

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

Оліферовський Максим Васильович

**Кваліфікаційна робота
«Медіація як маркер змін корпоративної культури
в українських компаніях»**

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)

Доцент Калініна Н.В., PhD, MBA

Київ - 2024

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMARY/PAGE.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.	
1.1. Розвиток та особливості корпоративної культури українських компаній.....	10
1.2. Сучасні вимоги та очікування працівників українських компаній щодо рівня та якості корпоративної культури.....	22
1.3. Необхідність та обумовленість трансформації корпоративної культури в напрямку вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів.....	32
РОЗДІЛ 2. МЕДІАЦІЯ ТА КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК БАЗОВІ СКЛАДОВІ СИЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.	
2.1. Роль медіації та конфлікт менеджменту в корпоративній культурі компанії.....	49
2.2. Медіація та конфлікт менеджмент як інструмент вирішення конфліктів сильної корпоративної культури в західних компаніях.....	56
2.3. Можливості впровадження закордонного досвіду застосування медіації та конфлікт менеджменту в українських компаніях.....	67
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ МЕДІАЦІЇ ТА КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.	
3.1. Втілення та укорінення змін в корпоративній культурі компанії.....	75
3.2. Інституалізація корпоративних цінностей, принципів медіації та конфлікт менеджменту в компанії.....	85
3.3. Впровадження принципів медіації та конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру компанії: алгоритм дій.....	92
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТОК 1.....	115
ДОДАТОК 2	125

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.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теми ролі та важливості змін корпоративної культури в українських компаніях у напрямі попередження та вирішення конфліктів. В роботі розглядається принцип медіації як маркера змін корпоративної культури компанії та інструменту запобігання та врегулювання внутрішніх корпоративних конфліктів.

В роботі досліджено роль медіації в попередженні та врегулюванні внутрішніх корпоративних конфліктів. Розглянуто досвід застосування медіації в закордонних компаніях. В якості ілюстрацій, які свідчать про важливість втілення медіації в корпоративну культуру компаній, наведені дані соціологічних досліджень, зокрема власних досліджень щодо можливостей втілення медіації в корпоративному секторі в Україні.

На основі результатів досліджень наведені пропозиції щодо впровадження медіації як маркера змін корпоративної культури на рівні вищого та середнього менеджменту компанії та запропонований алгоритм дій в конфліктних ситуаціях, який представляє собою одну з статей Кодексу корпоративної етики.

Ключові слова: медіація, корпоративна культура, корпоративні конфлікти, кодекс корпоративної етики.

RESUME

The thesis is devoted to the study of the role and importance of changes in corporate culture in Ukrainian companies in the direction of conflict prevention and resolution. The paper examines the principle of mediation as a marker of changes in the company's corporate culture and a tool for preventing and resolving internal corporate conflicts.

The paper examines the role of mediation in the prevention and settlement of internal corporate conflicts. The experience of applying mediation in foreign companies is considered. As illustrations that testify to the importance of implementing mediation in the corporate culture of companies, data from sociological studies are presented, in particular our own research on the possibilities of implementing mediation in the corporate sector in Ukraine.

Based on the results of the research, proposals for the introduction of mediation as a marker of changes in corporate culture at the level of top and middle management of the company are presented and an algorithm of actions in conflict situations is proposed, which is one of the articles of the Code of Corporate Ethics.

Keywords: mediation, corporate culture, corporate conflicts, code of corporate ethics.

Вступ

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура представляє собою об'єднуюче середовище, в якому діють всі працівники компанії. Це комплекс цінностей, норм поведінки, ділового етикету, аспекти робочого режиму, взаємодії з колегами та клієнтами, а також система врегулювання конфліктів, прояви субординації, правила адаптації та процеси навчання персоналу. Всі ці елементи визначають обличчя організаційної культури, яка може сприяти або, навпаки, обмежувати розвиток компанії.

Кожному керівнику підприємства важливо акцентувати увагу на створенні корпоративної культури. Вона виникає з мети компанії, її глобальної місії, внутрішніх бізнес-процесів та взаємин між співробітниками. Ця культура суттєво впливає на якість та ефективність виконання завдань.

Організація взаємодіє з різними зовнішніми сторонами у своєму діловому оточенні, такими як споживачі, постачальники, партнери, конкуренти, інфраструктура і міжнародний сектор. У контексті кожної конкретної організації її ділове середовище завжди функціонує як важлива складова на рівнях місцевого, регіонального або державного рівнів.

Сучасні зміни в галузі корпоративної культури перетворюють обличчя організацій і породжують нові процеси. Вони впливають на внутрішні процеси, орієнтуючись на зміни в меті та напрямках культурного розвитку, формування ключових цінностей, єдність колективу, а також на попередження та врегулювання внутрішніх конфліктів. Корпоративна культура сьогодні визначає принципи та механізми, які спрощують розвиток конфліктних ситуацій та використовують позитивний потенціал конфліктів для сприяння соціальним трансформаціям в організації. Ця особливість обумовлена сучасними соціальними тенденціями, які ускладнюють соціальні структури та підкреслюють роль внутрішніх корпоративних конфліктів в житті організації.

Проблема врегулювання внутрішніх конфліктів за допомогою корпоративної культури є також важливою темою сучасних наукових досліджень. Перспективним напрямком в галузі врегулювання конфліктів є

застосування соціолого-управлінського підходу, який передбачає управління компонентами організаційної системи з врахуванням характерних особливостей наявної корпоративної культури.

Актуальність дослідження визначається особливим значенням потенціалу корпоративної культури як нематеріального ресурсу для розвитку сучасних компаній. Також виокремлюється необхідність використання наукового підходу до аналізу потенціалу корпоративної культури як інструменту вирішення внутрішніх трудових конфліктів в організації.

Теоретичну базу дослідження склали роботи провідних зарубіжних та українських вчених з проблем корпоративної культури, організаційного конфлікту, соціології праці, управління, медіації. Перше системне вивчення корпоративної культури в теорії менеджменту почалось із запровадження інституту “корпоративної культури” у 1982 році. У дослідженнях Р. Акоффа, Теренса Є. Діла, А. Кеннеді, Дж. Коттера, Дж. Тернера вперше з’явилася концепція корпоративної культури. Вчені вважали корпоративну культуру важливим фактором, який впливає на розвиток та поведінку працівників в організації. На основі їх висновків були визначені фактори, які впливають на діяльність міжнародних корпорацій. Основним та визначним інструментом управління було визнано корпоративний дух – духовний фокус, який об’єднує та згуртовує організацію навколо єдиної, спільної мети. Корпоративний дух забезпечує духовність та єдність між всіма працівниками в компанії. Організаційно-культурний підхід у розвитку компанії та управлінні персоналом вивчали в своїх роботах Г. Хофстеде, Р. Уотерман, Г. Аллісон, Дж. Х. Доннелі, С. Сакман, Дж. Іванцевич, У. Дж. Хант, Д. Крей, Д. Мак-Грегор, М. Мохан, Дж. Л. Гібсон, У. Оучі, А. Уілкінс, М. Бруке, М. К. де Вріс, С. Мердок, Д. Міллер, Р. Морган, Д. Паркер, Р. Рюттингер, Ч. Ханди та ін.

Проблема вивчення конфліктів в організації була вперше поставлена в західній соціології в першій половині ХХ сторіччя Е. Мейо та М. Фоллет. Вони вивчали методи адміністрування організацій за допомогою яких було

можливо вирішувати конфлікти мирним шляхом. Був створений новий підхід до вирішення конфліктів, в основі якого став механізм різноманіття та комплексність рішення.

Вагомий внесок в розробку методологічних основ сучасної конфліктології зробили Г. Зіммель, Дж. Аткинсон, К. Боулдінг, Р. Коллінз, Є. Дюркгейм, Р. Снайдер, Л. Крісберг, М. Вебер та ін. В своїх роботах автори шукали шляхи формалізації процесів попередження та вирішення конфліктів. До аналізу проблем конфліктології залучалися методи теорії гри та системного аналізу.

Проблема соціальних та організаційних конфліктів з різних сторін широко розглядалась також такими дослідниками як А. Я. Анцупов, А. І. Шепілов, Н. С. Данакін, А. В. Дмитрієв, Ю. Г. Запрудський, В. І. Сперанський, В. Н. Шаленко, Б. Леко, Г. Чуйко, А. М. Гірник та ін.

Тема медіації як маркера змін корпоративної культури українських компаній та способу вирішення корпоративних конфліктів представлена в сучасній літературі не так широко як проблеми корпоративної культури та конфліктології. Це вірогідно пов'язано з тим, що медіація є досить новим, прогресивним засобом врегулювання конфліктів. Метод набув розвитку здебільшого на заході в останні 25 років. Тим не менш, проблемами вирішення внутрішніх організаційних конфліктів за допомогою альтернативного способу вирішення конфліктів, до якого відноситься і медіація, досліджували такі вчені як І. Гарвер, М. Папа, М. Брінк, П. Петрік, Д. Хойл, С. А. Престон, С. Імператі, С. Фішер, М. Круазьє, Дж. Шермерон, Ц. Шамлікашвілі, Т. В. Летути та ін. Серед вітчизняних дослідників виділяються роботи Т. Кисельової, Р. Гаврилук, В. Поліщук, Л. Романадзе, Н. Мазаракі, Б. Леко, Г. Чуйко та ін.

Незважаючи на те, що є певний інтерес вітчизняних представників топ-менеджменту до феномену корпоративної культури компанії, що обумовлено стрімким розвитком бізнесу, виникненням нових галузей, злиттям та поглинанням одних компаній іншими, питання трансформації корпоративної

культури з метою попередження конфліктів та вирішення конфліктів мирним шляхом за **допомогою медіації, мало вивчені.**

Актуальність теми дослідження, а також ступінь її наукової розробки визначають вибір об'єкту та предмету дослідження та формулювання його цілей і завдань.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура українських компаній та її вплив на вирішення корпоративних конфліктів.

Предмет дослідження – медіація як інструмент змін корпоративної культури сучасних українських компаній.

Мета дослідження – визначити можливості застосування медіації в українських компаніях та її вплив на зміцнення корпоративної культури.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних **завдань:**

1. Дослідити розвиток та особливості корпоративної культури українських компаній.
2. Проаналізувати сучасні вимоги та очікування працівників українських компаній щодо рівня та якості корпоративної культури.
3. Вивчити роль медіації та конфлікт менеджменту в корпоративній культурі компанії.
4. Дослідити застосування медіації та конфлікт менеджменту в західних компаніях та можливості впровадження закордонного досвіду в українських компаніях.
5. Розробити інструменти впровадження та інституалізації корпоративних цінностей, принципів медіації та конфлікт менеджменту в компанії.
6. Запропонувати алгоритм дій щодо впровадження принципів медіації та конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру компанії.

Методи дослідження. Теоретичними та методологічними основами дослідження стали роботи вітчизняних та західних вчених та експертів з проблем трансформації та аналізу корпоративної культури, конфліктології та

альтернативних способів вирішення конфліктів. У якості інструменту для вивчення явищ та процесів застосований системний підхід.

Протягом підготовки кваліфікаційної роботи були застосовані методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, опис) та загальнологічні методи (аналіз, узагальнення, моделювання, вірогідно-статистичний метод).

В основу емпіричної бази даного дослідження були покладені статті зарубіжних та українських друкованих та електронних засобів масової інформації, офіційні документи та досвід компаній.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі існуючих підходів до вивчення питання корпоративної культури організації в умовах ринкової економіки, розробці інноваційного інструменту «Індекс конфліктності», який може сприяти попередженню та вирішенню внутрішніх корпоративних конфліктів у тому числі за допомогою методу медіації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані у таких процесах управління організацією та теоретичних дослідженнях:

- у процесі формуванні корпоративної культури компанії,
- у процесі написання та втілення Кодексу корпоративної етики компанії,
- у процесі навчання методу медіації керівників компаній,
- у зниженні рівня конфліктності в компанії,
- у створенні алгоритму дій в конфліктних ситуаціях для працівників компанії.
- у науково-дослідницькій діяльності з проблем вивчення феномену корпоративної культури та впливу медіації та конфлікт менеджменту на створення сильної корпоративної культури українських компаній.

Структура роботи. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження робота складається з вступу, трьох частин з трьома параграфами у кожній, заключення та додатка.

РОЗДІЛ 1. Корпоративна культура українських компаній.

1.1. Розвиток та особливості корпоративної культури українських компаній.

Не зважаючи на те, що термін «корпоративна культура» прийшов в Україну в 90-ті роки, саме явище існувало завжди. Інша річ наскільки корпоративна культура була розвинута та сформована. В даному розділі пропонується розглянути розвиток корпоративної культури українських компаній, починаючи з періоду початку незалежності сучасної України і до теперішнього часу.

В науковій літературі є різні теоретичні підходи до вивчення та тлумачення поняття «корпоративної культури». Концепція корпоративної культури, як і багато інших понять у сфері організаційно-управлінських наук, не має єдиного тлумачення. Сучасна література дає різноманітні визначення поняттям корпоративна культура та організаційна культура.

За визначенням Елдріджа Д. та Кромбі А. культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, поставлених перед нею. Шейн Є. визначає організаційну культуру як комплекс базових припущень, що винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися із проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний [57]. У своїй роботі «Корпоративна культура» Хаєт Г. дає наступне визначення: корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [58].

Вітчизняні дослідники дають наступні визначення. Кицак Т. в роботі «Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудо

відносин на підприємстві» [53] визначає корпоративну культуру як складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства [53]. Канюта С. та Івангюта В. дають наступне визначення корпоративної культури: система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами [51].

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненту корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є стрижнем корпоративної культури.

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак цій події передував тривалий період, пов'язаний із вивченням соціально-культурних факторів і їх ролі в житті ділової організації. Проблематика корпоративної чи організаційної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту.

Взагалі термін "корпоративна культура" виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру власне корпорації.

Сучасна економічна теорія пропонує нове розуміння корпорації як об'єднання товариства у всіх формах організації бізнесу із відповідними

нормами, принципами, становищем у суспільстві та специфічними цілями й інтересами.

Всупереч цьому багато науковців дотримуються думки, що поняття "організації" є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації. Оскільки культура притаманна будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, то деякі науковці вважають термін "організаційна культура" загальнішим, який містить у собі й корпоративну культуру.

Серед головних причин існуючого плюралізму в поглядах на корпоративну культуру є те, що культура розглядається під різним кутом зору, маючи різні аспекти, описані на початку викладу матеріалу. Через це, кожний погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить того, чи іншого дослідника. Однак, якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно сфери бізнесу, організаційна культура одержала ще іншу назву – "корпоративна культура".

Також слід додати, що іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації.

Загалом, розглядаючи існуючі на сьогоднішній день визначення корпоративної культури можна виділити декілька підходів.

Символічний підхід — в його основу покладено поняття про компанію, як про цілісну систему, а внутрішнє середовище можна охарактеризувати відомим рівнем соціальної невизначеності. У такій ситуації використовується певний символ, який колектив розуміє однаково. Цей символ є основним орієнтиром, його використовують працівники для впорядкування взаємодії між різними структурними ланками компанії. Якщо виникають проблеми в функціонуванні взаємодії між структурними елементами, тоді слід приймати рішення щодо оптимізації культурної системи. Керівництву слід докласти

зусиль з метою формування у свідомості працівників підприємства системи «правильних» символів-маяків, які дадуть змогу впливати на всі сфери діяльності і управління компанією.

Когнітивний підхід— підхід, згідно з яким корпоративну культуру розглядають як певну сукупність правил, традицій, знань та звичок, вже засвоєних працівниками підприємства під час взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників. Норми поведінки в компанії, згідно з даним підходом, засновані виходячи із спільної трудової діяльності колективу. Управління корпоративною культурою здійснюють через впровадження різноманітних методів навчання, семінарів, тренінгів і т. д. Таким чином, вирішують проблеми розуміння членами колективу загальних економічних цілей підприємства, формування корпоративного духу.

Систематичний підхід — підхід, який заснований на виборі певного культурного показника клімату організації. На його формування впливають об'єктивні характеристики підприємства (стиль управління, місія та набір цілей компанії, тощо). У той же час його можна охарактеризувати певним станом психологічного середовища у колективі, тобто існування в свідомості робітників системи суб'єктивних думок і вражень. Домінуючу культуру визначають через норми службової поведінки, шаблони комунікації та ставлення до матеріальних ресурсів працівників [31].

Підсумовуючи вищесказане, можна відмітити, що корпоративна культура - це з одного боку, внутрішнє середовище, в якому живуть і працюють співробітники, а з іншого боку, це зовнішня оболонка і зовнішні прояви, які сприймаються й оцінюються оточенням компанії, її клієнтами, партнерами, владою, громадськістю. Не завжди корпоративна культура детально прописана формально - в наказі, положенні чи іншому регламенті. Однак, завжди і щоразу вона буде явно або приховано проявлятися в поведінці співробітників і керівництва компанії, в їхньому ставленні до клієнтів та інших осіб, у всіх внутрішніх та зовнішніх комунікаціях [63].

На початку 90-х років минулого століття, більшість українських компаній тільки почала створюватися та робити свої перші кроки. Багато підприємств перейшло із Радянського Союзу та продовжувало існування вже в незалежній Україні. При цьому разом з обладнанням та процесами такі підприємства перенесли з собою радянську корпоративну культуру, носієм якої був персонал компаній – як керівництво, так і звичайні працівники.

Корпоративна культура завжди спирається на цінності. Отже які цінності були головними в компаніях за часи Радянського Союзу? Наведемо декілька характерних рис радянських людей, які визначалися цінностями суспільства [39].

Патерналізм. Люди переважно розглядають державу як священну всемогутню інстанцію, яка повинна запропонувати вирішення всіх проблем.

Конформізм. Люди, приймаючи рішення та виробляючи плани, часто вдаються до установок «А що скажуть люди?» або ж «Я хочу бути, як усі».

Запізніле прийняття інновацій та страх реформ. Люди дуже часто не розуміють значення реформ, не приймають їх і не люблять зміни. Страх реформ у радянські часи був спричинений такими суспільними процесами як колективізація та індустріалізація країни.

Нетолерантність. Люди не завжди готові зрозуміти і свідомо толерувати людину, яка може бути іншою в культурному, соціальному, релігійному або інших аспектах.

Заперечення індивідуальності. Індивідуальність не є цінністю для радянських людей. Досить часто люди не відчували цінності навіть власної особистості.

Соціальна відчуженість. Люди відчують відчуження навіть від свого найближчого соціального оточення. Такі прояви відчуженості можна спостерігати у викиданні сміття, псуванні стін в ліфті та будинках, де мешкають. Вони відчують лише мінімальну відповідальність за себе і своє приватне середовище.

Ці та інші цінності перейшли від радянських людей до пострадянської генерації та стали основою ранньої корпоративної культури українських компаній. Яким же чином відбувався подальший розвиток корпоративної культури? Поступово, зі зміною ідеології від радянської імперської до української демократичної, змінювались і цінності. З часом на перший план в українському суспільстві стали виходити такі демократичні цінності [61,73] як:

- компетентність і відповідальність;
- свобода особистості;
- конституціоналізм;
- свобода слова;
- громадська думка;
- людська гідність;
- моральна автономія;
- приватність;
- громадянська асоціація;
- соціальний порядок.

Компетентність і відповідальність – це знання про те, які існують способи відстоювання прав, свобод, захисту власних інтересів. Це та цінність, яка забезпечує життєздатність і стійкість демократичного ладу. Готовність і бажання діяти передбачають відповідальність, усвідомлення обов'язку повною мірою відповідати за прийняті рішення і вчинені дії.

Свобода – це найвища соціальна цінність. Без неї демократія неможлива. Політична свобода – це перша й найважливіша умова демократії. Простір свободи – це своєрідний Всесвіт, у якому людина належить сама собі і може приймати будь-які рішення, які її стосуються. Це та сфера діяльності, в якій люди можуть вибирати те, що хочуть, не наражаючись на репресії.

Конституція і конституціоналізм. Для того щоб визначити межі свободи й відповідальності, уникнути надмірних моральних претензій, повинна

існувати якась "надлюдська" інстанція, яка не залежала б від чийось особистих уявлень і уподобань чи чийєї окремої волі. Саме таку інстанцію уособлює закон і особливо конституція. Її призначення – чітко визначати принципи соціального співіснування людей у демократичному суспільстві. Непорушність конституційних засад дає змогу зробити соціальний порядок і соціальну свободу незалежними від того, хто стоїть на чолі держави або яка партія здобула більшість у парламенті.

Свобода слова – це контекст, якій створюють вільні в своїх діях і захищені законом ЗМІ, котрі дають змогу громадянам бути по-справжньому обізнаними зі станом справ у країні. Через ЗМІ людина може висловити своє судження стосовно тієї чи іншої суспільної проблеми, того чи іншого політичного явища, процесу, інституту чи діяча.

Громадська думка – це перш за все наслідок свободи слова. Адже спільне судження стає можливим тільки тоді, коли люди можуть вільно, не боячись покарання, виявляти своє істинне ставлення до тих чи інших подій, інституцій, процесів, тощо.

Людська гідність. Гідність – це усвідомлення громадянином особистої значущості, власної людської місії, унікальності, самобутності й невичерпності як частки його демократичного світогляду, що породжує певний громадянський обов'язок. Гідність – складова авторитету громадянина, його самоповаги й поваги до інших, походження й умова його свободи. По-справжньому гідною може бути тільки вільна людина. Гідність змушує людину діяти, ставати на заваді порушенням принципів і основ демократичного ладу, протидіяти будь-яким утискам свободи.

Моральна автономія. Гідність людини передбачає визнання й забезпечення її моральної автономії. Це означає, що людина здійснює своє самовизначення вільно і неупереджено, користуючись власним розумінням щастя і добра. Ніхто не має права пред'являти людині примусових моральних претензій, що суперечать її власному переконанню і совісті, її ідеологічним, релігійним або іншим вподобанням. Це - сфера її вільного вибору.

Приватність, невтручання в особисте життя. Сфера життєдіяльності, в якій людина має змогу визначати власне життя й існувати незалежно від інших, називається приватним (особистим) життям. Приватність передбачає гарантії невтручання інших (у тому числі держави) у справи, що не стосуються публічної діяльності людини, в приватну сферу, єдиним господарем якої є сама людина.

Громадянська асоціація. Ціннісні виміри демократії органічно включають в себе цінності громадянської асоціації. Демократизм ґрунтується на повазі до громадської думки, спільного рішення, громадського порядку і соціальної злагоди. Асоціативні (комунітарні) цінності становлять міцну етичну основу демократичного існування. Йдеться про солідарність, довіру, взаємну підтримку, готовність спільно й узгоджено діяти для захисту соціальних інтересів тощо.

Соціальний порядок. Більшість людей бажає жити в умовах упорядкованості, стабільності, безпеки. Специфіка соціального порядку в умовах демократії полягає в тому, що він досягається не за рахунок ліквідації розбіжностей і багатоманітності, властивих будь-якому соціальному організмові. Демократія – це постійно діючий, але впорядкований (законами, процедурами, громадянською зваженістю, обізнаністю і досвідом) конфлікт. В ній постійно жевріє конфлікт, іноді (зокрема під час виборів) набуваючи значних масштабів. Але від цього суспільство тільки виграє, оскільки проблеми принаймні не заганняються всередину і не набувають злоякісного характеру. Культура конфлікту є важливим здобутком демократії.

Як ми бачимо, радянські (та пострадянські) цінності дуже відрізняються від демократичних. Таким же чином і корпоративна культура, яка збудована на перших цінностях, відрізняється від тієї, яка збудована на останніх. Адже корпоративна культура і є практичним втіленням цінностей. Але яким же чином проходила ця трансформація та розвиток корпоративної культури? Певної міри досить болючим.

Падіння «залізної завіси» сприяло розширенню світогляду українців. Співпраця з компаніями з демократичних держав вплинула на бажання змінювати корпоративну культуру в українських компаніях. Українці побачили втілення демократичних цінностей в західних компаніях у таких речах як сервіс, відношення до персоналу, владнання конфліктів з контрагентами та інше. З'являлось бажання бути іншими, бути кращими. Але неможливо скопіювати поведінку, не змінюючи цінностей. А зміна цінностей – це процес, який потребує часу та переосмислення.

Більш того, важливість наявності та формування корпоративної культури в українських підприємствах зростає, коли стало очевидним, що складова успіху – це не тільки якісна система надання послуг, але й працівники компаній. Соціально-психологічна атмосфера в колективі, ступінь зацікавленості працівників у сукупній діяльності підприємства впливають на підвищення ефективності його діяльності. А це певної міри залежить від того, яка корпоративна культура існує на підприємстві.

Окрім політичних та соціальних змін у суспільстві відбувались і певні економічні зміни. На зміну радянській плановій економіці прийшли ринкові відносини. Разом з ними прийшла і конкуренція. На початку 90-х років конкуренція носила нездоровий характер, що було нормальним для того часу. Економічний розвиток в ті часи представляв собою болючий шлях, коли економічні умови були вже новими (ринковими), а цінності в суспільстві та бізнес середовищі були ще старими (радянськими). Згодом почалася побудова демократії в суспільстві та ринкових відносини як між компаніями так і в середині компаній, які ставали більш цивілізованими.

Водночас, важливим фактором розвитку корпоративної культури в українських підприємствах став розвиток конкурентоспроможності економіки на загально-національному рівні. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Багато підприємств зіткнулись

з проблемою щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності при виході на зарубіжні ринки. У зв'язку з цим, у 2009-2010 роках згідно Global Competitiveness Report Україна опустилася з 72-го на 82-е місце в рейтингу конкурентоспроможності. Основними проблемами, які перешкождали успішній реалізації конкурентних переваг, були перш за все технологічна відсталість вітчизняних компаній та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі. Таким чином, динаміка змін в економіці держави суттєво продовжила впливати на становлення та розвиток корпоративної культури українських компаній та підприємств [48].

Важливість корпоративної культури зростає, коли стало очевидним, що складова успіху – це не тільки якісна система надання послуг, але й працівники, які працюють на підприємстві. Соціально-психологічна атмосфера в колективі та ступінь зацікавленості працівників, у сукупній діяльності підприємства зумовлюють підвищення ефективності його діяльності.

Окрім соціально-політичних та економічних чинників, які впливали на розвиток та формування корпоративної культури українських компаній, був ще і національний. Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З другого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, його соціально-трудові відносини а також і корпоративну культуру [70].

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. В українському національному

етносі індивідуальний чинник завжди брав гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм, пріоритет індивідуального над колективним, як вияв свободолюбства особистості. Так, наприклад, в Росії завжди був цар батюшка та натовп, яким він правив. В Україні ж був гетьман, якого можна було «скинути» в будь який час. Це говорить про індивідуальну думку, свободу вибору та свободу слова. І це не може не відобразитися на сучасній корпоративній культурі. Організація не може просто вказувати людині що їй робити. А ось людина може висловлювати думку, як керівництву організації треба підходити до вирішення тих або інших питань. Мати власну думку та не боятися її висловити – одна із рис національного індивідуалізму, яка є складовою частиною корпоративної культури сучасних українських компаній.

З іншого боку, індивідуалізм може мати як позитивні так і негативні наслідки щодо корпоративної культури. В певній мірі, для індивідуалізму, на відміну від колективізму, притаманна персональна відповідальність. Це може позитивно вплинути на якість роботи, що виконується людиною індивідуально. З іншого боку індивідуалізм заважає прояву так званої синергії, коли колективна робота виявляється більш ефективною (продуктивною), ніж сукупна індивідуальна робота. Українським компаніям ще треба розвиватися в напрямку побудови ефективної та злагодженої колективної роботи та брати позитивний досвід компаній, які вже довго працюють в розвинутих демократичних суспільствах. Гарним помічником в цьому повинно стати прагнення побудувати міцну корпоративну культура в компаніях, яка б базувалась як на національних принципах, так і на досягненнях компаній в інших демократичних країнах.

Треба зауважити, що і «сліпе» копіювання західних моделей корпоративної культури також не мало успіхів. Західні моделі базуються не тільки на демократичних цінностях, але і на західному менталітеті (будь то менталітет європейських або американських країн). Демократичні цінності є загальними (універсальними) для різних країн та культур, а менталітет є

частиною певної культури. Ось чому намагання «копіювати» корпоративну культуру компанії (або компаній), яка працює в одній країні, в іншу країну не є вдалим процесом.

Навіть якщо взяти дві компанії, які працюють в одній країні та це і в одному секторі, не можна взяти корпоративну культуру однієї компанії та «скопіювати» на іншу. Обов'язково в компаніях буде те що відрізняється, будь то стилі та методи управління, внутрішньої комунікації, підходи до вирішення конфліктів, тощо. Таким чином, ми бачимо що корпоративна культура є явищем унікальним як для конкретної компанії, так і для різних компаній в середині країни або регіону світу.

Підсумовуючи, ми бачимо що різні науковці та дослідники визначають корпоративну культуру по-різному, але більшість авторів сходиться на думці, що саме цінності організації є стрижнем корпоративної культури та лежать в їх основі. В літературі виділяють символічний, когнітивний та систематичний підходи щодо корпоративної культури які доповнюють один одного та допомагають краще зрозуміти це поняття.

В Україні відбувається постійне вдосконалення національної моделі корпоративної культури в напрямку творчого розуміння української практики застосування найкращого досвіду менеджменту в господарській діяльності та бізнес середовищі [54]. При цьому, пострадянські цінності та практики, які перейшли в корпоративну культуру українських компаній, ще в якійсь мірі залишаються в них до сих пір. Таким чином особливістю корпоративної культури багатьох українських компаній є поєднання успадкованих старих (радянських) цінностей з новими, які притаманні демократичній Україні. Розвиток корпоративної культури українських компаній - це шлях викорінення недієвих та шкідливих пострадянських цінностей та закладення нових демократичних. Демократичні цінності – це те, заради чого демократію захищають, це її значущість і життєдайність, її привабливість для мільйонів людей, те, завдяки чому демократія здобуває нових прихильників в усьому світі. З лютого 2022 року Українцям доводиться відстоювати цінності

демократії зі зброєю в руках. Це свідчить про те що в нас немає дороги назад до радянських цінностей та радянської корпоративної культури. Так, українським компаніям ще належить робити багато змін в корпоративній культурі, але бажання робити це за останні два роки зросло неймовірно.

1.2. Сучасні вимоги та очікування працівників українських компаній щодо рівня та якості корпоративної культури.

Зазвичай термін «корпоративна культура» асоціюється з очікуваннями та вимогами керівництва або власників компанії до її працівників. Але існують і певні очікування та навіть вимоги працівників щодо корпоративної культури компанії, в якій вони працюють або планують працювати. Насамперед це обумовлено ростом рівня працівників, і в першу чергу особистості, яка бажає, щоб до неї ставились певним чином, та було певне ставлення як керівництва, так і співробітників. Отже, які очікування щодо корпоративної культури є сьогодні у працівників українських компаній?

У своїй дослідницькій роботі «Сприйняття працівниками впливу організаційної культури на їхнє ставлення та поведінку» автори Рістіно Р. та Міхалак Д. підкреслюють, що більшість працівників мають певні реакції на елементи або заходи корпоративної культури. Серед того, що визиває найбільші реакції – це стиль управління керівництва, а також заходи, які проводить компанія для працівників [24].

На сприйняття співробітників можуть впливати різні фактори, такі як минулий досвід, особисті цінності та очікування. На це також можуть впливати комунікаційні стратегії компанії, механізми зворотного зв'язку та програми визнання.

Мотивація та трудова етика, зокрема ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість роботи, оцінка роботи і винагорода, виділяються серед основних характеристик корпоративної культури.

Мотивацію можна визначити як звернення до цінностей особистості з метою їх підвищення, тому вона безпосередньо пов'язана з корпоративною культурою.

Загальні принципи мотивації діють при будь-яких культурологічних обставинах – коли працівники усвідомлюють взаємозв'язок своїх дій та заохочення чи покарання з боку керівництва компанії, то досить швидко формують свою уяву про те, що є добрим, а що поганим в даній організації, таким чином стаючи носіями певних цінностей і закріплюючи певну організаційну культуру.

Система мотивації в будь якій компанії має певні складові [66]:

- забезпечення та надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний результат підприємства;
- створення та забезпечення належних умов безпеки праці охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників;
- створення умов і забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри та відповідних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками.

Принципи побудови системи стимулювання та її основна направленість мають підтримувати саме ту поведінку, те відношення до справи, ті норми та робочі результати, в яких знаходить найповніше вираження змісту корпоративної культури, що культивується та підтримується керівництвом. Непослідовність тут недопустима, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання приводить до стрімкого падіння довіри до корпоративної політики менеджера вищого рівня.

Розглянувши сприйняття співробітниками корпоративної культури та вплив на систему мотивації, далі визначимо критерії оцінки. Аналітична

організація Comparably, яка робить щорічний рейтинг американських та міжнародних компаній з найкращою корпоративною культурою, робить оцінку у наступних сферах [46]:

- розмір зарплати;
- кар'єрні можливості;
- менеджмент;
- атмосфера у колективі.

Що до рівня заробітної плати, він залежить не стільки від культури компанії, скільки від її економічних показників. Тому зосередимо нашу увагу на останніх трьох сферах.

По-перше, подивимось на можливості розвитку співробітників. За даними Інтернет видання Aip.ua (вересень 2022 р.) більшість працівників хоче мати можливість втілення своїх креативних ідей в компанії та готові нести особисту відповідальність за це [49]. Якщо корпоративна культура не надає таку можливість, то вмотивовані та заряджені ідеями люди за роки корпоративної служби втрачають ініціативність та запал. За даними Світового економічного форуму [10], креативність — третя найцінніша навичка сучасного професіонала, одразу після вміння розв'язувати складні проблеми та критичного мислення. Для людини, яка має підприємницькі здібності, креативність є ледь не найважливіше, при цьому часто менеджмент та атмосфера в компаніях пригнічують цю рису [49]. Україна зараз в ідеальному положенні, щоб сформувати нову опору для своєї економіки — масштабний підприємницький клас. Для цього важливо щоб компанії будували гарну культуру співпраці, спонукаючи до відповідальності, креативу та спрощуючи операційні процеси, які можуть стати на заваді реалізації креативних ідей своїх працівників.

Подивимось на чинник менеджменту щодо корпоративної культури компаній сьогодні. Авторка статті «Як війна змінила корпоративну культуру та цінності компаній» Вікторія Антуневич [31] пише, що останнім часом найголовнішими викликами для бізнесу стали безпека працівників, підтримка

продуктивності команд та забезпечення неперервності робочих процесів. Сьогодні українці переживають досвід війни, якого раніше не мали. До цього стресу додався незлічений перелік страхів: за себе і близьких, за майбутнє тощо. Страх, розпач, розгубленість, стрес, що аж ніяк не сприяє ефективності та результативності роботи. Додаймо сюди ще апатію, - війна перейшла до затяжної фази, і ніхто не має відповідей, коли це все закінчиться.

Сьогодні міцна корпоративна культура в компанії - мало не єдина стабільність, що залишилася у людини. Це дає хоч якусь опору, якусь стабільність. Війна суттєво змінила підходи компаній до управління людським капіталом. В фокусі сьогодні - підтримка працівників як людей, і це є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Отже, працівники, що залишились в Україні, сьогодні очікують, що компанія буде робити все можливе для підтримки своїх співробітників.

Можна виділити три чинники, в напрямку яких компаніям в Україні треба рухатись сьогодні для підвищення якості корпоративної культури та лояльності працівників [68,33,59]:

- прозорі та системні комунікації,
- турбота про співробітників,
- корпоративна соціальна відповідальність.

Найголовніша функція внутрішніх комунікацій — не тільки інформування, але й зняття тривожності. Тому саме зараз як ніколи важливо для співробітників, щоб топ менеджери та безпосередні керівники постійно с ними комунікували: пояснювали всі рішення компанії, висловлювали свою позицію стосовно подій в країні, давали підтримку співробітникам, частіше просили зворотній зв'язок, тощо. Сьогодні на перший план для тих, хто шукає роботу вийшло ставлення компанії до війни: позиція засновників, чи не має вона зв'язків із країною терористом, волонтерські ініціативи. Люди хочуть розуміти, чим бізнес допомагає державі в боротьбі з агресором та як підтримує співробітників.

Сьогодні компанії в Україні, які цінять своїх працівників, піклуються про їх психологічний стан та ментальне здоров'я. Робити це можна по різному: проводити вебінари : як боротися з панікою та стресом, як вчитися жити у стані невизначеності, тощо. Давати співробітникам можливість висловитися та просто поспілкуватися з іншими співробітниками не про роботу. Можливо комусь потрібен психолог, бо сьогодні це вже не данина моді, а необхідність.

Сьогодні працівники очікують, що керівництво буде цікавитись їх психологічним станом, навіть якщо це просте запитання «як справи?» чи «як ти справляєшся зі стресом?». Для співробітників важливі такі корпоративні бенефіти як розширене медичне страхування (яке може включати консультації з психологом), абонемент в спортзал чи заняття з йоги (для зняття стресу), чи малювання для дітей, але й дорослі також можуть приєднатися. Все це прояви турботи. Так різні компанії мають різні фінансові можливості, але турботливе відношення, відчувається одразу і це те, що працівники бажають бачити в компаніях сьогодні.

Наприклад, українська рекламна агенція «Banda Agency» (серед клієнтів якої такі компанії як Comfy, ОККО, Monobank, Work.ua, «Молокія», Good Wine) пропонує своїм співробітникам наступні нематеріальні бенефіти, як прояв турботи та піклування, що актуальні на даний час:

- Безлімітна відпустка. Співробітники мають можливість піти в безстрокову відпустку. Головне — погодити цей період із командою, щоб не було накладок з проектами.
- Турбота про захворілих співробітників. Коли співробітник хворіє, він може написати HR або офіс-менеджеру і попросити викликати лікаря. Крім того, компанія може відправити бокс з фруктами [68].

Як альтернативний приклад турботи компанії про своїх співробітників можна навести приклади турботи про ментальне здоров'я. Так українська компанія Talent & Culture Lead запровадили курс емоційного інтелекту, який підвищив стійкість персоналу та став по суті формою групової терапії. IT Компанія Sіklum запропонувала співробітникам свій спосіб переключитися на

неробочі, але не менш актуальні питання. Компанія запровадила проведення різноманітних вебінарів із відомими спікерами-експертами, наприклад, на теми економіки, історії, соціології, культури тощо. Це допомогло працівникам у подоланні стресу та покращенні ментального здоров'я [33].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні - це вже не «прикраса» для репутації, а необхідність. За час широкомасштабного вторгнення сусідньої країни в нашу державу багато українських компаній запровадили власні благодійні фонди чи ініціативи для допомоги ЗСУ. Надзвичайної популярності набуло корпоративне волонтерство та різноманітні благодійні ініціативи. Більшість людей сьогодні зацікавлені у корпоративних можливостях волонтерства — таких, що їх ініціює компанія, і до яких може залучати співробітників.

Так, компанія Work.ua під новий рік виділяє кожному з 250 співробітників певну суму, яку він може витратити на благодійність на власний розсуд. Компанія підрахувала, що це мотивує більше, ніж інші нематеріальні бенефіти. Також ця компанія давала можливість своїм співробітникам долучитися до наступних благодійних акцій:

- посадка дерев в одному із парків Дніпра;
- акція «Миколай про тебе не забуде» з виділенням коштів на покупку подарунків для дітей із малозабезпечених сімей;

Допомога працівникам та громадам — ознака зрілості бізнесу з точки зору соціальної відповідальності, а також стратегічна перевага на ринку праці сьогодні та у майбутньому. За цей страшний час суспільство змінилося, тому більшість людей сьогодні обирають компанію не лише за розміром заробітної плати, але також цікавляться її репутацією, цінностями, соціальними ініціативами.

Отже, ми бачимо, що більшість працівників в Україні на сьогоднішній день очікують, що компанії будуть давати їм можливість проявляти себе, турбуватись про їх ментальне здоров'я та сприяти зниженню стресу в їхньому

житті. Таким чином компанії, корпоративна культура яких спрямована в цих напрямках, мають сьогодні конкурентну перевагу на ринку праці в Україні.

Також, як відзначалося вище, важливим чинником для працівників компаній є атмосфера в колективі. Мова йде про те, як працівники спілкуються один з одним, ставляться один до одного, підтримують один одного чи навпаки. Сьогодні ця складова корпоративної культури компаній важлива в Україні як ніколи. Підвищений рівень стресу в суспільстві підвищує і рівень конфліктності в колективах компаній. Отже працівники очікують, що вони будуть працювати в спокійній та дружній атмосфері, яка буде сприяти зниженню рівня стресу. Для цього компаніям треба мати певні складові на рівні корпоративної культури, тому що атмосфера, яка пущена на самоплив, ніяк не буде знижувати рівень стресу та конфліктності, а навпаки, буде її підвищувати.

Так, компанія «Banda Agency» запровадила наступні ініціативи для підтримки атмосфери:

- День поганого настрою. Якщо хтось із самого ранку відчувається погано і розуміє, що в офісі йому краще не стане, — пише команді і може залишитися вдома, працюючи віддалено.
- Музика. Ще під час карантину на сайті компанії з'явилося своє радіо, де можна було послухати сети працівників Banda. Далі цю традицію трансформували в акаунт на Spotify, де щотижня виходять тематичні плейлисти, які співробітники збирають всім офісом.

Ще одна українська компанія «OBRIО» запровадила таку ініціативу для своїх співробітників як масажний кабінет. Нібито нічого нового, але зняття фізичного стресу та релаксація створює величезний ефект на атмосферу в усьому колективі [68].

Далі, подивимось на декілька складових доброзичливої атмосфери в колективі на рівні відносин один з одним. По-перше, це - щирість. Вона перетворює серйозні презентації на душевні бесіди, а робочі стосунки — на дружбу. Бути щирим та відкритим — непросто, але це заощаджує енергію, яку

«з'їдають» замовчування. По-друге, це профілактика та робота з вигоранням працівників. Емоційний стан є дуже важливим, тому треба приділяти увагу як з боку працівників так і з боку керівництва. Матеріали та курси що до підвищення стійкості, запобігання або роботі з професійним вигоранням стануть у нагоді. Далі іде запобігання токсичності та негативному ставленню до інших, що може проявлятися у плітках, постійному невдоволенні, нестримної критиці, навіть у хамстві, грубості та брехні. Все це руйнує стосунки та атмосферу в колективі, тому це треба попереджати та швидко реагувати, якщо таке сталося. Натомість довіра, похвала та доброзичливий гумор у спілкуванні працівників компанії є невід'ємними складовими атмосфери безпеки, яку сьогодні так важливо підтримувати як в трудових колективах компаній, так і в суспільстві. І наостанок, відпочинок разом зміцнює неформальні зв'язки та є гарним бенефітом для працівників, особливо для тих, хто добре працює. Як кажуть американці, *work hard, play hard* (з англ. «добре працюй, добре відпочивай»). Якісна корпоративна культура, яка передбачає для співробітників можливість проводити час разом поза межами робочих процесів, дозволяє знайти справжніх друзів серед колег та просто бути серед однодумців.

Корпоративну культуру будь якої компанії можна визначити як «сильну» або «слабку». Сильна корпоративної культури визначається трьома характеристиками:

- глибиною її проникнення в організаційні відносини;
- широтою розповсюдження та ступенем охоплення членів організації;
- ясністю декларованих пріоритетів.

Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників компанії. Працівники чітко знають, яку поведінку вони повинні наслідувати. Передбачуваність, впорядкованість діяльності організації формується за допомогою високої формалізації. Сильна корпоративна культура досягає такого ж результату без ведення будь якої документації. Більш того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь який формальний

структурний контроль. Чим сильніше культура організації, тим менше менеджменту треба приділяти уваги розвитку формальних правил, політик та положень для управління поведінкою працівників. Все це формується у свідомості людей, які розуміють культуру організації та підтримують її.

Також сильні корпоративні культури є живими, відкритими, їх можливо розпізнати по тому, що в компанії декларується невелика кількість цінностей, які всі працівники приймають, розуміють та підтримують. У змісті цих основних цінностей постійно виражені дві тенденції: гордість та стиль. Так як у багатьох випадках основні цінності представляють програму того, що прагнуть досягти, з однієї сторони, у зовнішній сфері, наприклад на ринку, в суспільстві. З іншої сторони, ці основні цінності у значній мірі транслиують патерни бажаної поведінки та взаємовідносин в компанії. Така культура є рушійним елементом мотивації працівників: гордість за компанію та відчуття того, що завдяки стилю, який практикується, людина знаходиться на високому рівні.

В слабкій корпоративній культурі переконання, цінності та прийняття на себе відповідальності менше розповсюджені та мають значно менше сили. Норми та цінності слабої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу та змінюються під цим впливом. Така культура роз'єднує членів організації, протиставляє їх одне одному, уповільнює та перешкоджає процеси управління та приводить до її послаблення.

Корпоративна культура вважається слабкою, якщо вона розколота та не пов'язана із загальними корпоративними цінностями та переконаннями. Компанія може страждати, якщо субкультури, які характеризують її підрозділи, не пов'язані між собою, або знаходяться в конфлікті. Копіювання норм поведінки в неофіційних групах може відігравати важливу роль у розвитку цих субкультур. Компанія, де загальні справи, вирази, події та почуття не є очевидними – не має чіткої корпоративної культури взагалі. Така культура вважається слабкою, аморфною. Слабку культуру можна пізнати на основі таких симптомів:

- відсутність місії, бачення, чіткої стратегії компанії;
- відсутні чіткі уявлення про цінності та загальні переконання про те, як досягти успіху в галузі, ситуації або в справі;
- безпорадність та хаос у виробничих процесах;
- відсутність довгострокових планів, виробничі завдання мають короткостроковий характер.

Таким чином ми бачимо, що саме сильна корпоративна культура може позитивно впливати на атмосферу в колективі. Це відбувається за рахунок єдності навколо підходів, які не тільки декларуються, але і послідовно впроваджуються керівництвом.

На останок, треба додати, що із-за війни в Україні багато гарних та талановитих співробітників виїхало за кордон. Певна кількість талантів не повернеться до України після війни, та й працівники, які залишилися, також можуть виїхати за кордон через невпевненість у майбутньому. Отже насувається дефіцит кваліфікованих кадрів. Співробітники завжди мріють про гарні умови роботи, та й сьогодні в Україні співробітники активно шукають кращі умови роботи. Отже сьогодні – час для компаній їх створювати на системному рівні, підвищуючи рівень та якість корпоративної культури.

Серед умов праці, які могли би бути привабливими для працівників та сприяти їх поверненню в Україну, беззаперечно можна виділити наступні:

- рівень матеріальної компенсації;
- відношення до працівника з боку керівництва та колег;
- можливість проявити себе на робочому місці та отримати за це належну винагороду;
- усвідомлення себе, як частини чогось великого, яке робить добру велику справу.

Подивившись на цінності європейських та західних компаній, які базуються на демократичних принципах, українці, які повернуться, будуть прагнути працювати в компаніях зі схожими цінностями. Лише ті компанії, які

зможуть створити та підтримувати сильну корпоративну культуру та людські цінності, зможуть утримувати таланти та наймати нових, як від час війни, так і протягом післявоєнних років.

Таким чином, можна стверджувати, що:

1. Кожен співробітник має певне сприйняття корпоративної культури, яке може мотивувати або демотивувати в залежності від очікувань та вподобань.
2. Керівництву компаній потрібно адаптувати систему мотивації співробітників, яка відповідає вимогам сьогодення.
3. Турбота про співробітників та корпоративна соціальна відповідальність компаній вже стали частиною компаній, які є успішними сьогодні.
4. Формування сильної корпоративної культури є важливим чинником утримання та найму талановитих працівників.

1.3. Необхідність та обумовленість трансформації корпоративної культури в напрямку вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів.

В цьому розділі ми розглядаємо корпоративну культуру компанії як інструмент управління і, перш за все, з точки зору демократичних процесів зовнішнього середовища, конкуренції всередині компанії та в суспільстві. Оскільки ці процеси пов'язані з людськими стосунками та супроводжуються конфліктами, то конфлікт і ставлення до нього в компанії є головними аспектами в процесі формування та трансформації корпоративної культури.

Конфлікт є невід'ємною частиною життя суспільства та існує у всіх його сферах – економічній, політичній, соціальній. Дослівно з латинського *conflictus* перекладається як зіткнення, протиборство, ворожнеча, руйнація досягнутої єдності, згоди, співпраці. В своїх дослідженнях конфлікту Б. Леко та Г. Чуйко визначають конфлікт як “зіткнення інтересів, реальних, уявних чи приписуваних іншій стороні, загроза якого є реальною чи може виникнути у майбутньому; це граничне загострення протиріч між учасниками взаємодії, що проявляється в їхньому протиборстві” [62, с.16].

Стан конфлікту, перш за все, носить соціальний характер, тому що конфлікт завжди виникає серед людей. Це можуть бути окремі люди, соціальні спільноти та громадські інститути, культури та цивілізації, історичні системи та тенденції суспільного розвитку. Враховуючи цей факт, важливо розглянути конфлікт з точки зору соціології. В широкому розумінні під соціальним конфліктом мається на увазі форма стосунків між суб'єктами соціальної взаємодії, яка детермінована протилежністю їх інтересів. Як правило, інтереси суб'єктів конфлікту обумовлені певною системою цінностей, ідеалів та потреб. В період з ХІХ по ХХ сторіччя була сформульована загальна теорія конфліктології. В неї увійшли такі теорії конфліктів як загальна теорія конфлікту К. Боулдінга [7], класове розуміння конфлікту М. Вебера [35], конфліктна модель суспільства Р. Дарендорфа [9], позитивно-функціональний конфлікт Г. Зіммеля [47], конфліктна соціологія Р. Коллінза [22], соціологія соціальних конфліктів Л. Крісберга [16], концепція позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера [15,56], структурний функціоналізм Т. Парсонса [29], та ін. М. Вебер, як засновник теорії конфлікту в соціології політики розглядав конфлікт як зіткнення статусних позицій індивідів та груп, вважаючи його важливим атрибутом життя суспільства. В своїх роботах М. Вебер говорить про можливість досягнення консенсусу в конфлікті, так як інтереси груп та індивідів можуть співпадати, що дозволяє виробити механізми взаємодії в конфліктній ситуації [35].

Г. Зіммель , засновник функціональної теорії конфлікту в соціології, бере за основу всього різноманітні форми взаємодії, які сформують основу конфлікту. Автор вперше впроваджує поняття “соціології конфлікту”, в якому визначає конфлікт як форму соціальної взаємодії, який має універсальний та загальний характер. Г. Зіммель вважає, що конфлікт є однією з форм соціалізації індивіда, соціального спілкування, людської взаємодії. Сам конфлікт має позитивне значення, тому що він сприяє саморозвитку тої чи іншої соціальної системи, відбувається внутрішня інтеграція, в результаті якої

система починає переходити від нестабільного стану до більш стабільного [26].

Американський соціолог Л. Козер у своїй науковій праці “Функції соціального конфлікту” дає визначення конфлікту як позитивному соціальному явищу, яке сприяє забезпеченню рівноваги соціальної системи та збереженню суспільного порядку. За його думкою, конфлікт сприяє соціальним трансформаціям, появі нових форм організацій, нових типів стосунків, норм та цінностей [15].

Засновник соціологічної концепції “теорія конфлікту” Р. Дарендорф бачить в основі конфліктів інтереси індивідів, груп, за рахунок чого конфлікт обумовлений соціально-структурно, підкреслюючи вплив класового фактору на формування конфлікту. Джерелом конфлікту можуть бути як політичні відносини, так і доступ до влади, в результаті якого виникає конфлікт інтересів. Конфлікт виникає у тому просторі, де існує ситуація панування та підпорядкування, а конфлікти формують суспільство груп, які конфліктують [9].

Проблема соціального конфлікту у соціології та конфліктології також знаходить глибоке відображення в роботах Е. І. Васильєвої, О. Н. Громової, Н. С. Данакіна, А. В. Дмитрієва, Л. Я. Дятченко, Ю. Г. Запрудського, В. І. Сперанського, В. Н. Шаленко, А. І. Шипілова та ін. Аналізується природа соціальних конфліктів, їх причини та методи запобігання. Під соціальним конфліктом найчастіше розглядають спосіб розвитку та завершення певних протиріч у суспільстві, які є результатом соціальної взаємодії, та які проявляються через негативні емоції по відношенню одне до одного. Соціальні протиріччя можуть вирішуватися шляхом співпраці, компромісу, поступки та уникнення.

У багатьох визначеннях конфлікту мова йде про зіткнення або протиріччя інтересів як про головне змісту. Саме інтереси відображають як об’єктивні процеси розвитку конфлікту – природні розбіжності, нерівність можливостей, соціальні протиріччя, так і суб’єктивне сприйняття

оточуючими. Це також вказує на те, що конфлікт базується на ідеї обмежених ресурсів: вони стають об'єктом різноспрямованих домагань сторін, мотивація вимог яких обумовлена цінностями, що протистояють одне одному, інтересами та потребами. Особливу значимість у вивченні проблеми конфлікту приділяється поняттю “соціальна напруженість”. Під соціальною напруженістю розуміють явище, яке пов'язане з підвищенням рівня невдоволення різних соціальних груп та спільностей через протиріччя та зіткнення інтересів в рамках суспільних відносин та суспільства в цілому. Соціальна напруга може існувати на різних прошарках суспільства. Наприклад, в різних підсистемах – трудових колективах, суспільних організаціях на мікрорівні, та на макрорівні – в державі. Вважається, що соціальна напруга в певних рамках є тонутом для суспільства. Така напруга в організації особливо потрібна для підвищення конкурентної невдоволеності співробітників, що здатна впливати на ефективність роботи людини.

Існує перелік особливостей соціальної напруги в конфліктах в компаніях:

- Підвищений емоційно-психологічний стан взаємодії та посилення невдоволення існуючою ситуацією;
- Локальні конфлікти стають досить частими;
- Поява “відхилення” в поведінці;
- Пошук “винних”.

Таким чином, соціальний конфлікт є наслідком соціальної напруги, яка тягне за собою протистояння соціальних груп або особистостей через її нереалізовані потреби. Трудовий конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, яке визвано розходженням інтересів, норм та ціннісних орієнтацій. Всі не співпадіння неформальних організаційних ініціатив та реальної поведінки працівників колективу призводять до трудового конфлікту. Ці неузгодження являються результатом ігнорування та невиконання працівником суперечливих та неконкретних вимог, які від нього вимагає колектив, а також виконання певних

функціональних зобов'язань, які втягнули його та інших працівників в конфліктну ситуацію.

Всі організаційні конфлікти пов'язані з певною компанією та умовами трудової діяльності в ній: станом обладнання та інструментів, плануванням та технічною документацією, нормами та розцінками, заробітною платою та преміальними коштами, суб'єктивною оцінкою роботи, розподілом завдань та навантаженням, підвищенням по службі, тощо. Існує велика кількість об'єктивних факторів, які приводять до виникнення конфлікту в організації. Такими факторами можуть бути: влада, ресурси, статус, престиж, кар'єра та багато іншого. Найбільш впливовими серед них є:

- обмеження матеріальних ресурсів, що викликає протиріччя та конфлікти між членами організації через нерівний розподіл прибутків, бонусів, премій тощо;
- некомпетентність або невідповідність займаній посаді, нерівний розподіл відповідальності;
- перебільшення в спеціалізації структур організації, що може привести до непорозуміння спільної мети;
- низький рівень внутрішньої комунікації в організації;
- відсутність сприятливого психологічного клімату;
- відсутність знань про свої права та обов'язки у працівників;
- відсутність внутрішніх механізмів вирішення конфліктних ситуацій,
- погані умови праці.

Існують дві групи факторів (внутрішні та зовнішні), які можуть призвести до конфліктних ситуацій в колективі. Причому, внутрішні фактори знаходяться у тісному зв'язку з зовнішніми. Невиконання керівництвом організації даних колективу обіцянок, відсутність наявних результатів піклування керівництва про покращення умов праці, побуту та відпочинку людей, конфронтація між керівництвом та підлеглими з питань несправедливого розподілу матеріальних ресурсів, здійснення радикальних перетворень без врахування інтересів колективу, провокативна діяльність

неформальних лідерів – все це відноситься до внутрішніх факторів трудового конфлікту. Зовнішніми факторами автор називає погіршення соціально-економічної ситуації, розбіжності в інтересах різних прошарків суспільства, притискання прав та інтересів, низький рівень соціальної та правової захищеності, велика соціальна різниця в майнових стосунках [32].

Загалом, фактори, які сприяють конфлікту в організації за функціональними ознаками, можна поділити на чотири групи:

1. Управлінські.
2. Функціонально-організаційні.
3. Соціально-психологічні.
4. Особистісні.

Соціально-психологічні та особистісні слід віднести до суб'єктивних факторів: вони базуються на індивідуальних особливостях членів організації, являються основою вибору тої чи іншої моделі конфліктної поведінки, а від цього залежить, у тому числі, і вибір стратегії управління конфліктом.

Особистісні фактори виникнення конфлікту зумовлені особливостями індивідів-учасників конфлікту. Більшість авторів погоджуються з наявністю наступних типів конфліктних особистостей: демонстративні, ригідні, некеровані, надточні, цілеспрямовано конфліктні, безконфліктні. Ініціатори спору, які прагнуть звернути на себе увагу, схильні до зайвої емоційності – це демонстративний тип. Ригідному типу властива завищена самооцінка, брак уваги зі сторони оточуючих, некритичне ставлення до себе, хворобливе сприйняття критики. Також зустрічається тип некерованих, який характеризується своєю імпульсивністю та агресивністю. До цього типу відносяться люди, які неспроможні себе контролювати, що робить їх поведінку непередбачуваною. У сучасних трудових конфліктах зустрічаються педанти, підозрілі люди із дуже завищеними вимогами до інших – це тип надточних. Один із самих небезпечних типів в трудовому конфлікті це цілеспрямовані конфліктні. Ці люди володіють здатністю маніпулювати іншими, вони використовують конфлікт для персональних цілей. Також

зустрічаються безконфліктні – це ті, які прагнуть уникнути будь якого конфлікту, а в реальності спричиняють конфліктні ситуації.

Функціонально-організаційні причини пов'язані з відсутністю згоди внутрішніх та зовнішніх організаційних зв'язків. Будь-яка організація є одночасно і системою, і частиною великої системи. Відсутність узгодженості внутрішніх та зовнішніх зв'язків призводить до конфлікту в середині самої системи, а також до конфлікту з системою, до складу якої вона входить. Все це свідчить про дисфункціональність організації, про відсутність продуманої взаємодії організацій з зовнішнім середовищем.

Будь-який конфлікт має також особисто-функціональні причини, які пов'язані з некомпетентністю, непрофесійністю, невідповідністю професійних, особистих якостей та займаної посади як керівництва компанії, так і її працівників (вертикальний та горизонтальний рівні). Ця причина має актуальний характер, тому що принципи підбору персоналу в організацію дуже часто не мають нічого спільного з інтересами організації, але переслідують особисті інтереси та мотиви.

Управлінські причини конфліктів закладені у помилках, що припускаються як в процесі прийняття рішень, так і у їх виконанні керівниками та підлеглими. Управлінськими причинами трудового конфлікту є неправомірні та неправильні рішення (прийняття в порушення змістовних та процедурних правових вимог) в умовах ситуації, яка склалася. До причин такого характеру також відносять неправомірне та неправильне рішення, яке не скасовано та є обов'язковим до виконання великою кількістю людей, а також якщо рішення правомірне та вірне, але не виконується належним чином в силу різних причин. Для прийняття значимих та масштабних рішень, від реалізації яких залежить доля компанії та її працівників, використовують спеціально розроблені конфліктологічні практики, які видаляють управлінські причини конфлікту.

Досліджуючи причини конфліктів в організації, слід визначитися з типологією конфліктів в організації. Розглянемо спочатку внутрішні

організаційні конфлікти. Як правило, вони визначаються структурою компанії, механізмом її функціонування та розподілом власних повноважень. Виділяють два основні типи внутрішніх організаційних конфліктів: вертикальні та горизонтальні. В горизонтальному конфлікті задіяні рівні за статусом підрозділи, працівники, в результаті конфлікт характеризується та визначається як конфлікт цілей. Але найбільш розповсюдженим є конфлікт вертикальний, який виникає між різними рівнями управління організацією – між керівниками та підлеглими. Причини вертикальних конфліктів носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. За думкою А. Я. Анцупова та А. А. Малишева до об'єктивних причин відносяться субординаційний характер стосунків, конфліктна природа діяльності, яка пов'язана з міжособистісними стосунками, специфіка стосунків підлеглого з безпосереднім керівником, складність соціальної та професіональної адаптації, недостатня забезпеченість управлінських рішень, розбалансування зв'язків в організації, тощо. Суб'єктивними факторами автори називають наступні: низька культура членів колективу, авторитарний стиль керівництва, негативна установка керівників та підлеглих одне до одного, психологічні особливості учасників конфлікту, а також неоптимальні рішення, надмірний контроль з боку адміністрації компанії, невідповідність керівного складу компанії, низький престиж праці керівників нижчої керівної ланки, нерівномірний розподіл функціоналу, непродумане стимулювання праці [32].

Складними конфліктами в організації є конфлікти в галузі управління. Вони тісно пов'язані з горизонтальними конфліктами, але мають певний вплив на вертикальні. Їх основу складає різноманіття протиріч, які виникають в процесі планування, організації, мотивації та стимулювання, контролю. Головним джерелом таких протиріч є: 1) невідповідність норм, цінностей груп та індивідів, адміністративних правил управління у суб'єктів управління, 2) бажання суб'єктів управління мати однаково високі статуси, які надають свободу дій та можливість самореалізації, 3) бажання одержувати високу винагороду за належність до певного статусу або до займаної посади, а не за

заслуги, 4) бажання зайняти домінуючу позицію в управлінні, 5) бажання мати владу над людьми, керувати ресурсами організації. Конфлікти в сфері управління розрізняють в залежності від того, на якому рівні управління вони трапляються – на вищому, середньому чи нижчому. З керівниками вищого рівня конфлікти виникають через стиль керівництва, кадрових проблем, організаційної структури, напрямки діяльності та розвитку організації, забезпечення комунікації із зовнішнім середовищем, виконання трудового законодавства. На середньому рівні конфлікти виникають через завищену бюрократію в управлінні, збільшенню кількості управлінських структур та кількості керівного складу компанії, що веде до непорозумінь у виконанні завдань. Конфлікти виникають через збільшення посередницького апарату, що призводить до того, що компанія втрачає гнучкість та не може швидко змінюватись на вимогу часу.

Особливу актуальність в умовах економічної кризи мають трудові вертикальні конфлікти в організаціях, які виступають як зіткнення інтересів між керівництвом та працівниками з приводу трудових відносин. Конфлікти між підлеглими та керівниками виникають з причин бажання керівників постійно контролювати діяльність підлеглих, що викликає неминучий спротив. Головні умови виникнення конфліктів пов'язані з розбіжністю позицій керівників та підлеглих щодо контролю. Керівники зацікавлені в збільшенні контролю, а підлеглі прагнуть автономії.

Вертикальні конфлікти також зумовлені різним ставленням працівників та керівників до питань організації праці, її змісту, умовам праці, оплати праці, виконанню трудового законодавства. В залежності від того, хто є учасником конфлікту – особа чи група, розрізняють індивідуальні трудові конфлікти та колективні. У першому випадку в конфлікті задіяні керівник та працівник, у другому – керівник та колектив. Трудовий конфлікт відображає незгоду з існуючими в компанії порядками та одночасно бажання змінити існуючий порядок з метою врегулювання трудових відносин та оптимізації виробничої діяльності.

Сучасні компанії, які стають більш економічно самостійними, вдаються до різних форм оптимізації, підвищення ефективності діяльності та посиленню конкуренто-здібності. Все це часто призводить до конфліктних ситуацій в сфері інновацій, які безпосередньо пов'язані з оновленням процесів виробництва, бізнес-процесів, засобів та методів його організації, а також зі зміною форм господарської діяльності та переглядом умов праці, реструктуризацією управлінського апарату, технічним переобладнанням, кадровим оновленням. Процес втілення інновацій носить складний характер, в результаті виникають складні взаємовідносини. Часто працівники негативно сприймають нововведення, виникають конфлікти, які пов'язані з інноваціями. Організація та колектив повинні бути готовими до нововведень та до їх наслідків. Об'єктивними причинами таких конфліктів є відсутність реальних механізмів для переформування діяльності організації, слабка матеріально-технічна забезпеченість компанії. Не меншу роль відіграють фактори суб'єктивного характеру: непідготовленість управлінського апарату, його роздутість, негнучкість, бюрократія, неготовність та неспроможність до змін. Але найбільш конфліктним є сприйняття того, які будуть наслідки таких реформувань. В сучасних умовах головна мета втілення нових технологій – це скорочення витрат, оптимізація, необхідність перенавчити людей та/або підвищити їх кваліфікацію, тощо. Це покращує положення одних та погіршує положення інших, що очевидно веде до формування міжособових конфліктів, які охоплюють не тільки сферу формальних, але й неформальних стосунків в компанії. Багато хто з дослідників пропонують типологію конфліктів в організації, виходячи у тому числі із складу її учасників. Це дозволяє виділити наступні типи конфліктів:

- 1) внутрішньоособистісні;
- 2) міжособистісні;
- 3) внутрішні групові та міжгрупові.

Внутрішні групові конфлікти можна віднести до міжособистісних конфліктів. Одним з найбільш поширених конфліктів в організації є

міжособистісний конфлікт, який визначається як відкрите зіткнення взаємодіючих суб'єктів, яке виникає на підґрунті неспівпадіння інтересів, цілей, потреб та цінностей. В Соціологічному словнику дається наступне визначення: “протиборство двох або більше взаємодіючих суб'єктів, які сприймають одне одного як опонентів в силу різності переслідуваних цілей, зіткнення інтересів в процесі задоволення тих чи інших потреб, через різність мотиваційних установок, що веде до формування негативного образу протилежної сторони, аж до її заперечення”. Міжособистісний конфлікт розглядається як відсутність згоди в задовільненні власних потреб індивіда, в результаті чого виникає незадоволення або часткове незадоволення, яке призводить до напруженості у стосунках. Важливу роль тут грають цінності орієнтації сторін: норми, в рамках яких обидві сторони повинні вести себе та які приймаються, або ігноруються сторонами. Цінності різняться за силою впливу та значимості: особисті системи вірувань та поведінки, групові (в тому числі і професійні), традиції, потреби, норми; релігійні, культурні, регіональні цінності; традиційні системи переконань та пов'язані з ними очікування.

Протистояння або зіткнення в компанії двох або більше груп, яке носить професійно-виробничий, соціальний або емоційний характер називається міжгруповим конфліктом. Основу таких конфліктів складає протипоставлення “ми – вони”, коли члени однієї групи сприймаються як свої і по відношенню до них проявляються позитивні відчуття дружби, солідарності, допомоги, а члени поза групою сприймаються як чужі з усім комплексом ворожих установок. Причини між групових конфліктів співпадають з причинами міжособистісних конфліктів, але вони мають більш масштабний характер. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти тісно пов'язані між собою. Конфлікт між індивідами, які належать до різних груп, може привести до міжгрупового конфлікту, як і навпаки. Міжгруповий конфлікт торкається цілого спектру інтересів: індивідуальних та колективних, тому його наслідки відображаються як на групі в цілому, так і на всіх його учасниках, навіть якщо вони не беруть участь у конфлікті. На ґрунті головних підходів до визначення типів

конфліктів в компанії виділяють такі, які можна назвати корпоративними конфліктами. Такі конфлікти є по своїй суті обмеженими тому, що виникають та розвиваються в компанії, в середині її внутрішніх відносин. Вони базуються на різниці в судженнях, ставленнях працівників та існують в рамках кодексу корпоративної етики компанії.

Підсумовуючи вище сказане, треба зауважити що є конфлікти в компаніях можуть мати різну природу, відрізнитися за типом, масштабом та своєю інтенсивністю. При цьому з повною впевненістю можна сказати, що де є люди будуть і конфлікти. Більше того, де люди працюють разом, вірогідність конфліктів збільшується, оскільки будуть різні підходи та ідеї щодо виконання поставлених задач. Питання стоїть в тому, яким чином конфлікти будуть попереджатися або вирішуватися.

Як ми зазначали в попередньому матеріалі цього дослідження, корпоративна культура має безпосередній вплив на різні процеси в компанії. Вирішення конфліктів, як процес, не є виключенням. Багато компаній застосовують кодекс корпоративної етики, який є гарним інструментом у цьому питанні.

Кодекс корпоративної етики – це нормативний документ організації, який включає в собі не тільки стратегічне бачення керівництва, норми та цінності організації, але й засоби за допомогою яких можливо вирішити будь які ситуації в компанії, в тому числі і конфлікти.

Створення Кодексу корпоративної етики обумовлено цілями та завданнями компанії, її діяльністю та індивідуальними особливостями, з урахуванням яких реалізуються завдання по залученню працівників у способи змін свого функціонування в компанії, вихованню в них почуття відповідальності, відданості своїй організації. Все це до мінімуму скорочує чисельність внутрішніх конфліктів та підвищує імідж організацій на ринку товарів та послуг.

З точки зору попередження конфліктів Кодекс корпоративної етики в компанії має на меті наступні цілі:

1. Визначення спільних цінностей, які поділяють керівництво та працівники.
2. Розуміння та прийняття партнерами організації та працівниками спільних цілей, стратегій та засобів їх досягнення.
3. Побудова ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Вплив Кодексу на механізми врегулювання конфліктів в колективі обумовлено ще і тим, що формуючи та розвиваючи корпоративну культуру, створюючи системи внутрішніх комунікацій, визначаючи єдність цілей та ідеології компанії, кодекс стає першою сходинкою адаптації для нових працівників, їх знайомства та прийняття цінностей та традицій компанії. Правильно прописаний кодекс здатен на етапі підбору персоналу перешкодити набору тих працівників, які не розділяють цінності та вірування компанії. Кодекс допомагає вибрати найбільш достойних серед достойних і, таким чином, мінімізувати витрати на адаптацію в компанії та попередити ймовірні конфлікти.

Як приклад, надаємо статтю кодексу корпоративної етики щодо вирішення конфліктів ТОВ «Фінансова компанія «Надія України».

«При виникненні конфлікту між працівниками одного відокремленого підрозділу першим кроком у вирішенні такого конфлікту є особисте примирення. Якщо спроби вирішити конфлікт не принесли результату, то це питання виноситься на розгляд безпосереднього керівника працівників, які задіяні у конфлікті. Якщо безпосередній керівник не може вирішити конфлікт власними силами, то вирішення конфлікту виноситься на розгляд керівництва Компанії. Керівництво Компанії зобов'язується з'ясувати всі обставини виникнення конфлікту та винести рекомендації з його вирішення.

У випадку, якщо в конфлікті задіяний безпосередній керівник працівника, або конфлікт залишається невирішеним після спроб його вирішити на місці без залучення адміністрації Компанії, безпосередній керівник та/або працівники, які задіяні у конфлікті, повинні винести це питання на розгляд адміністрації, або викласти суть конфлікту (скарги)

анонімно на сайті працівників. У такому випадку ця інформація буде недоступною для перегляду всіх і буде переадресована безпосередньо генеральному директору.

Керівництво Компанії зобов'язується не застосовувати жодної дискримінації по відношенню до працівника, який виніс скаргу на розгляд.

Трудові спори, що виникають між працівником та керівництвом Компанії, розглядаються в порядку, передбаченому чинним законодавством України.»

Як ми бачимо, в даному документі медіаційний підхід не застосовано. Стаття кодексу корпоративної етики про порядок вирішення конфліктів із залученням інструменту медіації буде запропоновано у розділі III цього дослідження.

Корпоративна культура суттєво впливає на інтереси працівників, які максимально орієнтовані на цілі організації. Змістовність, сила корпоративної культури впливає на поведінку в колективі, вона визначає, яка поведінка є цінною для компанії, а яка ні. Відмінною особливістю тої чи іншої корпоративної культури є те, яка політика та які керівні принципи повинні домінувати в організації у разі порушення правил та виникнення конфлікту. Тобто конфлікт тісно пов'язаний з корпоративною культурою тому, що вона створює ці самі правила, за якими люди живуть та взаємодіють в організації. Трансформуючись на найвищому рівні свого розвитку в ідеологію, корпоративна культура забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією та відповідно до цього його трудову віддачу.

Корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами, однією з головних умов ефективної праці. Тільки сильна корпоративна культура організації створює умови для конкурентних переваг - відчуття причетності до організації та відданості справі, що поєднує працівників в одну команду. Сильна корпоративна культура відрізняється своєю узгодженістю, взаємодією, задоволенням від праці та гордістю за результат, відданістю

організації та готовністю відповідати її стандартам, високим вимогам до якості виробництва товарів та послуг, здатністю та готовністю до змін.

Таким чином, управління конфліктами в організації являє собою процес цілеспрямованої діяльності всіх суб'єктів управління по відношенню до поведінки учасників конфлікту. Послідовне вирішення завдань менеджменту забезпечує легкість конфлікту та його вирішення. Ефективне управління конфліктом передбачає певну послідовність дій менеджменту та застосування таких методів управління, як формування сильної корпоративної культури в компанії.

Слід додати, що однією з головних причин конфліктних ситуацій в колективі є відсутність або низький рівень конфліктологічної компетенції, яка вважається одним з механізмів вирішення конфліктів в організації. Під конфліктологічною компетенцією мається на увазі здатність дієвої особи (організації, соціальної групи, суспільного руху, тощо) в реальному конфлікті здійснювати діяльність, яка спрямована на мінімізацію деструктивних форм конфлікту. Розуміння природи конфліктів в колективі, формування конструктивного ставлення до конфлікту, формування навичок неконфліктної поведінки, створення норм та правил поведінки в колективі, вміння оцінювати та пояснювати конфліктні ситуації, вміння передбачувати можливі наслідки конфлікту, вміння конструктивно реагувати на протиріччя та конфлікти, вміння виходити з важкої ситуації з оптимальним для організації результатом – все це складає основні етапи вирішення конфліктів в організації, що і є головною складовою конфліктологічної компетенції. Отже розвиток конфліктологічної компетенції серед, особливо серед менеджерів компанії, є шляхом до зміцнення корпоративної культури.

Отже, слід зазначити, що корпоративна культура українських компаній потребує трансформації, при цьому трансформації в сторону підтримки людей на робочому місці, підтримки їх спроможності справлятися зі стресом та вирішувати внутрішньо корпоративні конфлікти. Якщо люди наприкінці

робочого дня виходять щасливі, а не стомлені та сумні, то напевно, в їхніх компаніях здорова атмосфера та міцна корпоративна культура.

Запорукою стабільності соціальної структури суспільства, соціально-трудових відносин та ефективного розвитку економіки в цілому та її корпоративної складової повинна служити продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку корпоративних цінностей, у рамках якої мета бізнесу тісно погоджується з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому.

Адаптація корпоративної культури українських компаній у напрямку її зміцнення вимагає переходу до посилення ролі особистості, певної відповідальності за себе, свої вчинки, ініціативи в своїй діяльності. Найбільш доцільним є творчий синтез закордонного досвіду з врахуванням ідей і багатьох оригінальних розробок вітчизняних компаній та історичних особливостей української ділової та корпоративної культури, її унікальності та самобутності. Саме на цій базі може бути сформована істинно національна корпоративна і ділова культура українських компаній, яка буде основою їх стійкого розвитку та буде сприяти розвитку їх конкурентоспроможності.

Підсумовуючи дослідження корпоративної культури українських компаній слід зазначити наступне. Корпоративна культура існує в будь якій компанії. Вона проявляється в поведінці співробітників і керівництва компанії, в їхньому ставленні до клієнтів та інших осіб, у всіх внутрішніх та зовнішніх комунікаціях. Корпоративна культура компанії є практичним втіленням цінностей та на початку незалежності України в більшості українських компаній вона будувалась на пострадянських цінностях. Згодом почався процес трансформації цінностей з пострадянських до демократичних, що призвело за собою трансформацію корпоративної культури українських компаній. Цей процес не є швидким або простим. З одного боку, це обумовлено зовнішніми факторами, такими як ринкова економіка, імідж компанії, відносини з партнерами та клієнтами. З іншого боку, це обумовлено певними очікуваннями сучасних працівників українських компаній, серед яких можна

виділити прозорі комунікації, турботу про співробітників, корпоративну соціальну відповідальність. Відповідність корпоративної культури певної компанії до цих очікувань відповідно підвищує мотивацію працівників, що у свої чергу призводить до підвищення рівня лояльності до компанії та втримання якісного персоналу в компанії. Це надає компанії певну конкурентоспроможність як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, підвищуючи можливості залучання додаткових інвестицій.

Додатково треба підкреслити саме важливість формування сильної корпоративної культури, яка має високий рівень глибини та ширини проникнення, а також відповідає задекларованим цінностям. Саме сильна корпоративна культура є рушійним елементом мотивації працівників. Вона здібна об'єднувати їх та викликати синергію позитивної взаємодії співробітників. Однак, для того щоб це відбувалося, потрібен ще один чинник – навички вирішення конфліктів.

Конфлікт є невід'ємною частиною життя людей. Трудовий конфлікт розглядається як зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, яке визвано розходженням інтересів, норм та ціннісних орієнтацій. Конфлікти в компаніях негативно впливають на атмосферу в колективі, призводять до пониження продуктивності роботи та можливих втрат ресурсів компанії, як фінансових, так і людських. Корпоративна культура має безпосередній вплив на вирішення конфліктів. Відмінною особливістю тої чи іншої корпоративної культури є те, яка політика та які керівні принципи повинні домінувати в організації у разі виникнення конфлікту. Багато компаній застосовують кодекс корпоративної етики, якій є гарним інструментом у цьому питанні. Нажаль, у більшості випадків такий кодекс не містить згадки про медіацію, як підхід до вирішення конфліктів. Оскільки медіація ґрунтується на принципах демократичного суспільства та вже багато десятиліть успішно застосовується закордонними компаніями для вирішення корпоративних конфліктів, доцільним є дослідження цього досвіду та можливостей його застосування в українських компаніях.

РОЗДІЛ 2. Медіація та конфлікт менеджмент як базові складові сильної корпоративної культури компанії.

2.1. Роль медіації та конфлікт менеджменту в корпоративній культурі компанії.

У попередньому розділі цього дослідження було розглянуто необхідність та обумовленість трансформації корпоративної культури в напрямку вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів. Одним з дієвих підходів щодо конфлікт менеджменту в організації є впровадження в систему корпоративного управління медіації, як альтернативного способу вирішення конфліктів. Медіація — це альтернативний, позасудовий спосіб врегулювання суперечок за сприяння незалежного посередника — медіатора, який допомагає учасникам конфлікту знайти взаємовигідне рішення [71]. Медіація в компаніях застосовується при розгляді як комерційних спорів, конфліктних ситуацій, так і трудових спорів. Оскільки формування корпоративної культури є однією із важливих складових управління організацією, розглянемо вплив та ролі медіації, як явища, на формування сильної корпоративної культури компанії.

По-перше слід зазначити, що як альтернативний спосіб вирішення спорів в бізнес середовищі медіація має певні переваги перед судовим розглядом, а саме:

- медіатор — не адвокат, він не відстоює позицію жодної із сторін; посередник досліджує реальні інтереси обох сторін, на основі яких і може сформуватися прийнятне рішення для всіх учасників;
- процедура медіації займає менше часу, ніж судовий процес;
- витрати на виплату гонорару медіатору суттєво менші, ніж витрати на юридичний супровід судового процесу;
- завдяки корпоративній медіації збільшуються шанси зберегти партнерські відносини та подальшу можливість продовження співпраці сторін в рамках спільного бізнесу.

Головна перевага медіації перед іншими методами вирішення конфліктів - це застосування конструктивного підходу до переговорів, заснованого на принципі прийняття рішення «Win/Win» (з англ. «перемога/перемога»). Медіація зорієнтована не на розвиток конфлікту (з'ясування, хто правий, а хто винний) або на виявлення сторони, яка виграла, а на спільний та конструктивний пошук рішення. Під час медіації працівники намагаються спільно знайти рішення проблеми, і в результаті воно, вірогідно, буде прийнятним для всіх. Медіатор робить усе можливе, щоб позиції та почуття, інтереси та потреби опонентів спочатку були висловлені, а потім почуті й зрозумілі сторонами [50]. У медіації не може бути переможених, виграють обов'язково дві сторони, два опонента. Ця умова є базовою для даного підходу. Серед інших основних принципів медіації слід зазначити:

- неупередженість: медіатор повинен проводити медіацію неупереджено і справедливо. Медіатор повинен проводити медіацію тільки тих справ, в яких він може залишатися неупередженим і справедливим;
- конфіденційність: медіатор повинен забезпечити розумні очікування сторін відносно конфіденційності. Конфіденційність залежить від обставин медіації та будь-якої угоди, до якої прийдуть сторони. Медіатор не повинен розголошувати хід і результати медіації, якщо на це немає дозволу всіх сторін або якщо цього не вимагає Закон;
- добровільність: процедура медіації є суто добровільною. Ніхто не може змусити сторони скористатися медіацією, або хоча б спробувати це зробити. Медіація – це добровільний процес, він заснований на прагненні сторін досягти чесної і справедливої угоди;
- активність опонентів: медіатор виконує тільки функцію модерації процесу, відповідальність за якість і швидкість прийняття рішень лежить на опонентах.
- спрямованість на розв'язання проблеми: медіатор допомагає сторонам ідентифікувати та розв'язати основну проблему, що лежить в основі конфлікту;

- спільне рішення: рішення приймається сторонами конфлікту, а не медіатором. Це робить рішення більш прийнятним для всіх сторін.

Особливий інтерес при вирішенні корпоративних конфліктів становить комерційна медіація та медіація в організації [71]. Комерційна медіація — це процедура вирішення конфліктів у сфері господарських правовідносин, корпоративного менеджменту та між сторонами, які незалежні одна від одної. Для здійснення комерційної медіації залучаються зовнішні незалежні медіатори. Медіація в організації — процедура вирішення суперечок, в яких сторони конфлікту — це співробітники однієї організації, а медіатором може виступати внутрішній або зовнішній незалежний експерт.

Однією з функцій медіації є врегулювання міжособового конфлікту всередині корпорації та вдосконалення психологічної обстановки в колективі. Участь у процедурі медіації дає співробітникам можливість підвищення своєї кваліфікації під час переговорів. Всередині корпорацій врегулювання конфліктів повинно проводитися з використанням норм господарського, цивільного та трудового права.

Щодо ролі медіації як комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури слід зазначити що процеси розвитку медіації сприяють розбудові корпоративного управління компаній, де приймаються власні спеціальні програми, застосовується широкий спектр комунікаційних засобів, що спрямовані на врегулювання спірних питань. Медіація в компанії також виконує трансформативну роль, оскільки веде до певних змін. Також медіація забезпечує запобігання заглибленню конфліктів, що може привести до різноманітних втрат. Отже використання механізмів медіації свідчить про високу інституційну розвиненість компанії та її сильну корпоративну культуру.

Як зазначалось вище, в корпоративному середовищі медіація може використовуватися для вирішення різних видів конфліктів, таких як спори між співробітниками, партнерами, або навіть між компанією і клієнтом. Про цьому застосування медіації саме в бізнесі має кілька переваг:

1. **Вирішення конфліктів.** Однією з основних функцій медіації в бізнесі є вирішення конфліктів. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між керівництвом і співробітниками, між партнерами та клієнтами. Медіатор допомагає сторонам розуміти позиції один одного, сприяє активному слуханню та спільному пошуку рішення, яке задовольнило б всіх.

2. **Економія часу та ресурсів.** Пошук внутрішнього рішення конфлікту або вирішення його у суді може зайняти значну кількість часу і коштів. Медіація дозволяє ефективно і швидко вирішити конфлікт, оскільки вона не потребує складних судових процедур і дозволяє сторонам самостійно контролювати процес.

3. **Збереження відносин.** Однією з головних переваг медіації є те, що вона допомагає зберегти важливі відносини. У бізнесі важливо підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, партнерами та співробітниками. Медіація сприяє вирішенню конфлікту таким чином, що обидві сторони можуть продовжувати співпрацювати після його завершення.

4. **Підвищення ефективності команди.** Конфлікти в команді можуть серйозно вплинути на її ефективність. Медіація допомагає вирішити розбіжності та покращити взаєморозуміння серед колег, що сприяє збільшенню продуктивності та співпраці.

5. **Довіра та конфіденційність.** Медіатор гарантує конфіденційність та нейтральність процесу, що сприяє відкритому обговоренню проблем та збереженню довіри між сторонами.

6. **Гнучкість та адаптивність.** Процес медіації гнучкий та може бути адаптований до конкретних потреб та особливостей конфлікту, надаючи сторонам можливість знайти оптимальне рішення.

7. **Креативні рішення.** Медіатор допомагає сторонам вигадати креативні рішення, які можуть бути вигідними для обох сторін.

8. **Покращення репутації компанії.** Підходячи до конфлікту з відкритістю і бажанням знайти рішення, компанія показує свою готовність вирішувати проблеми та дбати про власну репутацію.

Медіація в бізнесі може бути корисною в різних видах конфліктів, включаючи:

- Конфлікти між колегами. Колізії між співробітниками можуть призвести до погіршення робочого середовища та зниження продуктивності. Медіатор може допомогти сторонам знайти спільне рішення та відновити співпрацю.
- Спори між партнерами чи акціонерами. У бізнесі часто виникають розбіжності між партнерами чи акціонерами щодо стратегії, фінансів та керівництва. Медіатор може допомогти знайти компроміс та запобігти судовим справам.
- Спори про власність. В ситуаціях, коли є суперечки щодо прав на власність або інтелектуальну власність, медіація може бути ефективним засобом вирішення.
- Конфлікти з клієнтами чи постачальниками. Задоволені клієнти та стабільні постачальники – важливі для успішного бізнесу. Медіація може бути ефективним способом вирішити спори та зберегти важливі бізнес відносини.
- Управлінські конфлікти. Наявність конфліктів на рівні менеджменту може негативно позначитися на всій компанії. Медіатор може допомогти керівникам знайти спільну мову та вирішити свої розбіжності.

Сфера найчастішого виникнення конфліктів у щоденній бізнес-практиці — взаємодія колег всередині компанії. Важливо, щоб керівник підрозділу вмів якісно застосовувати медіацію, як інструмент врегулювання конфліктів між співробітниками та керівництвом. Володіння такими навичками — горизонталь та вертикаль впливу в компанії. Застосування медіації допомагає підтримати здорову конкурентну та доброзичливу атмосферу у колективі. Володіння навичками медіації підвищує вміння керувати та володіти ситуацією, тим самим нівелюючи вплив минулого досвіду та автоматичних реакцій на різні суперечливі процеси. Медіація мінімізує автоматичні реакції та упередження як причини виникнення конфліктів. Таким чином виявляються механізми, що породжують певні емоції, як ключ до досягнення бажаного результату.

Медіація у вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів можлива у випадках, коли:

- для сторін важливіші не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси та можливість збереження нормальних, ділових стосунків у перспективі (наприклад, при виконанні нових проектів);
- мова йде про довгострокові значущі стосунки (наприклад, якщо конфлікт стосується інтересів рядових працівників структурних підрозділів);
- на ситуацію здійснюють вплив особисті стосунки та емоції;
- сторони прагнуть зберегти конфіденційність.

Медіатор повинен не тільки допомогти конфлікуючим сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їх домовленості були надійними та довгостроковими [50].

Професійно проведена процедура медіації, яка завершилася успішно, позитивно впливає на весь колектив компанії. Результатом для працівників є те, що вони:

- починають розуміти причини виникнення та розвитку конфлікту;
- вчаться веденню переговорів;
- розвивають командні стосунки;
- працюють більш сумлінно, що дозволяє говорити про досягнення головної мети мирного вирішення конфліктів — покращення психологічного клімату в колективі.

У ході проведення такого робочого заходу, як медіація, працівники вчаться мирному врегулюванню конфліктів, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, а також підвищує довіру в колективі та повертає повагу конфлікуючих сторін одне до одного. Крім того, для працівників компанії процедура медіації є важливим сигналом, що транслює цінності компанії, суть яких є збереження командного духу, довіри й поваги, значущості кожного працівника для компанії.

Таким чином, реалізація в компанії процедури медіації як робочого інструменту у вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів дозволяє:

- більш ефективно керувати людським капіталом;
- мінімізувати управлінські ризики;
- розвивати командний стиль у роботі над проектами;
- розвивати навички комунікації та переговорів.

Для компанії переваги є очевидними, оскільки все це сприяє розвитку й укріпленню сильної корпоративної культури компанії, забезпеченню її найкращими працівниками, розвитку сильного HR-бренду, що у свою чергу збільшує лояльність працівників до компанії, знижує їх плинність та підвищує шанси на залучення талановитих людей.

Управління конфліктами в компаніях вимагає комплексного підходу, що приводить у дію системи й структури, здатні запобігти можливим проблемам або розв'язати поставлені завдання. Застосування медіації, як основного способу вирішення конфліктів має вагомим значення у комплексі механізмів управління. Окрім цього, застосування медіації як чинника попередження та розв'язання конфліктів в корпоративному управлінні в Україні передбачає підвищення ефективності функціонування організаційно-правової, соціально-психологічної та медіа-комунікаційної складових управління. Таким чином медіація виконує роль комунікаційного засобу розвитку і стає чинником посилення корпоративної культури компанії.

Таким чином, можна стверджувати, що:

1. Оскільки медіація впливає на спосіб вирішення конфлікту, вона також впливає на саму корпоративну культуру компанії, маючи певну трансформативну роль. Застосування медіації є або може стати дієвим інструментом корпоративного управління.
2. Впровадження медіації в корпоративну культуру організації дозволяє оптимізувати процес взаємодії її співробітників, підвищити згуртованість колективу, та сприяє формуванню відповідальної поведінки усіх членів команди.
3. Розуміння ключових аспектів медіації може допомогти компанії ефективно використовувати цей інструмент для досягнення своїх цілей.

2.2. Медіація та конфлікт менеджмент як інструмент вирішення конфліктів сильної корпоративної культури компанії в західних компаніях.

У провідних західних компаніях країн Європи та Америки корпоративний медіатор вже давно вважається частиною найвищої управлінської ланки. Такий спеціаліст займається веденням процедури медіації для врегулювання корпоративних конфліктів всередині компанії, оцінює конфлікти з точки зору їх медіабельності та визначає медіатора для вирішення ситуації, або сам виступає як такий.

Оскільки для України медіація, як метод, затверджений на законодавчому рівні, досить нещодавно, пропонуємо розглянути досвід використання медіації в закордонних компаніях, де вона формально використовується вже декілька десятиліть.

Розглянемо приклад Великобританії. З початку 2000-х років медіація використовується як основний метод альтернативного вирішення спорів (ADR). В 2011 році британський уряд прийняв рішення просувати медіацію як ключовий метод в стратегії відносин співробітників. Цей підхід був більш чітко сформульований в подальшому рішенні пілотувати схему для надання фінансування для навчання працівників з двох груп малих та середніх підприємств, один на півночі та один на півдні Англії, щоб забезпечити фахові команди медіаторів для підтримки інших компаній в своїх регіонах.

Досліджуючи досвід компаній в Великій Британії, Беннет Ентоні [3] відповідає на наступні ключові питання що до впровадження медіації:

Якими були ключові рушійні сили для впровадження медіації в організації?

Як процес працював на практиці?

Якою мірою контекст визначає секторальні елементи медіації?

У ході дослідження Беннетом було з'ясовано наступне. Що до основних рушійних сил, то медіація має можливість знизити видатки на вирішення

спорів, а також медіація більш ефективна в налагоджені «пошкоджених» стосунків на робочому місці.

Основні причини суперечок, в яких застосовується медіація, це розриви стосунків, поганий менеджмент і проблеми із спілкуванням. Дізнатися про суперечки можна через письмові скарги. А далі, через обговорення та медіацію можливо змінити уявлення сторін з метою також змінити своє довгострокове ставлення та поведінку. Цікаво відзначити, що найчастіше компанії, які починали застосовувати медіацію, вирішували не навчати HR менеджера як основного медіатора. Це було зокрема на підставі того, що деякі учасники конфлікту можуть сприймати HR менеджера не як абсолютно неупереджено, якщо справа піде на медіацію. Поняття відданості також є ключовою характеристикою, необхідною для успішного внутрішнього медіатора.

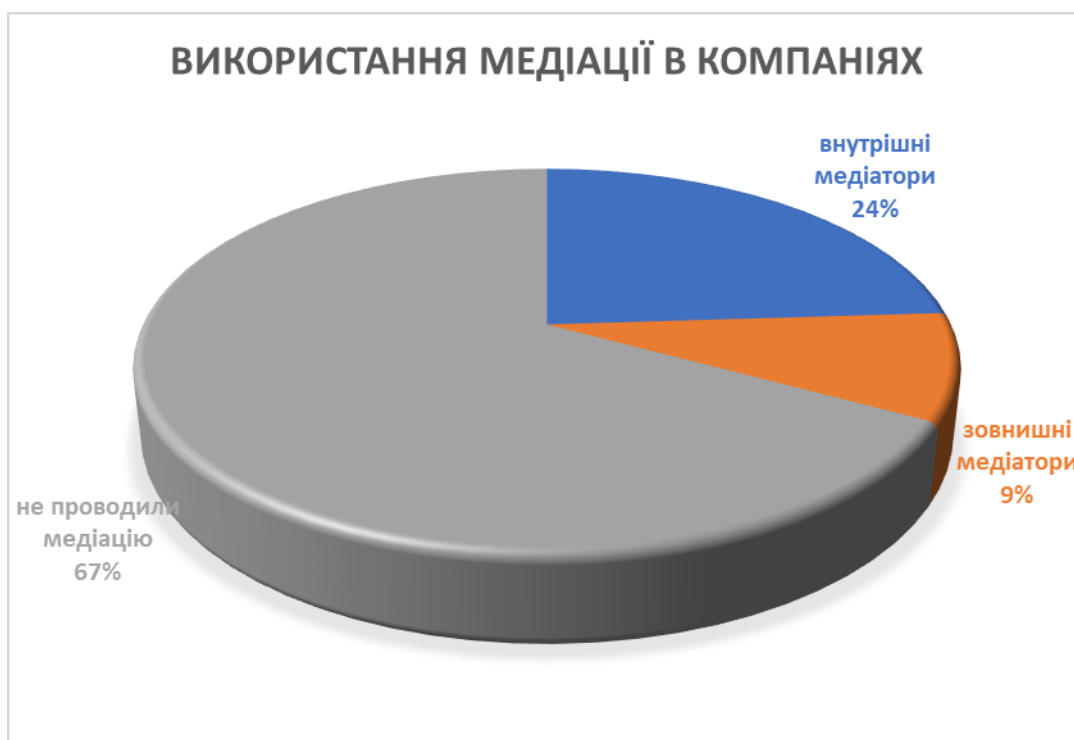
Ще одним нюансом є той факт, на якій підставі внутрішньому медіатору призначається (або не призначається справа), наприклад, згідно з професією чи статтю. Аналіз Беннета показав, що ефективним є призначення медіаторів відповідно до їхньої професії. Це ґрунтувалося на тому, що такий медіатор буде краще знати контекст конфлікту. Гендерний аспект медіатора також є важливим і часто внутрішні медіатори призначаються за статтю, особливо коли сторони конфлікту висловлюють таке бажання. При конфліктах між жінкою та чоловіком в компаніях часто використовуються пара медіаторів [3].

Цікаво підмітити, що на початку впровадження медіації в Великобританії було більше перешкод запровадження медіації в малих і середніх підприємствах, ніж у великих і державних організаціях.

Підводячи підсумок, важливо зауважити, що на системному рівні при впровадженні медіації в компаніях в Великобританії акцент був зроблений на розвитку «культури медіації», що дало можливість вирішення багатьох конфліктів на робочому місці на початкових стадіях.

В 2011 році було проведене ще одне дослідження трудових відносин в Великій Британії [29], яке показало, що 17% компаній, які мали систему отримання скарг працівників, використовували медіацію. Опитування,

проведене Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) у 2015 році серед їхніх членів, показало, що внутрішнє посередництво використовувалося у 24% організацій, а зовнішнє – у 9% (Мал. 1). Крім того, використання внутрішньої та зовнішньої медіації зросло на 24% та 32% відповідно. Водночас, майже чотири з десяти організацій розширили свій розвиток та використання навичок медіації [8].



Мал. 1. Використання медіації в компаніях згідно дослідження CIPD.

Як правило, аргументи на користь медіації ґрунтуються на вимогах ефективності, і є послідовні докази того, що вона забезпечує відносно дешевий, швидкий та успішний спосіб вирішення певних типів спорів, особливо в порівнянні з розглядом скарг, дисциплінарними процедурами та судовими процесами. Незважаючи на те, що багато різних практик позначаються практиками як медіація, потрібно розрізняти:

- спеціальні «фасилітовані обговорення», що проводяться одним менеджером або фахівцем з управління персоналом;
- «медіацію», яка проводиться навченим та акредитованим медіатором.

Таким чином медіація такого типу може бути проведена або зовнішнім фахівцем або надана через «внутрішню» службу, за допомогою якої оперативний персонал навчається та діє як медіатор на додаток до своєї звичайної ролі. Медіація може бути організована відносно швидко і не вимагає участі менеджерів, представників або свідків. Отже, це також може зменшити витрати, пов'язані з тривалою відсутністю, плинністю кадрів та судовими процесами [14].

Виділяють наступні переваги та труднощі пов'язані з медіацією на робочому місці [29]:

Ключові переваги:	Ключові труднощі
<ul style="list-style-type: none"> • економить час роботодавця, співробітників, колег; • зменшує стрес і шанси на тривалу відсутність; • більше шансів відновити відносини; • зниження плинності кадрів; • знижує витрати; • дає сперечальникам контроль над результатами; • покращує стосунки та робоче середовище; • персонал може висловлювати занепокоєння в «безпечному» просторі. 	<ul style="list-style-type: none"> • працівники можуть відчувати себе зобов'язаними брати участь, що може зменшити шанси на успіх; • як правило, використовується як крайній захід, знижуючи ефективність; • сталість угод може бути поставлена під сумнів; • може розглядатися як загроза керівництву; • не розглядається як підхід, що підходить для всіх випадків, у тому числі дисциплінарних та дискримінаційних; • дисбаланс влади (сили) між сперечальниками.

Що до трансформативної функції медіації є певні зауваження. Дослідження, яке було проведено в США Бінгем Л. та іншими щодо схеми посередництва REDRESS у поштових службах США показало, що вона позитивно впливає на «клімат на робочому місці», оскільки покращує комунікативні навички та поведінку, а також зменшує кількість офіційних скарг. Також було зроблено висновки впливу медіації в компанії на судовий процес, згідно яких було встановлено суттєве падіння кількості заяв до суду (майже 4000 справ за 2 роки) відразу після впровадження медіації [4].

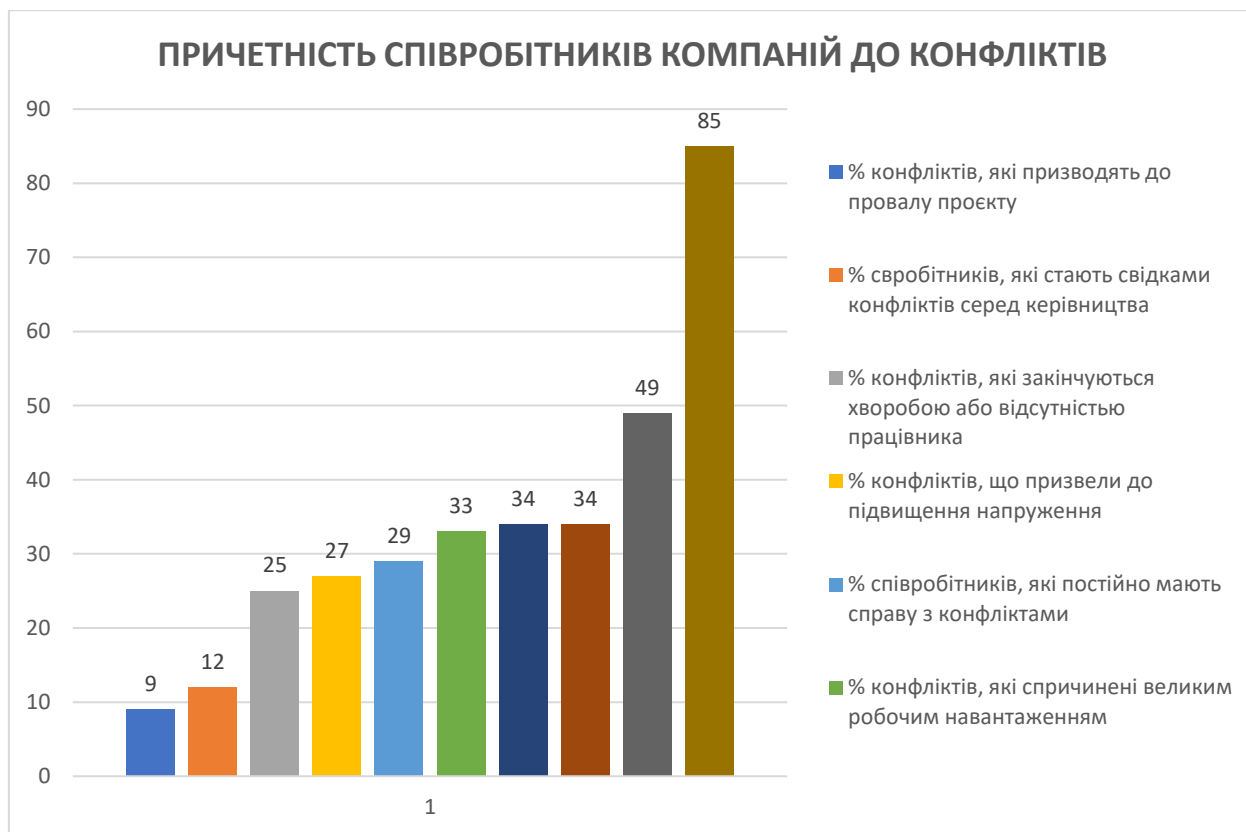
Оцінка медіації в невеличких фірмах у Великобританії виявила докази стійкого поліпшення відносин між роботодавцем і працівником. Стверджується, що ці ширші переваги є більш ймовірними, коли організації впроваджують додаткові практики альтернативного вирішення спорів (ADR) як частину загального стратегічного підходу. Звичайно, це з більшою ймовірністю є можливим там, де організації розробляють власні внутрішні схеми медіації [25].

Однак на ймовірність отримання цих ширших переваг впливають ставлення, поведінка та дії ключових організаційних осіб і, що найважливіше, характер відносин на робочому місці. Опір впровадженню медіації на робочому місці може виходити від керівників, HR та профспілок. Підтримка лінійних керівників є необхідною, якщо медіація має бути налагоджена в організаціях [14]. Однак менеджери також можуть відчувати, що це підриває їхній авторитет в управлінні. Дослідження виявили, що менеджери чинили більший спротив, коли медіація передбачала можливість оскарження їхніх рішень або спробу вирішити проблему ефективності відділу. Вони часто були пасивними учасниками і відчували себе зобов'язаними брати участь у медіації з боку менеджерів вищого рівня.

Аналогічним чином, впровадження процедури медіації може підривати роль фахівців з управління персоналом у вирішенні конфліктів і, зокрема, їх нагляд за дисципліною та скаргами [25]. Профспілки також традиційно

скептично ставляться до альтернативних підходів вирішення спорів, таких як медіація, які можуть загрожувати їхній традиційній представницькій ролі.

У 2021 році Університетом Калабар (Нігерія) було проведено цікаве дослідження на тему «Управління конфліктами на робочому місці за допомогою само-медіації» [20]. Автори дослідження приводять статистику причетності до конфліктів співробітників компанії, яка представлена на Мал. 2.



Мал. 2. Причетність співробітників компаній до конфліктів.

На базі цієї статистики, та подальших досліджень автори роблять висновки щодо самомедіації співробітників як частини корпоративної культури компаній, направленої на більш надійну систему управління конфліктами на робочому місці. Теза, що пропагується в цьому дослідженні, зосереджена навколо припущення, що очищення себе від горючих негативних енергій є критично важливим першим кроком в ефективному управлінні конфліктами на робочому місці. Це пов'язано з тим, що, хоча конфлікт може бути породжений ззовні або спровокований, його тенденція до ескалації або деескалації в першу чергу залежить від управління суб'єктами своїх

внутрішніх негативних імпульсів. Імпульси, які спонукають людину кричати, ігнорувати, давати ляпаси, битися, плакати, відмовлятися відвідувати командні зустрічі або брати участь у них, або взагалі підривати корпоративні цілі організації, є внутрішніми для людини.

Так названий «людський фактор» часто стикається із взаємодією внутрішніх негативних горючих енергій, спочатку всередині «Я», потім між «Я» та «іншим», а також між «Я», «іншими» та організацією разом з її процесами (Мал. 3). У цьому контексті управління конфліктами на робочому місці розглядається за допомогою самомедіації як процесу звільнення себе від горючих негативних енергій та думок з наміром закласти правильну основу у відносинах з іншими людьми та організаційними процесами. Таким чином, якщо співробітники зможуть виступити у ролі медіатора щодо цих негативних внутрішніх імпульсів, конфлікти на робочому місці значно зменшаються, а досягнення корпоративних цілей організації посиляться.



Мал. 3.

В роботі «Медіація на робочому місці – трансформація культури управління конфліктом?» Сандрі Р. та Уйберлі Г. дослідили потенціал медіації для трансформації трудових відносин серед трьох компаній, які розробили внутрішні схеми медіації [29]. Всі компанії були досить великими та представляли наступні сектори: охорона здоров'я, послуги в приватному секторі, державне управління. Кожна з трьох організацій стверджувала, що медіація принесла значну пряму користь. Понад 90% медіацій завершилися згодою, і повідомлялося, що медіація допомагає відновити відносини між сторонами спору, причому з меншими витратами та швидше, ніж

дисциплінарні процедури та процедури розгляду скарг. Респонденти вважають, що медіація є більш ефективною та результативною, ніж традиційні формальні процедури. Крім того, участь у медіації, як виявилось, позитивно вплинула на те, як операційні менеджери сприймали та вирішували конфлікти. Вони були більш схильні слухати і обговорювати резолюції зі співробітниками, а також направляти підлеглих на медіацію. Однак докази того, чи відчувалися ці переваги на рівні організації, були неоднозначними. Це свідчить про важливість впровадження медіації на рівні корпоративної культури, а не просто системи, яка ефективно побудована в компанії.

Підсумовуючи, слід зауважити, що розглянуті в цьому параграфі дослідження свідчать про те, що розробка внутрішніх схем медіації може формувати організаційні підходи до управління конфліктами. Однак це більш вірогідно, коли медіація є частиною корпоративної культури та стратегічного втручання у випадках, коли визнається важливість раннього та проактивного вирішення конфлікту. Крім того, вплив медіації є більшим, коли ключові співробітники з усієї організації є активно залучені. Залучення впливових менеджерів, представників підрозділів управління людьми та працівників для координації та проведення медіації може покращити розуміння медіації та забезпечити середовище, в якому можна розвивати відносини високої довіри між сторонами, заохочуючи більш неформальне вирішення конфліктів в цілому. Однак, якщо медіацію розглядати просто як «ще один інструмент управління персоналом», її потенціал сприяння покращенню трудових відносин навряд чи буде розкрито.

Наприкінці, розглянемо кейси використання медіації в компаніях. Корпоративний медіатор Марк Рейд в своїх публікаціях [18], приводить 3 тематичних дослідження зі своєї практики, які ми використаємо, щоб подивитись як працює медіація та оцінити її ефективність.

Кейс 1. Швидка та економічно ефективна медіація.

«Одна з перших справ, якою я виступав медіатором, була чудовою ілюстрацією того, як можна швидко і з низькими витратами досягти вирішення давньої проблеми. Джейсон і Кайлі працювали в невеликій команді у великій транснаціональній корпорації. Джейсон був тихим, старанним членом команди, який просто займався справами, тому для його менеджера було несподіванкою, коли Джейсон сказав йому, що хоче поскаржитися на Кайлі за знущання. Джейсон надав роздруковку з електронної таблиці, в якій були задокументовані випадки знущання протягом 2 років.

Джейсон весь цей час терпів біль і стрес, нічого не сказавши, але нещодавній інцидент став останньою краплею. Менеджер проконсультувався з відділом кадрів, і було зрозуміло, що, хоча окремі інциденти самі по собі незначні, разом узяті можуть мати рацію. Але після розмови з Джейсоном і Кайлі менеджер з персоналу визнав, що ситуація незрозуміла, і запідозрив значне непорозуміння. Справу було передано внутрішньому медіатору, і обидва погодилися на медіацію, незважаючи на початкове небажання. Медіація пройшла дуже добре. Кайлі була здивована і засмучена, дізнавшись, як її поведінка вплинула на Джейсона. Вона була «великою особистістю» і не усвідомлювала, що її піддівки та командний стиль так негативно вплинув на нього. Було зрозуміло, що різні стилі роботи та особистості призводили до непорозумінь, а також існувала плутанина, спричинена збігом посад. Для Джейсона було великим полегшенням почути відповідь Кайлі, і вони змогли домовитися про позитивний шлях уперед. Джейсон зміг піти з медіаційної зустрічі, звільнившись від стресу, який був причинений двома роками болу та образ.

Після того, як Джейсон порушив це питання зі своїм менеджером, компанія змогла запуснути медіацію протягом кількох днів. Якби компанія продовжила розглядати скарги, це зайняло б тижні – і, враховуючи питання, про які йдеться, ймовірно, не вирішило б проблему. Що до вартості медіації – це просто час співробітників, які брали в ній участь, тобто по одному дню для Джейсона, Кайлі та медіатора, плюс деякі попередні зустрічі. Таким чином,

результат був отриманий швидким, ефективним і економічно вигідним способом.

Кейс 2. Вирішення основних проблем за допомогою медіації.

Ключова проблема формального процесу розгляду скарг полягає в тому, що він спрямований на те, щоб встановити, що є правильним, а що неправильним у тому, що сталося в минулому. Він не призначений для вирішення основних проблем, які означатимуть кращі стосунки в майбутньому. Добрим прикладом того, як медіація може досягти цього, є випадок, який стався між Меган і Гаррі. Меган була менеджером Гаррі, і вони обоє боролися з самого початку своїх 18-місячних робочих стосунків. Дійшло до того, що Гаррі хотів, щоб HR звернув увагу на стиль знущань Меган, а Меган хотіла керувати Гаррі незважаючи на його непокірне ставлення. Вони обидва були сильними виконавцями, тому компанія не хотіла втрачати жодного з них. При першій зустрічі медіатору було зрозуміло, наскільки вони різні. Меган була дуже зосередженою на завданні, працьовитою, яка очікувала якісного результату і мала мало часу для більш м'якої сторони управління. Гаррі також був працьовитим, але особливо чутливим до того, як ним керують. Він потребував підбадьорення, визнання і уваги.

Медіація показала, що жоден з них не отримує того, що їм потрібно, від іншого, тому медіатор сфокусувався на вивченні того, що це за потреби і як вони можуть скоригувати свою взаємодію, щоб дозволити їм задовольнити ці потреби, наскільки це можливо. Це означало деякі значні зміни в їхньому підході до спілкування, але, незважаючи на скептицизм, вони хотіли продовжувати працювати в компанії, тому були готові спробувати.

Меган і Гаррі могли б скористатися шляхом подання скарг та внутрішнього розслідування яке, ймовірно, не призвело би нікуди, крім того, що один із них пішов би з компанії. Натомість медіація дозволила їм зрозуміти, що відбувається з іншою людиною під поверхнею. Вислухавши та визнавши точку зору іншого, вони змогли знайти шлях уперед, який уможливив кращі робочі стосунки та позитивний результат як для них так і для компанії.

Кейс 3. Можливість учасників вибирати рішення.

Ключова перевага медіації перед формальними процесами полягає в тому, що залучені люди самі контролюють результат процесу. При розгляді скарги контроль передається слідчому керівнику, і від його рішення буде залежати результат. Як і у випадку з Мел і Сью, медіація дає залученим людям можливість виробити щось, що працює як для них, так і для компанії.

Мел і Сью працювали у фірмі середнього розміру зі штаб-квартирою в Європі та невеликим офісом продажів у Великій Британії. Сью працювала в компанії багато років і налаштувала всі системи та процеси підтримки продажів для британського офісу. У зв'язку з розширенням компанії, Мел приєднався до неї нещодавно, принісши додаткові ресурси та свіжі ідеї для підтримки продажів. Після багатообіцяючого старту почали з'являтися тріщини, і менеджер Сью та Мел (що базується за кордоном) почав отримувати скарги від Сью, що Мел не дотримується процесу. Менеджер поговорив з ними обома, але безрезультатно. Після кількох спроб вирішити цю проблему керівник зателефонував юристам компанії з трудового права та попросив їх «домовитися про звільнення одного з них». На щастя, юридична фірма визнала, що ситуації можна допомогти за допомогою медіації. Медіація дозволила Мел і Сью належним чином поговорити про свої робочі стосунки, які їм обом були дуже важкими. Вони чітко вказували керівництву, що їхні стосунки створюють проблеми для відділу продажів у Великій Британії, і якщо вони не вирішать проблему, керівництву доведеться втрутитися.

Завдяки медіації Мел і Сью змогли домовитися, як вони працюватимуть разом, і навіть знайшли деякі сфери, де у них були спільні ідеї щодо того, як покращити роботу офісу. Таким чином, вони могли визначати свій власний результат, а не змушувати компанію вирішувати за них.»

Як ми бачимо з наведених трьох кейсів (а їх можна знайти набагато більше), медіація в компаніях має певні переваги та великі шанси досягати успіху в вирішенні конфліктів на робочому місці.

Таким чином, можна стверджувати, що в західних компаніях медіація та конфлікт менеджмент є складовою сильною корпоративної культури та дієвим інструментом вирішення конфліктів. Закордонні компанії мають багатий досвід ефективного використання медіації в своїй практиці, який також можна застосувати в українських компаніях.

2.3. Можливості впровадження закордонного досвіду застосування медіації та конфлікт менеджменту в українських компаніях.

Досліджуючи досвід закордонних компаній по застосуванню медіації виникає питання – наскільки це можливо в Україні, в українських компаніях? Розглянемо які є передумови та можливості для цього сьогодні.

16 листопада 2021 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про медіацію» [2]. Цей закон є рамковим, тобто він містить основні визначення, окреслює сферу застосування, закріплює принципи медіації, визначає статус медіатора, правила проведення медіації та її правові наслідки. Окремі норми щодо можливості примирення сторін спору шляхом медіації включено до Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та деяких інших галузевих законів. Суд інформує сторони про можливість врегулювання спору шляхом медіації та зупиняє провадження у справі на час її проведення, та у разі примирення сторін може повернути до 60% сплаченого судового збору. Згідно закону України «Про Медіацію» процедура медіації може проводитись для врегулювання будь-яких конфліктів (спорів), у тому числі трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення [2]. Таким чином бачимо, що на сьогодні існує легальна передумова впровадження медіації в компаніях, яка закріплена на законодавчому рівні та є альтернативою судовому розгляду.

Також на сьогодні в Україні є контекстуальна передумова для впровадження медіації в організації та компанії. Як зазначалось в розділі I цього дослідження, цінності та очікування від компаній, яких прагнуть

більшість співробітників сьогодні, у більший мірі співпадають з цінностями на яких ґрунтується медіаційний підхід до вирішення конфліктів в компаніях. Мова йде про свободу вибору, довіру в компанії, збереження стосунків, креативний підхід до вирішення питань, відкритість та повагу серед працівників в компаніях. В умовах війни сьогодні, коли багато кваліфікованих працівників виїхало за кордон або пішли до лав ЗСУ, керівник не має морального права «розкидуватись» працівниками, бо існує певний дефіцит кадрів. Сьогодні працівники диктують умови праці, а не навпаки. Тому впровадження медіації в українських компаніях може бути досить своєчасним.

Спираючись на аналіз досліджень щодо медіації в закордонних компаніях в попередньому параграфі, ми бачимо, що ситуаційне застосування медіації в компаніях майже не має трансформаційного ефекту. Для останнього треба систематичне впровадження медіації на рівні всієї компанії, а це потребує певні зміни на рівні корпоративної культури в сторону попередження та вирішення конфліктів.

З метою дізнатися про доцільність впровадження медіації в українських компаніях було проведено опитування співробітників з використанням тесту Томаса-Кілмана (Додаток 1). Тест оцінює стиль поведінки людини в конфліктних ситуаціях, показує її типову реакцію на конфлікт, а також дає інформацію про інші можливі шляхи вирішення конфліктної ситуації з п'яти наступних способів вирішення конфліктів:

- Конкуренція - прагнення досягти власних інтересів на шкоду іншому.
- Пристосування – жертвування власними інтересами заради іншого.
- Компроміс - угода, заснована на взаємних поступках.
- Уникнення - це відсутність бажання співпраці і відсутність схильності до досягнення власних цілей.
- Співробітництво – сторони ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

В процесі дослідження опитані 32 співробітника двох українських компаній: ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» та

БО «Культурно-освітній Центр «Нова Надія». Вибірка включала в себе різні групи співробітників: співробітників, які безпосередньо працюють з клієнтами, адміністративних співробітників, та керівництво. Результати опитування представлені на діаграмі на Мал. 4.



Мал. 4. Результати тесту Томаса-Кілмана в українських компаніях.

Тестування показало, що найбільша кількість співробітників (майже 40%) схильна до уникнення вирішення конфліктів, що виникають в робочому середовищі. Це може мати негативні наслідки для компанії, оскільки конфлікти будуть замовчуватись на переходити в приховану фазу. Також було виявлено, що тільки чверть співробітників має схильність до співпраці у вирішенні конфліктів, тобто досягненню результату «WIN-WIN» (з англ. «виграш-виграш»), коли при вирішенні конфлікту всі сторони залишаються повністю задоволеними.

Питання, чи мають ці 25% співробітників, які схильні до співпраці у вирішенні конфлікту, також необхідні навички, щоб успішно досягати такого результату, залишилось поза рамками дослідження. Спираючись на результати дослідження, можна зробити висновок, що в українських

компаніях є багато простору для розвитку медіативних навичок серед співробітників.

Слід зазначити, що рішення про використання медіації на робочому місці може залежати від типу конфлікту, стадії конфлікту та, головне, на який тип розв'язання суперечки налаштовані опоненти (тобто виграш, програш або компроміс). Також слід зазначити, що з досвіду закордонних компаній, про конфлікти, які можуть бути спрямовані на медіацію, можливо дізнаватися з письмових скарг працівників.

Важливо підкреслити необхідність розвитку конфліктологічної компетенції керівників вищої та особливо середньої ланки. Часто причиною конфлікту є підвищення або прийняття на роботу спеціаліста, або менеджера середньої ланки, який має недостатній рівень “people skills” (з англ. «навички роботи з людьми»), що може рано чи пізно призвести до конфліктних ситуацій в колективі, з підлеглими чи колегами. До цього можна додати суперечки щодо стилю управління, стратегії та поганої комунікації. Крім того, небажання багатьох менеджерів вирішувати конфлікти всередині команди чи між окремими людьми також спричиняє розвиток суперечок. Часто від технічних керівників робочих команд очікується, що вони будуть більше, ніж технічні лідери. Вони повинні бути лідерами та менеджерам, але, можливо, вони не мають відповідних компетенцій. Тоді це призводить до проблем з комунікацією з командами, непорозумінням та нереалістичними очікуваннями. Навчання навичкам медіації у розрізі корпоративної культури та очікувань керівництва щодо вирішення конфліктів на робочому місці має бути частиною підвищення управлінської компетенції керівників.

Окремо треба визначити роботу щодо попередження або вирішення конфліктів, пов'язаних з критикою. Часто люди сприймають критику їхньої роботи як персональну критику. Тобто одна людина вважає що вона надає критику роботі працівника (щоб покращити результат), а інша людина вважає що критикують її особисто. Виникає конфлікт, який може і замовчуватися (бути прихованим типом конфлікту), але псувати робочу атмосферу та

знижувати продуктивність роботи цих людей, або цілого відділу. В даному випадку можливо навчання співробітників принципам самомедіації (які частково розглядалась у попередньому параграфі), а також медіації, як попередженню ескалації конфліктних ситуацій пов'язаних з критикою.

Для впровадження медіації в корпоративну культуру компанії доцільно звертати увагу на наступні ключові елементи цього процесу:

- направлення на медіацію;
- розвиток корпоративного медіатора;
- оцінка результатів медіації.

З приводу направлення внутрішньо корпоративних кейсів на медіацію, будь яка компанія повинна мати процедуру отримання скарг, а також політику дисциплінарних процедур. Ці речі добре підходять для впровадження медіації як системи альтернативного вирішення спорів та конфліктів (ADRS).

З огляду на постійний розвиток внутрішніх медіаторів, для багатьох компаній подвійна медіація (або ко-медіація) може бути досить прагматичним підходом, щоб запропонувати своїм медіаторам можливості для практики. Це може збільшити ефективність «швидшого набуття досвіду та підтримки навичок та покращенні послуги корпоративної медіації в цілому.

Важливим є обмін досвідом та мережування корпоративних медіаторів, особливо, які працюють в компаніях\ організаціях в одному й тому ж секторі, наприклад: конкретний сектор бізнесу, освіта, комунальні підприємства, громадські організації, тощо. Це надає можливість покращити свою обізнаність та професійність, дізнатися як вирішуються схожі кейси, і таким чином підвищити свою кваліфікацію. Потенційна цінність такої співпраці також може бути в проведенні спільних навчальних заходів та обміні ресурсами. У цьому сенсі є можливість залучити абсолютно неупередженого медіатора (з іншої організації) для роботи з певними чутливими справами. Є можливість поставити запитання своїм колегам: «Чи був у вас такий випадок?» і таким чином знайти певну стратегію медіації важких кейсів.

Процес оцінювання результатів медіації в компанії є вирішальним. Він дозволяє мати відповідний зворотний зв'язок з вищим керівництвом, якому можна продемонструвати ефективність медіації та будь-які її обмеження.

Отже, виділимо основні аспекти впровадження медіації в компаніях та організаціях:

- Свідомість та навчання. Компанії повинні надати співробітникам інформацію про медіацію та навчити їх основам цього методу вирішення конфліктів.
- Створення медіаційних команд. Формування внутрішніх або залучення зовнішніх медіаційних команд, які будуть відповідати за вирішення конфліктів та сприяти побудові позитивних відносин в організації.
- Інтеграція медіації в корпоративну культуру. Важливо запровадити медіаційні принципи та практики в корпоративну культуру, створюючи атмосферу взаєморозуміння та підтримки.
- Співпраця з зовнішніми медіаторами. У разі потреби компанії можуть співпрацювати з досвідченими зовнішніми медіаторами для вирішення складних конфліктів.

Підсумовуючи вище сказане треба зазначити що медіація не є панацеєю, вона має як сильні сторони, так і певні обмеження. Сильна сторона процесу медіації у внутрішньому корпоративному середовищі полягає в його здатності адресувати «дисбаланс сил» між учасниками конфлікту, оскільки за умовами та принципами медіації учасники спілкуються на рівних, маючи однакову «вагу» слова в медіативному процесі. Обов'язок медіатора забезпечити, щоб обидві сторони, незалежно від посади, яку вони займають, зрозуміли, що обговорення, переговори, поведінка та результати узгоджуються на основі рівності в цьому процесі. Саме учасники спору визначають та погоджують між собою, який результат є прийнятним (виграш, програш або компроміс). Процес медіації є повністю конфіденційним та не завдає шкоди будь-якому подальшому рішенню звернутися до інших засобів вирішення конфлікту, якщо медіація не принесла успіху. Медіація може використовуватися на будь-

якому етапі конфлікту в компанії, але найкращі результати можливо досягнути при використанні медіації на ранніх стадіях конфлікту.

Медіація також має свої обмеження, а саме:

- Спроможність учасників: чи достатньо спроможні учасники суперечки вести переговори один з одним на рівних.
- Можливість «покарання» винних: оскільки медіація зосереджена на майбутньому, вона не має механізму вирішення або «покарання» минулої поведінки.
- Отримання інформації для компанії: інформація, яка надається, і рішення, прийняті під час медіації, недоступні будь якій іншій стороні.

Отже, медіація як інструмент конфлікт-менеджменту гарно доповнює корпоративну культуру, до якої зараз прагнуть багато сучасних компаній в Україні. Медіація знижує ворожість у кліматі та сприяє налагодженню взаємного діалогу, розуміння та поваги. Такі цінності існують в людиноцентричній корпоративній культурі сьогодні. Таким чином, компанії та організації сьогодні є більш сприятливі до м'яких інструментів, таких як медіація, під час вирішення конфліктів. Системний підхід до цих питань в компанії передбачає розробку кодексу корпоративної етики, або політики з вирішення конфліктів в організації.

Таким чином, впровадження медіації та конфлікт менеджменту в українських компаніях не тільки посилюють існуючу корпоративну культуру цих компаній, а також трансформують її у напрямку сучасних очікувань співробітників щодо умов праці та вирішення конфліктів на робочому місці. Послідовне та системне впровадження медіації та конфлікт-менеджменту як базових складових корпоративної культури забезпечує ефективне управління конфліктом, що має безпосередній вплив на підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських компаній.

Підсумовуючи, зазначимо наступне:

1. Закон України «Про медіацію» закладає нормативні засади роботи медіаторів, у тому числі в компаніях та організаціях.
2. Результати досліджень вказують на доречність впровадження медіації в українських компаніях.
3. Впровадження закордонного досвіду застосування медіації та конфлікт менеджменту в українських компаніях є можливим за умовами його адаптування до українських реалій.
4. Медіацію слід впроваджувати на рівні корпоративної культури щоб досягти максимального системного результату у вирішенні спорів та конфліктів в компаніях.

РОЗДІЛ 3. Впровадження принципів медіації та конфлікт менеджменту в корпоративну культуру українських компаній.

3.1. Втілення та укорінення змін в корпоративній культурі компанії.

В попередніх розділах ми визначили, що під *корпоративною культурою компанії* більшість зарубіжних та вітчизняних авторів мають на увазі не тільки сукупність різних елементів – цінності, норми та правила поведінки, філософія, символіка, міфи, ритуали, обряди, тощо, але перш за все - процес організації та ведення справ, спосіб їх реалізації, культура встановлення та розробки цілей, задач, стратегії розвитку та засоби її досягнення [50].

Корпоративна культура є втіленням очікувань працівників від їх взаємодії з підприємством у різних площинах - як приватних, так і господарчих стосунків. Сильна, здорова корпоративна культура сприяє формуванню у співробітників так званого корпоративного громадянства, яке передбачає прихильність до цінностей, які сповідаються в компанії, що в кінці кінців визначає поведінку працівника як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі [42].

Медіація зорієнтована не на розвиток конфлікту (з'ясування, хто правий, а хто винний) або на виявлення сторони, яка виграла, а на спільний та конструктивний пошук рішення. Під час медіації працівники намагаються спільно знайти рішення проблеми, і в результаті воно, вірогідно, буде прийнятним для всіх. Медіатор робить все можливе, щоби позиції та відчуття, інтереси та потреби опонентів спочатку були висловлені, а потім почуті та зрозумілі сторонами. У цьому розділі ми розглянемо яким чином компанія в Україні може зробити так, щоб медіація та конфлікт менеджмент стали її невід'ємною частиною, підсилюючи та зміцнюючи корпоративну культуру.

Перед тим як почати впроваджувати медіацію в будь яку компанію, слід звернути увагу на те, що це несе за собою певні зміни в корпоративній культурі. Будь які зміни (якщо вже керівництво наважилось їх робити) слід

робити обережно та планомірно, долаючи спротив, та мінімізуючи втрати. Тому в першу чергу зосередимось на питанні змін.

Джон П. Коттер в своїй книзі «Попереду змін» [13] приводить типові помилки організацій при впровадженні змін, а також надає рекомендації щодо успішного їх впровадження. Типовими помилками є наступні:

- 1) Самозаспокоєння. Трапляється, що до початку впровадження змін у керівництва та персоналу компанії ще не сформувався достатнє розуміння абсолютної необхідності змін.
- 2) Неспроможність сформувати достатньо впливову команду реформаторів. Успішні зміни характеризується тим, що керівник компанії, ключові менеджери, начальник або начальники відділів, а також ще п'ять, п'ятнадцять або п'ятдесят осіб, які є активними прихильниками ідеї підвищення ефективності діяльності компанії, працюють разом, як команда.
- 3) Недооцінка вміння формулювати кінцеві цілі. Усвідомлюючи труднощі процесу змін, деякі лідери намагаються маніпулювати подіями з-за лаштунків і навмисно уникають будь-якого публічного обговорення планів на майбутнє. Однак, не бачачи спільної мети, заради якої приймаються рішення, співробітники компанії не зможуть самостійно вирішити навіть саме незначне питання без тривалих обговорень і узгоджень.
- 4) Пропаганда бачення майбутнього відстає в 10, 100 і більше разів. Агітація за зміни може здійснюватися як на словах, так і на ділі. Як правило, сила впливу живого прикладу найбільша. Ніщо так не дискредитує ідею змін, як дії відповідальних чиновників, які суперечать тому, що вони проповідують на словах.
- 5) Дозволяти перешкодам блокувати нове бачення. У нових починань набагато менше шансів на успіх, якщо співробітники, навіть якщо вони розуміють необхідність змін, відчують себе безсилим перед величезними перешкодами на цьому шляху. У

деяких випадках такі «затори» існують лише в їхній уяві, і завдання полягає в тому, щоб переконати цих людей у тому, що реальної перешкоди для руху немає. Щоразу, коли енергійні лідери з добрими намірами ухиляються від протистояння перешкодам, це впливає на готовність співробітників працювати заради змін.

- б) Відсутність відчутних швидких успіхів. Є ризик втратити імпульс, якщо при цьому не будуть поставлені короткострокові цілі з відчутними результатами.
- 7) Передчасне святкування перемоги. Хоча зміни ще не стали невід'ємною частиною корпоративної культури (на що може піти від трьох до десяти років), доля нових принципів компанії висить на волосині, оскільки стара традиція може взяти гору.
- 8) Зміни не приживаються в культурі компанії. Зміни в житті фірми приживаються і вкорінюються тільки тоді, коли вони стають повсякденною звичкою, способом перебування на робочому місці, коли стають частиною «плоті і крові» як виробничих відділів, так і ради директорів корпорації. До тих пір, поки новий стиль поведінки не стане загальноприйнятим в компанії, не стане нормою, якої добровільно дотримуються співробітники, він буде деградувати кожен раз, коли процес змін зупиниться.

На думку Коттера, припущення будь-якої з восьми помилок, які характерні для процесу трансформації компанії, загрожує певними наслідками. Однак перераховані помилки не є фатальними. Якщо знати про них заздалегідь і діяти вміло, то можна або зовсім уникнути помилок, або значно пом'якшити їх несприятливі наслідки. Відповідно до помилок, Коттер пропонує компаніям, які замислюються над змінами, робити наступні проактивні кроки щодо успішного впровадження змін.

Крок 1. Створити атмосферу терміновості шляхом вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій компанії; виявлення та аналізу реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей.

Крок 2. Формування впливових команд реформаторів шляхом об'єднання зусиль впливових співробітників, агентів змін; заохочення діяльності членів сформованої команди.

Крок 3. Створити бачення, тобто образ бажаного майбутнього з метою підвищення залученості співробітників; розробка стратегії досягнення бачення.

Крок 4. Просувати нове бачення використовуючи доступність, метафори, аналогії, приклади моделей нової поведінки реформаторської команди.

Крок 5. Створити умови для реалізації нового бачення шляхом усунення перешкод, що блокують нову поведінку; зміни структур та обов'язків, які суперечать новому баченню; заохочення творчості та готовності ризикувати.

Крок 6. Планувати і досягати негайних результатів - планування обов'язкових перших кроків; нагородження і заохочення перших успіхів.

Крок 7. Консолідація досягнень та масштабування змін шляхом побудови довіри до нових підходів через поширення історій успіху по всій організації.

Крок 8. Інституціоналізувати нові підходи шляхом формалізації правил поведінки, побудови взаємозв'язку між результатами і винагородою, створення умов для розвитку нових якостей співробітників.

На жаль, сліпе слідування цій послідовності кроків навряд чи приведе до успіху, адже трансформація організації - це дуже складний процес, який неможливо вкласти в рамки будь-якої послідовності дій. Саме через величезні труднощі в здійсненні змін в корпоративній культурі процес змін повинен відбуватися у вісім етапів, а не в два або три. Ось чому це займає багато часу і вимагає великої кількості людей, залучених до управління змінами.

Слід зауважити, що керівник компанії є першою особою, від якої

залежить можливість втілення тієї чи іншої ідеї або підходу. Як зазначалось в першому розділі цієї роботи, керівник (інколи власник) безпосередньо впливає на формування корпоративної культури компанії (незалежно від того, прописана вона чи ні). Тому по-друге, на що треба звернути увагу, це робота з керівником компанії та командою управлінців (топ менеджмент).

Впровадження принципів медіації на рівні керівництва компанії можливо робити за рахунок наступних інтервенцій:

- Семінари для керівництва (про підвищення ефективності роботи компанії шляхом попередження та вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів).
- Навчання принципам навичок медіації (як засіб підвищення конфліктологічної компетенції команди керівництва).
- Розробка політики щодо вирішення конфліктів в компанії (інституалізація принципів медіації в компанії).
- Навчання внутрішніх медіаторів (може бути внутрішнє – для однієї компанії, або зовнішнє – на загальних програмах).
- Супровід внутрішніх медіаторів (супервізія) та підвищення їх кваліфікації (у тому числі мережування).

Семінари можуть проводитись як для керівництва різних компаній одночасно (на нейтральній території), або для керівництва однієї компанії. Мета семінару – показати важливість впровадження медіації в компанії та зацікавити керівництво компанії у проведенні подальшого навчання. Іншими словами, необхідно показати керівництву компанії існуючу зону розвитку та запропонувати рішення. Дуже важливо, щоб ця інформація була донесена до першої особи компанії або особи, яка приймає рішення.

Типовий план семінару може виглядати наступним чином:

1. ВСТУП. Конфлікти в компаніях.
 - a. Наведення прикладів проблематики – реальні кейси конфліктних ситуацій в компаніях.
 - b. Питання до групи: що можна зробити? Які можуть бути

наслідки для компанії в кожному випадку?

с. Причини конфліктів в компаніях та загрози для компанії від невіршених конфліктів.

2. ОСНОВНА ЧАСТИНА. Медіація як дієвий спосіб вирішення конфліктів.

а. Типові методи вирішення конфліктів в компаніях: помилки, побоювання, наслідки, тощо.

б. Медіація – як альтернативний підхід до вирішення конфліктів в компаніях.

1. Дефініція, базові принципи

2. Як працює медіація: процедура, переваги

3. Приклади успішних кейсів (бажано українських)

4. Медіатор: базові компетенції, можливості навчання

3. ЗАКЛЮЧЕННЯ. Підвищення ефективності навчання.

а. Конфлікт менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи компанії.

б. Можливості інституалізації принципів конфлікт менеджменту та медіації в вашій компанії.

1. Розробка політик

2. Культура медіації та її важливість для компанії: цінності, ініціатива та приклад керівництва.

3. Обговорення проблематики.

Другою складовою процесу втілення медіації на рівні топ менеджменту є навчання принципам та навичкам медіації. Якщо семінар про користь медіації може займати півтори-дві години, то навчання базовим навичкам займає вже більше часу, тому що включає в себе як надання знань, так і відпрацювання навичок. Наведений нижче приклад тренінгу [72] є прикладом програми навчання базовим медіаційним навичкам. Він гарно підходить для співробітників однієї компанії, розрахований на 8 модулів (16 годин) та охоплює ключові теми та навички.

Модуль 1. «Введення в медіацію». Основні принципи медіації, базові компетенції медіатора, встановлення довіри.

Модуль 2. «Розпізнання конфліктів». Типи конфліктів, конфліктогени, стилі поведінки у конфліктах, етапи ескалації конфліктів.

Модуль 3. «Орієнтація на інтереси». Різниця між позиціями та інтересами. Навички виявляти інтереси та працювати з ними.

Модуль 4. «Переговорний коучинг». Допомога учасникам фасилітувати переговори, індивідуальна робота з учасниками конфлікту

Модуль 5. «Мислення поза рамками». Вміння бачити альтернативні рішення та допомагати іншим робити це. Позитивне мислення як вміння бачити ресурс в конфлікті.

Модуль 6. «Корисні запитання». Типи запитань. Техніки постановки запитань.

Модуль 7. «Ухвалення рішень». Резюмування. Розробка проекту рішень.

Модуль 8. «Технологія медіації». Актуалізація отриманих знань та навичок.

Всі модулі повинні мати вправи – рольові ігри, групові або індивідуальні завдання, тощо - для того, щоб отримані знання могли бути закріплені на практиці.

На даному етапі дослідження треба зауважити, що нажаль, є досить багато власників та топ керівників компаній, які не бачать необхідності у навчанні. На то є різні причини, як особисті, так і професійні. Наприклад, страх змін, не усвідомлення важливості корпоративної культури як інструменту управління, небажання вкладати ресурси в зміни в корпоративній культурі. Таки керівники є немотивованими щодо впровадження медіації в свою компанію, але присутність цієї проблеми в українському корпоративному середовищі сьогодні не означає, що її не можна вирішувати. На передній план у вирішенні цього питання повинна вийти спільнота медіаторів, які вже існують в Україні та в яких є значний досвід вирішення різних, у тому числі корпоративних питань шляхом застосування медіації. В даному випадку

наведення кейсів, де медіація могла би бути застосована, може стати гарним елементом мотивації топ керівництва використовувати медіацію у якості альтернативного способу вирішення конфлікту. Розглянемо реальний випадок, який стався у великій українській девелоперській компанії.

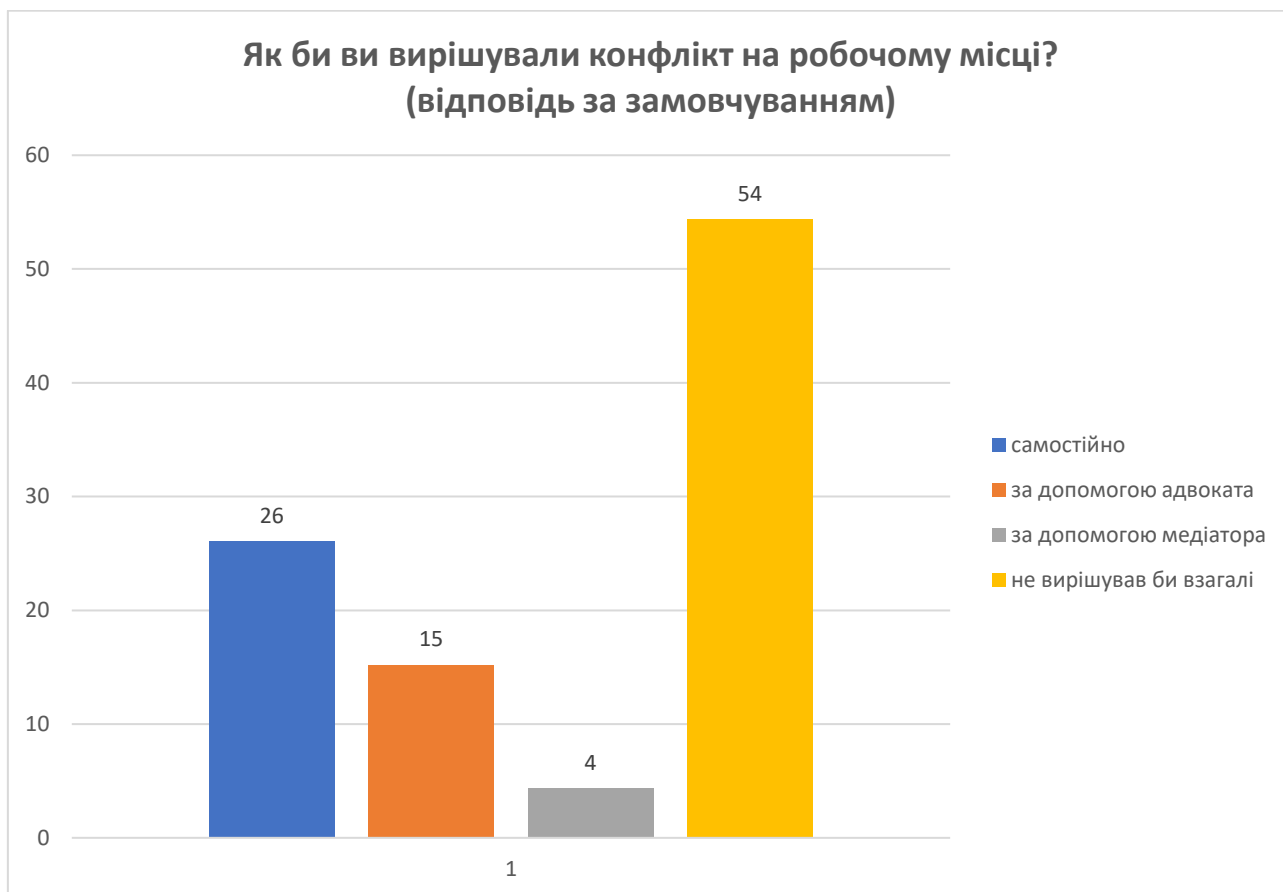
Співробітник компанії йшов на роботу. Падав сніг, на вулиці було слизько. Коли співробітник заходив у двері підприємства, він підслизнувся на самому порозі, впав та травмувався. Свідків було досить. Як з'ясувалося у лікарні, він зламав руку та ногу. Причиною того, що він впав саме на порозі, було відсутність засобів безпеки – поріг був викладений кахельною плиткою, але не мав гумових стрічок і не був посипаний піском, тому був дуже слизьким у таку погоду. Цілком зрозуміло, що це відповідальність підприємства, тому співробітник звернувся до керівництва за компенсацією за пошкоджене здоров'я.

Керівництво компанії відмовило працівнику в матеріальній допомозі. Воно не стало розглядати це питання та звинуватило співробітника в його необережності. Відповідь керівництва супроводжувалась агресивним та зверхнім ставленням до працівника. Співробітник був обурений та збентежений. Але при цьому він був освіченим та знав, що закон на його стороні. Співробітник звернувся до суду та згодом виграв позив проти компанії. Суд прийняв рішення на користь постраждалого. Компанія була змушена виплатити не тільки значну компенсацію за ушкодження здоров'я, але й компенсацію за спричинену моральну шкоду. Справа набула розголосу, і вся компанія постала в негативному світі та набула відповідної репутації на ринку. Окрім цього компанія понесла матеріальні та репутаційні збитки.

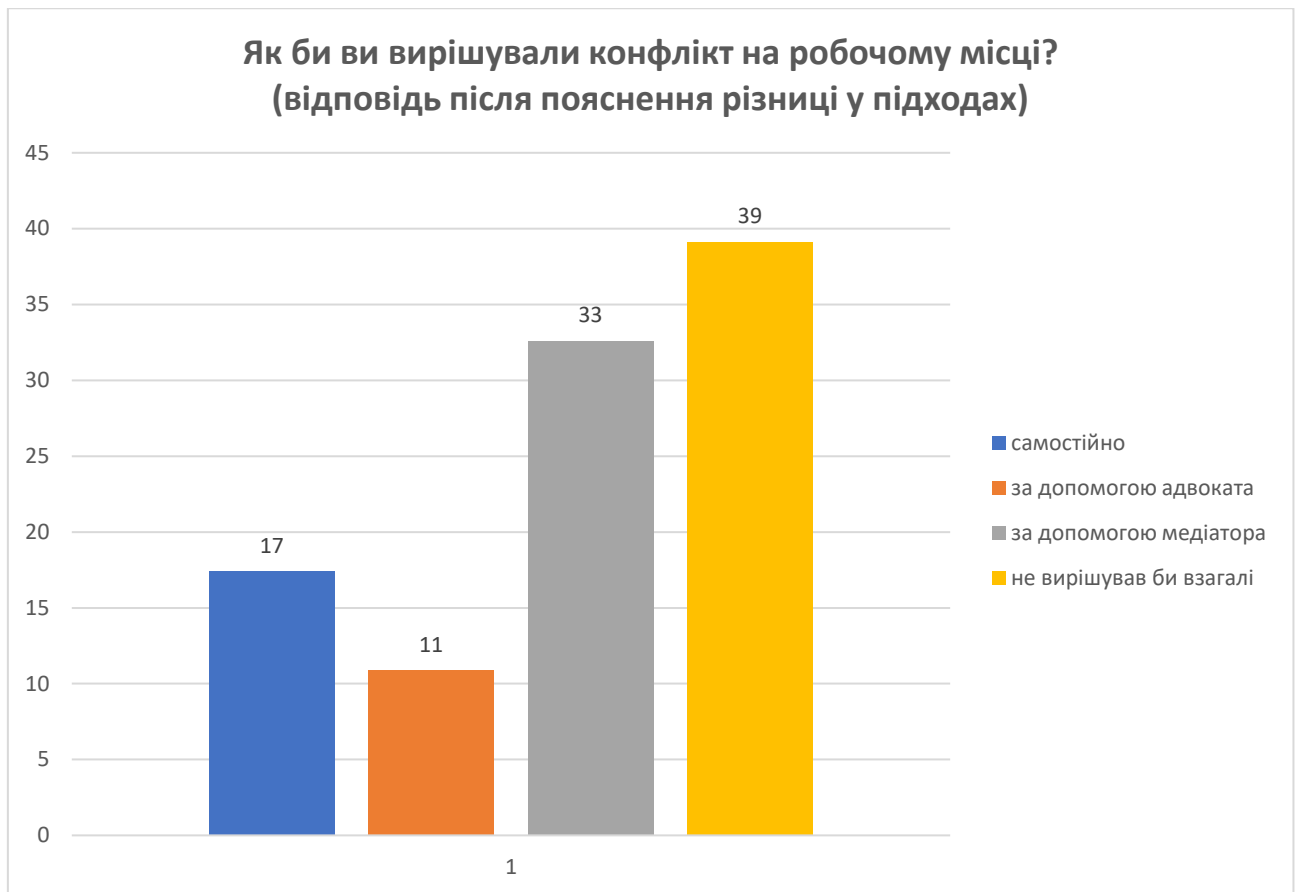
Це той самий випадок, де було би дуже доречно провести медіацію між співробітником та представником керівництва. Судячи з досвіду вирішення схожих питань в інших компаніях, які застосовували медіацію, воно могло би бути вирішено швидше та конфіденційно. Матеріальні збитки могли би бути у рази нижче, а репутаційні втрати взагалі відсутні.

З метою з'ясувати до якого способу вирішення конфлікту схильні

співробітники українських компаній було проведено опитування. В опитуванні взяли участь 46 осіб, які є співробітниками різних компаній м. Запоріжжя. Респондентам було запропоноване одне питання та варіанти відповідей до нього. Питання звучало таким чином: «Яким способом ви вирішували б конфлікт, якщо потрапили у конфліктну ситуація на роботі?» Варіанти відповідей були наступними: 1) вирішував би самостійно; 2) вирішував би за допомогою адвоката; 3) вирішував би за допомогою медіатора; 4) не вирішував би в загалі. Опитування проводилось у два етапи. Спочатку респондент обирав відповідь «за замовчуванням». Потім респонденту була надана додаткова інформація, яка пояснювала кожен пункт, у тому числі медіацію. Після цього теж саме питання (з тими ж варіантами відповідей) задавалось повторно. Відповіді респондентів (у відсотковому відношенні) представлені на малюнках 5 і 6.



Мал. 5.



Мал. 6.

В результаті опитування було з'ясовано, що за замовчуванням медіацію обрали лише 2% респондентів. Але після пояснення що таке медіація, чим вона відрізняється від інших способів вирішення конфліктів, 33% респондентів надали перевагу саме медіації. Таким чином ми можемо зробити висновок, що популяризація медіації серед співробітників компаній є невід'ємною складовою її втілення в корпоративну культуру. Опитування показало, що третина співробітників змінила свою думку щодо вибору способу вирішення конфлікту на користь медіації саме після пояснення її особливостей та переваг. При цьому слід відмітити, що більшість респондентів взагалі схильні до того, щоб не вирішувати конфлікт. Це свідчить про те, що багато співробітників українських компаній не вірять в можливість вирішення конфліктів, або не мають позитивного досвіду (чи прикладів) в особистій робочій практиці.

Таким чином, впровадження медіації в українські компанії несе за собою зміни на рівні корпоративної культури. Зміни слід робити обережно та планомірно, долаючи спротив, та мінімізуючи втрати. При цьому слід уникати

типових помилок та враховувати позитивний досвід впровадження змін в інших компаніях. Втілення та укорінення змін пов'язаних з застосуванням медіації цілком залежить від керівництва компанії, зокрема від перших осіб. Навчання базовим принципам медіації та наведення кейсів застосування медіації в інших українських компаніях може бути дієвим способом переконання керівництва вищої та середньої ланки щодо втілення медіації в компаніях. Роз'яснення та популяризація медіації серед працівників компаній підвищує шанси на те, що вони оберуть медіацію як спосіб вирішення конфлікту, який може статися на робочому місці.

3.2. Інституалізація корпоративних цінностей, принципів медіації та конфлікт менеджменту в компанії.

Як зазначалось в попередньому параграфі, впровадження принципів медіації на рівні керівництва включає в себе розробку політики компанії щодо вирішення конфліктів та її інституалізацію.

Під інституалізацією мається на увазі затвердження певних принципів, практик, політик компанії в документальній, нормативній формі [74]. Такою формою, як правило, є окремі прописані політики, або збірник політик зведений в кодекс корпоративної етики (ККЕ), який має наступні функції:

- **Управлінську:** показати менеджерам і працівникам як діяти, приймаючи рішення на основі існуючих в компанії цінностей;
- **Корпоративну:** закликати всіх працівників зважати на етичні та психологічні аспекти рішень, які вони приймають;
- **Іміджеву:** покращує імідж компаній як серед працівників, так і серед клієнтів та партнерів.

В кодекси зазвичай включають положення про поведінку, стосунки між працівниками та підрозділами, принципи взаємодії, ставлення до клієнтів (як зовнішніх, так і внутрішніх), вирішення конфліктів, етику подарунків, хабарі, ставлення компанії до навколишнього середовища, здоров'я та безпеку, тощо.

До порушників положень кодексів можуть передбачатися санкції - зауваження, звільнення, процедура яких також прописана. [67].

Важливість ККЕ полягає у тому, що компанія комунікує як із внутрішнім середовищем (співробітники), так і з зовнішнім (акціонери, партнери, клієнти) про те, що її «правила гри» є прозорими, що чесність, добропорядність та людська гідність є вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами.

Оскільки медіація, як інструмент вирішення конфлікту, ґрунтується на певних цінностях, розробка відповідних політик в компаніях є цілком доречним. При цьому, принцип медіації як інструмент попередження та вирішення конфліктів, може бути представлений в кодексі корпоративної етики за наступних умов:

- задекларовані цінності компанії співпадають з реальною поведінкою компанії на ринку;
- особистий розвиток працівників є однією з пріоритетів стратегії компанії;
- в компанії підтримується відкрита комунікація між працівниками та керівництвом;
- компанія активно впроваджує принцип «внутрішнього» та «зовнішнього» клієнта;
- внутрішній імідж компанії відповідає її зовнішньому іміджу;
- підтримується та розвивається принцип креативного пошуку рішення;
- корпоративна культура компанії є сильною та такою, що постійно розвивається;
- принцип командної роботи визнаний за основний;
- довіра, чесність та відповідальність є базовими етичними принципами в компанії.

Стаття кодексу корпоративної етики про медіацію повинна бути прописана таким чином, щоб кожному працівнику були зрозумілі відповіді на три запитання: для чого, коли, та як [39].

Перше, що потрібно описати в статті про процедуру медіації – це визначення поняття медіації, її можливості у вирішенні внутрішнього/зовнішнього корпоративного конфлікту та її переваги перед іншими способами врегулювання конфліктів. Другий крок – це опис самої процедури медіації. В цей крок можуть бути включені всі етапи процедури медіації, а саме:

1. Ініціювання медіації, формування структури та довіри. Адже рішення питання, чи приведе ініціатива одної сторони до погоджувального розгляду чи ні, залежить виключно від прийняття відповідної пропозиції іншою стороною. Тому медіація може початися тільки тоді, коли інша сторона приймає пропозицію брати участь у погоджувальній процедурі. Слід звернути увагу, що погоджувальна процедура може здійснюватися як наслідок дій органів врегулювання спорів, наприклад суду, арбітражу, тощо.

2. Вибір (або призначення) медіатора сторонами конфлікту. Після того, як одна сторона приймає пропозицію від сторони, яка ініціює, вибирають медіатора або групу медіаторів. Кількість медіаторів визначається в залежності від складності спору, необхідності спеціальних фахових компетенцій або знання закону та особливостей двох або більше країн (якщо сторони являються представниками різних країн в компанії).

3. Підписання сторонами угоди про призначення медіатора. Ця угода може бути частиною загальної угоди про процедуру медіації. В рамках цієї угоди сторони знайомляться з самою процедурою медіації, якої вони зобов'язані дотримуватися.

4. Аналіз фактів та виявлення проблем. Медіатор встановлює контакти з усіма сторонами або з їх представниками. Для окремих бесід виділяють окремий час особисто, за телефоном, або спілкування онлайн. Медіатор вивчає справу, виявляє всі проблеми, які є, а також працює над

спільним розумінням суті конфлікту. Як результат, формується розгорнутий порядок денний для роботи в наступних сесіях. Саме на цьому етапі може бути прийнято принципове рішення про продовження чи припинення медіації. Якщо будь яка з сторін на цьому етапі займе принципову позицію та не буде готова до подальшої спільної роботи над пошуком рішення, наступні кроки медіатора будуть марними.

5. Пошук рішення та розробка пропозицій. Ця стадія має на меті відповісти на наступні питання: Як ви можете зробити те, що ви хочете зробити найбільш ефективно? Тут треба розуміти, що незважаючи на наявність багатьох проблем, які вже виявлені та зафіксовані медіатором, ключове рішення, можливо криється тільки в одній або в декількох базових. Їх треба визначити в першу чергу. Важливий крок на цьому етапі – коли медіатор пропонує сторонам дати своє бачення щодо вирішення питання.

6. Аналіз пропозицій на предмет їх відповідності певним критеріям, які розробляються на зустрічах. Такими критеріями можуть бути: бажаний прогноз розвитку подій в разі прийняття даного рішення; ступінь дотримання інтересів учасників конфлікту, а також інших сторін в разі прийняття рішення; супроводжуючі рішення економічні, соціальні, політичні та інші наслідки; правові та фінансові норми та ресурси, які сприяють/перешкоджають виконанню рішення; нові учасники, які можуть бути включені, та нові обставини, які можуть виникнути при виконанні рішення. На цьому етапі медіатор виконує два важливих завдання. Перше, він допомагає учасникам краще сформулювати ті пропозиції, які в них вже є. Друге, він стимулює їх до пошуку нових пропозицій, які могли б краще задовольнити.

7. Робота над пропозиціями. Успіх цього етапу здебільшого залежить від інтелектуальних можливостей сторін та професіоналізму медіатора. Якщо хоча б одна з сторін на здатна до раціонального мислення, медіація не приведе до успіху. Для співпраці та націлювання сторін на спільну роботу медіатор повинен починати діалог з найменш значимих питань, а потім переходити до акцентів на невеликих компромісах, які були досягнуті в рамках діалогу. Роль

медіатора на цьому етапі полягає в тому, щоб дати учасникам ті пропозиції, які вже були вироблені та розказати про процедури та технології, які сприяють прийняттю ефективного рішення. Медіатор контролює організаційно-технологічну сторону переговорів, а самі перемовини по суті ведуть самі учасники. При цьому медіатор підтримує дружню, конструктивну атмосферу, зупиняє негативні випадки сторін та нагадує їм про правила ведення процедури медіації.

8. Складення угоди. На цьому етапі важливо перевірити пропозиції на їх реальність. Фінальний текст угоди завжди коригується. Обговорюються заходи, які можуть бути здійснені кожною із сторін в разі порушення угоди.

9. Угода може вважатися остаточною тоді, коли в процесі роботи над нею і в самому тексті присутні наступні складові:

- Процедурне задоволення. Його головним індикатором є те, що сторони, незалежно від ходу виконання угоди, готові використовувати ту ж саму модель переговорного процесу знову в схожих ситуаціях;
- Психологічне задоволення. Воно досягається тоді, коли учасники переговорів не принижені, не понесли моральної шкоди, відчують себе краще, ніж до медіації, та усвідомлюють, що могло бути значно гірше в протилежному разі;
- Задоволення по суті. Його ступінь залежить від того, наскільки адекватно вирішені всі проблеми та наскільки формальні пункти угоди забезпечують реальне задоволення інтересів.

10. Підписання та затвердження угоди (юридичне оформлення угоди). Досить часто прийняття угоди потребує юридичного оформлення. Таким чином, слід визначити, які механізми забезпечать найбільш ефективно затвердження документу, хто буде займатися цим з боку сторін та які ресурси для цього потрібні.

11. Виконання, перегляд та корективи угоди. Підписання угоди пов'язують з закінченням процедури медіації. Але на практиці можливі

додаткові зустрічі зі сторонами. Наприклад, коли необхідно домовитися про механізми виконання угоди або як результат спільного перегляду сторонами прийнятих рішень у зв'язку з невідомими фактами, тощо.

Тут важливо зауважити, що медіатор не несе відповідальності за наслідки виконання угоди, він відповідає тільки за проведення процедури медіації за встановленими правилами. Сторони зобов'язані виконувати самостійно дії в рамках прийнятої угоди.

Стаття про медіацію в кодексі корпоративної етики може бути значно коротшою та не нести характер опису дій як для медіатора, так і для сторін. Вона може бути концептуальною, де визначені основні принципи та підходи що до попередження та вирішення конфлікту. Але у будь якого випадку, така інформація повинна бути надана працівникам для того, щоб всі розуміли, що організація здатна сприяти врегулюванню конфліктних ситуацій, а працівник знає, як діяти у таких випадках. Адже мета будь якого кодексу корпоративної етики – донести до працівників компанії систему основних моральних принципів, норм поведінки, що мають регулювати стосунки всередині організації та впливати на взаємодію з зовнішнім світом.

Приклад статті ККЕ про медіацію наводимо нижче.

СТАТТЯ № ____. ВИРІШЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОНФЛІКТІВ.

Позиція Компанії що до внутрішніх конфліктів є наступною:

- Будь-якому конфлікту легше запобігти, ніж вирішити.
- У будь-якому конфлікті можливо і потрібно знайти таке рішення, де обидві сторони конфлікту залишаться задоволеними, а інтереси Компанії будуть збережені.
- Компанія визнає **метод медіації** як найбільш ефективний у вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів.

Принципами медіації є:

- добровільність;

- конфіденційність: усе, що відбувається на медіації не розголошується ні медіатором, ні сторонами;
- щирість намірів щодо вирішення конфлікту;
- неупередженість медіатора;
- розподіл відповідальності;
- правомочність сторін;
- неформальність та гнучкість процедури медіації.

Безпосередній керівник втручається у конфлікт лише в тому випадку, коли конфліктну ситуацію неможливо вирішити на рівні його учасників. У цьому випадку керівник повинен запропонувати рішення, або знайти компроміс у ситуації, що склалася.

Компанія надає можливості та підтримує врегулювання внутрішніх корпоративних конфліктів мирним шляхом та забезпечує витрати на процедуру медіації.

Процедура медіації передбачає наступні кроки:

1. Ініціювання процедури медіації.
2. Вибір медіатора сторонами конфлікту (або призначення).
3. Підписання сторонами угоди про призначення медіатора.
4. Аналіз фактів та виявлення проблем. Пошук рішення та розробка пропозицій.
5. Аналіз пропозицій на предмет їх відповідності певним критеріям, які розробляються на зустрічах. Робота над пропозиціями.
6. Складення медіативної угоди.

Працівники розуміють важливість та пріоритет мирного врегулювання конфліктів, знають про переваги процедури медіації та, в разі необхідності, звертаються за консультацією в Департамент управління персоналом.

Додаткову інформацію про медіацію можна знайти за наступними посиланнями:

- МІЖНАРОДНИЙ І ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ЯК ОДНОГО З ІНСТРУМЕНТІВ ВИРІШЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СПОРІВ [41].
<https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/286>
- МЕДІАЦІЯ ЯК ЦІННІСТЬ [64].
<https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/7429>

Таким чином:

1. Інституалізація медіації в компанії полягає у внесенні окремої статті про медіацію в кодекс корпоративної етики компанії (або в будь-якому іншому документі компанії).
2. Інституалізація медіації є не тільки простим описом процедури медіації. Стаття про медіацію віддзеркалює ставлення компанії та бажану поведінку працівників компанії у разі виникнення конфлікту,
3. Інституалізація медіації є важливим чинником формування іміджу компанії, підкреслюючи її людиноцентричність та порядність.

3.3. Впровадження принципів медіації та конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру компанії: алгоритм дій

Перед тим, як давати рекомендації щодо впровадження медіації в корпоративну культуру українських компаній, доречним є почути що саме думають керівники та працівники з цього приводу. В рамках цього дослідження було проведено опитування співробітників української компанії ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» на тему «Роль медіації у вирішенні конфліктів між працівниками». Опитування проводилось у форматі інтерв'ю, в якому працівникам задавались наступні питання:

- Як медіація може допомогти у вирішенні внутрішніх конфліктів у компанії?

- У яких випадках може застосовуватись внутрішня медіація, а у яких треба залучати зовнішнього спеціаліста?
- Як застосування медіації може бути пов'язано з корпоративною культурою компанії?
- Хто в компанії може виконувати обов'язки внутрішнього медіатора?
- Формальний та неформальний підходи до вирішення конфліктів в компаніях?
- Що могло б допомогти виявляти конфлікти в компаніях?
- Чи треба навчати керівників відділів медіаційним навичкам?

Нижче наводимо найзмістовніші відповіді працівників у формі цитат.

«Найважливіше застосування медіації в компаніях це вирішення конфліктів між департаментами, коли один департамент «перекидає» відповідальність на інший. При цьому все повинно бути прописано в політиках. В нашій компанії з цим набагато легше, бо працює корпоративна культура, тому і конфліктних ситуацій набагато менше. Корпоративна культура - це по-перше чинник зменшення конфліктних ситуацій та по-друге може бути джерелом права для медіатора, особливо при вирішенні неформальних конфліктів. Якщо ми вирішуємо формальний конфлікт, ми використовуємо політики, а якщо ми вирішуємо неформальний конфлікт (який не вписується в політики), ми можемо використовувати корпоративну культуру, якщо вона структурована та прописана як в нашій компанії (цінності, фокус, відношення один до одного, інше).

В нашій компанії не було застосування процедури медіації при вирішення конфліктів. Але в мене є питання хто може бути медіатором в організації – чи це представник адміністрації, чи це зовнішня людина? Якщо це представник адміністрації – це не зовсім медіація. Бо медіація – це завжди «третя особа», а представник адміністрації завжди зацікавлений в захисті компанії. Якщо конфлікт між різними департаментами, то третьою стороною (медіатором) може бути представник адміністрації. У цьому випадку у ролі медіатора може виступати керівник. Якщо це конфлікт між компанією та

працівником, то медіатором може бути профсоюз (якщо є профсоюз), або третя сторона залучена на аутсорсингу, яка є спеціалістом у вирішенні конфліктів.

Найкраще у ролі внутрішнього медіатора може виступити відділ, який не задіяний безпосередньо в операційній частині. Таким співробітникам можна було б пройти навчання з медіації та застосовувати медіаційні навички при допомозі у вирішенні різноманітних конфліктів» - Андрій Копил, директор ТОВ «Фінансова компанія «Надія України».

«Для того щоб знати інформацію про конфлікти між співробітниками, треба бути на місці. В нас робота віддалена (філіали по різних містах України). Навіть коли ми приїжджаємо в офіс, ми можемо побачити гарну картинку та поїхати, не дізнавшись чи є тут конфлікт. Якщо в відділенні працює декілька людей, то саме начальник відділення міг би допомагати вирішувати конфлікт. Бо він є на місці та може бачити \ відчувати напругу (на відміну від нашого відділу, який приїздить до відділення раз на пів року) та відреагувати, тобто бути посередником у вирішенні конфліктних питань.

Багато компаній в Україні зараз працює віддалено (он-лайн). Побачити, що є напруження та конфліктні ситуації набагато важче, а тим паче вирішити їх. Віддалена робота ускладнює як виявлення конфліктів так і їх вирішення.

Припустимо, що між двома працівниками є конфлікт. Про це в організації ніхто не знає. Як виявити? Можливо в компанії на рівні корпоративної культури треба пропонувати співробітникам казати безпосередньому керівнику про наявність конфлікту, тобто звертатися за допомогою. Застосування формального підходу не викличе позитивної реакції з боку працівників компанії. А ось неформальне та навіть спонтанне вирішення може мати більший ефект. Спонтанне, мається на увазі не запланована заздалегідь розмова по темі конфлікту. Відвідування відділення може бути заплановане, але не треба казати заздалегідь що ми будемо вирішувати ваш конфлікт. Вирішення проблем у стосунках має бути наживо, ніяких он-лайн.

Доречно робити опитування не частіше ніж раз на пів року, де основне питання - «постав оцінку своїм стосункам з найближчими колегами». Якщо людина поставить середню або низьку оцінку, то треба звертати на це увагу. В корпоративній культурі треба щоб було закладено, що людина мусить знати, що робити у випадку конфлікту. Звернутися до певного відділу за допомогою. Краще це не буде безпосередній керівник, бо він може бути не зовсім неупереджений та не мати певних компетенцій. Наприклад, він може мати відмінні компетенції у фінансовій сфері, але не такі гарні в комунікативній.

Якщо люди готові, то всі питання можна вирішити в середині компанії. Але якщо люди не довіряють нікому у компанії, тоді вже варто залучати когось ззовні. Також, в деяких моментах треба залучати людину, яка зовсім не має стосунків ні с ким зі співробітників, тоді вона буде не упередженою.

Для навчання внутрішніх медіаторів були б доречні матеріали та семінари, консультації, які допоможуть розуміти людину та її вчинки, а також відпрацювання навичок» - Богдан Савка, начальник відділу по роботі з клієнтами та співробітниками.

«Багато залежить від корпоративної культури, яка прийнята в компанії, тому що скільки компаній, стільки й може бути підходів до вирішення конфліктних питань. В більшості компаній в Україні медіація не застосовується і дуже рідко, коли залучають когось третього. Питання зазвичай вирішується (якщо вирішується) між двома людьми, або якщо це члени однієї команди, то може залучатися їх керівник. Професійної медіації я не зустрічала. Часто залучають HR, якщо конфлікт більш значущий. Якщо проблема більш дрібна, то третю сторону зазвичай не залучають. Ще до уваги треба брати рівень посад людей (що конфліктують) та чи залучений до цього керівник.

Якщо компанія розкидана географічно, то навчання локальних керівників навичкам медіації є більш доречним, ніж навчання однієї людини, яка буде їздити по всій країні. Більш того, якщо одна людина в компанії займається допомогою у вирішенні конфліктів, то її можуть сприймати як

«чужака», і не виявляти до неї довіри. Але якщо медіацію будуть робити керівники, то може бути такий нюанс. Не кожен керівник буде вважати своїм обов'язком допомагати у вирішенні конфлікту, тобто займатися «виховною роботою». Багато залежить від керівника або менеджера, наскільки він розуміє свою роль в управлінні командою. Наприклад, якщо це головний бухгалтер, який керує відділом бухгалтерів, то наскільки він розуміє, що він не тільки відповідальний за те щоб всі звіти вчасно подавались, але має дбати про розвиток команди (про її ментальне здоров'я), бо це теж обов'язок керівника. Зони відповідальності керівників мають бути прописаними в посадових інструкціях та донесеними до них безпосередньо. Але якщо цього не було раніше, то питання наскільки керівники готові до такої ролі?

В разі, якщо конфлікт набув глибини, треба звертатися до спеціаліста.

Перед тим як написати про медіацію в корпоративному кодексі, ми повинні самі розуміти, яким чином це буде працювати в компанії. Можна зробити це формально, але тоді люди не будуть розуміти, як це працює.

Медіація та конфлікт менеджмент насправді дуже вписуються в моє бачення, яке я маю на цей рік. Я хотіла зробити окремий чат для керівників відділів, де можна було би їх спрямовувати саме на роботу з командою. Тому такі речі, як розбирати конфліктні ситуації, як поводитися, якщо таке виникає, дуже класно вписалося би в таку тематику» - Ірина Гринкевич, HR ТОВ «Фінансова компанія «Надія України».

На базі цих та інших відповідей, можемо зробити наступні висновки та рекомендації що до застосування медіації як інструмента вирішення внутрішніх конфліктів.

По- перше, корпоративна культура безпосередньо впливає на можливість застосування медіації в компанії та є фундаментом, від якого медіатор може відштовхнутися щоб допомогти сторонам вирішити конфлікт, особливо якщо в корпоративному кодексі є стаття про вирішення конфліктів.

По-друге, роль керівників відділів як медіаторів є доречною тому що:

- вони знаходяться на місці та знають/відчувають ситуацію краще

- довіра до них може бути вищою, ніж до людини з компанії, яка є «чужаком»:
- ментальний та емоційний стан працівників - це їх зона відповідальності;
- їх можна навчити навичкам медіації для вирішування конфліктів на місці.

По-третє, керівництво компанії може виступати у ролі медіатора у тому випадку, коли мова йде про конфлікт між департаментами. Коли ж мова йде про конфлікт між працівником та компанією, треба залучати зовнішнього медіатора. Також залучання зовнішнього медіатора є доречним у випадку більш складних, глибоких конфліктів.

Робота он-лайн (або віддалена) та розрізненість філій компанії може ускладнювати можливість як виявлення конфліктів, так і їх вирішення. При цьому, компанія може пропонувати співробітникам проходити опитування, у якому будуть питання стосовно відносин з колегами на робочому місці. Зважаючи на культуру, треба брати до уваги те, що відповіді можуть бути завищеними, але більш менш відповідати реальному стану речей. В компанії може бути людина (або відділ), яка не є частиною операційної діяльності, але має високий рівень довіри та розвинуті конфліктологічні компетенції, та може допомагати керівникам відділів у вирішенні конфліктів у неформальний спосіб.

Запропоновані висновки та рекомендації підлягають тестуванню на практиці. Але перед тим як починати впроваджувати зміни щодо застосування медіації та конфлікт менеджменту всі в компанії – як керівництво, так і працівники - мають розуміти яким чином це буде впроваджуватись. Не достатньо просто прописати у корпоративному кодексі параграф про застосування медіації. Треба щоб люди розуміли як це буде працювати на практиці та які результати приносити.

Як зазначив один із респондентів вище у цьому параграфі, важливо робити опитування працівників, яке буде допомагати керівництву виявляти

конфлікти. Для цього можна застосовувати Опитувальник «Індекс рівня конфліктності», текст якого приведено у Додатку 2. Опитувальник містить 10 тверджень, які треба оцінити за шкалою від 1 до 10. Загальна сума балів визначає рівень конфліктності в організації у відсотковому вигляді. Чим більше індекс – тим нижче рівень конфліктності. При цьому треба зауважити, що для досягнення бажаних результатів опитування слід проводити регулярно через однакові проміжки часу (наприклад, раз на пів року). Опитування обов'язково повинні бути анонімними; їх слід робити не тільки по всій компанії, але й по відділам та навіть окремим командам. Так простіше знайти проблемні моменти. Для швидкого та ефективного аналізу проведення опитування та підрахунок балів слід автоматизувати.

Після того, як компанія з'ясувала рівень конфліктності, треба намітити план його зниження, особливо, якщо рівень високий або середній. Як вже було зазначено в цьому дослідженні невирішені конфлікти в компанії негативно впливають на ефективність роботи та як наслідок прибуток та конкурентну спроможність компанії. Таким чином, компанії треба зосередитись на виявленні конфліктів, з'ясуванні на якій стадії (або інтенсивності) вони знаходяться, щоб запропонувати відповідний підхід: навчання, перемовини, інформування, медіацію, медіацію з кокусами або трансформативну фасілітацію. Взаємозв'язок різних медіативних підходів зображено на Мал. 6.



Мал. 6. Різні стадії конфлікту та використання медіації.

Отже, пропонуємо наступний (покроковий) алгоритм дій, який спрямовано на впровадження принципів медіації та конфлікт менеджменту в корпоративну культуру українських компаній. Даний алгоритм дій складається із трьох стадій (кроків), втілення яких потребують відповідного планування, задіяння людських та фінансових ресурсів, а головне – підтримки з боку керівництва компанії.

КРОК 1. ЗМІЦНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

- Впевнитись, що задекларовані цінності та підходи відповідають таким на практиці. Методи: анкетування, опитування, фокус-групи.

- Провести заходи щодо комунікації цінностей та принципів КК всім працівникам компанії. Методи: корпоративні заходи, плакати, щорічний підпис згоди з КК.
- Проводити підбір нових працівників згідно цінностей та принципів КК. Методи: HR політики, тестування на знання КК.

КРОК 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В НАПРЯМКУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

- Розробити статтю для ККЕ (або політику за відсутністю ККЕ) щодо вирішення конфліктів на робочому місці, яка базується на принципах медіації. Методи: завдання відповідному працівникові розробити таку політику, де вказані конкретні дії співробітників та менеджерів у разі виникнення конфлікту.
- Провести навчання менеджерів середньої та вищої ланки з підвищення конфліктологічної компетенції з опрацюванням медіативних навичок. Методи: внутрішнє навчання із запрошеним фахівцем або зовнішнє навчання.

КРОК 3. ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ КОНФЛІКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Створити команду внутрішніх медіаторів. Метод: підбір працівників за рівнем довіри та компетентності
- Вимірювати рівень конфліктності в компанії з певною регулярністю. Методи: опитувальник щодо індексу рівня конфліктності.
- Проводити процедуру медіації у випадках, передбачених внутрішньою політикою (або статтею в ККЕ). Метод: пропонувати сторонам конфлікту корпоративну «послугу» медіації з залученням внутрішнього (або за потребою зовнішнього) медіатора.

Коли ці зміни відбудуться, компанія може розраховувати на отримання наступних результатів:

- Підвищення задоволеності співробітників. Коли працівники відчують, що їхні скарги та конфлікти вислуховуються та вирішуються справедливо, це може призвести до підвищення задоволеності роботою та морального духу. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення рівня продуктивності та зниження плинності кадрів.
- Краще управління конфліктами. Використовуючи медіацію для вирішення спорів, компанії можуть розробити системний підхід до управління конфліктами, зменшуючи ймовірність майбутніх конфліктів і покращуючи загальну здатність компанії вирішувати спори.
- Підвищення довіри. Медіація допомагає зміцнити довіру між сторонами, створюючи нейтральне та конфіденційне середовище для вирішення конфліктів. Це може бути особливо корисно в ситуаціях, коли співробітники відчують, що їхні голоси не чують.
- Підвищена гнучкість. Медіація забезпечує більшу гнучкість у вирішенні спорів порівняно з традиційними юридичними методами. Це може призвести до більш індивідуального рішення, яке відповідає конкретним потребам компанії та її співробітників.

Підсумовуючи, можна відзначити, що ставлення до процедури медіації серед тих, хто розуміє, що таке медіація, досить позитивне, і це свідчить про наявність потенціалу розвитку медіації в українських компаніях. Тому необхідно пропагувати медіацію як альтернативний і найбільш ефективний спосіб вирішення конфліктів в компаніях. Спираючись на проведені дослідження, можна стверджувати, що:

1. Корпоративна культура компанії залежить в тому числі і від рівня та способів вирішення внутрішніх конфліктів.
2. Впровадження медіації є важливим кроком змін в компаніях у напрямку побудови сильної корпоративної культури та утримання \ залучення найкращих працівників в організації.

3. З метою укорінення медіації в корпоративну культуру компанії необхідно проводити її інституалізацію через внесення відповідних статей в кодекс корпоративної етики компанії, який є документом, що відображає цінності, ключові принципи діяльності та норми поведінки в компанії.
4. Проведення опитування щодо визначення рівня конфліктності в компанії допоможе з'ясувати наскільки терміновими повинні бути зміни в корпоративній культурі.
5. Створення програм навчання для керівників середньої та вищої ланки управління, HR-менеджерів та HR-директорів компаній – ключовий етап у процесі популяризації медіації в корпоративному середовищі та формуванні конфліктологічної компетентності.

Як було вже зазначено вище, впровадження медіації в компанії із слабкою корпоративною культурою, низькою свідомістю керівництва та працівників, відсутністю корпоративних цінностей, принципів та норм, низьким рівнем конфліктологічної компетентності немає жодного сенсу. Процес потребує значної підготовки та перш за все потужних ініціатив з боку вищого керівництва компанії.

ВИСНОВКИ

Сучасні українські компанії визнають корпоративну культуру як важливий елемент для створення соціальних відносин, комунікацій та корпоративної єдності. Корпоративна культура складається з системи загальних цінностей та основних уявлень, які формують культурний характер організації. Компанії встановлюють для всіх учасників свої цілі, принципи та норми, ґрунтуючись на налагодженій та ефективній системі формування та розвитку корпоративної культури. Це відображається не лише в традиціях, ритуалах, міфах та оголошеній місії компанії, а також в бізнес-процесах, операційних процедурах та стандартах поведінки працівників.

Міжособистісні відносини відіграють значущу роль у формуванні корпоративної культури, особливо з огляду на механізми відтворення "особистих прикладів", які відповідають стратегічним цілям та завданням організації. Процес створення міцної корпоративної культури для компанії є складним і тривалим, при цьому він не піддається універсальній моделі. Кожна організація унікальна за своєю суттю і будує свою корпоративну культуру індивідуально, враховуючи етапи свого розвитку, сферу діяльності, стилі управління та особливості колективу.

Кожен колектив стикається з необхідністю вирішення конфліктів у різних аспектах компаніїної діяльності. Внутрішні корпоративні конфлікти є процесом підвищеної соціальної напруги в організації, їх основу становлять невирішені потреби колективу або його окремих членів. Управління конфліктами в компанії – це спрямована діяльність всіх учасників управління стосовно поведінки учасників конфлікту, які включають працівників та групи в компанії. Ефективне управління конфліктами передбачає чітку послідовність дій менеджерів та системне, комплексне використання інструментів корпоративної культури, спрямованих на передбачення та регулювання конфліктів в організації. Стійка корпоративна культура є

основою для успішної взаємодії в конфліктах між особами та розвитку конфліктологічної компетентності серед працівників компанії.

Культура компанії впливає на міжособистісні конфлікти, керуючись правилами та нормами поведінки працівників. Моделі соціально прийнятної поведінки мають бути чітко визначені і закріплені в офіційному документі – Кодексі корпоративної етики. Кожен працівник, який приймає корпоративні норми та принципи, точно розуміє свої права та обов'язки в компанії, бачить перспективи свого професійного росту і може самостійно вирішувати, дотримуватися чи не дотримуватися встановленим нормам і правилам організації. Можливість, яку надає корпоративна концепція, має велике значення для комфортного життя працівника в компанії і, відповідно, для безконфліктної взаємодії з колегами.

Засобами уникнення та вирішення конфліктів у організації за допомогою корпоративної культури є наявність у неї конкретних елементів, які вмикають механізми регулювання ситуацій конфліктів. Серед таких елементів, на перше місце, виходять цінності компанії, основні принципи діяльності, традиції, формальні та неформальні комунікації в колективі та інші.

Проведений аналіз дає право сформулювати пропозиції щодо попередження та врегулювання конфліктних ситуацій в організації:

1. Якщо корпоративна культура ще не сформована, - ініціювати процес на рівні топ менеджменту.
2. Активно пропагувати, закріплювати в колективі цінності компанії, її місію та керівні принципи.
3. Прописати статтю в кодексі корпоративної етики (або політику) про ставлення до конфліктів та вирішення конфліктних ситуацій в організації.
4. Запровадити метод медіації як найбільш ефективний у вирішенні конфліктів.
5. Популяризувати метод медіації в компанії через програми навчання керівників вищої та середньої ланки.

6. Вимірювати рівень конфліктності в компанії для попередження та вирішення конфліктів.
7. Створити команду внутрішніх медіаторів та провести відповідне навчання.
8. Ініціювати та проводити процедуру медіації для працівників компанії у разі виникнення конфліктної ситуації, яка потребує допомоги у її вирішенні.
9. Демонструвати на особистих прикладах практику вирішення конфліктів за допомогою медіації.

Створення та застосування таких механізмів корпоративної культури сприятиме підвищенню загального рівня взаємодії в компанії, знизить конфліктологічний рівень та сприяє попередженню та вирішенню конфліктів в організації на ранніх етапах.

З врахуванням наданих завдань та результатів проведеного дослідження та викладення ключових положень роботи можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено розвиток та особливості корпоративної культури українських компаній.
2. Проаналізовано сучасні вимоги та очікування працівників українських компаній щодо рівня та якості корпоративної культури.
3. Вивчено роль медіації та конфлікт менеджменту в корпоративній культурі компанії.
4. Досліджено застосування медіації та конфлікт менеджменту в західних компаніях та можливості впровадження закордонного досвіду в українських компаніях.
5. Розроблено інструменти впровадження та інституалізації корпоративних цінностей, принципів медіації та конфлікт менеджменту в компанії.
6. Запропоновано алгоритм дій щодо впровадження принципів медіації та конфлікт-менеджменту в корпоративну культуру компанії.

Проведене дослідження, висновки і рекомендації не лише мають теоретичне значення, але й є практично важливими і можуть бути використані в ході впровадження організаційних змін, за умови, що компанія готова до цих змін, і менеджмент належно підготовлений. Застосування медіації слугує індикатором змін в корпоративній культурі українських компаній, які можуть бути включені в алгоритм дій у конфліктних ситуаціях та закріплені в кодексі корпоративної етики компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

Нормативно-правові акти

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України про медіацію: Прийнятий 16 листопада 2021 р. №1875-IX. URL. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

Основна література

3. Bennett A. The role of workplace mediation: a critical assessment. Sheffield Hallam University Research Archive. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/157619833.pdf> (дата звернення 12.11.2023)
4. Bingham L, Hallberlin C., Walker D., Chung W. Dispute system design and justice in employment dispute resolution: mediation at the workplace. Harvard Negotiation Law Review, 2009. Vol 14. pp1–50
5. BIS. Resolving workplace disputes: Government response to the consultation. URL <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ca68940f0b65b3de0a48c/11-1365-resolving-workplace-disputes-government-response.pdf>. (дата звернення 16.11.2023)
6. BIS. Regional-Mediation-Pilot-Schemes-up-and-running”, Department for Business Innovation and Skills. URL. <http://news.bis.gov.uk/Press-Releases/Regional-Mediation-PilotSchemes-up-and-running-67b90.aspx> Accessed 7thAugust 2012. (дата звернення 14.11.2023)
7. Bowlding K. Conflict and Defence: A General Theory. Literary Licensing, LLC, 2012. 360 pp.
8. Chartered institute of personnel and development. Conflict management: a shift in direction? London: CIPD. URL. www.cipd.co.uk/hr-resources/research/conflictmanagement-shift-direction.aspx (дата звернення 18.11.2023)

9. Dahrendor R. *Society and Democracy in Germany*. New York & London: W. W. Norton & Company. 1967. P.360
10. Davos 2016. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL.<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення 22.11.2023)
11. Huang D. How Does Corporate Culture Impact a Company's Success? URL.<https://blogs.cisco.com/manufacturing/how-does-corporate-culture-impact-a-companys-success>. (дата звернення 24.11.2023)
12. Jones C., Saundry R. The practice of discipline: evaluating the roles and relationship between managers and HR professionals. Volume 22, Issue3 July 2012. Pages 252-266. doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00175.x
13. Kotter J. *Leading Change*. Harvard Business Review Press. 2012. 208 pp.
14. Latreille P., Saundry R. Workplace mediation. In: Roche, W., Teague, P. and Colvin, A. *The Oxford Handbook on Conflict Management in Organizations*. 2014 Oxford: Oxford University Press, pp.190–209.
15. Lewis Coser. *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press, 1956. 300 p.
16. Louis Kriesberg, Bruce W. Dayton. *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. Rowman & Littlefield, Political Science. 2012. 430 p.
17. Lourdes Munduate, Francisco J. Medina, Martin C. Euwema. *Mediation: Understanding a Constructive Conflict Management Tool in the Workplace*. URL. <https://www.redalyc.org/journal/2313/231374563003/html/>
18. Marc Reid. Case studies of mediation. URL.<https://www.linkedin.com/pulse/3-case-studies-reasons-use-workplace-mediation-marc-reid> (дата звернення 25.11.2023).
19. Martin Brink. Corporate mediation: a proposition? *Corporate Mediation Journal*. 2018, №1. P. 4-18. doi. 10.5553/CMJ/254246022018002001001

20. Ndifon Neji Obi. Managing Workplace Conflicts. Through Self-Mediation URL. <https://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=263666&ptid=242894&t=managing+workplace+conflicts+through+self-mediation>
21. Petar Petric. Why Business Need Mediation - Resolving Disputes among Business Partners. *Diplomacy & Commerce*. 2018, Issue №3. P.19-27
22. Randal Collins. Conflict Sociology: A Sociological Classic Updated. Boulder CO: Paradigm Publishers, 2009. 380 pp.
23. Ridley-Duff R., Bennett A. Towards mediation: Developing a theoretical framework to understand alternative dispute resolution. *Industrial Relations Journal*, 2011. Vol. 42 №. 2. P. 106-123.
24. Ristino, Robert & Michalak, Joanna. Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour. *Journal of East European Management Studies*. 2018. 23. 295-322. Doi/10.5771/0949-6181-2018-2-295
25. Saundry Richard, Gemma Wibberley. Workplace Mediation – Transforming the Culture of Conflict Management? Conference paper. CIPD Applied Research Conference 2015. URL. https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/get-involved/events/workplace-mediation-transforming-the-culture-of-conflict-management_2015_tcm18-15587-1.pdf (дата звернення 01.12.2023)
26. Simmel G. The conflict in modern culture. New York: Teachers College Press. 1968. 420 p.
27. Talcott Parsons: The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers, New York: McGraw Hill 1937. 775 p.
28. The World Bank. Three New Guides on Commercial Mediation: Good for Debt Resolution, Good for Governance. URL. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/11/21/three-new-guides-on-commercial-mediation> (дата звернення 27.10.2023)

29. Workplace Mediation –Transforming the Culture of Conflict Management? Conference paper. CIPD Applied Research Conference 2015.
30. Андрушків Б. М., Химич І. Г. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С.23-28.
31. Антуневич В. Як війна змінила корпоративну культуру та цінності компаній. *Employer brand manager у Govitall*. URL. <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv> (дата звернення 28.11.2023)
32. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Вступ до конфліктології. Київ: МАУП, 1996. 104 с.
33. Баловсяк Н. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ-компаній за війни. URL. <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (дата звернення 07.12.2023)
34. Бахновська І. П. Сутність та переваги медіації в бізнесі. URL. http://sej.org.ua/10_2023/38.pdf (дата звернення 21.11.2023).
35. Вебер М. Господарство і суспільство / пер. з нім. М. Кушнір. Київ: Всесвіт, 2013. 1112 с.
36. Гаврилюк Р. Медіація у професійній діяльності юриста. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.
37. Газл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Вид. 10-е, вдоск. Київ: АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
38. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
39. Гіріч В. СРСР давно розвалився, але українці – все ще радянські люди. Як Україну руйнує більшовизм у головах. URL. https://espreso.tv/article/2017/11/07/srsr_davno_rozvalyvsvya_ale_ukrayinci_vse_sche_radyanski_lyudy_yak_ukrayinu_ruynuye_bilshovyzm_u_golovakh (дата звернення 7.11.2023)

40. Гресь Є.Ю. Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві URL. <https://core.ac.uk/reader/47234270> (дата звернення 15.11.2023).

41. Григорчук М.В. Міжнародний і європейський досвід із застосування медіації як одного з інструментів вирішення корпоративних спорів. *Legal Bulletin*, 2020. С.58–65. URL. <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/286>

42. Даукша Л. М. Сучасний стан та перспективи розвитку психології спілкування. роль медіації в корпоративному управлінні. URL. http://psih.pp.ua/18230_роль_медіації_в_корпоративному_упр_авлінні_розглядаються_основні_підходи_до_визначення_поняття_медіація.html (дата звернення 17.12.2023)

43. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України., *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* 2018 № 15 С. 272-279.

44. Євтух В. Зіммель Георг. Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.

45. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. *Конфліктологія: Навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.

46. Зятюк С. Названо топ-100 компаній 2021 року з найкращою корпоративною культурою. URL. https://24tv.ua/business/nazvano-top-100-kompaniy-2021-roku-naukrashhoyu-korporativnoyu_n1819524 (дата звернення 19.11.2023)

47. Зіммель Г. Філософський енциклопедичний словник/ В.І. Шинкарук та ін. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

48. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*, 2012. №3. С. 114-118.

49. Кабачинський І. Як корпоративна культура вбиває відповідальність і що з цим робити. URL. <https://ain.ua/2022/09/07/yak-korporatyvna-kultura-vbyvaye-vidpovidalnist-i-shho-z-czym-robyty/> (дата звернення 24.11.2023)

50. Калініна Н. В. Медіація як складова та робоча процедура сильної корпоративної культури та hr-бренду компанії. Медіація: Навчання та трансформація суспільства / MEDIATS 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SVNE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

51. Канюта С. М. Іванюта В. Ф. Підприємництво та бізнес культура. Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

52. Карпова О. М., Поліщук В. В. Теоретико-правовий аналіз застосування медіації у трудових спорах. *Держава та регіони. Серія «Право»*, 2021. №2 (72). С.34-39.

53. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві. Автореф. дис. кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. Київ, 2008. 20 с

54. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка* №1, 2014. С.158-161

55. Кодекс професійної етики медіатора: затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19.02.2022, протокол № 1/2022. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators-uekhnyu-ruееkakhsua/> (дата звернення: 23.10.2023)

56. Козер Л. Функціональність конфлікту URL: http://ni.biz.ua/3/3_2/3_210615_konfliktniy-funktsionalizm-lyuisa-kozera.html (дата звернення: 11.10.2023)

57. Корпоративна культура Навчальний посібник Під загальною редакцією Г. М. Захарчин. Львів, Національний університет «Львівська політехніка», 2011. С.13-14

58. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
59. Кривобок Я. Який вигляд має корпоративна культура в дії. Історії співробітників українських компаній? URL. <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2785/> (дата звернення: 27.10.2023)
60. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. С.12-18.
61. Латигіна Н. Основні критерії, принципи та рівні здійснення демократії. *Політичний менеджмент*. 2009. № 3(36). С. 81-91.
62. Леко Б., Чуйко Г. Медіація: підручник. Чернівці: Книги-XXI, 2011. 464 с.
63. Лисенко В. Корпоративна культура – дань моді, чи...*Орієнтир*. 2018. № 11(525). С.18-23
64. Медіація як цінність : монографія / Р.О. Гаврилюк, П.С. Пацурківський. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 466 с.
65. Мороз Ю. Чи справді здорова робоча атмосфера важлива для бізнесу та на які фактори слід звертати увагу. URL. <https://www.work.ua/articles/job-interview/2728/> (дата звернення: 04.11.2023)
66. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез доп. Міжнар. наук.- практ. конф. (26-27 листопада 2020 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С.346-348.
67. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150с.
68. Прохоренко М. Дні поганого настрою, безлімітна відпустка і музичний мікродозинг. URL. <https://laba.ua/blog/3008-dni-poganogo-nastroyu-bezlimitna-vidpustka-i-muzichniy-mikrodozing>

69. Романадзе Л. Д. Медіація в професійній діяльності адвоката. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 122-124.
70. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. К: Видавництво УАДУ при Президентові України. 2002. 255 с.
71. Тарасова А. Медіація як інструмент корпоративного управління. Інтернет стаття. URL. <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna> (дата звернення: 03.10.2023)
72. Український центр медіації та переговорів. Організаційна медіація та розвиток компетенцій співробітництва для менеджерів. URL.<https://ukrmediation.com.ua/ua/kalendar-navchan-ta-podii/51-orhanizatsiina-mediatsiia-ta-rozvytok-kompetentsii-spivrobotnytstva-dlia-menedzheriv> (дата звернення: 11.12.2023)
73. Шипілов Л. М. Народовладдя як основа демократичної держави. Харків: ФІНН, 2009. 216 с.
74. Шкільняк М. М. Корпоративне управління. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 170 с.
75. Ян Ван Звітен. Як зробити так, щоб медіація працювала? URL. <https://www.hsa.org.ua/blog/yak-zrobyty-tak-shhob-mediatsiya-pratsyuvala-prof-jan-van-zwieten-ri-ra-ro-netherlands/> (дата звернення 05.11.2023).

ДОДАТОК 1

ТЕСТ ТОМАСА-КІЛМАНА

Тест Томаса-Кілмана був розроблений, щоб допомогти людям ефективніше справлятися з конфліктними ситуаціями, і заснований на 40-річному дослідженні авторів. Тест оцінює стиль поведінки людини в конфліктних ситуаціях, тобто в ситуаціях, в яких інтереси двох людей несумісні. Даний опитувальник показує типову реакцію людини на конфлікт, його ефективність і доцільність, а також дає інформацію про інші можливі шляхи вирішення конфліктної ситуації.

Тест базується на двовимірній моделі управління конфліктами, одним з вимірів якої є асертивність, тобто ступінь, в якій людина намагається задовольнити власні інтереси, і співпраця, тобто ступінь, в якій людина намагається задовольнити інтереси іншої людини. Ці дві моделі поведінки можуть бути використані для визначення п'яти способів вирішення конфліктів:

- Конкуренція (конкуренція) - це прагнення досягти власних інтересів на шкоду іншому.
- Пристосування – це жертвування власними інтересами заради іншого.
- Компроміс - це угода, заснована на взаємних поступках, пропозиція варіанту, що знімає виникле протиріччя.
- Уникнення - це відсутність бажання співпраці і відсутність схильності до досягнення власних цілей.
- Співробітництво – сторони ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У своєму опитувальнику типової поведінки Томас і Кілманн описують кожен з п'яти можливих способів вирішення конфлікту за допомогою 12 суджень про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних комбінаціях вони об'єднуються в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується

вибрати те судження, яке найбільш характерно для характеристики його поведінки. Питання опитувальника та опис результатів наведені нижче.

Питання тесту.

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1.

а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

7.

а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладую всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигоди і втрат для нас обох.

21.

а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23.

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Бланк для відповідей

№ пари	а	б	№ пари	а	б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Опрацювання результатів

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

Ключ до відповідей

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових

зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

ДОДАТОК 2

ІНДЕКС РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ В КОМПАНІЇ

Відповідаючи на питання, необхідно поставити «X» навпроти кожної строки під відповідним балом, де 1 – мінімальна оцінка, 10 – максимальна оцінка.

	ПИТАННЯ	БАЛИ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	В мене гарні робочі відносини зі співробітниками, з якими я працюю в одному офісі\приміщенні										
2	В мене гарні робочі відносини з колегами, з якими я працюю разом щоденно (над одним проектом, тощо)										
3	В мене гарні робочі відносини зі співробітниками інших відділів, структурних підрозділів, я якими в мене є більш менш регулярна комунікація по роботі										
4	В мене гарні робочі відносини з моїм безпосереднім керівником										
5	У разі виникнення напруження у робочих відносинах, я без коливач зможу сказати про це іншій стороні з метою вирішити питання.										

6	У разі виникнення напружень у робочих відносинах, які я не можу самостійно вирішити (з іншою стороною), я без коливань звернусь до мого керівника за допомогою.																		
7	Більшість співробітників компанії не є конфліктними особистостями.																		
8	Якщо я помічу напруження в роботі між іншими співробітниками я намагаюсь допомогти їм у пошуку рішення.																		
9	Я б хотів\хотіла пройти тренінг з навичок вирішення конфліктів																		
10	Політика компанії щодо вирішення конфліктів на робочому місці є дієвою та актуальною.																		
	Кількість балів по строчкам																		
	ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСЬ БАЛІВ																		

Визначення індексу рівня конфліктності

Крок 1. Порахуйте кількість балів по анкеті кожного працівника. Для цього помножте кількість відміток («X») в кожній колонці на бал в верху відповідній колонці. Запишіть цю цифру внизу колонки. Потім необхідно скласти всі отримані цифри та записати загальний результат.

Крок 2. Підсумуйте кількість балів всіх анкет.

Крок 3. Визначення індексу. Припустимо у анкетуванні брало участь 48 працівників. Тоді $48 \cdot 10 \cdot 10 = 4800$ це є наші 100%. При підрахуванні суми балів всіх 48 анкет, припустимо що ми отримали цифру 3360. На основі цього вираховуємо відсоток: $3360/4800 \cdot 100 = 70\%$

Результати

Можна говорити про низький рівень конфліктності, коли відсоток перевищує 70%. В цілому 50+ відсотків – це задовільний результат (середній рівень конфліктності), але компанії є куди вдосконалюватися. Керівництво компанії повинно серйозно занепокоїтися, якщо рівень відсоток менше 50% що свідчить про високий рівень конфліктності в компанії.