

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін,
А. В. Калина**

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
КОНФЛІКТАМИ**

Навчальний посібник

Київ 2004

ББК 88.53я73
Б39

Рецензенти: *А. М. Джужа*, д-р юрид. наук, проф.
В. В. Дорофієнко, д-р екон. наук, проф.
А. В. Бреславцев, д-р екон. наук

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 5 від 29.05.03)*

Беззубко Л.В. та ін.

Б39 **Управління трудовими конфліктами: Навч. посіб. /**
Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина. — К.: МАУП, 2004. — 256 с. — Бібліогр.: с. 247-250.

ISBN 966-608-418-X

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні та практичні аспекти проблеми управління трудовими конфліктами на підприємствах.

На основі узагальнення, критичної оцінки існуючих теоретичних та практичних підходів, проведених досліджень пропонуються рекомендації щодо попередження та подолання трудових конфліктів.

Для студентів, аспірантів, фахівців у сфері управління персоналом.

ББК 88.53я73

© Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін,
А. В. Калина, 2004

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2004

ISBN 966-608-418-X

Вступ

Конфлікти в трудовому колективі є типовим явищем розвитку нашого суспільства. Вони виникають в умовах складного соціально-економічного стану країни як наслідок процесів оновлення виробничих відносин, що потребують відмови від всього старого, зайвого та ще донедавна звичного. Тільки у 2000 р. через трудові конфлікти в Україні втрати робочого часу склали 3,4 млн люд./год., було недодано продукції на суму 62 млн грн. За 2000 р. лише тільки у Донецькій області втрати робочого часу склали 1376,1 тис. люд./год., в результаті чого було недодано продукції на 27,2 млн грн.

Для ефективного вирішення трудових конфліктів необхідно володіти як певним обсягом теоретичних знань, так і практичними навичками, що сприяють їх подоланню. Сучасний керівник повинен добре розумітися на сутності такого складного явища, як конфлікт, і, якщо він виник, уміти знайти найоптимальніший шлях вирішення, щоб запобігти погіршенню психологічного клімату в трудовому колективі. Правильно керувати конфліктами в колективі, що склався, має вміти кожний сучасний менеджер.

Існує чимало наукових праць зарубіжних авторів, у яких подаються практичні рекомендації щодо шляхів уникнення та подолання конфліктів і суперечок у колективі. Психологічні аспекти конфліктології добре викладені у книгах Дж. Скотт, М. Фейра, В. Зігерта і Л. Ланга та інших відомих вчених.

Проте у СРСР було видано небагато книг, присвячених проблемі конфліктів. Причини — заборона самої теми, догматична переконаність багатьох критиків у тому, що при соціалізмі не може бути серйозних соціальних конфліктів, а словосполучення “антагоністичний конфлікт при соціалізмі” було просто піддано анафемі. Серед перших вітчизняних робіт, присвячених проблемі конфліктів, можна назвати книгу Ф. М. Бородкіна, Н. М. Коряк “Внимание: конфликт!”, в якій на численних конкретних прикладах розглядаються причини виникнення міжособистісних та міжгрупових конфліктів на підприємствах. Із сучасних можна навести праці

Г. В. Ложкіна і Н. І. Пovyакеля, А. М. Бандурки, В. А. Друзя, А. Г. Здравомислова та ін.

Отже, виникає нагальна потреба у появі спеціальної прикладної наукової дисципліни — конфліктології, що вивчає теорію та практику попередження та вирішення конфліктів. Нині конфліктологія входить до програми професійної підготовки соціологів, менеджерів, економістів, психологів, соціальних працівників та інших майбутніх фахівців “ринкового” профілю. В її основу покладено теорію та практику управління суспільними відносинами, підходи та методи соціального менеджменту. З точки зору менеджменту конфліктологію необхідно розглядати як галузь наукових знань про шляхи, способи та прийоми діяльності з управління конфліктами.

У цьому навчальному посібнику розглядаються як теоретичні, так і практичні прийоми, методи діагностики, прогнозування, вирішення й управління конфліктами, що виникають в трудовому колективі. Саме інтерес до цих питань та практична доцільність й викликали появу видання.

Автори посібника намагалися врахувати напрацювання вітчизняних та закордонних вчених, положення сучасних теорій управління персоналом, психології, наукової організації праці й інших наук. Значне місце відведено аналізу положень чинних нормативно-правових та законодавчих актів, розроблених останнім часом в Україні, у яких регламентуються способи вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів), а також документів, створених Національною службою посередництва та примирення.

У виданні знайшли відображення окремі питання наукових досліджень з вивчення стану трудової конфліктності на підприємствах й організаціях Донецької області, проведених одним з авторів.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Загальна характеристика конфлікту як явища

Слово “конфлікт” у перекладі з латинської мови означає “зіткнення”. В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що призводить або до конструктивних наслідків (наприклад, до посилення групової динаміки розвитку колективу), або до деструктивних (наприклад, до розвалу колективу).

Поняття “конфлікт” характеризується винятковою широтою змісту і вживається у різноманітних значеннях. У спеціальній літературі можна зустріти велику кількість визначень, що розкривають різні сторони цього питання. Тому вважається за доцільне насамперед уточнити деякі категорії та поняття. Почнемо з визначень поняття “конфлікт”.

Найзагальніше визначення конфлікту міститься в тлумачному словнику російської мови С.Ожегова, який визначає його як зіткнення, серйозну незгоду, суперечку. При цьому дане визначення можна доповнити положенням, що воно пов’язане з гострими емоційними переживаннями, обумовлене протилежністю чи розбіжністю інтересів, поглядів та ціннісних орієнтацій учасників конфлікту.

У психології під конфліктом розуміють “зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб’єктів взаємодії”. У зв’язку з цим можна дати визначення конфлікту як однієї з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні чи ілюзорні, об’єктивні чи суб’єктивні, різною мірою усвідомлені протиріччя між людьми зі спробами їх вирішення на тлі прояву емоцій.

Н.В.Гришина пропонує визначати соціально-психологічний конфлікт як зіткнення, що виникає і протікає у сфері спілку-

вання і викликане суперечливими цілями, способами поведінки, установками людей в умовах їхнього прагнення до досягнення певних цілей [14; 15].

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути представлені конкретними особами чи групами осіб. Кожна сторона робить усе можливе, щоб було прийнято саме її точку зору чи мету, і заважає іншим робити те ж саме.

Є.А.Уткін визначає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, у міжособистісних взаємодіях чи міжособистісних відносинах індивідів чи груп людей, що пов'язане з негативними емоційними переживаннями.

Англійський соціолог Е.Гідденс визначає конфлікт як реальну боротьбу між діючими людьми чи групами, незалежно від того, якими є джерела цієї боротьби, її способи і засоби, що мобілізуються кожною зі сторін.

В.П. Пугачов під конфліктом розуміє одну з найрозповсюдженіших форм організаційної взаємодії, заснованої на реальних чи уявних протиріччях, що переслідує несумісні, взаємовиключні цілі сторін, дії яких безпосередньо спрямовані одна проти одної та виключають взаємну вигоду [40, с.230].

У визначенні Г. В. Ложкіна, Н. І. Повякеля конфлікт трактується як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів — сторін взаємодії [31, с.9].

Таким чином, можна зробити висновок, що на повсякденному рівні під конфліктом розуміється сварка, суперечка, а на семантичному рівні він трактується як розбіжність, зіткнення.

Конфлікти мають багато характеристик, особливостей, що дозволяє, у свою чергу, виділяти різні їх види. У цьому посібнику розглядається тільки один з різновидів загального конфлікту — трудовий конфлікт.

Трудовий конфлікт — це є конфлікт у сфері трудових відносин із приводу засобів працевзабезпечення, рівня заробітної плати, використання професійного й інтелектуального потенціалу, різних елементів та чинників трудового процесу (організації, змісту, умов праці й т.ін.), рівня цін на різні блага, ре-

ального доступу до цих благ й інших ресурсів, викликаний протилежністю інтересів.

У Законі України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 17 листопада 1998 р. визначається, що колективна трудова суперечка (конфлікт) — це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, стосовно:

- встановлення нових чи зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладання чи зміни колективного договору, угоди;
- виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;
- невиконання вимог чинного законодавства України про працю.

Широке розповсюдження конфліктів у суспільстві та загострена увага до них з боку громадськості та вчених сприяли виникненню спеціальної галузі знання — **конфліктології** — науки, що вивчає причини виникнення, сутність та способи подолання конфліктів. Це є прикладна наукова дисципліна і разом з тим — сфера професійної діяльності, що вимагає спеціалізованих знань, умінь і навичок з врегулювання конфліктів. Конфліктологія входить до програми професійної підготовки соціологів, менеджерів, економістів, психологів, соціальних працівників та інших фахівців.

Слід зазначити, що конфлікти нині є об’єктом вивчення представниками різних наук — психологів, соціологів, філософів, економістів, правознавців. Конфліктологія передбачає подальший розвиток теорії та практики управління суспільними відносинами, підходів і методів соціального менеджменту. З погляду менеджменту конфліктологія розглядається як сфера наукових знань про шляхи, способи і прийоми діяльності з управління конфліктами. Такий підхід є припустимим у зв’язку з великою різноманітністю елементів досліджуваного явища, сторін суспільного життя, яких вони стосуються. Але тільки комплексний підхід до вивчення проблеми може дати найповнішу картину та аналіз причин, характеристик і наслідків конфліктів.

Загалом, у спеціальній літературі конфлікти розглядаються на соціальному, соціально-психологічному чи психологічному рівнях, які діалектично пов’язані один з одним. Тому в цьому

навчальному посібнику було зроблено спробу висвітлити різні аспекти конфлікту, але при цьому наголошено на недостатньо розкритих у спеціальній літературі питаннях — правових та економічних характеристиках трудових конфліктів.

Нині існує багато не вирішених питань, що стосуються місця і ролі конфліктів у суспільному житті. “Наскільки поширені конфлікти у суспільстві, як давно вони виникли і чи існуватимуть у майбутньому?”, — ці питання є предметом численних дискусій вчених.

Марксистська концепція конфлікту виходить з вчення про суспільне протиріччя як головну рушійну силу соціальних змін, що в умовах класово-антагоністичних формацій у соціально-економічній та політичній сферах реалізуються у формах класової боротьби. Класи ж у марксистському вченні — це є насамперед економічна реальність, оскільки класоутворюючою ознакою виступають відносини власності. Отже, основу соціальних конфліктів, згідно з марксизмом, складає боротьба за власність.

У марксистській літературі розрізняються два види боротьби, що виникають на основі протиріччя економічних інтересів. Перший вид — соціальне протиборство за зміну принципів розподілу матеріальних благ, другий — за зміну критеріїв їхнього розподілу в межах сформованої суспільної системи. Боротьба за зміну принципів вимагає реформування основ соціального порядку і може бути успішною лише в результаті соціальної революції. Зміна критеріїв розподілу — це є реформістський шлях удосконалювання суспільних відносин. Висуваючи на передній план економічні чинники соціальних конфліктів, марксистська соціологія вважає, що політичні чинники є їх наслідком і проявом.

Для філософів та соціологів так званої радянської марксистської школи є характерним, власно кажучи, заперечення наявності конфліктів при соціалізмі й у майбутньому — при комунізмі. Вони трактували конфлікт як усього лише тимчасовий стан суспільства, що може бути подоланий раціональними засобами, і, отже, вважали за можливе досягнення такого рівня суспільного розвитку, коли соціальні конфлікти зовсім зникнуть.

На думку ж більшості західних вчених, існування та розвиток суспільства без конфліктів є неможливими. Звідси й

підтримка з їхнього боку давньої філософської традиції, відповідно до якої конфлікт є невід'ємною частиною буття, головним двигуном суспільного розвитку. Так, англійський філософ та соціолог Г. Спенсер (1820-1903) вважав конфлікт “неминучим явищем в історії людського суспільства та стимулом соціального розвитку”.

А це означає, що конфлікт — не дисфункція, не аномалія, а норма відносин між людьми, необхідний елемент соціального життя, який дає вихід соціальній напруженості, енергії діяльності і, породжуючи соціальні зміни різного масштабу, призводить до ефективнішого виконання планів та успішного впровадження стратегій і проектів. Такий підхід явно простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи і поділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації більшою мірою спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодій посадових осіб і на розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, насамперед, усунуть умови, що сприяють появі конфлікту, і можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Автори, що належать до школи “людських відносин”, також були схильні вважати, що конфліктів можна й потрібно уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між прагненнями окремої особистості та цілями організації загалом, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями та можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Проте вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. На їхню думку, добрі взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Цікавою є точка зору німецького соціолога Р.Дарендорфа, який вважав, що конфлікт містить у собі творче ядро і виклик та є умовою існування людської свободи поруч з ринком, відкритістю, гласністю. Велика кількість конфліктів є ліпшою, ніж один, що веде до розколу. Придушення конфліктів призводить до їх загострення. В основу соціальних конфліктів Р.Дарендорф поклав саме політичні чинники: боротьбу за владу, престиж, авторитет. Конфлікт може виникнути в будь-яко-

му співтоваристві, у будь-якій соціальній групі, де є керуючі й підлеглі [16].

Причиною конфлікту, на думку вченого і його послідовників, є прагнення до домінування. Зазвичай цьому положенню дається таке тлумачення: людські досягнення соціального домінування за певних передумов можуть призвести до конфлікту. Безпосередніми причинами виникнення конфліктів можуть бути дефіцит ресурсів, ідеологічні відмінності та т.ін. Проте схильність до домінування, соціальні домагання людей не слід трактувати як їхні природні, вічні інстинкти. Вони формуються на основі зіставлення становища одних людей зі становищем інших. Отже, соціальний конфлікт — це є завжди наслідок соціальної нерівності. Нерівність соціальних позицій означає неоднаковий доступ до ресурсів розвитку індивідів, соціальних груп чи співтовариства людей. Тому у вченні про конфлікти Р.Дарендорфа і його послідовників значне місце відводиться проблемам власності, володіння та розподілу ресурсів. Проте центральним запитанням конфлікту, як і раніше, залишається таке: хто і яким чином розпоряджається ресурсами? Відповідь на це запитання знову відсилає нас до проблеми влади, яка, за Р.Дарендорфом, являє собою сукупність соціальних позицій, що дозволяють одній групі розпоряджатися результатами діяльності інших груп людей.

П. О. Сорокін вказував на зв'язок конфлікту із задоволенням потреб людей. **Потреби** — нестаток у чому-небудь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку людини, груп, суспільства, внутрішній збудник активності. На думку вченого, джерело конфліктів лежить у придушенні базових потреб людини, без задоволення яких вона не може існувати. Це, насамперед, потреби в їжі, одязі, житлі, самозбереженні, самовираженні, творчості, свободі і т.ін. Разом з тим, він підкреслював, що важливими є не тільки самі по собі потреби, але й засоби їх задоволення, доступ до відповідних видів діяльності, що обумовлений соціальною організацією суспільства. Саме у зв'язку з цим постає питання не тільки про рівність та нерівність щодо ступеня добробуту, але й про співставлення життєвих шансів різних соціальних груп.

Таким чином, можна зробити висновок, що конфлікт — це є повсюдне явище. Він є невід'ємною складовою життя сучас-

ного суспільства. Кожне суспільство, кожна соціальна група та соціальна спільнота тією чи іншою мірою піддаються конфліктам... Але суспільства, за словами Р.Дарендорфа, розрізняються не за наявністю чи відсутністю конфліктів, а за неоднаковим ставленням до них з боку влади. У демократичному суспільстві конфлікти також є, але методи їхнього регулювання носять цивілізований характер, що дозволяє не загострювати їх до стану вибухонебезпечності для суспільства. Специфіка відносин до конфліктів та їх наслідки відображені Р. Дарендорфом так: “Той, хто вміє справлятися з конфліктами шляхом їхнього визнання й регулювання, бере під свій контроль ритм історії. Той, хто пропускає таку нагоду, одержує цей ритм собі в супротивники”.

2. Конфлікт як об’єкт вивчення і управління

2.1. Основні терміни, поняття і функції конфліктів

Структура конфлікту — сукупність стійких елементів конфлікту, що утворюють цілісну систему.

Характерними рисами конфлікту є такі:

- наявність як мінімум двох сторін конфлікту (виняток в даному випадку складає внутрішньоособистісний конфлікт);
- невизначеність конфлікту, тобто жоден з учасників не знає його можливого наслідку напевно;
- розбіжність і несумісність інтересів, потреб, цілей учасників конфлікту;
- здійснення сторонами дій, спрямованих безпосередньо одна проти одної;
- наявність певної стратегії і тактики поведінки учасників конфлікту.

Особистісні та міжгрупові відносини можуть супроводжуватися **соціальною напруженістю**, яка являє собою протилежність інтересів і розуміється як рівень конфліктності, що змінюється в часі.

Криза конфлікту — така взаємодія суб’єктів, за якої не відбувається поступального переходу від фази до фази, руйнівної

зацикленості, фазової стагнації чи навіть повернення до попередньої фази.

Конфліктні стосунки — форма і зміст взаємодії між суб'єктами та застосованих ними заходів для завершення конфлікту.

Конфліктна ситуація — розвиток конфлікту в конкретний період часу.

Просторові характеристики конфлікту — це є сфери його виникнення і розвитку, прояву; умови і привід виникнення; конкретні форми прояву; результат конфлікту; засоби і дії, що використовуються суб'єктами конфлікту.

Часові характеристики конфлікту — це є його тривалість, частота, повторюваність, тривалість участі в конфлікті кожної зі сторін, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту.

Можливі дії учасників конфлікту класифікуються за такими напрямками:

- характер дій (наступальні, оборонні, нейтральні);
- ступінь активності у здійсненні дій (активні, пасивні, ініціюючі, відповідні);
- спрямованість дій (на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і т.п., адже у деяких випадках він і справді може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Тому, за існуючою загальною думкою, конфлікт — явище завжди небажане, отже його необхідно уникати, якщо є можливість, або ж негайно вирішувати на самому початку. При такому ставленні до конфліктів цілком не враховується, що вони мають ще й позитивні функції.

З огляду на це, можна класифікувати конфлікти залежно від їх значення і ролі як **функціональні** (що призводять до підвищення ефективності організації) чи як **дисфункціональні** (що призводять до зниження особистої задоволеності, погіршення групового співробітництва й зменшення ефективності діяльності організації).

Різноманітні функції конфліктів охарактеризовані в роботах німецьких соціологів Г.Зиммеля, Р.Дарендорфа й амери-

канського соціолога Л.Козера. Основне положення теорії конфлікту Г.Зиммеля полягає в тому, що конфлікт, хоча і є однією з форм незгоди, у той же час являє собою соціалізуючу силу, що об'єднує протиборчі сторони і сприяє стабілізації суспільства. У цих випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, визначити більшу кількість альтернатив чи проблем, надає додаткову інформацію і т.ін. Це сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень, а також надає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби у повазі та владі.

Л.Козер у своїй класичній роботі “Функції соціальних конфліктів” підкреслював, що конфлікт несе в собі не тільки деструктивну (руйнівну) функцію, у ньому закладений ще й великий позитивний потенціал. Вчений виділив основні функції конфлікту, які, на його думку, благотворно позначаються на сучасному стані суспільства і сприяють його розвитку.

Можна виділити конфлікти з переважно позитивною, позитивно-негативною та негативною спрямованістю.

Один із засновників чикагської школи соціальної психології Р.Парк включив конфлікт до чотирьох основних видів соціальної взаємодії поряд зі змаганням, пристосуванням та асиміляцією (від лат. *assimilitio* — уподібнення, ототожнення). На його погляд, змагання, що є соціальною формою боротьби за існування, будучи усвідомленим, перетворюється на конфлікт, який завдяки асиміляції покликаний призвести до міцних взаємних контактів, до співробітництва і сприяти кращому пристосуванню.

Американський соціолог Л.Козер визначав конфлікт як ідеологічне явище, що відображає прагнення і почуття індивідів і соціальних груп у боротьбі за об'єктивні цілі: влада, зміна статусу, перерозподіл доходів, переоцінка цінностей і т.п. Цінність конфліктів полягає в тому, що вони запобігають закріпленню суспільства, відкривають дорогу інноваціям.

У загальному вигляді до головних функцій конфлікту можуть бути віднесені такі:

1. Інформативна. У свою чергу вона може бути поділена на дві підфункції:

1) **сигналізуюча** — її метою є привертання уваги суспільства до якихось обставин, що вимагають втручання, на проблеми,

що заважають подальшому розвитку підприємства (організації, трудового колективу);

2) **комунікативна** — полягає в обміні інформацією між учасниками конфлікту.

2. **Інтегративна** — впливає на співвідношення інтересів, структуру груп. Завдяки цій функції здійснюються:

- утворення груп, встановлення, підтримка нормативних і фізичних меж груп;
- встановлення і підтримка відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжгрупових відносин;
- соціалізація й адаптація як індивідів, так і соціальних груп;
- створення і підтримка балансу сил і, зокрема, влади;
- стимулювання нормотворчості та соціального контролю;
- створення нових і відновлення існуючих соціальних норм та інститутів;
- пошук протиріч, що, у свою чергу, сприятиме суспільному розвитку;
- посилення внутрішньогрупової інтеграції, зміцнення єдності групи, мобілізація внутрішніх резервів, пошук прихильників, виявлення супротивників, неформальних лідерів і неформального розміщення сил.

3. **Регулятивно-розвиваюча (інноваційна)** — за її допомогою відбувається усунення перешкод на шляху розвитку колективу (поліпшуються психологічні характеристики колективу, підсилюється соціальна активність, згуртованість і т.ін.). Конфлікт спонукає до змін, відкриває дорогу інноваціям. Він удосконалює можливості групового мислення і знижує синдром покори, коли підлеглі не висловлюють ідей, що, як вони вважають, суперечать ідеям їх керівників. Це може поліпшити якість процесу прийняття рішень, тому що додаткові ідеї і “діагноз” ситуації ведуть до ліпшого її розуміння; симптоми відокремлюються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть визначити можливі шляхи вирішення проблеми.

4. **Психотерапевтична (полегшуюча)** — конфлікт знімає психологічну напруженість, дискомфорт. Проблему, що виникла, можна вирішити шляхом, прийнятним для всіх сторін, і в результаті всі будуть більшою мірою відчувати свою причетність до вирішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, спри-

ятиме зниженню вірогідності проявів ворожості, несправедливості. Сторони будуть більше налаштовані на співробітництво, а не на антагонізм у майбутніх ситуаціях, що можуть завершитися конфліктом. Якщо конфлікт вчасно виявлений і вирішений, це дає можливість запобігти серйозніших конфліктів, що ведуть до тяжких наслідків.

Якщо конфліктом не керували чи керували неефективно, то можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей. Можна відзначити, що посилення негативної спрямованості конфлікту відбувається з переміщенням об'єкта боротьби з конкретних питань безпосередньо на учасників. До дисфункціональних функцій конфлікту можна віднести виникнення нестабільності в суспільстві, великих матеріальних і моральних втрат, загрози для життя і здоров'я людей. У результаті конфлікту в колективі можуть спостерігатися такі негативні явища:

- незадоволеність, поганій настрій, зростання плинності кадрів і зменшення продуктивності;
- менший ступінь співробітництва в майбутньому;
- зростання непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації;
- уявлення про іншу сторону як про “ворога”;
- уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;
- згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами, збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.

У загальному вигляді значення конфліктів можна виразити в таблиці:

Значення конфліктів

Негативне значення	Позитивне значення
Негативна інформація	Позитивна інформація
Негативний емоційний стан	Позитивний емоційний стан
Невирішеність проблеми	Вирішення проблеми
Відокремлення в суспільстві, у колективі	Зближення в суспільстві, у колективі

За даними проведених за кордоном досліджень, несвоєчасне вирішення конфліктів, що назрівають, може призвести до таких наслідків:

1. **Втрата робочого часу.** Конфлікт може стати причиною прогулів. Крім цього, медики встановили, що більшість хвороб має психогенне походження і т.ін.

2. **Втрата управлінського часу.** Дослідження проблем управління в США показали, що 25% часу, витраченого на управління, йде на улагоджування конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки.

3. **Погіршення якості рішень, що приймаються.** Для прийняття правильного рішення той, хто його приймає, потребує обґрунтованої інформації. Якщо між джерелами інформації (співробітниками, вищестоящими, підлеглими, допоміжним персоналом) і тими, хто приймає рішення, відносини порушені, то свідомо перекручена інформація може призвести до непередбачених наслідків. Так, трагічне рішення про запуск “Челленджера” у січні 1986 р. було викликано конфліктом серед людей, що приймали рішення.

4. **Втрата кваліфікованих працівників.** У США підраховали, що звільнення керівника нижчої ланки чи досвідченого технічного працівника веде до відчутних втрат.

5. **Реорганізація.** Перестановка співробітників, роз’єднання конфліктуючих сторін (наприклад, зміна безпосереднього керівника) можуть знизити напругу, але при цьому збільшити витрати.

6. **Саботаж.** Нанесення збитку репутації, навмисне псування устаткування, порушення виробничого процесу — це є найочевидніші втрати від конфлікту.

7. **Зниження бажання працювати.** Важко зберегти ентузіазм і обов’язковість, якщо увага співробітників зосереджена на суперечностях з колегами і керівництвом.

2.2. Об’єкти та суб’єкти конфлікту.

Підходи до вивчення та описання конфліктів

Об’єкти конфлікту — це є конкретна причина, мотивація, рушійна сила конфлікту. Об’єктом може стати будь-який предмет суперечки, на який претендують учасники конфлік-

ту. Є. В. Александрова підрозділяє об'єкти конфлікту на такі види [4, с.13]:

- 1) об'єкти, що не можуть бути розділені в різних пропорціях між учасниками конфлікту;
- 2) об'єкти, що можуть бути розділені в різних пропорціях між учасниками конфлікту;
- 3) об'єкти, якими обидва учасника конфлікту можуть володіти спільно.

Суб'єктом конфлікту є активна сторона, здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на її хід залежно від власних інтересів.

Відомий конфліктолог Р.Дарендорф відносить до суб'єктів конфлікту три види соціальних груп:

- 1) безпосередні учасники конфлікту, що знаходяться у стані взаємодії з приводу досягнення об'єктивно чи суб'єктивно несумісних цілей;
- 2) ті, хто прагнуть не бути втягнутими безпосередньо до конфлікту, але роблять свій внесок у його розпалювання. У стадії загострення конфлікту вони можуть стати первинною стороною;
- 3) зацікавлені у вирішенні конфлікту.

У Законі України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 3 березня 1998 р. наводяться такі суб'єкти — сторони колективної трудової суперечки (конфлікту):

- **на національному рівні** — наймані працівники однієї чи декількох галузей (професій), чи профспілки, чи їх об'єднання, чи інші уповноважені найманими працівниками органи і власники, об'єднання власників чи уповноважені ними органи (представники) на території більшості адміністративно-територіальних одиниць України, передбачених ч. II ст. 133 Конституції України;
- **на галузевому, територіальному рівнях** — наймані працівники підприємств, установ, організацій однієї чи декількох галузей (професій), чи адміністративно-територіальних одиниць, чи профспілки, їх об'єднання чи інші уповноважені цими найманими працівниками органи і власники, об'єднання власників чи уповноважені ними органи чи представники;
- **на виробничому рівні** — наймані працівники (окремі категорії найманих працівників) підприємства, установи, орга-

нізації чи їх структурні підрозділи, чи профспілкова, чи інша, уповноважена найманими працівниками, організація і власник підприємства, установи, організації чи уповноважений ним орган чи представник.

Сторони конфлікту — це є його учасники.

Учасник конфлікту — особа чи організація, яка свідомо чи несвідомо, іноді проти своєї волі, може брати участь у конфлікті. У ході розвитку конфлікту його суб'єкти й учасники можуть взаємно змінити свій статус.

Учасники конфлікту бувають:

- **прямі** — ті, хто безпосередньо беруть у ньому участь;
- **непрямі** — можуть провокувати конфлікт, сприяти його розвитку або повному припиненню, підтримувати одну із сторін чи обидві сторони одночасно. Непрямі учасники складають так зване соціальне середовище конфлікту, що може виступати або як каталізатор, або як стримуючий чи нейтральний чинник.

Сила конфлікту — можливість і здатність сторін конфлікту реалізувати свої цілі та уявлення всупереч протидії інших сторін.

Вивчення особливостей, причин, видів і методів вирішення конфліктів засноване на таких підходах.

1. Мотиваційний підхід. Основоположниками є Л.Козер, Г.Зиммель та ін. Його прихильники вважають джерелами конфліктів усвідомлені несумісними спонукання й інтереси протилежних сторін. При цьому виді підходів широко застосовують поняття “конкуренція”, яка спонукає до конфліктів, але не обов'язково до них призводить.

Розрізняють дві базові моделі поведінки учасників конфлікту:

- **кооперативна**, коли учасники сприяють один одному в досягненні цілей, обмінюються необхідною інформацією;
- **конкурентна**, коли учасники перешкоджають один одному в досягненні поставлених цілей, формують “зустрічні” негативні установки для вирішення проблеми.

2. Когнітивний підхід розглянутий у дослідженнях Н.Фригіної, М.Крогіуса. Він заснований на дослідженні конфлікту в аспекті впливу суб'єктивного світу особистості на її поведінку. Взаємодія суб'єктів у соціальній ситуації може бути зрозумі-

лою та інтегрована з позиції суб'єктивного відображення, тобто завдяки аналізу їх сприйняття, усвідомлення рефлексії, оцінки і т.ін. [31, с. 106].

3. **Діяльнісний підхід** дозволяє проаналізувати рівень ефективності спільної діяльності індивідів. Цей підхід знайшов відображення в дослідженнях Ф.Бородкіна, Г.Ложкіна, Н.Повякеля та ін. У ньому виділяються як головні протиріччя предметно-діяльнісного характеру, обумовлені особливостями групової діяльності.

4. **Організаційний підхід** широко застосовується при аналізі конфліктів, насамперед, у сфері управлінських відносин. Моделі організаційного підходу запропоновані Н.Грішиною, А.Єршовим, Л.Понді та ін. Саме в межах даного підходу розроблено більшість технологій щодо способів поведження в конфліктних ситуаціях і вирішення міжособистісних внутрішньогрупових конфліктів.

Кожний з розглянутих підходів може бути ефективним у певній ситуації та дозволяє визначити причини, зміст і наслідки конфліктів.

Щоб охарактеризувати конфлікт, необхідно:

- визначити його учасників, інших зацікавлених суб'єктів;
- вивчити їх мотиви, цілі, особливості характеру і можливості поведження в різних ситуаціях;
- виявити причини конфлікту, розходження й інтереси, які до нього призвели;
- довідатися про наміри учасників щодо прийнятних, на їх погляд, способів подолання конфлікту;
- визначити можливі шляхи подолання даного конфлікту.

Для успішнішого вирішення конфлікту бажано складати **карту конфлікту**, розроблену Х.Корнеліусом і Ш.Фейером [27]. **Метод картографії конфліктів** полягає в графічному відображенні складових конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. Це один з найпопулярніших, найдоступніших методів, який може застосовуватися як індивідуально, так і в міжособистісних та міжгрупових переговорах при вирішенні конфліктів, а також для прийняття ефективних рішень.

Робота зі складання карти проводиться в три етапи:

- 1) визначення проблеми конфлікту загалом;
- 2) з'ясування, хто втягнутий до конфлікту. Якщо учасники мають спільні потреби, то вони об'єднуються;
- 3) визначення справжніх потреб і побоювань кожного з головних учасників конфлікту.

Створення такої карти дозволяє:

- обмежити дискусію певними формальними рамками; створити можливість спільного обговорення проблеми;
- ясніше побачити різні точки зору;
- вибрати нові напрямки вирішення конфлікту;
- створити груповий процес, у ході якого можливе спільне обговорення конфлікту.

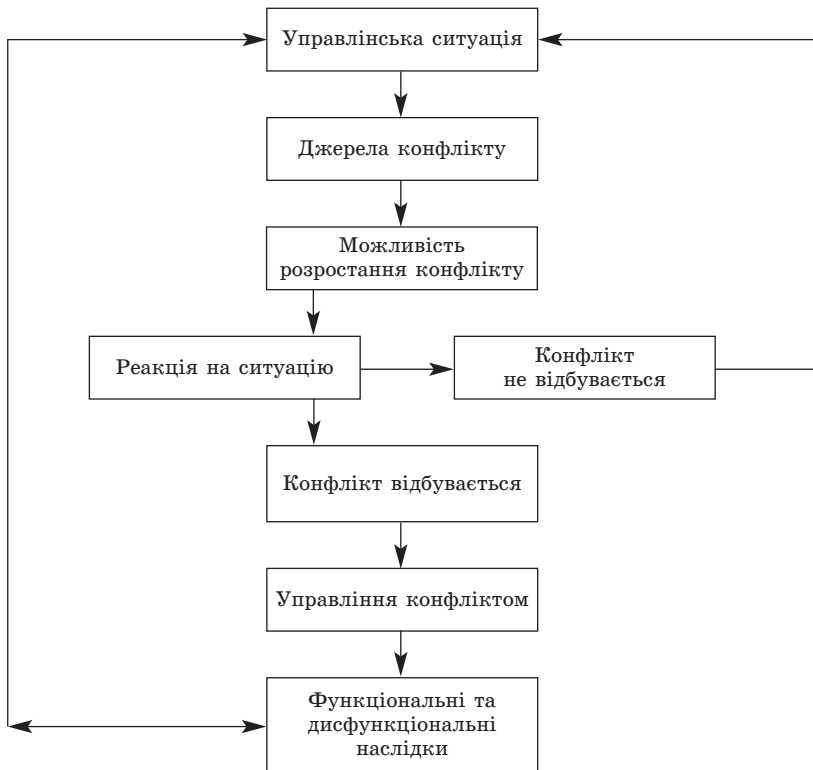
Складання карти конфлікту — це є упорядкований, систематизований, усвідомлений підхід до проблеми конфлікту.

Конфліктологія виробила дві моделі опису конфлікту: процесуальну і структурну.

Процесуальна модель наголошує на динаміці конфлікту, виникненні конфліктної ситуації, переході конфлікту від однієї фази до іншої, формах конфліктного поведіння, кінцевому результаті конфлікту.

У **структурній моделі** акцент переноситься на аналіз умов, що лежать в основі конфлікту і визначають його динаміку. Основною метою цієї моделі є встановлення параметрів, що впливають на конфліктне поведіння і конкретизацію форм цього впливу. На рисунку (с.21) представлено модель конфлікту як процесу. Як видно, існування одного конфлікту чи більшої кількості його джерел збільшує можливість виникнення конфліктної ситуації в процесі управління. Проте, навіть за більшої можливості виникнення конфлікту, сторони можуть не схотіти реагувати так, щоб і далі поглиблювати ситуацію. Дослідники виявили, що люди не завжди реагують на конфліктні ситуації, що спричиняють малі втрати, або ті, які вони вважають за несуттєві. Інакше кажучи, іноді люди розуміють, що потенційні вигоди від участі у конфлікті не варті витрат.

Конфлікти розглядаються в математичній теорії ігор, що є теорією математичної моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфліктів, при цьому обидва терміни “гра” і “кон-



Модель конфлікту як процесу

флікт” позначають одне й те саме поняття і по суті є “математичними синонімами”.

Конфліктом чи грою називається система:

$$R = \{Rq (Sk)\} \text{ до } R S Ru \text{ кк } Ru,$$

де Rq — множина всіх коаліцій дії, які є діючими сторонами конфлікту, — підмножини деякої універсальної множини, елементи якої прийнято називати гравцями; (Sk) до R — безліч рішень Sk , доступних для коаліції K . Елементи безлічі Sk називаються стратегіями коаліції K . Безліч коаліції інтересів є суттю підмножини тієї ж безлічі гравців, що і коаліції дії. Безліч коаліцій дії і безліч коаліцій інтересів розглядаються

як різні; S — безліч ситуацій, тобто результатів, які є підмножиною множини всіх комбінацій стратегій дії, тобто декартовий добуток множини стратегій, де R_{ij} — абстрактне бінарне відношення на множині всіх ситуацій, яке називається відношенням переваг (форма вираження зацікавленості для коаліцій інтересів).

Ситуація рівноваги — це є ситуація одночасного забезпечення інтересів всіх учасників конфлікту, тобто точка можливого подолання конфлікту. Теорема про ситуацію рівноваги стверджує: будь-який кінцевий конфлікт N -суб'єктів з повною інформацією має ситуацію рівноваги. Отже, повнота інформації є достатньою умовою існування можливостей для подолання конфлікту. А отже, кращою профілактикою конфліктів є діяльність із забезпечення інформацією.

3. Основні типи конфліктів

Залежно від форми прояву конфлікти можуть мати такі форми:

Відкриті конфлікти. У різних сферах громадського життя вони можуть протікати у формі внутрішньоінституційних та організаційних норм і процедур: дискусій, запитів, прийняття декларацій, законів, страйків, мітингів і т.п. Найяскравішою формою вираження конфлікту є різного роду *масові дії*, що реалізуються у формі висування вимог до влади з боку незадоволених соціальних груп, які прагнуть мобілізувати суспільну думку на свою підтримку. У цьому виді конфліктів чітко представлені протиборчі сторони, їхні інтереси, об'єкти боротьби, стратегія і тактика. Інтереси та цілі можуть реалізуватися тільки через використання влади, оскільки в конфліктах безпосередню участь беруть такі політичні організації, як державний апарат, партії, парламентські фракції, “групи тиску” і т.ін. Саме вони є виразниками волі великих соціальних груп і основними носіями соціальних інтересів.

Приховані конфлікти (саботаж, невдоволення). Якщо не враховувати наявність прихованих форм конфліктів у трудовому колективі, вони можуть поступово перерости у відкриті.

Наявність прихованих форм є свого роду показником рівня соціальної напруженості в колективі, тому цей вид конфліктів також потребує постійного вивчення і управління.

Масовий протест — це є активна форма конфліктної поведінки. Протест може бути організованим і стихійним, прямим чи непрямим, набувати характеру насильства чи системи насильницьких дій.

Організаторами масових протестів є політичні організації і так звані “групи тиску”, що поєднують людей за економічними цілями, професійними, релігійними і культурними інтересами.

Формами вираження масових протестів можуть бути такі: мітинги, демонстрації, пікетування, кампанії цивільної непокори, страйки. Кожна з цих форм застосовується у певних цілях і є ефективним засобом вирішення цілком конкретних завдань. Тому, вибираючи форму соціального протесту, його організатори мають чітко усвідомлювати, які конкретні цілі ставляться перед цією акцією і якою є громадська підтримка тих чи інших вимог. Усвідомлення чіткості поставлених цілей є особливо важливим у зв'язку з організацією страйку як наймасовішої форми боротьби.

На даний момент склалися два підходи до трактування поняття “страйк”. Відповідно до першого, страйком слід вважати будь-яке припинення соціально регламентованої діяльності, викликане зовнішнім приводом чи внутрішньою протидією її суб'єктів. Інша позиція виходить з положення, що соціальний протест робітників на виробництві не слід завжди зводити до страйків, тому що існують різноманітні приховані форми опору несправедливим діям адміністрації.

Страйк — це є форма трудового конфлікту, тому що в ній виражається потреба в оновленні, зміні існуючої форми життєдіяльності. Він є активним засобом її реорганізації. Страйк також можна визначити як груповий, організований, гласний (на відміну від саботажу), цілеспрямований вплив на виробничий процес шляхом тимчасової відмови суб'єкта від участі у регламентованій діяльності для задоволення висунутих ним вимог. Страйк — це є тимчасове колективне добровільне припинення роботи працівниками (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) підприємства, установи, органі-

зації (структурного підрозділу) для вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту).

Сучасний страйк — це є заздалегідь підготована акція з чітко сформульованими цілями, попередньо обговореними в колективах, що спирається на визнаних лідерів, очолюється конкретним керівним органом (страйкомом, робітничим комітетом), який користується підтримкою преси, якоїсь частини парламенту і населення.

Суб'єктом страйку може бути окрема група, робочий колектив чи галузь у цілому. Страйки можуть мати різну направленість: вони або сприяють збереженню існуючої соціально-економічної системи, або руйнують її. Страйк застосовується як крайній засіб (коли всі інші можливості вичерпані) вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) у зв'язку з відмовою власника чи уповноваженого ним органу (представника) задовольнити вимоги найманих працівників. Відповідно до ст. 44 Конституції України усі, хто працюють, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів.

Порядок здійснення права на страйк встановлюється Законом України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”.

Страйк може бути розпочато, якщо примирливі процедури не призвели до вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) чи власник або уповноважений ним орган (представник) ухиляється від примирливих процедур або не виконує угоди, досягнутої під час вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту).

Рішення про оголошення страйку на підприємстві приймається шляхом голосування загальними зборами (конференцією) найманих працівників після його подання органом профспілкової чи іншої організації найманих працівників, уповноважених, відповідно до ст. 3 цього Закону, представляти інтереси найманих працівників. Це рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість найманих працівників чи дві третини делегатів конференції. Рішення про оголошення страйку оформляються протоколом. Страйк вважається галузевим чи територіальним, якщо на підприємствах, на яких його оголошено, кількість працюючих складає

більше половини їх загальної кількості у відповідній галузі чи території. Ніхто не може бути примушений до участі чи неучасті у страйку.

Орган (особа), що очолює страйк, зобов'язаний письмово попередити власника чи уповноважений ним орган (представника) не пізніше як за сім днів до початку страйку, а у випадку ухвалення рішення про страйк на безперервно діючому виробництві — за п'ятнадцять днів.

Власник чи уповноважений ним орган (представник) зобов'язаний у найстисліший термін попередити постачальників і споживачів, транспортні організації, а також інші зацікавлені підприємства, установи, організації щодо рішення найманих працівників про оголошення страйку.

Місцеперебування під час страйку працівників, які беруть у ньому участь, визначається органом (особою), що керує страйком, за узгодженням з власником чи уповноваженим ним органом (представником). У випадку проведення зборів, мітингів, пікетів за межами підприємства орган (особа), що очолює страйк, повинний повідомити про запланований захід місцевий орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування не пізніше ніж за три дні.

Угода про вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) підписується керівником чи іншим повноважним представником органу, що очолює страйк, і власником чи уповноваженим ним органом (представником). Контроль за виконанням умов даної угоди здійснюється сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту) чи уповноваженими ними органами (особами).

Незаконними визнаються такі страйки:

- оголошені з вимогами про зміну конституційного порядку, державних кордонів і адміністративно-територіального устрою України, а також з вимогами, що порушують права людини;
- оголошені без дотримання найманими працівниками, профспілкою, об'єднанням профспілок чи уповноваженими ними органами положень Закону;
- розпочаті з порушенням статей Закону;
- оголошені та/чи ті, що проводяться під час здійснення примирливих процедур, передбачених Законом.

Заява власника чи уповноваженого ним органу (представника) про визнання страйку незаконним розглядається в судовому порядку. Справу має розглянути суд не пізніше як у семиденний термін, враховуючи й період підготовки справи до судового розгляду. Рішення суду про визнання страйку незаконним зобов'язує його учасників прийняти рішення про припинення оголошеного страйку.

Забороняється проведення страйку за умов, коли припинення працівниками роботи створює загрозу життю і здоров'ю людей, доквіллю чи перешкоджає запобіганню стихійного лиха, аварій, катастроф, епідемій і епізоотій чи ліквідації їх наслідків. Забороняється проведення страйку працівників (крім технічного й обслуговуючого персоналу) органів прокуратури, суду, Збройних Сил України, органів державної влади, безпеки і правопорядку. У випадку оголошення надзвичайного стану Верховна Рада України чи Президент України можуть заборонити проведення страйків на термін, що не перевищує одного місяця. Подальша заборона має бути схвалена спільним актом Верховної Ради України і Президента України. У випадку оголошення воєнного стану автоматично настає заборона на проведення страйків.

Власник чи уповноважений ним орган (представник), місцевий орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування й орган (особа), що очолює страйк, зобов'язані здійснити необхідні заходи щодо забезпечення під час страйку життєздатності підприємства, збереження майна, дотримання законності та громадського порядку, недопущення загрози життю та здоров'ю людей, доквілля.

Участь у страйку працівників, за винятком страйків, визнаних судом незаконними, не розглядається як порушення трудової дисципліни і не може бути підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності. За рішенням найманих працівників чи профспілки може бути утворений страйковий фонд із добровільних внесків і пожертвувань. За працівниками, що не брали участі у страйку, але у зв'язку з його проведенням не мали можливості виконувати свої трудові обов'язки, зберігається заробітна плата в розмірах не нижче встановлених законодавством і колективним договором, укладеним на цьому підприємстві, як за час простою не з вини працівника.

Особи, які є організаторами страйку, визнаного судом незаконним, працівники, що беруть участь у ньому, несуть відповідальність згідно із чинним законодавством. Збитки, заподіяні в результаті страйку іншим підприємствам, установам, організаціям чи громадянам, відшкодовуються за рішенням суду відповідно до законодавства.

Для успішного управління трудовими конфліктами та здійснення подальшої роботи з оптимізації соціально-психологічного клімату колективів необхідно виявити причини виникнення конфліктів. Один з перших кроків на шляху вирішення цього завдання — розробка класифікації конфліктів.

Слід зазначити, що трудові конфлікти в розвинутих країнах Заходу фахівці умовно поділяють на юридичні (з приводу застосування наявних норм права) і на економічні чи за інтересами (спрямовані на встановлення нових чи зміну чинних норм права). З огляду на це страйки перед укладенням нового колективного договору відносяться до категорії “економічних”, а страйки з приводу невиконання умов колективного договору — до “юридичних”.

Трудові конфлікти на підприємствах України у багатьох випадках не можна віднести до тієї чи іншої категорії, тому що вимоги його учасників різнопланові — стосуються і економічних, і соціальних, і політичних питань, а іноді виходять далеко за межі статей колективних договорів. Трудові конфлікти виступають як складне явище, що характеризується багатьма особливостями і рисами. Тому в основу розробки класифікації конфліктів було закладено думку В.І.Сперанського і Г.І.Козирева, які пропонують визначати основні види конфліктів залежно від того, що береться за основу класифікації [23].

Узагальнюючи існуючі в спеціальній літературі класифікації конфліктів, ґрунтуючись на даних власних досліджень, виділимо такі типи конфліктів:

1. Залежно від форми проведення:

- **інституціоналізований конфлікт** — конфлікт, за якого є обговореними норми і правила ведення боротьби, існують чіткі механізми його завершення;
- **стихийний конфлікт** — конфлікт, що розвивається без врахування існуючих нормативно-правових норм і правил.

2. За способом вирішення:

- **антагоністичні** — являють собою спосіб вирішення протиріччя у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті; це призводить до війни та повної поразки супротивника;
- **компромісні** — припускають декілька варіантів вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

3. Залежно від методів ведення:

- **насильницькі та ненасильницькі.**

4. Залежно від часу протікання:

- **затяжні та швидкоплинні.**

5. Залежно від масштабів поширення:

- **локальні та широкомасштабні.**

6. З урахуванням спрямованості впливу:

- **вертикальні** — передбачають поширення конфлікту влади вертикально зверху вниз (начальник — підлеглий);
- **горизонтальні** — передбачають взаємодію рівних учасників за обсягом влади чи ієрархічним рівнем (фахівці, постачальники — споживачі).

7. Нерідко люди вбачають конфлікти там, де їх насправді не існує, і, навпаки, оцінюють часом відносини з іншими як безхмарні, коли конфлікт уже назрів. На цю людську особливість звернула увагу Л.О.Петровська [38]. У розробленій нею схемі аналізу міжособистісного конфлікту наочно показано, що конфлікт може бути адекватно чи неадекватно або невірно зрозумілим. У першому випадку **адекватність** означає, що конфліктна ситуація існує об'єктивно, тобто прагнення сторони А до досягнення деякого бажаного для неї стану С об'єктивно перешкоджає досягненню стороною В деякого бажаного для неї стану Д. І навпаки. Причому сторони справедливо вважають, що структура їх цілей, інтересів є конфліктною, і вірно відчують сутність реального конфлікту, тобто дають адекватне трактування того, що відбувається.

У другому випадку **неадекватності** конфліктна ситуація існує реально, і сторони це усвідомлюють, але їх розуміння ситуації не повністю відповідає дійсності.

У третьому випадку (*конфлікт, що розуміється невірно*) об'єктивно конфліктна ситуація відсутня, але сторони схильні трактувати свої відносини як конфліктні. Л.О.Петровська розглядає ще дві реально припустимі ситуації: по-перше, коли об'єктивно конфлікт існує, але сторонами як такий не позначається, і, по-друге, коли конфліктність відсутня і об'єктивно, і на рівні свідомості.

З урахуванням вищесказаного, залежно від реальності того, що відбувається, можна виділити:

- **істинний конфлікт** — реальне зіткнення між сторонами;
- **конструктивний конфлікт** — конфлікт, що виник на ґрунті реально існуючих між суб'єктами протиріч;
- **випадковий конфлікт** — конфлікт, що виник через непорозуміння чи випадковий збіг обставин;
- **зміщений конфлікт** — конфлікт, що виник на помилковій підставі, коли справжня причина прихована;
- **невірно приписаний конфлікт** — конфлікт, у якому справжній винуватець знаходиться в тіні, а у конфлікті задіяні учасники, які не мають до нього відношення, чи він виник завдяки випадковому збігу обставин;
- **помилковий конфлікт** — суб'єкти сприймають ситуацію як конфліктну, хоча реальних причин для конфронтації немає;
- **потенційний конфлікт** — існують реальні підстави для виникнення конфлікту, але поки що одна чи обидві сторони через ті або інші причини (наприклад, коли бракує інформації) ще не усвідомили ситуацію як конфліктну.

8. За значенням для організації конфлікти поділяються на **конструктивні та деструктивні**.

Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами такого конфлікту є зазвичай недоліки в організації роботи і управління. Його вирішення призводить до поліпшення відносин між людьми і розвитку групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і ведуть до підвищення ефективності діяльності організації.

Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках:

1) коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони чи всієї організації у цілому;

2) коли один з опонентів удається до аморальних методів боротьби, прагне психологічно придушити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності діяльності організації. Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, суб'єктивні причини.

9. Залежно від суб'єктів конфлікту, можна виділити такі основні типи (при цьому доцільно відзначити, що нерідко зустрічаються конфлікти змішаного типу):

Внутрішньоособистісні конфлікти характеризуються несумісністю цінностей, мотивів, позицій, поглядів, соціальних ролей в особистості. Вони виступають у формі суб'єктивних, психологічних переживань у різних суспільних структурах. Ці конфлікти можуть полягати в тому, що особистість:

- прагне до здійснення декількох конкуруючих бажань;
- хоче уникнути двох небажаних результатів (несправедливе звільнення чи загроза власному положенню);
- відчуває страх перед виконанням бажання через негативні супутні обставини (власна кар'єра ціною збитку для інших колег).

Внутрішньоособистісні конфлікти притаманні людям, у житті яких занадто часто і з надлишковою інтенсивністю відбуваються зіткнення.

Зіткнення — форма контактів між людьми, що є найбільш описаною і найчастіше зустрічається. Прояви цієї форми дуже різноманітні. В одних випадках зіткнення виявляється винятково у боротьбі, у спробах супротивників роззброїти один одного. Прикладом цього може бути ситуація, коли когось намагаються дискредитувати за допомогою інтриг, переслідувань. Інші форми зіткнення пов'язані з прагненням людей довести свою перевагу над іншими. Іноді основною метою є встановлення панування над іншими людьми, щоб підкорити їх своїм інтересам чи використовувати їх заради власної вигоди. Серед різних форм зіткнення можуть бути і такі, що містять конструктивні та цінні сторони як для учасників зіткнень, так і для інших людей і навіть цілих співтовариств. Конструктивні інтелектуальні суперечки, конфронтації різних позицій можуть приносити певну користь і задоволення, допомогти по-

ліпшити ситуацію у світі. Спілкування у формі зіткнень є результатом індивідуальних відмінностей між людьми, вони виникають тоді, коли вчинки індивідів-учасників однієї ситуації мають аналогічну спрямованість. Зіткнення бувають наслідком розбіжності установок, почуттів, прагнень, цілей, моделей поведінки і способів мислення.

Природно, що у житті не можна уникнути розбіжностей, протиріч і конфліктів. Проте в дійсності найчастіше не самі конфлікти руйнівні діють на людей і ускладнюють їхнє спільне життя, а наслідки деяких форм поведінки в конфліктній ситуації — страх, ворожість, погрози. Якщо ці переживання надмірно інтенсивні та тривалі, у людей може виникнути і закріпитися оборонна реакція, тобто тип поведінки, що впливається в структуру особистості та спотворює характер мислення, вчинків і почуттів.

Внутрішньоособистісний конфлікт може виявлятися у вигляді **міжрольового конфлікту**. Він виникає у випадку створення ситуації протиріччя між вимогами різних соціальних ролей, що виконуються особистістю. Прикладом такого конфлікту може бути випадок, коли до якоїсь людині висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинний бути результат її роботи чи, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами чи цінностями. Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій задоволеності роботою, малій впевненості в собі й в організації, а також у зв'язку з посиленням стресу.

Міжособистісний конфлікт — зіткнення особистостей у процесі їх взаємин, причиною якого є несумісності, наявність взаємовиключаючих потреб, інтересів, цінностей, цілей чи особисті антипатії. Це є найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виявляється по-різному. Можна навести як приклад конфлікт керівників різних підрозділів, філій підприємства, що виявляється як боротьба за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинний переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику. Міжособистісний конфлікт також може проявлятися і як зіткнення

особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не можуть жити у злагоді один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей докорінно розрізняються.

Чинником, що охороняє (чи, навпаки, що підштовхує) людину від конфлікту з оточенням, стає його самооцінка (чи оцінка своєї діяльності, статусу, престижу, соціальної значущості). Якщо ж взаємовідносини з колегами і сприйняття своєї частки участі у спільній праці мають високий ступінь значущості, то збережеться позитивна внутрішня налаштованість на конструктивну діяльність у даному колективі, групі, суспільстві.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість стане на позицію, що відрізняється від позицій групи. Хоч людина, думка якої відрізняється від думки групи, може занадто перейматися інтересами трудового колективу чи підприємства, її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати “розрахуватися” з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту — конфлікт між профспілкою й адміністрацією.

Конфлікти серед різних соціальних шарів. До конфліктів можуть призвести різні типи соціальних відносин, наприклад, серед різних груп городян: відносини між зайнятими в державному і недержавному секторах економіки; між управлінською ланкою і зайнятими безпосередньо на виробництві; між міськими і сільськими жителями і т.ін. Причому найважливішим об’єктом назріваючих конфліктів виступає прагнення людей до здобуття високого соціального статусу і досягнення ліпших умов життя. Нині у нашому суспільстві соціальна диференціація поглиблюється, тому можна очікувати, що напруженість зберігатиметься і проявлятиметься в невдоволенні й осуді більш “багатих” співгромадян.

10. Залежно від часових параметрів конфлікти бувають **одиночні, періодичні, часті.**

11. За тривалістю: **швидкоплинні, тривалі та затяжні.**

12. За сферами прояву:

- **каналізуючі** конфлікти, що передбачають обмеженість суперництва й активності учасників;
- **ескалюючі** конфлікти, що характеризуються необмеженим і зростаючим обсягом конфліктної взаємодії, коли сфера конфлікту постійно розширюється. Конфлікти такого виду погано піддаються управлінню і спричиняють найруйнівніші наслідки.

13. За характером основних вимог, що висуваються залежно від сфер громадського життя, у яких відбуваються конфлікти, розрізняють такі їх види:

Соціальні конфлікти. Їх учасниками є дві особи і більше, у тому числі різні об'єднання людей. Залежно від мотивації розрізняють три блоки соціальних конфліктів, що виникають:

- 1) у зв'язку з розподілом владних повноважень і позицій;
- 2) з приводу матеріальних ресурсів;
- 3) на ґрунті найважливіших життєвих установок.

Для соціальних конфліктів характерною особливістю є **конкуренція, яка може виступати як конфлікт**, метою якого є одержання прибутку, надприбутку, доступу до дефіцитних ресурсів, благ і т.ін.

Помітне місце в сучасному житті посідають **міжнаціональні конфлікти** — конфлікти на ґрунті боротьби за права й інтереси етнічних і національних груп. Найчастіше це є конфлікти, пов'язані зі статусними чи територіальними претензіями з приводу території проживання певного народу чи етнічної групи. Вони викликаються причинами, пов'язаними із соціально-економічним розвитком, рівнем життя в різних регіонах, політичною обстановкою в них. Ігнорування культурної специфіки народів, а тим більше репресії та дискримінація нарощують внутрішнє невдоволення і протест. Постійне відкладання вирішення проблем, що нагромадилися, збільшує потенціал майбутніх конфліктів.

Дослідники підкреслюють, що в міжнаціональних конфліктах є чимало стихійного, вибухового, пов'язаного з імпульсивною поведінкою великих мас людей, об'єднаних одні-

єю ідеєю, настроєм, спрямуванням. Неприйняття людей іншої національності у складних соціально-економічних умовах, коли зростають дефіцит, інфляція, безробіття, — “міна уповільненої дії”, що може призвести до раптового загострення. Спочатку цей конфлікт має характер боротьби за перерозподіл влади між центральними органами державної законодавчої та виконавчої влади, центром і регіонами. Значну роль у цьому конфлікті відіграє проблема культурного самовизначення тих чи інших національних спільнот. Ці види конфліктів можуть проявлятися у вигляді боротьби за владу, матеріальні та духовні цінності між корінним населенням і мігрантами, між етнічною більшістю і меншістю. Прикладом цих конфліктів можуть служити численні конфлікти, що відбуваються в сучасній Росії.

Політичний конфлікт — це є конфлікт із приводу розподілу влади, владних відносин, домінування, впливу, авторитету. Прикладом такого виду конфлікту можна назвати конфлікт між виконавчою і законодавчою владою, що існує в деяких країнах. При цьому слід зазначити, що в протистоянні даних гілок влади немає нічого протиприродного. Існуючі протиріччя між ними пов’язані з наявністю в них різних, нерідко протилежних цілей та інтересів. Проте ці протиріччя переходять у серйозний конфлікт лише у разі певного збігу об’єктивних і суб’єктивних чинників.

Вертикальний політичний конфлікт — конфронтація проходить на лінії “влада-суспільство”. Існують два види таких конфліктів:

- 1) статусно-рольові, в основі яких лежить боротьба за підвищення особистісного і групового статусу і ролі в політичній структурі;
- 2) режимні, метою яких є скинення чи радикальна зміна існуючого політичного устрою.

Горизонтальний політичний конфлікт — при цьому виді конфлікту відбувається боротьба за владу і владні повноваження в умовах існуючого режиму (наприклад, конфлікт між законодавчою і виконавчою владою).

Конфлікт політичних культур — зіткнення різних політичних цінностей, норм, традицій, звичаїв, способів політичної поведінки і цілей політичного розвитку.

Соціально-політична криза — різке загострення соціально-політичних протиріч, у результаті якого порушується стабільність і нормальний розвиток у суспільстві.

14. Залежно від основних причин, що викликали їх появу, існують:

- **емоційні** конфлікти, що породжені почуттям антипатії та ворожості. У них цілі й об'єкт конфлікту формуються причинами, що склалися на цей момент — сформованими відносинами;
- **ділові** конфлікти, у яких цілі й об'єкти взаємодії є мотивом конфлікту.

Слід зазначити, що розглянуті класифікації являють собою досліджувані явища у так званому “чистому” вигляді. У реальній діяльності колективів частіше зустрічаються конфлікти, що являють собою сполучення декількох із зазначених типів.

Трудові конфлікти мають об'єктивну основу. Багато в чому вони пов'язані з переходом народногосподарського комплексу країни на ринкові рейки, з боротьбою за перерозподіл власності між різними соціальними групами населення, зuboжінням широких верств населення, структурною перебудовою економіки та пов'язаним з нею прихованим чи відкритим масовим безробіттям і т.ін. Значну роль у цьому конфлікті відіграє й суб'єктивний чинник: перекося, що трапляються при проведенні реформ, а також помилки податкової політики, бюрократичні непорозуміння.

Трудовий конфлікт має економічний, соціально-психологічний і політичний аспекти. В **економічному аспекті** його сутність визначають взаємовідносини ринку праці та капіталу. Відомі такі три типи трудових відносин:

1) прибуток досягається за рахунок інтересів працівників і відносного чи абсолютного їхнього зuboжіння;

2) прибуток формується і за рахунок вкладання в працівників, тобто тут вже спостерігається поєднання інтересів працівника і роботодавця;

3) прибуток формується за рахунок гармонізації інтересів власника, засобів виробництва і власника робочої сили, що досягається за допомогою системи участі в прибутках і прийняття рішення, тобто самоврядування.

Соціальний аспект трудових конфліктів — це є насамперед взаємовідносини соціальних груп і окремих осіб. З боку власника в ньому беруть участь прошарки підприємців і управляючих, кожний з яких має складну соціальну структуру. З боку працівників у конфліктах також бере участь зовсім не однорідна маса, їх суб'єктом є й окремий працівник і трудовий колектив (профспілка).

Соціально-психологічний аспект трудових конфліктів виражається в поведінці людей у кризовій ситуації. Для одного (власник, підприємець) — це є прагнення зберегти свою соціальну позицію навіть шляхом втрати певних цінностей (втрати робочого часу і продукції в результаті припинення роботи), для інших (працівників) — змінити свій соціальний статус. У період переходу від економічних вимог до політичних робітники поступово включаються до іншої системи соціальних відносин.

Політичний аспект трудових конфліктів охоплює сферу взаємовідносин робітничого руху, держави і різних політичних партій. Взаємовідносини робітничого руху з політичними партіями можуть проходити за двома сценаріями. У першому випадку партії контролюють робітники і використовують їх у своїх цілях. У другому випадку відбувається маніпуляція профспілковими лідерами, а через них — і робітничим рухом за допомогою грошей або політичного шантажу.

Організаційний конфлікт — різновид трудового конфлікту, що виявляється в організації як відносно самостійній цілісній системі. О.Н.Громова розглядає його як наслідок організованого регламентування діяльності особистості: застосування посадових інструкцій, впровадження формальних структур управління організацією та ін. [55, с.412].

4. Стадії трудових конфліктів

Генезис конфлікту — момент зародження, виникнення і наступний процес розвитку конфлікту.

Еволюція конфлікту — процес поступового, безупинного розвитку конфлікту від простих до складніших форм.

Динаміка конфлікту — раптова чи поступова зміна відносин між взаємодіючими учасниками, що залежить від специ-

фіки їх міжособистісних відносин, особливостей характеру учасників та їх значущості, переслідуваних ними цілей з урахуванням чинників дійсності, які впливають на них.

Уявний поділ конфлікту на етапи і фази дозволяє розглядати його як явище, що має складну структуру. Кожний з етапів (фаз) має характерні ознаки. Перехід від одного етапу до іншого може бути коротким чи тривалим. Це залежить від психологічних особливостей конфлікуючих, значущості конфліктів і т.ін.

У спеціальній літературі різні автори дають різну характеристику фаз конфлікту.

Р.Рамелл виділяє прихований конфлікт, оцінку можливостей, баланс сил, переривання мирного періоду. Г.Прунт, І.Рубін — фази: ескалацію, рівновагу, вирішення; Р.Валтон — диференціацію, конфронтацію, інтеграцію [33, с.44]; Т. Сулимова — напругу, інцидент, усвідомлення, завершення; А.Ішмурагов — фази: латентну (виникнення), демонстративну (усвідомлення, агресивність), батальну (конфліктну поведінку), фінал (дозвіл). Є. Уткін виділяє такі стадії конфлікту: напруженість, незгоду, суперництво, ворожість, агресивність, насильство [57, с.111].

М. Мескон виділяє такі етапи:

- **зародження** чи виникнення;
- **формування** (характерними є консолідація сторін конфлікту і висування вимог до опонента);
- **розквіт** (сторони переходять до активних дій, блокуючи одна одну можливість досягнення цілей і намірів);
- **вгасання** чи перетворення [35].

У книзі “Управление персоналом организации” [55] розглядаються такі фази конфліктів:

1. **Конфронтаційна (військова)** — сторони прагнуть забезпечити свій інтерес за рахунок ліквідації чужого інтересу.

2. **Компромісна (політична)** — сторони прагнуть досягти свого інтересу через переговори, під час яких роблять заміну інтересів кожного суб'єкта, за якими не досягнуто згоди, на загальний, компромісний.

3. **Комунікативна (управлінська)** — вибудовуючи комунікацію, сторони досягають згоди, заснованої на тому, що суверенітетом володіють не тільки самі суб'єкти конфлікту, але й їхні інтереси (консенсус), і прагнуть до взаємодоповнення ін-

тересів, ліквідуючи лише незаконні, на погляд спітовариства, розбіжності [55].

У назві перерахованих фаз, стадій і етапів у багатьох випадках знайшли своє відображення характерні особливості психологічного стану суб'єктів конфлікту.

Відповідно до Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” можна чітко визначити момент початку конфлікту — трудова суперечка (конфлікт) виникає в той момент, коли уповноважений представницький орган найманих працівників, категорії найманих працівників, колективу працівників чи профспілки одержав від власника чи уповноваженого ним органу повідомлення про повну або часткову відмову задовольнити колективні вимоги і прийняв рішення про незгоду з рішенням власника чи уповноваженого ним органа (представника) або коли терміни розгляду вимог, передбачені цим Законом, закінчилися, а відповіді від власника не надійшло.

Розгортання конфлікту не обов'язково має проходити всі чотири стадії. При конфлікті у вузькому розумінні наочно можна побачити тільки конфліктні дії та загасання конфлікту (інші стадії нібито знаходяться в тіні).

Загалом конфлікт може бути блокований на будь-якій стадії, коли здійснюються ефективні заходи, що сприяють запобіганню конфліктних дій, ворожості і т.ін.

У результаті аналізу існуючих визначень фаз конфліктів можна виділити як найзагальніші такі: передконфліктну, конфліктну, вирішення конфлікту і післяконфліктну. У свою чергу, кожна з цих фаз також може поділятися на низку стадій.

Зазвичай жоден конфлікт не виникає миттєво, оскільки емоційна напруга, роздратування і злість, як правило, накопичуються протягом деякого часу. При цьому передконфліктна стадія може затягуватися настільки, що забувається першопричина зіткнення.

Передконфліктна стадія — це є період, під час якого конфліктуючі сторони оцінюють свої ресурси, перш ніж зважитися на агресивні дії чи відступ.

Спочатку кожна з конфліктуючих сторін шукає шляхи досягнення цілей запобігання фрустрації без впливу на суперника. Цей момент у передконфліктній стадії називається ідентифікацією.

Для передконфліктної стадії характерним є формування кожною з конфліктуючих сторін стратегії чи навіть декількох стратегій. Вона також характеризується зростанням соціальної напруги в потенційних суб'єктів конфлікту, викликаного певними протиріччями в їх відносинах. Її можна розбити на дві фази.

Початкова фаза характеризується формуванням конфліктної ситуації — накопиченням і загостренням протиріч у системі міжособистісних і групових відносин через різку розбіжність інтересів, цінностей й настанов суб'єктів конфліктної взаємодії. На цій стадії можна говорити про приховану (латентну) фазу розвитку конфлікту.

Розвиток конфлікту, як справедливо вважає Є.Уткін, відбувається за такою схемою: конфліктна ситуація (наявність протиріччя) + привід = конфлікт [56].

Для переростання протиріччя в конфлікт необхідні:

- значущість цього протиріччя для учасників конфлікту;
- перевищення порога терпимості (толерантності) в учасників конфлікту до чужих думок, поведінки, інтересів і т.ін.;
- наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктна;
- неподільність об'єкта конфлікту відповідно до інтересів сторін;
- бажання учасників конфлікту його продовжити.

Визначальну роль у сприйнятті людиною конфліктності ситуації відіграє суб'єктивна значущість протиріччя, що лежить в основі конфлікту, чи той “особистісний зміст”, який це протиріччя має для даного індивіда. Цей особистісний зміст визначається всім індивідуальним життєвим досвідом людини, точніше ціннісною орієнтацією і мотивацією особистості.

Момент усвідомлення ситуації як конфліктної пов'язаний також з перевищенням індивідуального порога толерантності. Цей універсальний психологічний механізм виникнення конфліктів не виключає можливості наступної багатоваріантності у розвитку конфліктної ситуації.

У створенні соціально-психологічного клімату виробничого колективу дуже важливою є роль суспільно-економічної формації. Відповідно до цього головними чинниками, що визначають у кінцевому результаті характер міжособистісних взаємин у колективі, є сукупність суспільних відносин, соціально-економіч-

на структура суспільства і, як наслідок, зміст суспільної свідомості. Даний чинник детермінує міжособистісні відносини як на рівні основного виробничого колективу, так і на рівні всіх його структурних підрозділів, включаючи первинний колектив. Проте ця детермінація на рівні окремих виробничих колективів не може мати сталого характеру. Так, не завжди співпадають риси конкретної структури відносин на окремих підприємствах з характерними відносинами для всього суспільства загалом.

Друга фаза починається з інциденту чи приводу.

Інцидент — зовнішня, іноді формальна подія, що надає руху конфліктуючим сторонам. Інцидент — це є активна, діяльна частина конфлікту. З нього починається безпосереднє зіткнення сторін. Інцидент може бути:

- **інформаційний** — подія, що допомогла усвідомити суб'єктам відмінність своїх інтересів;
- **діяльний** — привід для оголошення конфронтаційних дій через розходження інтересів, ціннісних орієнтацій.

Дії, що складають інцидент, можуть бути різними. Їх поділяють на дві групи, кожна з яких має у своїй основі специфічну поведінку людей:

1) дії суперників у конфлікті, що носить відкритий характер (словесні суперечки, економічні санкції, фізичний вплив, політична боротьба і т.п.);

2) приховані дії суперників у конфлікті; основним способом дії у прихованому внутрішньому конфлікті є рефлексивне управління.

Інцидент може виникнути і за ініціативи опонентів (суб'єктивний), і, незалежно від їх волі та бажання, через об'єктивні обставини (об'єктивний) чи випадковість (випадковий). Конфліктна ситуація може бути також створена спеціально заради досягнення певних цілей або навмисно, але без певної мети. У зв'язку з вищесказаним Ф. М. Бородкін і Н. М. Коряк виділяють чотири типи конфліктної ситуації та чотири типи інциденту за характером їх виникнення: об'єктивні цілеспрямовані, об'єктивні нецілеспрямовані, суб'єктивні цілеспрямовані, суб'єктивні нецілеспрямовані [9].

У кожного опонента в конфлікті є мотив — внутрішня психологічна причина. На цій фазі відбувається усвідомлення конфліктуючими сторонами спонукальних мотивів, тобто про-

тилежності їх інтересів, цілей, цінностей і т.ін. Конфлікт із латентної стадії переходить до відкритої та виражається в різних формах конфліктної поведінки.

Конфліктна стадія характеризується наявністю гострих розбіжностей, які індивіди та соціальні групи не тільки не прагнуть врегулювати, але й всіляко збільшують, продовжуючи руйнувати колишні структури нормальних взаємозв'язків, взаємодій і відносин. В емоційній сфері ця фаза характеризується великою **соціальною напругою** — психологічним станом людей, причинами якого є незадоволеність існуючим станом справ чи ходом розвитку подій. Найхарактернішими формами її прояву є групові розподільні відносини в колективі, оцінювані працівниками з погляду їх справедливості.

Для вступу до конфліктної фази необхідне не тільки усвідомлення своїх цілей та інтересів як протилежних іншій стороні, але й формування настанови на боротьбу, психологічної готовності до неї. Формування такої настанови є завданням першої фази конфліктної поведінки. Проте у багатьох ситуаціях людина реагуватиме так, щоб не дати опоненту можливості досягти бажаної мети. Такий конфлікт часто проявляється при спробі переконати іншу сторону чи нейтрального посередника, що “через це він є не правий, а власна точка зору правильна”. Людина може спробувати переконати інших прийняти саме її точку зору чи заблокувати чужу за допомогою первинних засобів впливу, таких як примушування, винагорода, традиція, експертні оцінки, харизма, переконання чи участь.

Конфлікти можуть набувати найрізноманітніших форм — від простої сварки двох людей до великого військового чи політичного зіткнення за участю мільйонів. Усім конфліктам притаманні чотири основні параметри:

- причини;
- гострота;
- тривалість;
- наслідки.

Причини і наслідки конфліктів розглядаються докладно нижче. Спочатку зупинимося на характеристиці таких параметрів, як гострота і тривалість конфлікту.

Гострота конфлікту. Коли йдеться про гострий конфлікт, то, насамперед, мається на увазі конфлікт із високою інтенсивністю зіткнень, у результаті яких у короткий проміжок часу витрачається велика кількість психологічних і матеріальних ресурсів. Для гострого конфлікту характерні в основному відкриті зіткнення, що відбуваються настільки часто, що вони зливаються в єдине ціле. Гострота конфлікту значною мірою залежить від соціально-психологічних характеристик протидіючих сторін, а також від ситуації, що вимагає негайних дій. Відбираючи енергію ззовні, конфліктна ситуація змушує учасників діяти негайно, вкладаючи у зіткнення усю свою енергію.

Тривалість конфлікту. Кожен індивід у своєму житті неминує стикався з конфліктами різної тривалості. Це може бути коротка сутичка, що триває декілька хвилин (між двома індивідуумами), а може бути і протистояння різних груп, що триває протягом життя декількох поколінь (конфлікт між релігіями).

Зовнішньою ознакою вирішення конфлікту може бути завершення інциденту. Саме завершення, а не тимчасове припинення. Усунення, припинення інциденту — необхідна, але недостатня умова погашення конфлікту. Часто, припинивши активну конфліктну взаємодію, люди продовжують переживати, шукати якісь нові докази, аргументи. І тоді конфлікт, який нібито згас, спалахує знову. Вирішення конфлікту можливе лише при зміні конфліктної ситуації. Ця зміна може набувати різних форм. Але найефективнішою зміною конфліктної ситуації, що дозволяє загасити конфлікт, вважається усунення причин конфлікту. Можливим є також вирішення конфлікту шляхом зміни вимог однією зі сторін: суперник йде на поступки і змінює цілі своєї поведінки у конфлікті.

Характеристика решти стадій — стадії вирішення конфлікту та післяконфліктної стадії розглядатимуться докладніше нижче.

5. Основні причини трудових конфліктів

Вихідним моментом ефективного поводження з конфліктами є їх *діагностування*, для якого необхідне збирання і аналіз різнобічної інформації про них. Використовуючи

напрацювання фахівців і практиків, що наводяться у спеціальній літературі, можна виділити такі найважливіші аспекти діагнозу конфлікту:

- **причини чи джерела конфлікту**, тобто об'єктивні та (чи) суб'єктивні протиріччя, що лежать в його основі;
- **природа конфлікту**: він існує на базі організаційних цілей чи мети його учасників (або одного з них), що несумісні з цілями організації;
- **біографія конфлікту**, тобто його історія, у тому числі поворотні моменти в його розвитку, і тло (середовище), на якому він виник і прогресував, а також стадія і тенденції його розгортання;
- **сторони конфлікту**: особистості, групи, організації і т.п.;
- **відношення сторін до конфлікту**: їхні цілі, сподівання, очікування, умови; або вони мають намір вирішити конфлікт самостійно, або готові звернутися до посередників і т.п.;
- формальні та неформальні **взаємовідносини і позиції сторін**, у тому числі їх лідерів.

Діагностування конфліктів може бути превентивним (від фр. — випереджаючий, профілактичний, попереджувальний), тобто таким, що припускає аналіз стану, який склався в організації (організаційного середовища), і виявлення можливостей створення конфліктних ситуацій, а також природи і головних наслідків конфліктів, що можуть виникнути. Іншими словами, у даному випадку йдеться про передбачення можливості виникнення конфліктів та їх головних результатів. Такого роду діагностування є складовою заходів стосовно попередження конфліктів і вкрай необхідне для запобігання виникнення конфлікту з негативною чи негативно-позитивною спрямованістю, коли енергія і ресурси сторін витрачаються на досягнення цілей, несумісних з цілями організації.

У найбільш розповсюдженому, найширшому розумінні **попередження конфлікту** передбачає дії, що виключають зародження конфліктної ситуації чи усувають причини, джерела конфлікту, які призводять до розрядки конфліктної напруженості, запобігання формуванню конфліктної свідомості, кризи і конфліктних дій.

Методами правильної та своєчасної діагностики, а також запобігання конфлікту є:

- регулярне ділове спілкування із співробітниками, особливо з тими, які викликають побоювання, диференційований підхід до людей;
- принципові, засновані на діловій аргументації та відсутності емоцій індивідуальні бесіди;
- схилення потенційних учасників конфлікту до взаємних поступок, які на ранній стадії зазвичай не сприймаються як крок, що зневажає чийось особисту гідність; прийняття управлінського рішення, здатного усунути базу конфлікту.

Чим точнішим є визначення істотних елементів конфлікту, тим легше знайти способи ефективної поведінки в ньому. Бажано, щоб партнери зуміли погодити свої уявлення про те, як визначити конфліктну ситуацію.

Дуже важливо усвідомити, що є спільного у конфліктуючих сторін і які між ними розбіжності. У більшості випадків розбіжності по-справжньому не усвідомлюються, а схожості виявляються невиявленими. Тому бажано з'ясувати:

- як сприймається проблема, які власні дії і які вчинки партнера призвели до виникнення і зростання конфлікту?
- як мій партнер бачить проблему, які, на його думку, мої та його власні дії лежать в основі конфлікту?
- чи відповідає поведінка кожного з нас ситуації, що склалася?
- як можна найлаконічніше і найповніше викласти нашу спільну проблему?
- з яких питань ми з партнером розходимося?
- з яких питань ми солідарні та розуміємо один одного?

Щоби управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки — для того, щоб було легше ужити конкретних кроків для блокування причин суперечки, запобігаючи тим самим негативному ефекту, що викликається ними, вибрати найефективніший метод вирішення конфлікту.

Конфлікт виникає тільки за певних причин — внутрішніх і зовнішніх. Зовнішні причини конфлікту зводяться до того, що задоволення бажань, мотивів особистості стає неможливим чи ставиться під загрозу. До внутрішніх причин відносяться насамперед особистісні умови виникнення і розвитку конфліктів (конфліктність як психологічна властивість особистості, негативні стереотипи поведінки і т.ін.).

Конфлікти часто породжуються нестатками і прихованими бажаннями, які не задовольняються. На жаль, за позицією, що було зайнято у конфлікті, чи за манерою поведінки і дії людини не завжди просто встановити, які бажання чи побоювання нею рухають. Люди часто приховують свої почуття. Буває також, що вони не усвідомлюють своїх справжніх намірів — просто бажають чогось, а чому — не відають.

У своїй книзі Р. Фішер і В. Урі “Путь к согласию или переговоры без поражения” відзначають, що багато конфліктів відбуваються тому, що люди займають певні позиції, а потім зосереджують усі зусилля на захисті цих позицій замість того, щоб визначити приховані нестатки чи інтереси, що змусили їх ці позиції зайняти. Таким чином, їх помилкова орієнтація стає перешкодою для пошуку рішення, яке б враховувало приховані інтереси сторін, що беруть участь у конфлікті. Як сказано в цій книзі, “найчастіше люди займають найочевиднішу позицію”.

Аналіз причин соціальних конфліктів має охоплювати такі аспекти: економічні корені соціальної напруженості у суспільстві; політичні аспекти, соціально-етнічну ситуацію; кримінальне становище у державі, реакцію населення на зміни, що відбуваються у суспільстві. На основі такого аналізу можна зробити висновок про сучасний стан суспільства, про наявність і характер кризи, у якій воно може опинитися, і про необхідність системного підходу до дослідження і прогнозування конфліктів.

Залежно від кількості причин розрізняють:

- **однофакторні конфлікти** (в основі яких лежить одна причина);
- **багатофакторні конфлікти** (в основі яких лежать багато причин);
- **кумулятивні конфлікти** (декілька причин накладаються одна на одну, і це призводить до різкого посилення інтенсивності конфлікту).

Відомим фахівцем у сфері управління персоналом Р. Л. Кричевським виділені три основні групи причин, що спричиняють конфлікти:

- викликані трудовим процесом;
- викликані психологічними особливостями людських взаємовідносин;

- ті, що криються в особливій своєрідності членів колективу [29, 30].

Зустрічаються також причини конфлікту, обумовлені економічним станом життя в нашій країні, які не можна ігнорувати.

Але всі ці причини виникають під дією певних чинників. Визначальним у походженні конфліктів є відповідне поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників. Це положення і покладене в основу запропонованої класифікації причин конфліктів (поділ на об'єктивні і суб'єктивні).

Чинники, що об'єктивно зумовлюють виникнення конфліктів, визначаються як деякий набір об'єктивних параметрів, що викликають об'єктивний конфліктний стан системи міжособистісної взаємодії.

Відповідно до "Інструкції про порядок здійснення аналізу висунутих найманими працівниками вимог, виявлення й узагальнення причин колективних трудових суперечок (конфліктів)", об'єктивними причинами трудових конфліктів є соціальні, економічні, правові проблеми, а також недоліки в організації виробництва праці, що роблять протиріччя між сторонами соціально-трудова відносин неминучими і не залежать від їхньої поведінки.

На ґрунті вивчення й узагальнення даних, що наводяться в спеціальній літературі, а також власних досліджень, пропонується така класифікація основних об'єктивних причин конфліктів:

1. Причини, викликані трудовим процесом.

Для багатьох трудових колективів вони є головним джерелом виникнення конфліктних ситуацій.

1.1. Причини, що беруть свій початок у ступені розвитку виробничих сил:

- недоліки у **рівні технічної структури, низький рівень технології** (неоднакова оснащеність різних підрозділів технікою);
- недоліки в темпах **технічного розвитку**. Технічний прогрес веде до скорочення робочих місць, інтенсифікації праці, підвищення кваліфікаційних та інших вимог;
- **недосконалість умов і характеру праці**, порушення вимог чинного законодавства про охорону праці. Шкідливі для здоров'я чи небезпечні умови праці, нездорове довкілля, негативні відносини у колективі та з керівництвом, незадово-

леність змістом праці і т.п. — усе це теж створює сприятливе підґрунтя для виникнення конфліктів.

1.2. Причини, що беруть свій початок у ступені розвитку виробничих відносин. До них відносяться, насамперед, причини, пов'язані з розподілом ресурсів і зарплати. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди є обмеженими. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найефективнішим шляхом досягти цілей організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення — люди завжди хочуть одержувати більше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного виду конфліктів. До цієї групи можна віднести:

- невиконання зобов'язань, що стосуються соціальних гарантій, компенсацій, пільг (наприклад, заборгованість по заробітній платі, регресивних виплатах, соціальному страхуванню і т.ін.);
- відсутність бюджетних відрахувань для організації та відповідних витрат бюджетних організацій, у тому числі фінансування гарантій і пільг, передбачених законодавством;
- недостатнє фінансування витрат бюджетних організацій через фактичне невиконання доходної частини бюджетів різних рівнів;
- нефінансування по дотаціях, субсидіях, передбачених чинним законодавством і нормативно-правовими актами для погашення витрат підприємств, організацій і установ;
- заборгованість щодо оплати продукції, робіт і послуг, які здійснюються за рахунок бюджетних коштів;
- значні обсяги дебіторської і кредиторської заборгованостей (у т.ч. простроченої);
- окремі прорахунки у здійсненні державного регулювання цін, тарифів, умов надання послуг і виконання робіт;
- недоліки в розподільних відносинах, пов'язані з оплатою праці.

Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагород, соціальних привілеїв і т.п. не тільки слугує засобом задоволення різноманітних потреб людей, але й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва.

1.3. Недоліки в організації праці та управління — структурні причини. Вони проявляються в недосконалоості:

- **комунікаційної структури** (відсутність і перекручування інформації, слабкість зв'язків і контактів — технологічних, інформаційних та ієрархічних). Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію чи точки зору інших;
- **організаційної структури** (дублювання у діяльності служб, підрозділів; відсутність ефективного контролю і відповідальності з боку керівництва; суперечливі прагнення формальних і неформальних груп в організації, невирішеність низки організаційних питань, функціональні порушення в системі “керівництво-підпорядкування”).

1.4. Неконкурентоздатність продукції (послуг) і відсутність замовлень.

1.5. Відсутність законодавчого регулювання предмету колективної трудової суперечки чи наявність протиріч у законодавстві та нормативно-правових актах з врегулювання цих питань.

Суб'єктивні причини конфліктів залежать від дій суб'єктів трудових відносин. До них можна віднести свідоме порушення вимог чинного законодавства, що має у своїй основі суб'єктивні причини. До цієї класифікаційної групи можна віднести такі порушення:

- nereагування чи несвоєчасне реагування власника чи уповноваженого ним органу (представника) на вимоги найманих працівників;
- ненадання соціально-економічного обґрунтування у випадку відмови задовольнити вимоги найманих працівників;
- небажання власника чи уповноваженого ним органу (представника) укласти колективний договір чи внести зміни в нього без зазначення об'єктивних причин;
- свідомі порушення власником чинного законодавства про працю і законодавства з питань вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів);
- прагнення сторін колективних трудових суперечок (конфліктів) використати цю суперечку як засіб привернення

уваги органів місцевого самоврядування до ситуації, що склалася на підприємстві, в організації, та попередження подальших конфліктів.

2. Психологічні причини конфліктів.

2.1. Симпатії й антипатії, психологічна несумісність. Даний чинник може мати серйозні наслідки для трудового колективу. Адже нерідко різного роду конфлікти через кадрові призначення в установах, на підприємствах мають своєю основою саме цей чинник. У свою чергу несправедливість у посадових призначеннях, як правило, має як наслідок загострення міжособистісних відносин.

До цієї групи причин також можна віднести несумісність індивідуальних психологічних характеристик, суттєві розбіжності в потребах, інтересах, ціннісних орієнтаціях, рівні культури у цілому.

2.2. Неприятлива психологічна атмосфера в колективі (може бути викликана утворенням конфронтуючих угруповань, діями керівника і т.ін.).

2.3. Погана психологічна комунікація (коли люди не розуміють, не враховують наміру, стану один одного, не рахуються з потребами кожного).

2.4. Розходження у цілях:

- конфлікти, що являють собою реакцію на перешкоди у досягненні основних цілей трудової діяльності (наприклад, труднощі у виконанні певного ділового завдання, неправильне вирішення якої-небудь виробничої проблеми і т.ін.);
- конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди досягненню особистих цілей працівників у межах їхньої спільної трудової діяльності (наприклад, конфлікт через розподіл ділових завдань, що вважаються “вигідними” чи “невигідними”, невдоволення запропонованим графіком відпусток і т.ін.).

2.5. Відмінність основних і вторинних цілей трудової діяльності — наявність досить високого заробітку і несприятливі умови праці та відпочинку.

2.6. Розбіжності у цілях підрозділів. Можливість конфлікту зростає разом з тим як організації набувають все більшої спеціалізації і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свої цілі та

більшої уваги приділяти їх досягненню, ніж досягненню цілей організації.

Може також виявлятися схильність працівників ідентифікувати себе головним чином зі своєю групою (підрозділом) і перебільшувати свою значущість і заслуги, недооцінюючи при цьому значущість інших і забуваючи про загальні цілі організації. Цей тип поведінки часто викликає конфлікти між різними підрозділами, а також між окремими колективами і центром, керівництвом організації.

2.7. Р. Кричевський виділяє ще одну причину конфлікту, пов'язану із закріпленням за особистістю (чи групою) певного простору і встановленням нею контролю над цим простором і об'єктами (предметами), що знаходилися в ньому, — **наявність групової чи індивідуальної територіальності**. Люди, що входять до тієї чи іншої робочої групи, “обживають” певну територію (робочий простір чи кімнату відпочинку), зайняття її членами іншої групи нерідко обертається міжгруповими зіткненнями. Так само кожен член групи, займаючи частину загального простору разом із предметами, що там знаходяться, без ентузіазму відноситься до вторгнення у свій простір [29, 30].

2.8. Причини конфліктів, що кореняться в **особистісній своєрідності членів колективу**. Маються на увазі такі можливі особистісні риси характеру, як невміння контролювати свій емоційний стан, низький рівень самоповаги, агресивність, підвищена тривожність, некоммунікабельність, надмірна принциповість. До цієї ж групи можна віднести конфлікти, що випливають зі сприйняття поведінки членів колективу як невідповідного прийнятим соціальним нормам спільної трудової діяльності, життєвим цінностям (наприклад, конфлікт внаслідок порушення трудової дисципліни ким-небудь із членів передової бригади із загальним високим рівнем відношення до праці).

2.9. Невідповідність **рольової структури і структури влади** — невідповідність прав і обов'язків, компетенції та відповідальності, а також розподіл влади в цілому, що містить формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього (суперечливість посадових інструкцій).

У процесі реалізації трудової діяльності проявляються ролі невідповідності в системі відносин “управління-підпо-

рядкування”, коли, наприклад, у колективі не співпадають розповсюджені очікування незалежності чи причетності. Конфлікти також виникають через побоювання втратити якісь привілеї, пільги.

Причиною конфлікту може виявитися також різниця у співвідношенні між необхідною поведінкою людей, що обіймають певні службові посади, та їх реальними діями. Ця причина також може бути обумовлена головним чином поганим викладенням у посадових інструкціях службових функцій, прав і обов’язків персоналу. У результаті у співробітників складається недостовірне уявлення про те, хто і за що відповідає, що робить — неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити через це посадові обов’язки і функції підрозділів, а також висування взаємовиключаючих вимог щодо роботи. Ці проблеми можуть виникнути чи поглибитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов’язків.

Організаційні зміни призводять також до зміни ролевих структур, зміни керівного і кадрового складу, скорочення штатів, що нерідко викликає невдоволення і конфлікти.

2.10. На стан конфліктності також впливають демографічні характеристики. Можна навести приклади конфліктів між старшими спеціалістами і молоддю, коли перші виявляють зайвий консерватизм, а другі не рахуються з традиціями і стилем роботи, що існували раніше в цьому трудовому колективі, прагнучи іноді занадто поспішно його “осучаснити”. Яскравий приклад подібного конфлікту наводиться у книзі Л. Яккоки: “Співробітники штабу фірми здійснюють загальне планування їх діяльності. Саме вони зводять всю роботу оперативних співробітників до єдиної взаємодіючої системи. Власне кажучи, працівник центрального апарату може виявитися ефективним лише в тому випадку, якщо він нагромадив досвід оперативної діяльності. Проте переважає тенденція, особливо в таких компаніях, як “Ford motors”, за якої беруть випускника Гарвардської школи бізнесу, який нічого не розуміє в конкретному бізнесі, і призначають його на посаду в центральному апараті фірми. Людина ще ніякого практичного досвіду в керівництві підприємством не має, а уже вказує оперативному працівникові з 30-річним досвідом робо-

ти, що той, нібито, все робить невірно. Протягом моєї кар'єри мені довелося занадто багато часу витратити на розгляд таких конфліктів між управлінцями центрального апарату й оперативними керівниками — конфліктів, що взагалі не мали б виникати” [62].

Зі збільшенням віку працюючих зростає кількість конфліктів, пов'язаних з цільовими характеристиками діяльності співробітників, одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у трудовому колективі, через порушення трудової дисципліни, невідповідності посадовим вимогам.

За даними Н. В. Гришиної, для жінок характерною є тенденція до більшої частоти конфліктів, пов'язаних з їхніми особистісними потребами (зарплата, розподіл відпусток), а чоловіки є більш схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою трудовою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій і т.ін.) [14, 15].

2.11. Відсутність поваги до керівництва. Якщо в більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може стати причиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової чи управлінської компетенції керівника часто призводить до конфліктів. Очевидно, важливо знати, чого очікує персонал від своїх керівників, і прагнути виправдати його сподівання, що збігаються з інтересами організації.

2.12. Недостатня мотивація. Якщо вдається домогтися збігу потреб індивідів з потребами організації, то очевидно, що персонал “викладатиметься” заради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий примус.

Слід зазначити, що в цьому підрозділі ми не прагнули зробити аналіз усіх можливих причин виникнення конфліктів. Це просто неможливо зробити. Але наведений невеликий аналіз причин конфліктів, що зустрічаються найчастіше, дозволить розробити орієнтовні напрямки стратегії і тактики поведінки у конфліктах залежно від їх типових причин.

У ст.2 Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” наведено чотири види розбіжностей, що можуть виникнути між сторонами соціально-трудова відносин і вважатися предметом колективної трудо-

вої суперечки. Відразу відзначимо, що цей перелік не є вичерпним і потребує більшої деталізації. На сьогоднішній день розроблено класифікатор вимог, що містить найдетальніше пояснення вимог, які можуть бути предметом колективної трудової суперечки. Так, до класифікаційних груп можна віднести такі вимоги:

1) встановлення нових чи зміна існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту, у тому числі:

- організація виробництва і праці;
- нормування й оплата праці;
- умови і охорона праці;
- регулювання режиму праці, тривалості робочого часу і відпочинку;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- розподіл і кооперація праці;
- організація й обслуговування робочих місць;
- організація підбору персоналу і його розвиток;
- соціальні гарантії, компенсації, пільги;
- комунально-побутове обслуговування;
- санітарно-побутове обслуговування;
- медичне обслуговування, організація оздоровлення і відпочинку працівників;
- організація суспільного харчування і питного режиму на виробництві;
- інше;

2) укладання чи зміни колективного договору, угоди, у т.ч.:

- укладання колективного договору, угоди;
- зміни колективного договору, угоди;

3) виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень, у т.ч. з питань:

- гарантій праці та забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці, встановлення мінімальних соціальних гарантій з оплати праці, з них:
 - із заборгованості по заробітній платі, своєчасної її виплати;
 - умов збільшення (регулювання) фондів оплати праці та встановлення міжгалузевих, міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці:
 - ✓ зміни в організації виробництва і праці;
 - ✓ соціальних гарантій, компенсацій і пільг;

- ✓ забезпечення соціального страхування;
- ✓ режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- ✓ умов і охорони праці й умов охорони довкілля;
- ✓ забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- ✓ участі працівників у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємств (якщо це не визначено статутом);
- ✓ гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- ✓ інше;

4) невиконання вимог законодавства про працю, у т.ч. з питань гарантій при складанні, зміні й припиненні трудових договорів (контрактів) найманих робітників:

- забезпечення зайнятості працівників, що звільняються;
- регулювання режиму праці, тривалості робочого часу і відпочинку;
- нормування й оплати праці;
- гарантій і компенсацій (пільг), у т.ч. із:
 - відшкодування у встановленому порядку шкоди працівникам у випадку ушкодження їхнього здоров'я;
 - гарантій щодо зайнятості, умов і охорони праці жінок;
 - гарантій щодо зайнятості, умов і охорони праці молоді;
 - надання пільг для працюючих, які поєднують роботу з навчанням;
 - гарантій діяльності профспілкових чи інших представницьких організацій трудящих;
 - забезпечення державного соціального страхування й інших гарантій, що регулюються чинним законодавством про працю.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як ви розумієте поняття “конфлікт” та “конфліктологія”?
2. Якою є роль конфліктів у розвитку суспільства?

3. *Які вам відомі функції конфліктів?*
4. *У чому полягає різниця між функціональними та дисфункціональними особливостями конфліктів?*
5. *Який зміст понять “суб’єкт” та “об’єкт” конфлікту?*
6. *Що загальне, а що індивідуальне між основними типами конфліктів?*
7. *У чому проявляється особливість трудового конфлікту?*
8. *Які вам відомі основні стадії конфлікту?*
9. *Як аналізуються передконфліктна та конфліктна стадії конфлікту?*
10. *Чи існує діагностика конфлікту і як це здійснюється?*
11. *У чому полягає сутність основних причин конфліктів?*
12. *Як класифікуються вимоги працівників під час трудових конфліктів?*

ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

1. Дослідження трудових конфліктів

Серед основоположників вивчення конфліктів можна назвати таких давніх філософів і вчених, як Геракліт, Сократ, Платон.

У працях К.Маркса часто розглядалися різні аспекти соціальних конфліктів. Він послідовно розвивав теорію конфліктів стосовно всього процесу історичного розвитку, розглядаючи його як боротьбу класів, що викликається існуючими протиріччями між розвитком продуктивних сил і виробничих відносин. Єдиний шлях вирішення конфліктів К.Маркс бачив у революції, фактично виключаючи інші шляхи вирішення назрілих проблем. На відміну від К.Маркса, М.Вебер бачив головний конфлікт у боротьбі політичних партій.

У вивченні конфліктів велику роль відіграли роботи Г.Зиммеля, який сформулював основні принципи теорії конфлікту. У його розумінні конфлікт є не тільки руйнівною силою, а й способом інтеграції та розвитку суспільства.

За кордоном склалися різні школи конфліктології, представлені іменами М.Вебера, Г.Зиммеля, Т.Парсона, Л.Козера, Р.Дарендорфа та інших. Найбільшої популярності набули концепції позитивно-функціонального конфлікту Л.Козера, конфліктна модель суспільства Р.Дарендорфа, загальна теорія конфліктів К.Боулдинга. Одним із сучасних підходів до вивчення конфліктів є “теорія рішення”, що ґрунтується на теорії людських потреб. Її основні тези були викладені в чотири томній серії “Конфлікт”, виданій у 1990 р. за ініціативи Американського інституту миру. Один із засновників цього напрямку Дж.Бертон стверджував, що головне завдання полягає у створенні теорії і “техніки” вирішення конфліктів

усіх типів [9, с. 19]. Це завдання не може бути вирішене однією науковою дисципліною чи під час міждисциплінарного дослідження, воно являє собою “адисциплінарну” галузь дослідження. Витоки конфлікту розглядаються як наслідок неадекватного задоволення всієї сукупності людських потреб (чи їхньої частини). Реальне вирішення конфліктів вимагає виявлення таких потреб, що були ущемленими. При цьому використовується теорія потреб, розроблена А. Маслоу. Дослідники виділяють фундаментальні, первинні та вторинні, другорядні потреби. Проте слід наголосити, що потреби є показником, який важко визначити. Ці потреби досить складно безпосередньо дослідити, і вони можуть бути враховані тільки при міжособистісних конфліктах. Крім цього, такий підхід не враховує негативні інтереси і потреби, наприклад, домінування потреби.

Проблеми вирішення конфліктів знаходяться в центрі уваги таких провідних наукових центрів, як Джорджтаунський, Гарвардський і Колумбійський університети. Є досить багато праць зарубіжних авторів, у яких наводяться практичні рекомендації з подолання конфліктів, розбіжностей. Їх використання дозволяє також уникати появи конфліктних ситуацій. Психологічні аспекти конфліктології ґрунтовно викладені у книгах Дж. Скотт, В. Зигерта і Л. Ланга, Х. Корнеліуса, Ш. Фейра та ін. [20, 44, 45, 61].

У СРСР в середині 70-х років ХХ ст. стали з’являтися роботи, присвячені розгляду окремих видів конфліктів. Серед останніх можна назвати праці А. Дмитрієва, В. Кудрявцева і С. Кудрявцева, А. Єршова, І. Кичанова, В. Храмова, І. Бекешкіної та інших з висвітленням деяких теоретичних аспектів розвитку конфліктів у країні. Серед перших робіт того часу, присвячених проблемам конфліктів, можна назвати книгу Ф. Бородкіна та Н. Коряка “Внимание: конфликт!”, у якій на численних конкретних прикладах розглядаються причини виникнення міжособистісних і міжгрупових конфліктів на підприємствах. Нагадаємо, що за радянські часи було видано небагато книг, присвячених темі конфліктів. Це було викликано заборонаю самої теми, догматичною переконаністю багатьох критиків у тому, що при соціалізмі не може бути серйозних соціальних конфліктів, а словосполучення “анта-

гоністичний конфлікт при соціалізмі” було просто піддано анафемі.

З найсучасніших праць можна назвати книги Г.В.Ложкіна і Н. Пovyакеля, А. Бандурки і В. Друзя, А. Здравомислова та ін.

В Україні ця проблема стала інтенсивно вивчатися від середини 80-х років ХХ ст. Слід відзначити, що, незважаючи на відносно недавнє виникнення в нашій країні страйкового руху, наукові дослідження у цій галузі мають вже певну історію. Так, першим найсерйознішим кроком до визнання “науковості” даної проблеми стало обговорення за “круглим столом” у 1991 р. проблеми страйків у світлі соціально-трудо-вих конфліктів. По суті, це поклало початок усвідомленню важливості даної соціальної проблеми. Тоді свою думку щодо страйків як форми соціального протесту висловили най-визначніші спеціалісти-соціологи, серед яких були А.Кабаков та В.Рукавішвілі.

Ґрунтовно займався проблемою соціальних конфліктів Калузький інститут соціології під керівництвом Ю. О. Барклянського. Основними напрямками пошуку його колективу стали процеси соціальної напруженості, форми та стадії їхнього розвитку та роль соціолога у вирішенні даних проблем. Низку важливих питань, пов’язаних з розвитком трудових конфліктів, було розглянуто співробітниками Інституту економіки промисловості (ІЕП) НАН України під керівництвом О. Ф. Новикової та Є. В. Воловодової у ході вивчення страйків шахтарів у 1989 р. Проте остронь від дослідження залишилися багато важливих теоретичних і практичних питань. Це й викликало необхідність продовжити дослідження на сучасному етапі.

Трудові конфлікти в тій чи іншій формі відбувалися протягом всього радянського періоду. Вже у перші роки радянської влади страйки були реакцією на відчуження засобів виробництва від працівників на користь держави, а передумовою страйків — психологія найманих відносин дореволюційного періоду. Велике значення для робітничого руху на той час мала відносна незалежність профспілок, які вмiло використовували політичну боротьбу в правлячій партії. Крім того, процес формування бюрократії у той період тільки починався. У Статуті профспілок 1923 р. було передбачено право на страйк. І навіть

Й.В.Сталін у 1928 р. припускав можливість страйку “як засобу боротьби проти бюрократичних збочень апарату”. До тридцятих років під жорстким пресом держави страйковий рух зійшов нанівець, а стихійні виступи епохи колективізації були жорстоко придушені, як і страйк у Новочеркаську в 1962 р.

Надалі зміст трудових конфліктів визначався в першу чергу соціально-економічними процесами в суспільстві. Так, у другій половині 50-х років ХХ ст. спостерігалось певне зростання життєвого рівня трудящих, що призвело до загострення проблем, пов’язаних з розподілом соціальних і матеріальних благ. Тому не дивно, що найпоширенішими стали конфлікти, пов’язані з оплатою праці (нормуванням, тарифікацією і т.ін.). На початку 60-х років ХХ ст. напередодні економічної реформи усе більшої питомої ваги набирають конфлікти з приводу механізму оплати праці. У 70-ті і на початку 80-х років знову на перше місце виходять питання розподілу.

Важливо відзначити, що всі перераховані вище конфлікти носили латентний характер і не піддавалися ніякому статистичному обліку. На незадовільні умови організації праці, її зрівняльну оплату, командний стиль управління робітники відповідали зниженням продуктивності та якості праці. Методи ж вирішення проблеми головним чином залежали від характеру директора підприємства і специфіки галузі, у якій вони відбувалися.

Слід зазначити, що криза у вугільній промисловості розпочалася ще у 1970 р., коли закритою постановою ЦК КПРС Донбас було визнано безперспективним регіоном і пріоритет був відданий розвитку вуглевидобутку в Кузбасі, Екібастузі, на КАТЕКУ, де видобуток корисних копалин здійснювався переважно відкритим способом.

Страйк шахтарів 1989 р. був по суті наймасштабнішою акцією протесту робітничого класу за радянських часів. Вона почалася 12 липня 1989 р. у Кузбасі і вже за декілька днів її підтримали гірники Донбасу. На шахті “Ясинівська-Глибока” було утворено ініціативну групу, що направила своїх представників на інші шахти Донбасу, запропонувавши трудовим колективам підтримати страйк. Шахтарі висунули

низку вимог урядові. Так, у відкритому листі вони вимагали від уряду встановити тверді розцінки на тонну вугілля і метр проходки, запровадити підвищену оплату праці за роботу у вечірній і нічний час, скоротити апарат управління, вирішити питання з газопостачанням і водопостачанням шахтарських селищ Донбасу, виплачувати родинам загиблих шахтарів одноразову допомогу в розмірі річного заробітку загиблого і надання квартири позачергово. Для подальшого розвитку шахт і вдосконалення гірничого господарства вимагали будівництва нових стволів. Крім економічних і соціальних вимог було висунуто й політичні — вимога всенародного обговорення нової Конституції СРСР і прийняття її не пізніше 7 листопада 1990 р.

Основними причинами страйків 1989 р. стали такі (за матеріалами опитувань, що проводилися співробітниками ІЕП НАН України):

- дефіцит найважливіших промислових і продовольчих товарів;
- невідповідність витрат праці одержуваній заробітній платі;
- недостатня тривалість наданої відпустки.

На думку американського вченого Д. Мендела, цей страйк у найзагальнішому вигляді був реакцією на погане бюрократичне управління економікою. Наслідком страйку стало розширення самостійності трудових колективів, прискорення переходу підприємств до госпрозрахунку. Відмінною рисою страйку була його відносна стихійність. Лідери цієї акції вийшли з робітничого середовища й пізніше посіли провідні місця в структурах профспілок, особливо в незалежних, у страйкових комітетах і т.ін. Багато з вимог шахтарів мали справедливий характер, проте виконання деяких вимог шахтарів було економічно недоцільним. Це стосувалося вимоги зробити неділю єдиним загальним вихідним днем, що призвело б до втрати видобутку вугілля тільки в Донецькій області, за оцінками фахівців, до 5–6 млн тонн вугілля на рік і зменшення обсягів його реалізації на 100 млн карбованців. Вимога прирівняти професійні захворювання до травм викликала б необхідність додаткового виділення до 20 млн карбованців.

Страйк тривав 10 днів, і це не могло не позначитися на економічних показниках діяльності вугільних підприємств.

Тільки за дні страйку в ВО “Макіїввугілля” не було видобуто 187,2 тис. тонн вугілля, не пройдено 2790 м гірських розробок. У грошовому виразі збитки склали 7949 тис. крб. У результаті страйку регіональний страйковий комітет і комісія ЦК КПРС, ВЦРПС з галузевих питань і Рада Міністрів СРСР розглянули вимоги шахтарів страйкуючих підприємств та дійшли такої угоди:

- встановити тверді розцінки (норми) за тону вугілля і метр проходки;
- запровадити з 1 липня 1989 р. для робітників вугільної промисловості проведення підвищеної доплати праці за роботу у вечірній і нічний час, відповідно 20% і 40% тарифної ставки;
- надати повну економічну і юридичну свободу і самостійність підприємствам, шахтам-розрізам відповідно до Закону СРСР “Про державне підприємство”. Мінвуглепром СРСР повинен був здійснити реорганізацію існуючих вугільних об’єднань у різного роду асоціації та інші добровільні форми організації управління, при цьому здійснити цю роботу до 1 січня 1990 р., широко використовуючи різні форми власності на засоби виробництва — державну, кооперативну, орендну, акціонерну і т.ін.;
- надати право промисловим підприємствам з 1 серпня 1989 р. продавати продукцію, вироблену понад укладені договори, за договірними цінами як усередині країни, так і в інші країни, за винятком продукції, продаж якої за кордон здійснюється тільки з дозволу уряду СРСР;
- доручити Держкомцін СРСР і Мінвуглепрому СРСР передбачити в проекті підвищення гуртових цін на вугілля відповідно до фактичних витрат на видобуток, з урахуванням витрат на повну рекультивацію гірничо-геологічних умов, що змінюються, з наданням економічним службам підприємств права гнучко проводити коригування основних економічних показників — обсягу вуглеводобутку, продуктивності праці, собівартості, норми виробітку;
- рекомендувати підприємствам відповідно до наданих ним прав встановлювати за рахунок фонду матеріального заохочення, єдиного фонду оплати праці одноразову допомогу

родинам загиблих шахтарів, без обмеження виплачувати при виході на пенсію одноразову допомогу працюючим, що проробили тривалий час на одному підприємстві, встановлювати додаткові відпустки, здійснювати інші соціальні виплати, конкретні розміри яких підприємства встановлюють самостійно.

Це далеко не повний перелік пунктів угоди, проте вже з нього випливає, що більшу частину вимог шахтарів було задоволено. Гарантом виконання вимог гірників було оголошено постійно діючий страйковий комітет.

1991 рік відзначається новим сплеском страйкового руху. Особливістю цього етапу є розширення вимог шахтарів, вихід далеко за межі інтересів своїх вузькопрофесійних груп. Страйки можна розподілити так:

- **локальні**, спрямовані на зміну умов життя в шахтарських регіонах, це є питання, що стосуються діяльності як шахтарських колективів, так і колективів підприємств-суміжників, працівники яких забезпечують виробничий процес на шахтах;
- **універсальні**, що стосуються соціального захисту різних слабозахищених соціальних груп (поліпшення умов праці жінок, становища дітей, особливо дітей-інвалідів, що залишилися без одного чи обох батьків: малозабезпечених верств населення). Ці вимоги обговорювалися практично в усіх угодах, укладених шахтарями з вищими державними органами. Вимоги шахтарів було спрямовано на вдосконалення суспільного устрою, економічного укладу країни в цілому і “відставку уряду СРСР як такого, що не має конкретних заходів для виходу країни з кризи”, “розпуск З’їзду народних депутатів СРСР у нинішньому його складі”, “всенародні вибори Президента СРСР” та інші. Новим було висування низки загальнодемократичних вимог, таких як незастосування Збройних Сил у вирішенні внутрішніх конфліктів”, “усунення цензури у засобах масової інформації”. Вимоги економічного характеру містили необхідність прийняття закону про індексацію зарплати, пенсій, допомог і стипендій, скасування 5% податку “як неофіційного підвищення цін на товари, продукти і послуги”, компенсацію “підвищення цін на товари дитячого

асортименту в повному обсязі, незалежно від загальної суми зарплати батьків”.

На прикладі шахтарського регіону можна побачити загальну тенденцію у зміні структури і вимог шахтарів. Більш ніж удвічі скоротилися у 1991 р. порівняно з 1989 р. локальні вимоги. Це відображає зростання усвідомлення шахтарями того, що зміни на місцях неможливо здійснити без перетворень на найвищому рівні державного управління. Характер вимог по групах також істотно змінився, це є, насамперед, різке збільшення кількості економічних, соціальних і політичних вимог та зменшення кількості організаційних, екологічних і техніко-технологічних вимог.

Частка соціальних вимог значно скоротилася (майже на 20%), вони стали одноріднішими — майже половина з них стосувалася соціального захисту в умовах погіршення економічної ситуації.

Частка економічних вимог майже на третину зросла і перевищила частку соціальних. Майже третину (31,6% від загального числа вимог) складали вимоги підвищення зарплати — у діапазоні від 1,8 до 3 разів.

Група політичних вимог, що була практично відсутня у 1989 р., у 1991 р. склала десяту частину. Причину політизації страйків лідери руху пояснювали тим, що весь попередній досвід спілкування з існуючими офіційними державними структурами показав повну безперспективність вирішення останніми докорінних соціально-економічних проблем. Звідси й з'явилося тверде переконання у необхідності зміни державно-го устрою країни.

Динаміка конфліктів 1989–1991 років свідчить про поступову тенденцію переростання трудових конфліктів у політичні.

З 1992 р. можна виділити новий різновид конфліктів, так званих вторинних, основною причиною яких стало невиконання урядом і відповідними адміністративними органами раніше підписаних угод і досягнутих домовленостей. Так, у 1993 р. відбулася низка попереджувальних страйків з головною вимогою — виконання чинної тарифної угоди і укладання нової тарифної угоди з урахуванням висунутих вимог шляхом проведення переговорів між погоджувальними комісіями уряду і профспілок.

Більшість страйків 1992–1994 років були викликані зниженням реальної заробітної плати, масовим переходом підприємств на часткову зайнятість, обмеженням на виплати, які державні підприємства могли б здійснювати зі своїх фондів споживання. Починаючи з 1993 р. страйковий рух перемістився зі сфери матеріального виробництва до невиробничої сфери: до страйку включилися працівники охорони здоров'я і освіти, тобто тих галузей, де склалося особливо важке матеріальне становище працівників.

Страйки 1993 р. можна також назвати і страйками директорського корпусу. Вперше вони проводилися за широкою участі в них господарських керівників, адміністрації та ІТП, які найбільше прагнули зміцнити свою владу стосовно центральних органів, відстояти свою господарську незалежність і, насамперед, — своє право на прийняття самостійних рішень з питань, пов'язаних з реалізацією продукції, заробітною платою і т.ін.

Осторонь від вивчення як і раніше залишається прихована форма конфліктів, яка найчастіше проявляється у зростанні невдоволення працюючих з різних приводів, здатного лише за наявності певних причин перерости у відкритий конфлікт.

У 1991–1994 роках Інститутом соціології НАН України і соціологічною службою центру “Демократичні ініціативи” було проведено низку соціологічних досліджень у 11 регіонах України. Становлять інтерес відповіді опитаних щодо причин відсутності масових акцій протесту. Увесь комплекс відзначених причин можна умовно поділити на чотири блоки:

- песимізм (“народ звик терпіти — 50%”, “невіра в позитивні результати боротьби” — 33%);
- надії й оптимізм (“люди сподіваються, що життя незабаром стане краще” — 38%”, “не всі погано живуть” — 19%);
- ситуація (“немає лідерів, яким би народ повірив і за якими би пішов” — 36%, “немає організацій, які захищали би права й інтереси людей” — 10%);
- страх (“люди бояться, що будуть мати неприємності” — 18% [8, с. 42].

Статистичні дані про розвиток страйкового руху в СРСР 1991–1996 років наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика вимог під час страйків
(абсолютні величини)

Характер вимог	Частота висування вимог	
	1991–1992 рр.	1995–1996 рр.
Економічні	282	345
Соціальні	311	208
Політичні	64	44
Інші	26	27
<i>Всього:</i>	683	624
Економічні	41,3	55,2
Соціальні	45,5	33,4
Політичні	9,4	7,2
Інші	3,8	4,2
<i>Всього:</i>	100	100

У страйковому русі можна, крім його мотивів, виділити й динаміку вимог. Якщо у 1991–1992 роках страйки мали в основному політичний характер, то у 1995–1996 роках переважали економічні вимоги.

З кінця 1994 р. по сьогоднішній день можна констатувати появу нового сплеску страйкового руху, основною причиною якого є несвоєчасна виплата заробітної плати, її багатомісячні затримки. З великої кількості вимог, що висуваються страйкуючими шахтарями, першочерговими і найголовнішими у 1995–2000 роках були такі: виплати заробітної плати — негайні та за регресивними позовами; визначення в тарифній угоді коефіцієнта рівним 3,5, що надало би шахтарям можливість за рівнем заробітної плати вийти на перше–друге місце серед галузей; встановлення пенсій у розмірі 90 % від рівня заробітку; виділення коштів на будівництво житла для гірників.

Оцінку стану трудової конфліктності в Україні було здійснено на основі даних, що містяться у доповідях Національної

служби примирення і посередництва (НСПП), матеріалах періодичної преси.

За станом на 31 грудня 1999 р. НСПП було зафіксовано 421 конфлікт. З них на рівнях:

- національному — 1;
- галузевому — 5;
- територіальному — 15;
- виробничому — 400;
- у тому числі на рівні структурних підрозділів (цехів, ділянок) — 20.

Зі 140 вимог, що станом на 1 грудня 1999 р. перебували на контролі в НСПП, стосувалися:

- 101 вимога — виплати заробітної плати;
- 26 — складання і виконання колективних договорів;
- 8 — розвитку виробництва;
- 2 — виконання чинного законодавства про працю;
- 3 — заборгованості щодо соціальних виплат.

Загалом вимоги щодо виплати заробітної плати стосувалися суми заборгованості — 429463,26 тис. грн (середня заборгованість щодо оплати праці на одного учасника колективної суперечки складала 873,3 грн).

У 1999 р. розглядалося 120 колективних суперечок, з них 69 — в промисловості, 20 — у галузі освіти, 7 — у ЖКГ, 9 — у галузі охорони здоров'я.

У 1999 р. у промисловості відбувалося 229 конфліктів чи 54,52%. Загальний же стан по Україні виглядав так, що конфліктів припадало на:

- | | | |
|-----------------------------------|------|------------|
| • машинобудування | — 57 | — 13,57 %; |
| • електроенергетику | — 43 | — 10,24 %; |
| • харчову промисловість | — 30 | — 7,14 %; |
| • сільське господарство | — 40 | — 9,52 %; |
| • транспорт | — 38 | — 9,05 %; |
| • освіти | — 28 | — 6,67 %; |
| • житлово-комунальне господарство | — 27 | — 6,43 %; |
| • будівництво | — 20 | — 4,76 %. |

З 421 суперечки 62 (або 14,73 %) було вирішено в результаті проведення процедур примирення ще до моменту реєстрації суперечки, 19 (4,5%) — у результаті проведення процедур примирення, 177 (42,04%) — вирішено частково. З 688 вису-

нутих вимог було задоволено 89 (12,934%) ще до початку суперечок; під час проведення процедур примирення задоволено 66 (9,59%) вимог; частково задоволено чи знаходилося в процесі задоволення — 337 (48,98%); знаходилося у стадії розгляду — 196 (28,49%).

Кількість учасників колективних суперечок у 1999 р. становила 491792 чол. (на одну колективну суперечку припадало близько 1168 учасників).

Протягом 2000 р. НСПП сприяла вирішенню 461 колективної трудової суперечки (конфлікту), з них 2285 суперечок були перехідними з минулого року, що залишилися невирішеними за станом на 1 січня 2000 р., а інші 176 — виникли в першому півріччі 2000 р. У колективних трудових суперечках (конфліктах) брали участь більше 423 тис. осіб, що висунули низку вимог, відповідно до Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)”. У середньому на одну таку суперечку припадало 927 учасників. У розрізі галузей 4 суперечки виникли в освітянських колективах; по 2 — у машинобудуванні, харчовій та вугільній промисловості; по 1 — на транспорті та у житлово-комунальному господарстві.

Слід зазначити, що підвищилася питома вага суперечок на територіальному рівні, хоч, як і у 1999 р., основний масив суперечок сформувався на виробничому рівні. Протягом першого півріччя 2000 р. більше всього колективних трудових суперечок виникло у західних областях України, на які поширюється діяльність Західного відділення НСПП (Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Рівненська, Волинська області) — 63, або 35,80% від загальної кількості. Зокрема, у Рівненській — 10, або 5,68%; Тернопільській — 9, або 5,11%; Івано-Франківській та Львівській областях — 8 випадків, або 4,55%.

Південне відділення НСПП, діяльність якого охоплює Автономну Республіку Крим, Запорізьку, Миколаївську, Одеську, Херсонську області, протягом півріччя зафіксувало, взяло під контроль та сприяє вирішенню значної кількості суперечок.

На розгляді центрального апарату НСПП у першому півріччі 2000 р. знаходилося 436 суперечок. Диференціація загальної кількості цих суперечок по регіонах була такою:

- Центральне відділення НСПП (м. Київ, Вінницька, Житомирська, Київська, Кіровоградська, Черкаська області) — 85 суперечок (18,44% від загальної кількості);
- Західне відділення НСПП (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) — 183 суперечки (39,70%);
- Північне відділення НСПП (Полтавська, Сумська, Харківська, Чернігівська області) — 66 суперечок (14,32%);
- Східне відділення НСПП (Донецька, Луганська, Дніпропетровська області) — 63 суперечки (13,67%);
- Південне відділення НСПП (Автономна Республіка Крим, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська області) — 39 суперечок (22,16%).

Серед галузей, де в першому півріччі 2000 р., як і в попередні періоди, трудові колективи часто ставали учасниками колективних трудових суперечок (конфліктів), слід відзначити: житлово-комунальне господарство (60 суперечок — 13,02%), сільське господарство (42 суперечки — 9,11%), транспорт (30 суперечок — 6,51%), освіта (28 суперечок — 6,07%), будівництво (21 суперечка — 4,56%). Порівняно з початком 2001 р. помітно зросла конфліктність у трудових колективах вугільної промисловості (з 3,6% до 6,0%), житлово-комунального господарства (з 6,4% до 13,0%). Як численні за кількістю учасників і охопленням регіонів слід охарактеризувати колективні трудові суперечки (конфлікти) шахтарів, енергетиків, працівників газового господарства, вчителів. В умовах невирішення однотипних соціально-економічних та соціально-трудових проблем у багатьох галузях господарства позитивне вирішення питань в одній галузі стає додатковим стимулом для активізації соціальних виступів трудових колективів в інших галузях (зокрема щодо погашення заборгованості по заробітній платі).

Аналіз характеру вимог найманих працівників, висунутих ними у суперечках (конфліктах), показує, що при збільшенні числа суперечок на 20 випадків кількість вимог зросла на 143 (20,8%). На 1 липня 2000 р. у 461 колективній трудовій суперечці (конфлікті) найманими працівниками було висунуто 831 вимогу. За змістом ці вимоги можна диференціювати так:

- встановлення нових чи зміна існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту — 53 (6,38%);
- укладання чи зміна колективного договору, угоди — 21 (2,53%);
- виконання колективного договору, угоди — 138 (16,61%);
- невиконання вимог законодавства про працю — 619 (74,49%).

Найбільшу питому вагу серед вимог у суперечках (конфліктах) на 2001 р. складала (у порядку зменшення кількості) вимоги відносно:

- невиконання чинного законодавства про працю в пунктах щодо оплати праці — 553 вимоги (66,55%);
- невиконання колективних договорів, угоди про пункти щодо оплати праці — 112 (13,48%);
- заборгованості по заробітній платі, своєчасності її виплати — 111 (13,37%);
- організації виробництва та праці — 40 (4,81%);
- гарантій та компенсації (пільги) — 21 (2,53%).

У лютому-березні 2000 р. НСПП вивчила стан і підготувала прогноз соціально-трудових відносин в галузі освіти та науки, де працюють 1,7 млн осіб, виходячи з того, що тут останніми роками відзначалися напруженість, конфліктність.

Так, колективну трудову суперечку на галузевому рівні було зафіксовано між профспілкою працівників освіти і науки та Міністерством освіти і науки України. У 1998 р. страйкували працівники 666 організацій освіти, у 1999 р. — 216. Зафіксовано 27 суперечок у галузі освіти, 5 — науки. Близько 80% вимог освітян у суперечках, конфліктах, страйках стосувалися ліквідації заборгованості та своєчасної виплати поточної заробітної плати. Результати аналізу та рекомендації НСПП з цього питання було направлено до Адміністрації Президента України (3 квітня 2000 р. № 01-01/06) і до Кабінету Міністрів України (3 квітня 2000 р. № 03-01/17). Виконання доручення віце-прем'єр-міністра України у поєднанні з цим документом дозволило в низці регіонів зменшити заборгованість по заробітній платі вчителям.

Домінування протягом півтора року 40 різноманітних вимог, що стосуються своєчасної виплати і ліквідації заборгованості із заробітної плати (91,1%), доводить, що нерозв'язання

цього питання є основним чинником нестабільності в трудових колективах, а проведені на місцях заходи щодо нормалізації ситуації поки що є реагуванням на наслідки, а не на причини цих негативних явищ.

Серед об'єктивних причин нещодавніх конфліктів є недостатнє фінансування відповідних витрат бюджетних установ, організацій; недостатнє фінансування з дотацій, субсидій, передбачених законодавчими і нормативно-правовими актами для відшкодування фінансових витрат підприємств (у 8 областях західного регіону тільки з цієї причини виникли 32 колективні трудові суперечки, або 21% від загальної кількості суперечок у регіоні); значні обсяги кредиторської та дебіторської заборгованостей; криза неплатежів; недосконала податкова політика; слабка наповненість місцевих бюджетів та ін. Групу суб'єктивних причин виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів) складають небажання окремих власників вчасно реагувати на вимоги найманих працівників і вирішувати колективні трудові суперечки (конфлікти) шляхом проведення примирливих процедур; нереагування адміністрацій окремих підприємств, установ, організацій на вимоги найманих працівників у передконфліктний період; нехтування їхніми інтересами та правами з боку керівників, небажання останніх вжити дійових заходів з попередження виникнення конфлікту; невиконання чи лише часткове виконання власником (представником власника) попередніх угод з найманими працівниками; невиконання керівниками різного рівня графіків погашення заборгованості по заробітній платі й ін. Через об'єктивні і суб'єктивні причини у багатьох випадках, як наслідок, широко впроваджується практика надання працівникам відпусток без збереження заробітної плати за ініціативи адміністрації, застосовується зайнятість у режимі неповного робочого дня, тижня.

Як результат реалізації НСПП комплексу заходів (забезпечення взаємодії сторін суперечки, організація примирливо-переговорних процедур, правових консультацій сторін, роз'яснень, рекомендацій, правового супроводу і контролю за виконанням рішень примирливих комісій, трудових арбітражів, забезпечення сторін відповідною нормативно-правовою базою), — з 461 колективної трудової суперечки вдалося вирі-

шити до моменту офіційної реєстрації 96 суперечок (20,82% від загальної кількості), в результаті примирливих процедур — 12 (2,60%); знаходилося у стадії вирішення (вирішувалося) — 176 суперечок (38,18%), на стадії розгляду — 177 (38,39%) суперечок. З 831 вимоги, що було висунуто під час колективних трудових суперечок (конфліктів), за станом на 1 липня 2000 р. до офіційної реєстрації суперечки було задоволено 127 (15,28%), під час примирливих процедур — 68 (8,18%); у стадії вирішення знаходилося 389 (46,81%) вимог, у стадії розгляду — 247 (29,72%). По найбільшій групі вимог щодо невиконання законодавства про працю — з 619 вимог 134 (16,13%) було задоволено, 339 (40,79%) знаходилося у стадії вирішення, 146 (17,57%) — у стадії розгляду.

Про загальну кількість страйкуючих і основні економічні втрати під час страйків свідчать дані табл. 2.

Таблиця 2

Основні характеристики страйків

Показник	Рік		
	1998	1999	2000
Кількість страйкуючих, чол.	7328	10790	11122
Обсяг неодержаної продукції, тис. грн.	2105,2	26999,4	28137,8
Втрати робочого часу, тис. люд./год.	1410	399,2	421,7

За іншими даними, у результаті проведення страйків в Україні обсяг невиробленої продукції, невиконаних робіт (опічно) склав у 1998 р. 75373,1 тис. грн; 1999 р. — 55168,1 тис. грн; 2000 р. — 24384,1 тис. грн, тобто зменшився у 2,3 раза порівняно з 1999 р.

У 1999 р. по Україні втрати робочого часу склали через страйки 3,4 млн люд./год., було недодано продукції на 62 млн грн.

Проте аналізуючи стан страйкового руху в Україні, можна констатувати тенденцію до загального спаду страйкового руху, удавання до результативніших форм і способів вирішення розбіжностей між власником (представником власника) та найма-

ними працівниками, а також — до переговорно-примирливих процедур. Поява такої тенденції стала наслідком роботи, здійснюваної центральними, місцевими органами державної влади, об'єднаннями роботодавців, Національною службою примирення і посередництва (НСПП).

Відбувається зміна диференціації страйків за галузевими ознаками. Якщо у 1997–1998 рр. з усіх 1949 страйків 1631 (або 84%) припадало на галузь освіти, то у першому півріччі 2000 р. у вугільній промисловості було 29 страйків на 25 шахтах; у будівництві — 7 страйків; у металообробці, освіті, сільському та шляховому господарстві — по одному.

У територіальному розрізі в 1997 р. епіцентром страйкового руху України були Донецька і Луганська області. На них припадало 36,8% від загальної кількості всіх страйків. У 1998 р. на Херсонську область та Крим припадало 53% страйків. У 1999 р. на Західний регіон припадало 35,6% від загальної кількості колективних трудових суперечок (конфліктів), на Південний регіон — 22,89%, на Центральний — 18,3%, на Східний — 13,21%. У низці областей (Запорізькій, Закарпатській, Київській, Львівській, Одеській, Полтавській, Чернівецькій) та у м. Києві до такого крайнього засобу вирішення трудових суперечок як страйки трудові колективи не вдавалися.

За інформацією Східного відділення НСПП, тільки у липні 2000 р. у Луганській області страйкували шахти “Партизанська” ДХК “Антрацит”, “Краснокутська”, “Княгинівська”, “Міусинська” ДХК “Донбасантрацит”, “Україна” ДХК “Луганськ-вугілля”; у Донецькій області шахти “Куйбишевська”, “Лідиївка”, ім. Горького ВО “Донецьквугілля”, “Зірка”, “Восход”, ВО “Сніжнеантрацит”, “Єнакіївська”, “Вуглегірська” ВО “Орджонікідзевугілля”, шахта № 2 “Новогородовська” ДХК “Селідоввугілля” та ін.

Ось деякі з основних причин страйків (згідно з інформацією Західного відділення НСПП).

Стан соціально-трудова відносин на шахтах ДХК “Укрзахідвугілля” безпосередньо залежав від ходу виконання договору про спільні дії Кабінету Міністрів України, Міністерства палива і енергетики України та ЦК профспілок працівників вугільної промисловості від 12 червня 2000 р. Зокрема, загострення ситуації у колективах шахт м. Нововолинська у черв-

ні-липні 2000 р. територіальний комітет профспілок пов'язує з невиконанням цього договору.

Нинішній стан соціально-трудових відносин у шахтарських колективах східного регіону також пов'язується з результатами виконання зазначеного договору: у постанові Президії ЦК профспілки працівників вугільної промисловості від 26 липня 2000 р. № 26-1 відзначено, що невиконання договору від 12 червня 2000 р. вже призвело “до різкого падіння видобутку вугілля, до нової хвилі стихійних акцій протесту”. Президія рекомендувала з 14 серпня 2000 р. припинити відвантаження вугілля споживачам, а з 15 червня 2000 р. — почати пікетування у Києві.

Проте аналіз НСПП шахтарських страйків свідчить, що фактично усі вони відбулися з порушенням чинного законодавства. В окремих випадках це відбувалося не через незнання організаторами чинного законодавства, а через свідоме нехтування роз'ясненнями і рекомендаціями структурних підрозділів НСПП. Наприклад, на шахту ім. Абакумова ДХК “Донецьквугілля” у зв'язку із загостренням ситуації через не виплату заробітної плати у березні 1999 р. виїхали фахівці Східного відділення НСПП, які дали рекомендації та роз'яснення щодо порядку вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту). Незважаючи на це, страйк 23 березня 2000 р. було розпочато без проходження примирливих процедур, як того вимагає Закон. Лише згодом страйк було припинено, і відбувся трудовий арбітраж.

Крім шахтарських колективів, до страйку вдавалися будівельники, освітяни, працівники підприємств металообробки, шляхового та сільського господарства. Рішення щодо проведення страйків у випадку невиконання вимог приймалися колективами вчителів, авіадиспетчерів, працівників газового господарства, енергетиків та ін.

На думку фахівців НСПП, прогнозуючи ситуацію зі страйками, можна стверджувати, що, як і раніш, основними конфліктогенними чинниками залишаться несвоєчасна виплата заробітної плати, заборгованість з її виплати, низький рівень оплати праці на тлі росту цін на товари та послуги. Серед працівників, які під впливом об'єктивних і суб'єктивних причин можуть удатися до страйків для захисту своїх прав та інтере-

сів, варто назвати шахтарів, будівельників, вчителів, працівників комунального господарства, підрядних організацій.

Отже, сучасний страйковий рух в Україні являє собою складне соціально-економічне явище, що потребує ретельного вивчення. У цьому підрозділі надано перші спроби здійснення такого аналізу.

2. Вивчення трудових конфліктів (на прикладі підприємств Донецької області)

2.1. Методика досліджень трудових конфліктів

При вивченні трудових конфліктів дуже важливим є правильний вибір методів дослідження. Розглянемо різні методи дослідження. Найекономічнішим щодо трудозатрат та фінансів при вивченні різноманітних явищ є **аналіз документів**. Він дозволяє оперативно одержати фактографічні дані про підприємство загалом і його робітників та службовців. Але при аналізі документів необхідно враховувати такі положення:

1) інформація не завжди є достовірною й об'єктивною, що викликає потребу в подальшому її контролі за допомогою спостереження й опитувань;

2) частина цієї інформації застаріває;

3) призначення документів, що аналізуються, найчастіше не збігається з тими завданнями, які вирішує дослідник при вивченні, тому інформація, що міститься в цих матеріалах, має перероблятися, переосмислюватися;

4) у відомчій документації не міститься інформації про рівень свідомості працівників, тому аналізу документів достатньо лише у тих випадках, коли для вирішення завдання дослідника досить фактографічної інформації.

У всіх інших випадках рекомендується проводити соціологічні дослідження за обраною проблемою.

З проблем соціологічних досліджень існує значна кількість спеціальної літератури. Проте, з огляду на важливість дослідження, автори вважають за доцільне дати роз'яснення деяких важливих моментів щодо його проведення.

В емпіричному соціологічному дослідженні можна виділити три основних етапи, кожний з яких містить низку важливих процедур:

- 1) підготовчий (розробка програми дослідження);
- 2) основний (проведення емпіричного дослідження);
- 3) завершальний (обробка й аналіз даних, формування висновків та рекомендацій).

На першому етапі необхідно чітко визначити проблему та гіпотези дослідження, розробити його програму. **Проблема** — це є завжди протиріччя між знаннями про потреби людей у якихось результативних практичних або теоретичних діях і незнанням шляхів і засобів їхньої реалізації. Вирішити проблему — означає одержати нове знання або створити теоретичну модель, що пояснює те чи інше явище, виявити чинники, що дозволяють впливати на розвиток явища в бажаному напрямку. Для цього необхідно:

- встановити реальну наявність даної проблеми:
 - чи є показник, що кількісно або якісно характеризує цю проблему;
 - чи є облік та статистика цього показника;
 - чи є достовірним облік та статистика щодо цього показника;
- вичленувати вже відомі елементи проблемної ситуації, що не вимагають спеціального аналізу і виступають як інформаційна база для розгляду невідомих елементів (наприклад, дані статистики й обліку являють собою готовий важливий матеріал);
- виділити в проблемній ситуації головні й другорядні компоненти, щоб визначити основний напрямок дослідницького пошуку;
- проаналізувати вже наявні рішення аналогічних проблем. Для цього необхідно вивчити всю літературу з даного питання, провести бесіди з компетентними людьми — експертами. У ролі експертів зазвичай виступають фахівці — вчені чи досвідчені практики.

На основі попереднього аналізу розробляється програма дослідження цієї проблеми. Програма є обов'язковим вихідним документом будь-якого соціологічного дослідження незалежно від того, чи є це дослідження теоретичним чи приклад-

ним. Програма соціологічного дослідження може містити у собі такі розділи:

- теоретичний (цілі, завдання, предмет та об'єкт дослідження, визначення понять);
- методичний (обґрунтування вибірки, обґрунтування методів збирання даних, методи обробки й аналізу даних);
- організаційний (план дослідження, порядок дослідження підрозділів, розподілу людських та фінансових ресурсів і т.ін.).

Формування гіпотези — заключна частина теоретичної підготовки емпіричного соціологічного дослідження. **Гіпотеза дослідження** — це є науково обґрунтоване припущення про структуру досліджуваного соціального явища чи про характер зв'язків між його компонентами. Гіпотези виробляються на основі наявних фактів. У науці існують певні правила висунування й перевірки гіпотез:

- гіпотеза має знаходитися у відповідності чи, принаймні, бути сумісною з усіма фактами, яких вона стосується;
- для пояснення пов'язаної серії фактів потрібно висувати якомога менше гіпотез, а їхній зв'язок має бути якомога тіснішим;
- при висуванні гіпотез необхідно усвідомлювати імовірний характер висновків;
- неможливо керуватися гіпотезами, що протирічать одна одній.

Гіпотези — це є відправні моменти для дослідження, подальші етапи емпіричного соціологічного дослідження, що знаходяться у прямій залежності від висунутих гіпотез.

Поряд з теоретичним велике значення у дослідженні має методичний розділ програм, що вміщує опис методики й організації дослідження. Центральне місце у цьому розділі посідає **обґрунтування вибірки**. Характер розв'язуваної проблеми, цілі та завдання дослідження визначають, яким має бути об'єкт дослідження. Іноді, коли об'єкт дослідження є порівняно невеликим, можна досліджувати його цілком. Тоді, говорять соціологи, об'єкт дослідження є тотожним генеральній сукупності. Але часто складне дослідження є неможливим або в ньому немає потреби. Тому для вирішення завдань дослідження здійснюється вибірка.

У програмі мають міститися відповіді на такі запитання:

- Яким є об'єкт емпіричного дослідження?

- Дослідження є суцільним чи вибіркоvim?
- Якщо воно є вибіркоvim, то чи претендує на репрезентативність?

Репрезентативність — це є властивість вибіркової сукупності відтворювати параметри та значні елементи генеральної сукупності. **Генеральна сукупність** — сукупність усіх можливих соціальних об'єктів, що підлягає вивченню у межах програми соціологічного дослідження. **Вторинна сукупність** (вибірka) — це є частина об'єктів генеральної сукупності, відібрана за допомогою спеціальних прийомів для одержання інформації про всю сукупність загалом. Число одиниць спостереження, що складають вибіркoву сукупність, називається її **обсягом** (обсягом вибірки). Для здійснення вибірки дослідник зобов'язаний вказати:

- скільки етапів відбору застосовується у вибірці, якою є одиниця відбору на кожному етапі та який темп відбору застосовується на кожному етапі;
- що є основою вибірки (перелік, картотека, карта);
- якою є одиниця спостереження на останньому етапі вибірки.

Важливою частиною методичного розділу програми є **обґрунтування методів збору емпіричних даних**. Якщо буде використано аналіз документів, то варто вказати, які документальні джерела вивчатимуться (тобто статистичні форми, плани, звіти і т.ін.), а також які методи аналізу їхнього змісту застосовуватимуть. При використанні методів опитування потрібен опис техніки його проведення, розкриття організаційної структури і змісту, необхідно також вказати, де проводиться опитування: на робочому місці, у місцях відпочинку, а також який різновид анкетування застосовується, яким є зміст анкети. Проте у більшості випадків дослідник може застосовувати й інші методи збирання інформації: спостереження, опитування, тестування і т.ін.

У соціологічному дослідженні під **спостереженням** розуміється метод збирання первинних емпіричних даних, який полягає у навмисному, цілеспрямованому, систематичному безпосередньому сприйнятті та реєстрації соціальних фактів, що піддаються контролю та перевірці. Головною перевагою безпосереднього спостереження є те, що воно дозволяє фіксувати події й елементи людської поведінки в момент їхнього здійснення, на відміну від інших методів збирання первинних даних, які ґрунтуються на попередніх чи ретроспективних суд-

женнях індивідів. Іншою важливою позитивною якістю цього методу є те, що дослідник певною мірою не залежить від об'єкта свого дослідження, він може збирати факти незалежно від бажання індивідів чи групи говорити або від їхнього уміння відповідати на запитання.

У спостереженні закладено певну частку об'єктивності, яка задається самим процесом фіксування ситуацій, явищ та фактів, що відбуваються. Проте у цій процедурі є й суб'єктивний елемент. Спостереження припускає нерозривний зв'язок спостерігача з об'єктом спостереження, який накладає відбиток і на сприйняття спостерігачем соціальної дійсності, і на розуміння сутності явищ, що спостерігаються, і на їхню інтерпретацію. Чим сильніше спостерігач пов'язаний з об'єктом спостереження, тим більшим є елемент суб'єктивізму, тим більшою є емоційна забарвленість його сприйняття. Ще однією важливою особливістю методу спостереження, яка обмежує його застосування, є складність, а часом і неможливість проведення повторного спостереження.

Найрозповсюдженішим методом збирання соціологічної інформації є **опитування**. Опитування передбачає, по-перше, усне чи письмове звернення дослідника до певної сукупності людей — респондентів із запитаннями, зміст яких представляє досліджувану проблему на рівні емпіричних індикаторів, по-друге, реєстрацію та статистичну обробку отриманих відповідей, а також їх теоретичну інтерпретацію. За формами та умовами спілкування соціолога з респондентом розрізняються письмові (анкетування) та усні (інтерв'ю) опитування, за місцем проживання, за місцем роботи та у цільових аудиторіях (глядачі в кінотеатрах, пацієнти в клініках і т.ін.), очні (особисті) та заочні (звертання з анкетною через газету, телебачення, по телефону), групові та індивідуальні й т.ін.

Метод опитування використовується у таких випадках:

- коли досліджувана проблема недостатньо забезпечена документальними джерелами інформації, або коли такі джерела взагалі відсутні;
- коли предмет дослідження чи окремі його характеристики недоступні для спостереження;
- коли предметом вивчення є елементи суспільної чи індивідуальної свідомості: потреби, інтереси, мотивації, настрої, цінності, переконання людей і т.ін;

- як контрольний (додатковий) метод для розширення можливостей опису й аналізу досліджуваних характеристик і для повторної перевірки даних, отриманих іншими методами.

Метод опитування передбачає одержання соціологічної інформації у ситуації соціально-психологічного спілкування. І це накладає свій відбиток на зміст і якість одержуваних даних. У соціології вироблено значну кількість методичних вимог до проведення процедур для подолання суб'єктивізму, підвищення надійності та ефективності даної форми збирання соціологічної інформації.

Заключний етап емпіричного соціологічного дослідження полягає в обробці, аналізі та інтерпретації даних, отриманні емпірично обґрунтованих узагальнень, висновків та рекомендацій.

Обробка даних містить такі три компоненти:

1) *редагування й кодування інформації*. Основне призначення цього кроку — уніфікація та формалізація тієї інформації, яка була отримана під час дослідження;

2) *створення перемінних*. Зібрана на підставі анкет інформація у низці випадків прямо відповідає на ті запитання, які необхідно вирішити у дослідженні, оскільки запитання набули форми індикаторів у процесі операціоналізації. Потім же необхідно провести зворотну процедуру, тобто перевести дані у форму, яка б відповідала на запитання дослідження;

3) *статистичний аналіз*. Цей крок є ключовим у процесі аналізу соціологічних даних. Під час статистичного аналізу виявляються деякі статистичні закономірності та залежності, що дозволяють зробити певні узагальнення й висновки. Для проведення статистичного аналізу використовують велику кількість різних математичних методів, що допомагає повно та всебічно опрацювати зібрану інформацію.

2.2. Вивчення проблем трудової конфліктності на підприємствах

У 1995–1998 рр. Л.В.Беззубко провів низку вибіркового соціологічних та експертних опитувань на підприємствах Донецької області. Основними об'єктами дослідження було обрано галузі,

найважливіші, з погляду розвитку продуктивних сил у регіоні, тобто ті, де працювала переважна більшість трудящих: вугільна промисловість, чорна металургія, будівництво, машинобудування. Конкретний вибір підприємств для дослідження було здійснено у результаті аналізу даних статистичної звітності, яка характеризує стан трудової конфліктності на підприємствах регіону. Дослідження проводилися у вугільній промисловості у містах: Макіївці — виробниче об'єднання “Макіїввугілля”, шахтоуправління “Центральне” (“Жовтневе”); Димитрові — виробниче об'єднання “Червоноармійськвугілля”, шахта ім. О. Стаханова. У чорній металургії — у Макіївці — Макіївський коксохімічний завод; у будівництві — в Ясиноватій — Ясиноватський завод залізобетонних виробів; у машинобудуванні — у Донецьку — ВО “Донецькгірмаш”.

На кожному з обраних підприємств було проведено соціологічне опитування 100 працюючих методом випадкової вибірки. Отримані відповіді дали можливість одержати цікаву інформацію, що характеризує специфіку трудової конфліктності у різних галузях.

На даних підприємствах проводилося й експертне опитування в групах по 50 осіб. Експертами виступили особи адміністративно-управлінського персоналу — директорський корпус, головні й провідні спеціалісти, представники масових громадських організацій. Під час проведення експертних опитувань було також опитано категорії працюючих, котрим відповідно до специфіки своєї діяльності доводиться брати участь у згладжуванні виникаючих трудових конфліктів. Це представники виконавчих органів (працівники міськвиконкомів міст Макіївки, Димитрова, управління з праці облвиконкому); профспілок — делегати звітно-виборчої конференції Ради незалежних профспілок області; лідери незалежних профспілок гірників. Таким чином, при формуванні критеріїв було здійснено орієнтацію, в основному, на статусний критерій, що означало вибір залежно від причетності до вирішення проблем трудової конфліктності, знайомства з даною проблемою. Слід зазначити, що така кількість експертів є достатньою і задовольняє умовам, які містяться у спеціальній соціологічній літературі: експертна група не повинна перевищувати 10-15 осіб при очних опитуваннях та 20-30 осіб (максимум 60-80 осіб) при заочних.

2.3. Аналіз ставлення працівників до трудових конфліктів

Одним з чинників, що впливають на рівень трудової конфліктності в регіоні, є загальне ставлення працюючих до відкритих форм прояву трудових конфліктів у суспільстві. На даний момент доводиться констатувати зміну ставлення до відкритих форм прояву конфліктів (табл. 3).

Таблиця 3

Ставлення до трудових конфліктів
(у відсотках до загальної кількості опитаних)

Конфлікти	Вугільна промисловість		Машинобудування		Будівництво		Металургія	
	експ.	роб.	експ.	роб.	експ.	роб.	експ.	роб.
Неминучі	57	22	44	18	1	14	60	10
Припустимі	42	28	34	32	1	22	—	22
Їх не повинно бути	2	36	22	50	98	64	40	60

Примітка. Умовні позначки: експ. — відповіді експертів;
роб. — відповіді робітників.

Більшість експертів вважають, що конфлікти неминучі, тоді як серед робітників переважною формою відповіді є така: “Конфлікти не мають відбуватися”. Такі розбіжності у відповідях, на нашу думку, є результатом різного підходу до конфліктів та розуміння їх сутності. В уявленні робітників конфлікт завжди виступає як негативний момент трудової діяльності, тоді як експерти розглядають та враховують і позитивні, і негативні його наслідки.

Якщо раніше, за даними опитувань, що проводилися Всесоюзним центром вивчення суспільної думки з соціально-економічних питань при ВЦРПС та Держкомпраці СРСР, переважна більшість опитаних дуже високо оцінювала дієвість страйків, то тепер ефективними їх вважає у середньому 31% опитаних (у машинобудуванні — 52%).

Більшість вважають страйки формою протесту, непринятною з міркувань суспільної безпеки та необхідності стабілізації економіки (див. табл. 4).

Таблиця 4

Найприйнятніші форми протесту на даний час
(питома вага відповідей експертів —
представників галузей промисловості)

Форми вираження протесту	За впливовістю				З міркувань суспільної стабільності та безпеки			
	маши- нобуд.	ву- гільна	буді- вель- на	мета- лург.	маши- нобуд.	ву- гільна	буді- вель- на	мета- лург.
Листи у вищі інстанції	5	42	–	16	33	–	–	14
Страйки	52	21	30	15	7	10	–	–
Мітинги	10	21	–	15	–	21	–	–
Голодування	5	21	20	23	–	7	20	16
Пікетування	34	14	20	16	10	21	20	–

Примітка. Кожним експертом позначалося не більше трьох варіантів у кожному стовпчику.

На думку опитуваних профспілкових лідерів, найприйнятнішими за ефективністю впливу залишаються страйки й пікетування (див. табл.5).

Практично всі експерти вказували на невисоку ефективність голодувань, мітингів та листів у вищі інстанції в наш час. Тільки представники регіональних органів висловили думку щодо високої ефективності листів у вищі інстанції (30 % — з погляду їхньої ефективності для досягнення певних результатів, 70 % — з погляду збереження громадської безпеки).

Адресатами листів-скарг працюючих найчастіше називаються такі: обласна адміністрація, Верховна Рада України, Президент України, прем'єр-міністр, уряд, міністерства, Верховний Суд.

Таблиця 5

Найприйнятніші форми виявлення протесту на даний час
(питома вага відповідей експертів —
представників профспілок та виконавчих органів)

Форми вираження протесту	За впливовістю			З міркувань суспільної стабільності та безпеки		
	профсп.	незал. профсп.	регіон. органи	профсп.	незал. профсп.	регіон. органи
Листи у вищій інстанції	5	2	30	27	15	70
Страйки	30	15	30	3	2	30
Мітинги	17	4	–	–	4	–
Голодування	2	–	–	–	2	–
Пікетування	17	10	–	13	3	–
Збройні виступи	3	2	–	1	1	–

Примітка. Кожним експертом позначалося не більше трьох варіантів у кожному стовпчику.

Дуже багато є тих, хто відзначив, що взагалі не бачить ефективних заходів впливу в наш час. Як альтернативу запропонованим варіантам відповідей було висловлено такі побажання: працювати всім відповідно до чинного законодавства; періодично відправляти робочі делегації з вимогами від трудящих, щоб їх почули керівники різного рангу — від адміністрації підприємства до Кабінету Міністрів та Верховної Ради України; вести постійний діалог з урядом; укладати угоди; постійно проводити переговори; посилювати робітничий рух як могутню силу, що протистоїть свавілля уряду й адміністрації.

Таким чином, страйки поряд із пікетуванням є, на думку опитуваних, найефективнішим засобом захисту працюючими своїх прав. Багато трудящих пояснювали свій вибір тим, що страйки дозволяють істотно обмежити свавілля влади, адмі-

ністрації, служать засобом ефективного впливу. Інші форми впливу, на думку опитуваних, не є ефективними.

Але зараз, незважаючи на те, що ця форма виявлення протесту є найефективнішою, серед працюючих відбувається зміна відношення до страйків, що проводилися (див. табл. 6).

Таблиця 6

**Характеристика відношення до страйків, що проводилися
(дані експертів)**

Думка експертів	Роки		
	1989–1991	1992–1994	1995–1998
1	2	3	4
Підтримую			
машинобудування	7	–	–
вугільна промисловість	14	7	7
будівництво	20	20	20
металургія	–	–	–
профспілки	16	10	8
незалежні профспілки	73	46	31
регіональні органи	15	5	10
Не схвалюю			
машинобудування	34	55	85
вугільна промисловість	57	84	93
будівництво	40	50	50
металургія	83	100	100
профспілки	24	27	21
незалежні профспілки	3	12	19
регіональні органи	60	70	75
Відношуся нейтрально			
машинобудування	23	20	12
вугільна промисловість	14	–	7
будівництво	10	10	10
металургія	–	–	–
профспілки	6	12	7
незалежні профспілки	24	14	10
регіональні органи	25	25	15

Закінчення табл. 6

1	2	3	4
Важко відповісти			
машинобудування	36	15	3
вугільна промисловість	15	–	–
будівництво	30	20	20
металургія	17	–	–
профспілки	54	61	62
незалежні профспілки	–	28	40
регіональні органи	–	–	–

У таблиці відображено думку експертів — керівників виконавчих органів та підприємств, профспілкових лідерів. Цим і пояснюються деякі розбіжності у відповідях — перші дві категорії керівників виступають, здебільшого, проти страйків взагалі, вважаючи, що вони підривають економіку підприємств, галузей та всього народногосподарського комплексу, у той же час відношення до страйків з боку профспілкових лідерів, особливо тих, хто представляє незалежні профспілки, трохи інше. Переважна більшість експертів, що представляють незалежні профспілки, виступали на підтримку страйків й страйкуючих. Слід зазначити, що лідери незалежних профспілок головним чином і були керівниками більшості страйків, що проводилися. Проте, навіть з урахуванням цього чинника, видно тенденцію до зменшення загальної кількості підтримуючих страйки: страйки 1989–1991 років підтримувало до 10 % опитуваних, найбільша кількість підтримуючих страйки серед членів незалежних профспілок — 73 %, страйки 1994–1995 років підтримувало 7 %, серед представників незалежних профспілок — 31 %.

Основними доказами, які пояснюють відношення експертів до страйків, що проводилися, було названо такі. Негативне відношення до страйків — погана підготовка страйків, великий негативний вплив на народногосподарський комплекс, низька ефективність страйків, нестабільність політичного та громадського життя в країні, працівники виступають в ролі іграшок у руках досвідчених політиків. Позитивне відношення до страй-

ків — відсутність ефективніших форм виявлення протесту, погіршення стану працюючих та членів їхніх родин, страйк є крайнім заходом у боротьбі за свої інтереси. Деякі експерти відзначили, що багато страйків були погано організовані, завдали більше шкоди, ніж принесли користі, послужили засобом руйнації нашої економіки, народногосподарського комплексу і через нестабільність економічної та політичної обстановки були просто небезпечними для держави. У наш час, на думку багатьох опитуваних, страйки себе зжили. Деякі експерти відзначили, що у багатьох випадках робітники виступали лише як знаряддя в руках політиків, що переслідували власні цілі.

Становлять певний інтерес і дані, що характеризують потенційну здатність опитуваних виступити учасниками конфліктів (див. табл. 7).

Таблиця 7

Аналіз відповідей на запитання “Чи готові ви взяти участь у масових виступах?”
(дані експертів)

Галузь	Ви особисто			Ваше підприємство		
	так	ні	залежить від обставин	так	ні	залежить від обставин
Машинобудування	12	53	27	23	45	25
Будівництво	20	40	20	–	–	40
Вугільна промисловість	14	43	21	7	14	21
Металургія	–	51	49	16	16	64
Незалежні профспілки	100	–	–	80	–	20
Профспілки	22	19	68	10	5	9
Регіональні органи	5	85	10	–	100	–

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити такий висновок: у переважній більшості випадків особиста готовність взяти участь у відкритих масових формах протесту є невеликою,

крім представників незалежних профспілок, але багато в чому міра участі залежатиме від наявних обставин — у металургії на це вказало 49 % опитаних, а серед профспілок — 68 %. У той же час експерти відзначають, що трудові колективи їхніх підприємств мають вищу готовність взяти участь у масових формах протесту. Особливо значною ця готовність є на вугільних підприємствах та в металургії.

Пояснюючи свою готовність взяти участь у масових виступах, працюючі відповіли, що це є вимушений крайній захід, викликаний низьким рівнем їхнього життя та соціального захисту, невисокою заробітною платою, відсутністю державних субсидій. Масова участь трудящих у виступах викликана невідрегульованістю процесів колдоговорної діяльності. Багато хто, відзначаючи свою згоду на участь у масових виступах, обговорювали, що це відбудеться залежно від цілей та завдань, що ставлять перед собою ці виступи, тобто перш ніж брати участь у страйку, необхідно без зайвих емоцій ретельно проаналізувати як економічну, так і політичну ситуацію, що склалася.

Основними причинами, що можуть спонукати експертів взяти участь у масових виступах, було названо такі: багатомісячні затримки з виплатою заробітної плати; різке зростання цін; падіння рівня життя; низька купівельна спроможність, особливо щодо придбання продуктів харчування. Іншими альтернативними причинами називалися також подальше руйнування економіки країни, дестабілізація в суспільстві, некомпетентність влади у вирішенні різноманітних актуальних економічних та соціальних питань життя трудящих, антинародні рішення уряду.

З тих, хто позначив відповідь, що “він не буде брати участі у масових виступах”, переважна більшість вказала, що на це рішення впливає насамперед те, що в їхніх галузях заборонено страйки через безперервний характер виробництва (металургійна промисловість) та високий рівень технологічної дисципліни. Більшість експертів відзначили, що вони не будуть брати участі у страйках через те, що специфіка їхньої діяльності, навпаки, передбачає виконання певних службових обов’язків щодо запобігання конфліктів та згладжування їх.

2.4. Характеристика трудових конфліктів на підприємстві

Однією з найважливіших характеристик стану трудових відносин є насамперед, рівень конфліктності. Нині рівень трудової конфліктності на підприємствах регіону, виходячи з аналізу отриманих відповідей працюючих у різних галузях промисловості, можна оцінити так: у вугільній промисловості — високий; в інших галузях — як середній та низький (див. табл. 8).

Таблиця 8

Оцінка стану трудової конфліктності на підприємствах різних галузей

Рівень конфліктності	Вугільна	Машинобудування	Металургія	Будівництво
Високий	52	–	–	–
Середній	28	27	–	10
Низький	–	57	50	20
Важко відповісти	20	26	50	70

Низький рівень конфліктності пов'язаний також з успішною діяльністю адміністрації низки підприємств щодо запобігання та згладжування конфліктів (у металургії), стабільністю роботи підприємства, тим, що тут надається посильна допомога трудящим з боку адміністрації та профспілок, здійснюються заходи з поліпшення соціального захисту працюючих. На підвищення рівня конфліктності впливає відсутність фронту робіт, погроза закриття підприємств, загальний стан розвитку економіки в регіоні.

Основними причинами конфліктів на підприємствах є такі. Перше місце посідають економічні, пов'язані із затримкою заробітної плати — на цю причину вказало більше половини опитаних. На друге та третє місця серед причин вийшли відповідно погані умови праці та некомпетентність керівників.

У вугільній промисловості на третьому місці серед причин конфліктів є розподіл соціальних благ. Питома вага таких причин, як наявність недоліків у розвитку процесів приватизації й акціонування, у розподілі акцій та прибутку, в організації комерційних структур — відносно невисока. Це пов'язане, насамперед, з тим, що процеси подальшого розвитку ринкових відносин ще не відбуваються досить широко й активно в багатьох галузях, особливо у вугільній промисловості, де спостерігається їх помітне відставання. Серед причин виникнення конфліктів на регіональному рівні на перше місце вийшли соціально-економічні, пов'язані з недосконалістю соціального захисту трудящих в умовах розвитку ринку. Так, переважна більшість профспілкових лідерів назвала основними причинами конфліктів існуючі диспропорції в оплаті праці — випередження темпів зростання цін відносно темпів зростання рівня доходів.

Серед інших важливих причин, що суттєво впливають на економічне становище підприємств, були названі такі: розірвання господарських зв'язків (7–41%); невідрегульованість господарських відносин у СНД (27–38%). Експерти, що представляють місцеві органи управління, розподілили за ступенем важливості такі причини розвитку конфліктності та соціальної напруженості в регіоні: диспропорції в оплаті праці — 100%; розірвання господарських зв'язків — 100%; розшарування суспільства на соціальні групи — 85%; невідрегульованість господарських відносин у СНД — 85%.

У галузевому розрізі основними причинами конфліктів на підприємствах є: у вугільній промисловості — недоліки (затримка) в оплаті праці, скорочення штатів, розподіл соціальних благ; у металургії — недоліки (затримка) в оплаті праці, погані умови праці, організація комерційних структур; у будівництві — недоліки (затримка) в оплаті праці; у машинобудуванні — недоліки (затримка) в оплаті праці; некомпетентність керівників, особисті причини (див. табл. 9 та 10). Серед основних причин конфліктності в регіоні було відзначено такі: випередження темпів зростання цін відносно темпів зростання рівня доходів та розрив господарських зв'язків, що існували раніше в СРСР.

Таблиця 9

Основні причини конфліктності та соціальної напруженості
(питома вага відповідей експертів — представників профспілок та виконавчих органів у загальній кількості тих, хто відповів)

Причини	Проф-спілки	Незалежні профспілки	Виконавчі органи
На підприємстві			
недоліки (затримка) в оплаті праці	52	77	100
скорочення штатів	28	34	–
некомпетентність керівників	40	34	85
погані умови праці	46	73	15
приватизація й акціонування	10	14	–
розподіл акцій, прибутку	10	13	–
розподіл соціальних благ	27	46	22
організація комерційних структур	15	23	–
особисті причини	3	15	–
У регіоні			
диспропорції в оплаті праці	40	48	100
розшарування суспільства на соціальні групи	28	24	85
випередження темпів зростання цін відносно темпів зростання доходів	65	56	100
страйки	10	–	57
розірвання господарських зв'язків	41	37	100
невідрегульованість господарських відносин у СНД	38	27	85

Примітка. Експертами названо не більше трьох причин.

Таблиця 10

Основні причини конфліктності та соціальної напруженості
(питома вага відповідей експертів — представників різних галузей у загальній кількості тих, хто відповів)

Причини	Машинобудуван.	Вугільна промисл.	Будівництво	Металургія
На підприємстві				
недоліки (затримка) в оплаті праці	80	92	30	100
скорочення штатів	20	50	–	–
некомпетентність керівників	60	14	–	33
погані умови праці	26	21	20	50
приватизація й акціонування	14	–	–	–
розподіл акцій, прибутку	28	20	16	–
розподіл соціальних благ	20	50	10	16
організація комерційних структур	28	–	–	–
особисті причини	34	21	20	–
У регіоні				
диспропорції в оплаті праці	62	21	90	50
розшарування суспільства на соціальні групи	42	57	40	33
випередження темпів зростання цін відносно темпів зростання доходів	92	100	70	100
страйки	6	57	–	–
розірвання господарських зв'язків	75	78	40	50
невідрегульованість господарських відносин у СНД	75	85	50	33

Примітка. Експертами названо не більше трьох причин.

Крім основних причин конфліктів, не наведених в анкеті, було названо такі: невіра людей у реформи; проблеми з правцелаштуванням; емігрування висококваліфікованих робітників у Росію в пошуках більших заробітків; нестабільність соціально-економічного становища в Україні; невисокий рівень життя населення; відсутність законів, що захищають права людини.

Великий інтерес викликає аналіз відповідей на запитання: “Хто несе відповідальність за конфлікти, що виникають?”. Результати отриманих відповідей відображено в табл. 11.

Таблиця 11

**Дані відповідей на запитання
“Хто несе відповідальність за конфлікти, що виникають?”**

Несуть відповідальність за конфлікти	Профспілки		Галузі			
	незал. профсп. гірників	офіц. профсп.	вугільн. пром.	металург.	машинобуд.	будівельн.
Адміністрація підприємства	45	27	54	20	34	10
Міністерства, відомства	37	15	34	40	32	–
Міська влада	–	20	12	40	10	10
Адміністрація регіону	34	17	14	–	12	10
Банківські структури	–	10	16	–	15	10
Нові комерційні структури	–	3	18	–	–	–
Мафія	–	17	–	20	–	30
Парламент країни	95	51	36	100	89	40
Президент	95	27	24	80	75	80

Примітка. Експертами названо не більше трьох причин.

Серед отриманих відповідей домінує точка зору, що за виникаючі конфлікти у державі переважно мають нести відповідальність її парламент та Президент. На третє місце за ступенем відповідальності за виникаючі конфлікти вийшли: у вугільній промисловості — адміністрація підприємств, в інших галузях — міністерства та відомства.

Переважна більшість опитаних відзначили, що страйки негативно впливають на економічне становище в країні та на становище працівників в інших, нестрайкуючих галузях. Щодо оцінки впливу страйку на економічне становище самих страйкуючих переважною оцінкою було: “Не знаю”, “Важко відповісти”. Це свідчить про те, що значна більшість опитаних бачить негативні наслідки страйків, а така оцінка наслідків страйку багато в чому впливає й на зміну думки з приводу ефективності цієї форми протесту.

Кожний трудовий конфлікт має певні наслідки. Результати конфлікту впливають на стан працівників не тільки даного промислового підприємства, але й інших галузей (див. табл. 12).

Таблиця 12

Оцінка наслідків страйків на підприємствах різних галузей

Показник оцінки	Так	Ні	Не знаю
1	2	3	4
Поліпшати ваше економічне становище			
машинобудування	25	52	23
вугільна промисловість	14	86	—
будівництво	—	90	10
металургія	—	66	34
профспілки	14	7	79
незалежні профспілки	8	38	54
регіональні органи	—	85	15

Закінчення табл. 12

1	2	3	4
Поліпшать економічне становище у країні			
машинобудування	5	85	10
вугільна промисловість	–	100	–
будівництво	–	80	20
металургія	–	66	34
профспілки	4	4	92
незалежні профспілки	3	38	59
регіональні органи	–	95	5
Позитивно вплинуть на становище працівників інших галузей			
машинобудування	5	72	77
вугільна промисловість	7	86	7
будівництво	–	80	20
металургія	–	66	34
профспілки	18	28	54

Під час аналізу стану трудової конфліктності на підприємствах регіону було виявлено основні особливості розвитку конфліктів у різних галузях, їх характерні риси. Уявляється важливим також здійснення спроби прогнозу подальшого розвитку конфліктності. У результаті проведених опитувань було отримано дані експертів щодо зміни рівня трудових відносин (див. табл. 13).

Аналіз даних табл. 13 свідчить, що на сьогодні не відбудеться рішучих змін у стані трудової конфліктності: у металургії та вугільній промисловості до кінця 2003 р. спостерігатиметься її зростання, відповідно конфліктність зменшиться у будівництві,

й тільки через декілька років можна буде говорити про її значне зменшення в машинобудуванні та будівництві. Серед аргументів було наведено такі: триватиме зростання рівня цін, падіння рівня доходів; не відбудеться стабілізації економічного становища в країні; зростуть зловживання та порушення законності; буде відсутня достатня матеріальна база у галузях, здатна вивести їх із занепаду; не буде надійної програми виходу з кризи держави та галузей; бракуватиме законодавчої основи в державі; не відновляться зруйновані економічні зв'язки; буде неефективною діяльність існуючих органів влади та управління і т.ін.

Таблиця 13

Зміни трудових відносин на підприємствах різних галузей

Прогноз	Роки	
	1999	2000–2003
Залишаться на колишньому рівні		
машинобудування	37	42
вугільна промисловість	28	29
металургія	16	15
будівництво	50	10
Зменшиться		
машинобудування	27	46
вугільна промисловість	14	21
металургія	16	27
будівництво	30	70
Зростатиме		
машинобудування	42	37
вугільна промисловість	58	50
металургія	68	50
будівництво	20	20

Думки з приводу змін у стані конфліктності в металургії та вугільній промисловості розділилися, при цьому, на думку половини опитаних експертів, вона зростатиме. Оптимістичний прогноз відносно стану конфліктності пов'язаний, насамперед, з надіями експертів на зміну структури галузі, її оптимізацію, встановлення сталих зв'язків з постачальниками та споживачами, подальше удосконалення чинного законодавства. Негативний прогноз — підвищення конфліктності — зробили ті експерти, які висловили сумнів у можливості стабілізації економіки, поліпшення рівня життя населення у такий короткий термін. Таким чином, на підставі проведених оцінок можна зробити загальний висновок: становище у трудовій конфліктності в найближчому майбутньому не поліпшиться, що робить подальше проведення досліджень з розглянутих питань актуальним та необхідним.

2.5. Оцінка сучасного стану трудової конфліктності

Суспільство і кожний його член, регіон, держава і кожне підприємство несуть величезні економічні та соціальні втрати через трудові конфлікти. Це викликає необхідність у розробці конкретних шляхів подолання та згладжування трудових конфліктів, які неможливо здійснити без ретельного аналізу причин та характеристик даних конфліктів у часовому розрізі.

У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки: Донецька область відноситься до регіонів підвищеного стану конфліктності, найвибухонебезпечніших щодо можливості масового розвитку акцій соціального протесту.

Аналіз деяких найважливіших проблем трудової конфліктності в регіоні дозволив виявити такі особливості в ході протікання конфліктів:

- страйки проходять як правило на підприємствах та в галузях економічно слабких, в умовах нестабільного економічного становища в регіоні;
- трудові конфлікти мають галузеві особливості. У наш час доводиться констатувати зміну відношення і до відкритих форм прояву конфліктів, насамперед до страйків. Якщо ра-

ніше переважна більшість опитаних вважала, що страйк — найефективніший засіб впливу в боротьбі за свої права, то нині так вважає значно менше працюючих. При цьому слід зазначити, що переважна більшість опитаних в наш час відзначають, що страйки негативно впливають на економічне становище в країні та на стан трудящих в інших, нестрайкуючих галузях.

Основними причинами конфліктів на підприємствах виступають економічні, пов'язані, насамперед, із затриманням виплати заробітної плати (на цю причину вказало більше половини опитаних), а також погані умови праці, некомпетентність керівників.

Серед причин розвитку конфліктів на регіональному рівні є недосконалість соціального захисту трудящих в умовах розвитку ринку, розірвання господарських зв'язків; невідрегульованість господарських відносин у СНД. У той же час експерти вказують, що трудові колективи багатьох підприємств готові взяти участь у масових формах протесту, особливо на вугільних підприємствах та в металургії. Це дозволяє констатувати, що на даний момент вугільна промисловість та металургія є найвибухонебезпечнішими за рівнем трудової конфліктності галузями. Таким чином, проведений аналіз свідчить, що найближчим часом у стані трудової конфліктності не відбудеться рішучих змін: рівень її не зменшуватиметься, а у деяких галузях навіть спостерігатиметься її зростання. Усе це викликає необхідність проведення постійних досліджень з розглянутих питань для розробки заходів, що сприяють зниженню та запобіганню трудовій конфліктності.

Необхідно створити певну систему управління трудовими конфліктами та ретельно їх вивчати. Для цього слід здійснювати постійний моніторинг громадської думки з питань конфліктності в Україні, особливо у вибухонебезпечних регіонах, де слід створити спеціальні центри. Ці центри могли би виконувати функції не тільки аналізу, але й прогнозування; розробляти конкретні заходи; виступати посередниками та третейськими арбітрами у конфліктах, що відбуваються; мати банк достовірних статистичних даних з виникаючих конфліктів; проводити спеціальні дослідження. При них можна було б створити школи з навчання сучасним цивілізованим методам

вирішення суперечок, культурі введення переговорів і т.ін. У штаті цих центрів повинні бути юристи, психологи, економісти, соціологи та соціальні педагоги. Фінансування діяльності цих центрів — з бюджету і частково за угодами, укладеними з підприємствами, з платним наданням консультацій, послуг з підготовки кадрів і т.ін. Створення таких центрів має стати першим кроком на шляху переходу до створення системи управління конфліктами у суспільстві.

***Пропозиції щодо зниження рівня трудової конфліктності
(на основі матеріалів соціологічних досліджень)***

У країні:

- поліпшити соціально-економічне становище трудящих;
- посилити соціальний захист трудящих;
- розробити законодавчу основу для запобігання та згладжування конфліктів, визначити процедуру примирення;
- посилити законслухняність і виконання прийнятих законів;
- продовжити демократизацію всіх процесів у суспільстві;
- забезпечити створення механізму виконання колдоговорів та угод;
- прийняти обґрунтовані соціально-економічні програми, підкріплені ресурсами та розрахунками;
- повернути право законодавчої ініціативи профспілкам.

На рівні галузей:

- посилити соціальний захист трудящих;
- навчати керівників передовим прийомам та методам сучасного управління виробничими колективами;
- забезпечити створення механізму виконання колдоговорів та угод.

На рівні регіону:

- обґрунтовано підходити до укладання регіональних угод;
- посилити соціальний захист трудящих;
- зміцнювати особисті контакти з трудящими.

За 1998–2000 рр. у Донецькій області НСПП розглядала 94 конфлікти. У 21 випадку вдалося не доводити трудову суперечку (конфлікт) до нескінченних судових позовів та відкритих протистоянь.

На даний момент, як і раніше, найконфліктогенніша ситуація склалася у вугільній промисловості, особливо на шах-

тах, що видобувають вугілля для підприємств енергетичної галузі. Недостатнє фінансування з боку держави, не відрегульована система взаєморозрахунків з енергетиками не дають можливості вчасно й у повному обсязі фінансувати підготовку нових лав, оновлювати техніку, вчасно сплачувати зарплату. Усі ці проблеми відбиваються і при вирішенні соціальних питань, особливо у маленьких шахтарських містах та селищах Донбасу.

3. Методичні підходи до вивчення стану трудових конфліктів

У результаті вивчення стану трудової конфліктності необхідно одержати відповіді на такі запитання:

1. Під дією яких причин соціально-трудові відносини на об'єкті аналізу можуть ускладнитися, призвести до колективної трудової суперечки (конфлікту) та крайнього засобу його вирішення — страйку?

2. Які тенденції вже сьогодні вказують на можливість загострення конфлікту з приводу соціально-трудових відносин між власником та найманими працівниками?

3. Що можна та необхідно зробити сьогодні, щоб виробити взаємовигідні для сторін рішення, не доводячи розбіжностей до колективної трудової суперечки (конфлікту)?

4. Інше.

У найзагальнішому вигляді прогнозування можливої колективної трудової суперечки (конфлікту) зводиться до передбачення майбутніх розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин на основі екстраполяції (розширення) на майбутнє тих стабільно негативних тенденцій у відносинах, що мають місце вже сьогодні.

Основою для побудови такої прогнозованої моделі конфліктної ситуації є негативні тенденції в соціально-трудовах відносинах, встановлені аналітиками на основі вивчення соціально-економічних показників і соціально-трудовах відносин.

В основі прогнозування колективних трудових суперечок (конфліктів) лежить всебічний аналіз стану та динаміки еко-

номічних показників. Проте було б помилкою будувати прогноз виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту) на негативних тенденціях тільки у певній відповідній сфері економіки. Адже це є соціально-економічне явище, що виникає внаслідок дії низки внутрішніх та зовнішніх для трудового колективу чинників.

При прогнозуванні колективної трудової суперечки (конфлікту) важливо враховувати, крім основних причин, як мінімум три чинники.

По-перше, сучасна конфліктологія розглядає сам трудовий колектив як напружену систему, що характеризується рівновагою стримуючих та активізуючих чинників. Дію як одних, так й інших при прогнозуванні суперечок (конфліктів) враховувати надзвичайно важливо, оскільки це допомагає зрозуміти, чому в одних випадках вплив, здавалося б, незначних чинників призводить до різкого загострення ситуації в колективах, а в інших випадках навіть масштабні чинники не діють, оскільки нейтралізуються впливовішими стримуючими чинниками.

До чинників, що, як правило, стримують виникнення колективних трудових суперечок, конфліктів, страйків, можна віднести:

- наявність традицій професійної стабільності трудових колективів певних галузей;
- відносно високий розмір номінальної заробітної плати для працівників певної галузі, певних професій;
- побоювання втратити робоче місце у випадку зростаючого рівня безробіття чи обмеженого вибору місць роботи;
- наявність галузевих статутних норм, що регламентують жорстку трудову дисципліну;
- відокремлений характер роботи;
- наявність, крім основного, інших джерел заробітку та доходу;
- обмеження чи заборона права на страйк стосовно певних галузей, визначених законодавством.

До чинників, що додатково можуть сприяти виникненню колективних трудових суперечок (конфліктів), відносяться:

- досвід колективного відстоювання соціально-трудова прав працівників;

- ознайомлення з нормативно-правовою базою вирішення колективно-трудових суперечок (конфліктів);
- активна позиція представницького органу найманих робітників;
- суспільно-резонансний характер колективних трудових суперечок (конфліктів) окремих професійних груп;
- наявність позаекономічних каталізаторів конфронтаційних чи страйкових настроїв та ін.

По-друге, у прогнозуванні колективних трудових суперечок (конфліктів) важливо враховувати, у якому соціально-економічному контексті відбувається ускладнення соціально-трудових відносин, оскільки за певних умов може відбуватися стимулювання чи обмеження активності трудового колективу у відстоюванні своїх інтересів та прав. Таким соціально-економічним контекстом можуть бути закриття та реорганізація збиткових, нерентабельних виробництв; хронічне падіння обсягів виробництва, кризовий стан галузі, об'єднання, підприємства; скоординовані виступи на захист соціальних прав інших підприємств, об'єднань галузей народного господарства; збіг ускладнення соціально-трудових відносин з подіями неекономічного порядку (зокрема, виборчими кампаніями) і т.ін.

До ситуативних чинників впливу, які не можна не враховувати при прогнозуванні колективних трудових суперечок (конфліктів), слід віднести також менш масштабні, але нерідко резонансніші чинники, що можуть значно прискорити конфліктні ситуації та послужити причиною вдавання до крайніх заходів захисту соціальних прав з боку найманих робітників. Цими чинниками, зокрема, можуть бути: невиконані власником (представником власника) положення угод, договорів, зобов'язань, погоджених графіків погашення заборгованостей по зарплаті, невиконання рішень примирливих органів і т.ін.; ігнорування власником справедливих вимог найманих робітників; кон'юнктурна активність представників сторін; підміна повного вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) частковим задоволенням вимог; використання заробітної плати як засобу тиску та ін.

По-третє, на виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту) істотний вплив має інтерпретація трудовим ко-

лективом та його представницькими органами ситуації, що склалася в соціально-трудових відносинах даного об'єкта і яка не може не враховуватися при прогнозуванні колективної трудової суперечки (конфлікту). Отже, щоби передбачити дії трудового колективу, слід враховувати його власну інтерпретацію цієї ситуації і те, як саме він розуміє її загалом. Це є важливим для прогнозу, оскільки узгоджена чи неузгоджена інтерпретація ситуації призводить до узгоджених чи неузгоджених цілей та стратегій дій.

Встановлене Законом України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” сприяння врегулюванню трудових конфліктів на виробничому, галузевому та національному рівнях відповідно визначає рівні аналізу соціально-економічних, соціально-трудових відносин:

- виробничий;
- територіальний (у розрізі областей, районів);
- галузевий;
- національний.

Виходячи з вимоги оптимальної кількості якісних та кількісних показників і з урахуванням специфічності кожної галузі, виробництва, необхідно аналіз соціально-економічних та соціально-трудових відносин базувати на таких даних:

1. Показники економічного характеру:

- темпи приросту (зниження) обсягів продукції підприємства, організації;
- обсяги реалізованої продукції;
- рентабельність підприємства;
- вага фонду оплати праці в собівартості продукції;
- динаміка надходження податків до зведеного бюджету та сума недоїмки.

2. Показники соціально-економічних умов праці:

- середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (Чп);
- середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості (Чпекв);
- співвідношення чисельності персоналу, що працює, в еквіваленті повної зайнятості зі середньосписковою чисельністю штатних працівників;

- середньомісячна заробітна плата одного працівника в еквіваленті повної зайнятості ($Z/P_{\text{екв}}$);
- середньомісячна заробітна плата одного середньоспискового працівника штатного складу (Z/P);
- фактично виплачена заробітна плата у поточному році з розподілом за формами виплат;
- відношення фактично виплаченої заробітної плати до нарахованої в поточному році (проаналізувати показник у динаміці);
- заборгованість з виплати заробітної плати за строками утворення;
- заборгованість з інших соціальних виплат;
- дотримання мінімального розміру оплати праці;
- втрати робочого часу ($V_{\text{рч}}$);
- відношення втрат робочого часу до відпрацьованого.

3. Регуляторні дані про:

- охоплення трудовими колективами району, області, галузі колективними договорами ($K_{\text{кд}}$);
- чисельність працівників, охоплених колективними договорами ($Ч_{\text{кдп}}$);
- витрати коштів на реалізацію гарантій, передбачених колективним договором;
- контроль над виконанням колективного договору;
- відповідність колективного договору галузевій угоді, чинному законодавству;
- зазначення у контракті з керівником умови щодо недопущення заборгованості по заробітній платі;
- показники руху робочої сили: чисельність прийнятих ($P_{\text{пр}}$) та звільнених ($P_{\text{зв}}$) працівників;
- кількість індивідуальних позовів до суду з питань дотримання законодавства про працю ($K_{\text{п}}$);
- дані, що характеризують економічні, фінансові особливості певної галузі, окремого підприємства, їхнього фінансування і т.ін.

Існує також група даних, що не можуть бути вичерпними, тому що вони безпосередньо залежать від специфіки виробництва, фінансування в тій чи іншій галузі народного господарства. Серед таких даних:

- дебіторська та кредиторська заборгованість;

- дотації місцевих бюджетів;
- ефективність фінансового механізму надання субсидій, субвенцій, дотацій;
- рівень фінансування бюджетних галузей, установ, організацій та ін.

4. Особливу групу даних для аналізу мають складати офіційні документи (закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти щодо конкретної галузі господарства); державні програми; рішення відповідних міністерств та відомств; генеральна, галузеві та регіональні угоди; погоджені сторонами колективної трудової суперечки графіки погашення заборгованості по заробітній платі й інших соціальних виплатах; статuti підприємств і т.ін.

5. Наступним етапом методичної обробки зібраних даних та показників є їхня систематизація, додаткові розрахунки, інтерпретація та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між динамікою кількісно-якісних показників, інших даних та погіршенням соціально-трудоуих відносин.

На цьому етапі визначається низка розрахункових показників, що характеризують стан соціально-трудоуих відносин, а саме:

- коефіцієнт динаміки термінів заборгованості по заробітній платі одному середньосписковому працівнику штатного складу;
- коефіцієнт динаміки заборгованості по заробітній платі;
- коефіцієнт динаміки збільшення заробітної плати;
- коефіцієнт динаміки використання робочого часу;
- коефіцієнт динаміки руху робочої сили;
- коефіцієнт динаміки працівників, що охоплені колективними договорами;
- коефіцієнт динаміки індивідуальних позовів до суду.

Для подальших розрахунків необхідно враховувати приріст коефіцієнтів, тобто від розрахованого коефіцієнта слід відняти одиницю (чи навпаки, залежно від позитивного або негативного впливу показника).

Далі необхідно кількісно позначити вплив кожного розрахункового показника, а також якісних показників на стан соціально-трудоуих відносин. Зробити це можна методом експертних оцінок.

Зібрані показники систематизуються у відповідній таблиці, динамічні ряди, що дозволяє проаналізувати динаміку змін, виявити тенденції, закономірності соціально-економічних процесів, а також встановити причинно-наслідкові зв'язки, реальні причини (передумови) та можливі наслідки погіршення стану соціально-трудова відносин на різних рівнях — від виробничого до національного.

На цьому етапі доцільно також диференціювати об'єктивні та суб'єктивні чинники впливу на стан соціально-трудова відносин.

Групу *об'єктивних чинників* складають причини, що не залежать від суб'єктів соціально-трудова відносин та впливають на останні незалежно від позиції, бажань суб'єкта (бюджетне недофінансування галузі, підприємства; існуючий механізм оподаткування; коливання курсу національної валюти і т.ін.).

Групу *суб'єктивних чинників* утворюють причини, що цілком залежать від дій (бездіяльності) суб'єктів соціально-трудова відносин (нецільове використання коштів, ухилення від участі у примирливих процедурах, від складання колективного договору, неефективна організація виробництва, безгосподарність, необізнаність з чинним законодавством і т.ін.).

Отримані узагальнюючі матеріали, як вказувалося вище, є базовими для:

- прогнозування колективних трудова суперечок (конфліктів);
- вироблення рекомендацій щодо своєчасного врегулювання розбіжностей між сторонами соціально-трудова відносин чи для сприяння вирішенню колективної трудова суперечки (конфлікту).

Прогнозування конфлікту є передумовою його запобігання.

Прогноз — це є вказівка з певною імовірністю місця та часу виникнення майбутнього конфлікту, що базується на діагностуванні всіх його елементів, складових частин та змісту.

Щоб спрогнозувати конфлікт, необхідно проаналізувати:

- сигнали конфлікту, що виражаються у ступені напруженості та появи дискомфорту, частоті їхнього виникнення, потенціалі їх конфліктогенності та імовірності стимуляції ними конфлікту [31, с. 135].

- проблему конфлікту;
- напрямки розвитку конфлікту;
- склад учасників конфлікту;
- інцидент, що сприяє виникненню конфлікту.

Методичні рекомендації щодо прогнозування виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню

1. Прогноз виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту), підготовлений структурними підрозділами НСПП, по суті, має обґрунтовано, з більшим чи меншим ступенем імовірності відповісти на запитання щодо можливості виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту) за умов, що склалися у галузі, виробничо-територіальному об'єднанні, на підприємстві, в установі, організації.

2. При цьому результати описаного вище аналізу економічних, соціально-економічних показників та висновок про ускладнення, погіршення соціально-трудова відносин є проявом і констатацією передумов виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту).

3. Разом з тим, така модель соціально-економічної ситуації в реальному житті відчуває дії чи недієвість низки чинників, про які згадувалося у загальних положеннях Методики (наявність стримуючих чи активізуючих причин у самому трудовому колективі чи галузі, соціально-економічний контекст ускладнення соціально-трудова відносин, дія чи недієвість ситуативних чинників впливу, наявність чи відсутність погодженої в колективі інтерпретації ситуації, що склалася, і т.ін.).

4. Комплексне поєднання соціально-економічних показників у їхній динаміці з дією (бездіяльністю) названих вище чинників, що екстрапольовано на майбутнє з урахуванням виявлених тенденцій, дає привід прогнозувати з більшою чи меншою ймовірністю можливість виникнення чи невиникнення колективної трудової суперечки (конфлікту).

5. Вироблення рішень рекомендаційного характеру щодо здійснення відповідних заходів на основі аналізу соціально-економічних, соціально-трудова відносин і прогнозування виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту).

Залежно від стадії розгляду розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин, рекомендації та заходи НСПП, її структурних підрозділів можуть готуватися для поліпшення соціально-трудових відносин, запобігання виникненню колективних трудових суперечок (конфліктів):

- за результатами прогнозування колективних трудових суперечок (конфліктів) — сторонами соціально-трудових відносин, центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування;
- у випадку, якщо у вимогах найманих робітників чи профспілки містяться питання, рішення яких відповідно до чинного законодавства віднесено до компетенції центральних чи місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, відповідно до ст. 16 Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” — відповідним центральним чи місцевим органом виконавчої влади, органом місцевого самоврядування.

У першому випадку реалізується кінцева мета прогнозування суперечки (конфлікту) — розробка способів, рекомендацій для зацікавлених органів щодо забезпечення їх своєчасного реагування на ускладнення соціально-трудових відносин, запобігання виникненню колективних трудових суперечок (конфліктів), а тим більш — страйкам як крайнім заходам вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів).

На основі досвіду діяльності НСПП, її структурних підрозділів до заходів попереджувального характеру, що зарекомендували себе як ефективні у попередженні виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів), необхідно віднести:

- постановку на контроль об’єктів господарювання, де за результатами прогнозування існують передумови виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів);
- взаємодію, співробітництво структурних підрозділів НСПП із місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, об’єднаннями роботодавців та профспілок, власниками чи уповноваженими ними органами (представниками), трудовими колективами й уповноваженими ними на представництво органами з питань нормалізації соціально-трудових відносин на доконфліктній стадії;

- періодичне інформування центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування про стан та тенденції в соціально-трудовах відносинах у розрізі адміністративно-територіальних одиниць та галузей;
- консультативно-роз'яснювальну роботу структурних підрозділів НСПП щодо регламентованого Законом порядку вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів);
- використання можливостей засобів масової інформації щодо інформування населення про стан та динаміку соціально-трудовах відносин, а також про діяльність НСПП та її структурних підрозділів щодо вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів), використання примирливих процедур, роз'яснення чинного законодавства.

Рекомендації щодо нормалізації чи поліпшення соціально-трудовах відносин повинні мати конкретний характер, базуватися на результатах поглибленого аналізу економічного, соціально-трудовах стану об'єкта господарювання та прогнозування ситуації, адресуватися конкретним органам, компетентним у вирішенні цих питань, мобілізувати організаційні, матеріально-фінансові можливості всіх зацікавлених осіб. При підготовці рекомендацій структурними підрозділами НСПП із приводу конкретних суперечок необхідно керуватися “Положенням про порядок підготовки та напрямки рекомендацій НСПП центральним чи місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування”, затвердженим указом НСПП від 11 квітня 2000 р. №31 [39], а також “Положенням про порядок підготовки та прийняття рішення Національної служби посередництва та примирення по колективній трудовій суперечці (конфлікту) у випадку звернення сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) по сприянню в його вирішенні”, затвердженим указом НСПП від 5 червня 2000 р. №42 [40].

Забезпечення реалізації рекомендацій НСПП, її структурних підрозділів із приводу конкретних колективних трудових суперечок (конфліктів) має включати як обов'язкову умову плановий та поточний контроль за ходом виконання рекомендацій.

Комплексний аналіз висунутих вимог має складатися з:

- аналізу змісту вимог на предмет їх відповідності нормативно-правовим актам і, насамперед, положенням ст. 23 Зако-

ну України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”;

- аналізу соціально-економічної можливості виконання вимог.

Виконання вимог повинне знаходитися в компетенції власника чи уповноваженої ним особи, які мають керуватися “Інструкцією про порядок здійснення аналізу висунутих найманими робітниками вимог, виявлення та узагальнення причин колективних трудових суперечок (конфліктів)” [21].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як здійснюються дослідження трудових конфліктів?
2. Як історично розвивалися трудові конфлікти на теренах колишнього СРСР?
3. У чому особливість сучасного стану трудових конфліктів в Україні?
4. Як слід аналізувати відношення працівників до трудових конфліктів?
5. Хто несе відповідальність за виникаючі конфлікти?
6. У чому полягають мета та завдання вивчення конфліктів?
7. Як різняться між собою аналіз соціально-економічних та соціально-трудова відносин?
8. Які вам відомі показники, що характеризують трудові відносини?
9. Чи можливо прогнозувати трудові конфлікти? Якщо “так”, то яким чином?
10. Як ви оцінюєте сучасний стан трудових конфліктів у вашому регіоні (області, місті)?

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ І СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Характеристика існуючої в Україні системи соціального захисту. Вивчення проблем трудових конфліктів

1.1. Поняття соціальної політики та соціального захисту

Соціальна політика — діяльність держави з управління розвитком соціальної сфери суспільства, спрямована на підтримку на належному рівні трудової мотивації населення, задоволення його інтересів і потреб, утвердження способу життя, що сприяє комплексному розвитку особистості.

Соціальна політика охоплює побут, культуру, освіту, охорону здоров'я і т.ін., причому кожна з цих сфер через свою специфіку є або об'єктом прямого регулювання чи впливу з боку держави, або вплив на неї здійснюється через створення умов, що спонукають людей до бажаної для суспільства соціальної поведінки.

У системі соціальної політики важливе місце належить соціальному захисту. **Соціальний захист** — система заходів, що забезпечує соціальну захищеність переважно непрацездатного населення та соціально уразливих верств працездатного населення.

Соціальна політика будується на таких **принципах**:

- поєднання диференційованого та загального підходу (охоплення всіх сфер життєдіяльності та всіх соціальних груп на всіх стадіях життєвого циклу);
- гнучкість системи соціального захисту та її соціальних гарантій;

- попереджувальний характер;
- соціальне партнерство.

Принципам соціального захисту відповідають такі форми:

- соціальне страхування;
- соціальна допомога непрацевдатним та малозабезпеченим громадянам;
- поліпшення рівня життя.

Основними елементами соціального захисту є:

- законодавчо закріплені економічні та соціальні права людей;
- економічні, соціальні гарантії — зобов'язання щодо забезпечення комплексу елементарних умов життєдіяльності, що формують рівну доступність усіх членів суспільства до одержання гарантованих життєво важливих благ та послуг, виробничої й екологічної безпеки.

Дискримінація — свідоме обмеження прав суб'єктів соціально-трудова відносин, що перекриває їм доступ до рівних можливостей на ринку праці. Дискримінації можуть бути піддані різні категорії працівників.

Соціально-трудова відносина — комплекс взаємовідносин між найманими працівниками і роботодавцями в умовах ринкової економіки, спрямований на забезпечення високого рівня і якості життя людини, колективу та суспільства загалом.

Соціальні індикатори — інструмент аналізу стану соціальної сфери суспільства та результатів проведеної соціальної політики. Соціальні індикатори — це є споживчий коштик.

Соціальні нормативи — вимірники та критерії розподілу бюджетних коштів для задоволення певного рівня тих чи інших соціальних потреб населення в освіті, медичній допомозі, житлі, пенсійному забезпеченні, соціальному страхуванні і т.ін. Соціальні нормативи — це є мінімальні розміри заробітної плати та пенсії.

Соціальні стандарти — показники характеристик рівня життя. Вони дають уявлення про ті матеріальні та соціальні блага чи їх сукупності, що забезпечують “нормальні” (для даної країни та даного часу) та “гідні” (з погляду населення) рівень та якість життя.

Співробітниками Інституту економіки промисловості НАН України було проведено низку соціологічних досліджень для

створення концепції соціального захисту трудящих вугільної промисловості. Одним з авторів даної книги проводилося опитування на шахті ім. О.Стаханова виробничого об'єднання “Червоноармійськвугілля” та на шахті ім. Батова ВО “Макіїввугілля”. Як об'єкт дослідження ці підприємства було обрано тому, що вони були одними з найбільших шахт у Донбасі, там активно діяла Незалежна профспілка гірників (НПГ). В анкетному опитуванні взяли участь 94 особи, серед яких були гірники, прохідники, гірські майстри, начальники ділянок. Більшість з опитуваних — це були люди старші 30 років, з досить високим рівнем освіти, великим стажем роботи.

Всього в анкетах було представлено близько 80 запитань різної спрямованості, на які було отримано докладні відповіді. Що ж показало опитування? Більше 78% з тих, хто відповів, відзначили, що потребують на даний момент захисту своїх прав та інтересів на роботі, 85% — у суспільстві. Причиною цього є відчуття соціальної несправедливості з цілої низки питань. Насамперед, 91,7% відзначили несправедливість з оплати праці, режиму праці та відпочинку — 61,2%, з охорони праці — 47,1%, з відшкодування збитків з приводу втраченого здоров'я — 38,9%. У суспільстві найбільші нарікання викликають наявність високого ступеня шкідливості та небезпеки діючих виробничих чинників, зростання цін — 76,5% опитаних, транспортне обслуговування — 72,9%, забезпеченість продуктами харчування — 70,6%, вирішення житлової проблеми — 56,5%, можливості відпочинку — 53%.

Незадовільні оцінки дістало управління соціальним розвитком на всіх рівнях — на шахті, у виробничому об'єднанні, галузі, місті, районі, області й загалом у державі. Це свідчить про серйозні недоліки у розвитку соціальної інфраструктури шахтарського міста, про необхідність привертання уваги керівництва до вирішення складних проблем підприємств міста.

На питання, чи існує на даний момент реальний захисник прав та інтересів робітників, 66,3% відповіли: “Ні”. Правда, 23,3% вважають своїми захисниками НПГ, 11,6% — офіційну профспілку. Такі відповіді свідчать про те, що Рада трудового колективу (РТК), адміністрація, органи правосуддя, виконкоми, Держвуглепром зовсім не вважаються захисниками.

Діяльність керівництва шахт з вирішення соціальних проблем колективу отримала таку оцінку: вкрай незадовільно — 38,9%, незадовільно — 34,4%, добре — 1,1%.

Охорона праці та здоров'я працівників залишається одним з головних, але досі не вирішених завдань нашого суспільства. Сьогодні просто немає можливостей через різні суб'єктивні та об'єктивні причини створити нормальні умови праці шахтарям. А несприятливі умови впливають не тільки на стан здоров'я трудящих, але й позначаються на сімейному та матеріальному благополуччі.

Життя та здоров'я шахтаря під час роботи наражаються на постійний ризик. Кожному шахтарю довелося зробити для себе вибір між високою зарплатою, пільгами, з одного боку, і несприятливими умовами праці, небезпекою, з іншого. На питання, що привело до шахти, 69,6% відповіли “високий заробіток”, 52,2% — “пільгова пенсія”, 46,5% — “тривала відпустка”.

Щодо оцінки стану власного здоров'я відповіді були такі: “похвалитися здоров'ям не можу” — 37,2%, “здоров'я задовільне” — 30,9%, “у загальному здоровий” — 20,2%, “абсолютно здоровий” — 2,1%.

Більшість опитаних оцінили існуючу систему страхування як дуже слабку та недостатню. Цю думку також поділяють й експерти. Якими ж є перспективи соціального захисту трудящих в умовах ринку?

Впровадження ринкових відносин неминуче накладає відбиток і на систему соціального захисту. Справа в тому, що перехід до ринку пов'язаний з різким зниженням видобутку вугілля. Основними причинами цього, на думку опитаних, є такі: відсутність на даний момент необхідної трудової та виробничої дисципліни — 70,1%, погане матеріально-технічне забезпечення — 65,5%, недосконалість управління шахтою — 58,6%. Тобто головними називаються в основному суб'єктивні причини, що виправляються набагато швидше, ніж об'єктивні умови — погіршення гірничо-геологічних умов і т.ін. Проте більшість опитаних скептично ставляться до необхідності дотримання принципу “ліпше працюєш — ліпше живеш”. 57,3% опитаних вказали, що навіть якщо вони і будуть працювати краще, нічого не зміниться. Цей факт має усіх насторожити, тому що соціальний захист буде нереаль-

ним, він залишиться лише на папері, якщо не буде створено відповідних економічних умов для його забезпечення.

Повинна існувати чітка залежність між трудовим внеском працівника й наданням йому соціального захисту, соціальних гарантій. Хоч це й розуміє більшість опитаних (за суворий облік трудового внеску й у залежності від нього одержання соціальних гарантій висловилося 73,9%), але насправді цей принцип здійснюється не завжди. Вимоги підвищити зарплату й одержати інші пільги не супроводжуються у низці випадків належною трудовою віддачею. При цьому було виявлено наявність протиріч в оцінці шахтарями результатів своєї праці — тільки 5% вважають, що затрати їхньої праці оцінюються правильно. Виходить, й гірникам варто підійти критичніше до оцінки своєї праці, накреслити напрямки приведення у відповідність оплати і затрат праці. Це питання стає особливо актуальним зараз, коли швидкими темпами здійснюється роздержавлення та приватизація. 36,5% опитаних хотіли б працювати на приватному підприємстві, 12,9% — на акціонерному, 14% — на підприємствах інших форм, а більшість — 61,3% — не хочуть приватизувати шахту, на якій працюють. Одна з головних причин (так вважають 87,9%) — у трудового колективу недостатньо коштів, щоб викупити своє підприємство.

Щодо питання про участь працівників в управлінні виробництвом, більшість опитаних вважають, що їм немає необхідності постійно брати участь в управлінні виробництвом — кожний має займатися своєю справою.

На думку опитаних, вирішенням питань створення безпечних умов праці повинна займатися шахта; оплатою праці — адміністрація шахти, Держвуглепром, державні органи управління; режимом праці та відпочинку — профкоми, РТК; житлом — виробниче об'єднання та місцеві органи управління, профкоми; харчуванням — профком, РТК; медичним обслуговуванням — місцеві та державні органи.

Підбиваючи підсумок результатів соціологічного й експертного опитування працюючих у виробничому об'єднанні “Червоноармійськвугілля”, можна зробити такий висновок: проблеми соціального захисту шахтарів існують і потребують свого вирішення.

1.2. Профспілки в трудовому колективі. Їх структура та зміст

Професійні спілки на даний момент є одним з найважливіших демократичних інститутів сучасного суспільства.

Профспілки являють собою добровільну неприбуткову громадську організацію, що об'єднує громадян на підставі загальних інтересів за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Об'єднання профспілок — це є добровільне об'єднання профспілкових організацій (первинних, місцевих, обласних, регіональних, галузевих) для виконання завдань та функцій, визначених Законом України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” від 15 вересня 1999 р.

Трудові відносини та профспілковий рух тісно пов'язані між собою. У нашій країні профспілковий рух за порівняно короткий історичний період пройшов декілька етапів. Можна виділити перший етап, який характеризується такими моментами: визнанням профспілок “школою комунізму”, “пасами до комунізму” — як ще однієї надбудови у державному апараті, якій доручили виконувати окремі державні функції, пов'язані з видачею путівок, соціальним страхуванням, охороною праці і т.ін. У цей період профспілки фактично не відігравали самостійної ролі і знаходилися під впливом державної й адміністративної влади.

Другий період розпочався із шахтарських страйків 1989 р., коли у профспілковому русі відбувся розкол, з'явилися нові організації та лідери. Профспілковий рух почав проявляти себе як певна самостійна політична сила, організація, яка своєю головною метою вважає захист інтересів трудящих. Ці зміни поступово призвели до того, що вони почали перетворюватися у дійсних захисників прав та інтересів працюючих. Все це вимагало докорінних змін у їх діяльності, в уточненні їх місця, функцій та завдань у системі соціального захисту. У зв'язку з цим певного інтересу набуває аналіз даних, отриманих під час проведення соціологічного дослідження стану та перспектив профспілкового руху на шахтах ВО “Макіїввугілля”, де було опитано більше 500 працівників.

Відразу слід підкреслити особливе значення профспілок для працюючих. Так, оцінюючи соціальну захищеність, опитані вважали, що їх основними захисниками є професійні спілки (36 % — профспілка працівників вугільної промисловості (ППВП), 19 % — незалежна профспілка гірників (НПГ), 19 % — адміністрація).

Великий інтерес викликають отримані дані, що дозволяють співставити діяльність профспілок на шахтах — НПГ і ППВП. НПГ виникла після страйків 1989 р., коли в робітничому русі з'явилися нові лідери зі своїм розумінням сучасних завдань профспілкової діяльності. Тоді за ними пішло досить багато людей. На запитання анкети “Якщо ви раніше були членом профспілки ППВП, а тепер є членом НПГ, яка причина вашого виходу з колишньої профспілки?” шахтарі відповідали:

- розчарування у діяльності існуючої профспілки на шахті — 48 %;
- розчарування у профспілкових лідерах — 13 %;
- велика залежність профспілки від державних структур, адміністрації — 24 %;
- НПГ більше обіцяє для робітника — 10 %;
- приваблюють цілі та завдання НПГ — 19 %.

Були й такі твердження: “За НПГ — майбутнє”, “Приваблюють профспілкові лідери НПГ”, “Головне не в тому, яка профспілка, а які в ній люди”.

Були й заперечення: “Не вірю обіцянкам НПГ”, “Багато профспілок — немає єдності в основному — захисті трудящих”, “Не приваблюють профспілкові лідери НПГ, їх політичні й економічні погляди” і т.ін.

Багато з опитаних були незадоволені існуванням декількох профспілок, розцінюючи це як розкол у лавах робітничого руху. На даний момент така роз'єднаність продовжує існувати, ці профспілкові організації багато в чому замкнені на вирішенні своїх внутрішніх проблем, не вивчають і не використовують позитивного досвіду, накопиченого в альтернативних організаціях. Важливим є здорова конкуренція у вирішенні проблем соціального захисту, пошук нових шляхів і методів її посилення. Проте крах монополії у профспілковому русі не повинний означати відмову від спільних акцій та виступів на захист працюючих.

Під час дослідження мотивації членства у профспілкових організаціях було поставлено низку запитань, що стосуються знання програмних документів профспілок — Статуту, Програми, Закону України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” і т.ін. Проте під час опитування було з’ясовано, що не знає Статуту своїх профспілок більше половини опитаних, Програми — 40 %.

Основну частину анкети було присвячено оцінці діяльності профспілок на шахті, серед членів ППВП позитивну оцінку діяльності своєї організації дали понад 66 % опитаних, при опитуванні членів НППГ — 83 %.

Якими ж є основні причини незадоволеності діяльністю профспілок на підприємстві? Відповіді були такими:

- великий тиск з боку вищих органів, мала самостійність — 13,5 %;
- адміністрація не рахується з думкою профспілок — 16,1 %;
- багато демагогії та обіцянок, мало справ у профспілках — 10,5 %;
- недостатність прав у профспілок — 15 %;
- пасивність профспілкових лідерів, невміння організувати роботу, некомпетентність лідерів, мала активність членів профспілки, обрання у профком випадкових людей (тобто ця група недоліків в основному пов’язана з наявністю помилок у підборі профспілкових кадрів);
- бюрократизм та інертність профспілок, недоліки у структурі й організації діяльності — 10,2 %.

Отже, головними причинами незадоволеності профспілковою діяльністю є, насамперед, несамостійність та залежність, проблеми з розміщенням та підбором кадрів.

Багато хто пов’язує своє перебування у профспілці з можливістю одержання від неї певних благ. Дійсно, профспілка в міру своїх фінансових можливостей прагне допомогти працюючим. Тільки 7,5 % від загальної кількості опитаних шахтарів вказали, що від профспілки вони не мали ніякої допомоги протягом останніх трьох років. Серед одержуваних благ були зазначені такі: надання санаторно-курортних та туристичних путівок членам профспілок та їх родинам, повна або часткова оплата транспортних послуг — надання транспорту для поїздок на роботу та додому, оплата перебування

дітей у дитячих дошкільних установах, погашення внесків на кооперативне житло, видача кредитів та позичок, надання матеріальної допомоги, подарунки до свят та інші. Проте не слід забувати, що в умовах ринку основною функцією профспілок є не розподільча, а захисна.

На запитання анкети “Що мають змінити у своїй діяльності профспілки в умовах переходу до ринку?” 42 % опитаних вказали, що вони повинні більше уваги приділяти вирішенню соціальних питань, 97 % — вирішенню економічних питань. Отже, необхідно знайти правильне поєднання цих двох важливих напрямків у сфері захисту прав та інтересів трудящих.

На думку опитуваних, до компетенції діяльності профспілок мають входити питання, пов'язані з контролем за правильністю виплати заробітної плати, роз'ясненням прав та обов'язків працюючих, з розробкою колективних договорів, це є також боротьба з неправильними діями адміністрації як на рівні підприємств, так і на галузевому, регіональному та державному рівнях.

Більшість опитаних висловилися за необхідність подальшого удосконалювання структури організації та діяльності профспілок. Для цього слід регулярно проводити навчання профспілкового активу та звіти на зборах (конференціях) усіх членів профкомів, активізувати роботу незвільнених членів профкому. На рівні держави, на думку опитуваних, необхідно посилити вплив профспілок на законотворчі процеси, особливо на прийняття нормативних актів з питань, пов'язаних із трудовими відносинами. Реально ця вимога може бути здійснена тільки при поверненні профспілкам права законодавчої ініціативи, формування свого представництва в парламенті та інше. Запропоновані заходи повинні сприяти здійсненню переходу на нові форми і методи діяльності в нових умовах господарювання, знаходженню свого місця в структурі ринкової економіки.

Важливими нормативно-правовими документами, що регламентують трудові відносини, на даний момент є трудові та колективні договори й угоди.

Трудовий договір — це є угода між працівником та власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом (адміністрацією), за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а

власник чи уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату, створювати необхідні умови праці та ін. Одним з видів трудового договору можна вважати контракт, в якому детально обговорюються термін, умови та режим праці, оплата роботи, функції та права сторін, умови припинення і т.ін. У випадку закінчення терміну контракту адміністрація може або підписати з працівником новий, або його не продовжувати. Контрактна форма організації праці сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності працюючих.

Колективний договір — правовий акт, що регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцем та працівниками на підприємстві. Відповідно до Рекомендації МОП “Про колективні договори” (1951 р., № 91) колективним договором визнається будь-яка письмова угода щодо умов праці та найму. Умови колективних договорів не повинні суперечити чинному законодавству. Вони є обов'язковими для підприємств, на які поширюються.

Генеральна угода — в ній встановлюються загальні принципи проведення соціально-економічної політики та соціального захисту працівників у державі. Укладається між урядом та представниками республіканських профспілкових організацій.

Галузева тарифна угода — встановлює загальні принципи проведення соціально-економічної політики та соціального захисту працівників у окремих галузях. Укладається між відповідними міністерствами (відомствами) та представниками галузевих профспілкових організацій.

Регіональна угода — в ній встановлюються загальні принципи проведення соціально-економічної політики та соціального захисту працівників на рівні регіону. Укладається між регіональними органами влади та представниками регіональних профспілкових організацій.

Угоди та колективні договори виконують три функції. Перша — *захисна* для найманих робітників — полягає в тому, що роботодавець не може, використовуючи свою владу та вплив, змінити умови праці на шкоду працівникові. Друга — *організаційна* — означає стандартизацію трудових відносин та “прозорість” витрат на утримання штатів. Третя — *мирна* — спрямована на те, щоб на період дії договору не допустити трудо-

вих конфліктів та висування нових вимог з питань, які вже включено в угоди та колективні договори.

Існує два різних типи колективних угод: дистрибутивна й інтегруюча. **Дистрибутивна** угода укладається, коли є принципові розбіжності відносно шляхів вирішення проблеми і, таким чином, перемога однієї сторони означає поразку іншої і навпаки. Наприклад, існує неминучий конфлікт між інтересами керівництва та профспілок щодо визначення розміру оплати праці співробітників та прибутку підприємства: чим більше заплатять співробітникам, тим менший прибуток одержать фірма та її акціонери. Таким чином, дистрибутивна угода — це є процес визначення проблеми та вирішення конфлікту. Отже, він, як правило, дозволяє протилежним сторонам, таким як, наприклад, роботодавці та профспілки, досягти компромісного врегулювання.

При **інтегруючій** угоді обидві сторони, як правило, визнають, що існує загальна проблема, яка вимагає спільного вирішення. На відміну від дистрибутивної угоди, цей процес вирішення проблеми являє собою “гру з позитивним результатом” і передбачає певні вигоди для обох сторін. Для укладання інтегруючої угоди сторони повинні активно співпрацювати, щоб досягти загальних цілей. Між ними повинні існувати взаємні довіра та відкритість, оскільки інтегруюча угода вимагає більш творчого та дослідницького підходу до переговорів у порівнянні з дистрибутивною. Таким чином, дистрибутивна та інтегруюча угоди мають різний зміст, різні підходи до вирішення проблеми, але спрямовані на досягнення позитивного результату.

У житті більшість переговорів являють собою “змішану угоду”, частково дистрибутивну, частково інтегруючу. Дуже важливо, щоб обрана манера поведінки на переговорах відповідала типу обговорюваної на них проблеми. Якщо інтегруюча угода передбачає певну відкритість сторін, довіру та навички вирішення проблем, дистрибутивна угода більш орієнтована на конфліктну ситуацію. Проте коли обрано неправильну тактику поведінки під час переговорів, це може значно ускладнити їх.

Чіткий розподіл функцій, визначення кола проблем, розв’язуваних на державному, регіональному, галузевому рів-

нях та безпосередньо в організаціях, забезпечують злагоджені дії ланок єдиної системи договірної регулювання соціально-трудових відносин без дублювання та протиріч.

На даний момент колективні договори (колдоговори) розробляються на всіх підприємствах: організаціях та установах, наділених правами юридичної особи, незалежно від форми власності, за винятком індивідуальних та сімейних підприємств. Нормативними документами, що регламентують порядок розробки та дії колдоговорів, є Кодекс законів про працю, Закон України “Про колективні договори та угоди”. Велику роботу зі створення теоретичної основи щодо розробки цих документів, конкретні практичні рекомендації було підготовлено співробітниками відділу економічних проблем охорони праці Інституту економіки промисловості НАН України. Слід зазначити, що колдоговори повинні бути ефективним засобом захисту прав та інтересів працівників.

Розробка колдоговору починається з прийняття спільного рішення адміністрації та профкому про підготовку колдоговору. Воно, як правило, приймається за декілька місяців до закінчення терміну дії попереднього договору. Для проведення переговорів та підготовки проекту договору створюється комісія, куди входять представники сторін. Комісія готує проект колдоговору. На багатьох підприємствах добре зарекомендувало себе проведення в період підготовки договору анкетування та соціологічних опитувань працівників для одержання інформації про недоліки і позитивні якості попереднього колдоговору, пропозицій для внесення нових положень до майбутнього. Підготовці проекту колдоговору повинний передувати аналіз соціально-економічної ситуації на підприємстві, його проблем, перспектив розвитку. Усі положення, що містяться в договорі, мають відповідати реальним можливостям підприємства, але при цьому вони не можуть створювати гірші умови та суперечити тому, що зафіксовано в нормативно-правових документах і законах, прийнятих в Україні.

Проект розглядається адміністрацією та профкомом. Готовий проект колдоговору комісія подає до трудового колективу для обговорення та доповнення його пропозиціями працівників. У цей період можливе виникнення протиріч та розбіжностей з різних його положень. Звичайно, спірні питання найкра-

ще вирішувати шляхом досягнення розумних компромісів, із залученням примирливих комісій, посередників та експертів, щоб запобігти виникненню мітингів, демонстрацій, страйків, які можуть завдати шкоди інтересам підприємства, його трудовому колективу.

Рішення про затвердження колективного договору приймається голосуванням на зборах (конференції) трудового колективу більшістю присутніх та набуває чинності з моменту підписання його сторонами чи з дня, зазначеного у ньому. Колективні договори проходять експертизу та затверджуються у місцевих органах влади.

Термін дії колективного договору встановлюється сторонами, причому варто враховувати, що річний термін часто є неефективним як через тривалість самої процедури розробки колективного договору, так і через брак часу, необхідного для впровадження запланованих заходів.

Трудовому колективу надано право самостійно визначати структуру та зміст колективного договору залежно від специфіки підприємства, його можливостей, цілей та завдань розвитку. У Законі України “Про колективні договори та угоди”, посилаючись на ст. 13 Конституції України, запропоновано приблизний перелік питань, що можуть включатися до колективного договору; проте за можливістю мають знайти відбиття такі напрямки:

- заробітна плата (формування загального фонду заробітної плати — його джерела, порядок витрати, застосовувані форми та системи зарплати, види, розміри й умови нарахування допомог, доплат, премій, винагород та компенсацій, розміри тарифних ставок та посадових окладів, порядок присвоєння тарифних ставок та кваліфікаційних категорій);
- облік трудового внеску (порядок встановлення та перегляду відрядних розцінок, норм, тривалість робочого часу та відпочинку, режим роботи підприємства);
- поліпшення умов праці, охорона праці та здоров'я (тут повинні міститися конкретні технічні, санітарно-побутові, медико-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення умов та охорони праці);
- зайнятість, перенавчання, умови вивільнення працюючих (заходи щодо збереження та створення нових робочих місць з підтримки тих, хто втратив роботу);

- соціальний розвиток колективу (питання, пов'язані із забезпеченням житлом, транспортними послугами, організацією харчування та відпочинку, наданням матеріальної допомоги, позичок, кредитів і т.ін.);
- юридичне та організаційне забезпечення договору (контроль за виконанням колдоговору, відповідальність сторін).

У колдоговорах може бути посилення на чинне законодавство. Якщо колдоговори є традиційною формою регулювання трудових відносин, то угоди є відносно новою формою. Незалежно від сфери регулювання трудових відносин укладаються різні види угод.

За станом на 1 квітня 2000 р., колективними договорами у галузях економіки було охоплено в середньому по Україні тільки 66,6% до облікової кількості штатних працівників. Ще нижчим цей показник є у Вінницькій (57,1%), Івано-Франківській (65,7%), Київській (50,7%), Кіровоградській (59,2%), Львівській (61,1%), Одеській (61,5%), Полтавській (58,4%), Рівненській (61,8%), Сумській (65,3%), Тернопільській (60,7%), Хмельницькій (55,9%), Чернівецькій (64,7%), Чернігівській (54,3%) областях, м. Києві (59,5%) та Автономній Республіці Крим (54,6%). Неукладання колективних договорів, слабкий контроль з боку профспілок за виконанням вже укладених, значний відсоток незареєстрованих у місцевих органах влади договорів, тобто таких, що не мають юридичної сили, невимогливість до тих керівників, які з року в рік не забезпечують виконання договірних положень з боку адміністрації, як показують процедури вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів), істотно ускладнюють соціально-трудова відносини і сам примирливо-переговорний процес. Досить часто за фактами неукладання колективних договорів стоять явища банкрутства, призупинення діяльності підприємств, слабкість місцевих профспілок, що, проте, не знімає соціальних проблем найманих працівників цих підприємств та не дає підстав порушувати їх права, зокрема щодо оплати праці. Таким чином, низький рівень укладання колективних договорів у регіонах є індикатором не лише складностей соціально-трудова відносин, а й однією з причин виникнення цих ускладнень.

Як же виконуються укладені угоди? Згідно з комюніке, прийнятого за підсумками загального засідання з виконання

положень Генеральної тарифної угоди між Кабінетом Міністрів України та Конференцією роботодавців України і профспілкових об'єднань України за 1999–2000 рр., не виконаними були 7 положень (серед останніх були положення про реальне зростання заробітної плати), в оцінці виконання чотирьох положень сторони не дійшли спільної згоди.

1.3. Соціальне партнерство в умовах ринкових відносин

Соціальне партнерство — система взаємовідносин між працівниками (їх представниками), що дозволяє враховувати взаємні інтереси сторін при всій їх протилежності та на цій основі досягати згоди з соціально-економічних питань, яка закріплюється у колективних договорах та угодах.

Основи цивілізованих відносин між партнерами, що складаються, повинні будуватися на принципах, вироблених Міжнародною організацією праці (МОП). Їх досить багато, наведемо лише основні з них.

Перший принцип: загальний та міцний мир може бути встановлений тільки на основі соціальної справедливості.

Другий принцип: ненадання у будь-якій країні працівникам людських умов праці є перешкодою для інших країн, що бажають поліпшити становище працівників.

Третій принцип: свобода слова та свобода об'єднання є необхідними умовами постійного прогресу.

Четвертий принцип: зубожіння у будь-якому місці є загрозою для загального добробуту.

П'ятий принцип: усі люди незалежно від раси, віри та статі мають право на матеріальний добробут і духовний розвиток в умовах свободи та гідності, стабільності економіки та рівних можливостей.

Шостий принцип: повна зайнятість та підвищення життєвого рівня.

Сьомий принцип: у соціально-моральному розумінні праця не є товаром.

У цілому соціальне партнерство реалізується через систему переговорів і укладених угод на загальнодержавному, терито-

ріальному, галузевому рівнях та колективних договорах на підприємствах (в організаціях, установах).

Солідарність — спільна відповідальність людей, що базується на особистій відповідальності та згоді, єдності та спільності інтересів.

Трипартизм — система тристороннього представництва: підприємців, профспілок та уряду. Сторонами в угодах, як правило, можуть бути:

- **працівники**, інтереси яких представляють профспілки, інші уповноважені ними органи;
- **роботодавці**, їх інтереси представляють союзи роботодавців чи відповідні міністерства, відомства й інші органи управління;
- **державні органи виконавчої влади**, що виступають як представники загальнодержавних інтересів.

Важливим напрямком у вивченні соціального партнерства є розгляд ролі всіх партнерів: профспілок як представників найманих робітників, об'єднання підприємців як представників роботодавців і держави — третьої сторони в системі соціального партнерства, що виступає, як правило, в особі уряду, його органів та представників.

Соціальне партнерство практично неможливе без участі держави, місце якої при цьому визначається не тільки її загальноекономічними функціями і регулюючою роллю. Вона виступає в трьох особах: основного власника, законодавця й арбітра (посередника).

Держава була і залишається найбільшим власником та роботодавцем. В умовах соціального партнерства роль держави полягає, зокрема, у розробці відповідного трудового та соціального законодавства.

У соціальному партнерстві держава виконує функції:

- гаранта цивільних прав;
- регулятора системи соціально-трудових відносин;
- учасника переговорів та консультацій у межах тристоронніх соціально-трудових відносин;
- великого роботодавця, що формує політику соціально-трудових відносин у державному секторі;
- з вирішення колективних конфліктів за допомогою примирення, посередництва та трудового арбітражу;

- щодо законодавчого закріплення угод, досягнутих соціальними партнерами;
- координатора в процесі розробки та реалізації регіональних угод;
- арбітражу, примирення та посередництва в рамках соціального партнерства.

2. Характеристика нормативно-правової бази вирішення трудових конфліктів

Міжнародною організацією праці (МОП) розроблено конвенції та рекомендації, що регулюють різні сторони соціально-трудова відносин. У випадку ратифікації на державному рівні норми конвенцій мають юридичну силу. А наявні рекомендації з різних питань трудових відносин враховуються при вдосконаленні національного законодавства. Україною ратифіковано низку цих документів.

У Конвенції МОП “Про право на організацію та на проведення колективних переговорів” (1949 р., № 98) відзначається, що працівники користуються належним захистом від будь-яких дискримінаційних дій, спрямованих на обмеження свободи об’єднань.

У Конвенції МОП “Тристоронні консультації (міжнародні трудові норми)” (1976 р., № 144) йдеться про те, що держава здійснює процедури, які забезпечують ефективні консультації між представниками уряду, підприємців і працівників з питань, що стосуються можливості ратифікації та застосування конвенцій та рекомендацій.

Конвенція “Колективні переговори” (1981 р., № 154) та Рекомендація “Про колективні переговори” (1981 р., № 163) сприяють проведенню вільних та добровільних переговорів. Вони передбачають попередні консультації з організаціями підприємців та працівників і уточнюють, що заходи, прийняті з метою сприяння колективним переговорам, не повинні обмежувати свободу колективних переговорів. Застосування цих положень забезпечується колективними договорами, арбітражними рішеннями чи будь-яким іншим способом, що відповідає національній практиці.

Існує також спеціальна Рекомендація МОП “Про колективні договори” (1951 р., № 91).

Наступну групу рекомендацій присвячено проблемам консультацій, зв'язків та механізмів розгляду скарг.

Рекомендація “Про співробітництво на рівні підприємства” (1952 р., № 94) стосується питань, що становлять загальний інтерес, не охоплених процедурою колективних переговорів чи будь-якою іншою процедурою, що зазвичай застосовується при визначенні умов праці. Такі консультації та співробітництво мають полегшуватися в першу чергу шляхом заохочення до укладання добровільних угод між сторонами або здійснюватися за допомогою законодавства, що створює відповідні органи для проведення консультацій і т.ін.;

Метою Рекомендацій “Про добровільне примирення й арбітраж” (1951 р., № 92) та “Про співробітництво у галузевому та національному масштабі” (1960 р., № 113) є сприяння взаєморозумінню та добрим відносинам між трьома сторонами: державою, підприємцями і працівниками для розвитку економіки загалом чи її окремих галузей (включаючи створення і діяльність загальнодержавних органів), поліпшення умов праці та підвищення життєвого рівня;

Рекомендація “Про зв'язки на підприємстві” (1967 р., № 129) підкреслює необхідність у загальних інтересах підприємців та працівників, а також їх відповідних організацій, без найменшого зазіхання на свободу об'єднання, швидко поширювати й обмінюватися найповнішою, найоб'єктивнішою, найдокладнішою інформацією з різних аспектів життя підприємства та соціальних умов працівників.

Рекомендація “Про розгляд скарг” (1967 р., № 130) має здійснюватися за допомогою національного законодавства, колективних договорів, правил внутрішнього трудового розпорядку, арбітражних рішень чи іншим припустимим шляхом. Будь-який працівник, який вважає, що має підставу для скарги, повинний мати також і право (індивідуально чи разом з іншими працівниками) подати таку скаргу і вимагати її розгляду. У Рекомендації в деталях подаються принципи та процедури, призначені для цього.

Для працівників нашої країни важливим є виконання вимог Конвенції МОП “Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності підприємця” (1992 р., № 173).

Проте, слід зазначити, ще не розроблено конвенції про регулювання трудових конфліктів у вигляді страйків.

У Конвенції “Регулювання питань праці” (1978 р., № 150) та в Рекомендації “Про співробітництво в галузевому та національному масштабі” (1960 р., № 131) зазначається, що держави зобов’язані організувати ефективну систему з врегулювання питань праці, функції й обов’язки якої належним чином мають бути скоординовані. Вона має забезпечувати в межах системи консультацій співробітництво та переговори між організаціями підприємців та працівників. Система з врегулювання виконує функції щодо підготовки, проведення, координації, перевірки та перегляду національної трудової політики, надання послуг і порад підприємцям та працівникам у їх організаціях і т.ін.

Глава XV “Кодексу законів про працю України” присвячена розгляду індивідуальних трудових суперечок, під якими розуміються суперечки, що виникають між працівником і власником чи уповноваженим ним органом незалежно від форми трудового договору.

Індивідуальні трудові суперечки розглядаються:

- комісіями з трудових суперечок;
- районними (міськими) судами.

Трудова суперечка підлягає розгляду у **комісії з трудових суперечок**, якщо працівник самостійно чи за участю профспілкової організації, що представляє його інтереси, не врегулював розбіжності при безпосередніх переговорах з власником чи уповноваженим ним органом.

Комісія з трудових суперечок обирається загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства, установи, організації з кількістю працюючих не менше 15 осіб. Порядок обрання, кількість, склад та термін повноважень комісії також визначаються загальними зборами (конференцією) трудового колективу. При цьому кількість робітників у складі комісії з трудових суперечок на підприємстві має бути не менше половини її складу. Комісія з трудових суперечок обирає зі свого складу голову, його заступників та секретаря комісії.

За рішенням загальних зборів (конференції) трудового колективу підприємства, установи, організації, можуть бути

створені комісії з трудових суперечок у цехах та інших аналогічних підрозділах.

Організаційно-технічне забезпечення комісії з трудових суперечок (надання обладнаного приміщення, друкарської та іншої техніки, необхідної літератури, організація діловодства, облік та збереження заяв працівників та справ, підготовка та видача копій рішень і т.ін.) здійснюється власником чи уповноваженим ним органом.

Працівник може звернутися до комісії з трудових суперечок у тримісячний термін від того дня, коли він довідався чи мав довідатися про порушення свого права. У випадку пропуску з поважних причин встановленого терміну комісія з трудових суперечок може його відновити. Заява працівника, що надійшла у комісію, підлягає обов'язковій реєстрації.

Комісія з трудових суперечок зобов'язана розглянути трудову суперечку в десятиденний термін від дня подання заяви. Суперечки повинні розглядатися у присутності працівника, що подав заяву, представників власника чи уповноваженого ним органу. Розгляд суперечки через відсутність працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника при розгляді суперечки від його імені може виступати представник профспілкового органу чи на вибір працівника — інша особа, у тому числі адвокат.

При повторній неявці працівника без поважних причин комісія може винести на засідання рішення про зняття цієї заяви з розгляду, що не позбавляє працівника права подати заяву знову в межах тримісячного терміну від дня, коли працівник довідався чи повинний був довідатися про порушення свого права.

Комісія з трудових суперечок має право викликати на засідання свідків, доручати фахівцям проведення технічних, бухгалтерських та інших перевірок, вимагати від власника чи уповноваженого ним органу необхідних розрахунків та документів.

Засідання комісії з трудових суперечок вважається правомірним, якщо на ньому присутні не менше двох третин обраних до її складу членів.

Як працівник, так і власник чи уповноважений ним орган мають право заявити про мотивоване відхилення кандидатури

будь-якого члена комісії. Питання про відхилення кандидатури вирішується більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні. На засіданні комісії ведеться протокол, що підписується головою чи його заступником та секретарем.

Комісія з трудових суперечок ухвалює рішення більшістю голосів її членів, присутніх на засіданні. У рішенні відзначаються: повне найменування підприємства, установи, організації, прізвище, ім'я та по батькові працівника, який звернувся до комісії, чи його представника, дата звернення до комісії та дата розгляду суперечки, суть суперечки, прізвища членів комісії, власника чи представників уповноваженого ним органу; результати голосування та мотивоване рішення комісії. Копії рішення комісії в триденний термін вручаються працівнику, власнику чи уповноваженому ним органу.

У випадку непогодження з рішенням комісії з трудових суперечок працівник чи власник або уповноважений ним орган можуть оскаржити її рішення в суді у десятиденний термін від дня вручення ним виписки з протоколу засідання комісії чи його копії. Пропуск зазначеного терміну не є підставою для відмови прийняти заяву. Визнавши причини пропуску поважними, суд може відновити цей термін та розглянути суперечку по суті. У випадку, коли пропущений термін не відновлено, заява не розглядається і продовжується чинність рішення комісії з трудових суперечок.

Як правило, рішення комісії з трудових суперечок підлягає виконанню власником чи уповноваженим ним органом у триденний термін після закінчення десяти днів, передбачених на його оскарження. У випадку невиконання власником чи уповноваженим ним органом рішення комісії з трудових суперечок у встановлений термін комісією з трудових суперечок підприємства, установи, організації працівнику видається посвідчення, що має силу виконавчого листа. На підставі посвідчення, пред'явленого не пізніше тримісячного терміну до районного (міського) суду, судовий виконавець виконує рішення комісії з трудових суперечок у примусовому порядку. У випадку пропуску працівником з поважних причин встановленого тримісячного терміну комісія з трудових суперечок, що видала посвідчення, може відновити цей термін.

У районних (міських) судах розглядаються трудові суперечки за заявами:

- працівника чи власника або уповноваженого ним органу, коли вони не згодні з рішенням комісії з трудових суперечок підприємства, установи, організації (підрозділу);
- прокуратури, якщо вона вважає, що рішення комісії з трудових суперечок суперечить чинному законодавству.

Безпосередньо в районних (міських) судах розглядаються трудові суперечки за заявами:

- працівників підприємств, установ, організацій, де комісії з трудових суперечок не обираються;
- працівників про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, про зміну дати та формулювання причини звільнення, про оплату за час вимушеного прогулу чи виконання нижчеоплачуваної роботи;
- керівника підприємства, його заступників, головного бухгалтера, його заступників, а також службових осіб, митних органів, державних податкових інспекцій, державної контрольно-ревізійної служби й органів державного контролю за цінами; керівників, що обираються, затверджуються чи призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями й іншими об'єднаннями громадян з питань звільнення, зміни дати й формулювання причини звільнення, переведення на іншу роботу, оплати за час вимушеного прогулу та накладення дисциплінарних стягнень;
- власника чи уповноваженого ним органу про відшкодування працівниками матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації;
- працівників з питань застосування чинного законодавства про працю. Безпосередньо у районних (міських) судах розглядаються також суперечки про відмову в прийнятті на роботу:
 - працівників, запрошених на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації;
 - молодих фахівців, що закінчили вищий навчальний заклад і у встановленому порядку направлені на роботу на дане підприємство, в установу, організацію;

- вагітних жінок; жінок, що мають дітей віком до трьох років чи дитину-інваліда; самотніх матерів — при віці дитини до чотирнадцяти років;
- виборних працівників після закінчення терміну їхніх повноважень;
- працівників, яким надане право повторного прийняття на роботу;
- інших осіб, з якими власник чи уповноважений ним орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти договір.

Працівник може звернутися із заявою про вирішення трудової суперечки безпосередньо до районного (міського) суду у тримісячний термін від дня, коли він дізнався чи мав дізнатися про порушення свого права. А у справах про звільнення — у місячний термін від дня вручення копії наказу про звільнення чи від дня видачі трудової книжки. У випадку пропуску з поважних причин цих термінів районний (міський) суд може їх відновити.

Вищими щодо підпорядкованості органами розглядаються трудові суперечки за заявами:

- працівників, які обіймають посади, передбачені у переліку № 1 додатка № 1 до “Положення про порядок розгляду трудових спорів” (у питаннях звільнення чи зміни формулювання причин звільнення та переводу їх на іншу роботу, а також накладення дисциплінарних стягнень);
- працівників, зазначених у переліку № 2 додатка № 1 до “Положення про порядок розгляду трудових спорів” (у питаннях звільнення чи зміни формулювання причин звільнення, якщо звільнення пов'язане з визнанням їх у встановленому порядку такими, що не відповідають займаній посаді, чи з необранням на новий термін);
- вчителів загальноосвітніх шкіл (у питаннях звільнення чи зміни формулювання причин звільнення, якщо звільнення пов'язане з визнанням їх у результаті атестації такими, що не відповідають займаній посаді);
- працівників, які несуть дисциплінарну відповідальність відповідно до статутів про дисципліну (у питаннях накладення на них дисциплінарних стягнень);
- керівників підприємств, установ, організацій (у питаннях про премії, що затверджуються ними до виплати).

Суперечки, що виникають між працівниками й адміністрацією з приводу встановлення нових чи зміни існуючих умов праці, не урегульованих законодавством чи іншими нормативними положеннями про працю, вирішуються адміністрацією за узгодженням із профспілковим комітетом підприємства, установи, організації, а при недосягненні між ними згоди вирішуються за узгодженням між вищими господарськими та профспілковими органами.

Наведемо деяку статистику з питань вирішення суперечок. У 1998 р. до судів звернулися з позовами на адміністрацію підприємств більше 110 тисяч осіб, а у 1999 р. ця цифра вже подвоїлася. За перше півріччя 1999 р. було зафіксовано 123 тисячі звернень до судів, причому майже у 90 % випадків вимоги тих, хто звернувся, було задоволено.

Існуюча нормативно-правова основа управління трудовими конфліктами являє собою сукупність чинних законів України, постанов уряду України, інших нормативних документів, у яких знайшли своє висвітлення різноманітні питання, пов'язані з трудовими конфліктами. Слід зазначити, що посилання на ці нормативні документи зустрічалися у даному посібнику. Проте з огляду на особливу важливість цих нормативних документів, визнано за доцільне розглянути їх основний зміст.

Так, важливим для управління трудовими конфліктами є Закон України “Про колективні договори та угоди” (введений у дію Постановою Верховної Ради України від 1 липня 1993 р., № 3357-ХІІ (3357-12), зміни в нього внесені згідно із Законом від 17 грудня 1996 р., № 607/96-ВР). Цей Закон визначає правові основи розробки, укладання й виконання колективних договорів і угод для сприяння врегулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

У Законі дається визначення колективних договору і угоди та встановлюються:

- сфера укладання колективних договорів, угод та їх стори;
- співвідношення законодавства та колективного договору, угоди, трудового договору;
- неприпустимість заборони діяльності з укладання та виконання колективних договорів та угод;

- зміст колективного договору та угод, порядок їх дії;
- порядок підписання колективного договору, угоди;
- порядок зміни та доповнення до колективного договору, угоди;
- контроль за виконанням колективного договору, угоди;
- відповідальність за ухиляння від участі у переговорах;
- відповідальність за порушення та невиконання колективного договору, угоди;
- відповідальність за ненадання інформації, необхідної для колективних переговорів та здійснення контролю;
- порядок залучення до розглянутих видів відповідальності.

Слід зазначити, що право на проведення переговорів та укладання колективних договорів, угод від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їхніх виборчих органів чи іншим представницьким організаціям трудящих. Статті 10–12 Закону присвячено порядку проведення колективних переговорів, вирішенню розбіжностей, гарантіям та компенсаціям на період переговорів.

Основним нормативним документом, що регламентує порядок вирішення трудових конфліктів, є Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 3 березня 1998 р. Цей Закон визначає правові й організаційні основи функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових суперечок (конфліктів), що виникли між ними.

У розділі 1 цього Закону “Загальні положення” визначається сфера його дії, на що поширюються встановлені Законом норми; подаються поняття колективної трудової суперечки (конфлікту), його сторін; визначається порядок формування вимог найманих працівників та профспілок, момент виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту), порядок і терміни розгляду вимог найманих працівників чи профспілки.

У розділі 2 “Вирішення колективного трудового спору (конфлікту)” визначається послідовність розгляду та вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту), подається трак-

тування понять примирливої комісії, незалежного посередника трудового арбітражу та Національної служби посередництва та примирення (НСПП); розглядається порядок вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) примирливою комісією, трудовим арбітражем, визначаються обов'язки та права сторін колективного трудового спору (конфлікту), гарантії незалежним посередникам, членам примирливих комісій та трудових арбітражів, взаємодії НСПП зі сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту).

Розділ 3 “Страйк” дає визначення страйку; обґрунтовує право на страйк; розкриває порядок прийняття рішення про оголошення страйку та керівництва ним; пояснює, як укласти угоду про вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) та здійснювати контроль за її виконанням, а також висвітлює, як вирішувати трудову суперечку (конфлікт) у випадках заборони проведення страйку. У розділі визначаються випадки, у яких забороняється проведення страйку або приймається рішення про визнання страйку незаконним. Розділ регламентує необхідність забезпечення життєздатності підприємства під час страйку, гарантії для працівників під час страйку, наслідки участі працівників у страйку.

Розділ 4 “Відповідальність за порушення законодавства про колективні трудові спори (конфлікти)” присвячено встановленню відповідальності працівників за порушення чинного законодавства про колективні трудові спори (конфлікти); за участь у страйку, визнаному судом незаконним; за порушення законодавства про працю, умов колективних трудових договорів (угод), що призвели до виникнення колективної трудової суперечки; за організацію страйку, визнаного судом незаконним; невиконання рішення про визнання страйку незаконним; за примушування до участі у страйку чи перешкоджання участі у страйку. У розділі також визначається порядок відшкодування збитків, заподіяних страйком.

Розділ 5 “Заклучні положення” визначає, що Закон набрав чинності від дня його опублікування.

Слід зазначити, що Верховна Рада України розглядає законопроекти про внесення доповнень у різні статті даних законів. Так, у законопроекті «Про внесення доповнень ст. 24 Закону України “Про порядок вирішення колективних трудо-

вих спорів (конфліктів)» розширено перелік категорій працівників, яким забороняється проведення страйків, а саме персоналу, який забезпечує постійну роботу аварійно-рятувальних служб Об'єднаної енергосистеми України, ядерних установок та об'єктів. До цих же категорій віднесено персонал безперервно діючих виробництв та залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного, заводського, пасажирського транспорту.

Примирення — це є процес вирішення спірних питань із залученням третьої сторони, яка не має права приймати рішення, але намагається допомогти обом сторонам дійти згоди. На противагу цьому процесу арбітраж передбачає залучення третьої сторони, яка має право приймати рішення. Це може бути будь-яке рішення з усього діапазону угод або рішення так званого “маятникового” типу: кожна сторона формулює свою остаточну пропозицію/вимогу, а арбітр вибирає рішення, що знаходиться між двома крайніми положеннями маятника.

У Законі України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” визначаються правові та організаційні основи функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів). Закон регулює взаємодію сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових суперечок (конфліктів).

Вимоги найманих працівників на виробничому рівні формуються та затверджуються загальними зборами (конференцією) чи формуються шляхом збирання підписів і вважаються діючими при наявності не менше половини підписів членів трудового колективу підприємства, установи, організації чи їх структурного підрозділу.

Власник чи уповноважений ним орган (представник) зобов'язаний розглянути вимоги найманих працівників, колективу працівників чи профспілки та повідомити їх представників про своє рішення у 3-денний термін від дня одержання вимог. Якщо задоволення вимог виходить за межі його компетенції, він зобов'язаний переслати їх у 3-денний термін від дня одержання вимог відповідному вищому органу управління.

Загальний термін розгляду вимог та прийняття рішення (з урахуванням часу пересилання) не повинний перевищувати 30 днів від дня одержання цих вимог власником чи уповноваженим ним органом.

Про виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту) орган, що представляє інтереси найманих працівників чи профспілки, зобов'язаний у 3-денний термін письмово поінформувати власника чи уповноважений ним орган (представника), місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування за місцезнаходженням підприємства і НСПП.

При виникненні колективної трудової суперечки (конфлікту) щодо встановлення нових чи зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту, укладання чи зміни колективного договору, угоди сторонами соціально-трудова відносин створюється **примирлива комісія** — тимчасовий позавідомчий орган, який складається з представників сторін і призначений для розробки рішення, яке може задовольнити сторони трудової суперечки (конфлікту).

Основним завданням цієї комісії є розробка рішення, що задовольняє сторони колективної трудової суперечки (конфлікту). Відповідно до цього примирлива комісія виконує такі функції:

- обмін думками представників сторін про умови та порядок вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту);
- консультація представників сторін із зацікавленими органами державної влади, іншими компетентними органами, установами та фізичними особами;
- обговорення варіантів вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) та вибір з них найприйнятнішого рішення.

Примирлива комісія створюється за письмовою заявою однієї зі сторін колективної трудової суперечки (конфлікту):

- на виробничому рівні — у 3-денний термін;
- на галузевому чи територіальному рівнях — у 5-денний термін (за рівної кількості представників сторін).

Рішення про встановлену кількість представників сторін виносяться сторонами й оформляється відповідним протоколом. Рішення примирливої комісії приймаються на її засідан-

нях. Вона уповноважена розглядати справи про колективну трудову суперечку (конфлікт) і виносити рішення, якщо на її засіданні присутні не менш двох третин представників від кожної зі сторін та незалежний посередник, якщо його введено до складу комісії. Рішення оформляються протоколом, що має зобов'язальну чинність, та виконуються у порядку та у терміни, встановлені цим рішенням. У випадку неприйняття примирливою комісією рішення з вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) за ініціативи однієї зі сторін чи незалежного посередника питання передається до трудового арбітражу.

На час проведення переговорів та підготовки рішення примирливої комісії її членам надається вільний від роботи час. У разі потреби примирлива комісія залучає до свого складу незалежного посередника, консультується зі сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту) з центральними та місцевими органами виконавчої влади, з органами місцевого самоврядування й іншими зацікавленими органами.

Слід зазначити, що організаційне та матеріально-технічне забезпечення роботи примирливої комісії (трудового арбітражу і т.ін.) здійснюється за домовленістю сторін, а якщо сторони не дійшли згоди — у рівних частинах.

Сторони колективної трудової суперечки (конфлікту) зобов'язані надавати примирливій комісії інформацію, необхідну для проведення переговорів. Члени примирливої комісії (трудового арбітражу) не мають права розголошувати інформацію, що складає державну чи іншу захищену чинним законодавством таємницю.

Колективні трудові спори (конфлікти) розглядаються виробничою примирливою комісією у 5-денний термін, галузевою та територіальною примирними комісіями — у 10-денний, примирливою комісією на національному рівні — у 15-денний термін з моменту утворення комісій. За згодою сторін ці терміни можуть бути продовжені.

Після прийняття рішення щодо вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) примирлива комісія припиняє свою роботу.

При конфліктах усередині трудового колективу в інтересах його ефективного функціонування керівнику не слід залучати-

ся до всіляких внутрішньокolleктивних конфліктів, приймаючи точку зору тієї чи іншої сторони. Для нього розумніше за все знаходитися ніби “над сутичкою”, проте не з позиції стороннього спостерігача, що робить організаційний процес некерованим, а виступати як особа, зацікавлена у нормалізації виникаючих міжособистісних ускладнень, яка намагається впливати на процеси, що відбуваються. Для цього дуже прийнятною є роль посередника. Крім того, успішна реалізація посередницької функції підвищує психологічний авторитет керівника, що має неабияке значення у повсякденній управлінській діяльності.

Особливо підвищується роль посередників при вирішенні трудових конфліктів, які виникають на рівні держави, галузі, регіону. Вибір посередника та визначення кола його повноважень — складне завдання. У зв’язку з цим М.Інглер пропонує такі рекомендації, які певним чином регламентують поведінку конфліктуючих сторін та посередника:

1. Конфліктуючі сторони повинні розглядати обраного ними посередника як якого, хто уособлює собою справедливий вибір.

2. Посередник обирається з-поміж всіх як нейтральна особа, не втягнута до конфлікту.

3. Конфліктуючим сторонам варто погодитися з присутністю посередника та використанням його рекомендацій при винесенні остаточного рішення.

4. Посередник може бути найкориснішим, якщо вислухоує кожен зі сторін окремо.

5. Основне завдання посередника — збирання інформації та з’ясування проблеми, а не лише просто прийняття рішення.

6. Якщо через своє службове становище посередник підпорядкований одній чи обом конфліктуючим сторонам, необхідно мати гарантії, що ця обставина в даний момент чи у майбутньому не позначиться на його діях з вирішення конфлікту.

7. Посередник має підтримувати кожен сторону у вираженні її відповідних поглядів та почуттів, сприяти інтеграції висловлюваних сторонами точок зору з обговорюваної проблеми.

8. Посередник повинний допомогти конфліктуючим сторонам вирішити, у чому саме вони можуть поступитися одна одній.

Посередник — підготовлена у НСПП особа, яка у випадку її визнання за загальним вибором сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) здобуває статус незалежного посередника.

Незалежний посередник визначається спільним вибором сторін. Це є особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирливою комісією взаємоприйняттого рішення.

Про велику роль і значення для вирішення колективних трудових суперечок посередників свідчать дані американських психологів Д.Черткоффа та Д.Ессера, які дійшли висновку, що для вирішення конфліктної ситуації наявність посередника є надзвичайно важливою швидше за все в психологічному плані, оскільки дозволяє учасникам конфлікту, незважаючи на взаємні поступки, “зберегти обличчя”. З експериментальних даних, що наводяться цими авторами, ми дізнаємося про існування залежності між вчинками однієї людини (або інших людей), та її уявленням про себе як про “сильну особистість”.

Але ефект від дії такої залежності вдається нейтралізувати, якщо до процесу вирішення конфлікту долучається посередник. У цьому випадку виникає цікава психологічна ситуація, коли у разі необхідності взаємних поступок сторони йдуть на них, апелюючи не одна до одної, а до третьої сторони. “Послуга” у відповідь на прохання про поступку робиться саме нею (звичайно у формі поради, рекомендації), а зовсім не протилежною стороною.

Для вирішення конфліктів за допомогою посередників можна запропонувати проведення таких процедур:

- розробка рекомендацій — третя сторона заслуховує справу, розглядає факти й аргументи сторін і виносить рішення;
- третя сторона (“човник”) окремо відвідує сторони, що сперечаються, виступає як передавач пропозицій та альтернатив, вносить свої пропозиції;
- контролер процесу здійснює жорсткий контроль над процесом переговорів, допомагає сторонам розглянути альтерна-

тиви, дійти до спільного рішення, що задовольняє потреби обох сторін;

- радник зі змісту переговорів надає інформацію та експертну оцінку рішень і спірних питань;
- радник з процесу ведення переговорів слідкує за дотриманням існуючих нормативно-правових актів.

Арбітр — підготовлена Національною службою посередництва та примирення особа, яка у випадку залучення її сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту) до участі у роботі трудового арбітражу набуває статусу члена трудового арбітражу і має право розгляду колективної трудової суперечки (конфлікту) для ухвалення рішення по її суті.

Трудовий арбітраж — орган, що складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб та приймає рішення по суті трудової суперечки (конфлікту). Він утворюється за ініціативи однієї зі сторін чи незалежного посередника у 3-денний термін у таких випадках:

- неприйняття примирливою комісією погодженого рішення щодо згладжування колективної трудової суперечки (конфлікту) з визначених питань, передбачених пунктами Закону;
- виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту) з питань, передбачених пунктами “в” та “г” ст. 2 цього Закону [1].

Кількісний та персональний склад трудового арбітражу визначається за погодженням сторін. Голова трудового арбітражу обирається з числа його членів. До складу трудового арбітражу також можуть входити народні депутати України, представники органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інші особи.

Колективна трудова суперечка (конфлікт) розглядається трудовим арбітражем за обов’язкової участі представників сторін, а у разі необхідності — представників інших зацікавлених органів й організацій. Трудовий арбітраж має прийняти рішення у 10-денний термін від дня його створення. За рішенням більшості членів трудового арбітражу цей термін може бути подовжений до 20 днів.

Рішення трудового арбітражу приймається більшістю голів його членів, оформлюється протоколом і підписується всі-

ма. Рішення трудового арбітражу щодо вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) є обов'язковим для виконання, якщо сторони про це попередньо домовилися.

Жодна зі сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) не може ухилитися від участі у примирливій процедурі. Сторони колективної трудової суперечки (конфлікту), примирлива комісія та трудовий арбітраж зобов'язані використовувати для врегулювання колективної трудової суперечки (конфлікту) усі можливості, не заборонені законодавством.

Незалежним посередникам, членам примирливих комісій та трудових арбітражів на час роботи у примирливих органах, утворених відповідно до Закону, гарантується збереження місця роботи (посади) та середнього заробітку, на них поширюються гарантії, передбачені “Кодексом законів про працю України” для виборних профспілкових працівників, членів рад (правлінь) підприємств і рад трудових колективів.

Незалежному посереднику, члену примирливої комісії та трудового арбітражу гарантується оплата праці у розмірі не менше середньомісячної заробітної плати. Відшкодування витрат, пов'язаних з участю у примирливій процедурі, проводиться за рахунок сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) за домовленістю, а якщо сторони не дійшли згоди — у рівних частках.

Відповідно до Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, у країні було створено вже згадувану вище Національну службу посередництва та примирення та її регіональні відділення — Центральне, Західне, Південне та Східне. Останнє відділення охоплювало Луганську, Донецьку та Дніпропетровську області.

Указом Президента України від 30 грудня 2000 р., № 1393/2000 було ліквідовано регіональні відділення, утворено 25 відділень НСПП як юридичні особи в Автономній Республіці Крим та областях. Для вирішення суперечок у містах Києві та Севастополі у центральному апараті НСПП створено відповідні відділи, що дозволило скоротити терміни розгляду матеріалів колективних трудових суперечок, забезпечити їх оперативне вирішення і т.ін.

Служба ця дуже молода. З моменту її заснування пройшло трохи більше чотирьох років. Аналогічні служби у деяких

країнах існують більше 100 років. Весь апарат НСПП у 1999 р. складав 113 осіб, з них 34 працювали у центральному апараті.

Основними завданнями цієї служби є такі:

- сприяння взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових суперечок (конфліктів), що виникли між ними;
- прогнозування виникнення конфліктів та сприяння своєчасному їх вирішенню;
- здійснення посередництва та примирення під час колективних трудових суперечок (конфліктів).

Відповідно до поставлених завдань НСПП:

- вивчає й узагальнює причини виникнення колективних трудових суперечок (конфліктів) та їх можливі наслідки на національному, територіальному та галузевому рівнях, розроблює пропозиції щодо запобігання виникненню колективних трудових суперечок;
- здійснює реєстрацію висунутих працівниками вимог;
- аналізує висунуті працівниками вимоги та здійснює оцінку їх обґрунтування;
- сприяє встановленню контактів між сторонами колективних трудових суперечок (конфліктів);
- перевіряє в разі потреби повноваження представників сторін колективних трудових суперечок (конфліктів);
- консультує сторони колективних трудових суперечок (конфліктів) з питань:
 - компетенції органів щодо задоволення вимог, які є предметом колективних трудових суперечок (конфліктів) чи виконання яких буде сприяти їхньому вирішенню;
 - застосування нормативно-правових актів для вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів);
- за зверненням сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) розглядає матеріали про колективну трудову суперечку (конфлікт) для її вирішення;
- у випадках, передбачених ст. 24 Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, та коли рекомендації НСПП з вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів) не враховано, НСПП звертається із заявою щодо вирішення колективної трудо-

вої суперечки (конфлікту) відповідно до Верховного Суду Автономної Республіки Крим, обласних судів і Київського та Севастопольського міських судів;

- формує списки незалежних посередників і арбітрів;
- на прохання сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) пропонує їм кандидатури незалежних посередників та членів трудового арбітражу для залучення їх до примирливих процедур;
- вивчає й поширює вітчизняний та закордонний досвід роботи з попередження й врегулювання колективних трудових суперечок (конфліктів);
- залучає в разі потреби до участі у примирливих процедурах народних депутатів України, представників державної влади, органів місцевого самоврядування та інших осіб;
- забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації незалежних посередників, арбітрів, які спеціалізуються на розгляді колективних трудових суперечок (конфліктів);
- узагальнює та вносить у встановленому порядку пропозиції з удосконалення законодавства з питань вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів);
- у межах своєї компетенції розробляє та затверджує положення, інструкції й інші нормативно-правові акти з діяльності НСПП та здійснення примирливих процедур;
- здійснює організаційно-методичне забезпечення діяльності регіональних відділень;
- взаємодіє в межах своєї компетенції з Адміністрацією Президента України, Кабінетом Міністрів України, Радою Міністрів Автономної Республіки Крим, міністерствами й іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, об'єднаннями роботодавців, профспілок, підприємцями, установами та організаціями;
- координує вирішення сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту) питань щодо організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення роботи незалежних посередників, членів примирливих комісій та трудового арбітражу;
- інформує громадськість про свою діяльність через засоби масової інформації.

НСПП має право:

- брати участь у вирішенні колективних трудових суперечок (конфліктів) на всіх їх стадіях;
- координувати роботу трудового арбітражу, направляти своїх фахівців, експертів, представників для участі в роботі примирливих органів;
- безкоштовно одержувати від органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, профспілок, роботодавців та їх об'єднань, сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) інформацію, необхідну для використання під час проведення примирливих процедур;
- попереджує сторони про порушення ними чинного законодавства під час розгляду колективної трудової суперечки (конфлікту) та про можливі наслідки цих порушень;
- надсилає органам виконавчої влади й органам місцевого самоврядування рекомендації щодо здійснення заходів для вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту), реалізація яких відноситься до їх компетенції.

НСПП у межах своїх повноважень приймає рішення, що мають рекомендаційний характер і мають розглядатися сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту), відповідними центральними чи місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування.

Ця служба фінансується за рахунок коштів Державного бюджету України. НСПП, її відділення є юридичними особами, мають самостійний баланс, рахунки в установах банку і т.ін.

НСПП відповідно до “Положення про реєстрацію” реєструє вимоги та колективні трудові суперечки (конфлікти). Для цього необхідно:

- отримати інформацію від органу, що представляє інтереси найманих працівників чи профспілки, про виникнення колективної трудової суперечки (конфлікту);
- вимоги працюючих мають бути затверджені відповідно до норм чинного законодавства;
- надати документи, що підтверджують повноваження сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) — копії протоколів зборів, конференцій трудового колективу із зазначенням органу чи осіб, що представлятимуть інтереси працюючих: копію наказу (розпорядження) про призначення

представника влади чи його уповноваженого органу, виписку зі статуту організації про її структуру, власника чи уповноваженого ним органу (представника) про відмову у задоволенні вимог найманих робітників разом із соціально-економічним обґрунтуванням чи доказами, що це підтверджують, чи документи, які підтверджують напрямок та факт одержання власником або уповноваженим ним органом (представником) вимог та завершення встановлених законом термінів їх розгляду;

- надати копію рішення уповноваженого, який представляє орган найманих працівників або профспілки, про згоду з рішенням власника чи уповноваженого ним органу про повну або часткову відмову від своїх претензій із задоволенням колективних вимог чи виконання рішення уповноваженого представника найманих працівників про вступ у колективну трудову суперечку (конфлікт).

Відмова у реєстрації відбувається у випадках, коли:

- вимоги не відповідають статтям Закону;
- у результаті перевірки не підтверджуються повноваження сторін трудової суперечки (конфлікту);
- порушено процедуру висування вимог найманих працівників;
- відсутні необхідні для реєстрації документи.

Таким чином, відмова у реєстрації констатує факт відступу від норм законодавчих та нормативно-правових актів.

У НСПП приймається рішення, в якому вказуються обставини справи; причини виникнення конфлікту; докази, на підставі яких прийнято рішення; законодавство, яким керувалося НСПП при прийнятті рішення. У рішенні можуть бути зазначені шляхи вирішення чи неможливість вирішення суперечки щодо кожної заявленої вимоги окремо. Зазначаються сторони, на користь яких вирішено суперечку, можливі терміни виконання дій щодо вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту). Рішення відсилається сторонам у 10-денний термін від дня одержання звернення сторін. Воно носить рекомендаційний характер, але повинно розглядатися сторонами, відповідними центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування у 7-денний термін.

Для висвітлення діяльності НСПП можна навести, наприклад, такі дані. У квітні-травні 2000 р. предметом детального вивчення стали соціально-трудові відносини у житлово-комунальному господарстві. Проведене вивчення стану справ виявило серйозне ускладнення цих відносин протягом останніх трьох років і, особливо, протягом 2000 р., викликане, перш за все, різким погіршенням результатів господарсько-економічної діяльності більшості підприємств галузі. Це, у свою чергу, призвело до численних порушень чинного законодавства про працю, прав працівників, до невиконання ключових положень галузевої та регіональної угод, колективних договорів. Одним із головних конфліктогенних чинників тут, як і в інших галузях, була заборгованість із заробітної плати. Так, наприкінці першого півріччя 2000 р. вчасно не було виплачено заробітну плату майже 70 % працюючих у житловому та комунальному господарствах. За станом на 10 липня 2000 р. на розгляді та контролі у НСПП знаходилося 49 колективних трудових суперечок (конфліктів) у цих галузях, або 13,65 % від загальної кількості суперечок в інших галузях. У ході вирішення цілої низки колективних трудових суперечок у цих галузях заборгованість із заробітної плати вдалося зменшити на 52,2–65,2 %. Узагальнені аналітичні матеріали та рекомендації направлено НСПП до Кабінету Міністрів України 13 червня 2000 р. за № 03-01/32.

У розрізі регіонів і загалом по Україні було встановлено основні причини конфліктогенності, дестабілізуючі чинники, що ускладнюють відносини між власником (представником власника) та найманими працівниками, запропоновано рекомендації щодо нормалізації соціально-трудова відносин на підприємствах.

Виконуючи у колективних трудових суперечках (конфліктах) роль координатора, посередника, арбітра, представництвом НСПП в областях у багатьох випадках вдавалося попередити ескалацію конфліктів, не допустити страйків, однаково неприйнятних як для держави, так і для працівників. Продуктивною була координуюча та консультативно-правова роль НСПП, її центрального апарату в суперечці між трудовими колективами Національної енергогенеруючої компанії (НАЕК) “Енергоатом” та адміністрацією НАЕК з приводу невиконання

останньою вимог з погашення заборгованості та своєчасної виплати поточної заробітної плати. На початок суперечки заборгованість досягла 150,3 млн грн. Після вивчення документів Національною службою посередництва та примирення суперечку було офіційно зареєстровано, визначено коло компетентних органів, участь яких могла б сприяти вирішенню розбіжностей між адміністрацією компанії та найманими працівниками. Останніх було застережено відносно проведення страйку, оскільки це суперечило ст. 17, 18, 19, 24 Закону України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” та ст. 35 Закону України “Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку”.

Сторонам було рекомендовано для вирішення суперечки утворити трудовий арбітраж. У зв’язку з масштабністю суперечки, значенням нормалізації ситуації для енергетики України, а також завдяки залученню до вирішення суперечки широкого кола повноважних органів, НСПП виконала значний обсяг відповідної координуючо-правової роботи, який було із розумінням сприйнято і колективом НАЕК “Енергоатом”. За станом на 10 січня 2000 р., загальну заборгованість було зменшено до 107,5 млн грн, у т.ч. персоналу АЕС — до 58,6 млн грн, а станом на 17 березня 2000 р. було цілком погашено. Оскільки вимоги, висунуті конференцією трудового колективу від 28 вересня 1998 р., було задоволено, формально суперечку можна було вважати вирішеною. Проте, зважаючи на те, що потім певна заборгованість (23,1 млн грн за станом на 10 червня 2000 р.) знову з’явилася, суперечку було залишено на контролі НСПП.

Конструктивною була участь НСПП і у конфліктній ситуації, що виникла у лютому 2000 р. на державному підприємстві обслуговування Федерації профспілок авіадиспетчерів України через незгоду з положеннями Державного бюджету України на 2000 р. у частині віднесення аеронавігаційних зборів, доходів та витрат до спеціального фонду держбюджету та через пропозицію членів Федерації оголосити страйк. У зв’язку з цим НСПП підготувала та відправила до Кабінету Міністрів України листа про конфліктну ситуацію на даному підприємстві, запропонувала шляхи вирішення проблеми, попередила профспілку про незаконність запланованого страйку

та передбачену законом відповідальність за його проведення. Представник НСПП взяв участь у роботі примирливої комісії з цього питання. У результаті погоджених дій органів державної влади, профспілок 11 травня 2000 р. Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про Державний бюджет України на 2000 рік”» у частині вилучення аеронавігаційного збору зі спеціального фонду держбюджету, що повністю нормалізувало ситуацію.

НСПП у межах своїх повноважень сприяла прийняттю рішення щодо колективних трудових суперечок галузевого рівня між ЦК профспілок повітряного руху України “Украеро-рух”, Центральною радою працівників енергетики і електротехнічної промисловості та Міністерством енергетики (Міністерством палива і енергетики) України; між працівниками освіти і науки та Міністерством освіти і науки України; між Радою профспілки працівників газових господарств і правлінням НАК “Нафтогаз України” та ін. Сприяння НСПП вирішенню колективної трудової суперечки між шахтарями та адміністрацією державної холдингової компанії “Павлоградвугілля” дозволило ввести суперечку в правове русло, певною мірою задовольнити висунуті шахтарями вимоги, скоординувати зусилля державних владних структур, самого холдингу щодо виконання інших вимог. За сприяння регіональних відділень НСПП і у зв’язку з позитивним рішенням було знято з обліку: по Центральному відділенню НСПП — 6 суперечок, по Західному — 33, Північному — 40, Східному — 7, Південно-му — 21, по центральному апарату НСПП — 1 суперечку, всього — 108 суперечок.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. *У чому сутність сучасної соціальної політики?*
2. *Що слід розуміти під терміном “соціальний захист”?*
3. *Якою є роль профспілок у розв’язанні трудових конфліктів?*
4. *Що таке “соціальне партнерство” і які його головні етапи?*

5. Який існує порядок розв'язання індивідуальних та колективних трудових спорів?

6. Як створюються комісії примирення і які їх основні функції?

7. Якою є роль посередника у розв'язанні трудових спорів?

8. Коли було створено Національну службу посередництва та примирення і які її функції?

9. Які міжнародні трудові норми застосовуються при розв'язанні трудових конфліктів?

10. Що ви розумієте під нормативно-правовою основою управління трудовими конфліктами?

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Стратегія управління конфліктами

На даний момент можна виділити два наукових підходи до управління конфліктами.

Прихильники першого підходу під управлінням конфліктом розуміють його ліквідацію з максимальною користю для себе.

Другий підхід передбачає неможливість управління конфліктом і оптимізацію впливу, теоретично обґрунтовуючи розвиток конфлікту як дію саморегульованого механізму. Замість терміну “вирішення” вживають “подолання”, маючи на увазі, що конфлікт не ліквідується, але забезпечує розвиток, посилюючи в організації диференціацію та стратифікацію, що лежать в основі організаційної стабільності. Він трансформується в інші конфлікти, менш руйнівні, в інших сферах, інших соціальних вимірах. Даний підхід не заперечує можливості і навіть конструктивності політичної й адміністративної маніпуляції (не будь-якої) на початкових фазах конфлікту, але ґрунтується, насамперед, на забезпеченні інформаційної повноти взаємодії суб’єктів та необхідному ризику, що уможливорює перехід до останньої фази. Так, у книзі “Управление персоналом” [56, с. 373] управління конфліктом визначається як діяльність щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії, тобто забезпечення максимальної можливості для саморегулювання конфлікту та сприяння виходу з кризи до наступної стадії. По суті, тут пропонується заміна управління саморегуляцією. Автори книги також вважають, що конфлікт є “некерованим”, але на різних фазах його розвитку можливі дії, що сприяють його безкризовому розвитку. Прихильники іншого підходу стверджують, якщо перший підхід базується на суб’єкт-об’єктовому відношенні, то другий — на суб’єкт-суб’єктовому.

У нашому ж розумінні, вмiле поведження з конфлiктами мiстить у собi як дiяльнiсть щодо iхнього запобiгання, так i, у випадку виникнення конфлiктiв, управлiння ними. Останнє являє собою контроль над процесом та формами протiкання конфлiкту для мiнiмiзацiї витрат на його вирiшення та максимiзацiю позитивних результатiв, а також його профiлактику та дiагностику.

Конструктивне, рацiональне вирiшення конфлiктiв залежить вiд таких чинникiв:

- адекватностi сприйняття конфлiкту, наявностi об'єктивного розумiння його сутностi;
- вiдкритостi й ефективностi спiлкування мiж конфлiктуючими;
- створення атмосфери взаємної довiри та спiвробiтництва;
- визначення сутностi конфлiкту;
- наявностi необхідних ресурсiв для його вирiшення;
- створення нормативно-правового пiдґрунтя, регулюючого його вирiшення.

Як правило, управлiння конфлiктом спрямоване на його вирiшення, врегулювання чи усунення. Вирiшення конфлiкту — зняття протирiч, що викликали конфлiкт, i встановлення нормальних взаємовiдносин мiж протиборчими сторонами. **Вирiшення конфлiкту** передбачає усунення джерела конфлiкту, а його **врегулювання** означає припинення конфлiктних дiй i ворожостi, зниження значущостi джерела, причин конфлiкту. Зазвичай це досягається за допомогою компромiсiв та переконання. **Усунення конфлiкту** — зняття гостроти протиборства сторiн, яке не усуває причин конфлiкту.

Управлiння конфлiктом має мiстити його:

- дiагностику та прогнозування;
- попередження та профiлактику;
- регулювання й оперативне вирiшення.

Попередження та профiлактика конфлiкту передбачає:

- завчасне вирiшення конфлiктної ситуацiї (превентивне вирiшення конфлiкту);
- пiдготовку людей та колективу загалом до адекватного (правильного, цивiлiзованого, грамотного) поведження у конфлiктній ситуацiї.

А. Н. Чумиков [62, с.52-53] розрізняє етапи **управління конфліктом**, в основі яких лежать такі дії:

- **інституціоналізація** — вирішення конфлікту цілком у рамках закону, регламентованих нормативно-правових положень;
- **легітимізація** — готовність конфліктуючих сторін у процесі вирішення конфлікту дотримуватися прийнятих норм і правил. Легітимізація стимулює добровільність бажання виконувати запропоноване рішення;
- **структурування конфліктуючих груп** — виявлення (суб'єктивізація) носіїв переслідуваних інтересів і визначення кількісних та якісних характеристик учасників конфлікту;
- **редукція** — послідовне послаблення конфлікту за рахунок переведення його на інший рівень (наприклад, із загальнодержавного на регіональний), зменшення напруженості конфлікту.

Г. І. Козирев відзначає, що на стадії вирішення конфлікту можливі такі варіанти розвитку подій [23, с.16]:

- очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язати слабкішому опоненту свої умови припинення конфлікту;
- боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін;
- боротьба набуває затяжного, повільного характеру через брак ресурсів;
- сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті, коли вичерпано ресурси й не виявлено явного (потенційного) переможця;
- конфлікт може бути зупинено під тиском третьої сили.

Способи усунення конфлікту пов'язані з:

- усуненням об'єкта конфлікту чи однієї зі сторін конфлікту;
- зміною позицій однієї зі сторін;
- зміною характеристик об'єкта та суб'єкта конфлікту;
- одержанням нової інформації про об'єкт чи створенням додаткових умов;
- недопущенням безпосередньої чи опосередкованої взаємодії учасників;
- переходом учасників конфлікту до єдиного рішення чи зверненням до арбітра за умови підкорення будь-якому його рішенню;
- заміною одного об'єкта іншим.

На даний момент фахівцями розроблено чимало всіляких рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей у ситуаціях конфлікту, вибору відповідних стратегій та засобів їх вирішення, а також управління ними. Керівник повинен розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методику. Зменшити можливість конфлікту можливо, застосовуючи методики його вирішення.

Раціональний вихід із конфлікту передбачає активний пошук шляхів зміни ситуації, що склалася.

Нераціональний вихід із конфлікту не призводить до досягнення поставленої мети.

Конструктивне раціональне вирішення конфліктів залежить, як мінімум, від чотирьох чинників:

- 1) адекватності сприйняття конфлікту;
- 2) відкритості й ефективності спілкування;
- 3) створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва;
- 4) визначення сутності конфлікту.

Існує декілька ефективних методів керування конфліктною ситуацією. Вони поділяються на дві категорій: структурні та міжособистісні.

Структурні методи, передбачаючи вплив через організаційні чинники, спрямовані на запобігання формуванню або усунення конфліктного середовища, ґрунту, на послаблення чи ліквідацію джерел конфлікту, запобігання його ескалації. Це є методи впливу переважно на конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання. До таких методів відносяться:

1. Роз'яснення вимог до виконуваної роботи. Це є один із найліпших методів управління, що запобігає дисфункціональному конфлікту. Щоб роз'яснити, які результати очікуються від кожного співробітника та підрозділу, необхідно згадати такі параметри, як рівень результатів, що має бути досягнений; хто надає і хто одержує різну інформацію; якою є система повноважень і відповідальності; чітко мають бути визначені політика, процедури і правила. Важливо також вірно розподілити та роз'яснити права та обов'язки, повноваження й відповідальність працюючих. Дуже часто конфлікти виникають саме

через невідповідність прав і обов'язків, через двовладдя чи відсутність чіткого розподілу відповідальності. Внаслідок цього слід так організувати процес праці, щоб кожний був зайнятий справою, знаходився на своєму місці, мав необхідні повноваження, ніс конкретно на нього покладену відповідальність, знав цілі та завдання, права й обов'язки, одержував достовірну та своєчасну інформацію. Кожен працівник повинен ясно представляти, що він має робити у будь-якій реальній ситуації.

2. Використання координаційних та інтеграційних механізмів. Один з найпоширеніших механізмів — ланцюг команд. Як ще давно відзначили М. Вебер та представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки усередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він має підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисними є такі засоби інтеграції, як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи та міжвідділкові наради. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, домоглися більшої ефективності, ніж ті, хто цього не зробив. Наприклад, в компанії, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами — відділом збуту та виробничим відділом, зуміли розв'язати проблему, створивши проміжну службу, яка координує обсяг замовлень та продажів. Ця служба здійснювала зв'язок між відділами збуту та виробництва й вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення та графіки поставок.

3. Використання загальноорганізаційних комплексних цілей. Загальноорганізаційні цілі передбачають розробку й уточнення загальноорганізаційних орієнтирів для того, щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані та спрямовані на їх до-

сягнення. Спільна мета організації поєднує всіх працівників, усі структурні підрозділи. Вона виступає колективним змістотворюючим та мотивуючим чинником, орієнтує людей на співробітництво. Така комплексна мета повинна бути не тільки деталізована, але й передбачати, разом з тим, колективну відповідальність (працівник відповідає за виконання свого завдання, а також, хоча й меншою мірою, за роботу бригади, цеху і т.ін.).

Наприклад, якщо три зміни цеху конфліктують між собою, необхідно сформулювати цілі для всього цеху, а не для кожної зміни окремо. Аналогічно встановлення чітко сформульованих цілей для всієї організації загалом також буде сприяти тому, що керівники відділів прийматимуть рішення, корисні для всієї організації, а не лише для власної функціональної сфери. Викладення вищих принципів (цінностей) організації розкриває зміст комплексних цілей. Компанія намагається зменшити можливості конфлікту, викладаючи загальноорганізаційні комплексні цілі, щоб досягти більшої злагодженості у діяльності всього персоналу.

4. Використання системи санкцій, винагород та покарань.

Така структура означає, що система винагород і, за можливістю, покарань має стимулювати внесок у досягнення загальноорганізаційних цілей. Люди, що піклуються про справи організації, допомагають іншим, вболівають за загальну справу, повинні одержувати премії, подяки, інші почесті, підвищуватися по службі. І, навпаки, байдужі до загальної справи, недбайливі працівники повинні відчувати дискомфорт. Іншими словами, необхідно всіляко стимулювати відданість організації та карати чи, принаймні, ніяк не заохочувати егоїзм та байдужість до її цілей. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивної поведінки окремих осіб чи груп. Систематичне скоординоване використання системи винагород та заохочень тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

Можливості конструктивного й успішного вирішення конфлікту багато в чому визначаються здатністю поглянути на конфлікт як на завдання, що має бути вирішеним: у першу чергу визначити причину конфлікту, а потім — застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем. Наприклад, **метод творчої візуалізації** може бути використаний для аналізу причин конфлікту, **метод мозкового штурму** може бути корисним при пошуку альтернатив, **метод автоматичного запису** може бути використаний для з'ясування власних реакцій на ті чи інші можливості, **метод уявного представлення** може допомогти порадитися із самим собою відносно вибору. Нарешті, **метод уявного контролю**, або техніка вольового мислення, може бути використаний для вироблення достатньої внутрішньої мотивації чи контролю для реалізації нових рішень.

Міжособистісні методи (персональні) являють собою певну форму вирішення конфлікту, за якої відбувається вплив на поведінку опонентів. Ці методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. До цієї групи методів відносяться такі:

1. Використання влади, позитивних та негативних санкцій, заохочення чи покарання безпосередньо до учасників конфлікту.

2. Зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби та інтереси адміністративними заходами (наприклад, підвищити на посаді працівника, який на це заслуговує, і таким чином усунути зростаюче в нього невдоволення, направити на навчання когось із співробітників, хто “переріс” свою посаду й т.п.).

3. Переконавання учасників конфлікту. Містить педагогічні й психологічні заходи типу роз’яснювальної та виховної роботи, надання психологічної допомоги і т.п.

4. Зміна складу учасників конфлікту та системи їх взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення чи спонукання до добровільного складання повноважень, залишення місця роботи.

5. Вхідження керівника до конфлікту як експерта і (чи) арбітра та пошук згоди за допомогою переговорів та компромі-

сів. Цей метод часто називають **експертним** (у наш час застосовується досить широко).

6. Р. Фішер та В. Урі вважають, що примирення інтересів може призвести до ліпших результатів, ніж примирення позицій, тому що за протилежними позиціями знаходяться як протилежні, так і співпадаючі інтереси [59]. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні інтереси чи ті, що перекриваються.

Процес управління конфліктами загалом починається з їхнього розгляду та визначення. Потім необхідно розглянути причини конфліктів та загострити увагу на джерелі напруги. Наприклад, деякі конфлікти викликані обставинами, деякі пов'язані з особливостями залучення в них людей, інші можуть бути обумовлені повторюваною формою поведінки чи відносин, що може лягти в основу конфліктної ситуації.

Після виявлення прихованих причин та джерел конфлікту наступним кроком є корекція проблеми шляхом відповідної реакції. Наприклад, якщо конфлікт викликаний недостатнім спілкуванням чи його відсутністю, очевидна реакція полягає у пошуку шляхів налагодження спілкування.

При певному досвіді щодо дій у конфліктних ситуаціях можна взагалі запобігти потенційним конфліктам чи вирішити і навіть використати їх як джерело поліпшення відносин з іншими людьми та самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікту, який потенційно можливий в усіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а намагатися розпізнати конфлікт і контролювати його протікання для одержання найліпшого результату.

Ідеальним з цього погляду є **раціонально-інтуїтивний метод** вирішення конфліктів, розроблений американським вченим Дженні Грехем Скотт [46]. Від самого початку цей метод залуцає свідомість та інтуїцію як спосіб дії в конфліктній ситуації. Цей підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів та потреб залучених до конфлікту людей, а також власних цілей, інтересів, потреб.

Дж. Скотт у книзі “Конфликты. Пути их преодоления” [49] наводить основні моменти схеми, що являють собою питання та відповідну стратегію, які можна застосувати для вирішен-

ня конфліктної ситуації, а також численні приклади вирішення конфліктних ситуацій, конкретні пропозиції щодо вдосконалення контролю за емоційною сферою та вибору оптимальної поведінки у конфліктній ситуації.

Підсумовуючи описані стратегії та методи вирішення конфліктів, можна самостійно виробити модель поведінки у конфліктній ситуації чи у ситуації, що може закінчитися конфліктом, та домагатися досягнення своїх цілей у кожному конкретному випадку.

До **прямих методів** вирішення конфліктів можна віднести вироблення взаємовигідних рішень шляхом переговорів. У ході переговорів уважно вислуховується інша сторона, її інтереси, потреби та бажання. Ви викладаєте власні бажання й інтереси. Після цього розглядаєте всі можливі варіанти, вибираючи оптимальний, який задовольняє обидві сторони.

Важливу роль у конструктивному вирішенні конфліктів відіграють і **непрямі методи**. До них можна віднести такі:

1. **Адекватне сприйняття конфлікту.**

2. **Відкрите й ефективне спілкування конфліктуючих сторін.** Спілкування — це є основна умова конструктивного вирішення конфліктів. Проте, на жаль, у конфліктній ситуації комунікація, як правило, погіршується. Супротивники в основному намагаються зробити один одному боляче, а самі займають оборонну позицію, приховуючи будь-яку інформацію про себе. Між тим комунікація може допомогти тільки тоді розв'язати конфлікт, коли обидві сторони шукають способу досягти взаєморозуміння.

До конфлікту може призвести будь-яке порушення спілкування. Іноді людина висловлюється недостатньо виразно та ясно, і тоді слова можна зрозуміти неправильно. Іноді хтось слухає не уважно, а коли людина бачить, що її не слухають, у неї можуть виникнути почуття ворожості чи осуду. Часто виникає непорозуміння відносно того, що мається на увазі. Перешкодою можуть стати приховані припущення. А іноді у результаті непорозуміння, ворожості чи образи спілкування взагалі припиняється.

Якщо ви використовуєте у конфліктній ситуації ключові елементи спілкування, то зробіть крок до подолання конфліктів. Отже:

- приділяйте увагу випадкам, коли слова співбесідника розходяться з його думками та почуттями. Виносьте це проти-рідччя на відкрите обговорення;
- слідкуйте за тим, щоб у вас чи в іншої людини не було прихованих помилкових припущень чи установок. Обгово-рюйте їх відкрито, так, щоб помилки можна було випра-вити;
- намагайтеся робити спілкування відкритим. Дипломатично говоріть, про що думаєте або що відчуваєте;
- запитайте самого себе, чи відповідає сказане вашим дій-сним бажанням, потребам або почуттям? Якщо не відпо-відає, то ваші інтереси можуть залишитися незадоволе-ними;
- не залишайте неясностей. Утлумачуйте те, що ви маєте на увазі. Якщо ви не впевнені, що ваше повідомлення зрзу-міли, попросіть конфліктуючу сторону повторити те, що ви сказали, щоб переконатися у точності сприйняття. Якщо ж ви не можете чогось зрозуміти з першого разу, не заперечуйте цього. Визнаючи, що ви чогось не зрозуміли, ви збе-рігаєте гідність та доводите самому собі свою чесність та ба-жання усе робити правильно із самого початку;
- навчіться слухати іншого. Для цього дотримуйтеся таких правил: слухати зі співчуттям; зосередитися на предметі розмови; ставитися до того, хто говорить, шанобливо; слу-хати уважно, уникаючи оцінок;
- висловлюйте думку про почуте, щоб показати людині, що її дійсно слухають; відзначте те, що ви не зрозуміли чи в чому не впевнені; використовуйте для підтримки розмови немовні засоби (посміхайтесь, кивайте головою, дивіться в очі).

3. Контроль емоційної сфери. Коли людина захоплена кон-фліктом, їй важко виражати свої думки й уважно вислухува-ти супротивника. Щоби подолати людський гнів, можна, нап-риклад, допомогти один одному звільнитися від негативних емоцій. Люди одержують психологічне розвантаження, якщо вони просто розкажуть про свої образи. Тому, часом, має сенс на самому початку конфлікту піти на ризик і якнайповніше, нехай навіть деколи у різкій формі, висловити один одному свої почуття.

Було би добре, якби кожний із супротивників міг хоча б частково повідомити іншому таке:

- що я хотів би зробити, аби розв'язати конфлікт;
- яких реакцій я очікую з боку іншого;
- на які наслідки я сподіваюся у випадку, якщо буде досягнуто згоди.

4. Створення клімату взаємної довіри та співробітництва.

Цьому може сприяти прояв довіри до партнера через готовність відкрити перед ним свою незахищену позицію, небажання використовувати слабкі й уразливі місця супротивника.

Конфлікт вирішується успішніше, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні деякого спільного результату, що спонукує їх до співробітництва. Досвід спільної діяльності в ім'я досягнення загальної мети зближує партнерів, дозволяє відкривати нові, додаткові способи подолання труднощів та неприємностей, пов'язаних із вирішенням конфлікту. Успішне вирішення спільних завдань підвищує також ступінь взаємної довіри, що зменшує ризик надмірної відкритості у спілкуванні. Це — момент надзвичайної важливості, тому що люди часто навіть не уявляють собі, що можна співпрацювати з людиною, з якою конфліктуєш.

У загальному плані ефективність застосування різних методів управління конфліктами залежить від конкретної ситуації, специфіки організації, її структури та культури, від стилю та техніки керівництва, особистісних якостей учасників конфлікту та його арбітра-керівника, від суб'єктивної значущості об'єкта конфлікту, шансів на успіх кожної зі сторін та низки інших чинників.

А. Чумиков виділяє такі види стратегії вирішення конфліктів [61, с.8–14]:

1. Нормативна чи морально-правова. Її мета — вирішення конфлікту на адміністративно-правовій чи етичній основі.

2. Реалістична. Виходить з неминучості конфлікту, орієнтується головним чином на тимчасове врегулювання конфлікту за допомогою будь-яких засобів, придатних у даній ситуації.

3. Ідеалістична (інтегративна). Орієнтується на пошук нових спільних цілей та цінностей, знецінюючих колишні, які послужили джерелом конфлікту, а також на співробітництво сторін для досягнення цих нових цілей.

Кожна з названих стратегій визначає загальну лінію поведінки суб'єкта, використання відповідних методів та засобів. Вона:

- базується на раціоналізації та інституціоналізації конфліктів;
- припускає використання сили, обману, дезінформації;
- може бути представлена як методика американського конфліктолога А.Філлі, яка являє собою ланцюжок взаємозалежних процедур, що мають свої завдання:
 - визначити предмет конфлікту, головну проблему у формі кінцевих цілей, а не безпосередніх, найближчих рішень;
 - розробити конкретне рішення, прийнятне для всіх сторін конфлікту;
 - сконцентрувати увагу на суті проблеми, а не на особистих властивостях і деклараціях опонентів;
 - створити атмосферу довіри за допомогою розширення різнобічного спілкування й обміну інформацією;
 - сформулювати позитивне ставлення один до одного, відмовляючися від застосування сили та погроз, вислуховуючи думку іншої сторони.

У. Томасом та Р. Кілменном у 1972 р. були розроблені п'ять основних стилів вирішення конфліктів: конкуренція, співробітництво, компроміс, відхилення та пристосування. Вони описані та широко використовуються у програмах навчання за кордоном. Ці стилі поведінки дозволяють створювати для кожної людини свій власний стиль вирішення конфліктів. Вони пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту — розбіжністю інтересів двох або більшої кількості сторін. Якщо це представити у графічній формі, то одержимо сітку Томаса-Кілменна, яка дозволяє проаналізувати конфлікт і обрати оптимальну стратегію поведінки.

Проте під час проведення досліджень класифікацію запропонованих стилів було розширено.

Так, серед різноманітних стилів вирішення конфліктів можна виділити такі види:

1. Пасивні стилі поведінки:

Ухилення. Відхід від вирішення протиріччя, що виникло, коли одна зі сторін, якій висунуто “обвинувачення”, перево-

дить тему розмови в інше русло. При цьому “обвинувачуваний” посилається на недолік часу, несвоєчасність суперечки, і “залишає поле битви”. Цей стиль полягає в тому, що людина намагається ухилитися від конфлікту.

Пристосування. Принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншої сторони, виконання її вимог.

Формування індиферентності. Займає проміжне положення між співробітництвом та мирним існуванням; полягає у спільній нейтралізації емоційної напруги, що виникла навколо спірної проблеми, і у проведенні роботи з роз’яснення обмеженої значущості цієї проблеми для учасників конфлікту.

Згладжування. При цьому стилі одна зі сторін або виправдовує себе, або погоджується з претензією, але тільки на даний момент. Само виправдання цілком не вирішує конфлікту і навіть може поглибити його, тому що внутрішнє, уявне протиріччя підсилюється.

Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто гніватися, тому що “ми всі працюємо на одну справу, в усіх нас — одна мета і т.ін.”. “Згладжувач” намагається не випустити назовні ознаки конфлікту та протистояння, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, при цьому іноді зовсім забувається проблема, що лежить в основі конфлікту. Можна згасити прагнення до конфлікту в іншої людини, повторюючи: “Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилось тут сьогодні”. У результаті може наступити мир, злагода, але проблема залишиться, тобто хоч при цьому начебто й вже не існує можливостей для прояву негативних емоцій, але вони живуть усередині та накопичуються. Отже, стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що насамкінець незабаром станеться новий вибух.

Підтримка статус-кво. Мирне існування — спільне підтримання, консервація займаних позицій, щоби не допустити невігідного для обох сторін розростання конфлікту.

Поступки. Готовність йти на поступки є істотним компонентом для досягнення згоди.

Уповільнення. При цій тактиці всіляко гальмується ведення переговорів, прийняття конкретних рішень — у розумний час та через певні інтервали.

Стратегія відстрочки. Це є тимчасові заходи, що допомагають лише послабити конфлікт для того, щоб пізніше, коли дозріють умови, домогтися його вирішення:

- 1) змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого:
 - змінити “наступальний” потенціал одного (чи обох конфліктуючих) в уяві протилежної сторони;
 - зменшити чи збільшити роль чи місце одного з конфліктуючих в уяві іншого.
- 2) змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (умови конфлікту; взаємовідносини людей, пов’язаних з конфліктом, і т.ін.);

3) змінити значущість (характер, форму) об’єкта конфлікту в уяві конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (знизити чи підвищити цінність об’єкта конфлікту й зробити його відповідно поза увагою чи недосяжним).

Поверхневий договір. Він являє собою проведення переговорів без реального наміру їх завершення формальною угодою.

2. Активні стилі поведінки:

Стратегія придушення конфлікту. Застосовується щодо конфліктів у необоротно-деструктивній фазі та до безпредметних конфліктів. Полягає в тому, щоби:

- 1) цілеспрямовано та послідовно зменшити кількість конфліктуючих;
- 2) розробити систему правил, норм, розпоряджень, що упорядковують взаємовідносини між потенційно конфліктними один до одного людьми;
- 3) створити та безперервно підтримувати умови, що ускладнюють безпосередню взаємодію між потенційно конфліктними відносно один до одного людьми чи перешкоджають їй.

Примусення. Це є тактика прямолінійного нав’язування того варіанта вирішення протиріччя, що влаштовує його ініціатора. Цей результат конфлікту деякою мірою дійсно швидко вирішує та остаточно усуває причини невдоволення ініціатора. Але він є найнесприятливішим для збереження відносин. І якщо в екстремальних умовах, наприклад, в офіційних відносинах військовослужбовців, регламентованих чіткою системою прав і обов’язків, він частково виправданий, то у системі сучасних особистих, родинних, подружніх відносин він дедалі більше відживає. У межах цього стилю превалюють спроби

примусити стати на свій бік будь-якою ціною. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що застосовує такий стиль, як правило поводить себе агресивно і для впливу на інших здебільшого використовує владу, йдучи шляхом примушення. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найбільшою владою, утискаючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку за правом начальника. Стиль примушення може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику імовірність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлено лише одну точку зору. Він може викликати обурення, особливо у молодшого та освіченішого персоналу.

Конфронтація — протистояння (політичне, військове, соціальне та ін.) між соціальними об'єктами, групами, партіями, ідейними течіями, інститутами, країнами і т.д.; прагнення, діючи активно та індивідуально, домогтися задоволення своїх інтересів на протигагу інтересам іншої сторони. Найнебезпечніші для ділових та особистих відносин є тривалі конфронтації. Адже вони перешкоджають з'ясуванню відносин у спілкуванні. Конфліктуючі особистості закріплюють при дуже тривалому напруженні свій негативний стан. При цьому можливим є несприятливий та малопродуктивний результат конфлікту, коли ніхто з учасників не зважає на позиції іншого. Як правило, він виникає, коли в однієї зі сторін накопичилася достатня кількість дріб'язкових образ. Одна зі сторін набралася сили та висунула найвагоміші аргументи, що не зможе зняти інша сторона. Єдиним позитивним моментом конфронтації є те, що екстремальність ситуації дозволяє партнерам ліпше побачити сильні та слабкі сторони, зрозуміти потреби й інтереси один одного.

Конкуренція. Змагальна взаємодія, не орієнтована на обов'язковий збиток іншій стороні.

Демонстрація посилення власних ресурсів. Одна зі сторін інформує іншу про наявність реальної можливості збільшення власних сил настільки, що вони значно переक्रивають потенціал іншої сторони. Мета цього стилю — за будь-яку ціну переконати опонента в безперспективності бо-

ротьби, сповнити його душу страхом, побоюванням та вивести з конфлікту.

Перебільшення первісних вимог. Пропонуються завищені чи занижені вимоги, при цьому досягається можливість маневрування, поступки без обмеження власних інтересів. Висування свідомо неприйнятних вимог призводить до зриву переговорів, свідчить, що одна зі сторін вступила у переговори не для вирішення питання, а переслідуючи інші цілі. Наприклад, для збирання додаткової інформації.

Ризик. Стиль, розрахований на ефект несподіванки. Сторона, що ризикує, застосовує серію максимально ефективних дій, швидко змінюючи одна одну, на які просто неможливо не відповісти. Тим самим ризикуюча сторона ставить свого опонента в умови жорсткого дефіциту часу, що у поєднанні з дефіцитом інформації змушує часом припускатися помилок та промахів.

Співробітництво. Це є стиль, коли приймаються рішення, що цілком задовольняють інтереси обох сторін.

Компроміс. Цей стиль характеризує метод врегулювання конфліктів, при якому сторони йдуть на взаємні поступки, прийняття точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт із задоволенням інтересів обох сторін. Проте використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник через важливе рішення, може перешкодити діагностуванню проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду, аби тільки уникнути сварки, навіть якщо для цього буде необхідно відмовитися від розсудливих дій. Такий компроміс — задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

Компромісу досягають під час відкритого обговорення думок, спрямованого на пошук найзручнішого для обох сторін рішення. У цьому випадку партнери висувають аргументи на свою та чужу користь, не відкладають рішення на потім і не примушують в односторонньому порядку до якогось можливого варіанта. Перевага цього результату — у взаємності рівності прав й обов'язків та легалізації (відкритості) претензій. Ком-

проміс при дотриманні правил поведінки у конфлікті дійсно знімає напруженість чи допомагає знайти оптимальне рішення.

Вирішення проблеми. Даний стиль — визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше, шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, яка має погляд, відмінний від вашого. Глибокий аналіз та вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість та мистецтво спілкування з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості та компанії загалом.

Таким чином, у складних ситуаціях, де велика кількість підходів і точна інформація є істотними для прийняття вірного рішення, появу конфліктуючих думок необхідно навіть заохочувати та керувати ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть з успіхом обмежувати конфліктні ситуації чи запобігати ним, але вони не призведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору було вивчено однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії в конфліктних ситуаціях користувалися стилем вирішення проблем більше, ніж малоефективні. У цих високоефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої розбіжності у поглядах, не підкреслюючи цих розбіжностей, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує. Вони шукали рішення, поки, нарешті, не знаходили його. Вони також намагалися запобігти конфлікту чи зменшити вірогідність його назрівання, концентруючи реальні повноваження приймати рішення у тих підрозділах на рівнях управлінської ієрархії, де зосереджено найзначущу інформацію про чинники, що впливають на прийняття рішення. Хоча досліджень у цій галузі ще не так багато, низка праць підтверджує ефективність даного підходу до управління конфліктною ситуацією.

Загальні пропозиції щодо вибору певного стилю вирішення конфлікту можна представити у такий спосіб [46, с.117–124]:

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблему визначено, окресліть шляхи її вирішення, що прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистісних якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшивши взаємний вплив та обмін інформацією.
5. Під час спілкування виробіть позитивне ставлення один до одного, виявляючи симпатію та вислуховуючи думку іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояви гніву та погроз.

Наведені нижче дані, розроблені Дж. Скотт, допоможуть розрізняти ситуації, у яких ліпше піти на компроміс, і ситуації, у яких найефективнішим буде співробітництво [46; 47].

Отже, вибирайте **компроміс** тоді, коли:

- проблема відносно проста та ясна;
- для вирішення конфлікту у вас не так вже й багато часу чи ви хочете вирішити його якнайшвидше;
- краще було б досягти тимчасової угоди, а потім повернутися до цієї проблеми та знову проаналізувати її приховані причини;
- проблема та її вирішення не дуже важливі для обох сторін;
- вам не вдалося домогтися вирішення конфлікту, використовуючи співробітництво, чи вам не вдалося домогтися свого з використанням особистої влади.

Вибирайте **співробітництво**, коли:

- предмет суперечки явно складний та вимагає детального обговорення й вироблення компромісного рішення;
- обидві сторони готові витратити час на з'ясування прихованих потреб та інтересів;
- для обох сторін власні інтереси дуже важливі й компроміс для них не є прийнятним;
- сторони доброзичливо ставляться одна до одної, готові до діалогу та з повагою прислуховуються до протилежної точки зору;
- обидві сторони хочуть домогтися довгострокової, а не тимчасової угоди та не хочуть її відкладати.

Стиль **співробітництва** можна використовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, ви змушені звертати увагу на потреби та бажання іншої сторони. Цей стиль вимагає тривалої праці, його можна використовувати, коли:

- у вас тривалі, міцні та взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- необхідна інтеграція точок зору;
- слід знайти спільне рішення, якщо кожний з підходів до проблеми є важливим та не допускає компромісних рішень.

Стиль **конкуренції** можна застосовувати, якщо:

- результат конфлікту є дуже важливим;
- необхідно прийняти непопулярне рішення;
- ви володієте достатньою владою й авторитетом, і вам здається очевидним, що пропонуване рішення — найліпше;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору, і вам немає що втрачати.

Стиль **ухилення** реалізується тоді, коли:

- проблема не є суттєвою для вас у порівнянні з іншими більш важливими завданнями;
- знаєте, що не можете чи не хочете вирішити питання на свою користь;
- у вас мало влади для вирішення проблеми бажаним для вас способом;
- прагнете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти будь-яке рішення;
- негайне обговорення проблеми може тільки погіршити ситуацію.

Стиль **приспособування** може бути використаний у таких ситуаціях:

- найважливіше завдання — відновлення спокою та стабільності, а не вирішення конфлікту;
- вважаєте, що ліпше зберегти добрі відносини з іншою стороною, ніж відстоювати власну точку зору;
- усвідомлюєте, що ви не праві;
- відчуваєте, що у вас є недостатньо влади чи шансів протистояти висунутим вимогам чи бажанням;
- усвідомлюєте як власну точку зору, так і точку зору інших;
- маєте можливість побачити проблему очима інших людей;
- обираєте нові шляхи вирішення конфлікту.

У. Томас і Р. Кілменн розробили тест, названий тестом щодо стилю вирішення конфліктів, який дозволяє кожній людині скласти її оціночну характеристику в балах, що відповідає її реакції на конфліктну ситуацію (додаток). Крім визначення стилю, яким ви як правило керуєтеся, важливо визначити його ефективність, а також порівняти його з результатом, що був би одержаний у разі використання іншого стилю. У цьому допоможе заповнення табл. 1.

Таблиця 1

Схема оцінки ефективності використання стилів вирішення конфліктів

Конфліктна ситуація	Використаний стиль	Загальна ефективність (оцінка за шкалою)	Результат застосування цього стилю (позитивн. чи негативн.)	Альтернативний підхід	Чому краще було б використовувати альтернативний підхід?

2. Тактика вирішення конфліктів

Для мирного вирішення конфлікту необхідні такі чинники:

- *інституційний* — існування у суспільстві механізмів для вирішення трудових суперечок у межах законодавчої, судової та виконавчої влади;
- *консенсуальний* — наявність бажання дійти до згоди між конфліктуючими сторонами;
- *чинник кумулятивності* — чим меншим є конфлікт, тим вища імовірність його мирного врегулювання;
- *чинник історичного досвіду*, наявність у практиці прикладів умілого вирішення подібних конфліктів, розробленої стратегії й тактики вирішення конфліктів;
- *чинник рівноваги сил* (якщо можливості і сили конфліктуючих сторін приблизно рівні, для них буде вигідне мирне вирішення конфлікту);

- *психологічний* — наявність певних особистісних характеристик у осіб, що представляють конфлікуючі сторони і проводять примирливі переговори, які мають сприяти мирному вирішенню конфлікту.

Отже, наявність всіх перелічених чинників сприятиме швидкому й ефективному вирішенню конфлікту.

Якщо ви вирішили, що варто попрацювати над вирішенням проблеми, не ухиляючись від конфлікту і поступаючись в чомусь один одному та наполягаючи на власному варіанті рішення, то вам належить діяти шляхом проведення **переговорів чи конструктивних суперечок**.

Конструктивна суперечка як свідомо організоване з'ясування протилежних точок зору сприяє вирішенню конфліктних ситуацій у міжособистісних відносинах. Методика її проведення досить проста і може бути використана у ділових й особистих сферах. Вона дозволяє активно розвивати психологічну структуру взаємних відносин.

За щирого бажання розв'язати спірне питання потрібно користуватися таким планом. Відверту розмову бажано вести у спеціально відведений час і у приміщенні, де не буде сторонніх. Ліпше, якщо ваш опонент буде ознайомлений з вашими намірами щодо розбору конфліктної ситуації. Результат суперечки дає можливість оцінити інформаційну корисність спілкування, емоційний стан, єдність або різницю позицій та відносин.

Розвиток конструктивної суперечки повинний мати такі три чіткі й послідовні фази:

- **Вступна**. Визначається предмет суперечки.
- **Середня (власне суперечка)**. Обговорюйте суть справи, а не блукайте “коло та навколо”. Обов'язково відреагуйте на висловлене непорозуміння, критику. Викладіть свою думку конкретно та чітко.
- **Завершальна**. Приймаючи рішення з питання, що викликало протиріччя, визнайте свою помилку чи доведіть свою правоту опоненту.

У наш час все частіше доводиться удаватися до переговорів. Але стандартна переговорна стратегія, так званий **позиційний підхід**, перестала задовольняти людей. Вони бачать лише дві можливості проведення переговорів — бути м'якими чи жорсткими. Людина з лагідним характером бажає уникнути особис-

того конфлікту і заради досягнення угоди охоче піде на поступки. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він прагне перемогти, проте найчастіше все закінчується тим, що він викликає таку ж жорстку реакцію з боку іншої сторони та псує свої відносини з нею.

У Гарвардському проекті з переговорів американськими вченими розроблено **метод переговорів**, що призначений для досягнення спільними зусиллями ефективного результату. Цей метод названий **принциповими переговорами** чи переговорами по суті.

Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних характеристик, тобто виходячи від суті справи, а не сперечатися з приводу того, на що може зважити або ні кожна зі сторін. Цей метод передбачає прагнення до пошуку взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не збігаються, — досягнення результату, що був би обґрунтованим.

Метод принципів переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно оберігаючи від тих, хто міг би скористатися відкритістю іншої сторони.

Отже, принципівий метод є найефективнішим для досягнення без усіяких втрат поступового консенсусу щодо спільного рішення. Адже розмежування людських відносин і визначення суті проблеми дозволяє з'ясувати непорозуміння, що, зрештою, призводить до дружньої угоди. Крім того, цей метод менше залежить від людських відносин.

Сторони розпочинають переговори з певними очікуваннями й установками, що формуються досвідом їх участі у попередніх переговорах. Переговори проходять ефективніше, якщо сторони довіряють одна одній (така довіра створюється лише поступово). Стадії укладання інтегруючої та дистрибутивної угод наведено на схемі нижче (с. 173).

При веденні переговорів для досягнення дистрибутивних угод традиційно визначають такі стадії: відкриття, вивчення, консолідація й ухвалення рішення.

1. *Стадія відкриття*, як правило, складається з первісної заяви обох сторін про їх позиції у даних переговорах та заперечення позиції іншої сторони. Угода здебільшого досягається



Стадії укладання угод

десь на “полосі врегулювання”, що об’єднує розбіжні точки зору та вимоги.

2. *Стадія вивчення* призначена для встановлення реальної позиції опонента. Учасники переговорів ставлять прямі запитання, виявляють свої точки зору та вимоги чи точки опору.

3. *Стадія консолідації* настає, коли сторони зосереджують свою увагу в основному на схожих позиціях, а не на розходженнях, щоб мінімізувати конфлікти між собою. Вони намагаються уникнути обговорення спірних питань, базуючись на припущенні, що всі учасники переговорів прагнуть остаточного врегулювання проблем.

4. *Стадія прийняття рішення* настає, коли обидві сторони розуміють, що компромісу можна досягти. Поступки кожної сторони здаються неминучими для одержання результату. Остаточне врегулювання розглядається як необхідне, а не ідеальне, і є основним завданням. Обговорюються завершальні узгодження, і кожна зі сторін несе відповідальність за здійснення й контроль над виконанням спільних рішень, які, як правило, фіксуються письмово та підписуються обома сторонами.

Якщо переговори проводяться командою, ясно, що, насамперед, команда повинна погодити цілі і, якщо можливо, то й точ-

ки опору. Крім цього, члени команди мають також заздалегідь спланувати ті ролі, які вони гратимуть під час переговорів. Якщо виникнення конфліктної ситуації прогнозується, то ролі можуть бути такими: агресор, миротворець й козел відпущення. Обов'язково має бути присутній головний оратор, людина, що веде записи ходу переговорів, і, можливо, інформатор. Важливо, щоб усі члени команди розуміли, яких дій від них очікують, як їх дії узгоджуються з діями інших. Незалежно від наявності особистих розбіжностей, виступаючи як члени однієї команди, вони повинні представляти єдиний підхід.

Перед початком переговорів у команди, без сумніву, виникне потреба в одержанні відповідної інформації. Адже поінформованість протилежної сторони сприяє поліпшенню клімату на переговорах. При цьому слід зазначити, що представники профспілки мають законне право на одержання інформації, яка може допомогти їм у проведенні переговорів, за умови, якщо дана інформація отримана без особливих зусиль, не носить конфіденційного характеру і не завдасть шкоди бізнесу у разі її розкриття.

Іншим дуже корисним прийомом при плануванні переговорів є розгляд найбільшої кількості можливих результатів. Необхідно не тільки обміркувати всі припустимі результати переговорів, але й врахувати варіанти, що можуть бути запропоновані протилежною стороною, для планування своєї відповіді на них. Чим більше варіантів розглянуто, тим вище імовірність того, що буде знайдено саме той варіант, який є необхідним для досягнення угоди.

Під час тривалих переговорів важливо погодити регламент переговорів та дотримуватися його. У протилежному випадку вже урегульовані проблеми можуть обговорюватися знову, адже будь-яке непорозуміння може перешкодити прогресу в переговорах.

Як тільки досягнуто згоди, її необхідно зафіксувати письмово та підписати у протилежної сторони. Також необхідно поінформувати усіх зацікавлених осіб про результати переговорів й упевнитися в тому, що будь-яку дію, про яку ви домовилися, буде здійснено.

По закінченню переговорів варто провести нараду і переконатися, що досягнуті домовленості будуть виконані обома сторонами. Необхідно також зустрітися з членами своєї команди

та проаналізувати, які уроки можуть бути винесені з проведених переговорів, що під час них було зроблено правильно, а що ні. Деякі рекомендації з ведення переговорів містяться також у інших підрозділах цього посібника.

Наведемо загальні рекомендації фахівців та практиків щодо характеру проведення переговорів та суперечок:

- розширення всіх видів контактів між сторонами для одержання достовірної інформації та зміцнення довіри;
- сегментація, дроблення предмета конфлікту на багато складових. Це дозволяє побачити у позиціях сторін точки дотику та знайти можливість досягнення згоди, компромісу чи співробітництва;
- концентрація уваги не на заявлених позиціях (вимогах), а на реальних інтересах опонента. Дуже часто офіційні заяви сторін лише камуфлюють їхні справжні інтереси;
- проведення межі між учасником та предметом конфлікту. Суперництво з певних питань не має перерости в особисту ворожнечу й образи. Учасники переговорів повинні зрозуміти, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним;
- відносність суперництва. Протилежну сторону не можна розглядати як ворога в останній інстанції. Конфлікт практично ніколи не охоплює весь спектр інтересів сторін. В опонентів є й загальні риси, а часто й загальні інтереси, саме на них варто спиратися у досягненні взаєморозуміння та співробітництва;
- обмеження сфери суперництва. Не можна порушувати питання про основні цілі та цінності опонента, допускати розширення суперечки;
- не розширюйте предмет конфлікту, намагайтеся скоротити число претензій. Не можна розібратися в усіх проблемах відразу;
- справедливо й неупереджено ставтеся до ініціатора конфлікту. Не забувайте, що за невдоволенням та претензіями, як правило, стоїть проблема, що обтяжує людину, спричиняє їй занепокоєння та незручність.
- орієнтація на цінності, визнані всіма сторонами та оточуючими. У такому випадку буде менше взаємних образ й рішень буде набагато вагомішим;

- орієнтація на полікаузальність (багатопричинність) конфлікту та використання різноманітних засобів. Дане правило виходить з того, що в основі конфлікту часто лежать декілька причин. Але навіть якщо є лише одна причина, засоби її усунення можуть бути різними. Орієнтація на полікаузальність конфлікту та різноманітність інструментів його вирішення корисна ще й тому, що вона, націлюючи на пошук багатьох причин та засобів, зменшує ймовірність помилки;
- арбітраж, залучення до процесу вирішення конфлікту (тобто до підготовки, формулювання й інтерпретації рішень, контролю за їх реалізацією тощо) третьої сторони. Конфлікти між двома сторонами без залучення посередників є важко розв'язуваними;
- перевага ставки на співробітництво між взаємозалежними сторонами перед ставкою на тимчасовий вигреш. Тимчасова перемога є ненадійною й незабаром може обернутися повненням боротьби чи навіть поразкою. Довіра ж, встановлювана у ході співробітництва, — цінний потенціал майбутньої взаємовигідної взаємодії сторін;
- необхідно враховувати складний та багатовекторний характер сторін, що суперничають. Якщо в конфлікті від кожної сторони бере участь більше однієї особи, то їх позиції дуже рідко цілком співпадають. Диференційовано підходячи до опонента, можна послабити його позицію, знайти людей, готових до співробітництва.

А ось такі корисні поради:

- тимчасове (стадійне) обмеження конфлікту. Чим раніше зупинити процес розгортання конфлікту, тим легше його вирішити, і, навпаки, чим далі зайшов конфлікт у своєму прояві, тим важчим й дорожчим є його врегулювання;
- розширення тимчасового горизонту конфлікту. Визначення тривалої перспективи повного вирішення конфлікту, як правило, полегшує його вирішення. Досить часто за деякий час головні причини конфлікту або відпадають, або втрачають свою значущість;
- обмеження числа учасників врегулювання конфлікту представниками (лідерами) сторін, що суперничають. Спирання винятково на інститут більшості ускладнює пошук взаємоп-

рийнятних рішень, і у кінцевому результаті сприяє не вирішенню, а загостренню конфліктів;

- визначення кола можливих альтернатив, припустимих поступок до прийняття спільного рішення. Без цього кожній зі сторін важко знайти компромісне рішення на переговорах;
- визначення на ранніх стадіях конфлікту, а краще до його виникнення, ціни перемоги та поразки. У глибоких та затяжних конфліктах зазвичай програють не тільки переможені, але й формальні переможці, тому що ціна перемоги буває занадто високою. Дуже часто тверезий аналіз пов'язаних з протистоянням витрат сил та ресурсів допомагає запобігти конфлікту чи зупинити його на ранніх стадіях;
- результати врегулювання мають ґрунтуватися на ясно й чітко сформульованій угоді, що передбачає ефективний контроль;
- прагнення до остаточного вирішення конфлікту є менш бажаним, ніж до меліоративного (передбачає поступове поліпшення ситуації) його вирішення. Це означає, що у більшості випадків (хоча й не завжди) не можна діяти за принципом “або все, або нічого”. При меліоративному підході вирішення конфлікту оцінюється з погляду того, ліпше воно чи гірше порівняно з попереднім станом або іншими альтернативами;
- конфлікти вирішуються за допомогою змін, а не шляхом заморожування існуючого стану. При консервації ситуації дуже ймовірно, що за якийсь час конфлікт спалахне знову;
- небажаність односторонніх поступок, тому що сторона, що пішла на поступки, як правило, почуває себе ображеною та скривдженою, що підриває міцність угоди;
- вирішення конфлікту має бути легітимізоване культурою, тобто спиратися на існуючі нормативно-правові правила та *етику переговорів* — кодекс вільних правил спілкування партнерів у процесі переговорів, що створюють певний морально-психологічний клімат;
- при вирішенні конфлікту вкрай необхідно поважати гідність сторони, яка програє, чи навіть дати їй можливість підвищити свою вагу в очах прихильників та оточуючих. Не можна заганяти супротивника в кут. Це може виклика-

ти раптовий сплеск його агресивності, перехід конфлікту в нову, більш небезпечну площину з використанням більш руйнівних методів та засобів;

- необхідно знизити емоційне забарвлення суперечки.

Наступний чинник конструктивного вирішення конфліктів — відкритість та ефективність спілкування протидіючих сторін. Фахівці звертають увагу на такий істотний момент, пов'язаний з вирішенням конфлікту, як відкрите обговорення проблеми, під час якого сторони, не соромлячись і не стримуючи емоції, чесно виражають своє розуміння того, що відбувається. Подібна конфронтація сприяє припиненню всіляких чуток. Нерідко відкрите вираження поглядів і почуттів закладає підвалину для побудови надалі довірчих відносин між опонентами. Разом з тим, яким би гострим не було зіткнення, воно повинне рішуче виключати прояви брутальності.

Розібратися у причинах та джерелах конфлікту будь-якій людині може допомогти порада старшого, досвідченішого товариша, вищого керівника. Але головне, не треба поспішати окреслювати конфлікт, надавати йому розголосу чи публічної оцінки. Цим можна тільки скривдити людину. Краще бачити добрі наміри в кожній з конфліктуючих сторін. Якщо ж бачити їх тільки з однієї площини, то якась із сторін буде приречена на роль наклепника.

Щоб ліквідувати конфлікт, не потрібно поспішати з образами чи погрозами. У такій ситуації психологи радять, насамперед, позбутися внутрішнього занепокоєння чи хвилювання. Щоб добре опанувати себе у конфліктній ситуації, корисно зробити паузу в розмові, глибоко зітхнути, підвестися, пройтися або перевести розмову на іншу тему чи перенести її на інший час.

Для оволодіння власною мовою, емоціями та поведінкою у конфліктній ситуації керівнику виробництва можуть бути корисні прийоми аутогенного тренування, свідомої концентрації вольового зусилля на необхідності бути спокійним, витриманим, доброзичливим. Для початку варто знайти пульс, підрахувати його удари, сконцентрувати волю, підбадьоритися потрібними словами-командами. Якщо періодично застосовувати цей прийом, можна позбутися зайвої напруги у конфліктних ситуаціях.

Щоб легше знайти індивідуальний підхід до вирішення конфлікту, корисно визначити можливий тип взаємної реакції кон-

фліктуючих. Тут корисно згадати про темпераменти. Холерик відзначається підвищеною збудливістю, меланхолік — навпаки. Проте останній довше пам'ятає і переживає образу. Флегматик важкодоступний для переконання, сангвінік легко заспокоюється, але йому також буває важко стримувати свої почуття.

Одним з тактичних прийомів, використовуваних під час проведення переговорів, є прохання оголосити перерву. Вона може тривати від декількох хвилин до декількох тижнів. Під час короткої перерви команда учасників переговорів може обговорити свої успіхи на даний момент, переглянути цілі й спланувати наступну частину переговорів.

Перерва у переговорах може допомогти одній зі сторін “не втратити обличчя”, оскільки відновлені переговори розглядаються вже як нова ситуація. Перерва може також сигналізувати про те, що протилежна сторона не готова йти на подальші по ступки. Звичайно, усі ці й деякі інші правила й рекомендації не є універсальними. Їх необхідно застосовувати творчо, враховуючи усі чинники конфліктної ситуації. Проте їх добре знання допомагає знаходити вірні рішення й спрямовувати конфлікти у безпечне русло.

Загальний алгоритм виходу з конфлікту

КРОК 1. Визначення основної проблеми.

На цьому етапі необхідно чітко усвідомити суть проблеми, що призвела до конфлікту. При цьому дуже важливо, щоб супротивники розуміли своєрідність бачення проблеми з точки зору як власної, так і опонента, а також подібності та розбіжності, що існують.

КРОК 2. Визначення вторинних причин конфлікту.

Як правило, вони є приводом виникнення конфлікту, часто маскуючи дійсну причину й ускладнюючи аналіз. Тому слідом за з'ясуванням основної проблеми доцільно проаналізувати власну поведінку на предмет виявлення її конфліктних деталей.

КРОК 3. Відмова від установки “Перемога за всяку ціну”.

КРОК 4. Пошук можливих шляхів вирішення конфлікту.

Він може бути виражений, зокрема, у запитаннях, які учасникам конфлікту варто перед собою поставити. А саме:

- Що я міг би зробити, аби розв'язати конфлікт?
- Що міг би для цього зробити мій партнер?
- Якими є наші спільні цілі, заради яких необхідно знайти вихід з конфлікту?

На цьому етапі відбуваються переговори. Вони передбачають взаємний пошук компромісу конфліктуючими сторонами та містять:

- визнання наявності конфлікту;
- затвердження процедурних норм і правил;
- виявлення основних спірних питань (оформлення протоколу розбіжностей);
- дослідження можливих варіантів вирішення проблеми;
- пошук шляхів порозуміння;
- документальне оформлення всіх досягнутих домовленостей.

Переговори неефективно проводити на стадії напруженості та незгоди, тому що не всі складові конфлікту визначилися. Раціональними є переговори на стадії суперництва та ворожості. На стадії агресивності раціональніше вести переговори за участю третіх осіб. На стадії насильства переговори проводити недоцільно. Переговори бажано проводити тільки з тими силами, які мають реальну владу у ситуації, що склалася, і здатні вплинути на результат конфлікту.

КРОК 5. Знаходження декількох можливих вирішень конфлікту.

Якби життя було стабільним і його події якимось чином було би визначено наперед, то кожний конфлікт мав би лише одне можливе рішення. Але дійсність є такою, що більшість ситуацій можуть розвиватися у найрізніших напрямках, а конфліктуючим сторонам доводиться вибирати з декількох можливих рішень.

КРОК 6. Оцінка варіантів та вибір найліпшого.

Чим визначається найліпший варіант рішення з інших можливих за даних обставин? Відповідь може здатися занадто простою: “Вибирайте найліпший працюючий варіант із усіх, які вам вдалося придумати”. Зверніть увагу, що у відповіді містяться два ключових слова: “найліпший” та “працюючий”. Нерідко найліпше для вас рішення не підходить іншій стороні та просто може бути не прийняте нею. А найреальні-

ше рішення часто нічого корисного не дає вам. Таким чином ваша мета — вибрати варіант, що дає якнайбільше вигоди кожній зі сторін і при цьому є реальним. Під словом “реальний” розуміється дещо більше, ніж просто “прийнятний для іншої сторони”. Реальний, у даному випадку, означає “здатний зрушити справу з мертвої точки”. Рішення, до якого ви прийдете, має дозволити перейти від конфліктної ситуації до згладжування конфлікту.

КРОК 7. Спільне рішення про вихід з конфлікту.

На цьому етапі йдеться про вибір найприйнятнішого способу вирішення конфлікту, що викликає взаємне задоволення суперників. Відбувається юридичне оформлення досягнутих домовленостей. Результати переговорів можуть мати форму усних домовленостей та взаємних зобов'язань.

КРОК 8. Реалізація накресленого спільного способу вирішення конфлікту.

Тут конфліктуючим сторонам дуже важливо, дотримуючись накресленої стратегії дій, не викликати одна в одній необачним словом чи квапливим поведінням яких-небудь сумнівів щодо щирості виражених раніше намірів розв'язати конфлікт.

КРОК 9. Оцінка ефективності зусиль, ужитих для розв'язання конфлікту.

На її підставі проблема вважається або вирішеною, або, як свідчать результати досліджень та зроблені на їхній базі прогнози, соціальна напруженість ще довго зберігається у суспільстві.

На цій стадії необхідно проаналізувати конфлікт й одержати відповідь на такі запитання:

- Наскільки вдалося в ході конфлікту та наступних переговорів досягти поставленої мети?
- Якими способами та методами велося вирішення?
- Наскільки великими є втрати у конфлікті (наприклад, втрати робочого часу, недодана продукція), скількох втрат вдалося уникнути завдяки успішному завершенню конфлікту?
- Наскільки вдалося збалансувати інтереси сторін?
- Якою є реакція оточуючих на підсумки конфлікту?
- Яким є подальший прогноз розвитку трудових відносин?

КРОК 10. Визнання та зберігання цінності відносин.

Усунути конфлікт означає майже напевно зберегти взаємовідносини. Якби це було не так, люди не намагалися б згладжувати конфлікти.

Згладити конфлікт — означає зберегти взаємовідносини.

3. Оцінка поведінки людей у конфліктній ситуації

Становить інтерес виявлення особливостей поведінки людини, яку можна віднести до **конфліктних особистостей**. Узагальнення результатів досліджень психологів та педагогів, спостереження та життєвий досвід свідчать, що до даних якостей та особливостей можуть бути віднесені такі:

- прагнення за будь-що домінувати, бути першим. Там, де це є можливим й неможливим, сказати своє останнє слово;
- зайва принциповість;
- зайва прямолінійність у висловлюваннях та міркуваннях;
- критика, особливо необґрунтована або недостатньо аргументована;
- поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції у житті колективу, що стали гальмом у його розвитку;
- прагнення сказати правду в очі. Іноді безцеремонне втручання в особисте життя;
- несправедлива оцінка вчинків та дій інших, приниження ролі та значущості іншої людини;
- неадекватна оцінка своїх можливостей та здібностей, особливо їх переоцінка;
- певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість [47, с. 92].

Що ж до адекватності сприйняття конфлікту, то мається на увазі досить точна, не викривлена особистою упередженістю оцінка як власних дій, намірів, позицій, так і вчинків, намірів, позицій опонентів. При цьому слід зазначити, що психологічно дуже важко уникнути впливу негативної установки

щодо протилежної сторони, яка виражається в упередженості оцінок опонентів. На думку Е.Мелібруди, це може призвести до так званого самопідтверджуючого припущення: гадаючи, що ваш партнер налаштований винятково вороже, починаєш захищатися від нього, переходячи у наступ. Відчуваючи це, партнер переживає ворожість до нас, і наше попереднє припущення, хоча воно й було неправильним, негайно підтверджується [33]. З цього випливає, що учасники конфлікту мають бути максимально неквапливими у своїх оцінках інших людей, особливо якщо йдеться про опонентів.

Якщо уважно придивитися до поведінки різних людей у конфліктних ситуаціях, можна помітити типовість цієї поведінки.

Проведені за кордоном дослідження свідчать, що всіх працівників за схильністю до конфліктів можна поділити на такі три групи:

- 1) стійкі до конфліктів;
- 2) ті, хто утримуються від конфліктів;
- 3) конфліктні.

Чисельність останньої групи складає близько 6–7 % усього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, щоб забезпечити у підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головних зусиль лише до десятої частини персоналу — важких суб'єктів. Інші 9/10 самі прагнуть до упорядкованості. Серед “важких” Брамсон виділяє п'ять типів порушників спокою. Коротко охарактеризуємо їх:

1. Агресивні. Поділяються на три підтипи: “танки”, “снайпери” та “підричники”. “Танки” абсолютно впевнені в тому, що їх поради є найкомпетентнішими. Єдине, чого вони не люблять — агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб домогтися в суперечці з “танками” яких-небудь успіхів, треба дати їм можливість “випустити пару” і тоді вони нерідко стають навіть ручними. “Снайпери” стріляють у людей різними уїдливістями й гостротами і тим самим вносять розлад у колективні дії персоналу. Найефективніший прийом впливу на них — вимагати докладного пояснення, що він розуміє під тією чи іншою своєю гостротою. Але при цьому “снайпер” не повинний втрачати свого обличчя, інакше він “вибухає” чи затаюється “з каменем за пазухою”. “Підрични-

ки” — типи, які нападають на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять із себе, що в оточуючих створюється враження, ніби-то їх сильно образили. Їм потрібно дати виплеснути із себе емоції, що нагромадилися.

2. **Скаржники.** Ці типи так барвисто описують свої “лиха”, що в слухача нерідко складається думка на їх користь. Найкраще, що можна зробити у таких випадках, це перефразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їхнє переживання помічено.

3. **Нерішучі.** Люди подібного типу роблять так багато спробних кроків перед тим як що-небудь зробити, що викликають роздратування у оточуючих. Нерішучі тримаються осторонь тих, хто на них тисне. Нав’язані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

4. **Безвідповідальні.** Якоюсь мірою це є тривожні особистості, проте тривоги породжують у них не бажання уникнення конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують у ставленні до себе теплоту, поводження їх саме собою увійде в певні межі.

5. **Усезнайки.** Вони по суті, є цінними працівниками, але поводяться так зухвало, що викликають у оточуючих почуття неповноцінності. Варто пам’ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

Е. А. Уткін у роботі “Конфліктологія. Теорія і практика” [57] характеризує такі типи поведінки людей:

1. **“Практик”.** Для нього характерним гаслом є таке: “Найліпший захист — напад”. Для “практика” характерною є невагомна потреба перетворення зовнішнього світу, у тому числі — позицій оточуючих, що іноді призводить до різноманітних зіткнень. Через “дієвість” своїх спонукань, мотивів, потреб він схильний недооцінювати наслідки конфліктів, менш сприйнятливий до дрібних недомовок. “Дієвість” практичного типу також збільшує тривалість конфлікту. Цей тип особистості компенсує складності відносин орієнтацією або на тривалість, або на пошук інших контактів.

“Практик” чутливий до несправедливих висловлювань з приводу своєї працездатності, пунктуальності, успішності діяльності. Гострота реакції на особисту оцінку може послаблятися, якщо така людина вдоволена досягненням практичних, інтелектуальних, афективно-комунікативних цілей. Чутли-

вість зростає, якщо на шляху задоволення особистісно-значущих потреб та цілей є перешкоди.

Вступаючи навіть у короткотривалий контакт, два “практики” будуть відчувати міжособистісну напруженість. Конфлікт є практично неминучим.

2. **“Співрозмовник”**. Його гасло таке: “Краще поганий мир, ніж хороша війна”. У конфлікт вступає рідко, тому що його орієнтованість на спілкування, комунікативні здібності вчасно знімають напруженість. Цей тип особистості відкритіший для прийняття позицій “суперника”, не прагне змінити його думку та поведінку. “Співрозмовник” уміє так вийти з цієї неприємної ситуації, щоби менше торкатися глибинних почуттів особистості. Він чутливіший до змін настрою партнера та вчасно намагається зняти непорозуміння, напруженість у відносинах.

“Співрозмовник” не здатний на тривале протистояння. У конфліктних ситуаціях йому, як правило, припадає роль арбітра. Не випадково неофіційними емоційно-сповідними лідерами в колективі стають саме ці особистості. Правда, і вони мають уразливі місця й надзвичайно чутливі до оцінки їхніх емоційно-комунікативних здібностей. На відміну від “мислителів”, для яких основною цінністю є інтелектуальний, духовний світ, їх менше зачіпає оцінка інтелектуальних здібностей та практичності.

3. **“Мислитель”**. Гасло: “Нехай думає, що він переміг”. Він вибудовує у думці складну систему доказів власної правоти й неправоти свого опонента. І тільки зміна життєвих обставин чи третій співучасник — арбітр — можуть вивести конфліктуючі сторони з глухого кута. Заглибленість у себе, повільність мислителя сприяє зтяжньому стану напруженості відносин. “Мислитель” найобережніший у діях, він ретельніше, ніж інші типи людей, обмірковує логіку своєї поведінки, хоча і менш чутливий у відносинах, ніж “співрозмовник”. На виробництві, у широкому колі спілкування є дистантнішим у відносинах, тому йому складніше потрапити в конфліктну ситуацію. Проте він вразливіший у близьких відносинах.

Взаємовідносини двох чи більше “мислителів” є специфічними через їхню орієнтованість на себе та погану керованість ззовні (співпрацюють малоефективно, тому що міжособистісна

дистанція взаємна, внаслідок чого вони діють самостійніше). Специфіка конфлікту “мислителів” у тому, що для них є надзвичайно важливим інтенсивне спілкування, яке дозволяє ліпше усвідомити причину, обставини, позицію сторін.

Різні типи людей по-різному чутливі до протиріч та конфліктів, що зачіпають різні сфери особистості. Так, “мислителі” гостріше за все сприймають протиріччя у сфері духовних цінностей, ідейного споріднення. Для “практика” важливою є єдність практичних результатів, цілей спільної діяльності. Якщо у сфері цілей та засобів діяльності, впливів та керування виникає протиріччя, вони дуже швидко вступають у конфлікт.

Відхід як варіант результату конфлікту найбільш притаманний “мислителю”, який не завжди відразу готовий до вирішення складної ситуації. Йому необхідний час для обміркування причин і способів вирішення конфліктного завдання. Такий тип вирішення використовує і “практик”, додаючи при цьому елемент взаємності обвинувачення. Але взагалі для “практика” притаманнішою є активність позиції, тому вона найчастіше обирається у міжособистісних протиріччях.

Тактика відходу нерідко виявляється у “співрозмовника”, що пояснюється основною його властивістю під гаслом “співпраця за будь-яких обставин”. “Співрозмовник” краще за інших розуміє ситуацію взаємодії. Він також є піддатливішим у відносинах та спілкуванні, віддає перевагу відходу від конфлікту, конфронтації, і тим більш — від примушування.

Прийом згладжування конфлікту найчастіше використовує “співрозмовник”, тому що він віддає перевагу будь-якому, навіть поганому, нестійкому миру перед “хорошою війною”. Звичайно, це не означає, що він не може використовувати прийом примушування задля збереження взаємовідносин, але робить це, щоби усунути, а не збільшити протиріччя.

Численні помилки, що виникають при керуванні колективом, М.І.Станкін у практичному посібнику “Психологія управління” звів у такі групи [49]:

1. Невміння правильно сформулювати ціль керівництва. Основною метою керівника повинний бути не контроль за діяльністю підлеглих, а створення умов для успішної роботи колективу, вирішення стратегічних і тактичних завдань його подальшого розвитку.

2. Невміння враховувати у роботі з людьми їх індивідуальні особливості.

3. Безтактність, брутальність керівника.

4. Неправильне стимулювання підлеглих заохоченням та покаранням.

5. Нездатність спиратися на неформальні об'єднання працюючих.

У цьому випадку може виникнути конфлікт між формальною та неформальною структурами колективу.

6. Невірне ставлення до критики.

Розглянемо типові помилки керівника у вирішенні конфлікту і шляхи їх виправлення, запропоновані Е.А.Уткіним [57, с. 124] (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Помилки керівника у вирішенні конфлікту
і шляхи їх виправлення**

Помилки	Шляхи виправлення
Узагальненість <ul style="list-style-type: none">• пригадуються інші спірні події, факти, що не мають з даною темою нічого спільного чи відбулися давно	Конкретність <ul style="list-style-type: none">• необхідно визнати, що суперечка має причину
Відгородженість <ul style="list-style-type: none">• одна сторона не включається до суперечки, уникаючи її;• хтось ображається і завершує суперечку передчасно	Включеність <ul style="list-style-type: none">• сторони включаються до суперечки, визнаючи, що вона буде корисною
Непродуктивне спілкування <ul style="list-style-type: none">• постійне повторення одного й того ж, небажання подивитися на спірне питання очима іншого;• “глухота” до висловлювань іншого;• натяки, неясності, двозначність у висловлюваннях	Продуктивне спілкування <ul style="list-style-type: none">• чітке, ясне, відкрите спілкування;• кожний говорить тільки сам за себе;• усе говориться, як думається; кожний слухає не тільки себе, але й іншого
Нечесна суперечка <ul style="list-style-type: none">• докази, факти не мають відношення до справи та скеровані у слабке, чутливе місце суперника	Чесна суперечка <ul style="list-style-type: none">• виключення “ударів нижче пояса” при відсутності вагомих доказів своєї правоти;• враховується здатність суперника сперечатися, не випробовується його витримка

Під час обговорення конфлікту часто виникають такі помилки [57, с. 128]:

- представлення власного промаху як помилки іншого;
- наполягання на визнанні особистої влади.

Помилки керівника у вирішенні конфлікту та шляхи їх приховування:

- часткове приховування власних інтересів;
- представлення власного промаху як помилки іншого;
- відсутність виразу всіх своїх потреб;
- “бойова стійка”;
- ухід в оборону;
- диктування власної поведінки винятково тактичними розуміннями;
- укривання за “виробничою необхідністю”;
- наполягання на визнанні своєї влади;
- використання відомих найуразливіших місць партнера;
- пригадування старих образ;
- виявлення, зрештою, переможця та переможеного.

Дуже часто у конфліктній ситуації відбувається неправильне сприйняття як власних дій, наміру та позиції, так і опонента. До типових викривлень сприйняття відносяться:

1. **“Ілюзії власної шляхетності”**. У більшості конфліктів кожний з опонентів упевнений у своїй правоті й прагненні до справедливого вирішення конфлікту, переконаний, що тільки супротивник не хоче цього.

2. **“Пошук соломини в оці іншого”**. Кожний із супротивників бачить недоліки та прогрішення іншого, але не усвідомлює таких же недоліків у себе самого. Як правило, кожна з конфлікуючих сторін схильна не помічати змісту власних дій щодо опонента, але з обуренням реагує на його дії.

3. **“Подвійна етика”**. Навіть тоді, коли супротивники усвідомлюють, що виконують однакові дії один до одного, власні дії сприймаються кожним з них як припустимі та законні, а дії опонента — як нечесні та недозволені.

4. **“Усе зрозуміло”**. Дуже часто кожний з партнерів навмисно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало загальне уявлення про те, що його дії гарні та правильні, а партнера — навпаки, погані та неадекватні [51, с. 198].

Ці та подібні помилки поглиблюють конфлікт та перешкоджають конструктивному виходу з проблемної ситуації. Якщо викривлення сприйняття під час конфлікту є значним, виникає реальна небезпека опинитися в пастці власної упередженості.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. *Які вам відомі етапи управління конфліктами?*
2. *Які ви знаєте варіанти розвитку та розв'язання конфліктів?*
3. *Які вам відомі основні методи розв'язання конфліктів?*
4. *У чому сутність раціонально-інтуїтивної моделі управління конфліктною ситуацією?*
5. *Як необхідно обирати стратегію розв'язання конфліктів?*
6. *Якою є тактика вибору способів розв'язання конфліктів?*
7. *Яким є загальний алгоритм виходу з конфлікту?*
8. *Які помилки найчастіше зустрічаються при розв'язанні конфлікту?*
9. *Як можна проаналізувати поведінку людей в конфліктній ситуації?*
10. *Якими є основні помилки керівника, що призводять до конфлікту?*

ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

1. Залежність трудових конфліктів від характеристики колективу

Попередження та профілактика конфліктів полягає:

- у завчасному вирішенні конфліктної ситуації (превентивне вирішення конфліктів);
- у підготовці людей та колективу загалом до адекватного (правильного, цивілізованого, грамотного) поведження у конфліктній ситуації.

Перш ніж давати рекомендації з профілактики трудових конфліктів у колективі, необхідно визначити, до якого типу відноситься ваш колектив, який рівень його розвитку, який в ньому соціально-психологічний клімат.

За складом колективи бувають *гомогенні (однорідні)* та *гетерогенні (різномірні)*. Ця відмінність може стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти та ін.

Гетерогенні колективи є ефективнішими при вирішенні складних проблем, а також при інтенсивній творчій роботі. У той же час гомогенні колективи ліпше вирішують прості завдання. Чим більшою є подібність між членами колективу, тим значніше вони впливають один на одного, скоріше виробляється почуття спільності. Проте тут гостріша внутрішня конкуренція, і тому гомогенні колективи більш конфліктні, особливо — суто жіночі (тому бажано, щоб співвідношення представників різної статі було приблизно однаковим). Але загалом ефективний колектив повинний складатися все-таки з несхожих особистостей.

Кожний колектив має певну структуру. Вона може бути *функціональною* (на основі розподілу праці та визначення виробничих завдань кожного), *політичною* (відповідно до прина-

лежності до тих чи інших угруповань), *соціально-демографічною* (за статтю, віком, освітою, кваліфікацією та ін.), *соціально-психологічною* (відповідно до симпатій та антипатій), *поведінковою* (обумовленою активністю та ін.), *мотиваційною* (залежно від рушійних чинників поведінки).

За *статусом* колективи можна поділити на *офіційні* та *неофіційні*. Офіційні (наприклад, персонал організації чи підрозділу) оформлені юридично та діють у рамках правового простору. Неофіційні базуються на ніде не зафіксованому, а то й не оголошеному бажанні людей співпрацювати один з одним, та на реальній практиці такого співробітництва.

За *розмірами* колективи поділяються на *малі* та *великі*, причому виходячи не з кількості учасників, а з можливості чи неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами. У великих колективах це практично неможливо, і люди мало знають один про одного, а у малих, де кількість учасників не перевищує 20, це цілком реально, навіть якщо відсутній об'єднуючий лідер. Це надає їм додаткової гнучкості, а загалом призводить до найвищої результативності роботи та задоволення від неї.

Збільшення розміру групи впливає на поведінку її членів. Більші групи є продуктивнішими, але в них менше згоди між учасниками та менший конформізм.

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу. Цьому передують тривалий процес його становлення та розвитку, успіх якого визначається низкою обставин. На формування колективу впливає наявність ясних та зрозумілих цілей майбутньої діяльності, що відповідають внутрішнім прагненням людей, заради досягнення яких вони готові цілком або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків та підкоритися груповій владі.

Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, що наочно демонструє її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успішної діяльності офіційного колективу є сильний керівник, а неофіційного — лідер, яким люди готові підкорятися та йти за ними до поставленої мети.

Нарешті, кожний колектив повинний знайти своє місце, свою “нішу” у формальній структурі організації, де б він міг цілком реалізувати свої цілі та можливості й не перешкоджати робити це іншим.

Початком формування офіційного колективу є рішення про створення відповідного підрозділу, належним чином оформлене юридично. Потім визначається його функціональна структура, а для кожного співробітника — коло обов’язків, прав та відповідальності, створюється надійна система інформування. Працівникам, яких залучають, офіційно повідомляють про цілі та завдання їхнього підрозділу та колективу, покладають на них персональні завдання з урахуванням їх здібностей та можливостей росту й удосконалення, цілеспрямовано формують та підтримують сприятливий морально-психологічний клімат.

Ролі членів колективу поділяються на “виробничі” (функціональні та соціальні) й “міжособистісні”. Фахівці розрізняють вісім виробничих ролей:

1. **Координатор** володіє найбільшими організаторськими здібностями і через це стає, як правило, керівником колективу незалежно від своїх знань та досвіду. Його головний обов’язок — уміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, та направляти їх активність на досягнення поставлених цілей.

2. **Генератор ідей**, здебільшого, найздібніший і найталановитіший член колективу. Розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що перед ним постали, але через свою пасивність, незібраність і т.п. не здатний реалізувати їх на практиці.

3. **Контролер** сам творчо мислити не здатний, але внаслідок глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні та слабкі сторони, спонукати інших до роботи для подальшого вдосконалення.

4. **Шліфувальник** має широкий погляд на проблему і тому за необхідністю вміє “ув’язати” її рішення з іншими завданнями колективу.

5. **Ентузіаст** — найактивніший член колективу, надихає своїм прикладом оточуючих на дії задля реалізації поставленої мети.

6. *Шукач вигід* — посередник у внутрішніх та зовнішніх відносинах, що додає певної єдності діям членів колективу.

7. *Виконавець* сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва та підбадьорювання.

8. *Помічник* — людина, яка особисто ні до чого не прагне, задовольняється другорядними ролями, але готова завжди посприяти іншим у роботі та житті.

Члени колективу можуть мати “допоміжні” ролі (наприклад, блазень).

Вважається, що колектив нормально функціонуватиме при повному розподілі та сумлінному виконанні перерахованих ролей. Якщо його членів виявиться менше восьми, то комусь доведеться грати дві та більше ролей, що може призвести до виникнення конфлікту.

Під соціально-психологічним кліматом трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб’єктивну інтеграцію окремих працівників та соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей. Це є внутрішній стан колективу, що сформувався як результат спільної діяльності його членів, їх міжособистісних взаємодій. Соціально-психологічний клімат залежить від стилю діяльності колективу та відношення до нього членів колективу, особливостей сприйняття їх один одним (оцінок, думок, реагування на слова та вчинки), взаємних почуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності).

Залежно від ступеня згуртованості розрізняються три типи колективів:

1) **згуртований (консолідований)** — характеризується тісним взаємозв’язком його членів, солідарністю та дружбою, постійною взаємодопомогою. Склад такого колективу є відносно стабільним. Такий колектив має, як правило, високий рівень виробничих показників трудової дисципліни та активності працівників;

2) **розчленований (слабозгуртований)** — складається з низки соціально-психологічних груп, що неприязно ставляться одна до одної та мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп є дуже різними;

3) **роз'єднаний (конфліктний)** — за своєю сутністю є формальним колективом, у якому кожен сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані чисто офіційними відносинами. У таких колективах часто виникають конфлікти, спостерігається досить високий рівень плинності кадрів.

У своєму розвитку колектив може проходити низку стадій. Кожній стадії відповідає певний рівень розвитку трудового колективу.

1. **Перша стадія** — орієнтаційна, їй відповідає низький рівень розвитку колективу — етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями та завданнями, ідейною спрямованістю. Кожний член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація. Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору та розстановки кадрів, докладної інформації про цілі та завдання, плани та умови діяльності свого колективу.

2. **Друга стадія** — взаємоадаптаційна, вона являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника та шляхом самоадаптації, у результаті наслідування й ідентифікації.

Наслідування полягає в тому, що людина неусвідомлено переймає способи поведінки інших, їхні погляди та реакції на певні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, що не завжди призводить до позитивних результатів.

Ідентифікація — свідоме наслідування людиною якого-небудь зразка, норм та стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил своєї власної поведінки. У цьому випадку людина вже міркує над поведінкою тієї чи іншої особистості та свідомо визначає, чи поводитися їй так само в аналогічній ситуації чи іншим чином. Взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, який характеризується створенням його активу (активно діючої групи).

3. **Третя стадія** — згуртована, це є стадія консолідації колективу, етап його зрілості. Керівник виступає тут не зовніш-

ньою силою, а як людина, що найповніше втілює цілі колективу. У такому колективі переважають відносини взаємодопомоги та співробітництва.

Таким чином, для профілактики трудових конфліктів необхідно, у першу чергу, створити згуртований трудовий колектив.

2. Напрямки роботи щодо попередження трудових конфліктів у колективі

Керування процесом згуртування трудового колективу здійснюється за допомогою впливу на чинники, що обумовлюють цей процес.

До загальних (зовнішніх) чинників відносяться характер суспільних відносин, рівень розвитку науково-технічного прогресу, особливості механізму господарської діяльності, а до специфічних (внутрішніх) — рівень організації та управління виробництвом, у самому колективі — його соціально-психологічний клімат, особовий склад.

Взаємовідносини у колективі, його згуртованість значною мірою залежать від самих членів колективу, їхніх особистісних якостей та культури спілкування, що проявляється у ступені доброзичливості, симпатії чи антипатії. Трудовий колектив формується з окремих працівників, які мають різні психічні властивості та соціальні характеристики. Іншими словами, члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статтевовікових та етнічних груп, відрізняються один від одного різними звичками, поглядами, інтересами, які, власне, є спільними чи розходяться з їхніми соціальними позиціями.

Велику роль у формуванні та згуртуванні колективу відіграє стиль управління. Керівник у своїй повсякденній діяльності повинний враховувати, що його працівники мають різні характери, соціально-психологічні якості, різну загальноосвітню та спеціальну підготовку. Це вимагає від нього вивчення характеру підлеглих, вміння вибрати способи впливу на людину залежно від рис характеру, специфіки діяльності, соціальних характеристик. Далеко не кожен фахівець може бути гарним керівником.

Для профілактики конфліктів важливе значення має організація правильного спілкування членів колективу. Спілкування як засіб згуртування трудового колективу виконує пізнавальну, комунікативну та регулятивну функції.

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени колективу чи групи, спілкуючись, обмінюються інформацією про себе самих, своїх товаришів, шляхи та методи виконання поставлених перед ними завдань. У процесі такого обміну у кожного з членів колективу з'являється можливість дізнатися про ефективніші прийоми та методи роботи, співвіднести свій індивідуальний стиль її виконання із загальним та виконувати так свою роботу, щоб це відповідало правилам та методам, прийнятим у даному колективі. А це формує необхідну для нормального функціонування колективу трудову єдність.

Комунікативна функція полягає в тому, що члени колективу, спілкуючись, формують свій та загальноколективний емоційний стан. Емоції — відповідна реакція людини на ті чи інші подразнення. У процесі спілкування народжуються різні види емоцій. Спілкування може супроводжуватися ефектом співчуття, співучасті, взаєморозуміння та сприяти емоційній розрядці стану людини, але може створювати і певний рівень емоційної напруженості, психологічний бар'єр упередженості, неприйняття, відчуженості.

Регулятивна функція полягає у впливі членів колективу на своїх товаришів по роботі, на їх поведінку, дії, активність, систему ціннісних орієнтацій. Вона регулює взаємодії членів колективу та формує відносини більшою мірою по вертикалі (у системі керівник—підлеглий). Важливу роль у формуванні цих відносин відіграє керівник. Ефективність його впливу на колектив значною мірою залежить від організації спілкування з підлеглими. Керівник повинний бути неупередженим, однаково вимогливим до усіх підлеглих. Але вимогливість спрацьовує тоді, коли вона організаційно продумана, психологічно обґрунтована і виражена у формі, що відповідає моральним нормам.

Реалізація розглянутих функцій формує у колективі певну систему відносин, які поділяються на формальні (ділові, офіційні) та неформальні (особисті, неофіційні). Формальні відносини виникають між людьми при виконанні ними певних ви-

робничих ролей. Вони відображають функціональні зв'язки між посадовими особами, працівниками різних категорій та кваліфікації, керівниками та підлеглими, в їх основі лежать норми, стандарти, права та обов'язки. Змістом формальних відносин є взаємна вимогливість, відповідальність, товариське співробітництво, взаємодопомога.

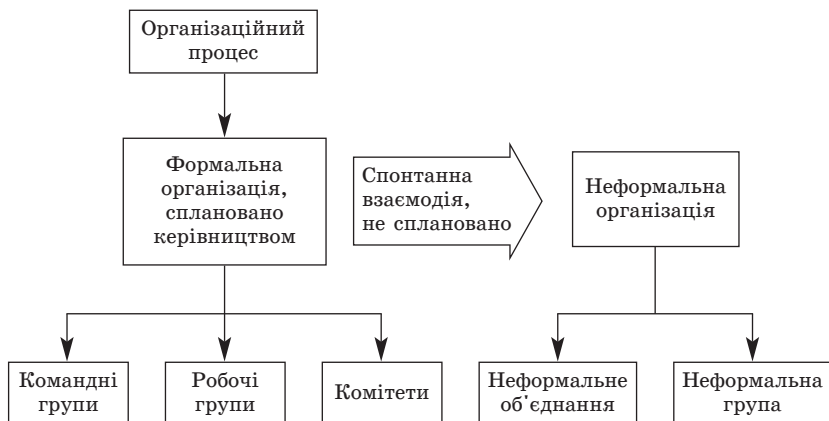
У кожному трудовому колективі поряд з формальними відносинами існують неформальні, тобто мікроструктура колективу. Вони також виникають при функціональних зв'язках між членами колективу, але на базі їх індивідуально-особистісних якостей, та виражаються в їх оцінці. Ці відносини можуть виникати між друзями та ворогами, приятелями та недоброзичливцями як із приводу офіційних, так і неофіційних функцій. Основою неформальних відносин є ваблення та нехтування, притягування та відштовхування, симпатії й антипатії.

Формальні та неформальні відносини знаходяться в тісних взаємозв'язку і взаємодії. Формальні відносини можуть викликати до життя неформальні, сповільнювати чи прискорювати процес їхнього розвитку, надавати йому певної спрямованості та соціального характеру. Неформальні відносини, у свою чергу, можуть активно впливати на формальні, набувати стійкого характеру та переростати у формальні. Вони можуть доповнювати, конкретизувати, сприяти цілям формальних відносин, можуть бути індиферентними, байдужими до них, а можуть і суперечити цим цілям.

Для профілактики конфліктів важливо проводити роботу з неформальними групами та неформальними лідерами. Формальна організація створюється з волі керівництва, але при цьому вона стає також і певним середовищем для виникнення безлічі неформальних груп, що загалом складають неформальну організацію.

Неформальна організація — це є спонтанно утворена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

Неформальна ж організація скоріш за все є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби. На рисунку (с. 198) показано різницю у механізмах утворення формальних та неформальних організацій.



Механізм утворення формальних та неформальних організацій

Як і формальні організації, неформальні мають своїх лідерів. Неформальний лідер здобуває свій стан, домагаючись влади та застосовуючи її стосовно членів групи, аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації. Власне кажучи, немає ніяких серйозних відмінностей між засобами, якими користуються лідери формальних та неформальних організацій для здійснення впливу. Їх істотно відрізняє тільки те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретній функціональній галузі. Опора неформального лідера — визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей та їх взаємовідносини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації.

Неформальний лідер має дві першочергові функції: допомагати групі у досягненні її цілей та підтримувати її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми. Якщо це так, то в неформальній групі виникають два лідери: один для виконання цілей групи, інший — для соціальної взаємодії.

Однією з найбільших та найпоширеніших труднощів, що заважає ефективному управлінню групами та неформальними організаціями, є первісно невисока думка про їх керівників.

Деякі керівники вперто продовжують вважати, що неформальна організація — результат неефективного управління. Власне кажучи, виникнення неформальних організацій — явище природне й досить поширене, зрештою, вони є у кожній організації. Подібно до багатьох інших чинників, що діють у сфері управління, вони несуть у собі як негативні, так і позитивні моменти.

Дійсно, деякі неформальні групи можуть поводитися непродуктивно, що заважатиме досягненню формальних цілей. Якщо неформальними каналами поширюються неправдиві чутки, це може створити негативне ставлення до керівництва. А прийняті групою норми можуть призвести до зниження рівня продуктивності організації, визначеного керівництвом. Тенденції до опору всіляким змінам та збереження укорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Проте, така контрпродуктивна поведінка часто є реакцією на ставлення керівництва до цієї групи.

Такі випадки негативної реакції іноді заважають керівникам бачити численні потенційні вигоди від неформальних організацій. Щоб бути членом групи, необхідно працювати у даній організації, при цьому відданість групі може перейти у відданість організації. Багато людей відмовляються від більш високооплачуваних посад у інших компаніях тому, що вони не прагнуть порушувати соціальних зв'язків, які вони придбали в даній компанії. Цілі групи можуть збігатися з цілями формальної організації, а норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації. Навіть неформальні канали зв'язку можуть іноді допомагати формальній організації, доповнюючи формальну систему комунікацій.

Не знаходячи способів ефективної взаємодії з неформальними організаціями чи намагаючись придушити їх, керівники часто втрачають ці потенційні вигоди. У будь-якому випадку, незалежно від того, чи є неформальна організація шкідливою або корисною, вона існує і з нею потрібно рахуватися. Навіть якщо керівництво і зруйнує якусь групу, на її місці обов'язково виникне інша, у якої, можливо, складеться свідомо негативне ставлення до керівництва.

У спеціальній літературі існують такі думки з приводу неформальної групи: перша — необхідно просто знищити її; друга — неформальна організація може допомогти формальній організації у досягненні її цілей. Скотт та Девіс пропонують вирішити це питання у такий спосіб:

1. Визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення спричинить знищення й формальної організації. Тому керівництву варто визнати неформальну організацію, працювати з нею й не загрожувати її існуванню.

2. Вислуховувати думки членів й лідерів неформальних груп. Розвиваючи цю думку, Девіс пише: “Кожному керівнику слід знати, хто є лідером у кожній неформальній групі, й працювати з ним, заохочуючи тих, хто не заважає, а сприяє досягненню цілей організації. Коли неформальний лідер протистоїть своєму роботодавцю, його широкий вплив може підірвати мотивацію й задоволеність виконуваною роботою у співробітників формальної організації”.

3. Перед тим як розпочати які-небудь дії, прорахуйте їхній можливий негативний вплив на неформальну організацію.

4. Щоб послабити опір змінам з боку неформальної організації, дозвольте групі брати участь у прийнятті рішень.

5. Швидко видавайте точну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток.

Таким чином, сучасний керівник повинний розуміти важливість існування неформальних груп. Він повинний прагнути до забезпечення тісної взаємодії між формальними та неформальними організаціями, оскільки неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними, впливають на якість виконання роботи й на ставлення людей до праці та до керівництва.

Велика частка робочого часу керівників у період конфліктів припадає на відвідування зборів.

Наради та збори являють собою форму колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень. Звичайно вони розрізняються за складом учасників (на нараді присутні фахівці чи зацікавлені особи; на зборах — весь персонал організації чи його представники); колом обговорюваних проблем (на нарадах розглядаються конкретні точні питання; на зборах — більш загальні, що нагромадили-

ся за певний період); метою (наради мають оперативний характер й покликані внести корективи у діяльність підприємства; на зборах насамперед підбиваються підсумки й визначаються плани на майбутнє) і т.п.

Як правило, ефективність подібного роду заходів є невеликою: як вважають фахівці, вона не перевищує 10 %. Однією з основних причин цього є невміння переважної більшості людей працювати за допомогою цієї організаційної форми діяльності. Навряд чи знайдеться інший вид комунікацій, на здійснення якого витрачалось б стільки часу й коштів, відволікалося б від повсякденних справ стільки людей, скільки для проведення зборів та нарад. Тому існує більшою мірою справедлива думка про те, що кращими з них є ті, які взагалі не потрібно проводити. Але іноді, незважаючи ні на що, робити це доцільно.

Зокрема, збори й наради скликаються у тих випадках, коли потрібно зробити важливе повідомлення, яке може викликати значну кількість питань, що вимагають негайного обговорення й уточнення на місці; коли потрібно домогтися погодженого рішення принципової проблеми, одержати схвалення тих чи інших важливих і серйозних дій, проінструктувати групу людей щодо методів та процедури виконання якоїсь важливої роботи; коли необхідно привселюдно викрити чи спростувати якусь невірну інформацію, чутку. Але навіть й у цих випадках необхідно подумати, чи не краще прийняти рішення одноособово чи обмінятися думками заочно, наприклад по телефону.

Підготовка зборів та нарад починається з розробки порядку денного, що узгоджується з усіма учасниками, а потім уточнюється, коригується й у остаточному варіанті роздається їм перед проведенням заходу.

Коло учасників наради має бути максимально вузьким; запрошуються тільки ті особи, без яких зовсім не можна обійтися: співробітники, безпосередньо пов'язані з рішеннями, що приймаються; їх конкретні виконавці; фахівці у відповідній галузі, а також особи, що мають досвід дій у ситуації, з вводу якої скликається нарада.

Якщо кандидатів, що мають перебувати на нараді, набирається занадто багато, краще запросити представників, оскільки

ки захід може виявитися некерованим й не дати очікуваних результатів.

Нарада має починатися в точно призначений час, зручний для більшості учасників (а не тільки для керівництва!). Як правило, йдеться про другу половину дня, що обумовлено чисто практичним підходом: збуджені учасники навряд чи зможуть продовжувати нормальну роботу на своїх місцях після бурхливих дебатів, їх краще відразу ж відпустити додому.

Тривалість нарад, за винятком надзвичайних випадків, не повинна перевищувати двох годин, і це не випадково. Психологи відзначили, що вже за 30–40 хвилин у людей спостерігаються ознаки послаблення уваги; за 70–80 — з'являється фізична втома; за 80–90 — розвивається негативна активність (розмови, заняття сторонніми справами); за 2 години безупинної роботи її учасники готові піти на все, аби скоріше розійтися по домівках. Зрозуміло, що тут вже не до конструктивної плідної роботи.

При проведенні зборів і нарад необхідно суворо дотримуватися регламенту: захід розпочинається у точно призначений час, без очікування на тих, хто запізнюються, і якщо не відбувається непередбачених подій, має бути також закінчений у передбачений час.

Зрозуміло, що виробничі “оперативки”, де відбувається заслуховування коротких звітів підлеглих, інформування про прийняті оперативні рішення, не вимагають настільки жорсткого дотримання перерахованих вище умов, проте і тут необхідно берегти час і сили учасників.

Успіх будь-якої наради чи зборів значною мірою залежить від керівника. Його першим обов'язком є психологічне розвантаження учасників заходу, виведення їх зі звичайного рутинного стану й включення до активної роботи. Цього він досягає, створивши умови доброзичливості та налагодивши неформальні відносини, що дозволяє надалі забезпечити вільний обмін інформацією, широко використовувати досвід, знання й компетенцію людей.

Комфортні умови багато в чому обумовлюються тим, що присутнім надається можливість вільно висловлювати свою думку, коментувати різні точки зору й ідеї, спокійно готуватися до виступів та відповідей на можливі запитання, без пе-

решкод змінювати свою точку зору у зв'язку з появою додаткової інформації. Одночасно припиняються пустопорожні дебати, гола критика, монополізація часу наради для затвердження права на істину, ведеться боротьба з однодумністю, тому що тоді нарада виявиться марною.

Іншим обов'язком керівника є вирішення організаційних проблем: забезпечення дотримання регламенту, порядку й дисципліни серед присутніх (недопущення ходіння, розмов і т.п.), ведення протоколу.

Нарешті, третій обов'язок керівника — активізація аудиторії й організація дискусії. Для цього йому необхідно уважно слухати виступаючих, спостерігати за ними, фіксувати розвиток обговорення, його ключові моменти, помічати та підтримувати нові ідеї, управляти конфліктами.

На думку психологів, успіх публічної дискусії багато в чому визначається застосуванням низки специфічних прийомів, зокрема, присутністю так званого “адвоката диявола”, який у розгляді справи спеціально займає негативну позицію, захищаючи неправих.

Підсумки наради оцінюються за кількістю й якістю вироблених під час неї управлінських рішень і якщо таких не було, вона вважається марною. Саме на ці рішення перетворюються “заготовки”, зроблені перед початком заходу — різні довідки, діаграми, графіки.

Останнім часом у західних фірмах поширилися так звані “проблемні наради”, на яких у діалозі між рядовими співробітниками та керівництвом відбувається спільний пошук вирішення тих чи інших важливих проблем. Як правило, такі наради проходять у три етапи.

На першому етапі співробітники (як правило, одного рівня) зустрічаються з вищими керівниками й висловлюють їм усі “наболілі” проблеми, що накопичилися протягом минулого року. Персональна критика при цьому не допускається, тому що вважається, що вона знижує ефективність подібних заходів. Обґрунтованість отриманої інформації та скарг перевіряється на місці.

На другому етапі керівники, базуючись на отриманій інформації, шукають можливі шляхи вирішення поставлених проблем.

На третьому етапі скликаються загальні збори, на яких розроблені на попередньому етапі варіанти всебічно обговорюються та приймається найприйнятніший та загальнообов'язковий з них для виконання.

Підбиваючи підсумок вищезазначеному, для підвищення ефективності зборів з вирішення трудових конфліктів можна скористатися такими рекомендаціями Леланда Бредфорда:

1. Складіть конкретний порядок денний зборів.
2. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами групи. Такий обмін є цілком можливим, якщо члени групи поведуться на зборах відповідно зі своїми ролями.
3. Цілком використовуйте здібності всіх членів групи та заохочуйте їх до активної участі. Компетентність, досвід, інформація та ідеї членів групи мають бути залучені для вирішення загального завдання.
4. Створіть атмосферу довіри для того, щоб члени групи не соромилися відкрито й тактовно коментувати точки зору та ідеї, які вони не поділяють.
5. Завершуючи збори, коротко підсумуйте проведене обговорення та визначте майбутні заходи, які планується здійснити у світлі прийнятих рішень.

Збори групи, на яких є загальне прагнення отримати користь від неоднакових точок зору, можуть бути успішними тільки тоді, якщо на них буде створено умови, де не проявиться однастайність. Щоб зменшити ймовірність прояву однастайності, головуючий повинний:

- Запевнити членів групи, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати будь-які думки чи сумніви з приводу будь-якого обговорюваного питання.
- Призначити одного члена групи на роль “адвоката диявола” — людини, яка у розгляді справи займає негативну позицію, захищаючи неправих.
- Зуміти вислухати різні точки зору й критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.
- Відокремити зусилля з генерування ідей від їх оцінки: спочатку зібрати всі пропозиції, а потім вже обговорити плюси й мінуси кожного з них.
- Якщо на зборах присутні підлеглі, вислухати спочатку їхні ідеї.

- Розглянути конфлікт як позитивний чинник і намагатися ефективно ним управляти.

Для вирішення трудових конфліктів певну роль може зіграти створення спеціальних комітетів (комісій). **Комітет** — це група усередині організації, якій делеговані повноваження для виконання якого-небудь завдання чи комплексу завдань. Іноді комітети називають радами, цільовими групами, комісіями чи командами. Але в усіх випадках тут передбачається групове прийняття рішень й здійснення дій, що відрізняє комітет від інших організаційних структур.

Існують два основних типи комітетів: спеціальний та постійний.

Спеціальний комітет — тимчасова група, сформована для досягнення певної мети.

Постійний комітет — перманентно діюча група усередині організації, що має конкретну мету. Найчастіше постійні комітети використовуються для надання організації консультацій з питань особливої важливості.

Керівництво делегує повноваження комітету в такий же спосіб, як і особі. Поруч з окремими особами, так само й комітети мають звітувати про виконання доручених ним завдань перед тим, хто делегував їм повноваження. Проте, оскільки комітет — це група, персональна звітність тут ослаблена.

Комітети мають або лінійні, або штабні повноваження.

Як й інші інструменти керування, комітет буде ефективним тільки тоді, коли всі чи велика частина чинників даної ситуації диктують вибір саме цього інструменту. Більшість теоретиків радять використовувати таку форму управління, коли група може виконати цю роботу краще, ніж один керівник, чи коли організація, передаючи всю владу в руки однієї людини, наражає себе на ризик. Нижче наведено приклади ситуацій, коли керуванню за допомогою комітетів може бути віддано перевагу.

1. Коли проблема вимагає великого досвіду в якійсь певній сфері, можна використовувати такий інструмент, як комітет для надання особі, відповідальній за дане питання (тобто, його вирішення), консультативної допомоги для прийняття рішення. У нинішніх складних та мінливих умовах навряд чи

можна очікувати, що головний керівник великого підприємства володітиме інформацією про всі чинники, що впливають на організацію.

2. Коли запропоноване рішення виявиться досить непопулярним в організації, використання комітету для прийняття рішення може сприяти послабленню невдоволення діями конкретних відповідальних осіб.

3. Коли колективно прийняття рішення піднімає дух організації, комітет може залучити підлеглих до участі в процесі вироблення рішень.

4. Коли є необхідність координувати роботу різних підрозділів організації, комітет може стати форумом для висловлення точок зору керівників та допомогти їм зрозуміти своє місце у загальній справі.

5. Коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини, комітет може розподілити повноваження між декількома особами. Це допоможе організації уникнути помилок з найважливіших питань та послабити тиск на вище керівництво.

Нижче наводяться характерні помилки відносно такої форми керування, як комітет:

1. *Відсутність чіткого визначення прав та обов'язків комітету.* Перед тим як утворити комітет, керівництво повинне точно вирішити, з якою метою він створюється: для визначення проблеми, для вироблення й оцінки альтернативних рішень, для рекомендування відповідного курсу чи для вироблення й виконання рішення.

2. *Неправильно визначений кількісний склад комітету.* Оптимальна чисельність — від 5 до 10 осіб. Якщо в комітеті буде менше 5 осіб, цього може виявитися недостатньо для отримання вигоди з розходження думок, а комітет, що складається більш ніж з 10 чоловік, обмежує участь кожного в обговоренні питання.

3. *Втрати часу.* Норткот К. Паркінсон помітив, що в комітетах спостерігається тенденція витратити більше часу на зрозумілі всім членам питання, ніж на ті, що відзначаються більшою складністю. Це відбувається тому, що багато людей не хочуть демонструвати своєї некомпетентності, виступаючи з незнайомої чи заплутаної теми. Тому комітети іноді ведуть нескінченні суперечки на тривіальні теми, а рішення з най-

важливіших питань приймають за кілька хвилин. Паркінсон називає це законом тривіальності. “Час, витрачений на будь-який пункт порядку денного, є обернено пропорційним сумі, що за ним стоїть”. Час — ресурс, що дорого коштує, і комітети, які витрачають його на тривіальні питання, можливо, не так вже й потрібні.

4. *Уповільнене прийняття й виконання рішень.* Жодна група не спроможна діяти так само швидко й рішуче, як компетентна особистість, і це загальновизнано.

5. *Компроміс породжує посередність.* Яке би питання не обговорювалося в групі, голосування рідко буває одностайним. Якщо розбіжність у думках є дуже великою, то компромісне рішення, що влаштовує всіх, характеризуватиметься найменшим коефіцієнтом згоди в групі.

6. *Надмірні витрати.* Якщо рішення приймаються групою, витрати на її роботу набагато перевершують витрати на прийняття рішень однією особою. Тому перед тим як передавати питання на розгляд комітету, вище керівництво має підрахувати, скільки це коштуватиме.

7. *Однотайність (одностайність).* Таке явище як конформізм може перешкодити комітету критично проаналізувати всі альтернативні пропозиції.

Ділова бесіда — це є форма обміну інформацією між двома чи декількома особами у “вузькому колі”. Від нарад та зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але й вільнішим характером як щодо проблематики, так і наслідків: офіційні рішення за підсумками бесід приймаються не завжди, але при цьому для них створюється необхідне підґрунтя (учасники одержують інформацію для роздумів, за якими можуть настати або ні відповідні дії).

За характером бесіди можуть бути офіційними й неофіційними, так званими “робочими”; за спрямованістю — цільовими (що переслідують конкретні цілі) й вільними (наприклад, ознайомлювальними); регламентованими (що відбуваються за визначеними правилами та у запропонованій послідовності — анкетування) й нерегламентованими, безсистемними (дружня розмова).

На відміну від інших форм обміну інформацією, бесіди характеризуються високим ступенем щільності контактів, безпо-

середністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку. У результаті бесіди створюються сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин.

Цикл ділової бесіди складається з трьох етапів: підготовчого, основного й заключного. Розглянемо їх докладніше.

1. Підготовка бесіди починається з визначення мети, якої необхідно досягти, і відповідно кола обговорюваних питань з урахуванням інтересів партнера.

Другий крок на цьому етапі (якщо це є необхідним) — складання попереднього портрету партнера на основі даних про його службове становище, політичні погляди, відношення до оточуючих, громадську діяльність й заслуги, улюблені й заборонені теми для розмов; визначаються також ступінь розвиненості в того, хто характеризує, аналогічних якостей (тому що кожний міряє інших, орієнтуючись, насамперед, на себе) та ситуацій, у яких ці якості спостерігалися.

Третій крок передбачає вироблення стратегії та плану бесіди, а також різних тактичних “заготовок”, нестача яких може виникнути за ходом справи. План бесіди містить схему викладу матеріалу, яка визначає багато в чому її структуру, причому цією схемою припустимо користуватися відкрито. Однак наскільки точно слід її дотримуватися, визначається виходячи зі значущості бесіди, кількості її учасників, запасу часу, а також досвіду проведення подібних заходів.

Крім плану на підготовчому етапі складається попередній текст виступу, який являє собою набір ключових понять та слів, при цьому детально розробляються, освоюються його окремі фрагменти, що містять повні формулювання ділових позицій, які мають бути зроблені партнерам.

Четвертим кроком підготовчого етапу бесіди може бути її репетиція спочатку наодинці із собою, а потім, можливо, з ким-небудь з колег. Репетиції передуює осмислення матеріалу, запам'ятовування черговості його викладу й окремих фрагментів тексту, так щоб їх можна було точно відтворити по пам'яті (особливо це стосується цифрових даних та цитат).

П'ятий крок підготовчого етапу бесіди полягає у визначенні часу й місця її проведення; при цьому необхідно враховувати їхній можливий вплив на результат (удома, як відомо, й

рідні стіни допомагають). І все це обов'язково узгоджується з партнерами.

Якщо учасниками бесіди є співробітники однієї організації, то вибір місця бесіди залежить лише від того, де простіше встановлюються контакти. Це може бути кабінет керівника, робоче місце підлеглого, спеціальна кімната для засідань, а також позаслужбова обстановка, аж до домашньої. Зі сторонніми особами бесіди проводяться або у кабінеті того, хто їх запросив, або у спеціальній кімнаті для гостей.

Бесіду ліпше вести, сидячи в кріслах біля невеликих столиків (великі столи розділяють, а не зближують партнерів, особливо при розміщенні один напроти одного. Крісла (чи стільці) повинні бути однакової висоти, що підкреслює рівність сторін. Учасники повинні мати вільний доступ до олівців, паперу для нотаток, а також до попільниці (але палити можна тільки за згодою усіх присутніх). Загалом вся обстановка має налаштувати на дружній діловий лад.

2. Другий етап циклу — бесіда. Розпочинається з вітання й осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрої, що багато в чому обумовлює кінцевий результат. Основи сприйняття партнерів, як уже було показано, закладаються на попередньому етапі й загалом формуються після першого контакту під впливом таких обставин, як “гало-ефект” (цілісна оцінка людини як приємної чи неприємної), стереотипи, настрої на момент зустрічі, домінуюча потреба, захисні механізми і т.п.

При цьому необхідно враховувати, що більшість людей, які, цілком зрозуміло, намагаються тими чи іншими способами приховати своє “Я”. Найчастіше, як показують дослідження, це робиться шляхом використання різного роду “масок”.

Під час бесіди можуть бути подані кава, чай, суха випічка.

Власне бесіда починається зі *вступної частини*, обсяг якої може займати до 15 % загального часу. Її завдання полягає у знятті психологічної напруженості й встановленні контактів зі співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, прояву щирої уваги до особистості й справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, з одночасним привертанням їхньої уваги до своїх справ.

Зазвичай ініціатива тут належить представнику (керівнику) приймаючої сторони чи старшому за віком.

Після зняття психологічної напруженості переходять безпосередньо до самої бесіди. Цей перехід може бути прямим, без вступу, й починатися з короткого викладення суті справи, що загалом притаманне короткочасним малозначущім контактам між керівником та підлеглим. Він може починатися з висунення низки проблемних питань, що стосуються теми бесіди. Може, зрештою, відштовхуватися від згаданих у розмові на загальну тему фактів та подій, що прямо чи опосередковано пов'язані з обговорюваною проблематикою.

У *головній частині* бесіди активною стороною, як правило, є ініціатор (виключення становить звітна бесіда з підлеглим). Він намагається від початку до кінця дотримуватися обраного основного напрямку, який веде до поставленої мети. Це досягається послідовною постановкою питань у заздалегідь визначеному порядку й проведенням власної основної думки.

Висловлюватися й формулювати питання у процесі бесіди необхідно ясними, простими висловами, одночасно приділяючи належної уваги змісту слів співрозмовника та намагаючись зрозуміти, що за ними приховується.

У процесі бесіди важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, а не інакше. Тому йому необхідно дати можливість цілком висловитися, у необхідні моменти роблячи зауваження чи ставлячи запитання, проте уникаючи при цьому дискусії.

Після того як співрозмовник висловиться, йому необхідно продемонструвати власний погляд на речі, окресливши проблему з іншого боку. Робити це потрібно спокійно, доброзичливо, аргументовано, не викриваючи його у помилках й не наполягаючи беззастережно на власній думці — чим більше людина хоче в чомусь переконати іншу, тим менше вона повинна стверджувати, особливо на початку розмови. Бесіду необхідно вести так, щоб партнер міг насамкінець власноруч спростувати свої помилкові судження.

Наприкінці бесіди представник (керівник) приймаючої сторони чи ініціатор підбивають її підсумки, показують, як може бути використана отримана в її процесі інформація, закликають співрозмовників до її осмислення й подальших

активних дій. Якщо час бесіди спеціально не регламентувався (що найчастіше буває на прийомі відвідувачів), це є сигналом для завершення зустрічі.

3. Третім етапом циклу бесіди є її критичний розбір на основі зроблених записів, що дозволяє відповісти на запитання: наскільки чіткими були формулювання; чи все було висловлено чи обговорено; чи завжди вдавалося одержати задовільні відповіді; чи могли бути співрозмовники відвертішими; чи не чиниться на них зайвий психологічний тиск; наскільки невимушено, комфортно вони себе почували; чи можна вважати результати бесіди задовільними; чи необхідно, а якщо так, то коли продовжити обговорення даних питань.

Одним з найефективніших засобів попередження конфліктів є їхня заборона на роботі. Керівник як владна особа в колективі просто може наказати: “Ні — трудовим конфліктам!”. Але не завжди такий наказ є доцільним й здійсненим. Іноді запобігти конфлікту не вдається. У цьому випадку можна послабити його силу різними прийомами. Один з них — перевести учасників на інші місця, завантажити роботою так, щоб їм ніколи було конфліктувати та ін.

Найкращі способи вирішення виробничо-організаційних конфліктів — постійна турбота керівника про вдосконалювання умов праці, своєчасна інформованість робітників щодо виробничої ситуації.

Деструктивний конфлікт, як і хворобу, легше попередити, ніж вирішувати його, коли він вже виник. Рання стадія поводження з конфліктом — його профілактика, що передбачає недопущення появи причин конфлікту. Профілактика конфліктів в організації досягається за рахунок чіткої організації праці, здорового морально-психологічного клімату в колективі, професійно і соціально компетентного керівництва, задоволеності персоналу перебуванням в організації, упевненості людей у завтрашньому дні, стабільної зайнятості і т.ін. Отже, профілактика конфлікту передбачає недопущення виникнення у колективі всіх розглянутих раніше й деяких інших його причин.

Наведений нижче перелік можна представити як загальний звід правил керівника, який має протидіяти виникненню серйозних конфліктів у колективі:

- визнання один одним рівноправними, компетентними партнерами, колегами, шанобливе ставлення до них, зміцнення позитивних відносин між партнерами;
- правильний підбір та розміщення кадрів;
- постійне вдосконалення оплати праці відповідно до ситуації, що змінюється;
- ритмічність роботи, увага до умов роботи та життя працівників;
- удосконалення методів управління організацією з урахуванням зміни ситуації;
- своєчасне забезпечення ресурсами, раціональний та справедливий їхній розподіл;
- відповідність прав і обов'язків співробітників, особливо керівників, суворий контроль за дотриманням прав та виконанням обов'язків, підтримка високої трудової дисципліни;
- чіткий розподіл виробничих завдань, повноважень та відповідальності;
- створення формального та неформального авторитету керівника;
- формування сприятливих міжособистісних відносин;
- зміцнення колективних норм саморегуляції поведінки працівників, згуртування колективу; приділення уваги факту виникнення чуток, пліток, дрібних сварок, які, зазвичай, є передвісниками майбутнього конфлікту між працівниками та створюють сприятливе підґрунтя для конфліктів;
- забезпечення рівномірності завантаження всіх співробітників.

3. Досвід вирішення конфліктів за кордоном

Трудові конфлікти — звичне явище й у зарубіжних країнах. Вони також є формами соціального протесту проти низької оплати праці, закриття підприємств, незгоди з положеннями нового колективного договору. Відмова від роботи може мати офіційний характер, проводитися за згодою профспілок чи бути неофіційною. На Заході розроблено показники, що свідчать про широту та серйозність страйкового руху: кіль-

кість втрачених робочих днів, кількість учасників, чисельність самих страйків. Страйки є індикатором соціальної активності робітників.

У практиці США законом встановлено можливість відстрочення початку страйків для зняття емоційного напруження й розумного підходу до оцінки вимог та розбіжностей. Цей термін для галузей, де зупинення роботи пов'язане із серйозним збитком, може досягати 80-ти днів. Крім того, необхідно за 2 місяці зробити попереднє повідомлення про передбачуваний страйк. Відстрочки одержали назву періодів “охолодження пристрастей” [11, с.168].

Укладання колдоговорів традиційно знаходиться в полі зору громадськості. Засоби масової інформації регулярно повідомляють про хід та результати переговорів у галузях та на підприємствах. Не втручаючися прямо у процес укладання угод, державні органи багатьох країн контролюють відповідність договорів трудовому законодавству. Укладання угоди між профспілками та роботодавцями у скандинавських країнах є частиною загальнонаціональної політики доходів і являє собою більш-менш успішну практичну реалізацію концепції безконфліктності трудових відносин. У колдоговорах більшості країн прямо вказується на те, що їх учасники зобов'язані уникати трудових суперечок, страйків та локаутів протягом усього часу дії договору.

У більшості країн укладання угод здійснюється на декількох рівнях:

- на рівні центральних організацій;
- на галузевому рівні;
- на рівні підприємств.

У колдоговірній практиці зарубіжних країн існують дві протилежні тенденції. Одна спрямована на централізацію процесу, інша — на децентралізацію.

Децентралізований порядок укладання договорів передбачає тільки проведення переговорів на рівні підприємства. Пояснюється це тим, що на цьому рівні вирішуються ефективніше багато питань, пов'язаних із зайнятістю, оплатою праці і т.ін. Одночасно спостерігається скорочення значущості колективних договорів, які все частіше поступаються місцем трудовим угодам між роботодавцем та особами найманої праці.

Централізований порядок укладання договорів притаманний Швеції. Переговори щодо укладання колдоговорів проходять у три етапи. На першому етапі у них беруть участь центральні профоб'єднання й організації роботодавців. Головне тут — дійти згоди про загальні розміри підвищення заробітної плати. На наступному етапі переговори проводять вже відповідні галузеві профспілки й організації роботодавців з метою конкретизації умов загальної домовленості відносно даної галузі. Останній етап переговорів проводиться безпосередньо на підприємствах між адміністрацією та профспілковими комітетами.

Для вирішення виникаючих трудових суперечок, протиріч у Швеції є “Закон про спільне врегулювання трудових відносин”, “Указ про посередництво у вирішенні трудових суперечок” і т.ін.

У колдоговорах США та Канади питання наймання та звільнення, що впливають на вирішення проблеми зайнятості на підприємствах, регулюються досить обмежено. У них за роботодавцями закріплене виключне право у питаннях наймання робочої сили, підвищення чи пониження у посаді, переведення на іншу роботу, тимчасового усунення з посади, звільнення чи поновлення на роботі. Частково обмежують цю свободу договірні положення “Про профспілкові гарантії”, положення про право профспілок розподіляти робітників на конкретні роботи за заявками роботодавців. У США договори вимагають під час вирішення багатьох питань враховувати стаж роботи працівника, його кваліфікацію. У США та Канаді у більшості колдоговорів надається перелік причин звільнення. Серед таких причин, наприклад, є участь у незаконних страйках, коли звільнення проводяться без попередження працівника та без права оскаржити це звільнення. У колдоговорах деяких галузей є положення про матеріальну компенсацію тим, хто звільнюється, стаття “Про гарантовану зайнятість чи оплату”.

У колдоговорах багатьох країн передбачено також підвищену оплату за понаднормовану роботу. Так, робочий тиждень у Франції та Бельгії складає 39 годин, у інших країнах Західної Європи — 40 годин. У низці колдоговорів цих країн регламентуються гнучкі графіки роботи, право працівників на персо-

нальний скорочений робочий графік. Першочергове право на це надається матерям, що мають дітей, удовам, матерям-одиначкам і т.ін. Одним із дуже важливих нововведень стало включення до колдоговору права на тривалу, у декілька років, відпустку без збереження утримання для створення індивідуального підприємства.

Матеріальний добробут трудящих забезпечується не тільки заробітною платою, але й виплатами по лінії соціального забезпечення й соціальної допомоги. До колдоговорів зарубіжних країн входять питання пенсійного забезпечення, різні допомоги із соціального страхування. Для одержання права на пенсію через старість у США та Канаді необхідно досягти 60–65 років і мати встановлений стаж роботи — 20–30 років. Розмір пенсій складає до 40 % від попередньої зарплати.

Внески до фондів соціального страхування здійснюють як підприємці, так і робітники. Останніми роками колдоговори США містять положення, що зобов'язують тільки підприємців фінансувати соціальне забезпечення.

Одним з найважливіших розділів колдоговорів зарубіжних країн є оплата лікарняних листів. Їх оплата здійснюється залежно від стажу роботи. Колдоговір передбачає захист інтересів сімейних та літніх працівників. Так, батькам, що мають дітей молодшого шкільного віку, надається оплачуваний відгул у половину робочого дня при поновленні навчального року. В усіх колдоговорах передбачається оплачуваний час для догляду за дітьми під час їхньої хвороби та за старими батьками, право на різні відпустки за сімейних обставин.

У колдоговорах передбачене заохочення працівників. Кожний працівник, який не здійснив протягом року прогулу, має право на три додаткових дні до відпустки. Пільги мають працівники, нагороджені медалями “За сумлінну працю”, ветерани війни, інваліди, пенсіонери.

Крім державної системи соціального страхування, на багатьох підприємствах вводяться положення про систему соціального страхування за рахунок прибутку організації, що дає змогу працівникам отримувати додаткові виплати.

Починаючи з 70-х років ХХ ст. за кордоном спостерігається різке підвищення інтересу до “участі трудящих в управлінні”. Слід зазначити, що в кожній країні така практика має свої особ-

ливості, зумовлені національними традиціями, роллю держави та профспілок в економіці країни, особливостями історичного розвитку, співвідношенням класових сил. У багатьох країнах Західної Європи, де соціал-демократичні партії та профспілки мають сильні позиції, популярною є концепція так званої “паритетної участі”. Її суть полягає в наданні підприємцям та трудящим рівних прав у сфері управління виробництвом, тобто у рівному представництві праці й капіталу у вищих, ухвалюючих органах компаній — наглядацькій раді, контрольній раді чи раді директорів. Особливо це набуло поширення у ФРН. У 1976 р. у цій країні було прийнято закон, що узагальнював принцип співучасті на великі корпорації всіх галузей промисловості.

Важливе місце в німецькій системі участі в управлінні посідають “виробничі ради” (ВР). За їх допомогою робітники та службовці можуть впливати на всю систему управління. За законом, діяльність ВР протікає в робочий час та оплачується підприємством, для чого передбачено виділення відповідних коштів та фінансування.

У Франції діють також комітети підприємств (КП). Форми управління КП можуть бути такими: самостійне управління, участь в управлінні, паритетне управління разом з адміністрацією, контроль.

Для Великобританії взагалі є характерними різні форми участі трудящих в управлінні на рівні ділянки (цеху), рідше фірми. У США участь трудящих в управлінні обмежується нижчим та середнім його рівнем. Серед форм залучення трудящих до процесу прийняття рішення існують різноманітні кружки якості, програма “нульових дефектів”, “план Сканлона”, програма поліпшення якості трудового життя та ін.

У Японії система участі здійснюється у вигляді консультацій щодо праці й капіталу; призначення директорів з числа робітників, створення галузевих консультативних комітетів з праці й капіталу, що складаються з представників галузевих федерацій профспілок галузевих підприємницьких організацій; на національному рівні існує низка урядових консультативних комітетів з представників уряду, національних профцентрів та федерація підприємців.

Однією з найреальніших форм участі робітників в управлінні є перехід підприємств у власність їхніх працівників. Це

здійснюється за допомогою фінансового механізму програм надання працівникам акцій. Ці програми, що реалізовані у США з 70-х років ХХ ст., забезпечують найманим працівникам колективне володіння акціонерним капіталом чи його частиною. Сьогодні працівники цілком або частково володіють 10500 фірмами (серед них “Мобіл Ойл”, “Американ телефон енд телеграф” і т.ін.). На них зайнято більше 11 млн осіб (тобто близько 10 % найманої робочої сили США). Ця цифра щорічно зростає приблизно на 10 %.

Є й інший бік цього процесу. Спільна власність працівників може означати практично будь-яку частку їх участі у власності, а при цьому власники акцій компанії, якою вони нібито “володіють”, можуть зовсім не мати ніякого впливу на рішення, що приймаються. Програми у таких випадках виступають не більш ніж засобом одержання працівниками додаткових соціальних виплат. Теоретично у таких компаніях повинна була б здійснюватися схема партнерства своїх працівників зі сторонніми власниками акцій. Але ж на практиці ці компанії нічим не відрізняються від звичайних компаній, окрім того, що їх працівники одержують прибавку до заробітної плати у вигляді дивідендів від нагромадження капіталу.

Проте у США є компанії іншого типу — приблизно у 1500 компаніях (серед них такі великі фірми, як “Авіс”, “Уїртон Стіх” та ін.) працівники становлять більшість власників акцій. З досвіду роботи таких фірм видно, що тут більш високі показники продуктивності праці. Відбувається зміна структури власності, форм участі працівників у процесі прийняття рішень, підготовка персоналу підприємства до самостійних дій як співвласника. Зростанню колективної власності у США сприяє система великих та різноманітних податкових пільг.

На багатьох підприємствах в експериментальному порядку створено різні структури демократичного правління, такі, наприклад, як заводські комітети управління, в обов’язки яких входить, головним чином, поточний контроль за станом справ на підприємстві та вирішенням проблем, що виникають на виробництві. Збираються ці комітети один-два рази на тиждень для обговорення поточних питань діяльності підприємства, продажів, закупівель устаткування, техобслуговування. У деяких компаніях ці комітети мають статус консультативних

чи дорадчих органів, іншим комітетам надано право приймати рішення, що мають обов'язкову силу. Існують, як правило, дві типові організаційні структури комітету управління:

- 1) робітники обирають комітет із членів своїх бригад;
- 2) комітет управління набирається з представників профспілкових організацій, що укладають колективні договори.

Види, типи та способи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Основним є закон, що регулює права та обов'язки сторін. Він містить зобов'язання щодо співробітництва, які базуються на повній довірі. Відповідальність соціальних партнерів та їх свобода при укладанні тарифних угод здійснюється в рамках регулювання праці. За межами підприємств ідеї соціального партнерства можуть здійснюватися у таких формах:

- у всіх органах соціального страхування існують збори представників, що складаються зі страхувальників та роботодавців;
- спільна участь в акціях, спрямованих на вирішення загальноекономічних завдань.

Соціальні партнери беруть участь у формуванні загальних принципів управління державною політикою для недопущення порушень економічної рівноваги.

У багатьох країнах ідеї соціального партнерства закріплено у різних документах. У ФРН є цілий пакет законів, регулюючих цю проблему: закон, що регулює на підприємстві права та обов'язки робітників і підприємців; закон про участь робітників у прийнятті рішення в наглядацьких радах та у правлінні підприємств гірничорудної та сталеплавильної промисловості; закон про участь робітників в управлінні підприємств та ін.

Норми, що містяться у цих законах, визначають взаємодію праці та капіталу, регулюють право робітників на пряму участь в управлінні підприємством, права працівників та права їх представників у раді підприємства. Участь трудящих у прийнятті рішень та управлінні на підприємствах має давні традиції у Німеччині. Від моменту прийняття першого закону про раду підприємства минуло близько 70 років. Завдяки багаторічній практиці соціального партнерства сформувалися організаційні форми, що гарантують такі права робіт-

ників на рівні підприємства, як можливість вплинути на управління через спостережний орган; представлення інтересів робітників у правлінні підприємства, раді підприємства; поліпшення становища робітників за допомогою прийняття нових актів трудового законодавства; укладання тарифних угод між профспілками та підприємцями з питань поліпшення умов праці і т.ін.

Але в багатьох зарубіжних державах є й інші форми й види соціального партнерства. У країнах Заходу значний інтерес викликає ідея перетворення трудящих у партнерів роботодавців. В основі цього інтересу лежить тривога, яку виявляють, починаючи з 60-х років ХХ ст., частина суспільних та політичних діячів із приводу зростаючого відчуження трудящих, яке незмінно позначається на інтенсивності та якості їхньої праці. Одним із способів подолання цього явища є організація соціального партнерства.

На Заході найактивніше використовуються чотири підходи і форми співробітництва:

1. Кооперативи. Вони розвивалися з ХІІ ст. та були деякою мірою альтернативою тоді ще новій системі капіталістичних відносин. Найрозвинутішими є кооперативи у Франції й в Італії, де уряд надає їм значної фінансової та технічної допомоги.

2. Випуск майна трудящими. Ця форма виникла в США у період економічного спаду 1973–1975 рр. Працюючі робітники об'єднувалися та за допомогою урядових позик, вкладання особистих накопичень оформлювали у власність робочі місця, що знаходилися під загрозою безробіття. На відміну від суто кооперативної моделі, на цих підприємствах обстановка складалася винятково під впливом власників первісно вкладених коштів.

3. Схема надання акцій працюючим (СНАП). Упровадження СНАП являє собою приклад створення на державному рівні стимулу до ширшого розподілу промислової власності серед населення. До 1974 р. відповідно до прийнятого федерального закону США компаніям, що добровільно створили СНАП, почали надаватися значні переваги у сфері оподаткування. Акції можуть розподілятися по особистих рахунках працівників, звичайно у співвідношенні, що враховує їх особистий рівень заробітної плати та стаж роботи на даній фірмі. Перевага для

компанії полягає в тому, що відсоток за позикою може відраховуватися з її прибутку, що підлягає оподатковуванню.

4. Загальнодоступні інвестиційні фонди. Ця форма набула поширення у низці європейських країн, особливо у Німеччині. У 1964 р. західнонімецький парламент прийняв закон про участь у власності, спрямований на заохочення вкладання капіталу працівників у справи компанії, у якій вони зайняті. Йдеться про державні субсидії, виплачувані в індивідуальному порядку, зняті прибуткового податку з подібних інвестицій. Конкретно обсяг капіталовкладень та їх форма визначаються в рамках колективного договору на галузевому чи регіональному рівнях. Розширення сфери діяльності цього закону дозволило створити спеціальні інвестиційні корпорації, що могли за допомогою угод із залученням акцій малих та середніх фірм надати доступ до нового капіталу.

Якими ж є переваги соціального партнерства? Це перш за все:

- створення зацікавленості в успіху підприємства, встановлення більш вираженого зв'язку між успіхом підприємства та особистою матеріальною зацікавленістю;
- рівна участь усіх в економічному зростанні.

Таким чином, соціальне партнерство — дуже ефективний засіб підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності працею. У капіталістичній економіці в різних країнах виникло безліч прикладів конкретної реалізації цього підходу. Кожне суспільство може модифікувати цей досвід у такий спосіб, щоб він якнайбільше відповідав її власному соціально-економічному розвитку.

За кордоном накопичено певний досвід проведення переговорів між робітниками та роботодавцями. Так, у книзі Роджера Фішера та Вільяма Урі “Досягаючи згоди” розглядаються шляхи врегулювання різних ситуацій, вирішення конфлікту “позицій”. Як приклад вирішення подібних конфліктів можна навести таку ситуацію. Двоє чоловіків сперечаються в бібліотеці — один хоче відкрити вікно, інший — зачинити. Жодне з рішень не може задовольнити їх обох. Входить бібліотекар. Вона запитує одного з чоловіків: “Чому він наполягає на тому, щоб відкрити вікно?”. А той відповідає: “Щоб провітрити кімнату”. Тоді вона запитує іншого, чому він хоче залишити вікно

закритим. Чоловік говорить: “Тому, що протяг здуває мої папери”. Поміркувавши, бібліотекар відкриває вікно у іншій суміжній кімнаті. Таким чином, провітрюючи кімнату та не викликаючи протягу, бібліотекар не могла б прийти до вірного рішення, беручи до уваги тільки заявлені позиції сторін. Замість цього вона спромоглася визначити інтереси сторін, що лежать в основі різних позицій.

У цій же книзі викладений метод “принципових переговорів” чи “переговорів по суті”, розроблений у рамках Гарвардського проекту з переговорів. Він зводиться до таких пунктів:

1. **Люди.** Зробіть розмежування між учасниками переговорів та предметом переговорів.

2. **Інтереси.** Зосередьте увагу на інтересах, а не на позиціях.

3. **Варіанти.** Виділіть коло можливостей, перш ніж приймати рішення.

4. **Критерії.** Наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об’єктивній основі.

Головними труднощами у переговорах є, таким чином, не несумісність позицій, а несумісність потреб кожної сторони. Вчинки людей визначаються їхніми інтересами, позицію ж вибирають, і саме інтереси примушують людей зайняти ту чи іншу позицію. Подібним чином необхідно діяти при вирішенні трудових конфліктів, розв’язанні складних ситуацій. Тільки тоді є можливим мирне вирішення питань, досягнення розумного компромісу.

У багатьох країнах історично склалося, що функції посередника у колективних трудових суперечках виконують приватні особи. Наприклад, у Франції посередником може бути представник науки, діяч церкви, журналіст, парламентарій. Урядові чиновники з Міністерства праці чи соціального примирливого відомства, що має автономний статус, поряд із представниками сторін також утворюють примирливі комісії чи колегії. Завдання сформованого органу полягає у з’ясуванні причин та обставин конфлікту. При цьому посередник не висуває будь-яких обов’язкових для сторін умов та рекомендацій. Тільки у випадку, якщо сторонам не вдається дійти згоди на основі висунутих вимог, передбачається розробка посередником власних пропозицій для їх подальшого обговорення.

Форми посередництва можуть бути різними. Різною є й роль держави у вирішенні конфліктів. У США, наприклад, існує спеціальний державний орган — федеральна служба посередництва й низка неурядових організацій з врегулювання трудових конфліктів, що здійснюють посередництво на прохання конфліктуючих сторін. У Швеції посередницькі функції здійснює державне бюро посередництва й арбітражу. У Великобританії консультативна служба примирення й арбітражу утворена на тристоронній основі [54, с. 32].

Широке розповсюдження конфліктів у суспільстві, які часто заважають ефективному управлінню виробництвом, та загострена увага до них з боку вчених і фахівців сприяли виникненню спеціальної галузі знань — конфліктології — науки, що вивчає причини виникнення, сутність та способи подолання конфліктів. Отже, сучасному керівнику для ефективного вирішення виникаючих конфліктів необхідно володіти певним обсягом як теоретичних знань у сфері конфліктології, так і практичними навичками, що сприяють їхньому подоланню. Так, у США проводиться підготовка менеджерів з конфліктних ситуацій. І попит на випускників цієї спеціальності кожного року зростає. Конфліктологія викладається у 150 коледжах та всіх університетах країни і далеко не тільки в цій державі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

- 1. Які вам відомі види трудових конфліктів?*
- 2. Які існують шляхи формування колективу?*
- 3. Як оцінити рівень розвитку колективу?*
- 4. Що слід розуміти під соціально-психологічним кліматом трудового колективу?*
- 5. Які вам відомі стадії розвитку колективу?*
- 6. Як слід управляти процесом згуртованості трудового колективу?*
- 7. Як необхідно організувати ділові бесіди для профілактики конфліктів?*
- 8. Якою є процедура розробки колективних договорів?*
- 9. Яким чином працівники беруть участь в управлінні?*
- 10. Як за допомогою зборів можна управляти конфліктами?*

ПРАКТИКУМ

Тести

У практиці управління трудовими конфліктами певну роль відіграють тести — стандартизовані завдання, за результатами яких можна скласти загальне уявлення про особистість.

Звичайно, тести не відображають усю багатогранність будь-якого індивідуума, проте вони являють собою певну систему орієнтирів, за допомогою яких можна побачити власні достоїнства та недоліки, проаналізувати свою поведінку, виробити необхідну тактику й стратегію поведінки.

Багато із запропонованих тестів було адаптовано до поставлених цілей та завдань даного посібника.

Тест 1. Вибір тактики ведення переговорів у конфліктах

За кожним твердженням виберіть відповідь “А” чи “Б”.

1. А — як правило, наполегливо домагаюся свого.
Б — частіше намагаюся знайти точки дотику.
2. А — намагаюся уникати неприємностей.
Б — на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.
3. А — мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.
Б — завжди намагаюся зважати на становище іншої людини.
4. А — не варто хвилюватися через незгоду з іншими людьми.
Б — незгода з іншими людьми хвилює мене.
5. А — намагаюся, насамперед, зберегти з партнером нормальні стосунки.
Б — завжди доводжу свою точку зору.
6. А — завжди варто шукати спільної точки зору.
Б — слід прагнути до здійснення тільки своїх задумів.

7. А — повідомляю партнера про власну точку зору та прошу його висловити свою думку.
Б — краще продемонструвати переваги своєї логіки обмірковування.
8. А — як правило намагаюся переконати інших людей.
Б — частіше намагаюся зрозуміти точку зору іншого.
9. А — завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
Б — розмовляючи, стежу за розвитком думки співрозмовника.
10. А — відстоюю свою позицію до кінця.
Б — схильний змінити позицію, якщо мене переконують.

Обробка результатів

Оцініть, що переважає у вашій поведінці (протиборство чи співробітництво).

Результати

Протиборство 1А, 2Б, 3А, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.
Співробітництво 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Тест 2. Оцінка поведінки під час суперечки

Кожне з тверджень описує одну дію, здійснювану під час суперечки.

Оцінюючи свою поведінку, ставте бали (використовується 5-бальна система):

- 5 — якщо така поведінка постійна для вас;
- 4 — часто для вас;
- 3 — зрідка вдається до подібної поведінки;
- 2 — дуже рідко;
- 1 — ніколи себе так не поведжу.

Запишіть номери запитань у відповідні стовпчики таблиці залежно від отриманих оцінок:

№ запитання	Бали оцінки поведінки під час конфлікту				
	1	2	3	4	5
1					
...					
12					

Запитання:

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення під час конфліктів?

– Завжди.

– Іноді.

– Ніколи.

2. Як ви поведетеся у критичній ситуації?

– Внутрішньо обурююся.

– Зберігаю повний спокій.

– Втрачаю самовладання.

3. Якщо я не згодний з іншими учасниками дискусії, то наполягаю, щоб вони змінили свою думку та підтримали мою точку зору.

4. Якщо інші не згодні зі мною, я намагаюся розглянути спірне питання з усіх точок зору.

5. Незгоду зі мною розглядаю як можливість повчитися, перевірити свої ідеї.

6. Якщо інші не згодні зі мною, почуваю до них ворожість та роздратування.

7. Коли інші не згодні зі мною, тримаю свою думку та ідеї при собі.

8. Намагаюся виказати повагу до цих людей як до особистостей, незважаючи на критику їхніх ідей.

9. Часто ображаю тих, хто критикує мої погляди та ідеї.

10. Заявляю: “Я визнаю вашу думку, але з позицією, яку ви займаєте, я не згодний”.

11. Намагаюся не ділитися своїми ідеями та думками, якщо вважаю, що інші можуть з ними не погодитися.

12. Уважно прислухаюся до їхніх ідей та думок і змінюю свій погляд на обговорюваний предмет, коли це аргументується фактами.

13. Намагаюся переконати своїх опонентів фактами й доказами.

14. Не люблю й не поважаю тих, хто не згодний з моєю думкою.

15. Критикую думки інших, але в той же час даю їм зрозуміти, що вони мені симпатичні як особистості.

16. Намагаюся подивитися на ситуацію й спірне питання очима мого опонента.

17. Уникаю вступати до суперечки з будь-ким, намагаюся чіткіше визначити розходження між ідеями та думками, встановити точки зіткнення, спробувати знайти розумний компроміс.

18. Незгода з моїми ідеями та думками означає для мене ворожість опонентів до мене.

19. Якщо думки протилежні, завжди намагаюся переконати, що я правий.

20. Даю зрозуміти, що ціную здатність інших обґрунтовувати свою позицію.

21. Залишаюся спокійним, знову формулюю та підсумовую позицію сторін.

22. Ніколи не забуваю, що разом ми маємо прийти до спільного рішення, поєднуючи ліпші з наших доводів та фактів.

Результати

Найбільше число балів вийшло у стовпчику:

№ 1 — виграш за рахунок поразки опонента;

№ 2 — заперечуюча стратегія;

№ 3 — підтверджуюча стратегія;

№ 4 — приймаюча стратегія;

№ 5 — стратегія ухилення.

Чим більша сума балів в кожній зі стратегій суперечки, тим частіше ви її застосовуєте.

Тест 3. Діагностування схильності особистості до конфліктної поведінки

1. З наведених варіантів тверджень, що характеризують ту чи іншу тактику поведінки у конфлікті, необхідно вибрати одне, що точніше характеризуватиме вашу поведінку в конфлікті.

а) іноді надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання; б) ніж обговорювати те, у чому ми розходимося, намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?

а) завжди; б) іноді; в) ніколи.

3. Як ви поведетеся у критичній ситуації?
а) внутрішньо обурюєтеся; б) зберігаєте повний спокій;
в) втрачаєте самовладання.
4. Яким вважають вас колеги?
а) самовпевненим; б) дружелюбним; в) спокійним та незалежним.
5. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?
а) приймете її з деякими побоюваннями; б) погодитися без коливань; в) відмовитися від неї заради власного спокою.
6. Як ви будете поводитися, якщо хтось з колег без дозволу візьме з вашого столу папір?
а) видасте йому “по перше число”; б) змусите повернути;
в) запитаете, чи не потрібно йому ще що-небудь.
7. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (лася) з роботи пізніше ніж завжди?
а) “Що це тебе так затримало?” б) “Де ти стирчиш допізна?” в) “Я вже почав (ла) хвилюватися”.
8. Як ви поведетеся за кермом автомобіля?
а) намагаєтеся обігнати машину, що “показала вам хвоста”;
б) вам однаково, скільки автомобілів вас обігнало; в) помчитесь з такою швидкістю, щоб ніхто вас не наздогнав.
9. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?
а) збалансованими; б) легковажними; в) украй жорсткими.
10. Що ви робите, якщо не все вдається?
а) намагаєтеся звалити провину на іншого; б) підкорюєтеся; в) стаєте надалі обережнішим.
11. Як ви відреагуєте на фейлетон про випадки розбещеності серед сучасної молоді?
а) “Час заборонити їм такі розваги”; б) “Й чого ми стільки з ними панькаємося”; в) “Необхідно створити їм можливість організовано й культурно відпочивати”.
12. Що ви відчуваєте, якщо місце, яке ви хотіли посісти, дісталось іншому?
а) “І навіщо я тільки на це нерви витрачав?!”; б) “Мабуть, його зовнішність шефу приємніша”; в) “Можливо, мені це вдасться іншого разу”.
13. Як ви переглядаєте страшний фільм?
а) боїтеся; б) нудьгуєте; в) одержуєте щире задоволення.

14. Якщо ви через дорожню пробку спізнюєтеся на важливу нараду:

а) будете нервувати; б) гадатимете, як можна буде викликати поблажливість партнерів; в) засмутитесь.

15. Як ви відноситеся до своїх ділових, спортивних та інших успіхів?

а) обов'язково намагаєтеся бути першим; б) цінуєте задоволення від своєї молодості; в) дуже сердитесь, якщо програєте.

16. Як ви будете поводитися, якщо вас погано обслужили у ресторані?

а) викличете метрдотеля та зробите йому зауваження;
б) терпітимете, уникаючи скандалу; в) підете зі скаргою до директора.

17. Як ви себе поведете, якщо вашу дитину образили у школі?

а) поговорите з вчителем; б) влаштуєте скандал батькам “малолітніх злочинців”; в) порадите дитині “дати здачі”.

18. Якою ви є людиною?

а) середньою; б) самовпевненою; в) пробивною.

19. Що ви відповісте підлеглому, з яким зіптовхнулися у дверях установи, якщо він почне вибачатися перед вами?

а) “Пробачте, це моя провина”; б) “Нічого, дрібниці”; в) “А уважнішим ви бути не можете?!”

20. Як Ви відреагуєте на статтю в газеті про випадки хуліганства серед молоді?

а) “Коли ж, нарешті, буде вжито відповідних заходів?”
б) “Необхідно було б запровадити тілесні покарання”; в) “Не можна в усьому звинувачувати молодь, винні й вихователі”.

21. Уявіть, що ви маєте знову народитися, але вже в подібній тварині. Якій тварині ви віддасте перевагу?

а) тигру чи леопарду; б) домашній кішці; в) ведмедю.

Обробка результатів

Таблиця оцінки результатів

Запитання	Сума балів за відповідь																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
а)	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2
б)	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3
в)	0	3	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1

Результати

36–44 бали. Ви помірковано агресивні, але можете успішно керувати людьми. У вас достатньо здорового честолюбства та самовпевненості.

45 та більше балів. Ви занадто агресивні, при цьому нерідко виявляєтеся надмірно жорстким у стосунках з іншими людьми, неврівноваженим. Ви сподіваєтеся “піднятися” до управлінських “верхів”, розраховуючи на власні методи, та домогтися успіху, жертвуючи інтересами оточуючих. Тому вас не дивує ворожість колег, але за найменшої можливості ви намагаєтеся їх за це покарати.

35 та менше балів. Ви занадто миролюбні, що обумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно, не свідчить, що ви “згинаєтеся, як травинка, під будь-яким вітерцем”, і все ж таки більше рішучості вам не завадить.

Тест 4. Визначення рівня конфліктності особистості (тест В.І.Андрєєва)

Для виявлення рівня конфліктності особистості можна використовувати тест, запропонований В.І. Андрєєвим.

При відповіді на запитання тесту з трьох запропонованих варіантів відповіді виберіть один і запишіть його (наприклад: 1а, 2б, 3в і т.д).

1. Чи характерно для вас прагнення до домінування, тобто до підкорення інших своїй волі?

а) ні; б) коли як; в) так.

2. Чи є у вашому колективі люди, що вас побоюються, можливо, й ненавидять?

а) так; б) важко відповісти; в) немає.

3. Хто ви є більшою мірою?

а) пацифіст; б) принциповий; в) підприємливий.

4. Як часто вам доводиться виступати з критичними судженнями?

а) часто; б) періодично; в) рідко.

5. Що для вас було б найхарактернішим, якби ви очолили новий для вас колектив?

а) розробив би програму роботи колективу на рік вперед та переконав би колектив у її доцільності; б) визначив би, хто є хто й встановив би контакт з лідерами; в) частіше б радився з людьми.

6. У випадку невдач який стан є для вас найхарактернішим?

а) песимізм; б) поганий настрій; в) образа на самого себе.

7. Чи є для вас характерним прагнення відстоювати традиції вашого колективу й дотримуватися них?

а) так; б) скоріше за все, так; в) ні.

8. Чи відносите ви себе до людей, яким ліпше сказати гірку правду в очі, ніж промовчати?

а) так; б) скоріше за все, так; в) ні.

9. З трьох особистісних якостей, з якими ви боретеся, найбільше намагаєтеся викоринити у собі:

а) дратівливість; б) уразливість; в) нетерпимість до критики з боку інших.

10. Хто ви є більшою мірою?

а) незалежний; б) лідер, в) генератор ідей.

11. Якою людиною вважають вас друзі?

а) екстравагантною; б) оптимістичною; в) наполегливою.

12. Проти чого вам найчастіше доводиться боротися?

а) несправедливості; б) бюрократизму; в) егоїзму.

13. Що для вас є найхарактернішим?

а) недооцінка своїх здібностей; б) досить об'єктивна оцінка своїх здібностей; в) переоцінка своїх здібностей.

14. Що найчастіше призводить вас до зіткнення та конфлікту з людьми?

а) зайва ініціатива; б) зайва критичність; в) зайва прямолінійність.

Проаналізуємо докладніше, які риси характеру, особливості поведінки людини характерні для конфліктної особистості.

Ініціатива, особливо творча, це є добре, але, коли людина виявляє ініціативу там, де її не просять, це створює напружену й навіть конфліктну ситуацію.

Обробка результатів

Ключ до тесту

Запитання	Оцінні бали відповідей	Рівні розвитку конфліктності	Сумарне число балів
1	а) 1; б) 2; в) 3	1 — дуже низький	14–17
2	а) 3; б) 2; в) 1	2 — низький	18–20
3	а) 1; б) 3; в) 2	3 — нижче за середній	21–23
4	а) 3; б) 2; в) 1	4 — трохи нижче за середній	24–26
5	а) 3; б) 2; в) 1	5 — середній	27–29
6	а) 2; б) 3; в) 1	6 — трохи вище за середній	30–32
7	а) 3; б) 2; в) 1	7 — вище за середній	33–35
8	а) 3; б) 2; в) 1	8 — високий	36–38
9	а) 2; б) 1; в) 3	9 — дуже високий	39–42
10	а) 3; б) 1; в) 2		
11	а) 2; б) 1; в) 3		
12	а) 3; б) 2; в) 1		
13	а) 2; б) 1; в) 3		
14	а) 1; б) 2; в) 3		

Тест 5. Діагностика психологічної атмосфери у колективі (методика А.Фідлера)

Методика дозволяє оцінити психологічну атмосферу в колективі та спрогнозувати потенційну конфліктогенність, а також тенденцію до виникнення та ескалації конфліктів.

На бланку наведені протилежні за змістом пари слів — ознак, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі.

Дайте відповіді на кожний з 10 пунктів бланка. Виберіть прийнятний бал від 1 до 8. Чим ближче ви поставите знак “*” до правого чи лівого слова у кожній парі, тим більше вираженою є ця ознака у вашому колективі.

Чим нижчим є бал, тим, відповідно, на думку відповідаючих, сприятливішою є психологічна атмосфера у колективі, нижче напруженість та потенціал конфліктогенності.

Підсумковий показник коливається від 10 (найпозитивніша оцінка) до 80 (найнегативніша оцінка).

Ознака	1 2 3 4 5 6 7 8	Ознака
Дружелюбність		Ворожість
Згода		Незгода
Задоволеність		Незадоволеність
Продуктивність		Непродуктивність
Теплота		Холодність
Співробітництво		Непогодженість
Взаємопідтримка		Недоброзичливість
Захопленість		Байдужість
Цікавість		Нудьга
Успішність		Безуспішність

Тест 6. Діагностика готовності до ведення переговорів та вирішення конфліктів

Згадайте останній конфлікт, у якому ви брали участь. Дайте оцінку рівню своїх знань, умінь, здібностей, які ви виявили під час переговорів за дев'ятибальною шкалою. Наскільки ви компетентні та підготовлені, щоб:

А) ЗНАТИ:

- 1) історію зародження та розвитку конфлікту;
- 2) психологічні та інші особливості учасників конфлікту та осіб з найближчого оточення;
- 3) особливості типів та видів конфліктів;
- 4) основні прийоми та правила ведення суперечки;
- 5) основні прийоми та правила ведення переговорів;
- 6) основні прийоми та правила вирішення конфлікту;
- 7) сильні та слабкі сторони, якості, що проявляються у вас в конфліктній ситуації та при веденні переговорів.

Б) ВМІТИ:

- 1) визначати та діагностувати вид конкретного конфлікту;
- 2) йти на розумні компроміси;
- 3) встановлювати контакти навіть з особами, що ставляться до вас вороже;
- 4) вживати контрзаходів проти “брудних” прийомів та методів;

5) нейтралізувати дії осіб, що розпалюють конфлікт;
6) вести переговори з вирішення конфлікту, навіть якщо протилежна сторона ухиляється від них;

7) передбачати й прогнозувати хід розвитку подій, пов'язаних з конфліктом.

В) БУТИ ЗДАТНИМ:

1) виявляти принциповість та гнучкість у розв'язанні конфлікту;

2) встановлювати діалог та коректно вести суперечки, переговори;

3) самокритично оцінювати ситуацію та прогнозувати розвиток подій;

4) виявляти витримку та високоморальні якості при загостренні конфлікту;

5) зацікавити протилежну сторону в позитивному вирішенні конфлікту;

6) бачити можливі тенденції розвитку конфлікту;

7) враховувати попередні промахи та помилки, щоби їх не допускати.

Обробка результатів

Підрахуйте бали по блоках. Чим вищим є сумарний бал, тим краще ви підготовлені до ведення переговорів та вирішення конфліктів.

Результати

<i>Рівень готовності до ведення переговорів та вирішення конфліктів</i>	<i>Сумарна кількість балів за результатами відповідей на 7 запитань тесту</i>
1 — дуже низький	7–14
2 — низький	15–20
3 — нижче за середній	21–25
4 — трохи нижче за середній	26–32
5 — середній	33–38
6 — трохи вище за середній	39–44
7 — вище за середній	45–50
8 — високий	51–55
9 — дуже високий	56–63

Тест 7. Діагностика схильності до стресів та конфліктів (методика Дж. Дженкінсона)

Дайте відповідь на запропоновані запитання, відповідаючи: “Так”, “Щось середнє”, “Ні”.

1. Чи дуже важка у вас робота?
2. Чи часто ви думаєте про роботу вечорами й у вихідні дні?
3. Чи часто вам доводиться затримуватися на роботі чи займатися справами, пов'язаними з роботою, вдома?
4. Чи відчуваєте ви постійний брак часу?
5. Чи часто вам доводиться квапитися, щоб впоратися зі справами?
6. Чи відчуваєте ви нетерпіння, коли бачите, що хтось виконує роботу повільніше, ніж ви самі змогли б це зробити?
7. Чи часто ви закінчуєте думку співрозмовника до того, як він закінчив говорити?
8. Якщо вам доводиться чекати когось, чи відчуваєте нетерпіння?
9. Якщо ви відчуваєте нетерпіння чи роздратування, то чи важко вам це приховати?
10. Чи часто вас виводить із себе очікування у чергах?
11. Чи часто у вас виникає відчуття, що час збігає занадто швидко?
12. Чи прагнете ви вийти з важкої ситуації якнайшвидше, щоб зайнятися важливішими справами?
13. Ви майже завжди ходите та робите усе швидко?
14. Чи намагалися ви бути в усьому першим(ою) та кращим(ою), коли були молодше?
15. Чи вважаєте ви себе дуже енергійним та наполегливим?
16. Чи вважають вас дуже енергійним та наполегливим ваші близькі?
17. Чи вважають люди, які добре вас знають, що ви відноситеся до роботи занадто серйозно?
18. Чи часто буває, що, слухаючи співрозмовника, ви продовжуєте думати про свої справи?
19. Чи часто ваші близькі просять вас менше займатися справами та приділяти більше часу собі та родині?
20. Чи докладаете ви всіх зусиль, щоб перемогти у грі, спорті та ін.?

21. Чи вважають люди, які добре вас знають, що ви живе-
те мирним та спокійним життям?

Обробка результатів

За відповідь “Так” — 2 бали, “Щось середнє” — 1 бал,
“Ні” — 0 балів.

Від запитання 21 підрахунок балів є зворотним.

Результати

- Менше 9 балів — низька схильність до стресу та конфліктів;
- 9–12 — перехід до низької схильності до стресів та кон-
фліктів;
- 12–15 балів — нейтральна зона;
- 16–21 балів — середня схильність до стресів та конфліктів;
- 22–25 — перехід до високої схильності до стресів та кон-
фліктів;
- 34–37 — висока схильність до стресів та конфліктів.

Тест 8. Вибір стратегії вирішення конфліктної ситуації

У схемі наведено запитання й відповідну стратегію, які
можна застосувати при вирішенні конфліктної ситуації.

Рационально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією (за Дженні Грехем Скотт)

Запитання	Стратегія
1	2
І. Чи є емоції причи- ною конфлікту? Чи перешкоджають вони його вирішенню? Якщо так, то які це є емоції:	Техніка охолодження емоцій обох сторін, щоб ви змогли виробити рішення чи угоду
1. Роздратування а) з боку інших людей	а) техніка охолодження чи розсіювання роздратування, співчутливе вислуховування, надання виходу гніву, переконання для пом'якшення негативних емоцій чи усунення непорозуміння, що викликає роздратування

1	2
<p>б) ваше власне</p> <p>2. Недовіра</p> <p>а) з боку інших людей</p> <p>б) ваша</p> <p>3. Страх</p> <p>а) з боку інших людей</p> <p>б) ваш</p> <p>4. Інші емоції</p>	<p>б) техніка спрямування гніву іншим руслом чи контроль за негативними емоціями: короткочасний вихід зі стану роздратування, переключення, візуалізація для звільнення від гніву</p> <p>а) техніка подолання недовіри</p> <p>б) техніка оцінки обґрунтованості цієї недовіри чи відкритого й продуктивного її обговорення</p> <p>а) техніка зменшення страху</p> <p>б) техніка оцінки обґрунтованості цього страху чи техніка відкритого й продуктивного його обговорення</p> <p>в) комбінування техніки</p>
<p>II. Якими є приховані причини конфлікту?</p>	<p>Техніка самозаспокоєння та заспокоєння інших людей</p> <p>а) розгляд реальних потреб та бажань</p> <p>б) безпосереднє спілкування для з'ясування причин конфлікту, потреб та бажань іншої людини</p> <p>в) техніка свідомого чи інтуїтивного пошуку прихованих причин</p> <p>г) самоаналіз для визначення ваших реальних бажань та потреб</p>
<p>III. Чи викликаний конфлікт непорозумінням? Чиїм?</p> <p>а) іншої людини</p> <p>б) вашим власним</p> <p>в) обох учасників конфлікту</p>	<p>Техніка подолання непорозуміння через поліпшення спілкування</p> <p>а) техніка пояснення й внесення визначеності</p> <p>б) техніка відкритості та сприйняття пояснення інших людей</p> <p>в) комбінування техніки</p>
<p>IV. Чи викликаний конфлікт тією обставиною, що хтось не бере на себе відповідальності за якісь дії?</p>	<p>Техніка визначення відповідальної сторони та вироблення угоди про прийняття відповідальності</p>

1	2
<p>V. Який зі стилів поведінки був би найліпшим у даній конфліктній ситуації?</p>	<p>Оцінка придатних стилів та вибір найліпшого, виходячи зі:</p> <p>а) стилю, якому ви надаєте перевагу</p> <p>б) стилів, які інші люди вважають найпридатнішими</p> <p>в) стилів, що були б найефективнішими за даних обставин</p>
<p>VI. Чи є особливими особистісні чинники, що мають бути враховані при вирішенні конфлікту?</p> <p>а) представником протилежної сторони є людина, важка у спілкуванні</p> <p>б) чи маєте ви особливі потреби, які вам необхідно задовольнити?</p>	<p>а) використання техніки спілкування з особливо важкими людьми</p> <p>б) техніка ефективного вираження своїх потреб</p>
<p>VII. Якого роду альтернативи та рішення можливі?</p> <p>а) які альтернативи та рішення є найприйнятнішими?</p> <p>б) як цю проблему перетворити у сприятливу можливість?</p> <p>в) який вихід є найліпшим?</p>	<p>Вироблення власних ідей чи спонукання інших сторін до висунання припущень</p> <p>а) метод мозкової атаки й творчої візуалізації для генерування ідей</p> <p>б) мозкова атака й творча візуалізація</p> <p>в) встановлення пріоритетів серед різних можливостей</p>

Ділові ігри

Ділова гра “Страйк”

Страйк приносить багато матеріальних та моральних втрат керівникам підприємств. Ділова гра “Страйк” має послужити своєрідним тренінгом вироблення певної поведінки з боку керівництва підприємства під час виникнення страйку.

Підготовча частина гри

Пропонується написати список з 5 професій на вибір студентів чи викладача (наприклад, шахтар, вчитель, будівельник, ткаля, водій і т.д.). Проаналізуйте за п'ятибальною шкалою професії за такими показниками: важливість даної професії для економіки країни, регіону, споживача і т.д.; умови праці й охорона праці; ступінь соціальної та економічної захищеності (рівень заробітної плати; пенсії, соціальне страхування і т.д.); масовість професії; можливість заміни іншими спеціальностями. Професії, що набрали мінімальне число балів, будуть потенційно готові до масових виступів. Це дозволить обрати як об'єкт підприємство, на якому існує найбільша небезпека виникнення трудового конфлікту. На прикладі цього підприємства проходить ділова гра. До підготовчої частини гри входить збір необхідної інформації про професії, підприємства, галузі, обрані для ділової гри.

Ролі: ведучий, експерти, страйкарі, керівництво підприємства, посередники, трудові арбітри, служба національного посередництва та примирення.

Опис ділової гри

Ведучий повідомляє про цілі ділової гри, ставить завдання перед учасниками гри, надає у разі потреби умовні дані, підбиває загальні підсумки.

Страйкуючі повинні сформулювати вимоги до керівництва підприємства, взяти участь у примирливих процедурах відповідно до вимог чинного законодавства. У випадку незадоволення вимог організовується проведення страйку відповідно до чинного законодавства.

Керівники підприємства розробляють заходи щодо запобігання страйку, беруть участь у проведенні примирливих процедур; обґрунтовують свої заперечення страйкуючим; висувують свої пропозиції щодо вирішення конфлікту; аналізують передбачувані збитки від страйку; розробляють заходи щодо пом'якшення наслідків страйку.

Експерти (посередники, трудові арбітри, представники служби національного посередництва та примирення) повідомляють про зроблені оцінки. Бажано, щоб попередній прогноз спирався також на статистичні дані, які аналізують економіч-

не становище обраної галузі (підприємств), що характеризує економічний та соціальний стан працюючих на них людей. Експерти перевіряють правильність проведення примирливих процедур, беруть у них участь, надають рекомендації та роблять висновки.

Ділові ігри “Трудові конфлікти на роботі”

ВАРІАНТ 1

Мета гри: розбір ситуацій, характерних для трудових колективів. Вибір правильної тактики й стратегії вирішення конфліктів залежно від виконуваних гравцями ролей.

Приблизна ситуація 1.

Ролі:

Начальник.

Секретар. Для ролі секретаря є декілька варіантів працюючих з різними соціальними характеристиками:

- молодий фахівець;
- старий кадровий працівник;
- багатодітна мати;
- працівник з певними особистими проблемами;
- пенсіонер.

Ситуація. Доручаючи виконати чергову роботу, начальник має повідомити, що якість попередньої роботи його не влаштовує, було зроблено дуже багато помилок.

Завдання. Провести аналіз поведінки у можливих конфліктних ситуаціях; визначити, які дії будуть застосовані у випадку повторення помилок.

Приблизна ситуація 2.

Ролі:

Начальник.

Працівник. Для ролі працівника є декілька варіантів працюючих з різними соціальними характеристиками:

- молодий фахівець;
- старий кадровий працівник;
- багатодітна мати;

- працівник з певними особистими проблемами;
- пенсіонер.

Ситуація. Начальник має повідомити, що працівнику необхідно виконати понаднормову роботу чи помінятися тимчасово у незручну третю зміну.

Завдання. Провести аналіз поведінки у можливих конфліктних ситуаціях; які дії будуть застосовані.

ВАРІАНТ 2

Ситуація. Обирається одна з будь-яких тем: “Заборона абортів”, “Уведення сухого закону”, “Збільшення передпенсійного віку”, “Перехід армії на контрактну основу”, “Зовнішні борги країни”, “Іноземні інвестиції”, “Платне навчання чи медичне обслуговування” і т.д.

Виконавців ролей необхідно проінструктувати, як поводитися. Інші мають спостерігати та визначити, хто яку роль грав.

Ролі:

Ініціативний. Ваше завдання — захопити ініціативу й спробувати схилити більшість людей групи до підтримки вашої позиції.

Сперечальник. Ви повинні заперечувати висунуті пропозиції та захищати протилежні точки зору; ваш девіз: “Я сперечаюся тому, що я сперечаюся”.

Угодовець. Погоджується з будь-якими точками зору та підтримує усі висловлювання, виділяючи з них раціональне.

Оригінал. Ви маєте не вплутуватися у суперечку, а час від часу висувати несподівані пропозиції.

Організатор. Забезпечує виявлення позицій, спонукує усіх висловитися, ставить уточнюючі запитання, підбиває проміжні підсумки дискусії.

Завдання. Проаналізувати проведення дискусії: хто які ролі виконував і як.

Анкети

Анкета для вивчення проблем конфліктів у вузі

1. Де є більше конфліктів
у школі 01 у вузі 02

Поясніть свою точку зору _____

2. Який вид конфлікту найчастіше зустрічається у вищому навчальному закладі:

Конфлікт	Часто	Рідко	Немає
студент і викладач	03	04	05
між студентами	06	07	08
куратор і студенти	09	10	11
студент і бібліотека	12	13	14
студент і деканат (кафедра)	15	16	17
інше _____	18	19	20

3. Як проявляється конфлікт між викладачем та студентом?

- підвищення вимог до студента 21
- зведення рахунків на заліку (іспити),
заниження оцінок 22
- невідвідування занять 23
- ігнорування вимог викладача 24
- інше _____ 25

4. Найчастіша причина конфліктів (вказати три найголовніші причини):

- особиста неприязнь, антипатія 26
- порушення вимог викладача 27
- погана дисципліна студентів,
погана відвідуваність занять 28
- неповага з боку викладачів 29
- неповага з боку студентів 30
- зайві причіпки з боку викладачів 31
- консерватизм викладачів 32
- поганий характер викладача 33
- нерозуміння студентами предмета 34

• відсутність інтересу студентів до предмета	35
• погане проведення викладачем лекцій (практичних занять)	36
• інше _____	37
5. Наведіть приклад типового конфлікту _____	
6. Наведіть приклад конфлікту, що найбільш запам'ятався _____	
7. Викладач, що найчастіше конфліктує _____	
Поясніть _____	
8. Найнеконфліктніший викладач _____	
Поясніть _____	
9. Найконфліктніший студент _____	
Поясніть _____	
10. Хто і як вирішує конфлікт:	
• деканат (кафедра)	38
• ректорат	39
• куратор	40
• скарги батькам	41
• скарги знайомим	42
• профком	43
• знаходите спільну мову з викладачем	44
• подарунки (послуги) викладачу	45
• інше _____	46
11. Ваша основна тактика поведінки:	
• ухилення від конфліктів	47
• конфронтація	48
• ризик	49
• пристосування	50
• співробітництво	51
• індиферентність	52
• згладжування конфліктів	53
• компроміс	54
• поступки	55
• підтримка статус-кво	56
• вирішення конфлікту	57
12. Що необхідно зробити для зменшення числа конфліктів у вищому навчальному закладі?	

Анкета для вивчення проблем трудових конфліктів

Обведіть кружечком шифр відповіді, що співпадає з вашою думкою

1. Назва підприємства _____ професія _____

2. Вік _____ стаж роботи _____

3. Як би ви оцінили існуючі відносини загалом в Україні:

Дружні	Нормальні, ділові	Напружені, конфліктні	Важко відповісти
001	002	003	004

4. Як би ви оцінили існуючі відносини між працюючими на підприємстві:

Дружні	Нормальні, ділові	Напружені, конфліктні	Важко відповісти
005	006	007	008

5. Чи відбувалися останнім часом конфлікти на вашому підприємстві?

Ваша думка	Працюючі й адміністрація	Працюючі та профспілка	Підприємство і вища організація	Ваше підприємство та інші
Дуже часто	009	010	011	012
Рідко	013	014	015	016
Не було	017	018	019	020
Важко відповісти	021	022	023	024

6. З якого приводу найчастіше виникають конфлікти на підприємстві (позначте не більше трьох найважливіших для вас відповідей):

оплата праці	025	умови праці	026	розподіл прибутку	027
приватизація	028	акціонування	029	реорганізація виробництва	030

особисті причини	031	розподіл путівок	032	нормування	033
психологічні причини	034	скорочення штатів	035	організація праці	036
політика	037	інше _____			038

7. Ваше відношення до конфліктів:

вони неминучі на даний момент	039	припустимі для блага людей	040
відношусь нейтрально	041	вони залежні від обставин	042
вони неминучі взагалі	043	від конфліктів тільки шкода	044
конфліктів не повинно бути	045	конфлікт дозволяє вирішити проблеми	046
конфлікт — вимушений крайній засіб	047	важко відповісти	048
особиста думка _____			049

8. Що може спонукати вас взяти участь у масових виступах (страйках, акціях протесту і т.д.) (позначте не більше трьох найважливіших для вас відповідей):

нестача грошей на їжу	050	падіння рівня життя	051
предмети першої необхідності	052	заклики лідерів	053
масові виступи на інших підприємствах	054	брати участь не буду	055
стурбованість за становище у країні	056	втрата роботи	057
солідарність з товаришами	058	різке зростання цін	059
політичні погляди	060	захист природи	061
захист прав людини	062	інше _____ 063	

9. Якщо ви не берете участі у масових виступах, що є основною причиною цього (позначте не більше трьох найважливіших для вас відповідей):

не вірю в їхні позитивні результати	064	потрібно піклуватися про родину	065
життя незабаром стане ліпше	066	живу не так вже й погано	067
немає лідерів, за якими би пішов	068	побоююся неприємностей на роботі	069
виступи є шкідливими для країни	070	не люблю конфліктів взагалі	071
інше _____			072

10. Якими можуть бути наслідки масових виступів:

Для підприємства		Для галузі (регіону)		Для країни	
принесуть користь	073	принесуть користь	074	принесуть користь	075
погіршать становище	076	погіршать становище	077	погіршать становище	078
важко відповісти	079	важко відповісти	080	важко відповісти	081

11. Ваше відношення до масових дій (страйків):

підтримую	082	відношуся нейтрально	083
важко відповісти	084	не схвалюю	085
різне відношення залежно від їх причин	086	інше _____	087

12. Які способи вирішення конфліктів здаються вам найефективнішими (позначте не більше трьох найважливіших для вас відповідей):

звернення до суду	088	до комісії з трудових спорів	089
трудоий арбітраж	090	до служби примирення і посередництва	091
страйки	092	скарги до вищих органів	093

скарги до профспілок	094	скарги до органів держадміністрації	095
мітинги, пікетування	096	голодування	097
інше _____			098

13. Ваша основна тактика поведінки у конфліктах:

ухилення від конфліктів	099	згладжування конфліктів	100
конфронтація	101	поступки	102
прагнення до співробітництва	103	компроміс	104
вирішення конфліктів	105	виступи	106
інше _____			107

14. Що потрібно зробити для зменшення кількості конфліктів

У трудовому колективі _____

У суспільстві _____

15. Чи знаєте ви порядок вирішення трудових конфліктів:

Так 108 Ні 109

У яких документах, законах він міститься _____

16. Чи потрібні спеціальні служби для вирішення трудових конфліктів:

Так 110 Ні 111

Які саме _____

17. Чим, на вашу думку, займається служба примирення та згоди:

про її діяльність не відаю	112	такої служби немає	113
вибиває необхідні гроші	114	дає консультації з правових питань	115
вирішує трудові суперечки	116	допомагає страйкуючим	117
вирішує конфлікти	118	інше _____	119

18. Ваші пропозиції щодо вирішення трудових конфліктів

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Закон України “Про колективні договори та угоди” від 1 липня 1993 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993. — № 36; зі змінами, внесеними відповідно до Законів від 17 грудня 1996 р., № 607/96-ВР // ВВР. — 1997. — № 6. — ст. 49.
2. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 3 березня 1998 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998. — № 137/98-ВР.
3. *Александрова Е. В.* Социально-трудовые конфликты: пути решения. — М., 1993. — С.14.
4. *Амелин В. Г.* Социология конфликта. — М., 1992. — С.149.
5. *Андреевкова Н. В., Ворончикова Г. А.* Развитие трудовых конфликтов в России в период перехода к рыночной экономике // СОЦИС. — 1993. — №8.
6. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Е.* Основы менеджменту. — Львів: Світ, 1995. — 296 с.
7. *Беззубко Л. В., Лобас В. М., Чернобай А. В.* Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: Учеб. пособие. — Макеевка: ДонГАСА, 2000. — 206 с.
8. *Бекешкіна І. Е.* Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні. — К.: Абрис, 1994. — 48 с.
9. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989. — 190 с.
10. *Бункина М. К., Семенов А. М.* Экономическая политика: Учеб. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1999. — 336 с.
11. *Бюлетень* Національної служби посередництва та примирення. — 2001. — № 1.
12. *Воронов Ю. П.* Методы сбора информации в социологических исследованиях. — Иркутск, 1974.
13. *Герчицова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и Биржи; ЮНИГИ, 1997. — 501с.
14. *Гришина Н. В.* Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов. — Ленинград, 1977. — С.27.
15. *Гришина Н. В.* Производственные конфликты и их регулирование. — Ленинград, 1982. — С. 118.

16. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 144.
17. *Забастовки*: отношение населения и взгляд изнутри // Вопросы экономики. — 1990. — № 3. — С. 92–98.
18. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Центр, 1998. — 432 с.
19. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Прогресс, 1994.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
21. Інструкція про порядок здійснення аналізу висунутих найманими робітниками вимог, виявлення й узагальнення причин колективних трудових суперечок (конфліктів) // Затв. указом НСПП від 22 травня 2000 р. № 31 // Інформаційна біржа праці України, 2000. — № 5. — С. 24–27.
22. Кодекс законів про працю України (за станом на 1 лютого 1999 р.). — Харків: Основи, 1999.
23. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. — М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1999. — 176 с.
24. Конфлікт зі знаком “плюс” // Бізнес. — 1994. — № 3, 4.
25. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. — М.: Стрингер, 1999.
26. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Дека, 1998. — 304с.
27. Кравченко К. А. Шахтерские забастовки: проблемы исследования // СОЦИС. — 1995. — № 10.
28. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 рос. компаний): Практик. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 368с.
29. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и практический аспект. — М., 1991. — С. 84.
30. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. — М.: Дело, 1993. — С.242
31. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
32. Мартынов М. Забастовками проблемы не решит // Газета в газете. — 2001. — 21 липня. — № 28 (119).
33. Мелибруда Е. Я-ты-мы. Психологические возможности улучшения общения. — М., 1986. — С.203.

34. Мендел Д. Забастовка шахтеров. Впечатления и комментарии, анализ // СОЦИС. — 1990. — N 6. — С. 54-65.
35. Мескон М. Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Справа, 1997. — 704 с.
36. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — К., 1990.
37. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: Учебник. — М.: Финстатинформ, 1997. — 878 с.
38. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. — Ленинград, 1977. — С. 80.
39. Положення про порядок підготовки та напрямки рекомендацій НСПП центральним чи місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування// Затв. указом НСПП від 11 квітня 2000 р. № 31.
40. Положення про порядок підготовки та прийняття рішення Національної служби посередництва та примирення по колективній трудовій суперечці (конфлікту) у випадку звернення сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) по сприянню в його вирішенні // Затв. указом НСПП від 5 червня 2000 р. № 42.
41. Положення про порядок реєстрації Національною службою посередництва та примирення висунутих працівниками вимог та колективних трудових спорів (конфліктів) // Затв. указом НСПП від 6 квітня 2000р. № 29// Інформ. біржа праці України. — 2000. — № 4. — С. 34-35.
42. Праця у Донецькій області за січень-вересень 2000р. // Стат. Бюлетень. — Донецьк: Облстат, 2000. — № 17/255.
43. Пугачов В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект-Пресс, 1998. — 279 с.
44. Руденко В. Трудовий конфлікт: примирити і задовольнити вимоги // Людина і влада. — 1998. — № 4-5. — С.102-105.
45. Саржвеладзе Н. И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой. — Тбилиси, 1989.
46. Скотт Дж. Конфликты. Пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.
47. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. — СПб, 1993.
48. Социальная защита: Курс лекций / Новикова О.Ф., Амоша А.И., Беззубко Л.В. и др. — Донецк : ИЭП АН Украины, 1992. — 177 с.

49. *Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.Н.Лавриненко. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1985. — 160 с.*

50. *Соціально-трудо́ві відносини: дійсність і прогнози // Профспілки України. — 2000. — № 3. — С.17-29.*

51. *Станкин М. И. Психология управления: Практ. пособие. — М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. — 304 с.*

52. *Теоретичні проблеми соціально-трудо́вих конфліктів (обговорення за круглим столом) // СОЦИС. — 1991. — № 12. — С.39–47.*

53. *Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Прогресс.— 1996.*

54. *Уманский А. М. Основы экономики труда и управления трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. — Луганск: ИПО ДонГАСА, 2000. — 243 с.*

55. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кабанова. — М., 1997. — С.412.*

56. *Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.*

57. *Уткин Е. А. Конфликтология. Теория и практика. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; ЭКМОС, 1989. — 264 с.*

58. *Фомин Ю. А. Психология делового общения. — Мн.: Амалфея, 2000. — 384 с.*

59. *Фишер Р., Ури В. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М., 1992. — С.28.*

60. *Фэйр Ш. Выиграть может каждый. — М., 1992.*

61. *Чумиков А. Н. Управление конфликтами. — М.,1995. — С. 8–14.*

62. *Чумиков А. Н. Керування конфліктом і конфліктне керування як нові парадигми мислення і дії // Соціологічні дослідження. — 1995. — N 3. — С.52-53.*

63. *Шаленко В. Н. Виробничі страйки як об’єкт соціального аналізу // СОЦИС. — 1990. — № 7.*

64. *Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Социум, 1996.*

65. *Яккока Л. Карьера менеджера. — М., 1990. — С. 252.*

Зміст

ВСТУП	3
--------------------	----------

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ	5
--	----------

1. Загальна характеристика конфлікту як явища5
2. Конфлікт як об'єкт вивчення і управління.....11
3. Основні типи конфліктів.....22
4. Стадії трудових конфліктів36
5. Основні причини трудових конфліктів42

Розділ 2

ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ	56
---	-----------

1. Дослідження трудових конфліктів56
2. Вивчення трудових конфліктів (на прикладі підприємств Донецької області)74
3. Методичні підходи до вивчення стану трудових конфліктів99

Розділ 3

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ І СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	110
---	------------

1. Характеристика існуючої в Україні системи соціального захисту. Вивчення проблем трудових конфліктів110
2. Характеристика нормативно-правової бази вирішення трудових конфліктів126

Розділ 4

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	151
---	------------

1. Стратегія управління конфліктами151
2. Тактика вирішення конфліктів170
3. Оцінка поведінки людей у конфліктній ситуації182

Розділ 5

ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ

ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ190

1. Залежність трудових конфліктів
від характеристики колективу.....190
2. Напрямки роботи щодо попередження
трудових конфліктів у колективі195
3. Досвід вирішення конфліктів за кордоном212

ПРАКТИКУМ223

- Тести223
- Ділові ігри.....237
- Анкети241

Список використаної

та рекомендованої літератури247

In the educational manual theoretical and practical aspects of labour conflicts management problem at the enterprises are considered.

Basing on a generalization, critical analysis of existed theoretical and practical approaches, carried out tests recommendation as to the labour conflicts prevention and overcoming are proposed.

For students, post-graduate students, specialists in personnel management.

Навчальне видання

Беззубко Лариса Володимирівна

Зюнькін Анатолій Григорович

Калина Алла Василівна

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ

Навчальний посібник

Educational edition

Bezzubko, Larysa V.

Zyun'kin, Anatoliy H.

Kalyna, Alla V.

LABOUR CONFLICTS MANAGEMENT

Educational manual

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*

Редактор *В. Є. Коломієць*

Коректор *Т. К. Валицька*

Комп'ютерне верстання *Т. М. Бойко*

Оформлення обкладинки *Д. В. Кругленко*

Підп. до друку 19.04.04. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. ??,?. Обл.-вид. арк. 13,30. Тираж 5000 пр. Зам. № ???

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*