

5. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах / А. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 32–37.
6. Френкель А.А. Математические методы анализа динамики и прогнозирования производительности труда / Френкель А.А. – М. : Экономика, 1972. – 360 с.
7. Яковлев Ю.П. Економіка торгівлі з використанням інформаційних технологій : [навч. посібник] / Яковлев Ю.П. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 376 с.
8. Ямагучи Т. Путь торговли / Ямагучи Т. – М. : 2006. – 65 с.

Надійшла 11.03.2011

УДК 658.3

І. П. СІВЧУК

Тернопільський національний університет імені І. Пулюя

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

У статті розглянуто основні шляхи виходу із конфліктних ситуацій. На прикладі зарубіжного досвіду запропоновано розширити практику укладання колективних договорів та проведення переговорних процесів як методів залагодження конфліктів.

In article it is opened the basic methods of an exit from conflict situations. On an example of foreign experience offered to expand practice of the conclusion of contracts and negotiating process carrying out as methods of a resolution of conflicts.

Ключові слова: кризові явища, конфліктні ситуації, світовий досвід, соціальне партнерство, трудові договори, наймані працівники, соціально-економічні відносини.

Вступ. Сучасний етап соціального та економічного розвитку характеризується максимальною комерціалізацією суспільних відносин, сформованою під впливом ринкової економіки і жорсткої конкуренції, підсиленою періодично виникаючими кризовими явищами, що загострює конфліктність та створює конфліктні ситуації.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню теоретичних і практичних проблем попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємствах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як, А. Я. Анцупов, А. І. Шпілов, А. Т. Ішмуратов, Н. В. Грішина, Г. І. Козирев, Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель, С. Ф. Фролов, А. Гірник, А. Бобро, М. В. Примуш, Т.В. Дуткевич, Л. І. Скібіцька, В. М. Нагаєв, М. І. Пірен, М. В. Цюрупа, Р. Джефрі, П. Дін, К. Хе Сунг та ін.

Постановка завдання. Провести дослідження та виокремити основні шляхи виходу з конфліктних ситуацій на прикладі досвіду зарубіжних країн.

Виклад основного матеріалу. Конфлікти присутні скрізь. Кожному суспільству, кожній соціальній групі чи спільноті в тій чи іншій формі властиві конфлікти. Конфлікт є складним багатомірним явищем. Як соціально-економічний феномен він зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури, чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис та форм. Це зумовило динаміку та ускладнення системи організаційних конфліктів на підприємствах. Типологія організаційних конфліктів, що виникають на підприємствах України (табл.1).

Таблиця 1

Види організаційних конфліктів на промислових підприємствах [10–12]

Назва конфлікту	Форма прояву
Внутрішньоособистісний	Даний конфлікт має місце тоді, коли індивід усвідомлює незадоволеність реалізації своїх думок, цілей та інтересів. Інтенсивність даного конфлікту зростає прямо пропорційно до збільшення кількості можливих альтернативних варіантів при досягненні балансу між позитивним і негативним кінцевим результатом.
Міжособистісний	Проявляється зіткненням соціально-економічних інтересів двох або більше осіб, які знаходяться в опозиції по відношенню один проти одного виходячи з власних інтересів.
Міжгруповий	Конфлікт на сучасних підприємствах характеризується зіткненням соціально-економічних інтересів між відділами і членами відділів установи, що суттєво впливає на групову динаміку, результати роботи діяльності організації. Часто такий конфлікт виникає при протиріччі особистісних точок зору в результаті зміни рівноваги в підрозділах підприємства, наприклад, при зміні керівництва організації, появі неформального лідера в групі тощо.
Внутрішньовиробничий	Виникає в результаті нерациональних рішень на окремі види роботи в межах підприємства, так і на весь промисловий комплекс в цілому. Даний конфлікт суттєво впливає на управлінський і виробничий потенціал промислового підприємства. Розрізняють 3 види внутрішньовиробничого конфлікту: вертикальний (конфлікт між рівнями управління на підприємстві; його виникнення і вирішення впливають на вертикальні зв'язки в організації (цілі, владу, комунікації, культуру тощо); горизонтальний (учасниками конфлікту виступають рівні по статусу частини промислового підприємства, тому часто таке протистояння називається конфліктом цілей). Лінійно-функціональний (поєднання двох попередніх видів конфлікту)

Останні події в Україні чітко показали важливість удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями. Масові акції протестів дрібних підприємців, перевізників, таксистів засвідчують зростання напруги і протестних настроїв у сфері соціально-економічних відносин. Зміни в Податковому кодексі, пенсійній системі, банківському секторі і бюджетній політиці стали каталізатором зростання незадоволення значних верст суспільства і наростання конфліктності. При тому для одних це звуження сфери бізнесової діяльності, для других – зменшення соціальних гарантій, для третіх – необхідність оптимізацій виробничих процесів і т.д. Соціально-економічні трансформації, необхідність яких назріла, зачіпають інтереси багато верст населення і викликають неоднозначне сприйняття. В цих умовах актуальним є зарубіжний досвід виходу із аналогічних ситуацій.

Світовий досвід переконливо засвідчує, що проблеми економіки і суспільного життя, у тому числі у сфері застосування найманої праці, вирішуються якнайкраще у разі, якщо відбувається орієнтація не на конфронтацію, а на досягнення соціальної згоди, узгодження інтересів різних суспільних груп. В кожній країні є свої особливості щодо вирішення конфліктів. Разом з тим існує єдине загальне правило: колективні економічні спори звичайно розглядаються в рамках примирно-третейської процедури, оскільки такі спори пов'язані, як правило, зі створенням нових правових норм. Наприклад, у США для вирішення колективних економічних конфліктів застосовується примирно-третейський метод, а для колективних юридичних конфліктів — судово-адміністративний розгляд; у Великобританії примирно-третейський метод та судовий розгляд застосовується для всіх видів трудових конфліктів; у Франції колективні економічні та юридичні конфлікти вирішуються за допомогою примирно-третейського методу, а для вирішення юридичних конфліктів передбачено судове втручання [10].

Укладання колективних договорів у Австрії є обов'язковою умовою для всіх сфер діяльності і стосується усіх працюючих. Натомість, вони є чинними лише в межах одного підприємства і стосуються лише його. Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізовується у формах проведення переговорів, укладання колективних договорів та колективних угод, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій під час прийняття рішень соціальними партнерами на всіх рівнях [1].

Одним із найважливіших документів, що сприяють досягненню соціальної рівноваги, є колективний договір. Мета його укладання – взаємоприйнятне рішення щодо умов праці між асоціаціями роботодавців та працівників. Основним членом асоціації роботодавців є Торгова палата. Членство в ній для австрійського роботодавця є обов'язковим.

Колективними договорами в Австрійській Республіці визначено мінімальні права найманих працівників, які є юридично затвердженими і гарантуються законом. Це - так званий «norm effect». Також, положення колективних договорів безпосередньо пов'язані з укладанням трудових контрактів з найманими працівниками, які є його невід'ємною частиною. Це, передусім, впливає на умови трудових контрактів, що не дає змоги роботодавцям обмежувати та скасовувати права працівників. Окрім цього, за роботодавцем залишається право створення для працівників більш сприятливих умов праці під час наймання на роботу в порівнянні з тими, які передбачено у колективному договорі.

При розгляді переговорів як одного з методів вирішення конфліктів ми звужуємо його потенційні можливості. В першу чергу переговори необхідно розглядати як систему, що дозволяє уникати розвитку проблемної ситуації в трудовому колективі. У цьому випадку необхідно згадати такий вид регулювання відносин між роботодавцем і працівником як колективний договір. Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях (далі – підприємства) незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема [3]:

- 1) зміни в організації виробництва і праці;
- 2) забезпечення продуктивної зайнятості;
- 3) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- 4) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- 5) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- 6) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- 7) умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- 8) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.
- 9) зміни в організації виробництва і праці;
- 10) забезпечення продуктивної зайнятості;

- 11) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- 12) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- 13) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- 14) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- 15) умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- 16) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду [3].

В Україні колективний договір найчастіше на жаль стає лише формальністю. І якщо в державному секторі він ще використовується, то в приватній сфері майже не застосовується (хоча складання колективного договору обов'язково для підприємств будь-яких форм власності), а іноді стає інструментом тиску на найманих працівників, яких найчастіше змушують підписати документ вигідний роботодавцю.

Найпоширенішим засобом вирішення конфліктів у світовій практиці є переговорний процес, причому, у найбільш розвинутих державах за допомогою переговорів вирішують навіть кримінальні справи. При наявності відпрацьованих технологій переговорний процес може зайняти провідне місце серед регуляторів механізму вирішення конфліктів у трудових відносинах між основними економічними суб'єктами, а саме роботодавців та найманих працівників. Іншими ефективними методами, як доводить світова практика, є використання арбітражу і судової системи.

На практиці проблема полягає в тому, що хоча необхідність переговорного процесу декларується державою як один зі способів попередження конфліктів, але реальної сили підтримки з боку органів влади він не має. Відсутність серйозного контролю за дотриманням трудового законодавства, особливо в приватних організаціях, призводить до повного безправ'я найманих працівників. Сьогодні в Україні переговори є скоріше не нормою, а виключенням із правила і хоча колективний договір вважається обов'язковим він не має реальної сили. Основним засобом вирішення конфліктів залишається арбітраж і судовий розгляд. У випадках виникнення трудових конфліктів найпоширенішими засобами їх врегулювання є адміністративний тиск, погрози застосування економічних санкцій чи звільнення [2]. До факторів, що гальмують розвиток переговорного процесу, можна віднести [2]:

- неспроможність державних органів здійснювати контроль за виконанням трудового законодавства;
- небажання власників забезпечувати нормальний рівень соціального захисту найманих працівників;
- правова і соціальна незрілість найманих працівників;
- визнання судового розгляду як єдиного методу рішення спірних питань;
- непоінформованість сторін про можливості переговорного процесу, його технологію
- відсутність контролю держави за виконанням закону про колективні договори;
- розбіжність зовнішньої і внутрішньої політики держави, з одного боку, ми прагнемо вступити в Євросоюз, а з іншого – з таким низьким рівнем життя і такою високою корумпованістю владних органів таке бажання здійснити важко.

Щодо країн Східної Європи, наприклад у Латвії вирішення колективних трудових спорів займаються примирні органи, які створюють безпосередньо сторони, а в разі ухиляння від проведення примирних процедур спір вирішується в судовому порядку. Колективні трудові спори можуть відбуватися на трьох рівнях: національному, галузевому та на рівні підприємства.

Латвійські профспілки основну увагу зосередили на захисті найманих працівників під час вирішення індивідуальних трудових спорів. Цікавою є інформація щодо можливості індивідуального членства в профспілці, яка надає можливість працівникові уникнути тиску з боку роботодавців, не зацікавлених у існуванні профспілок на підприємстві.

Щоб звільнити з роботи члена профспілки працівників державних установ, самоврядувань, підприємств і фінансів у Латвії, слід отримати згоду не первинної організації, а центрального комітету відповідної профспілки, що надає додаткову можливість захистити права державного службовця, які найчастіше порушуються після перемоги на виборах нової політичної сили. Також незалежності профспілки від роботодавця сприяє й те, що все ширшою стає практика обрання головами первинних профспілок осіб, які не працюють на підприємстві або в органах влади, самоврядування. Вони є членами зазначених профспілок, проте мають статус пенсіонерів або ж працюють в інших установах [1].

В мусульманських країнах підкреслюється роль людського фактора, а також розробляються рекомендації щодо поведінки мусульман як виробника, споживача, підприємця, найманого робітника.

Поведінка споживача регламентується нормами шаріату. У відповідності з принципами Корану суспільство повинно утримуватись від надмірного виробництва і надлишкового споживання. Ринкові відносини повинні базуватись на принципах справедливості, помірності і благодійності. Цінності ісламу виступають основою для регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. Праця розглядається як моральна цінність, а її мотивами є служіння добру. В ціннісному аспекті підкреслюється важливість професіоналізму працівника, працьовитість для досягнення максимальних результатів. Зовнішній контроль не має значення, оскільки робітник знаходиться на виду у Аллаха. Договір між працівником і робітником розглядається як непорушний, освячений Кораном. Його порушення трактується як тяжкий гріх. Договір між працівником і роботодавцем регламентує обов'язки сторін, умови і оплату праці. При цьому особлива відповідальність лягає на роботодавця. Ісламська ділова практика позитивно ставиться до партнерства, кооперації, взаємодопомогу, а також участь працівників в прибутках підприємства. Передбачається створення фондів відчислення з прибутків певної суми для підтримки робітників в період спаду виробництва [4].

Висновки. При врегулюванні конфліктів необхідно враховувати, по-перше, самий механізм формування конфліктної ситуації, по-друге, визначення всіх складових діяльності, спрямованої як на усунення конфліктоутворюючих факторів, так і вироблення системи активної протидії конфліктним ситуаціям. Зокрема, управління конфліктами повинно ґрунтуватись на вивченні необхідної інформації, виходячи із класифікації конфліктів, аналізу динаміки та їх інтенсивності, стадій і фаз розвитку. На цьому має бути побудована схема дій щодо попередження, управління та врегулювання конфліктів. Велике значення має визначення правильних шляхів вирішення, підходів та методів прийняття рішень у конфліктній взаємодії, а також проведення переговорів та забезпечення необхідного посередництва.

Література

1. Міжнародний досвід вирішення колективних трудових спорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nspp.gov.ua>.
2. Переговорний процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://5ka.ru/data/72/261/261.html>.
3. Колективний договір та угода [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://book.li.org.ua/ua/map/r10/102/>.
4. Новикова Е. Ю. Ценности и экономическая деятельность / Е. Ю. Новикова // Вестник Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова. – 2008. – № 4. – С 14–21.
5. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : [навч. посібник] / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
6. Конфліктологія : навч. посібник / [Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко]; під ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
7. Колективні трудові спори: загальні питання. Нормативні акти національної служби посередництва і примирення. Судова практика / [за ред. Руденко В. М.]; Національна служба посередництва і примирення. – К. : Юрінком Інтер, 2006. – С. 383. – (Бюлетень законодавства і юридичної практики, № 2).
8. Акции протеста предпринимателей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=18302>
9. Колективні трудові спори [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-4295-1.html>.
10. Сорокина Т. В. Влияние стратегической ориентации современного отеля на распределения труда, специализацию и уровни конфликтов / Т. В. Сорокина // Вестник Российской экономической Академии шимени Г. В. Плеханова. – 2009. – № 5 (29). – С. 49-58.
11. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : [навч. посібник] / Т. В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
12. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : [навч. посібник] / Скібіцька Л.І. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 384 с.

Надійшла 24.02.2011