ЛЕКЦІЯ 6. ПОПЕРЕДЖЕННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

**1. Прогнозування і профілактика конфліктів в організації: сутність, підходи та напрями.**

Усунення наслідків конфліктів потребує значної кількості засобів, сил і енергії. У зв’язку з цим у практичній діяльності з управління організаціями здійснюється робота з профілактики конфліктів.

Профілактика конфліктів – це сукупність напрямів, методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. У зв’язку з існуванням об’єктивних і суб’єктивних причин виникнення конфліктів передбачається два підходи до їх профілактики:

1) усунення об’єктивних причин;

2) управління поведінкою співробітників відповідно з прийнятими нормами поведінки.

Основні напрями профілактики конфліктів полягають у раціональній побудові системи управління організацією та її персоналом, а також в урахуванні перспектив і стратегічних підходів у цій роботі.

Розглянемо напрямки профілактики конфліктів з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні організаціями. Практика реалізації нижченаведених напрямів довела, що з їх впровадженням підвищується рівень самоповаги і самореалізації спеціалістів, керованість колективом, що в цілому призводить до зниження конфліктної взаємодії. До цих напрямів належать:

- залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень;

- удосконалення організаційних структур управління;

- розробка варіантів стратегії управління персоналом в організації;

- управління компетенцією співробітників.

Залучення керівників середньої ланки управління до спільного пошуку рішень. Начальники цехів, керуючі відділеннями, які реально відповідають за організацію виробництва, повинні бути причетними до прийняття стратегічно важливих рішень організації.

Удосконалення організаційних структур управління як напрям профілактики конфліктів. Ми зупинимося лише на новому напрямі побудови структур управління – створенні мережі малих підприємств (мережа МП), завдяки чому знижується конфліктна складова в управлінні організацією.

Мережа МП потребує участі декількох виробників однакової продукції в межах одного сектора діяльності, для того, щоб мати можливість замінити одного з них при можливому виході з мережі. При цьому підтримується юридична незалежність учасників виробничої мережі, одночасно підвищується відповідальність і зацікавленість загального керівництва в ефективній діяльності всіх учасників. Створення невеликих самостійних організацій, спільна діяльність яких базується не на жорсткому адміністративному підпорядкуванні, а на горизонтальних економічних зв’язках і договірних стосунках, передбачає принципово новий підхід до сучасного управління виробництвом.

Стратегія управління персоналом (СУП) організації являє собою довгостроковий напрям у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу.

При реалізації СУП керівники стикаються передусім з організаційними горизонтальними і вертикальними конфліктами, управління якими передбачає:

– переведення відкритого протистояння в конструктивне співробітництво;

– розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їхніх стосунків;

– чітке розмежування посадових обов’язків і визначення повноважень.

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що знижує рівень конфліктного протиборства.

Впровадження СУП іноді посилює рівень конфліктності в колективі, як і все нове, що зачіпає особисті інтереси працівників. З часом можна подолати це неприйняття за умови чіткого і грамотного пояснення завдань, складання стратегічних планів роботи з персоналом.

Управління компетенцією працівників як напрям профілактики конфліктів є частиною управлінської діяльності, пов’язаної з кваліфікацією персоналу. Суть її полягає у використані узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція або кваліфікація – це сукупність знань, вмінь і навичок, засобів спілкування та досвіду творчої діяльності персоналу.

Знання – це сукупність результатів освіти особистості; вміння та навички – результати досвіду роботи і навчання; засоби спілкування – комунікативні можливості персоналу; творча діяльність базується на сукупності знань, умінь та навичок.

Підтримання компетенції на необхідному рівні визначає необхідність управління нею. Управління компетенцією являє собою процес розвитку і підтримання знань, умінь і навичок персоналу на рівні, необхідному організації для реалізації її основних завдань згідно зі стратегією розвитку. Якщо не впливати на компетенцію працівників, керівники і спеціалісти організації можуть стати неконкурентноспроможними, і організація почне зазнавати збитків. Тому необхідно дотримуватися таких видів діяльності: постійного розвитку компетенції (підвищення кваліфікації, підтримання трудових навичок); набуття додаткових компетенцій за рахунок розширення видів діяльності. Управління компетенцією здійснюється як на рівні організації, так і на рівні особистості.

Управління компетенцією на рівні організації здійснюється для підтримки ключових позицій організації, що визначають її успіх:

- оцінювання наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності;

- оцінювання потреб організації в персоналі згідно зі стратегією кадрової політики;

 - зіставлення ресурсів і потреб;

- прийняття рішень з досягнення рівня компетенції відповідно до діючих вимог.

Зробивши порівняння, визначають: яка кількість персоналу відповідає вибраній стратегії кадрової політики; яка кількість персоналу потребує підвищення кваліфікації; яку кількість співробітників треба прийняти (звільнити). Сукупність цих даних називають банком даних компетенцій.

Більшість умов і факторів успішного розв’язання конфлікту має психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки і взаємодії індивідів. Запобігання конфліктам передбачає не тільки усунення суб’єктивних факторів конфліктної взаємодії, а й організацію управління поведінкою персоналу, розроблення підходів для досягнення сподівань працівників та організації в цілому.

Управління поведінкою – це система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з розумними витратами.

Управління поведінкою співробітників розглядатимемо з позицій теорії ролей, відповідно з якою правила поведінки зумовлюються посадою співробітника. Профілактика конфліктів може бути реалізована у вигляді впливу на поведінку особистості в організації для приведення у відповідність організаційних ролей працівників з їхніми функціями.

Особистість очікує від організації: місця індивіда в організації; змісту і значимості роботи; бажаної винагороди; ступеня відповідальності і ризику; соціальної захищеності.

Організація очікує від індивіда: кваліфікованого виконання роботи; певного результату; визнання визначених організацією норм поведінки і цінностей організації; дотримання дисципліни.

Основним завданням управління поведінкою є досягнення відповідності взаємних очікувань індивіда і організації.

Загальні правила безконфліктної поведінки в організації:

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку в конфліктній ситуації.

2. Погляньте на ситуацію очима іншої людини.

3. Уникайте ділитися роздумами з приводу дій і висловлювань іншої людини.

4. Контролюйте свої емоції.

5. Залучайте іншу людину до процесу обговорення спірних питань, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе.

6. Враховуйте можливість перекручування інформації при її передаванні.

**2. Підтримка співробітництва. Соціальне партнерство**

Конфліктологами розроблений ряд методів підтримки і розвитку співпраці.

Згода, яка полягає в тому, що можливого супротивника залучають до спільної діяльності.

Практична емпатія, яка припускає «входження» в стан партнера, розуміння його труднощів, вираз співчуття йому і готовності допомогти.

Збереження репутації партнера, поважне ставлення до нього, хоча інтереси обох партнерів зараз і розходяться.

 Взаємне доповнення партнерів, яке полягає у використовуванні таких рис майбутнього суперника, якими не володіє перший суб’єкт. Розвиваючи і використовуючи ці риси, можна укріпити взаємну пошану та співпрацю і уникнути конфлікту.

Виключення соціальної дискримінації, яке забороняє підкреслення відмінностей між партнерами по співпраці, демонстрування якої-небудь переваги одного над іншими (хоча вона, можливо, і є). «Навіть якщо Ви робите роботу краще за інших, не поводьтеся, як переможець».

Нерозділення заслуг. Цим досягається взаємна пошана і знімаються такі негативні емоції, як заздрість, відчуття образи і т.п.

Психологічний настрій, прийоми досягнення якого багатоманітні. В своїх конкретних проявах вони можуть включати, наприклад, своєчасне інформування партнера про можливі або майбутні зміни, обговорення з ним наслідків цього і т. ін.

Психологічне «погладжування», яке означає підтримку гарного настрою, позитивних емоцій з самих різних приводів, що знімає напруженість, викликає відчуття симпатії до партнера і тим самим помітно утруднює виникнення конфліктної ситуації.

Такі методи підтримки і зміцнення співпраці можуть сприяти збереженню нормальних ділових відносин між людьми, зміцненню їх взаємної довіри і пошани, «працюють» проти конфлікту, попереджають його виникнення, а якщо він все ж таки виникає, – допомагають його розв’язанню.

Таку ж задачу повинен вирішувати такий соціальний механізм, як соціальне партнерство.

Соціальне партнерство представляє собою такий тип і систему відношень між роботодавцями і робітниками, при яких в рамках соціального світу забезпечується погодження їх важливіших соціально-трудових інтересів.

Що означає словосполучення «соціальне партнерство»? «Соціальне» – значить суспільне, яке відноситься до життя людей і їх відносин в суспільстві. «Партнер» – учасник спільної діяльності. Отже, значення словосполучення «соціальне партнерство» більше відносять і використовують в сфері регулювання соціально-трудових відносин в загальному плані. Це спільна діяльність влади, підприємців і профспілок, спрямована на врегулювання інтересів і вирішення проблем, перш за все, в соціальній і виробничій діяльності людей.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від ряду факторів:

а) ступінь демократизації управління виробництвом. Так, найсприятливіші умови для розвитку соціального партнерства виникають завдяки децентралізації управління, віднесення до компетенції колективів підприємств розв'язання більшості соціально-трудових проблем, розширення прав областей, регіонів і міст. В умовах функціонування підприємств різних форм власності можливості й потреба в соціальному партнерстві зростають ще більше;

б) рівень життя більшості населення і ступінь диференціації доходів. Спостереження свідчать, що чим нижчий рівень життя і чим більша різниця в доходах багатих та бідних, тим популярнішим є заклик до повалення влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країнах з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру більше. Так, відомо, що суттєвий вплив на розвиток ідеї соціального партнерства справили німецькі економісти Вільгельм Репке, Альфред Мюллер-Армак і Людвіг Ерхард, а в самій Німеччині соціальне ринкове господарство базується на поєднанні конкуренції, економічної свободи підприємців і активної політики держави в перерозподілі доходів і організації соціальної сфери. У більшості розвинених країн різниця в доходах 20% найбідніших і найбагатших сімей не перевищує 10 разів. Основний прошарок суспільства становить середній клас, який має досить високий рівень життя і абсолютно не схильний до зміни суспільної системи і особливо – до перерозподілу власності;

в) психологічні передумови і культурні традиції в суспільстві сприяють орієнтації населення розвинених країн на пошук соціальних компромісів, на розв’язання суспільних проблем раціоналістично, без крайніх заходів, на основі правил, визначених законами.

Основою цивілізованих відносин між партнерами на ринку праці мають бути принципи, розроблені Міжнародною організацією праці (МОП). Серед них найважливішими є:

1) загальний і міцний мир може бути встановлений лише на основі соціальної справедливості;

2) ненадання в якій-небудь країні працівникам людських умов праці є перешкодою для інших країн, які бажають поліпшити економічний стан трудящих;

3) свобода слова і свобода об’єднань є необхідними умовами постійного прогресу.

4) бідність у будь-якому місці є загрозою для загального благополуччя;

5) всі люди, незалежно від раси, віросповідання й статі, мають право на матеріальне благополуччя і духовний розвиток в умовах свободи і демократії, сталості економіки і рівних можливостей;

6) повна зайнятість і підвищення життєвого рівня. МОП проголошує і сьомий принцип – праця не є товаром (тут мається на увазі не економічне, а соціальне і моральне визначення поняття «праці»). Принципи, проголошені МОП, мають універсальний, всесвітній характер.

**3. Соціально-трудові конфлікти: форми протікання та методи подолання.**

Трудовий конфлікт – вид соціального конфлікту, об’єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.

Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До останніх відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і працедавцем з приводу умов праці. Трудовий конфлікт – більш широке поняття. Окрім зіткнення в області трудових правовідносин він часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки або демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної платні, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді – і політичними вимогами.

Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні і міжгрупові трудові конфлікти. Перші, звичайно, є конфліктами «по вертикалі». Виходячи з особливостей сторін, виділяються такі трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;

- між трудовим колективом і профспілковим комітетом; між адміністрацією і профкомом;

- між трудовим колективом і керівництвом галузі; між трудовими колективами різних організацій;

- між трудовими колективами і органами управління держави.

Залежно від того, в якій сфері взаємодії виникає суперечність, можна виділити три предмети трудового конфлікту.

1. Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека і т. ін.).

2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрачання фінансових коштів; розподіл одержаного прибутку; участь працівників в управлінні капіталом; правила проведення приватизації і т. ін.).

3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні поставки, розрахунки; погашення боргів тощо).

Причинами трудових конфліктів можуть бути: бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів працівників; бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці; спроби адміністрації незаконно звільнити працівників; незнання або ігнорування працедавцем норм чинного трудового законодавства; девальвація цінностей трудової культури; зниження трудових і соціальних гарантій працюючих; низька заробітна плата, несправедливі розцінки; невчасна виплата заробітної плати; нецільове витрачання керівниками фінансових коштів; порушення договірних зобов’язань з поставок; зростання безробіття; зубожіння населення, включаючи найманих працівників.

*Функції трудових конфліктів*

1. Трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів і робить внесок в соціальну інтеграцію підприємства. Конфлікт робітників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їх конфронтацію, а з іншої, – підвищує згуртованість робітників.

2. Трудові конфлікти виконують сигнальну функцію, розкриваючи найгостріші суперечності в житті колективу.

3. Існує інноваційна, творча функція трудового конфлікту. З його допомогою можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу.

4. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Серед форм розв’язання трудового конфлікту виділяють: виступи на зборах трудового колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищого керівництва, до народних депутатів, партій; пред’явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію по трудових суперечках; організацію пікетів; страйки, які розглядаються більшістю працюючих як найефективніший засіб боротьби за свої права.

Страйк – вид міжгрупового трудового конфлікту, який полягає в припиненні або скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг з висуненням вимог економічного, соціального або політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ній працюючих; наявність органів управління; значний вплив страйку на тих, проти кого він спрямований. Страйки підрозділяють на: загальні, повні, часткові; термінові, безстрокові; боротьбу за права і виступи на знак солідарності.

Не всі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за рамки трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а деколи – і політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства вони повинні признаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

а) за політичними мотивами, з вимогами про зміну конституційного устрою держави, скликання, розпуск або зміну порядку діяльності найвищих органів державної влади, відставці їх керівників, а також з вимогами, які викликають порушення національної і расової рівноправності або зміну кордонів;

б) оголошені без дотримання установленого законом порядку розглядів трудових спорів.

Припинення роботи як засіб вирішення колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров’ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського транспорту, цивільної авіації, зв’язку, енергетики, оборонних галузей, в державних органах, на підприємствах і в організаціях, на які покладено виконання задач щодо забезпечення обороноздатності, правопорядку та безпеки країни, в безперервно діючих виробництвах, припинення яких пов’язано з важкими і небезпечними наслідками.

Основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні кроки:

- створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп – потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їх власних зусиль;

- створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку;

- ухвалення більш ефективного закону про розв’язання трудових конфліктів і норм, які б ефективніше регулювали відносини трудових колективів з працедавцями;

- сприяння посиленню ролі незалежних профспілок;

*Основні способи розв’язання трудових конфліктів.*

1. Найважливішим механізмом мирного розв’язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди і контракти, що містять права і обов’язки договірних сторін, у тому числі при виникненні конфлікту.

2. Конфліктні питання, що виникають у відносинах працедавця і працівника, можуть розглядатися комісіями по трудових спорах та народними судами. Працівник має право без рішення виборного профспілкового органу звернутися до суду після розгляду відповідної заяви в комісії по трудових спорах.

3. Розв’язанню трудових конфліктів сприяє робота комітетів і профспілки, конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей за участю представників підприємства, керівництва галузі або регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе ухвалення відомчих і міжвідомчих угод між представниками державних органів управління, працедавцями і об’єднаннями профспілок з соціально-економічних питань.