

4. *Козловська Г. В.* Організаційна свідомість: діалектика індивідуального і суспільного: Дис. ... канд. філос. наук: 09.00.04 / Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2006. – 195 с.
5. *Спиркин А. Г.* Сознание и самосознание. – М.: Политиздат, 1972. – 303 с.
6. *Шорохова Е. В.* Проблема сознания в философии и естествознании. – М.: Изд-во социально-экономической лит-ры, 1961. – 263 с.
7. *Нестеренко Г. О.* Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід // Нова парадигма: Журнал наукових праць. – 2004. – Вип. 38. – С. 57-64.
8. *Смагін І.* Ідеологічне поле державної служби: структура та взаємозв'язок з управлінською свідомістю // 36. н. пр. УАДУ при Президентіві України. – Вип. 2, ч. 1. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 219-224.
9. *Одинцов П., Веретенникова Л.* Формування образу ідеального керівника [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pleyady.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=1007>.
10. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2000. – 512 с.
11. *Смагін І.* Управління освітою: синергетичні підходи // Директор школи. Україна. – 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pleyady.kiev.ua/index.php?go=Pages&in=view&id=558>.

*Жижко Т. А.*

## **ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ**

Конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. Уява про те, що конфліктів потрібно уникати, не повинна бути властива менеджменту. Такий погляд на проблему конфліктів тільки заважає менеджменту займати правильну позицію при управлінні підприємством. Леонардо да Вінчі відзначав роль конфлікту, що супротивник, шукаючий ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати. Часто конфлікти позитивно впливають на реорганізацію застарілих структур, ліквідують неполадки. Менеджер повинен вміти управляти конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами.

Слово “конфлікт” має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий “вид спілкування”, в основі якого лежить різного роду реальні, або ілюзійні, об’єктивні чи суб’єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Донедавна, домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в організації – річ небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж так з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою. Представники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт потрібно уникати. Зазвичай розглядаючи конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. Вважали, що добрі взаємовідносини в організації можуть запобігти появі конфлікту. У трактуванні Л. Козера, конфлікт – це боротьба за цінності та претензія на певний статус, владу і ресурси. З точки зору іншого американського автора К. Боулінга, конфлікт – це усвідомлені суперечність і зіткнення інтересів.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. На сучасному етапі термін конфлікт можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Першоджерелами конфлікту або умовою його виникнення є конфліктна ситуація – тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводять до загострення стосунків між конфліктуєчими сторонами. Тут вступає у силу один з основних законів філософії – закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом.

Характерними ознаками конфлікту є: неприйняття інтересів однієї сторони іншою; спроба використання ресурсів іншої сторони; демонстрація повного неприйняття планів опонента; спроба зіпсувати плани іншого та ін.

Залежно від мотивації конфлікту, науковці виділяють три блоки соціальних конфліктів: у зв'язку з розподілом власних повноважень та пропозицій; з приводу розподілу матеріальних ресурсів; з приводу цінностей та найважливіших життєвих потреб.

Одним із видів соціального конфлікту є трудовий конфлікт, природа виникнення якого пов'язана із застосуванням праці.

Під час трудової діяльності між працівниками і власниками (роботодавцем) підприємства можуть виникати різного роду непорозуміння. Саме через відмінність інтересів сторін соціально-трудова відносин між ними найчастіше виникають колективні трудові спори (конфлікти). Об'єктами таких спорів та конфліктів є трудові відносин та умови їх забезпечення.

У вітчизняній нормативній лексиці поняття “трудова спір” і “трудова конфлікт” часто ототожнюють, хоча між ними існують відмінності. Спір – це словесне

обговорення чого-небудь двома або кількома особами, в якому кожна зі сторін відстоює свою думку. Конфлікт же – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок, серйозні розбіжності.

За визначенням російського конфліктолога І. Ширяєва, до колективних трудових спорів належить спори між групою працівників та роботодавцем з приводу умов праці. В. Прокопенко вважає, що трудові спори – це розбіжності, які виникають між суб'єктами трудового права з приводу встановлення умов праці або укладання трудового (колективного) договору, а також застосування норм трудового законодавства. Тобто спектр причин виникнення трудового спору значно ширший.

Наявність об'єкта конфлікту – розбіжностей свідчить лише про можливість виникнення конфлікту. Якщо в ході трудового спору сторони соціально-трудова відносин самі урегульовують розбіжності, то спір можна вважати вичерпаним. Коли ж власник (роботодавець) відмовив у задоволенні вимог працівників чи профспілки або не виконує домовленостей, досягнутих сторонами за наслідками трудового спору, тоді спір переростає в трудовий конфлікт.

Існує кілька типів трудових конфліктів. Вони залежать насамперед від того, які сторони включені в боротьбу і якими факторами обумовлені конфлікти. Таким чином, виділяють між особові та між групові трудові конфлікти, а серед них – конфлікти права і конфлікти інтересів.

Виникненню трудових конфліктів передують такі причини, а саме: порушення власником (роботодавцем) умов трудового договору; розбіжності в поглядах щодо укладання чи зміни колективного договору; порушення трудового закону; відмінності в тлумаченні колективного договору, трудового договору; різка зміна подій чи умов та інші.

Правники Європи зробили спробу класифікувати трудові конфлікти і встановити процедури для їх вирішення.

У багатьох країнах, зокрема Австрії, конфлікти права зазвичай вирішуються в суді. Рішення приймається на основі попередньої співбесіди. Правові конфлікти стосуються індивідуальних конфліктів і включають спори між працівниками та роботодавцями ( з приводу тривалості робочого дня, виплат та звільнень). До категорії з обранням ради працівників, правами та обов'язками її членів та ін..

У разі вирішення конфліктів інтересів суд може запропонувати нові правила та умов для усунення проблеми обидві сторони повинні дотримуватися постановленого судом.

У Великій Британії трудовий спір – це спір між працівниками та їх роботодавцями, що стосується одного чи кількох питань. Спір повинен бути “між працівниками та їх роботодавцями”, тому можливість захисту страйків солідарності, а також спори між групами працівників виключаються.

Трудове законодавство Данії ґрунтується на розрізненні конфліктів інтересів (укладення й оновлення колективних угод) та конфліктів права (тлумачення й порушення колективних угод). Усі конфлікти навколо тлумачення або порушення колективних угод вважаються колективними в тому сенсі, що вони повинні врегульовуватися відповідно до офіційних положень Закону про суд з трудових питань або Норми щодо розв'язання трудових конфліктів. Це означає, що всі види конфліктів між керівництвом і працівниками щодо реструктуризації фірми, вивільнення працівників розглядаються як такі, що мають колективний характер, якщо їх сторони охоплені колективною угодою. Якщо ні то конфлікт розглядається як індивідуальний і повинен бути врегульований згідно із звичайними нормами індивідуальних умов зайнятості та звичайними судами.

У Франції трудові конфлікти розділяють на конфлікти права і конфлікти інтересів. Конфлікти права вважаються конфліктами щодо інтерпретації та виконання законів, а конфлікт інтересів – конфлікти щодо відносин, не врегульованих прямо законами чи колективними договорами, наприклад щодо заробітної плати, умов праці тощо.

В Іспанії відокремлення індивідуальних конфліктів від колективних і правових конфліктів від конфліктів інтересів тісно пов'язане з тими шляхами або методами, які використовуються для розв'язання конфліктів в обох цих ситуаціях.

В Італії конфлікт стосується неподільного інтересу спільноти – колективного інтересу коли цьому інтересу загрожує інша спільнота (двосторонній колективний спір) або особа (односторонній колективний спір) та коли ця загроза прямо впливає на всю спільноту (колективний спір, що зачіпає інтереси або права групи як такої) або ж осіб, що є членами спільноти (колективний спір, що зачіпає інтереси або права члена групи).

У Португалії немає юридичного визначення колективного спору. Є “спори, що стосуються закінчення дії чи перегляду колективних договорів” і “спори щодо втілення угод”. Ці два типи спорів ототожнюються відповідно з “конфліктами інтересів” і “юридичними спорами”, тому що обидва завжди стосуються “контрактних випадків”.

Законодавство Швеції не розрізняє колективних та індивідуальних правових спорів. Обидва види розв'язуються однаковими способами (шляхом переговорів), де організації представляють індивідуальних членів так само, як і в конфліктах (де організації самі є сторонами).

За класифікацією Міжнародної організації праці існує три види трудових конфліктів: індивідуальні конфлікти права; колективні конфлікти права; колективні конфлікти інтересів.

Коротко зупинимося на кожному із них.

Конфлікт вважається індивідуальним, якщо у нього бере участь працівник або кілька працівників, у разі коли справа стосується індивідуальних прав або можливостей кожного з них. Це так звані конфлікти по вертикалі з адміністрацією. Індивідуальний конфлікт права, чи “скарга”, може виникнути, якщо, наприклад, роботодавець звільняє працівника у зв’язку із порушенням правил Внутрішнього трудового розпорядку підприємства, у той час як працівник має доказати, що його поведінка не була значних порушень цих правил, і тому його звільнення є несправедливим і незаконним.

Конфлікт вважається колективним, якщо він стосується групи працівників. Виходячи з особливостей сторін, виділяють наступні трудові конфлікти, а саме: між трудовим колективом і адміністрацією; між профспілковим комітетом і адміністрацією; між трудовим колективом і керівництвом калузії.

Конфлікти які стосуються питань впровадження і тлумачення існуючих прав відносяться до конфліктів права. Ці права можуть впливати з тексту закону, з письмового тексту колективного договору чи з контракту працівника. Тому конфлікти права можуть бути індивідуальними, так і колективними.

Конфлікти інтересів це колективні конфлікти які виникають на основі розбіжностей між сторонами соціально-трудова відносин при встановленні нових або зміні існуючих умов праці та виробничого побуту, при укладанні чи зміні колективного договору, угоди. У цьому разі не існує спеціального права, лише інтерес однієї зі сторін створює передумови для пошуку способу вирішення проблеми на основі компромісу.

Класифікація трудових конфліктів, як свідчить світовий досвід, має значення для визначення їх підвідомчості. Для кожного виду встановлено певний порядок розгляду і орган, уповноважений розглядати цей конфлікт (комісія з трудових спорів, примирна комісія).

У законодавстві України щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) не існує чіткого поділу на такі види, як конфлікт права та конфлікт інтересів. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” у статті 2 дає наступне визначення колективному трудовому спору (конфлікту), що це розбіжності, що виникають між сторонами соціально-трудова відносин, щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; укладання чи зміни колективного договору, угоди; виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; невиконання вимог законодавства про працю.

Таким чином, колективні трудові спори (конфлікти) можна класифікувати за видами, а саме конфлікт інтересів та конфлікт права. Через різний історичний розвиток у одних країнах акцент зроблено на відмінності між індивідуальними та колективними конфліктами, а в інших – на відмінностях між конфліктами права та конфліктами інтересів.

**Л і т е р а т у р а :**

1. *Стец В. А., Стец І. І., Костюмчик М. Ю.* Менеджмент персоналу. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. – Тернопіль: Лілея, 1996. – С. 71-73.
2. *Хміль Ф. І.* Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – С. 158-159.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. – М., 1992.
4. *Яременко В., Сліпушко О.* Новий тлумачний словник української мови: У 4-х т. – К.: Аконіт, 1999. – Т. 2.
5. *Анциупов А. Я., Шишилов Л. І.* Конфликтология: Ученик для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999.
6. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР.

**Бех Ю. В.**

**ФІЛОСОФСЬКА РЕФЛЕКСІЯ ЯВИЩА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ**

Менеджмент освіти є відносно новою галуззю знань для вітчизняного керівника – практика і дослідника педагогічної науки, оскільки криза сучасної освіти є наслідком кризи соціального управління під тиском якої самозруйнувався соціальний організм СРСР, сформувався організаційний контур СНД і розбудовується Україна як суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава (ст. 1. Конституції України) [8].

Актуальність поставленої проблеми стає особливо зрозумілою у зв'язку з суперечливими поглядами на стан національної і світової системи освіти у дискурсі Болонського процесу. Суть полеміки достатньо проста і очевидна: є криза або її немає? Якщо залишити осторонь різні проміжні вислови і думки, то, по суті, формулюються дві взаємовиключні точки зору.

Перша: вся вітчизняна освіта (адеякі заявляють, що і світова), всі її структури, включаючи управління, переживають глибоку і затяжну, таку, що розтягнулася на багато років кризу. Причина полягає у переході світової спільноти від індустріальної до інформаційної фази розвитку.

Друга: ніякої кризи освіти в нашому суспільстві немає, є природний процес її реформування, зв'язаний з об'єктивними, частково суб'єктивними і неминучими у такому разі труднощами і суперечностями. Більш того, саме освіта, зтверджують прихильники другої позиції, виявилася тією єдиною системою діяльності нашого суспільства, яка не тільки не втратила свого потенціалу, але і в складних умовах глибокої соціальної і, навіть, соціетальної кризи добилась помітних позитивних результатів.