

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

С.Д. Резник, Т.И. Копякова, А.Е. Черницов

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Под общей редакцией д.э.н., профессора С.Д.Резника

Пенза 2013

УДК 331.109
ББК 65.240
Р34

Рецензенты: директор Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ доктор экономических наук, профессор В.В. Бондаренко;
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» С.Н. Макарова (ПГУАС)

Резник, С.Д.
Р34 Управление трудовыми конфликтами на предприятии: моногр. / С.Д. Резник, Т.И. Копякова, А.Е. Черницов; под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 160 с.
ISBN 978-5-9282-0996-4

Рассматриваются актуальность, цель, задачи и общая концепция формирования системы управления трудовыми конфликтами на предприятии. Особое внимание уделено разработке механизмов и модели системы управления трудовыми конфликтами, а также методическим подходам к оценке эффективности деятельности руководителей предприятий по управлению трудовыми конфликтами на предприятии.

Монография подготовлена на кафедре «Менеджмент» и будет полезна как руководителям предприятий и начальникам служб и подразделений, так и аспирантам, студентам, специализирующимся в области формирования системы управления трудовыми конфликтами на предприятии.

ISBN 978-5-9282-0996-4

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2013
© Резник С.Д., Копякова Т.И., Черницов А.Е., 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	10
1.1. Особенности понятия трудовой конфликт на предприятии в современных условиях	10
1.2. Современные теории управления трудовыми конфликтами	24
1.3. Методические основы оценки уровня конфликтности	33
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)	38
2.1. Причины возникновения, структура и динамика трудовых конфликтов на предприятиях	38
2.2. Воздействие трудовых конфликтов на результаты деятельности производственного персонала	49
2.3. Оценка эффективности деятельности руководителей предприятий по управлению трудовыми конфликтами	58
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	79
3.1. Модель системы управления конфликтами на предприятии	79
3.2. Механизмы реализации системы управления трудовыми конфликтами на предприятии	86
3.3. Эффективность системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях	122
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	143
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	147
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	157

ПРЕДИСЛОВИЕ

В монографии на основе теоретических и практических результатов исследования рассматривается проблема формирования системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях.

Проблема конфликтов, в общем, и трудовых конфликтов, в частности, является неизменно актуальной. Конфликт как способ взаимодействия индивидов и групп при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов – свойственен всем сферам жизни человека, и социально-трудовые отношения в этом смысле также не являются исключением.

Недостаток материальных благ, трансформация системы духовных ценностей, усиление социальной дифференциации, обострение чувства социальной справедливости являются источником возникновения различного рода конфликтов. В настоящее время наблюдается процесс взаимного усиления многочисленных конфликтов на уровне регионов, городов, районов, предприятий, учреждений, организаций и аккумуляции на этой основе совокупного конфликтного потенциала. Тем самым становится все более очевидной необходимость изучения процессов формирования и развития конфликтов, начиная с уровня предприятий.

Несмотря на то, что последствия конфликтов могут быть различными, как правило, они ведут к ухудшению социально-психологического климата, падению трудовой мотивации, снижению качества выполнения работы, и, как следствие, ее эффективности как среди отдельных сотрудников, так и коллектива в целом. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы, связанные с конструктивным и своевременным разрешением конфликтов, поиском оптимального способа выхода из ситуации противостояния, поэтому изучение данной проблематики представляет не только научный, но и практический интерес, так как от этого в немалой степени зависит обеспечение социально-экономической стабильности, как конкретной компании, так и общества в целом.

В разделе I «Теоретические и методические подходы к управлению конфликтами на предприятии» отражены теоретические подходы к исследованию деятельности руководителей предприятий и структурных подразделений по управлению трудовыми конфликтами, определена классификация трудовых конфликтов, анализируются сущность и составляющие трудового конфликта. Основными теоретико-методологическими подходами к изучению управления трудовыми конфликтами на предприятии выступили экономические исследования зарубежных экономистов о природе и характере возникновения и урегулирования конфликтов, а также теории отечественных экономистов по конфликтологии, социологии и управления персоналом. На основе обобщения методических подходов к исследуемой

проблеме предложена методика исследования системы управления трудовыми конфликтами.

В разделе II «Анализ практики управления трудовыми конфликтами (на примере предприятий Пензенской области)» раскрыты результаты исследования трудовых конфликтов на предприятиях, выявлены особенности и причины возникновения. В главе проанализированы тенденции в поведении сотрудников и руководителей в процессе конфликтов. Приведены результаты опроса руководителей по управлению трудовыми конфликтами на предприятии.

В разделе III «Рекомендации по повышению эффективности управления трудовыми конфликтами на предприятии» предложены модель системы управления, принципы и механизмы управления трудовыми конфликтами на предприятии, обоснована оценка эффективности функционирования системы управления трудовыми конфликтами. Приведена оценка эффективности функционирования системы управления трудовыми конфликтами на предприятии.

ВВЕДЕНИЕ

Деформация важнейших социально-профессиональных групп; девальвация ценности труда в материальном производстве, поляризация интересов директората организаций, учреждений, с одной стороны, и наемных работников, с другой, а также ослабление государственных централизованных начал, регламентирующих экономическую деятельность и трудовые отношения, минимизация государственных трудовых гарантий, самоустранение государства от выполнения своих надзорных и контрольных функций в сфере труда привело к обострению проблемы управления трудовыми конфликтами. Возрастание степени свободы во взаимоотношениях работника и работодателя значительно расширило поле вопросов и проблем, подлежащих обсуждению и решению в договорном порядке. Этой свободой незамедлительно воспользовалась более сильная сторона трудовых отношений – работодатель, что в условиях бесконтрольности нередко выливается в откровенный диктат и проявление монопольных тенденций (особенно в вопросах оплаты труда), предопределив «односторонность» трудовых договоров.

Негативное воздействие на данную проблему оказал экономический кризис, создавший дополнительное социально-психологическое напряжение в обществе и трудовых отношениях в частности.

Трудовые конфликты в организациях – стали повседневной реальностью, поэтому для эффективного решения возникающих проблем руководителям необходимо обладать теоретическими знаниями и практическими навыками поведения в конфликтных ситуациях.

В целом, актуальность данного исследования определяется, во-первых, обострением социальной напряженности на российских предприятиях, выразившемся в росте числа трудовых конфликтов между работниками и работодателями; во-вторых, неготовностью к проявлениям открытой конфронтации самих субъектов противостояния; в-третьих, отсутствием целенаправленной и долговременной политики государства по отношению к конфликтам в социально-трудовой сфере.

Проблема трудовых конфликтов исследуется преимущественно социологами, психологами, профсоюзными работниками. В существенно меньшей степени разработаны управленческие аспекты проблемы, что сказывается на обоснованности и эффективности практических рекомендаций по регулированию трудовых конфликтов.

Так, в оценке места и роли трудовых конфликтов в условиях современной России с точки зрения менеджмента имеются существенные расхождения. Одни авторы считают, что в современных условиях их функции переходят к социальному партнерству. Другие, напротив, полагают, что российский вариант рыночной экономики не допускает возможности партнер-

ских отношений между властью, бизнесом и трудом, а жесткая конфронтация – единственное средство отстаивания интересов работников. Третьи выступают за более гибкий подход к оценке трудовых конфликтов, утверждая, что динамика числа конфликтных ситуаций может отражать как негативные, так и позитивные сдвиги в социально-экономическом положении работника на предприятии. Поэтому исследование данной проблемы требует глубокого не только количественного, но и качественного структурного анализа состояния трудовых отношений в переходной экономике.

Актуальным является исследование факторов, определяющих уровень и характер конфликтности в различных секторах экономики. Большинство авторов исследует вопрос о возникновении, развитии и разрешении трудовых конфликтов недифференцированно, уделяя недостаточное внимание различиям экономико-правовых механизмов разрешения конфликтов на предприятиях именно сферы производства.

Требуют более детальной проработки вопросы применения к российской действительности мирового опыта регулирования трудовых конфликтов, а также вопросы согласования интересов субъектов трудовых отношений. Прямое копирование даже самого успешного зарубежного опыта не дает эффективного результата, поскольку не учитывает в должной мере исторические особенности формирования и развития российских трудовых отношений, включая и опыт советского периода.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем в философии, социологии, в психологии, юриспруденции, в менеджменте и др. Начало современным теориям конфликта положили работы К.Маркса¹, Г.Спенсера², М.Вебера³, Ч.Миллса⁴.

Социально-психологический аспект управления и разрешения конфликтов отражены в работах В.Зигерта⁵, Л.Ланге, Х.Корнелиуса⁶, З.Фрейда⁷, Д.Скотта⁸ и др.

Отечественные ученые – В.Н.Кудрявцев⁹, А.В.Дмитриев¹⁰, Т.С.Сулимова¹¹, Ф.М.Бородкин¹², А.Г.Здравомыслов¹³, Н.В.Гришина¹⁴, Д.П.Зер-

¹ Маркс К. Экономические рукописи 1857-1861 гг. Первоначальный вариант "Капитала" (комплект из 2 книг). Изд-во: Либроком, 2011. 1216 с.

² Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские. Цифровая книга, 2009. 2664 с.

³ Вебер М. Макс Вебер. Избранное. Образ общества / пер. М. Левина, А. Михайлов, Светлана Карпушина, сост. С. Левит. Изд-во: Центр гуманитарных инициатив, 2012. 768 с.

⁴ Миллс Чарльз Райт Социологическое воображение. Nota Bene, 1/1/2001. 264 с.

⁵ Зигерт Вернер, Ланг Лючия. Руководить без конфликтов. Экономика, 1990. 336 с.

⁶ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992. 232 с.

⁷ Фрейд Зигмунд Психология масс и анализ человеческого "Я". Азбука, Азбука-Аттикус, 2011. 192 с.

⁸ Скотт Дж. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. СПб., Питер, 1993. 138 с.

⁹ Кудрявцев В.Н. Равноправие и равенство. М.: Наука, 2007. 184 с.

¹⁰ Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. М., 2002., 204 с.

¹¹ Сулимова Т.С. Конструктивное разрешение конфликтов. М.: Педагогика, 2006. 125 с.

¹² Бородкин Ф.М., Айвазян С.А. Социальные индикаторы. М.: Юнити-Дана, 2006. 608 с.

¹³ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1996. 318 с.

¹⁴ Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2008. 480 с.

кин¹⁵, А.И.Пригожин¹⁶, В.Н.Шаленко¹⁷, М.В.Удальцова¹⁸, В.П.Пугачев¹⁹, А.Я.Анцупов²⁰, А.И.Шипилов²¹; А.Я.Кибанов²², И.Е.Ворожейкин, Д.К.Захаров и др. исследовали специфику современных социальных конфликтов в организациях и разработали способы их разрешения.

Выполненные ранее исследования в сфере управления трудовыми конфликтами были посвящены в основном изучению отдельных концепций и поведению персонала в условиях конфликта, но не рассматривали данную проблему с точки зрения менеджмента. Системным факторам и элементам в управлении трудовыми конфликтами на производственных предприятиях специального внимания уделено недостаточно.

Накопленные к настоящему времени результаты научных исследований и опыт практической деятельности создают определенные предпосылки для разработки новых идей, положений, методик, моделей управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях. Эти проблемы остаются недостаточно исследованными. Одной из основных объективных причин этого является то, что многие ученые и практики не уделяют внимания системному и комплексному подходу решению данной проблемы, не учитывают значение и влияние целенаправленного взаимодействия системы управления, мониторинга и участия управленческого персонала в управлении конфликтами.

Цель проводимого исследования заключается в обосновании рекомендаций по формированию системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работников производственных предприятий.

Объектом исследования выступают трудовые коллективы производственных предприятий.

Актуальность исследуемой проблемы позволила сформулировать рабочую гипотезу, согласно которой разработка и реализация системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях должна способствовать стабилизации и снижению уровня социальной напряженности.

Эмпирическую базу исследования составили результаты анкетного опроса руководителей и работников 10 производственных предприятий

¹⁵ Зеркин Д.П. Политология. 2001. 448 с.

¹⁶ Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. 432 с.

¹⁷ Шаленко В.Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление: моногр. М.: Асаскгша АПК и ППРО, 2008.

¹⁸ Удальцова М.В., Наумова Е.В. Сервисология. Человек и его потребности. Изд-во «Омега-Л», 2011. 112 с.

¹⁹ Пугачев В.П. Планирование персонала организации. Издательство МГУ, 2011. 236 с.

²⁰ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для ВУЗов. М.: Эксмо, 2011. 512 с.

²¹ Шипилов А. В. "Свои", "чужие" и другие. Изд-во «Прогресс-Традиция», 2008. 568 с.

²² Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология. М.: Инфра-М, 2009. 304 с.

г. Пензы (среди которых ЗАО «Граз», ЗАО «Биосинтез», ООО «СКБТ», ООО «Кайнак», ЗАО «Дера», ООО «Гантор»; ООО «Аудио-Эскорт», ООО «Спецстроймеханизация», ООО «БыстроДом», ООО «Спектр недвижимости»).

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке модели системы и механизмов управления трудовыми конфликтами на промышленных предприятиях, представленных совокупностью следующих положений:

1. Уточнено содержание деятельности руководителей предприятий и структурных подразделений по предотвращению и разрешению трудовых конфликтов, которые свидетельствуют о недостаточном уровне и бессистемном характере участия руководителей в управлении трудовыми конфликтами, слабой системе взаимодействия сотрудников организации с субъектами обеспечения их трудовой деятельности.

2. На основе комплексного анализа деятельности руководителей и сотрудников выявлены тенденции и особенности их взаимодействия в условиях конфликтных ситуаций. Специфика приоритетов трудовой деятельности и ценностных ориентаций сотрудников и руководителей предприятий позволяют более целенаправленно сформулировать рекомендации по повышению эффективности управления трудовыми конфликтами на предприятиях. Уточнена классификация причин возникновения трудовых конфликтов на производственных предприятиях, дана характеристика трудовых конфликтов на предприятиях по причинам возникновения, структуре и динамике.

3. Сформулированы организационно – управленческие принципы и направления совершенствования процедур диагностики, предупреждения и разрешения трудовых конфликтов на предприятиях.

4. Предложена авторская модель системы управления трудовыми конфликтами на производственном предприятии, ориентированная на комплексное изучение предпосылок возникновения конфликта и выработку управленческих решений по его разрешению, что в результате должно привести к более эффективному функционированию предприятия.

5. Разработаны механизмы управления трудовыми конфликтами на предприятии на базе определения уровней управления, опирающихся на внутриорганизационные инструменты управления, а также на саморегулирование и саморазвитие сотрудников.

6. Обоснованы и апробированы методические подходы к оценке эффективности управления трудовыми конфликтами на производственном предприятии, основанные на построении системы факторов неудовлетворенности. Предлагаемые методические подходы позволяют определить наряду с общим уровнем конфликтности отдельные факторы неудовлетворенности, влияющие на возникновение трудовых конфликтов.

7. Определены ключевые направления повышения эффективности функционирования системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Особенности понятия трудовой конфликт на предприятии в современных условиях

Современные подходы к исследованию конфликтов требуют определения необходимых и достаточных методологических оснований, опираясь на которые можно было бы проследить причины возникновения и динамику развития конфликта как естественного, неотъемлемого атрибута общества и сферы трудовых отношений в частности, характерные черты, а также закономерности развития современной конфликтологии.

За время своего существования конфликтология приобрела исключительную универсальность и превратилась и в специфическую область практического управления, и в методический инструментарий оптимизации управления. Очевидно, этим объясняется значительное многообразие определений конфликта, предложенных в зарубежной и отечественной социологической литературе.

Прежде чем перейти к анализу трудового конфликта, представляется необходимым обозначить общее требование, реализация которого может обеспечить необходимость и практическую значимость предпринимаемого анализа. Речь идет о том, что в условиях интенсивных преобразований социально-экономических отношений в направлении к их демократизации происходит смена парадигмы в конфликтологических исследованиях²³.

Это выражается, во-первых, в признании и обосновании значения трудовых конфликтов в качестве неотъемлемого атрибута жизни организации, во-вторых, в признании и обосновании не только негативных функций конфликтов, но и конструктивных, позитивных функции конфликта в организационном развитии, в-третьих, в саморефлексивности конфликтной деятельности, что связано прежде всего, с интенсивными процессами использования конфликта, конфликтной ситуации не только в качестве предмета исследования, но и в качестве эффективного средства разрешения проблем в организации.

Анализ формирования конфликтологической парадигмы показывает, что на ее оформление сильное влияние оказывали три основные направления социологической науки:

1) структурный или макроаналитический подход к исследованию конфликта (К. Маркс²⁴, Р. Дарендорф²⁵, Л. Козер²⁶, К. Болдуинг²⁷ и др.)

²³ Степанов Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. ЛКИ, 2012. С. 43.

²⁴ Маркс К. Экономические рукописи 1857-1861 гг. Первоначальный вариант "Капитала" (комплект из 2 книг). Либроком, 2011. 1216 с.

2) интерпретативный или микроаналитический подход к исследованию конфликта (Л. Роббинс²⁸);

3) интегративный подход к исследованию конфликта (П. Бурдьё²⁹, Э. Гидденс³⁰ и др.).

Как отмечается в литературе, «современная конфликтологическая парадигма, предложенная западными исследователями, безусловное предпочтение отдает проблемам контроля и разрешения конкретных конфликтных ситуаций, постоянно возникающих в жизни открытого, демократически организованного общества»³¹.

Теория трудового конфликта стала развиваться особенно интенсивно в связи с переходом предприятий на рыночные методы управления, усиливающего социальную напряженность и вызывающий рост конфликтогенных факторов.

Возникшая вследствие этого диспропорция между прежними и новыми хозяйственными механизмами заставила предприятия придать первостепенное значение механизмам согласования разнородных интересов с целью предупреждения и регулирования трудовых конфликтов.

Следует заметить, что по ряду причин конфликтологические исследования в производственной сфере по своей разработанности значительно отстают от подобных разработок в других сферах. Сфера трудового конфликта не освоена в полной мере и не выделена в самостоятельную сферу конфликтологического знания, хотя по мере накопления опыта конфликтологических исследований уже появляются исследования, рассматривающие особенности конфликтологии в конкретных отраслях.³²

На наш взгляд, можно рассматривать трудовую конфликтологию в качестве самостоятельной отрасли, изучению которой ранее не уделялось должного внимания. В центре внимания этой новой отрасли – трудовой конфликт.

Анализ трудового конфликта опирается на то, что конфликт есть свойство производственных систем, обусловленное самой природой и организационным пространством его проявления. Понятие «трудовой конфликт»

²⁵ Дарендорф Ральф Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы (Der Modern Soziale Konflikt: Essay zur Politik der Freiheit) / пер. Л. Панфиной. Изд-во «Российская политическая энциклопедия», 2002. 288 с.

²⁶ Козер Льюис Функции социального конфликта (The Functions of Social Conflict) / пер. О. Назаровой. Изд-во «Идея-Пресс», Дом интеллектуальной книги (ДИК), 2000. 208 с.

²⁷ Болдуинг К. Общая теория систем – скелет науки / пер. с англ. А.М. Микиши // Исследования по общей теории систем: пер. с англ. и польск. М.: Прогресс, 1969. С. 120.

²⁸ Роббинс Л. Теория экономической политики в классической политэкономии. М., 1992.

²⁹ Bourdieu Pierre Outline of a Theory of Practice. Cambridge University Press, 2011. 256 p.

³⁰ Giddens Anthony Politics, Sociology and Social Theory. Polity, 1995. 312 p.

³¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. ЛКИ, 2012. 178 с.

³² Шаленко В.Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление: моногр. М.: Асаскгша АПК и ППРО, 2008.

несомненно включает в себя разрушительное начало, однако конфликт вызывает также интегративный эффект, усиливая внутриорганизационное единство, облегчая согласие в понимании способов решения возникающих проблем, повышает инновационный потенциал производственной организации в целом.

Социологический анализ выделяет несколько уровней конфликтности в обществе. Исследование динамики социального конфликта на макроуровне в общесоциологической теории дополняется исследованием конфликтных взаимодействий немногочисленных агентов при неизменных или слабо меняющихся внешних условиях на микроуровне. На основе такой многослойной структуры возникает гипотеза существования некоей «критической» зоны, концентрирующей в себе наибольший потенциал и требующей по этой причине особого внимания. Момент перехода конфликтности микроуровня в конфликтность на макроуровне и наоборот отслеживается на срединном («мезоуровне»).

Организационное пространство проявления трудового конфликта располагается именно на этом срединном уровне («мезоуровне»). Следовательно, трудовой конфликт является предметом исследования теорий среднего уровня. Таким образом, другая специфика социологического исследования трудового конфликта обусловлена организационным пространством его проявления, т.е. спецификой мезоуровня.

Дело в том, что уровень (средний) трудового конфликта располагается в неблагоприятной зоне угроз со стороны вышестоящих общенациональных проблем и нижележащих личностных потребностей человека. На этом срединном уровне сталкиваются самые противоположные тенденции социального, демографического, экономического, технологического, экологического, политического и социокультурного типов. Особенность этой сферы, состоит в том, что наиболее часто воздействия внешних факторов (как общенационального, так и личностного характера) получают неадекватный резонанс. В результате, как правило, трудовой конфликт чаще всего задерживается во времени и проявляется взрывным образом. Подобные процессы могут носить как периодический, так и спонтанный характер и развиваться после первоначального толчка автономно, приобретая роль самостоятельного фактора. В связи с этим оптимальное регулирование трудовых конфликтов должно не только учитывать внутренние свойства системы, но и стремиться к выявлению «критических» точек мотивов и сфер конфликтности, к инициированию собственных линий развития социально-производственных подсистем, определяющих всю систему конфликтных взаимоотношений.

Именно в исследуемом нами «мезоуровне» располагаются главные переносчики взаимодействия между макро – и микроуровнями, которыми являются политические институты, правовые нормы и административные

структуры, а также социокультурный менталитет, в который погружено сознание индивидов (также как и бессознательные и периферийные формы сознания).

Таким образом, используемая нами методика анализа трудового конфликта позволяет выделить основные линии этой в подлинном смысле сверхсложной системы. Исходной проблемой в данном случае является развернутая трактовка самого понятия трудового конфликта.

Дискуссия по вопросу, что же такое трудовой конфликт и каковы основные характеристики, а также причины и факторы его возникновения, идет и в среде психологов, и в среде социологов, и в среде экономистов и юристов, а наибольший практический интерес имеют сами производственники – руководители различных уровней. Термин «трудовой конфликт» стал довольно часто появляться как на страницах специальной научной литературы, так и в материалах прессы, кино и телевидения. Но, несмотря на сравнительно частое употребление этого термина, существует довольно широкий диапазон в его трактовке и объяснении всего комплекса явлений с ним связанных.³³

Однако отметим, что в литературе по данной проблеме понятия «трудовой конфликт» и «индустриальный (или производственный) конфликт» часто используются как смысловые синонимы. Очевидно, что более широкое понятие «социальный конфликт» применительно к экономической сфере общества преобразуется в «индустриальный конфликт» или «трудовой конфликт». В силу недостаточной разработанности теории трудового конфликта, это понятие практически не используется в нашей литературе и практике. Далее следует отметить, что в литературе наряду с «трудовым конфликтом» используются также такие синонимичные понятия как «социальный конфликт на предприятии», «конфликты в трудовых

коллективах», «конфликты в социально-трудовой сфере». Понятие «трудовой конфликт» очень широко используется в юриспруденции.

На наш взгляд, применяемое нами понятие трудового конфликта более предпочтительно, потому что оно наиболее адекватно описывает характер преобразований, вызванных спецификой экономики переходного периода, и охватывает весь спектр отношений складывающихся в сферах обмена, распределения, потребления. Основываясь на обобщении работ по трудовому конфликту, можно сделать вывод, что трудовой конфликт в ходе развития и перерастания индустриального в постиндустриальное общество прошел три основных этапа становления и трансформации.

Этап становления совпадает с эпохой зарождения крупного промышленного производства. Этап становления был одновременно периодом всеобщей мобилизации наемной рабочей силы. Именно в это время намеча-

³³ Современная конфликтология в контексте культуры мира // Материалы I Международного конгресса конфликтологов. Изд-во «Едиториал УРСС», 1/1/2001. 592 с.

ются контуры подлинного индустриального конфликта, ярким выражением которого становилась борьба фабрично-заводского пролетариата, получившая название как луддистский протест против машин. Именно с этого времени социальный конфликт получает индустриальное содержание.

Протест против машин принимает две разные формы. Первая форма луддизма представляла собой тактику раннего тред-юнионизма. Протест против машин и техники принимал разрушительные формы только при забастовках, а в остальное время рабочие не протестовали против техники. Вторая форма луддизма проявлялась в непосредственном протесте против применения машин.

Второй этап становления трудового конфликта связывается с классовый борьбой и забастовочным движением. Формально классовая борьба, особенно в пору зарождения, была направлена против технологических средств эксплуатации и отчуждения наемного труда, однако фактически она велась против дисциплинарной матрицы, вертикальной иерархии, воплотившейся в отношениях господства и подчинения, предопределенных ярко выраженным антагонистическим характером классического капиталистического общества.

Третий этап в развитии трудового конфликта приходится на 20-30-е годы. Именно в это время зарождается так называемая «промышленная демократия». Особенно интенсивно эта форма индустриального конфликта практиковалась в хозяйственной жизни после второй мировой войны. На этом этапе утверждаются правовые и социальные гарантии развития широких масс людей, а именно принимается трудовое законодательство, легализуется промышленная демократия (профсоюзы, коллективные договоры, механизмы рассмотрения жалоб и т.д.).

Содержательный анализ трудового конфликта предполагает, в первую очередь, разработку системы основных понятий, структурирующих исследуемый предмет. Разработка такой системы требует выделения системообразующего критерия, который структурирует понятия, характеризующие те или иные свойства трудового конфликта. Таким образом, создается бы структурированное поле понятий, объединенных вокруг системообразующего критерия и тесно между собой взаимосвязанных и образующих предмет трудового конфликта.

На наш взгляд, в качестве такого системообразующего критерия может выступать понятие социального противоречия, являющееся одновременно родовым признаком конфликта. Большинство авторов исследований по проблеме конфликтов вообще и трудовых, в частности, под конфликтом понимает категорию, отражающую определенную стадию развития противоречия. Как отмечает Е.И. Степанов, «социальный конфликт может быть

определен как активное противоречие, противоборство самоопределяющихся субъектов».³⁴

При этом необходимым моментом является то, что социальный конфликт представляет собой противоречие, которое так или иначе осознано и оценено конфликтующими субъектами.

Таким образом, социальный конфликт возникает в случае, если:

- а) противоречия отражают взаимоисключающие позиции субъектов;
- б) степень противоречия достаточно высока;
- в) противоречия осознаются индивидами или группами;
- г) противоречия возникают мгновенно, неожиданно или довольно долго накапливаются, прежде чем возникнут какие-то столкновения.

Таким образом, подведение понятия конфликта под категорию социального противоречия является первым важным методологическим основанием исследования социальных конфликтов.

Анализ конфликта через противоречие влечет за собой важные следствия. Поскольку противоречие разрешимо, конфликт определяется не просто как противоречие, а как разрешаемое конфликтующими сторонами противоречие. Разрешимость конфликта органически укладывается в рамки субъектно-деятельностного подхода. Поэтому можно сказать, что субъектно-деятельностный подход является вторым методологическим основанием для анализа трудового конфликта.

Вычленением субъектно-деятельной стороны конфликта, с одной стороны, преодолевается прежде характерный для отечественных наук объективистский подход к анализу социальной реальности. С другой стороны, конфликтная ситуация описывается не извне, а изнутри, а именно «через трансформацию ценностных ориентации и мотивационной сферы конфликтующих субъектов».³⁵

Таким образом, социальный конфликт как один из этапов эволюции социального противоречия характеризуется следующими основными признаками:

1. Это тип социального взаимодействия между различными социальными субъектами;
2. Это взаимодействие, основанное на различии интересов, целей и ценностей;
3. Это взаимодействие предполагает намерение, готовность и фактическое действие, направленные на улучшение своей позиции за счет ухудшения положения соперничающей стороны;

³⁴ Степанов Е.И. Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования. Изд-во «Едиториал УРСС», 1/1/2000. 344 с.

³⁵ Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1996. 318 с.

4. Это такое взаимодействие, которое угрожает стабильности структуры или системы, в которой оно сформировалось³⁶.

Опираясь на выделенные критерии для определения понятия конфликта, можно дать следующее его общее определение: социальный конфликт есть система, представляющая собой этап развития социального противоречия, обусловленного различием интересов, целей и ценностей взаимодействующих сторон. Итак, с учетом этого родового понятия конфликта мы можем дать следующее определение трудового конфликта: трудовым конфликтом следует признать любой конфликт, в котором столкновение связано с трудовыми отношениями сторон, и, следовательно, субъекты, либо мотивация их поведения, либо объект конфликта обладают социально-производственными признаками, а конфликт влечет экономические последствия. Для переходного периода общественного развития трудовой конфликт нередко выступает детерминантой и составной частью других конфликтов.

В таком понимании трудовой конфликт выступает в качестве сложного явления, проявляющегося в двух аспектах – как неотъемлемый атрибут производственной сферы общества и как элемент реформируемой производственной системы и трудовой деятельности.

Трудовой конфликт является одним из проявлений общей конфликтности в обществе и не может рассматриваться вне исторического и социального контекста. Особая значимость и устойчивость трудовых конфликтов объясняется, на наш взгляд, не столько спецификой самого трудового конфликта, сколько спецификой производственных отношений и трудовой деятельности.

Мы исходим из того, процесс возникновения, развития и разрешения трудовых конфликтов является социальным аналогом, частным случаем самоорганизации материальных систем, описываемых синергетикой.³⁷

На наш взгляд, трудовой конфликт представляет собой дифференцированную, стратифицированную систему, сложнопрогнозируемую и контролируемую статистически малозначимыми факторами.

Такую систему отличает прежде всего, тот факт, что именно служебным, занимающим периферийное место, инфраструктурам, играющим «роль прислуги», прежде вторичным и пассивным, реактивным социальным факторам удастся перехватить контроль над ситуацией.

Отсюда внутренняя разнородность трудового конфликта, для которой наибольшую ценность приобретает сам процесс издержек, избытка негативного, прибавочный эффект приращения, «сверхприбыли», возникающий в ходе перестраивания системных границ.

³⁶ Авксентьев В.А. Этническая конфликтология. Ставрополь: Изд-во ОГУ, 1996. С. 21.

³⁷ Хакен Г., Хакен-Крелль М. Тайны восприятия. Синергетика как ключ к мозгу (Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn). Институт компьютерных исследований, 2002. 272 с.

На наш взгляд, трудовой конфликт – это явление имманентно присущее производственной организации. Если мы рассмотрим производственный коллектив или организацию в качестве определенной социальной системы, то можем увидеть, что решение различных производственных задач требует координации усилий многих людей.

В связи с вышеизложенным необходимо разграничить и определить логическую взаимосвязь ряда категорий.

Регулирование конфликта – это процесс принятия необходимых мер для снижения его деструктивных последствий. Он может принимать две стадии: подавление и разрешение.

Регулируемый конфликт- это конфликт находящийся под пристальным наблюдением, а следовательно предсказуемый.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Решение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу. Разрешение конфликта возможно путем силового подавления одной из сторон или путем переговоров (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступки).

Предупреждение конфликта – заключается в воздействии на его элементы: участников, мотивы их поведения, объекты, используемые силы и средства до того, как противостояние возникло.

Профилактика конфликтов – заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин конфликта или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Первым в России обратил внимание на организацию как на систему, организующую труд людей для решения проблем, А. А. Богданов, который писал: «Жизнь человека и коллектива представляет собой цепь постановки-решения задач. Главная, подавляющая трудность заключается в их величайшей разнородности... Задача здесь такова, чтобы соорганизовать рабочие силы и средства производства в планомерно функционирующую систему, это организация людей вещей в целесообразное единство»³⁸.

³⁸ Богданов А.А. Краткий курс экономической науки. Изд-во «КомКнига», 2007. 266 с.

Можно согласиться с А.И. Пригожиным, который выделяет следующие особенности социальной среды, в которой разворачивается организационный конфликт. Во-первых, организация, производственная в том числе, является более локальной и более простой системой, что влечет за собой управляемость и прогнозируемость конфликтных ситуаций. Во-вторых, организации присуща четкая ролевая структура, которая связана прежде всего, выдвиганием на передний план профессиональных качеств и должностного положения.

В-третьих, локальность и ролевая структура позволяют сравнить организационный микроклимат с моральной атмосферой общины, со всеми вытекающими отсюда особенностями. В-четвертых, организационные конфликты характеризуются референтностью, сплоченностью конфликтующих групп. В-пятых, структурирование организации осуществляется не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям и т.д.³⁹

Основным элементом любой организационной системы являются люди, которые осуществляют целесообразную деятельность, направленную на решение проблем.

Для осуществления какого-либо рода деятельности необходима координация усилий различных людей, требуется установление информационных, технологических, деловых, социальных взаимосвязей и контактов между людьми, осуществляющими эту деятельность. Когда количество участников в производственной системе достаточно велико и связи между ними имеют сложный характер, в ходе их социального взаимодействия неизбежно возникают рассогласования, трения, напряжения.

Поэтому мы придерживаемся той точки зрения, что определенный уровень конфликтности всегда присутствует в открытой производственной системе.

Более того, по мнению многих исследователей, любой организации присущ позиционный конфликт, который изначально создает основу для возникновения производственных конфликтов. Позиционный конфликт базируется «на позиционных отношениях, т.е. на различии интересов, целей людей, взаимодействующих в решении общей проблемы».⁴⁰ Как справедливо отмечает А.И.Пригожин, позиционный конфликт – это вид «контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей на одной горизонтали»⁴¹.

Но, по мнению А.И. Пригожина, позиционность сводится не только к профессиональным или подразделенческим границам. Сложное позиционное деление проявляется и в том, что кроме принадлежности к определен-

³⁹ Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. С.168.

⁴⁰ Там же. С. 178.

⁴¹ Там же. С.179.

ным иерархическим или профессиональным категориям, внутри самих таких категорий происходит расхождение позиций социальных субъектов. И это расхождение может быть большим, чем между некоторыми представителями объективно разных групп.

Кроме того, любая организация – это не статичное образование. Она развивается, трансформируется.

Как правило, осуществление целенаправленных изменений затрагивает интересы различных социальных субъектов. Это также дополнительный источник трудового конфликта.

Инновационная активность также может служить источником возникновения трудового конфликта. Оригинальные, новые мысли отклоняются от устоявшихся привычек, традиций, поэтому, как правило, спутником инновации является «опасность потенциального конфликта».⁴²

На наш взгляд, специфика трудового конфликта проявляется в том, что в самой производственной сфере изначально имеется проблематическое поле конфликтности, и трудовой конфликт полифункционален, поскольку он возникает и для того, чтобы разрешить проблему, и, в определенном отношении, играет конструктивную роль, а с другой стороны, проявляясь в наиболее острых формах, трудовой конфликт может быть источником глубоких разломов, кризисов. Поэтому одной из главных задач специалистов, работающих с трудовыми конфликтами, – придание им институциональной формы.

В этой связи возникает необходимость анализировать те связи и последовательности, которые присущи развивающемуся экономическому противоречию и трудовому конфликту как субъектной форме его проявления.

На наш взгляд, трудовой конфликт складывается в результате взаимодействия трех основных составляющих:

1) субъектов производственного конфликта, которые модифицируются соответственно смене моделей, а именно классовой на стратификационную;

2) «предметного ресурса» или объекта трудового конфликта, т.е. проблематического, подлежащего разрешению;

3) факторов среды, влияющих на трудовую конфликтную ситуацию, а именно административно-правовые, экономические, производственно-технологические, региональные, социально-психологические.

В отличие от социальных систем, структурированных по классовому принципу, социальные системы современного общества характеризуются многочисленными, стратифицированными структурами. Это приводит к тому, что конфликтная ситуация складывается не между двумя или даже тремя аморфными классами, а между многими социальными субъектами, различными по основополагающим критериям социальными группами или

⁴² Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М., 1990.

стратами. На смену классов в эпоху становления в современном обществе приходят небольшие мобильные социально-профессиональные страты. Как отмечает С.Г. Климова, в нынешних трудовых конфликтах на российских предприятиях участвуют прямо или опосредованно (через представителей) по крайней мере, пять заинтересованных в исходе конфликта субъектов: 1) работодатели (непосредственно – если это хозяин предприятия, или опосредованно как представитель собственника: государства или акционерного общества); 2) наемные работники (непосредственно – если отсутствуют организации, представляющие их интересы, или опосредованно – через представителей: профсоюз и т.д.); 3) политические партии или общественные организации через своих представителей или лидеров; 4) государство – через судебные, надзорные, контролирующие органы; 5) отдельные индивиды (эксперты, юристы, журналисты либо авторитетные люди без специальных знаний)⁴³.

В соответствии с этой эпохальной трансформацией меняется и система критериев, определяющих социальный статус субъектов производственного конфликта. В отличие от традиционных критериев размера вещественного, материального богатства, в настоящее время все большее значение приобретают критерии образования, знаний, компетентности, профессиональной квалификации. Современная социологическая теория определяет социальную принадлежность в зависимости от сочетания ресурсов или капиталов: экономического (совокупности различных видов материального богатства – средств производства, движимого и недвижимого имущества, либо унаследованный, либо приобретенный), культурного (совокупности знаний и навыков, выступающий в двух особых формах -образовательной и переданной семьей), социального (совокупности социальных связей агентов, центрированной вокруг социального происхождения) и символического капитала, в форме которого все другие виды капиталов воспринимаются и признаются легитимными⁴⁴.

Таким образом, матрица «классовой структуры» существенно корректируется матрицей страт, их различий и связей, старых и новых социальных субъектов, их интересов. Кроме того, если в социальном конфликте в широком смысле в большей мере сосредоточены проблемы ценностных, мотивационных различий, то в трудовых конфликтах присутствует конкретный аспект этой проблемы в виде борьбы за распределение материальных и духовных ресурсов или капиталов.

Таким образом, социологический анализ субъектов трудового конфликта выявляет тенденции стратификации производственных структур,

⁴³ Климова С.Г. Стратегии сторон трудовых конфликтов // Общественные науки и современность. 1997. № 2. С. 62.

⁴⁴ Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление конфликтами и стрессами. М.: Проспект. 2012. 88 с.

которая уменьшает опасность крупных социальных столкновений вследствие размывания классовобразующего принципа структурирования социальных отношений.

Объяснение трудового конфликта предполагает и необходимость исследования его конкретных причин. Именно они дают основание для подробной типологизации, их знание необходимо для правильной интерпретации конфликтной ситуации, определения возможностей и принципов управления трудовыми конфликтами.

Причины трудовых конфликтов прежде всего можно разделить на объективные и субъективные.

В основе трудового конфликта могут лежать объективные недостатки организации и управления производственной деятельностью. Эти причины макроэкономические или макроуровневые. Забастовки, как правило, вызваны именно причинами такого характера.

Причины трудовых конфликтов можно рассматривать и более конкретно, исходя из типов проблем, лежащих в их основе.

1. Проблемы распределительных отношений или распределения ресурсов. В связи с распределительными отношениями производственный конфликт возможен по поводу:

- а) факта распределения ресурсов;
- б) перераспределения уже присвоенных» полученных ресурсов;
- в) принципа распределения ресурсов.

Следует отметить два необходимых условия, предопределяющих динамику протекания трудового конфликта по поводу распределительных отношений. Первое условие заключается в том, что чем больше объем распределяемого ресурса, тем меньше стимулируется конфликт. Второе условие состоит в том, что участие в создании ресурса формирует право на этот ресурс, а право есть норма, удерживающая конфликт в тех или иных рамках⁴⁵.

Основная сложность конфликта по поводу распределения ресурсов заключается в том, что он возможен при любой системе распределительных отношений. Поэтому важен не только сам принцип распределения ресурсов, но и адаптация людей к данному принципу.

2. Конфликты по поводу функционального взаимодействия. Это одна из самых скрытых, трудно изучаемых причин трудового конфликта. Конфликтующими сторонами оказываются группы и индивиды, включенные в единые функциональные отношения. Производственный конфликт в данном случае вызывается не по поводу распределения ресурсов, а по поводу организации совместной деятельности. Субъектами данного конфликта

⁴⁵ Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. М.: Проспект. 2012. 64 с.

выступают взаимодействующие в единой функциональной матрице индивиды и группы.

Замечено, что чем сложнее дифференциация производственных отношений, тем вероятнее и социальные конфликты.

3. Ролевые причины. Конфликтные ситуации часто происходят в результате столкновения социальных ролей, выполняемых индивидами и группами. Можно назвать два необходимых условия возникновения трудовых конфликтов по поводу ролей.

Во-первых, в производственных отношениях объективно существуют роли, не только различающиеся, но и противоположные с точки зрения целей и способов поведения субъектов. То есть, очень часто выполнение роли, предопределенное функциональной обязанностью, влечет за собой определенные конфликтные действия.

Во-вторых, выполняемые роли индивидуально интерпретируются и ожидаются другими сторонами. То есть, часто конфликт возникает из-за несоответствия взаимных ролевых ожиданий субъектов.

4. Властные отношения. Трудовые конфликты по поводу властных отношений разворачиваются как борьба за власть и господство, за сохранение собственной работы, за наставничество, за выполнение престижных ролей и т.д.

5. Инновационная деятельность. В производственной сфере проявление новой идеи зачастую ведет либо к обесценению труда одних групп, либо влечет за собой максимизацию усилий других групп. В таких условиях возникает конфликт между творческими личностями. Стремящимися к полному самораскрытию своего потенциала, и теми, кто препятствует этому. В производственной сфере, конфликты по поводу инноваций могут возникать как между отдельными индивидами, так и между отдельными коллективами. Инновационные процессы в организациях иногда подрывают баланс организационной системы, и эта непрочность, нестабильность, вызывает конфликтность.

6. Половозрастной состав организации. Межполовые и межвозрастные различия также иногда рассматриваются в связи с трудовыми конфликтами.

В литературе отмечаются следующие характеристики межполового аспекта трудового конфликта:

а) межполовые отношения могут служить причиной трудовых конфликтов через несовместимость, а также вследствие многих идейных стереотипов;

б) межполовые различия выполняют позитивные функции в производственных отношениях, способствуя нормальному социальному климату;

В отношении межвозрастных различий и их значения в трудовом конфликте прежде всего» отмечаются следующие проблемы, вызывающие конфликтность.

Во-первых, как молодым, так и старшим работникам иногда свойственно переоценивать свои способности, и вследствие этого недооценивают способности других;

Во-вторых, опытные, старшие работники не оказывают помощи молодым, особенно в период адаптации;

В-третьих, работники старшего возраста иногда слишком ревностно относятся к «слишком быстрой» карьере молодых.

7. Коммуникация. Недостаточно эффективная работа информационных систем может выступать причиной трудового конфликта. Неудовлетворительные коммуникативные отношения особенно пагубно сказываются на предконфликтной стадии, когда недостаточность информации и отсутствие контактных встреч между конфликтующими сторонами может привести к эскалации конфликта.

Трудовой конфликт может основываться также на субъективных, психологических особенностях и состояниях микропроизводственного климата или отдельных групп, индивидов.

Таким образом, подводя итоги обзора научных подходов к выявлению особенностей понятия трудовой конфликт определено, что в литературе по данной проблеме понятия «трудовой конфликт» и «индустриальный (или производственный) конфликт» часто используются как смысловые синонимы. Очевидно, что более широкое понятие «социальный конфликт» применительно к экономической сфере общества преобразуется в «индустриальный конфликт» или «трудовой конфликт». В силу недостаточной разработанности теории трудового конфликта, это понятие практически не используется в нашей литературе и практике. Далее следует отметить, что в литературе наряду с «трудовым конфликтом» используются также такие синонимичные понятия как «социальный конфликт на предприятии», «конфликты в трудовых коллективах», «конфликты в социально-трудовой сфере». Понятие «трудовой конфликт» очень широко используется в юриспруденции.

По нашему мнению, трудовым конфликтом следует признать любой конфликт, в котором столкновение связано с трудовыми отношениями сторон, и, следовательно, субъекты, либо мотивация их поведения, либо объект конфликта обладают социально-производственными признаками, а конфликт влечет экономические последствия.

На наш взгляд, применяемое нами понятие трудового конфликта более предпочтительно, потому что оно наиболее адекватно описывает характер преобразований, вызванных спецификой экономики переходного периода, и охватывает весь спектр отношений складывающихся в сферах обмена, распределения, потребления.

1.2. Современные теории управления трудовыми конфликтами

В предыдущем параграфе мы рассмотрели методические и теоретические аспекты понятия социального, организационного и трудового конфликта. Социальный конфликт, с нашей точки зрения, это определенный тип взаимоотношений между субъектами конфликта по поводу противоречий, возникших при распределении и перераспределении духовных и материальных ресурсов и ценностей. В соответствии с организацией общества конфликты могут возникать на уровне индивида, между индивидами, социально профессиональными группами, на уровне деления общества на классы, социальные слои, элитные группировки, политические партии и т.д.

Важнейшая особенность социально-трудовых отношений в современной России состоит в том, что они основаны не только на действующем трудовом законодательстве, но и на нормативных актах локального значения, таких как индивидуальный трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключаемые субъектами этих отношений.⁴⁶ Обязательства, взятые на себя сторонами (наемным работником или коллективом наемных работников, с одной стороны, и работодателем или его уполномоченным представителем, с другой стороны) должны выполняться ими в полном объеме. Нарушение или невыполнение этих обязательств создает в организации конфликтную трудовую ситуацию, переходящую при определенных условиях в трудовой конфликт. В зависимости от того, кто в нем участвует, трудовые конфликты делятся на а) индивидуальные и б) коллективные.

В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, отдельный наемный работник и работодатель, с другой. Конфликты этого типа вызываются чаще всего такими обстоятельствами:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;
- привлечение к сверхурочным работам без материальной компенсации;
- работа в выходные или праздничные дни без материальной компенсации;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника.

Все индивидуальные трудовые споры (конфликты), связанные с этими факторами, регулируются действующим законом, другими нормативными актами, включая заключенный контракт. Поэтому поводом для их возник-

⁴⁶ Исаев, Р.А. Пути совершенствования форм и методов предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. 113 с.

новения являются действия (бездействия) или требования сторон, выходящие за рамки трудового договора.

К причинам экономического и организационно-хозяйственного характера относятся: отсутствие нормальных условий для работы предприятий, вызванных до сих пор не до конца преодоленным кризисным состоянием российской экономики; нехватка оборотных средств, необходимых для современной модернизации техники, технологии и оборудования; частые неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам; несоблюдение правил техники безопасности и резкое ослабление уровня и качества охраны труда. Эти факторы ведут к многочисленным нарушениям нормативных документов, определяющих взаимоотношения работников и работодателя, создают объективные предпосылки для трудовых конфликтов.

Типичными причинами субъективного характера являются: сознательное нарушение наемным работником или работодателем положений трудового законодательства; незнание или неверное истолкование норм трудового права; халатное недобросовестное отношение работников к своим обязанностям; заблуждения сторон по поводу наличия или отсутствия у них того или иного права в действующем законодательстве. Все эти действия совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, для которого характерны низкий уровень правовой культуры, правового и нравственного сознания, которые в свою очередь формируют пренебрежительное отношение к ним⁴⁷.

Сторонами коллективных трудовых споров (конфликтов) выступают коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и работодатель в лице представительного органа этой структуры. Такие конфликты возникают вследствие противоречия интересов, ценностей и целей между оппонентами, но в ходе противоборства взаимодействие между ними осуществляется представителями каждой из сторон. Коллективные, как и индивидуальные трудовые конфликты бывают двух видов:

1. Конфликты в связи с установлением и изменением условий труда, которые делятся на споры, вызванные заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры при разработке других нормативных актов или связанных с ними изменениями в их содержании;

2. Конфликты по поводу выполнения заключенных договоров и соглашений, к которым относятся также ссоры, которые возникают при толковании содержания коллективно-договорных актов, так как они возникают в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметами споров, связанных с коллективным трудовым конфликтом, могут быть не только проблемы оплаты и условий труда, но и различные социально-бытовые проблемы. Исходя из того, что конфликты явля-

⁴⁷ Кравченко О.Л. Методологические подходы к оптимальному регулированию коллективных трудовых конфликтов на рынке труда: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07. Иркутск, 1996. 224 с.

ются достаточно сложным явлением, можно выделить лишь основные типы конфликтов классифицируя их соответственно по следующим признакам:

- по степени включенности участников (парциальные и глобальные);
- по продолжительности (краткосрочные и затяжные);
- по степени влияния (лихорадящие и разрушительные);
- по характеру возникновения (стихийные и запланированные);
- по содержанию (реальные и нереальные, явные и скрытые) и т.д.

Современные организации представляют собой сложные социальные системы с множеством взаимосвязанных элементов, многообразием вертикальных и горизонтальных отношений, отношениями субординации и координации. Однако основные причины трудовых конфликтов можно свести к следующим группам: оплата труда; содержание, организация и условия труда; отношения в коллективе; общественная ценность и смысл труда.

Возникающие в организации социально-трудовые конфликты можно классифицировать по типу функциональных подсистем:

1. Организационно-технологические конфликты;
2. Социально-экономические конфликты;
3. Административно-управленческие конфликты;
4. Неформальные конфликты;
5. Социально-психологические конфликты;
6. Социально-культурные конфликты.

Причинами организационно-технологических конфликтов, с одной стороны, являются нарушения администрацией правил и норм, ранее согласованных с трудовым коллективом и зафиксированных в коллективном договоре (неудовлетворительное состояние рабочих мест, несвоевременная поставка сырья и материалов, неожиданное для персонала изменение режима работы, эксплуатации оборудования, технологии производства и т.д.). Со стороны персонала, в качестве таких причин выступают различные акты отклоняющегося трудового поведения работников (нарушения трудовой дисциплины, несоблюдение технологических норм» приводящее к простоям или поломке техники, а также правил техники безопасности труда и т.п.). Поэтому низкий уровень организации труда и управления производством являются объективным фактором трудовых конфликтов⁴⁸.

Социально-экономические конфликты возникают из-за: задержек и невыплаты заработной платы за реализованный труд; низких заработков, недостаточных для воспроизводства жизненного процесса работников и членов их семей; недостаточно удовлетворительной системы стимулирования, приводящей к несправедливому распределению материальных благ и прибылей предприятия; необоснованных увеличений норм выработки или

⁴⁸ Шаленко В. Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление: моногр. М.: Асаскгша АПК и ППРО, 2008.

снижения тарифов в оплате труда; нарушений или просчетов со стороны руководства в сфере финансово-экономической деятельности, вызывающих ухудшение социально-экономического положения наемного персонала; существенных дисбалансов в распределении материально-технических ресурсов, рабочих кадров и финансов между подразделениями организации. Наша позиция заключается в том, что по содержанию противоречий, служащих объективной основой трудовых конфликтов, последние являются разновидностью экономических конфликтов, о чем говорилось в первом параграфе этой главы.

Административно-управленческие конфликты специалисты разделяют на: внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате; конфликты между высшим руководством и главами подразделений; конфликты между администрацией и профсоюзами; конфликты между администрацией и основной массой работников. Конфликты этого типа, как правило, порождаются следующими причинами: организационно-технологическими и экономическими (отмеченными выше); нарушениями трудового законодательства со стороны администрации; увольнением работников без правового основания; введением организационных инноваций без учета интересов персонала; сокрытием от персонала информации о реальной ситуации и планах руководства на перспективу; регулярным невыполнением менеджерами обещаний, данных подчиненным. Уже из данного перечня причин должно быть ясно, что трудовые конфликты в содержательном плане «пересекаются» с административными, имеют определенное общее содержание.

Группа неформальных конфликтов включает: конфликты внутри неформальной организации предприятия между работниками – ее членами; конфликты между неформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную структуру; конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения острых проблем; конфликты интересов формальных и неформальных групп в организации. Трудовые конфликты, хотя и в меньшей степени, также взаимосвязаны с неформальными конфликтными ситуациями.

Социально-психологические конфликты вызываются целым рядом причин, среди которых типичными являются: ролевые конфликты из-за нарушения сложившихся отношений внутри конкретной малой группы; конфликты вследствие нарушения групповых норм и правил поведения; конфликты лидерства и доминирования; межличностные эмоциональные споры и разногласия; конфликты между подгруппами в отдельной группе; межгрупповые конфликтные ситуации.

Социокультурные конфликты возникают в организации по поводу различий между работниками, связанных с их принадлежностью к разным эт-

ническим, конфессиональным, лингвистическим общностям. В этом плане субъектами трудовых споров и разногласий могут быть представители разных этносов и национальностей, культур и традиций, что особенно характерно для многонациональной России.

С точки зрения моделирования трудовых конфликтов наибольший научный интерес представляет работа д.э.н. А.А. Головина и к.э.н. Ю.А. Пахомовой. Ими разработана модель программно-целевого управления трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации, которая соответствует системным подходом рассматривалась с трех точек зрения: функциональной, морфологической и информационной (рис.1.1).

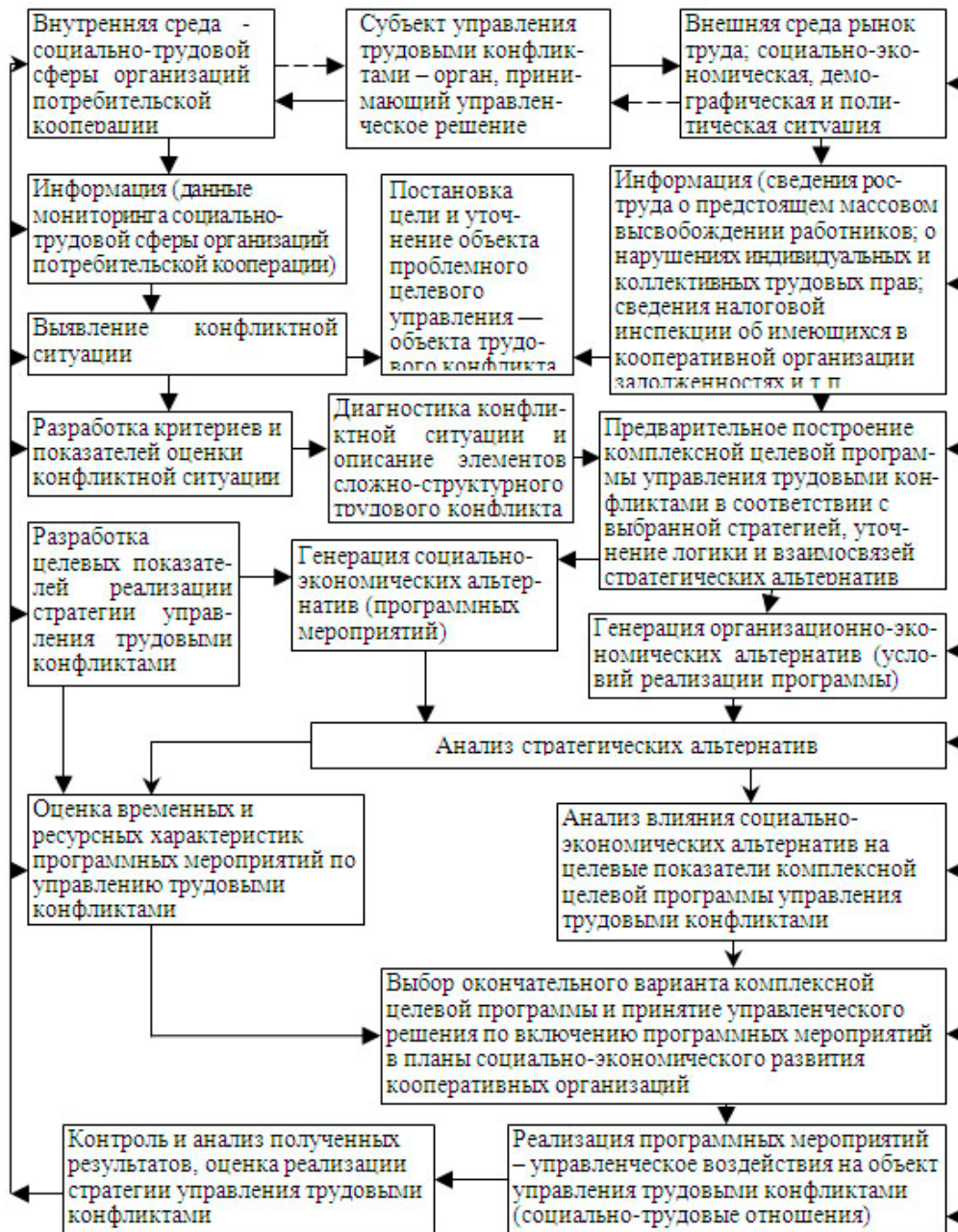


Рис. 1.1. Программно-целевая модель системы управления трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации

С функциональной точки зрения модель представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их дисфункциональных последствий для кооперативных организаций. Морфологическое описание системы управления трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации призвано дать представление о ее структуре, составе элементов, связей между элементами и с внешней средой⁴⁹.

Основой модели является подсистема регулирования трудовых конфликтов, которая на уровне кооперативной организации должна выполнять экспертно-консультационные функции и, на базе глубокого диагностического и прогностического анализа, отслеживать зарождение и развертывание конфликтных процессов, а также в зависимости от их характера выдвигать обоснованные предложения по их предотвращению, локализации, рационализации и регулированию. Это предполагает наличие еще двух подсистем в системе управления трудовыми конфликтами: информационно-аналитической и институциональной. В предложенной нами модели важное место занимает информационно-аналитическая подсистема, которая наравне с контролем и обеспечением своевременного получения информации о трудовом конфликте, выполняет ее анализ.

Опираясь на проанализированные выше подходы и модели, изложим разновидности трудовых конфликтов в современной российской организации. В соответствии с принятым нами выше определением «конфликта» все множество трудовых конфликтов делится на ряд групп.

Под «видом трудового конфликта» мы подразумеваем вариант конфликтного взаимодействия, выделяемый по определенному критерию. В данном случае это: зависимость от способа разрешения, ущемленных потребностей, направления воздействия, степени выраженности, количества участников, наличия объекта конфликта, значения для организации, формы проявления. Попытки систематизации организационно-трудовых конфликтов прослеживались в некоторых источниках⁵⁰.

Теперь рассмотрим виды социально-трудовых конфликтов в зависимости от вариантов конфликтного взаимодействия. Виды трудовых конфликтов:

- в зависимости от способа разрешения: насильственные, ненасильственные;
- в зависимости от направления воздействия: вертикальные, горизонтальные;
- в зависимости от степени выраженности: открытые, скрытые;

⁴⁹ Пахомова Ю.А. Управление трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / 2011.

⁵⁰ Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 2000.

- в зависимости от состава участников: межличностные, личностно-групповые и межгрупповые;
- в зависимости от наличия объекта: объективные, субъективные,
- по значению последствий для организации: конструктивные, деструктивные;
- в зависимости от ущемленных потребностей: коммуникативные, ценностные, инновационные, функционально-ролевые;
- по форме проявления: абсентеизм, конфронтационные, рестрикционизм, различные формы саботажа, уклонения от выполнения работ, трудовая забастовка.

Рассмотрим формы проявления трудовых конфликтов, представленных выше, более подробно.

Это необходимо для четкой дефиниции трудового конфликта, чтобы его можно было отделить от какого-либо другого вида конфликта, протекающего в рамках организации.

Виды трудовых конфликтов в зависимости от варианта конфликтного взаимодействия:

1. **Насильственный.** Представляет собой способ разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает. Например, полное поражение противника в споре. Стороны стремятся обеспечить СВОЙ интерес за счет ликвидации интереса чужого путем вынужденного отказа субъекта от своего интереса, либо лишением права иметь свой интерес, либо путем уничтожения носителя другого интереса.

2. **Ненасильственный (компромиссный).** Допускает несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия. Стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный интерес.

3. **Вертикальный.** Объем власти уменьшается по вертикали «сверху вниз», что и определяет разные стартовые условия для участников конфликта: начальник-подчиненный, вышестоящая организация – предприятие, вышестоящая организация – предприятие, учредитель – малое предприятие.

4. **Горизонтальный.** Предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики-потребители.

5. **Скрытый.** Отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаи-

модействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

6. Открытый. Характеризуются явно выраженными столкновениями оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения.

7. Личностный (эмоциональные). Характеризуются невыполнением интересов одной личности и приводят к столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, соперничества.

8. Межличностный. Представляют собой столкновение индивидов с группой между собой, борьбу за интересы каждой из сторон.

9. Межгрупповой. Конфликты между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, объединенных на период конфликта в единые сплоченные группы. Следует отметить, что эта сплоченность может пропасть сразу после прекращения конфликта, но в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико.

10. Субъективный. Конфликт в данном случае разгорается из-за субъективной причины, т.е. источником конфликта в данном случае является человек, с его внутренними потребностями, желаниями, убеждениями и интересами.

11. Объективный. Характеризуются тем, что источником конфликта является объективная причина, т.е. неправильное распределение заданий, двойное подчинение, порочный круг управления и прочее.

12. Конструктивный. Градация происходит по последствиям конфликта. Если в результате конфликтного взаимодействия психологическая атмосфера внутри коллектива заметно улучшается, повышается производительность труда, сплоченность коллектива, то можно говорить о том, что организационный конфликт конструктивен. Конструктивные (позитивные) последствия оргконфликтов будут представлены ниже.

13. Деструктивный. Если организационный конфликт носит разрушающий характер, то можно говорить, что он деструктивен. Деструктивные (негативные) последствия конфликта представлены ниже.

14. Коммуникативный. Представляют собой конфликты, возникающие в результате информационного взаимодействия субъектов, которыми могут являться отделы, структурные подразделения, звенья «руководитель - подчиненный», «сотрудник-сотрудник». Коммуникативные организационные конфликты возникают из-за обладания разным объемом необходимой технологической, экономической и прочей информацией для принятия решения или выполнения служебных обязанностей.

15. Ценностный. Общие организационные ценности можно сгруппировать в 4 крупных класса:

- Инструментальность, т.е. дисциплина, порядок, стабильность, возможность эффективного управления

- Субъектность, т.е. инициативность, участие в руководстве, удовлетворение потребностей и интересов всех групп.

- Гуманность, т.е. превращение организации в инструмент человека и для человека, забота не только о работнике, как хорошем исполнителе, но и об удовлетворении разнообразных потребностей личности.

- Экономическая эффективность как организации в целом, так и отдельных ее частей. Между этими классами ценностей, так и внутри них, могут возникать противоречия.

16. Инновационный. Возникают в результате внедрения новшества, и чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, тем чаще возникают конфликты. Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего ведет к обесцениванию труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Возможной причиной конфликта может быть и такая система стимулирования и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб интересам структурного подразделения или всей организации.

17. Функционально-ролевой. Конфликты характеризуются желанием и обязательством личности или группы работников одновременно выполнять несколько различных своих ролей, которые приводят к тому же в противоречие, встает вопрос выбора, что выполнять.

18. Абсентеизм. Количество самовольных невыходов работников на работу без уважительной причины как форма проявления конфликта. Представляет собой форму протеста, показывая тем самым свою индивидуальность, хотя абсентеизм может носить и массовый характер (забастовка).

Таким образом, исход конфликта определяет не сам факт или предмет разногласий, а то развитие, которое принимает ситуация, в свою очередь, зависящее от восприятия ее самими участниками и избираемой ими стратегии поведения.

Любой трудовой конфликт, как и любые другие виды конфликтов, может иметь как негативные последствия, так и положительные, конструктивные.

Таким образом, подводя итоги анализа современных теорий трудового конфликта на предприятиях, можно сделать следующие выводы. Современные теории трудовых конфликтов в совокупности сводятся к определению типов и форм проявления трудовых конфликтов и четкой дефиниции трудового конфликта, чтобы его можно было отделить от какого-либо другого вида конфликта, протекающего в рамках организации. Также существуют подходы к моделированию системы управления трудовыми конфликтами. Наибольший интерес среди которых представляет программно-целевая модель системы управления трудовыми конфликтами в организациях потребительской кооперации, предложенная д.э.н. А.А. Головиным и к.э.н. Ю.А. Пахомова. С функциональной точки зрения данная

модель представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их дисфункциональных последствий для кооперативных организаций

1.3. Методические основы оценки уровня конфликтности

В нынешних трудовых конфликтах на российских предприятиях участвуют прямо или опосредованно (через представителей) по крайней мере пять заинтересованных в исходе конфликта субъектов: 1) работодатель (непосредственно – если это хозяин предприятия, или опосредованно – как представитель собственника: государства или акционерного общества); 2) наемные работники (непосредственно – если отсутствует организация, представляющая их интересы, или опосредованно – через представителей: профсоюзный комитет, стачком, рабочий комитет); 3) политические партии или общественные организации через своих эмиссаров или лидеров; 4) государство – через судебные, надзорные, контролирующие органы; 5) отдельные индивиды (эксперты, юристы, журналисты либо авторитетные люди без специальных знаний, но признаваемые в сообществе как носители нормативных ценностей – «честные люди, готовые бескорыстно помочь другим»).

Кроме того, следует учитывать, что представители могут иметь и свои интересы, лишь частично совпадающие с интересами тех, кого они поддерживают в данный момент (например, руководители профсоюза заинтересованы не только в поддержке работников, но и в сохранении хороших или, по крайней мере, деловых отношений с работодателем, в собственной профсоюзной или политической карьере).

Перечисленные субъекты либо с самого начала блокируются друг с другом, либо включаются в конфликт на какой-то его стадии в разных сочетаниях в зависимости от собственных интересов. Каждая из сторон конфликта принимает в расчет собственные цели, определяет для себя мотивацию других сторон (чаще всего – по фактическому поведению либо по декларируемым целям), очерчивает пространство собственного маневра.

В связи с этим в проводимом исследовании основной акцент делается на выявление и изучение позиций различных сторон по поводу возникновения, управления и предупреждения трудовых конфликтов.

Точки зрения по задачам исследования получены от нескольких категорий респондентов:

1. Руководителей предприятий и структурных подразделений;
2. Работники и служащие предприятий.

Разработаны следующие формы сбора информации:

1. Анкета руководителя.

Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, неискаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое, понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

В связи с этим следует проанализировать конфликтную ситуацию путем постановки следующих вопросов:

а) Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

б) Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств, для ее достижения?

в) Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

г) Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Для руководителя также необходимо знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть, отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для возникновения конфликта готова;
- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

– определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Исходя из этого формируется блок вопросов для руководителей.

Анкета состоит из 39 вопросов, сгруппированных в три раздела:

1. Введение – непосредственное обращение к респонденту. Здесь говорится о целях исследования, разъясняются правила заполнения анкеты.

2. Основная часть анкеты содержит вопросы, направленные на исследование специфики организационно-экономических отношений и уровня социальной напряженности на предприятии.

3. В заключительной части содержится так называемая паспортная часть, где выясняются социально-демографические характеристики опрашиваемого: его пол, возраст, должность и семейное положение.

Анкета состоит в основном из закрытых вопросов, т.е. респонденту предлагаются варианты ответов и он должен выбрать один из них. Причем используются альтернативные закрытые вопросы, т.к. они предполагают возможность выбора респондентом всего одного варианта ответа, в результате чего сумма ответов на все варианты составляет 100 %. Также присутствуют и полужакрытые вопросы для того, чтобы дать возможность респонденту высказать свое мнение или предложить другой вариант ответа, не предложенный исследователем.

2. Анкета работника предприятия.

Анкета построена по принципу перекрестности с Анкетой руководителя, чтобы определить проблемные вопросы и понять природу возникновения конфликтов. Анкета состоит из 41 вопроса.

Исследование проведено в несколько этапов.

На первом этапе осуществлена подготовка к исследованию, разработана его программа и инструментарий, определена генеральная и выборочная совокупности, методы и формы сбора и обработки информации.

На втором этапе проведено анкетирование руководителей и работников предприятий. Цель данного опроса – получение необходимых сведений о возникновении, управлении и предупреждении трудовых конфликтов на производственных предприятиях, а также выявление направлений повышения эффективности мер по управлению и предупреждению трудовых конфликтов. На третьем этапе осуществлена статистическая обработка первичных данных. Четвертый этап – заключительный, на котором проведен анализ и интерпретация полученных результатов, сформулированы выводы и подведены итоги исследования, разработаны методические рекомендации по направлениям исследования.

Материалом для анализа управления конфликтами на предприятиях в данной работе выступили первичные данные исследования предприятий города Пензы и Пензенской области, проведенного в 2011 году. В исследовании приняло участие 10 предприятий города Пензы и Пензенской обла-

сти (среди которых ЗАО «Граз», ЗАО «Биосинтез», ООО «СКБТ», ООО «Кайнак», ЗАО «Дера», ООО «Тантор»; ООО «Аудио-Эскорт», ООО «Спецстроймеханизация», ООО «БыстроДом», ООО «Спектр недвижимости»). Выборка предприятий для участия в исследовании производилась случайным образом, с тем лишь условием, что предприятия должны были быть разными: по форме собственности, численности персонала, возрасту и т.п. Такие различия предположительно должны были отразиться на уровне развития системы управления конфликтами на предприятии.

Численность производственного персонала исследуемых предприятий варьировалась от 10 до 600 человек. По отраслевой принадлежности, согласно классификатору ОКВЭД, в исследовании были представлены предприятия из таких отраслей, как: производство пищевых продуктов; производство медицинских препаратов; издательская и полиграфическая деятельность; металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; производство машин и оборудования; производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования; строительство; ремонт автотранспортных средств; и др.

В анкетировании приняли участие респонденты, принадлежащие к разным уровням управления: высшему (генеральный директор, директор, собственник-основатель), среднему (функциональные заместители директора: по развитию, коммерческой деятельности; руководители крупных подразделений или направлений: начальник участка, главный инженер, главный бухгалтер), низовому (руководители небольших подразделений: отдела продаж, бюро и цехов, администраторы), а также работники и служащие предприятий.

Использование описанной методики позволило обобщить результаты диагностики развития системы управления конфликтами на предприятии.

Дополнительными материалами исследования являются аналитические обзоры первичной и вторичной документации по вопросам трудовых конфликтов.

Обобщая результаты исследования управления трудовыми конфликтами на предприятиях, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие трудовой конфликт имеет особенности содержания, вполне определенные функции и последствия; трудовой конфликт имеет конкретные отличия от психологического, социально-экономического и других видов конфликтов; в научной литературе сформирована типология конфликтов на предприятии.

2. В результате анализа научной и методической литературы определено, что управление трудовыми конфликтами в организациях включает два процесса – диагностику конфликта и выбор и применение стратегии вмешательства. Исчерпывающий диагноз включает измерение параметров конфликта и анализ диагностических данных. Измерению подлежат сле-

дующие параметры: величина или интенсивность конфликта на индивидуальном, групповом и межгрупповом уровнях; стили управления конфликтами членов организации с руководством, подчиненными, коллегами; источники интенсивности и основания выбора стилей; индивидуальная, групповая и организационная эффективность. Анализ данных включает: интенсивность конфликта и конфликтные стили, классифицированные по подразделениям, и их сопоставление с соответствующими нормами; взаимосвязи интенсивности конфликта, конфликтных стилей, их источников и эффективности. Диагноз должен дать ответ на вопросы – есть ли необходимость вмешательства и какой конкретно тип стратегии необходимо использовать. Обычно результаты диагноза обсуждаются представительной группой руководителей с привлечением внешних экспертов.

Таким образом, методика данного исследования базируется на анкетном опросе управленческого персонала и рабочих производственных предприятий г. Пензы и области.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

2.1. Причины возникновения, структура и динамика трудовых конфликтов на предприятиях

Одной из причин возникновения конфликтных ситуаций в исследуемых организациях является неадекватное восприятие информации.

Порядка 80 % рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми.

Около 50 % всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

При этом возможны три различные ситуации:

- информация, отправленная А, никогда не достигает Б;
- информация искажается отправителем или лицом, передающим ее;
- получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

Одним из факторов, усложняющих процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организаций, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обособливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой, это обособление принимает формы территориального разделения, таким образом, исчезает возможность личного общения и сужаются другие каналы взаимодействия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается. Заметим, что «фильтрация» информации происходит как на пути вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация может быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничтожаются без ведома того, кто эту информацию передает.

Намеренная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности передающего. Даже когда информация, посланная А, успешно достигает Б, остается возможность того, что эта информация искажена. Это

искажение может быть вызвано не только фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем.⁵¹

Существуют две причины этого. Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и конкретным, чем он на самом деле является. Поэтому при передаче информации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных. Этот процесс называется поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при передаче информации вверх, например, когда человек подозревает, что реальная информация совсем не так хороша, как хотелось бы.

Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может неправильно истолковать смысл, заложенный в сообщении.

Одной из причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подразделениях начинают говорить на совершенно разных языках.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом сообщении то, на что мы настроены. Человек слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное. Еще одной причиной неправильного восприятия может служить ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать сообщения определенного типа. Еще один феномен – это ощущаемая надежность отправителя. Если получатель информации не считает отправителя источником достаточно достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отправитель воспринимается слишком всерьез. Неправильное восприятие может возникнуть попросту из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое количество сообщений, что перестает придавать им всем больше значение.

Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

⁵¹ Наумов В.И. Механизмы оценки и регулирования социально-трудовых конфликтов на современном предприятии (на примере Волгограда): дис. ... канд. социол. наук. Волгоград, 2006.

Не случайно наибольший процент сотрудников присваивают этим факторам наивысший ранг значимости (рис. 2.1).

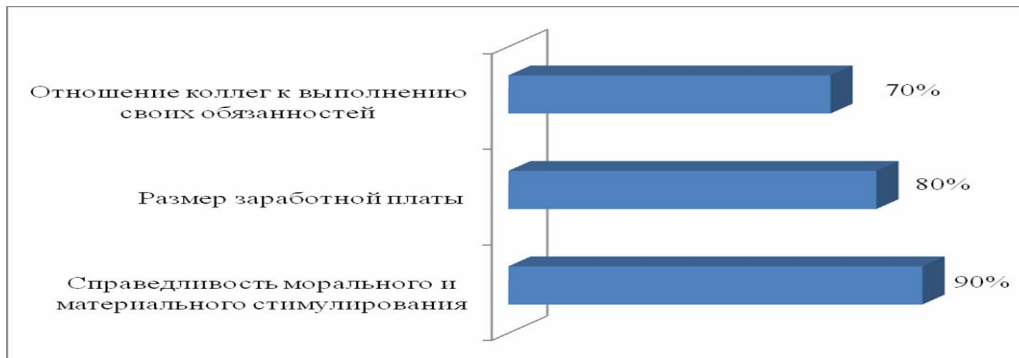


Рис. 2.1. Степень значимости факторов для сотрудников организации

Эта же группа факторов вызывает наибольшее недовольство:

- Справедливость морального и материального стимулирования – 74,3 %.
- Размер заработной платы – 84,5 %.
- Отношение коллег к выполнению своих обязанностей – 64 %.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам (рис. 2.2, 2.3).

Различия в ценностях – также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей.

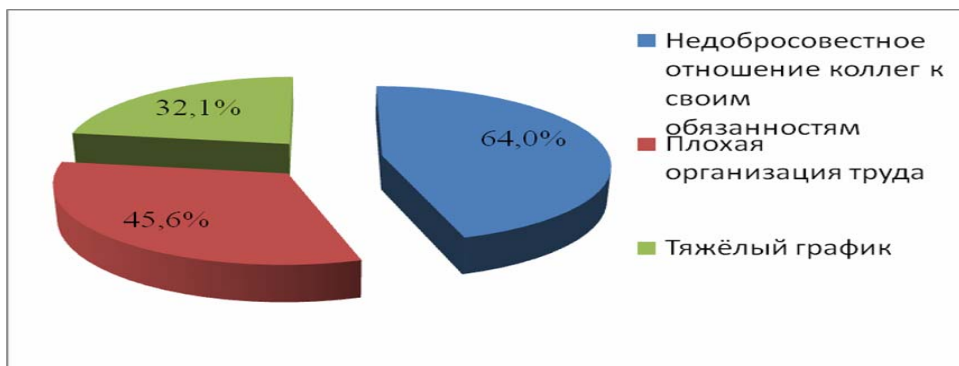


Рис. 2.2. Ключевые организационные факторы возникновения конфликтов

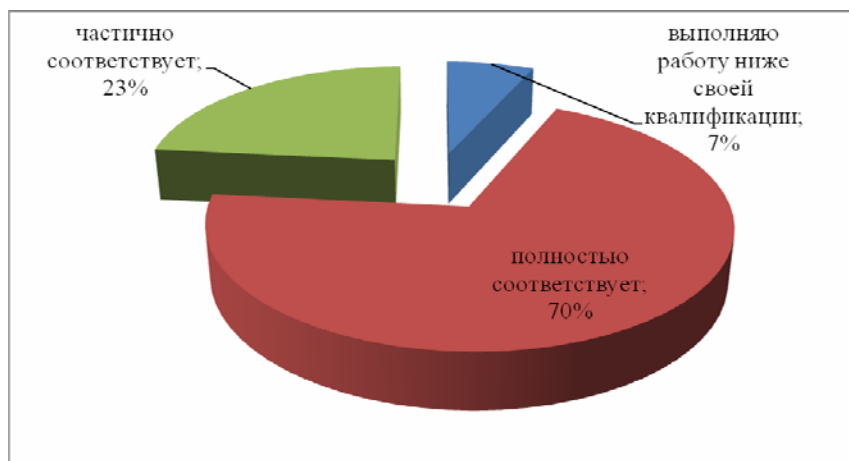


Рис. 2.3. Соответствие характера выполняемой работы уровню профессиональной подготовки

Так руководители присваивают 2 ранг важности взаимоотношениям в коллективе, в то время как сотрудники отдают этому фактору 4 ранг. Перспективность карьерного роста сотрудников стоит у руководителей на 6 месте, а для самих сотрудников это имеет гораздо большее значение – 2 ранг важности.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения – все это приводит к усилению и продолжению конфликта. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации⁵².

Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал.

Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы. В нашем случае результаты исследования «показательно» отрицательные.

Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

⁵² Олемской М.В. Трудовые конфликты в организации и пути их разрешения : на примере предприятий Воронежской области: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. [Место защиты: Воронеж. гос. технол. акад.]. Воронеж, 2007. 177 с.

В реальности наблюдается практически противоположное ранжирование качеств руководителя. В этом может крыться ценностно-ориентационная причина возникновения большинства конфликтов (рис. 2.4, 2.5).

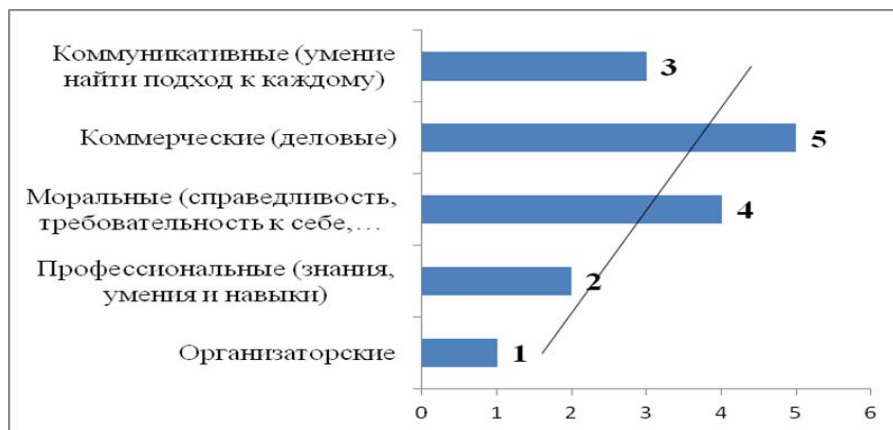


Рис. 2.4. Ранги руководителей подразделений

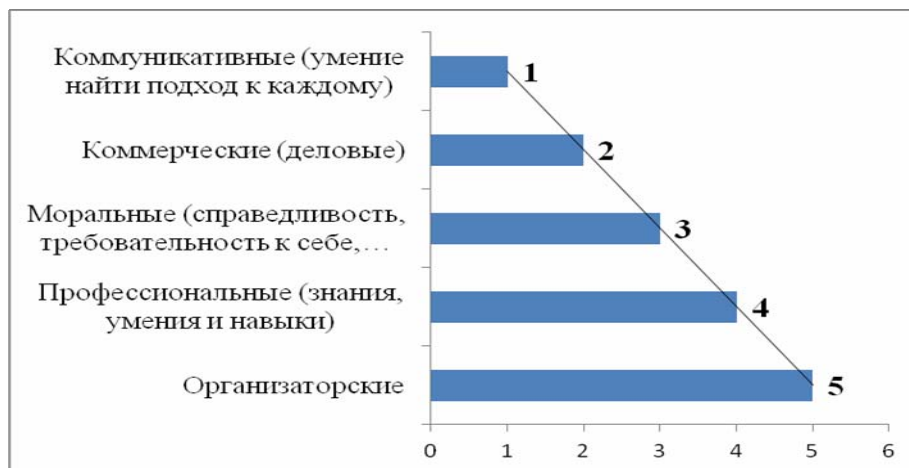


Рис. 2.5. Ранги сотрудников

Таблица 2.1

Оценка качеств руководителя предприятия

Обладает ли этими качествами ваш непосредственный руководитель (мастер, начальник)		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
Скорее да, чем нет	чел.	80	70	11	8	169
	%	46,2 %	43,8 %	68,8 %	72,7 %	46,9 %
Скорее нет, чем да	чел.	74	60	5	3	142
	%	42,8 %	37,5 %	31,3 %	27,3 %	39,4 %
Затрудняюсь ответить	чел.	19	30	0	0	49
	%	11,0 %	18,8 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Говоря о последовательности технологических действий в условиях конфликта, следует, в первую очередь, указать на необходимость его институционализации, то есть установления норм и правил разрешения конфликта.

Их эффективность находится в прямой зависимости от степени легитимности институциональной процедуры, то есть от добровольной готовности большинства участников конфликтующих групп соблюдать эти нормы и правила (табл. 2.2).

Т а б л и ц а 2 . 2

Оценка продуктивности деятельности руководителя

Насколько продуктивной Вы считаете деятельность руководителя в разрешении конфликтов в коллективе		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
очень продуктивной	чел.	70	151	16	11	248
	%	40,5 %	94,4 %	100,0 %	100,0 %	68,9 %
есть над чем работать	чел.	88	7	0	0	95
	%	50,9 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %	26,4 %
абсолютно не продуктивной	чел.	15	2	0	0	17
	%	8,7 %	1,3 %	0,0 %	0,0 %	4,7 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Должно осуществляться и структурирование конфликтующих групп, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов – носителей имеющихся в обществе интересов.

Отношения конфликтующих сторон включают в себя такие этапы, как информационное противоборство (измерение собственного потенциала в сравнении с возможностями соперника) и энергетическое противоборство (непосредственные действия). При более полной информации основная задача конфликта решается с минимальными энергетическими затратами. Чем лучше информация, тем меньшая часть энергии выделяется на противодействие и тем большая – для решения основной задачи. Отсюда цель информационного противоборства – диагностировать собственное положение, а также положение противника и в зависимости от этого выбрать адекватные способы поведения.

Конфликты различают по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации, и ее членов и разрешение которых выводит организацию на

новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера (рис. 2.6, 2.7). Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

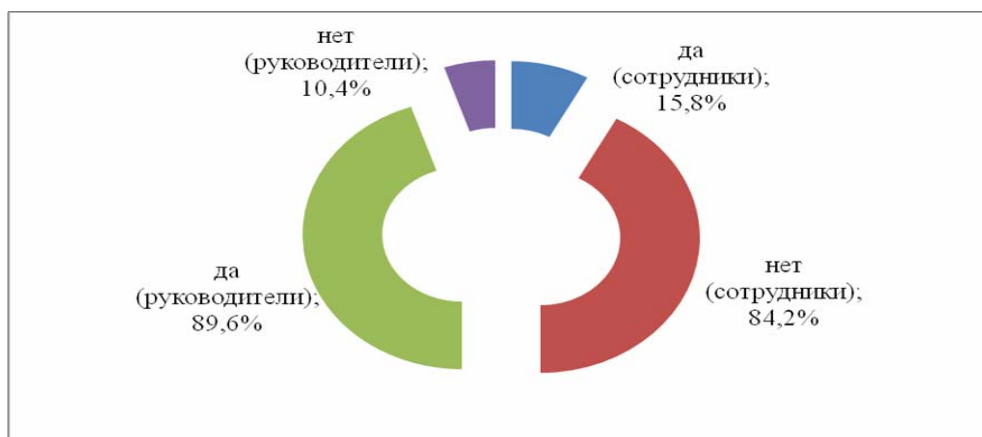


Рис. 2.6. Способствуют ли, по Вашему мнению, конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?

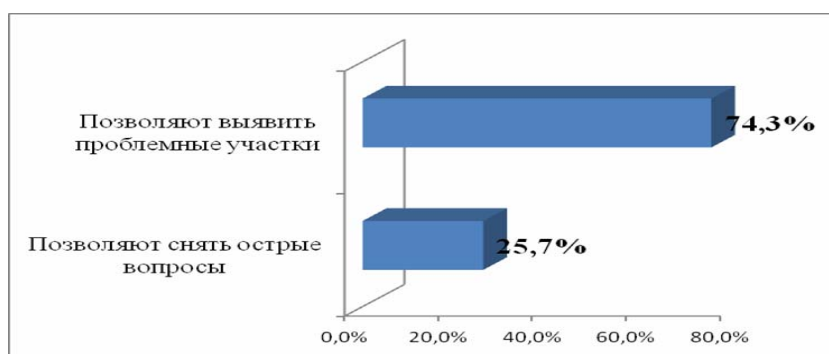


Рис. 2.7. Каким образом конфликты могут влиять положительно на деятельность организации

В рамках социально-конфликтологического анализа взаимосвязи людей в сфере их отношений в производственном коллективе имеют многогранный характер.

Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер.

Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному производственному коллективу.

В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

– конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности;

– конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;

– конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;

– сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

По направлению конфликты делятся на горизонтальные (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), вертикальные (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие). Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информации или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами.⁵³

Ситуация осложняется тем, что многие сотрудники умалчивают свои разногласия с руководителем. А это гораздо хуже, чем открытый кон-

⁵³ Таскаев Г.С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ: дис.... канд. социол. наук. М, 2008.

фликт, и последствия этого «молчания» могут быть достаточно серьезными (рис. 2.8).

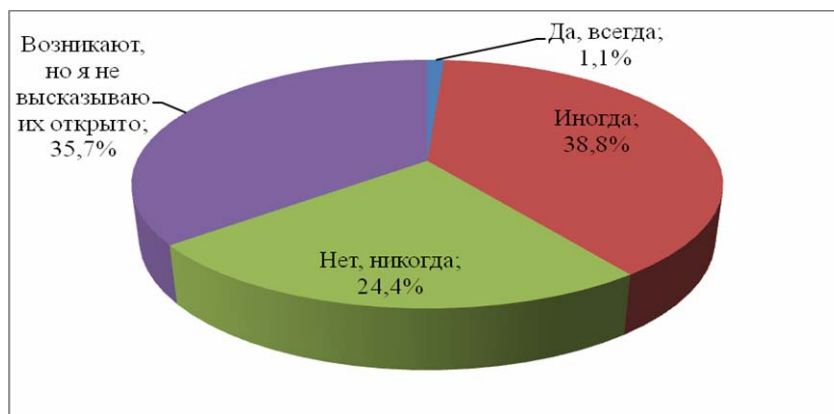


Рис. 2.8. Возникают ли у Вас разногласия с руководителем?

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных.

Межличностный конфликт, самый распространенный, возникает там, где сталкиваются разные манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники, но в организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации.

Возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Межгрупповой конфликт часто возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т. д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами в организации.

Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя пози-

ции власти между ними. Они помогают снизить сопротивление изменениям, способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на организацию. Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Также среди функциональных последствий конфликта следует указать получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию в межличностных отношениях в организации в целом.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей: повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе; неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности; препятствие осуществлению перемен и внедрению нового; сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения; крайне дисфункциональны эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах, как о врагах; чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе, сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Конфликт внутри группы может способствовать ее сплочению или восстановлению внутреннего единства в том случае, если последнему угрожает вражда или антагонизм членов группы. Вместе с тем далеко не все разновидности конфликта благоприятны для внутригрупповой структуры, равно как не во всякой группе могут найти применение объединяющие функции конфликта.

Внутренние социальные конфликты, затрагивающие только цели, ценности и интересы, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально позитивный характер (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Характер отношений между сотрудниками организации

Оцените, пожалуйста, отношения между людьми у вас на работе		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
Деловые	чел.	54	48	7	5	114
	%	42,9 %	40,3 %	58,3 %	62,5 %	43,0 %
дружественные	чел.	22	43	4	3	72
	%	17,5 %	36,1 %	33,3 %	37,5 %	27,2 %
Напряженные	чел.	42	25	1		68
	%	33,3 %	21,0 %	8,3 %	0,0 %	25,7 %
Конфликтные	чел.	8	3			11
	%	6,3 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %
Итого	чел.	126	119	12	8	265
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Если же противоборствующие стороны не разделяют более ценностей, на которых базировалась законность данной системы, то внутренний конфликт несет в себе опасность распада социальной структуры.

Таким образом, из вышеизложенного видно, что конфликтные ситуации, протекающие в современных организациях, определяются множеством взаимозависимых факторов. Происходит смена ценностей и целей в организациях, смена механизмов поведения работников и схем поведения руководителей, как следствие, меняются и формы протекания конфликтов в организациях и механизмы их решения. Однако ряд причинных условий возникновения конфликта остаются с течением времени неизменными: конфликт из-за ресурсов, из-за нехватки-недостаточности-искажения информации, межличностный конфликт. Конфликт в организациях может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами). Учитывая, что механизм зарождения и протекания конфликтных ситуаций в организациях довольно хорошо изучен, встает вопрос, возможно ли влиять на механизм протекания конфликтной ситуации в организации.

2.2. Воздействие трудовых конфликтов на результаты деятельности производственного персонала

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия. Функциональными являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации. Дисфункциональные последствия конфликта оказывают негативное, нарушающее нормальное существование организации, снижающее эффективность ее деятельности (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами (табл. 2.4).

Т а б л и ц а 2 . 4

Степень удовлетворенности работой

Довольны ли Вы своей работой		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
да	чел.	14	33	16	11	74
	%	8,1 %	20,6 %	100,0 %	100,0 %	20,6 %
нет	чел.	159	127	0	0	286
	%	91,9 %	79,4 %	0,0 %	0,0 %	79,4 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Функционалистское направление управления конфликтами акцентирует внимание на негативных последствиях конфликта. Обобщая работы различных представителей данного направления, можно выделить следующие негативные последствия конфликтов:⁵⁴

- дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;
- неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и, как следствие, снижение производительности труда увеличение текучести кадров;
- нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;

⁵⁴ Савич А.В. Совершенствование системы урегулирования трудовых конфликтов: дис.... канд. экон. наук. СПб., 1999.

– отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

– инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;

– артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;

– мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;

– формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;

– стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту.

Что подтверждается данными исследования (табл. 2.5).

Т а б л и ц а 2 . 5

Характер взаимоотношений в коллективе

Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
Меня устраивает мой коллектив	чел.	43	30	4	4	81
	%	24,9 %	18,8 %	25,0 %	36,4 %	22,5 %
Положительное отношение к большей части сотрудников	чел.	62	58	6	5	131
	%	35,8 %	36,3 %	37,5 %	45,5 %	36,4 %
Я бы хотел(а) работать в другом коллективе	чел.	18	19	0	0	37
	%	10,4 %	11,9 %	0,0 %	0,0 %	10,3 %
Отрицательное отношение к большей части сотрудников	чел.	21	24	1	0	46
	%	12,1 %	15,0 %	6,3 %	0,0 %	12,8 %
Напряженные отношения с некоторыми личностями	чел.	29	29	5	2	65
	%	16,8 %	18,1 %	31,3 %	18,2 %	18,1 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход к решению данного вопроса. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Типы и виды конфликтов в организации выделяются по семи наиболее существенным признакам – источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

Наиболее существенно значим признак классификации конфликтов – по функциональной значимости, т.е. восприятию результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий (табл. 2.6).

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

Таблица 2.6

Влияние конфликтных ситуаций на решение текущих проблем компании

Способствуют ли, по Вашему мнению, конфликтные ситуации решению текущих проблем компании		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
нет	чел.	163	147	12	7	329
	%	94,2 %	91,9 %	75,0 %	63,6 %	91,4 %
да	чел.	10	13	4	4	31
	%	5,8 %	8,1 %	25,0 %	36,4 %	8,6 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу. Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала.

Одна из основных функций конфликта – та, благодаря которой достигается интегрирующий эффект, влияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма.

Внутригрупповой конфликт обычно имеет положительное завершение, позволяет извлекать полезные уроки из ошибок и промахов участников группы, стабилизировать их взаимоотношения, укреплять сотрудничество, ориентировать каждого на соблюдение общих норм поведения, поднимать планку социального оптимизма и деловой этики, что в конечном счете обеспечивает слаженность и повышение результативности совместной работы.

Важнейшая функция конфликта – активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроения.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых – сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффективность и необременительность групповых уз.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуаль-

ного эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к другим группам (коллективам) (табл. 2.7).

Т а б л и ц а 2 . 7

Частота возникновения конфликтов в коллективе

Происходили ли в последние месяцы на вашем предприятии конфликты между отдельными работниками или группами работников		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
время от времени	чел.	122	123	16	11	272
	%	70,5 %	76,9 %	100,0 %	100,0 %	75,6 %
да, очень часто	чел.	51	37	0	0	88
	%	29,5 %	23,1 %	0,0 %	0,0 %	24,4 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгрупповых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями общей технологической цепочки, а также маркетингом и другими управленческими подсистемами. Источники таких конфликтов находятся главным образом в необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбранной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотлаженности их взаимодействия.

Чаще других субъектами противостояния в межгрупповых отношениях оказываются работники разных инспекционных служб, которые осуществляют, в частности, технический контроль, в том числе и за качеством продукции, санитарный и экологический надзор, инспекцию охраны труда и безопасного ведения работ, аудит и другие формы финансово-хозяйственной ревизии.

К существенным функциям конфликта относится сигнализация об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста.

Конфликт значим и как средство инновации, содействия творческой инициативе. В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто наталкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов – выбор, ведущий в конечном счете к повышению эффективности совместного труда.

Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе.

Весьма значима и такая функция конфликта, как трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

И еще на одну немаловажную функцию конфликта следует обратить внимание – на профилактику (предотвращение) разрушительных противоборств. Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи.

Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Источником обострения конфликтов между большими группами является накопление неудовлетворенности существующим положением дел, возрастанием притязаний, радикальное изменение самосознания и социального самочувствия. Как правило, сначала процесс накопления неудовлетворенности идет медленно и подспудно, пока не происходит некоторое событие, которое играет роль своего рода спускового механизма выводящего наружу это чувство неудовлетворенности. Неудовлетворенность, приобретающая открытую форму, стимулирует возникновение социального движения, в ходе которого выдвигаются лидеры, отрабатываются программы и лозунги, формируется идеология защиты интересов. На этом этапе конфликт становится открытым и необратимым. Он либо превращается в самостоятельный и постоянный компонент общественной жизни, либо завершается победой иницилирующей стороны, либо решается на основе взаимных уступок сторон.

В рамках социально-конфликтологического анализа интересно рассмотреть взаимосвязи людей в рамках их отношений в коллективе (табл. 2.8).

Т а б л и ц а 2 . 8

Оценка взаимоотношений в рабочем коллективе

Оцените, пожалуйста, отношения между людьми у вас на работе		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
деловые	чел.	54	48	7	5	114
	%	42,9 %	40,3 %	58,3 %	62,5 %	43,0 %
дружественные	чел.	22	43	4	3	72
	%	17,5 %	36,1 %	33,3 %	37,5 %	27,2 %
напряженные	чел.	42	25	1		68
	%	33,3 %	21,0 %	8,3 %	0,0 %	25,7 %
конфликтные	чел.	8	3			11
	%	6,3 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %
Итого	чел.	126	119	12	8	265
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

- конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия к достижению основных целей трудовой деятельности;

- конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;

- конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;

- сугубо личные конфликты между работникам, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

По направлению конфликты делятся на горизонтальные (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), вертикальные (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и

смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие) (табл. 2.9). Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку подчиненным часто недостает информации или компетентности, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание компенсируется обычно домыслами. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных.

Т а б л и ц а 2 . 9

Частота возникновения конфликтов между руководством и трудовым коллективом

Бывали ли в последние месяцы на вашем предприятии конфликты между руководством и трудовым коллективом		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
время от времени	чел.	141	126	14	10	291
	%	81,5 %	78,8 %	87,5 %	90,9 %	80,8 %
да, очень часто	чел.	32	34	2	1	69
	%	18,5 %	21,3 %	12,5 %	9,1 %	19,2 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними. Они помогают снизить сопротивление изменениям, способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на организацию. Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отметить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы которых не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Также среди функциональных последствий конфликта следует указать получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию в межличностных отношениях в организации в целом.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей. Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе. Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности. Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия, и общения. Крайне дисфункциональные эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах, как о врагах, чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе, сложное восстановление деловых отношений.

Конфликт внутри группы может способствовать ее сплочению или восстановлению внутреннего единства в том случае, если последнему угрожает вражда или антагонизм членов группы. Вместе с тем далеко не все разновидности конфликта благоприятны для внутригрупповой структуры, равно как не во всякой группе могут найти применение объединяющие функции конфликта. Та или иная роль конфликта во внутригрупповой адаптации зависит от характера проблем и разногласий, составляющих предмет спора, а также от типа социальной структуры, в рамках которой протекает конфликт. Однако виды конфликтов и типы социальных структур сами по себе не являются независимыми переменными.

Внутренние социальные конфликты, затрагивающие только цели, ценности и интересы, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально позитивный характер. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Если же противоборствующие стороны не разделяют более ценностей, на которых базировалась законность данной системы, то внутренний конфликт несет в себе опасность распада социальной структуры.

Таким образом, на основе анализа воздействия трудовых конфликтов на результаты деятельности производственного персонала выявлено, что типы и виды конфликтов в организации выделяются по семи наиболее существенным признакам – источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

2.3. Оценка эффективности деятельности руководителей предприятий по управлению трудовыми конфликтами

Профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести: выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации; четкое определение видов связи в организационной структуре управления; баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей; выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Таблица 2.10

Степень участия руководителя в разрешении трудовых конфликтов.

Часто ли Ваш руководитель помогает разрешать конфликты в коллективе		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
в каждом случае	чел.	6	8	12	10	36
	%	42,9 %	24,2 %	75,0 %	90,9 %	48,6 %
в случае необходимости	чел.	4	12	3	1	20
	%	28,6 %	36,4 %	18,8 %	9,1 %	27,0 %
старается не вмешиваться	чел.	2	8	0	0	10
	%	14,3 %	24,2 %	0,0 %	0,0 %	13,5 %
принципиально отстраняется	чел.	2	5	1		8
	%	14,3 %	15,2 %	6,3 %	0,0 %	10,8 %
Итого	чел.	14	33	16	11	74
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большей долей вероятности перерастающих в конфликты (табл. 2.10). Вместе с тем проработка перечисленных вопросов создает в организации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня,

так и между сотрудниками и руководителями. Взаимоотношения являются залогом преодоления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем такое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной ситуации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конфликта.

Одна из важных задач руководителя подразделения – обеспечить сбалансированность прав и ответственности каждого из сотрудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Это достигается путем контроля за разработкой регламентирующих документов, а также через анализ работ исполнителей. Если сотруднику определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечивающих ее ресурсное и организационно-технологическое наполнение, это создает благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации между сотрудником и его внешним окружением.

Одной из основных задач, решение которой позволяет в значительной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации является достижение согласия между участниками группы по принципиальным вопросам организации труда (распределение служебных обязанностей, разработка форм оплаты труда и др.). Решение внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации. В любой форме групповой организации труда должна быть четко зафиксирована индивидуальная ответственность кого-либо из сотрудников за общее состояние дел и отчетность перед руководством.

Между администрацией и участниками временных подразделений могут возникнуть разногласия, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы (табл. 2.11). Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации.⁵⁵

Т а б л и ц а 2 . 1 1

Частота возникновения конфликтов между трудовым коллективом и руководством

Бывали ли в последние месяцы на вашем предприятии конфликты между руководством и трудовым коллективом		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
время от времени	чел.	141	126	14	10	291
	%	81,5 %	78,8 %	87,5 %	90,9 %	80,8 %
да, очень часто	чел.	32	34	2	1	69
	%	18,5 %	21,3 %	12,5 %	9,1 %	19,2 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

⁵⁵ Тодэ Н.О. Природа и механизмы регулирования трудовых конфликтов в трансформационной российской экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Ин-т экономики РАН. Москва, 2005.

Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы: организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника; премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников; участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наиболее распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинвестирование части доходов персонала на развитие организации путем выпуска специальных облигаций и т.п.; систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников и т.п.); бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К немонетарным побудительным системам можно отнести: открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала о всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления технических нововведений и т.п.; привлечение персонала к разработке важнейших решений внутри подразделения, так и в организации в целом; использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха; применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте; использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников; моральное поощрение персонала; проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.д.).

Для успешного разрешения конфликта, в конечном счёте, необходимо, чтобы обе стороны проявили желание его разрешить.

В действительности преобладающее большинство руководителей самокритично оценивает свою деятельность в разрешении конфликтов в коллективе – 90 % респондентов считают, что в этом направлении им есть над чем работать. Здесь же стоит отметить, что многие руководители в рамках управления конфликтами руководствуются только лишь жизненным опытом, который не всегда может быть эффективен в конкретной ситуации (рис. 2.9, табл. 2.12).

Лишь 1,7 % руководителей утвердительно ответили, что владеют методиками управления конфликтов.



Рис. 2.9. Владете ли вы методиками управления конфликтами?

Т а б л и ц а 2 . 1 2

Оценка уровня владения методиками управления трудовыми конфликтами (с позиции работников)

Владете ли вы методиками управления конфликтами		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
да	чел.	6	8	12	10	36
	%	42,9 %	24,2 %	75,0 %	90,9 %	48,6 %
что-то читал	чел.	4	12	3	1	20
	%	28,6 %	36,4 %	18,8 %	9,1 %	27,0 %
жизненный опыт важнее	чел.	2	8	0	0	10
	%	14,3 %	24,2 %	0,0 %	0,0 %	13,5 %
нет, не имею представления	чел.	2	5	1		8
	%	14,3 %	15,2 %	6,3 %	0,0 %	10,8 %
Итого	чел.	14	33	16	11	74
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Аналогичная ситуация обстоит и со знаниями трудового законодательства в части регулирования конфликтов (рис. 2.10). Владею в совершенстве – 0,0 %; знаю основы – 5,6 %; знаю к какой литературе обратиться – 48,4 %; знаю у кого проконсультироваться – 46,0 %.

Основу коллективов составляют работники со стажем в компании от года до 3 лет. Почти столько же работают в компании менее года. В основном это менеджеры. Руководство же имеет более длительный стаж.

Ответы распределились следующим образом (рис. 2.11).

Таким образом, основной контингент персонала составляют рабочие, далее идут служащие – 16 %. Руководство составляет наименьшую долю работников.

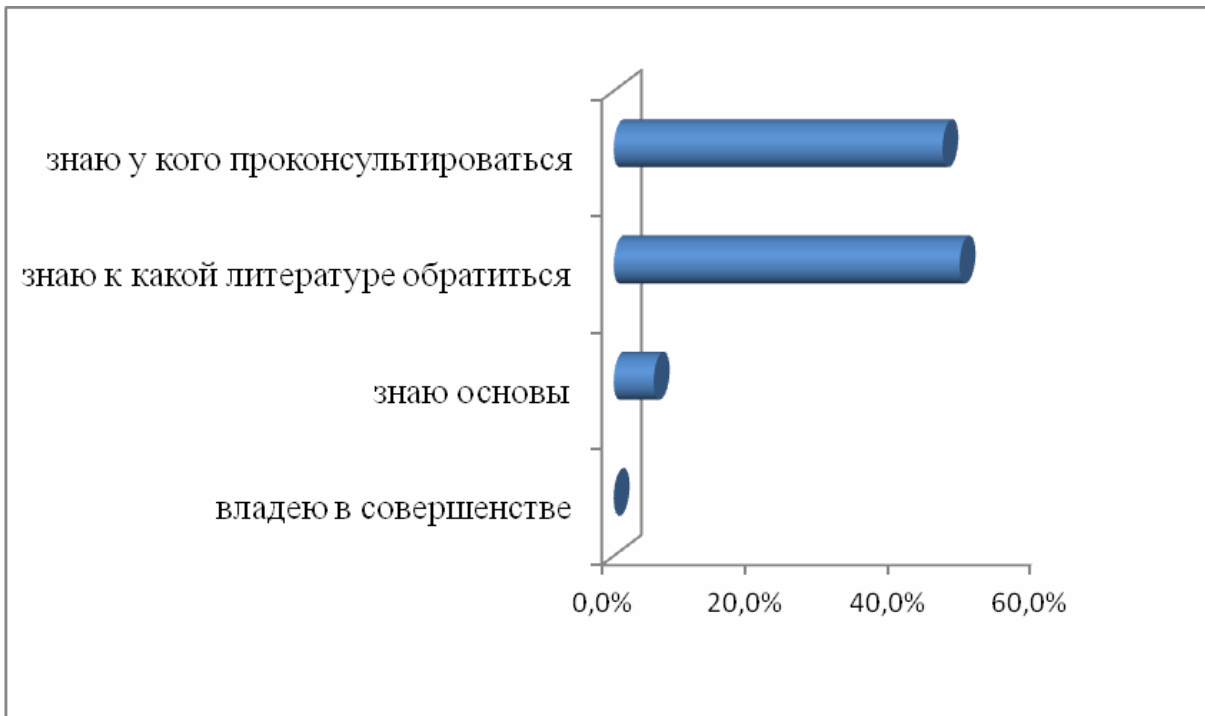


Рис. 2.10. Знаете ли Вы трудовое законодательство в части регулирования конфликтов?

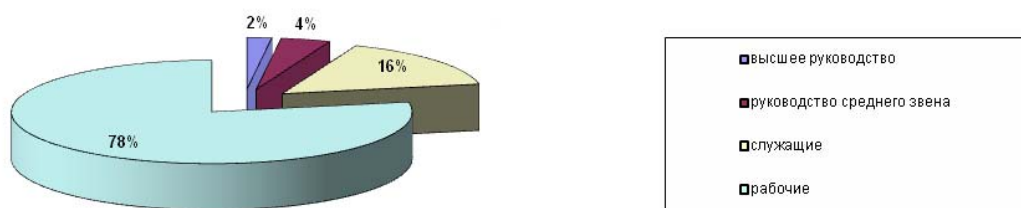


Рис. 2.11. Ваша должность

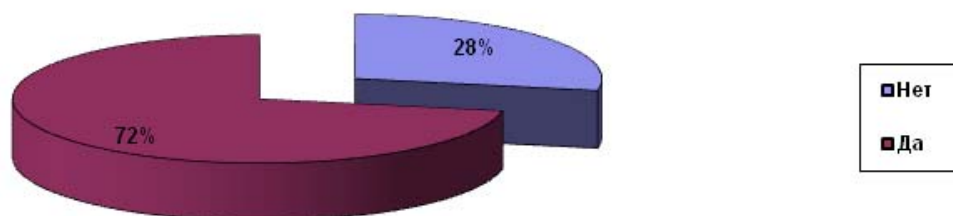


Рис. 2.12. Довольны ли Вы своей работой

Итак, большинство сотрудников своей работой довольны – это можно оценить положительно. Однако, если человек абсолютно доволен своей работой, это может означать, что он не намерен самосовершенствоваться.

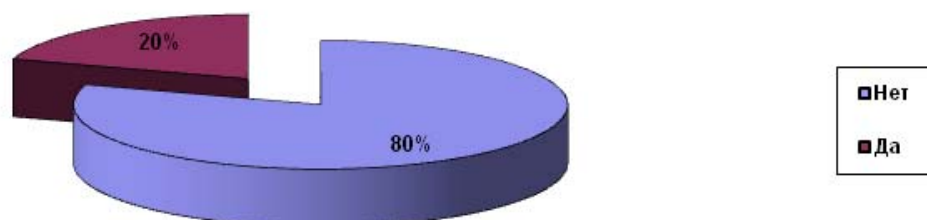


Рис. 2.13. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком

80 % работников не считают себя конфликтными людьми. Возможно, такая самооценка была необъективна.

На вопрос: Легко ли Вы находите общий язык с коллегами? Ответы следующие: да – 85,6 %, скорее да, чем нет – 12,4 %, нет – 2 %. Что примечательно, сотрудники, отнесшие себя к высшему руководству, а также большинство рядовых работников, ответили «да». А вот руководители среднего звена, а также часть служащих испытывают затруднения во взаимопонимании (табл. 2.13).

Т а б л и ц а 2 . 1 3

Характер отношений в коллективе

Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
Меня устраивает мой коллектив	чел.	43	30	4	4	81
	%	24,9 %	18,8 %	25,0 %	36,4 %	22,5 %
Положительное отношение к большей части сотрудников	чел.	62	58	6	5	131
	%	35,8 %	36,3 %	37,5 %	45,5 %	36,4 %
Я бы хотел(а) работать в другом коллективе	чел.	18	19	0	0	37
	%	10,4 %	11,9 %	0,0 %	0,0 %	10,3 %
Отрицательное отношение к большей части сотрудников	чел.	21	24	1	0	46
	%	12,1 %	15,0 %	6,3 %	0,0 %	12,8 %
Напряженные отношения с некоторыми личностями	чел.	29	29	5	2	65
	%	16,8 %	18,1 %	31,3 %	18,2 %	18,1 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

На вопрос: Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций. Ответы следующие: в тех, которые затрагивают мои интересы – 76,4 %; так или иначе во всех – 12,3 %, стараюсь избегать таких ситуаций – 11,3 %.

Т а б л и ц а 2 . 1 4

Причины возникновения конфликтных ситуаций

Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
Столкновение интересов	чел.	168	159	16	11	354
	%	97,1 %	99,4 %	100,0 %	100,0 %	98,3 %
Личная неприязнь	чел.	2	0	0	0	2
	%	1,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,6 %
Провокация со стороны коллег (начальства)	чел.	3	1	0	0	4
	%	1,7 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	1,1 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Т а б л и ц а 2 . 1 5

Степень привлечения руководителя к разрешению конфликтной ситуации (с позиции работника)

Как часто Вы обращаетесь за помощью к руководителю в разрешении конфликта		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
в каждом случае	чел.	4	2			6
	%	2,3 %	1,3 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
стараюсь решить вопрос самостоятельно	чел.	168	153	9	5	335
	%	97,1 %	95,6 %	56,3 %	45,5 %	93,1 %
в случае необходимости	чел.	1	5	7	6	19
	%	0,6 %	3,1 %	43,8 %	54,5 %	5,3 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

Таким образом, до высшего руководства конфликты в коллективе доходят редко. Чаще всего вовлеченными оказываются руководители среднего звена (отделов), причем в основном или с рабочими, или между собой.

Служащие же предпочитают придерживаться нейтралитета, что объяснимо – они самый молодой контингент в компании (табл. 2.16).

Т а б л и ц а 2 . 1 6

Частота обращения работников к руководителю за помощью в разрешении конфликта

Как часто Вы обращаетесь за помощью к руководителю в разрешении конфликта		Возраст				Итого
		20-30	30-40	40-50	старше 50	
в каждом случае	чел.	4	2			6
	%	2,3 %	1,3 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
стараюсь решить вопрос самостоятельно	чел.	168	153	9	5	335
	%	97,1 %	95,6 %	56,3 %	45,5 %	93,1 %
в случае необходимости	чел.	1	5	7	6	19
	%	0,6 %	3,1 %	43,8 %	54,5 %	5,3 %
Итого	чел.	173	160	16	11	360
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100 %

На вопрос: Как часто происходят конфликты? Ответы следующие: каждый день, раз в неделю, два раза в неделю, реже. В большинстве случаев конфликты случаются раз-два в неделю.

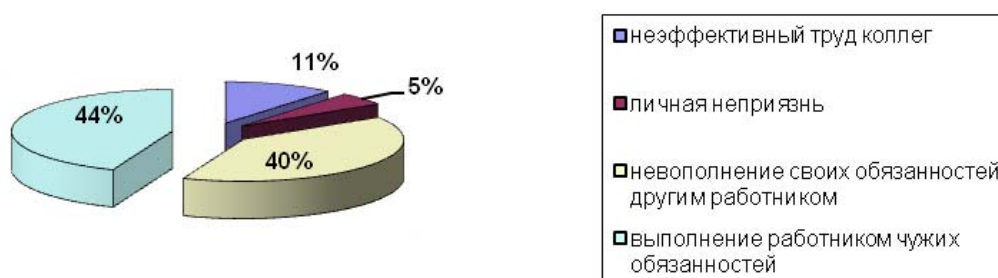


Рис. 2.14. Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

Таким образом, почти 90 % работников уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие. Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей. Однако более 70 % сотрудников заявляли, что довольны своей работой, они знают, что следует делать им и их коллегам. Следовательно, обязанности они знают, однако эти обязанности не согласованы между собой.

Работники осознают необходимость изменения, в первую очередь, системы распределения полномочий и ответственности.

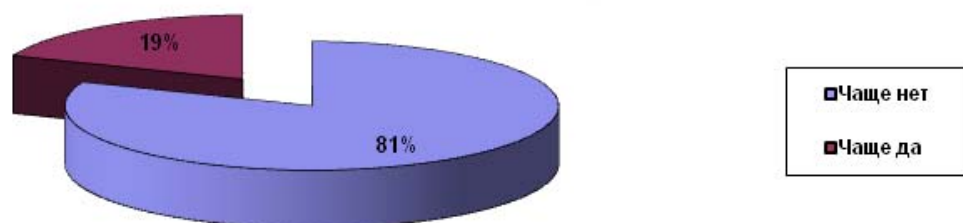


Рис. 2.15. Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании

Итак, большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет.

По итогам анкетирования можно сделать вывод, что причинами конфликтов между руководителями отделов являются следующие:

- Недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности;
- Дублирование функций;
- Плохо соблюдается принцип единоначалия.

Руководитель организации, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.

На вопрос «Как часто происходят конфликты в Вашем подразделении?» 62,8 % руководителей ответили, что редко 1-2 раза в год, 20 %, что конфликтов не происходит совсем и 23,1 %, что конфликты происходили 1-2 раза за 10 лет.

Было выявлено, что часто руководители обсуждают возникающие проблемы всем коллективом.

Руководителям было предложено ответить на вопрос каким образом они пытаются разрешить конфликт в коллективе, в результате чего 57,8 % ответили, что предлагают решить конфликтующим сторонам ситуацию прямо здесь и сейчас и 42,2 % предлагают свое решение.(рис. 2.16).

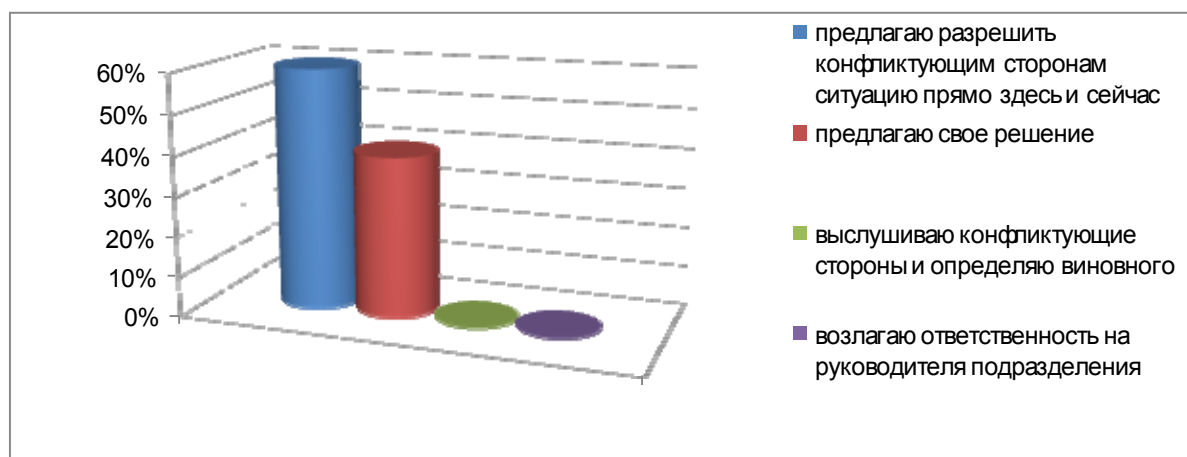


Рис. 2.16. Способы разрешения конфликта в коллективе

В результате исследования было выявлено, что большинство руководителей (65,3 %) считают, что в деятельности по разрешению конфликтов в коллективе есть над чем работать. Следовательно, можно сделать вывод, что некоторые конфликтные ситуации остаются неразрешенными, в связи с недостаточной некомпетентностью руководителей в этом вопросе.

На вопрос «Обсуждаете ли вы конфликтные ситуации с коллегами?» 58,2 % ответили «иногда», 18,5 % ответили «всегда, мне важно чужое мнение» и 23,3 % воздержались от ответа. Таким образом, обсуждение конфликтных ситуаций в данных отделах осуществляется всегда.

Респондентов спросили, что больше всего они ценят в своей трудовой деятельности, на что 83,1 % из них ответили, что ценят результаты работы и 16,9 % коллективную работу (рис.2.17).

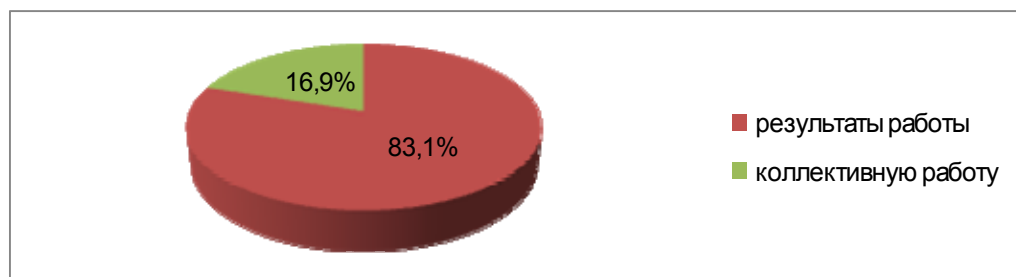


Рис. 2.17. Что больше всего вы цените в своей трудовой деятельности

Респондентам предложили оценить частоту возникновения конфликтов в их подразделении по пунктам:

1) *неудовлетворительная работа коллег* – 98,2 % опрошенных считают, что никогда;

2) *плохие бытовые условия труда* – 79,1 % считают, что никогда и 19,9 %, что иногда;

3) *нарушение трудовой дисциплины* – 99,3 % опрошенных считают, что никогда;

4) *распределение премий* – 57,4 % считают, что никогда и 42,6 % считают, что иногда;

5) *недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки* – 58,2 % считают, что никогда и 41,8 % считают, что иногда;

6) *другое* – 0 %.

По мнению руководителей, основными причинами конфликтов в большинстве случаев являются распределение премий и недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки.

Кроме того, респондентам была предложено отметить какого стиля руководства они придерживаются. Было выявлено, что демократический стиль применяют в своей работе практически 100 % респондентов.

На вопрос «Что мешает вам работать эффективнее», респонденты ответили:

1) *отсутствие конкуренции в коллективе* – 59,4 % считают, что никогда и 40,6 %, что иногда;

2) *низкая зарплата* (58,1 % – никогда, 20,4 % – иногда, 21,5 % – часто);

3) *жесткое администрирование* (56,6 % – никогда, 43,4 % – иногда);

4) *наказуемость инициативы и самостоятельности* (100 % никогда);

5) *недобросовестное отношение коллег к своим обязанностям* (57,8 % – никогда, 42,2 % – иногда);

6) *недостаточная значимость в глазах руководства* (61,3 % – никогда, 38,7 % – иногда);

7) *плохая организация труда* (82,4 % – никогда, 17,6 % – никогда);

8) *тяжёлый график* (41,5 % – никогда, 58,5 % – иногда);

9) *карьерная бесперспективность* (54,9 % – никогда, 45,1 % – иногда);

10) *другое* (0 %).

Основными причинами, мешающими работать эффективнее, являются низкая зарплата и тяжелый график работы.

На вопрос «В какой степени вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности вашего коллектива?» респонденты ответили следующим образом:

1) *взаимоотношения в коллективе* (84,2 % – довольны, 15,8 % – не очень довольны);

2) *результаты своей работы* (62,3 % – довольны, 37,7 % – не очень довольны);

3) *отношение коллег к выполнению своих обязанностей* (64,5 % – довольны, 36,5 % – не очень довольны);

4) *организация досуга* (48 % – не очень довольны, 35 % – довольны и 17 % – не довольны);

5) *перспективность своего служебного роста* (60,8 % – не очень довольны, 39,2 % – довольны);

б) *размер заработной платы* (63,1 % – не очень довольны, 36,9 % – довольны);

7) *условия труда* (98 % – довольны).

Также респондентам было предложено ответить на вопрос «Какой тип работников должен по вашему мнению, пользоваться наибольшим уважением в коллективе?» На первое место выходит ответ «самые инициативные и предприимчивые», а на второе место ответ «те, кто больше и лучше работает».

На вопрос «Насколько хорошо, по вашему мнению, организована работа вашего подразделения (дайте оценку по 5-ти балльной шкале)?» почти 60 % респондентов дали оценку «5» и 40 % дали оценку «4».

На, вопрос «Удовлетворены ли Вы тем, как складывается Ваша жизнь в последние годы?» 21,4 % ответили, что удовлетворены (да), 18,6 %- скорее нет, чем да и 60 %- скорее да, чем нет.

Большинство руководителей скорее довольны тем, как складывается их жизнь в последние годы, чем недовольны.

Были так же выявлены и причины конфликтов: первое место- это столкновение интересов сотрудников (так ответили 53,1 % опрошенных); второе место – личная неприязнь (21,2 %); третье место- это провокация со стороны коллег(10,4 %) и 15,3 % респондентов воздержались от ответа.

Были получены данные о том, что руководитель помогает разрешать конфликты в коллективе в случае необходимости – так ответили 54,3 % респондентов; 25,7 % – в каждом случае и 9,8 % ответили, что руководитель старается не вмешиваться.(10,2 % респондентов воздержались от ответа).

На вопрос «Каким образом руководитель пытается разрешить конфликт в коллективе?» 35,6 % ответили, что руководитель выслушивает

конфликтующие стороны и определяет виновного, 24,7 % – предлагает свое решение, 15,3 % – предлагает разрешить конфликтующим сторонам ситуацию прямо здесь и сейчас и 4,4 % ответили, что руководитель возлагает ответственность на руководителя подразделения.

На вопрос «Насколько продуктивной Вы считаете деятельность руководителя в разрешении конфликтов в коллективе?», очень продуктивной считают 60,4 % сотрудников, 14,6 % считают, что руководителю есть над чем поработать, 8,9 % считают деятельность абсолютно не продуктивной, 6,1 % затруднились ответить на этот вопрос и 5 % воздержались от ответа.

Было выявлено, что 55,8 % сотрудников обращаются за помощью к руководителю в разрешении конфликта только в случае необходимости и 44,2 % стараются решить вопрос самостоятельно.

Отвечая на вопрос, бывали ли в последние месяцы на вашем предприятии конфликты между руководством и трудовым коллективом? Большинство (83,6 %) ответили, что конфликты случаются время от времени и 16,4 % сотрудников ответили, что конфликты случаются очень часто.

Респондентам было предложено ответить на вопрос, что они больше всего ценят в своей трудовой деятельности, на что 50 % ответили результаты работы, 30 % – коллективную работу и 20 % – личный успех.

Респонденты на вопрос о частоте возникновения конфликтов в подразделении (по каждому пункту) ответили следующим образом:

1) *неудовлетворительная работа коллег* (53,7 % считают, что никогда и 46,3 %, что иногда);

2) *плохие бытовые условия труда* (82 % – никогда, 18 % – иногда);

3) *нарушение трудовой дисциплины* (73,2 % – никогда, 20,8 % – иногда, 6 % – часто);

4) *распределение премий (поощрений)* (76,5 % – никогда, 13,2 % – иногда, 10,3 % – часто);

5) *недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки* (34,7 % – никогда, 56,2 % – иногда, 9,1 % – часто);

На вопрос «Что мешает вам работать эффективнее?» 49,3 % ответили карьерная бесперспективность; 19,5 % – низкая зарплата; 15,8 % – недобросовестное отношение коллег к своим обязанностям; 10,7 % – недостаточная значимость в глазах руководства и 4,7 % – плохая организация труда.

Практически 90 % сотрудников считают, что характер обращения руководителей с подчиненными демократический, примерно 5 % считают, что смешанный и 5 % – авторитарный.

Респондентам также был предложен вопрос: «Какие качества сегодня больше всего нужны руководителю?» (1 – самый низкий, 6 – самый высокий) 58 % респондентов наиболее приоритетным считают моральные качества, 22 % респондентов – коммерческие, 100 % опрошенных сотрудников – коммуникативные и 13 % – организаторские.

Таким образом, анализ эффективности деятельности руководства предприятия по управлению трудовыми конфликтами показал, что преобладающее большинство руководителей самокритично оценивает свою деятельность в разрешении конфликтов в коллективе – 90 % респондентов считают, что в этом направлении им есть над чем работать. Однако здесь же стоит отметить, что многие руководители в рамках управления конфликтами руководствуются только лишь жизненным опытом, который зачастую неэффективен. Лишь 1,7 % руководителей владеют методиками управления конфликтов. Аналогичная ситуация обстоит и со знаниями трудового законодательства в части регулирования конфликтов: знают основы – 5,6 %; знают к какой литературе обратиться – 48,4 %; знают к кому обратиться за консультацией – 46,0 %.

Для выявления зависимости эффективности управления трудовыми конфликтами от таких факторов как «продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами», «коммуникативные качества руководителя» и «степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами» разработаем и проанализируем модель множественной регрессии.

При построении многофакторной модели необходимо соблюдение следующего правила: факторы, включаемые в модель, должны быть тесно связаны с зависимой переменной и не должны быть связаны между собой. Именно на этом правиле основано построение большинства многофакторных моделей.

Исходные данные для построения многофакторной модели представлены в табл. 2.17.

Т а б л и ц а 2 . 1 7

Исходные данные для построения многофакторной модели

№ п/п	Предприятие	Эффективность управления трудовыми конфликтами, % (Y)	Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления трудовыми конфликтами, баллы		
			продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами (X ₁)	степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами (X ₂)	коммуникативные качества руководителя (X ₃)
1	ЗАО «Граз»	43,8	2	2	2
2	ЗАО «Биосинтез»	61,2	3	3	2
3	ООО «СКБТ»	56,7	3	2	3
4	ООО «Кайнак»	81,1	3	4	4
5	ЗАО «Дера»	49,7	3	2	1
6	ООО «Тантор»	59,3	3	2	2
7	ООО «Спецстрой-механизация»	78,5	4	4	3
8	ООО «БыстроДом»	53,4	3	2	1
9	ООО «Спектр недвижимости»	63,2	3	3	2
10	ООО «СК Клевер»	74,5	3	4	3

Зависимой переменной является эффективность управления трудовыми конфликтами (Y), измеряемый в процентах. Факторы, оказывающие влияние на зависимую переменную (продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами, коммуникативные качества руководителя, степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами), измерены в баллах от 1 до 5: 1 балл – низкий уровень состояния фактора, 5 баллов – высокий уровень состояния фактора.

Исходные данные состояния факторов были получены в результате исследования уровня социальной напряженности. Для оценки каждого фактора были определены уровни, характеризующие состояние фактора. Результаты оценки факторов продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами, коммуникативные качества руководителя, степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами по исследуемым 10-ти предприятиям г. Пензы были занесены в табл. 2.17. Эффективность управления трудовыми конфликтами была рассчитана в процессе исследования 10-ти предприятий г. Пензы выборочной совокупности путем соотношения значения общего уровня социальной напряженности и отдельных факторов, ее составляющих за определенный период времени.

В качестве эндогенной переменной будет выступать эффективность управления трудовыми конфликтами, а факторных переменных – продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами (X_1), коммуникативные качества руководителя (X_2), степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами (X_3).

Для выявления и устранения эффекта мультиколлинеарности воспользуемся методом корреляционных плеяд.

Плеяда – совокупность переменных, связь между которыми указана стрелками.

Если имеется матрица парных коэффициентов корреляции между всеми переменными, которые участвуют в построении модели, то можно упростить выбор факторов для включения в модель с помощью метода корреляционных плеяд.

Метод корреляционных плеяд заключается в том, что на круговой диаграмме размещают обозначения факторов, количество которых не должно превышать 20 (при большом количестве факторов график теряет наглядность). Затем линией соединяются те факторы, между которыми существует достоверный коэффициент корреляции. При этом происходит фильтрация тех факторов, между которыми имеется существенная связь.

Достоверность коэффициента корреляции проверяется методом сравнения фактического коэффициента с критическим. Если фактический коэффициент корреляции по модулю больше критического, то линейная связь между двумя переменными является достоверной. В противном случае линейная связь между двумя переменными статистически является недоказанной.

Фактический коэффициент корреляции определяется по следующей формуле

$$r(X_1, X_2) = \frac{\sum (X_{1i} - \bar{X}_1)(X_{2i} - \bar{X}_2)}{\sqrt{(\sum (X_{1i} - \bar{X}_1)^2)(\sum (X_{2i} - \bar{X}_2)^2)}}, \quad (2.1)$$

где $r(X_1, X_2)$ – фактический коэффициент корреляции между переменными X_1 и X_2 .

Расчет критического значения коэффициента корреляции $r_{кр}$ на уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $(n-2)$ производится с использованием следующего соотношения:

$$r_{кр} = \frac{t_{табл}}{\sqrt{t_{табл}^2 + (n-2)}}, \quad (2.2)$$

где $t_{табл}$ – табличное значение критерия Стьюдента; n – объем выборки.

Метод корреляционных плеяд можно использовать для частных коэффициентов корреляции. Частный коэффициент корреляции учитывает связь между двумя переменными при условии, что все остальные факторы не изменяются.

Частные коэффициенты корреляции рассчитываются по формуле:

$$r(X_i, X_j, X) = \frac{-C_{ij}}{\sqrt{C_{ij} \times C_{jj}}}, \quad (2.3)$$

где частный коэффициент корреляции r определяется между факторами X_i и X_j при условии, что остальные факторы не изменяются; C_{ij} – элементы обратной матрицы, определенной от матрицы парных коэффициентов.

Произведем расчет коэффициентов парной корреляции между исследуемыми факторами. Матрица корреляции представлена в табл. 2.18.

Т а б л и ц а 2 . 1 8

Матрица коэффициентов парной корреляции

		Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y	Корреляция Пирсона	1	0,605*	0,792**	0,776**
	Знч.(2-сторон)		0,017	0,000	0,001
	N	10	10	10	10
X ₁	Корреляция Пирсона	0,605*	1	0,280	0,212
	Знч.(2-сторон)	0,017		0,313	0,449
	N	10	10	10	10
X ₂	Корреляция Пирсона	0,792**	0,280	1	0,588*
	Знч.(2-сторон)	0,000	0,313		0,021
	N	10	10	10	10
X ₃	Корреляция Пирсона	0,776**	0,212	0,588*	1
	Знч.(2-сторон)	0,001	0,449	0,021	
	N	10	10	10	10

Рассчитаем значение критического коэффициента корреляции по формуле (2.2):

$$r_{кр} = 0,513977.$$

Произведем сравнение абсолютных значений коэффициентов корреляции с критическим для выявления достоверности связей:

1. $|r(X_1Y)| = 0,605 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;
2. $|r(X_1X_2)| = 0,280 < r_{кр} = 0,514$ – переменные не связаны между собой;
3. $|r(X_1X_3)| = 0,212 < r_{кр} = 0,514$ – переменные не связаны между собой;
4. $|r(X_2Y)| = 0,792 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;
5. $|r(X_2X_3)| = 0,588 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;
6. $|r(X_3Y)| = 0,776 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой.

Построим корреляционные плеяды для анализируемых переменных (рис. 2.18).

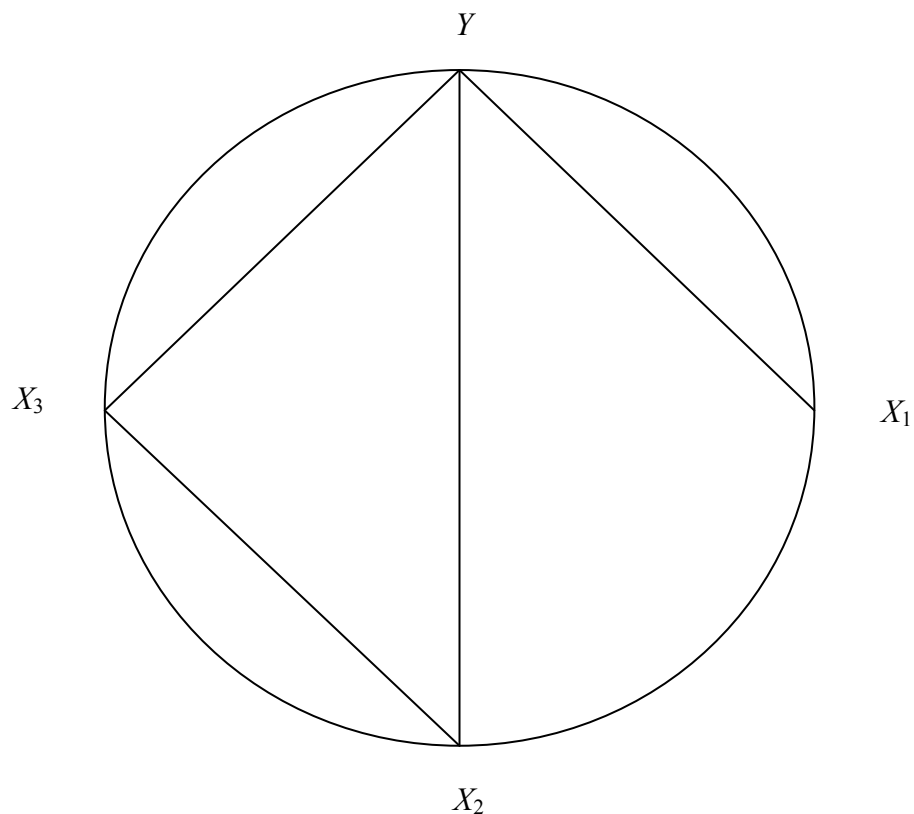


Рис. 2.18. Корреляционные плеяды, построенные по парным коэффициентам корреляции

Проведенный анализ показывает, что все факторные переменные достоверно связаны с переменной Y (эффективность управления трудовыми конфликтами). Кроме этого, переменные X_2 и X_3 также достоверно связаны между собой. Следовательно, в модель множественной регрессии могут войти факторы X_1 и один из факторов X_2 или X_3 . Чтобы точно определить состав факторов, построим корреляционные плеяды по частным коэффициентам корреляции.

Обратная матрица к матрице парных коэффициентов корреляции представлена в табл. 2.19.

Т а б л и ц а 2 . 1 9

Обратная матрица к матрице парных коэффициентов корреляции

12,124	-4,767	-5,096	-5,41
-4,767	2,9632	1,7454	2,0488
-5,096	1,7454	3,7306	1,3954
-5,41	2,0488	1,3954	3,9474

Рассчитанные с помощью данной матрицы частные коэффициенты корреляции сравним с критическим значением коэффициента корреляции и определим окончательный состав факторов для построения модели:

1. $|r(X_1Y)| = 0,795 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;

2. $|r(X_1X_2)| = 0,525 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;

3. $|r(X_1X_3)| = 0,599 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;

4. $|r(X_2Y)| = 0,758 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой;

5. $|r(X_2X_3)| = 0,364 < r_{кр} = 0,514$ – переменные не связаны между собой;

6. $|r(X_3Y)| = 0,782 > r_{кр} = 0,514$ – переменные достоверно связаны между собой.

Построим корреляционные плеяды для анализируемых переменных (рис. 2.19).

Из рис. 2.19 видно, что в модель множественной регрессии могут войти факторы X_2 и X_3 , так как фактор X_1 достоверно связан и с фактором X_2 и с фактором X_3 , поэтому его целесообразно исключить.

Построим модель с помощью прикладного пакета SPSS 17. Из проведенных программой расчетов получаем следующие данные (табл. 2.20).

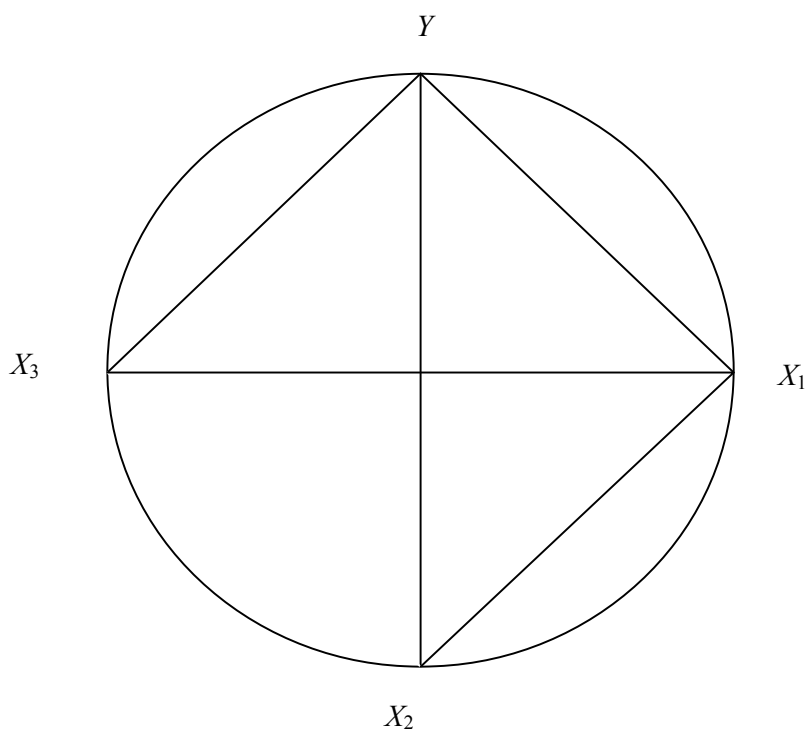


Рис. 2.19. Корреляционные плеяды, построенные по частным коэффициентам корреляции

Т а б л и ц а 2 . 2 0

Результаты расчета двухфакторной модели регрессии (в программе SPSS 17)

Сводка для модели

Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стд. ошибка оценки
1	0,881 ^a	0,776	0,738	6,19521

а. Предикторы: (конст) X₃, X₂

Дисперсионный анализ^b

Модель	Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	F	Знч.
1 Регрессия	1591,236	2	795,618	20,730	0,000 ^a
Остаток	460,568	12	38,381		
Всего	2051,804	14			

а. Предикторы: (конст) X₃, X₂

б. Зависимая переменная: Y

Коэффициенты^a

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. ошибка	Бета		
1	(Константа)	25,492	6,374		3,999	0,002
	X ₂	8,027	2,642	0,514	3,039	0,010
	X ₃	6,312	2,248	0,475	2,808	0,016

а. Зависимая переменная: Y

Результаты расчетов позволяют построить следующую модель множественной регрессии:

$$Y=25,492+8,027X_2+6,312X_3.$$

Включенными факторами объясняется 73,8 % вариации зависимой переменной Y . Модель является адекватной по F -критерию Фишера, так как расчетная значимость данного показателя меньше 0,05. Все параметры полученной модели также статистически значимы, что подтверждается соответствующими значениями значимости t -статистики (0,002; 0,01; 0,016), которые меньше 0,05. Поэтому представленную модель можно использовать для прогнозирования и принятия управленческих решений.

Как видно из полученной в результате расчетов модели множественной регрессии фактор «степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами» (X_2) оказывает большее воздействие на эффективность управления трудовыми конфликтами, чем фактор «коммуникативные качества руководителя» (X_3). Это подтверждается также более высоким значением β -коэффициента по фактору X_2 ($0,514 > 0,475$).

С экономической точки зрения целесообразно выявить влияние всех трех факторов на зависимую переменную. Пошаговым методом построим трехфакторную модель регрессии. Алгоритм реализуем в пакете SPSS 17 (табл. 2.21).

Т а б л и ц а 2 . 2 1

Результаты расчета трехфакторной модели регрессии (в программе SPSS 17)

Сводка для модели^b

Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стд. ошибка оценки
1	0,958 ^a	0,918	0,895	3,92240

Дисперсионный анализ^b

Модель		Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	F	Знч.
1	Регрессия	1882,566	3	627,522	40,787	0,000 ^a
	Остаток	169,238	11	15,385		
	Всего	2051,804	14			

Коэффициенты^a

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты		
		B	Стд. Ошибка	Бета	t	Знч.
1	(Константа)	7,033	5,855		1,201	0,255
	X_2	6,569	1,706	0,420	3,851	0,003
	X_3	5,935	1,426	0,446	4,162	0,002
	X_1	8,019	1,843	0,393	4,352	0,001

По результатам решения была получена следующая регрессионная модель:

$$Y=7,033+8,019X_1+6,569X_2+5,935X_3.$$

В полученной модели факторами объясняется 89,5 % вариации результирующего показателя Y . Значение F -критерия свидетельствует о ее статистической значимости. Из всех параметров модели только значение свободного члена значимо не отличается от нуля, поэтому ее можно использовать только для принятия отдельных управленческих решений. Анализ коэффициентов свидетельствует о том, что если продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами на один балл, то эффективность управления трудовыми конфликтами возрастет в среднем на 8,019 %. Так как экзогенные переменные имеют одинаковые единицы измерения, то можно констатировать, что продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами по данной модели оказывает наибольшее воздействие на эффективность управления трудовыми конфликтами. Наиболее значимым фактором после продуктивности деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами является степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами, значение параметра которого составляет 6,569. Повышение эффективности коммуникативных качеств руководителя на 1 балл позволит повысить эффективность управления трудовыми конфликтами на 5,935 %. В совокупности эффект от повышения продуктивности деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами, формирования эффективного коммуникационного процесса и увеличения степени привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами составит 21 %.

Аналогичный результат будет получен при построении регрессионной модели без включения в уравнение константы:

$$Y=9,622X_1+7,139X_2+6,137X_3.$$

Значения β -коэффициентов указывают на преимущественное воздействие на зависимую переменную фактора X_1 (0,44) и фактора X_2 (0,316).

Наглядно регрессия представлена на рис. 2.20. Вероятностный график стандартизованного остатка изображен на рис. 2.21.

Эконометрическая оценка эффективности управления трудовыми конфликтами доказала значимость факторов «продуктивность деятельности руководителя по управлению трудовыми конфликтами», «коммуникативные качества руководителя» и «степень привлечения руководителя к управлению трудовыми конфликтами» при повышении эффективности управления трудовыми конфликтами. В третьей главе диссертационной работы будут разработаны механизмы, направленные на управление этими факторами.

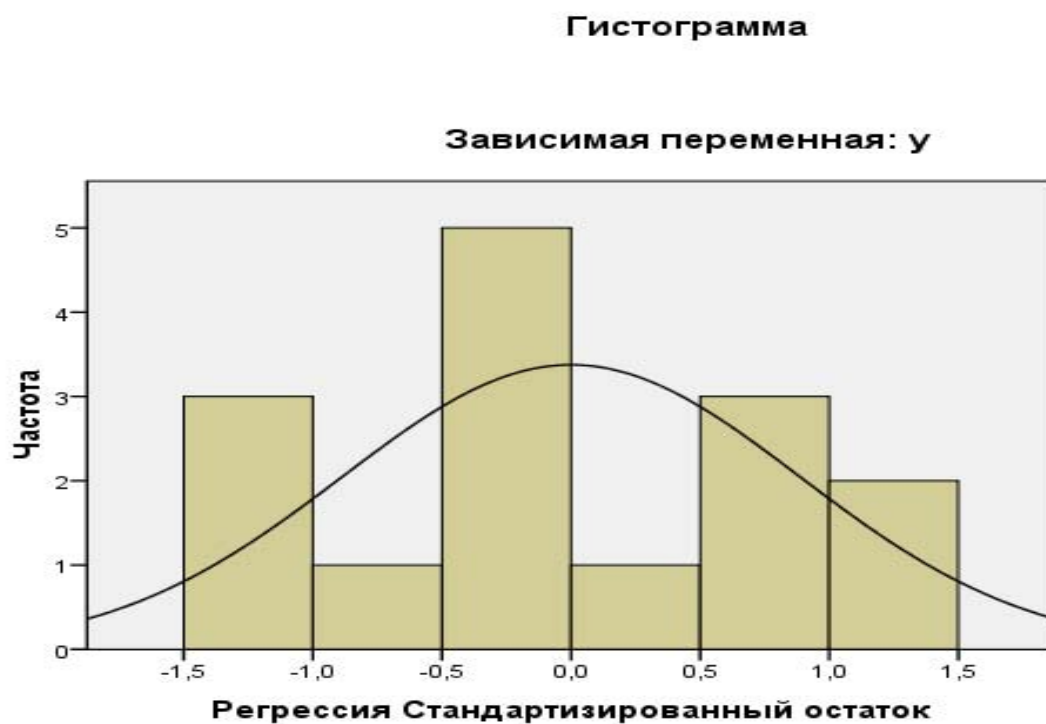


Рис. 2.20. Диаграмма регрессии (стандартизированного остатка)



Рис. 2.21. Вероятностный график регрессии (стандартизированного остатка)

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Модель системы управления конфликтами на предприятии

На уровне организации трудовой конфликт следует рассматривать как один из способов взаимодействия сложных систем, который с одной стороны может стимулировать достижение целей устойчивого функционирования и развития в социально-трудовой сфере, а с другой способен вызвать социальную нестабильность и дезорганизацию.

В связи с этим при формировании системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях предлагается основываться на диагностических и индикативных методах.

Применение такого подхода направлено на достижение поставленных целей управления трудовыми конфликтами и конечных результатов с наименьшими затратами, сконцентрировать усилия на решение первоочередных задач, объединить интересы работодателей в лице руководителей производственных организаций, работников и государства.

Разработка и реализация модели системы управления трудовыми конфликтами на производственных организациях осуществлялась на основе основных принципов системного подхода – целенаправленности, эффективности, оптимальности, многовариантности, комплексности, системности и др.

На основании теоретических аспектов нами разработана модель управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях (рис. 3.1).

С функциональной точки зрения данная модель представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их дисфункциональных последствий.

В представленной модели субъект управления принимает управленческие решения, ориентируясь на динамику факторов внешней среды и состояние социально-трудовой сферы организации; разрабатывает прогнозы развития конфликтной ситуации, ставит цели и уточняет состояние объекта управления, а также принимает участие в разработке целевых критериев и показателей эффективности принятых решений.

Важным элементом построения системы управления трудовыми конфликтами в организациях является определение целевого ориентира ее функционирования, установление которого обычно связывается с блоком определения желаемого состояния объекта.

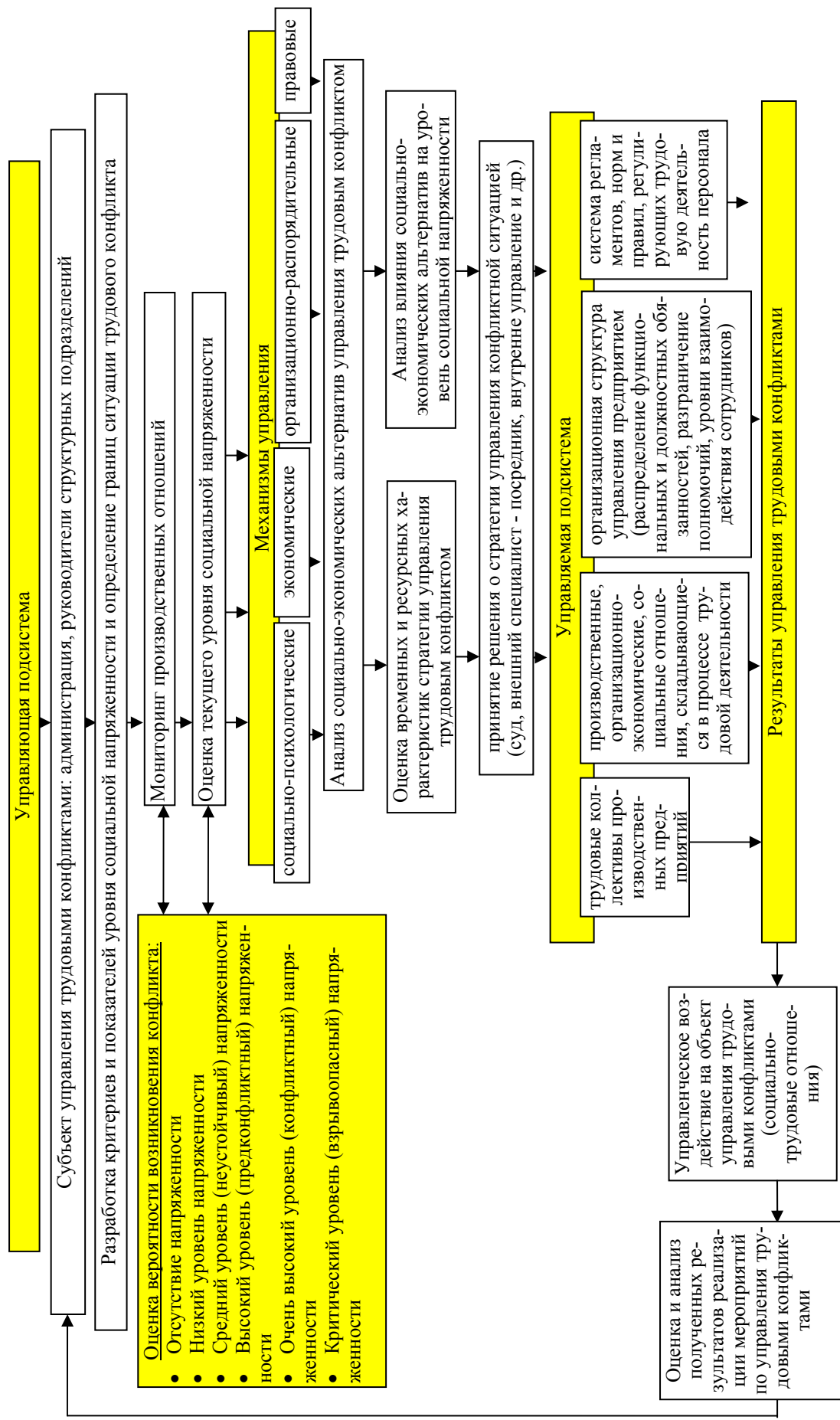


Рис. 3.1. Модель системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях

Именно через этот блок, в явной или латентной форме заложенной в структуре любого диагностического средства, заложены ориентиры целевого состояния системы. Только в соотношении с ним и через заложенные в нем показатели происходит идентификация диагностируемого объекта и оценка его реального состояния.

Исследование конфликтной ситуации и построение комплексной целевой программы ее разрешения, предполагает оценку стратегических альтернатив и их влияния на целевые показатели объекта управления. При этом социально-экономические альтернативы позволяют формировать варианты, которые приводят к разным целевым показателям. Следует учитывать, что цель может быть рассмотрена в динамике как переход от определенного уровня показателей цели к более высокому уровню.

Цель оценки организационно-экономических альтернатив, заключается в обосновании условий реализации принятых решений, продолжительности программных мероприятий и затрат на их осуществление.

В результате выбора варианта реализации комплексной целевой программы по одному или нескольким критериям, программные мероприятия должны быть включены в стратегические планы подразделений организаций, которые принимают участие в осуществлении программно-целевого управления трудовыми конфликтами.

Цикл системы управления завершает контроль полученных результатов реализации программных мероприятий и на этой основе – оценка эффективности выбранной стратегии управления трудовыми конфликтами, а также степени достижения поставленных целей комплексной целевой программы. Таким образом, алгоритм выработки решения содержит не только внутренние контуры интеграционных решений, но и внешние, позволяющие уточнить стратегические и промежуточные цели управления трудовыми конфликтами.

В рамках практической реализации программно-целевого управления, на основе имеющейся информации, целесообразно использование методов экспертных оценок и технологий прогнозного моделирования трудовых конфликтов, обеспечивающих возможность проверки гипотезы и позволяющих выявлять ошибки и исправлять их без существенных реальных моральных или материальных издержек. Использование указанных методов и технологий дает возможность: производить проверку предлагаемых модификаций системы и процессов программно-целевого управления трудовыми конфликтами; изучать организацию и структуру системы управления трудовыми в динамике; проверять действия различных сил, факторов и условий в тех процессах конфликтного взаимодействия, реальное протекание которых в действительной обстановке осуществить в данный момент времени достаточно сложно, или невозможно.

Как видно из рисунка, представленная модель управления трудовыми конфликтами в организациях состоит из следующих элементов: субъект управления – руководители; управляющее воздействие – осуществляется через заключение и контроль за выполнением коллективных договоров (соглашений); разработку и реализацию планов мероприятия по управлению трудовыми конфликтами; объект управления – социально-трудовые отношения; обратная связь – информация об изменениях в социально-трудовой сфере производственных предприятий, получаемая из внутренней и внешней среды (федеральной службы занятости, налоговых органов, органов по статистике, профсоюзов, работников, а так же результаты мониторинга).

Таким образом, предлагаемая модель управления трудовыми конфликтами – это информационно-управленческая система, предназначенная для превентивного и своевременного урегулирования трудовых конфликтов, задача которой состоит в том, чтобы на базе серьезного диагностического и прогностического анализа отслеживать зарождение и развертывание конфликтных процессов в социально-трудовой производственной организации и в зависимости от их характера выдвигать обоснованные предложения по предотвращению, локализации, регулированию.

Нами доработана и уточнена предложенная У. Мастенбруком⁵⁶ классификация видов трудовых конфликтов в организации с включением форм их урегулирования.

Т а б л и ц а 3 . 1

Классификация видов трудовых конфликтов
в организации с включением форм их регулирования

№ п/п	Виды трудовых конфликтов	Решения руководителей и менеджеров	Ожидаемые последствия
1	2	3	4
1	Деловые	1. Системный анализ проблем 2. Совершенствование техники проведения деловых заседаний 3. Всесторонне обоснование принятия решений	1. Более полное понимание проблем коллективом 2. Выработка лучшего решения 3. Достижение ожидаемого результата
2	Социально-эмоциональные	1. Формирование открытости коммуникаций 2. Сопереживание с обеих сторон 3. Доступность руководителя каждому сотруднику 4. Подчеркивание вклада работника в результаты деятельности, достижения предприятия	1. Достижение понимания с обеих сторон 2. Появление доверия к руководителям 3. Повышение значимости предприятия в глазах работника

⁵⁶ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4
3	Ресурсные	1. Эффективное ведение переговоров 2. Выработка рациональных нормативов распределения ресурсов	1. Достижение компромиссов 2. Рациональное использование ресурсов
4	Силовые	1. Анализ структурированной взаимозависимости 2. Обсуждение решений с трудовым коллективом	1. Достижение оптимального напряжения 2. Формирование продуктивных структур, в т.ч. неформальных

Данная классификация позволяет руководителям и менеджерам целенаправленно решать вопросы урегулирования трудовых конфликтов в зависимости от их вида и степени обострения. Ожидаемые последствия являются результатом последовательного выполнения рекомендаций по урегулированию трудовых конфликтов в зависимости от их вида. Наибольший эффект может быть достигнут при комплексном подходе к решению проблемы урегулирования трудовых конфликтов.

Этому может способствовать подход руководителей и менеджеров к проблеме урегулирования и предупреждения конфликтов с функциональной позиции, опираясь на существующие виды отношений в организации (табл.3.2). Так как складывающиеся в трудовом коллективе отношения являются основой для возникновения конфликтных ситуаций в результате разнообразных межличностных и межгрупповых взаимодействий.

Таблица 3.2

Виды отношений, порождающих конфликты в организации
и их разрешение

№ п/п	Отношения		обеспечение
	виды	характеристика	
1	2	3	4
1	Деловые (инструментальные)	Комплексы видов деятельности в соответствии с разделением и координацией работы	1. Структура организации 2. Формы коммуникации 3. Методы решения проблем 4. Методы принятия решений 5. Процедуры координации 6. Система оценок 7. Материально-технические вопросы
2	Социально-эмоциональные	Основаны на потребностях в эмоциональной сфере	Формирование и поддержание неформальных норм взаимодействий

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4
3	Отношения взаимозависимости	1. Силы 2. Власти 3. Влияния	1. Типы взаимоотношений: – номинальный – линейный – равноэквивалентный 2. Факторы власти: – степень преодоления неопределенности – степень центральности – степень замещаемости деятельности
4	Проблемы отношения	Отношения распределения ограниченных ресурсов: – денег – сырья – оборудования – льгот	Ведение переговоров Использование нормативов Анализ доказательств Учет приоритетов Разработка стратегических программ развития Обсуждение программ развития в коллективах

Использование данной таблицы в практической деятельности руководителей позволит им целенаправленно и осознанно организовывать управленческую деятельность в коллективе, что могло бы способствовать снижению уровня неизбежно возникающей конфликтности.

Исходя из проведенного исследования, нами рекомендуется алгоритм управления конфликтами в организации, приведенный на рис. 3.2.

По нашему мнению, имеется три основных способа управления конфликтами: воспитательные, межличностные, организационно-структурные, административно-силовые. Однако воспитательные межличностные способы не могут быть не связанными с административной стороной деятельности, с администрацией. Именно на администрации лежит обязанность воспитательной работы в трудовом коллективе, зачастую между администрацией и коллективом приходится урегулировать возникающие конфликтные ситуации, выбирая оптимальную для каждого случая стратегию поведения.

Руководители и менеджеры могут использовать уточненную нами классификацию видов трудовых конфликтов в организации с включением форм регулирования. Данная классификация позволяет руководителям и менеджерам целенаправленно решать вопросы урегулирования трудовых конфликтов в зависимости от их вида и степени обострения. Ожидаемые последствия являются результатом последовательного выполнения рекомендаций по урегулированию трудовых конфликтов в зависимости от их вида наибольший эффект может быть достигнут при комплексном подходе к решению проблемы урегулирования трудовых конфликтов.

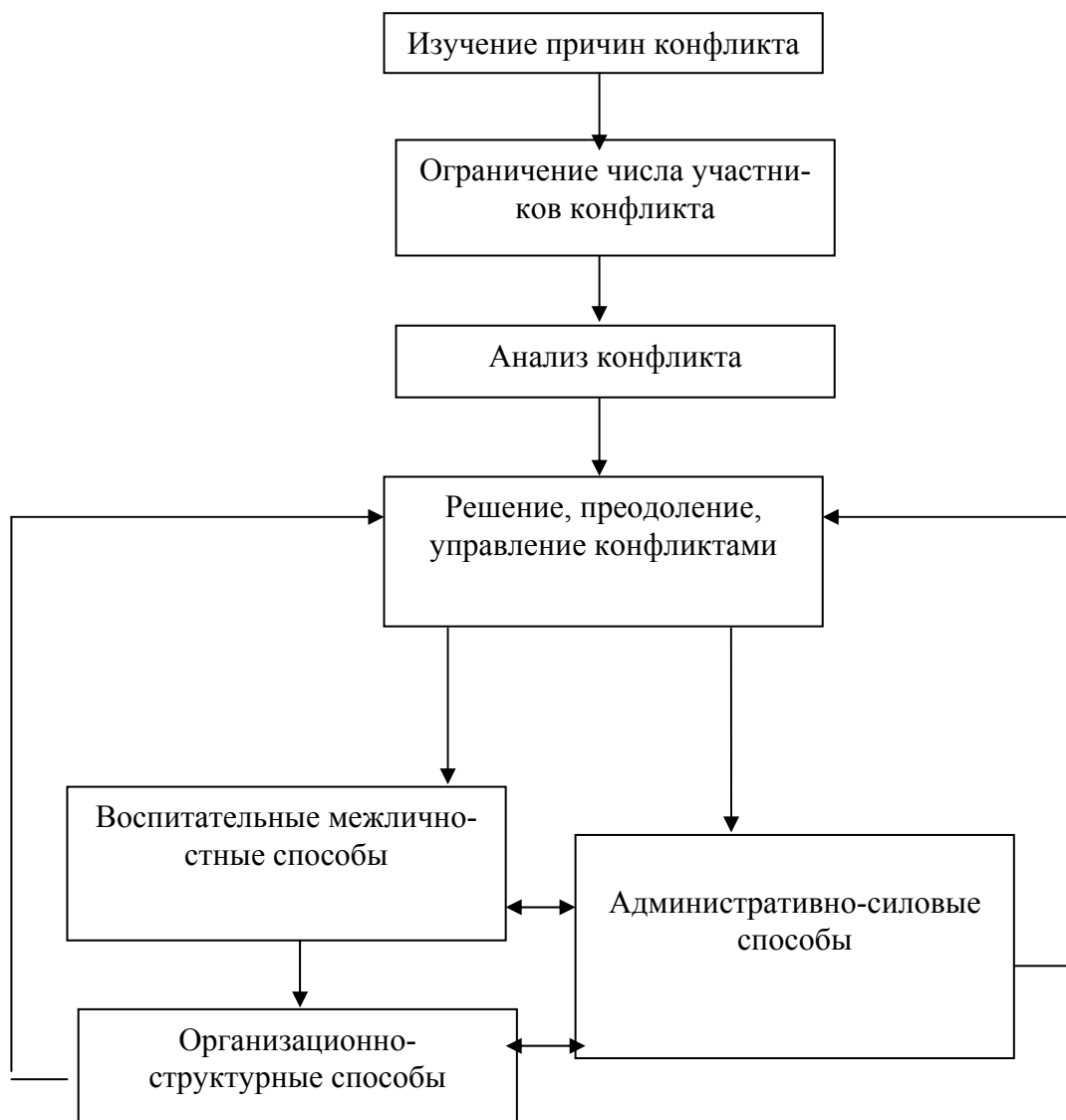


Рис. 3.2. Способы управления конфликтами в организации

Таким образом, предложенная модель системы управления трудовыми конфликтами с функциональной точки зрения представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их дисфункциональных последствий. В представленной модели субъект управления принимает управленческие решения, ориентируясь на динамику факторов внешней среды и состояние социально-трудовой сферы организации; разрабатывает прогнозы развития конфликтной ситуации, ставит цели и уточняет состояние объекта программно-целевого управления, а также принимает участие в разработке целевых критериев и показателей эффективности принятых решений.

3.2. Механизмы реализации системы управления трудовыми конфликтами на предприятии

В условиях экономической нестабильности один из наиболее важных вопросов состоит в том, удастся ли выявить, обосновать и внедрить эффективные методы и механизмы регулирования трудовых конфликтов, обусловленных необходимостью социально-экономических преобразований в стране. Выбор альтернативы здесь во многом зависит от субъектов экономической деятельности, их знания и культуры. А последние, в свою очередь, в целях эффективности, обязаны опираться на мировой опыт регулирования трудовых конфликтов.

В нашей стране существует определенная специфика в методах и формах разрешения трудового конфликта в связи со слабой развитостью правовых способов разрешения конфликтов. Поэтому перед теоретиками и практиками становления демократических и правовых способов решения конфликтов стоят отнюдь не только организационные задачи построения определенного управленческого механизма, но и его принципиальной адаптации к специфическим социокультурным реалиям России конца.

На наш взгляд, сегодня назрела необходимость в создании адекватных методов исследования, обладающих высокой степенью достоверности получения результатов и создания технологий и методов, которые бы обеспечивали долговременный эффект в результате их применения.

Многообразие конфликтов обуславливает многообразие методов их регулирования. Конкретные обстоятельства требуют применения конкретного метода с учетом особенностей конфликтной ситуации. Поэтому целесообразно говорить о наиболее общих характеристиках методов, поскольку их конкретный выбор может быть осуществлен лишь на основе результатов анализа всех составляющих конфликтной ситуации.

В социологической литературе выделяется множество методов и технологий регулирования трудовых конфликтов. Среди этого множества можно выделить как весьма упрощенные, так и детальные изложения с многочисленными подробностями в описании применяемых методов.

В отличие от традиционного для социальных наук подхода, когда анализ и разрешение конфликтов велся преимущественно в русле институциональных и правовых структур, в настоящее время разрешение конфликта ведется и на групповом, индивидуальном уровне. В этой связи следует особо выделить разработанную международным коллективом исследователей во главе с Дж. Бартоном концепцию “разрешения конфликтов на основе человеческих потребностей”. Данная концепция выдвигает на первый план универсальные и онтологические человеческие характеристики, что позволяет, по мнению авторов данной концепции, не ограничиваться

институциональными рамками, а увидеть более фундаментальные основания конфликтных ситуаций.

На наш взгляд, методы регулирования трудового конфликта можно разделить на две группы: структурные или тактические и оперативные или межличностные.

К структурным или тактическим мы относим те, которые применяются с целью организационной перестройки предприятия. Среди структурных методов регулирования конфликтов можно выделить:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждения.

Среди межличностных или оперативных методов регулирования конфликтов можно выделить:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы.⁵⁷

Структурные методы регулирования конфликтов основываются на предположении, что структура организации – это упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою производственную деятельность. Цель структуры – поддерживать стабильное поведение предприятия. Поэтому соответствующие методы управления конфликтами, которые требуются предприятию, используются для определения необходимой структуры.

Мы могли бы отсюда сделать вывод, что организационная структура и методы регулирования конфликтами взаимодополняют друг друга. Когда внешняя среда отличается относительной стабильностью, первой реакцией на конфликтную ситуацию бывает адаптация структуры. Однако, как мы увидим далее, при более высоком уровне изменений внешней среды, в частности, в условиях нестабильности экономики, этот подход оказывается не продуктивным.

Разъяснение требований к работе ориентируется на разъяснение того, какие результаты ожидает предприятие от каждого сотрудника и структурного подразделения. В определенном смысле суть этого метода в выполнении сотрудником и подразделениями социальных ролей, распределении полномочий и ответственности, а также в четком определении политики, процедур и правил организации производственной жизни.

⁵⁷ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2011. С. 524.

Координационные и интеграционные механизмы в качестве метода регулирования конфликтов имеет давнюю традицию. Один из традиционных и поныне распространенных координационных механизмов – это цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, структурирует принятие решений и поток информации внутри организации. Согласно М. Веберу, такую же роль выполняют бюрократические процедуры и правила деятельности. Интеграционные механизмы осуществляют связь между структурными функциями, функциональными подразделениями. Благодаря использованию координационных и интеграционных механизмов многие трудовые конфликты могут разрешены на более высоких уровнях иерархии.

Установление общеорганизационных комплексных целей способствует тому, что отдельные функциональные подразделения и отдельные сотрудники взаимодействуют с большей слаженностью.

Эффективное осуществление этих целей сплачивает персонал, требует совместных усилий всех на достижение общей цели.

Особую роль играет **система вознаграждений** за труд, стимулирования труда. Скоординированное использование системы вознаграждения способствует на психологическом уровне снятию социальной напряженности и способствует реализации общеорганизационных целей. Более того, система вознаграждения достаточно резко проявляет соответствующие поведенческие стили в конфликтной ситуации.

Оперативные методы регулирования трудовых конфликтов включают непосредственно работу с сотрудниками и их объединениями – социальными группами. Фактически данные методы представляют собой комбинированный подход, состоящий из элементов психотерапии, практической психологии, когнитивистики и формировались в практической деятельности конфликтологов. Особое место в становлении данных методов имела теория и практика психологии. Последняя становится на определенном этапе методологической базой. В дальнейшем она позволяет оформиться в отдельные прикладные теории различным направлениям конфликтологии.

Группа, в аспекте ее субъектности в конфликтной ситуации представляет собой сложную социально-экономическую и культурно-историческую общность. Она включает целый ряд взаимодополняющих систем координат, основополагающей из которых является социально-психологическая. Поэтому понятийное поле этих методов постоянно обогащается смыслами и понятиями из практики групповой работы. Существенную роль играют теории групповой психологии, теории социального поведения, групповой динамики.

Оперативные или межличностные методы регулирования конфликта представлены в схеме, предложенной К. Томасом (рис.3.3). Одним из наиболее популярных оперативных методов разрешения конфликтом является

уклонение или уход от конфликта. Суть данного метода заключается в том, что та или иная социальная группа намеренно не вступает в конфронтацию, избегает, таким образом, конфликтную ситуацию. Основными признаками такого метода считаются:

- высокая цена, издержки возможной конфликтной ситуации;
- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- когда тема рассогласования лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины и т.д.



Рис 3.3. Межличностные методы разрешения конфликта

Следующий метод – сглаживание. Этот метод используется в организациях, где потребность в солидарности перевешивает проблему, вызвавшую конфликт. Данный метод, как правило, используется в жестко структурированных, бюрократизированных организациях, где различия вытесняются ценой акцентирования общих черт.

Метод принуждения используется, как правило, в ситуациях, когда одна конфликтующая сторона господствует над другой. Предполагается, что конфликт можно взять под контроль, если обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот метод носит явно административный характер, и использу-

ется в тех случаях, когда вышестоящие органы руководства имеют значительную власть над нижестоящими.

Метод компромисса является своеобразным соглашением, в котором конфликтующие стороны занимают средние позиции в рамках проблематического поля. Данный метод высоко ценится в управленческих ситуациях, т. к. редуцирует недоброжелательность, ожесточенность и создает позитивные условия для быстрого разрешения конфликта. Метод компромисса доказывает свою эффективность только на определенной стадии развертывания конфликта, когда проблема в достаточной степени проявлена. Иначе компромисс может привести не к разрешению, а к затушевыванию проблемы и преждевременному ее снятию.

Метод сотрудничества используется, когда конфликтующие стороны совместно ищут наилучший вариант решения конфликта. Данный метод применяется для выработки интегративного, приемлемого для всех конфликтующих сторон решения, когда стороны ориентируются на проблематическое поле, на разделяемые ими идеи и информацию, а не на различия.

Метод разрешения конфликта через решение проблемы предполагает признание различия позиций и интересов конфликтующих сторон. Данный метод можно отнести к конструктивным, поскольку инициирует тщательное исследование всех точек зрения и формулировку оптимального решения в модусе проблематического поля. Следует заметить, что этот подход относительно малоизвестен, исследований в этой области не так много и тем не менее, эффективность данного подхода не вызывает сомнений.

Алан Фили выдвинул некоторые предложения по операционализации данного метода разрешения конфликта.

1. Определите проблему в категориях цели, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивания мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

На основании результатов исследования можно утверждать, что методы регулирования конфликта существенно отличаются на разных этапах развития конфликта. Наиболее эффективным моментом для регулирования конфликта можно считать ранние стадии его развития, т.е. тот период, когда еще не консолидировались конфликтующие стороны, не появились агрессивно настроенные неформальные лидеры, еще не полностью осознана

конфликтная ситуация, нет высокой эмоциональной заряженности на развитие и распространение конфликта.

На последующих, более поздних этапах развития конфликта существенно изменяется тактика воздействия на конфликт. Поскольку конфликт носит волнообразный характер, т.е. предполагает собственные критические точки, поворотные пункты, узкие места, узлы, преддверия и центры, использование какого-то одного, каким бы целесообразным он не представлялся, метода на практике оказывается не эффективным. Более того, системный и ситуационные подходы, по определению, исключают подобную практику.

Краткий обзор методов регулирования производственными конфликтами показывает, что их арсенал весьма разнообразен. Профессиональное владение методологией и практикой регулирования является важнейшим фактором сокращения масштабов социальной конфликтности и стабильного развития в условиях неопределенной и динамической внешней среды. Задача овладения указанным арсеналом является одной из первостепенных.

Однако на наш взгляд, вышеописанные структурные и межличностные методы регулирования трудовых конфликтов характеризуются рядом недостатков и ограничений, на которых нам хотелось бы остановиться.

1. Трудовой конфликт – гибкое и подвижное явление, которое изменяется во времени настолько динамично, что с помощью вышеприведенных методов его невозможно отследить с достаточной точностью. В то время как идет разработка модели анализа, сбор информации и выработка решений, трудовой конфликт не стоит на месте, он развивается, эволюционирует и трансформируется. Поэтому почти все рекомендации по разрешению конфликта относятся к прошлому состоянию конфликта, т.е. по времени всегда запаздывают.

Поэтому, на наш взгляд, перед нами стоит задача выработки более адекватных методов диагностики и регулирования трудовых конфликтов.

2. Отсутствие гласности в отношении исследования и неясность целей приводит к тому, что сами методы, призванные разрешить конфликт, снять социальную напряженность, в некотором смысле провоцируют повышение уровня конфликтности, особенно в конфликтногенных зонах.

3. Другой недостаток заключается в том, что в такого рода методах отсутствует вовлечение в исследовательский и управленческий процесс. В результате, люди, являющиеся субъектами конфликтных взаимоотношений, в лучшем случае оказываются пассивными наблюдателями управления, а в худшем случае – объектами манипулирования. Объективирование конфликтной ситуации и, соответственно, субъектов производственного конфликта – наиболее существенный недостаток вышеописанных методов.

4. Поскольку проявление определенных конфликтов на производстве не всегда носит явный характер, очень важно отслеживать латентные

(скрытые) механизмы проявления социального конфликта, возмещающими о себе, как правило, “слабыми сигналами”. Данные методы же ориентированы именно на анализ и регулирование очевидных конфликтов.

5. Несмотря на вполне завершённый характер данного типа методов, вопрос о том, какие преобразования, какие действия влекут за собой эти методы, остается открытым. Поскольку сам процесс исследования и выработки решений отчужден от непосредственно субъектов конфликта и от всего производственного коллектива, эти методы характеризуются краткосрочной эффективностью.

В начале параграфа мы сказали о том, что существующие методы регулирования трудовых конфликтов требуют существенной корректировки применительно к условиям нашей страны. Преодоление указанных недостатков и ограничений, на наш взгляд, реализуется в инновационных методах регулирования трудовых конфликтов.

В нашей стране подобные методы еще недостаточно практикуются, но, тем не менее, данное направление развивается и мы хотели бы остановиться на некоторых направлениях и достижениях в данной области. Инновационные методы направлены в первую очередь на саморазвитие производственной системы. Следующим образом определяет сущность инновационных методов В.С. Дудченко: «Чтобы действовать эффективно в непрерывно меняющихся обстоятельствах, необходимо владеть такими средствами, которые были бы способны учитывать эту динамику и сами меняться в соответствии с ней. Такой класс средств, активно разрабатываемых и применяемых в последние годы, называют инновационными методами, а дисциплину, посвященную им, инновационной методологией, понимая под последней методологию, направленную на порождение, поддержку и развитие нового в динамичных средствах»⁵⁸.

Инновационные методы, которые включает в себя инновационные игры, имитационно-игровое моделирование и т.д., рассматривают организацию со всем спектром проблем как уникальную ситуацию, и всю свою деятельность направляет на адаптацию выработанных решений к специфическим условиям конкретной организации. В определенном смысле, сущность данного подхода сводится к долговременной или краткосрочной экспертной помощи организации в решении конкретных проблем.

Основу данного метода составили:

1. Инноватика (данное направление было сформулировано в 1979 году под руководством Н.И. Лапина⁵⁹ и связано с проблемой нововведений в организациях).

⁵⁸ Дудченко В.С. Инновационная методология в практике решения проблем // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. М., 1990. С. 48.

⁵⁹ Лапин Н.И. Теория и практика инноватики. М.: Логос, 2010.

2. Методологические разработки московской системной группы под рук. Г.П. Щедровицкого⁶⁰.

3. Тавистокская модель (тренинг межгрупповых отношений по методу В.Г. Лоуренса и Д. Гордона)⁶¹

Главное в инновационных методах ориентация на проблематическое поле, выработка решения, которое помогло бы преодолению возникших конфликтных ситуаций и трудностей.

Следует назвать некоторые основные принципы, составляющие инновационные методы.

1. Только сами участники конфликтных ситуаций могут стать субъектами поиска выхода из них. Люди включают весь свой творческий, интеллектуальный, энергетический потенциал только тогда, когда это глубоко затрагивает их интересы.

2. Принцип работы на многих “реальностях”. Под реальностями здесь подразумеваются “фрагменты окружающей человека социальной, физической и культурной среды, которые выступают для него “естественными” условиями его мышления, деятельности, жизни”⁶². Принцип работы на многих реальностях предполагает в то же время одновременную и осознанную деятельность в областях науки, практики, мышления, которая направлена на новое понимание себя и мира.

3. Регулирование конфликтных ситуаций возможно исключительно в коллективных, групповых формах работы. Богатый, уникальный опыт участников, их интеллектуальный потенциал и свое, особенное видение мира позволяют строить групповой материал из индивидуального.

4. Поиск выхода из конфликтных ситуаций основан на предельной концентрации интеллектуальных, физических сил участников. Именно желание участников решить проблему обеспечивает высокий результат.

5. Выход из конфликтной ситуации сопровождается новым видением и развитием новых конструктивных идей, нового представления о мире, о себе, о ценностях и нормах.

Но эти принципы, как и сама технология – не застывшая схема, а результат работы в конкретных конфликтных ситуациях. Специфичной является и позиция исследователя. Позиция исследователя в данном случае основывается на следующем рассуждении: поскольку при исследовании трудового конфликта исследователь уже фактом своего исследования вторгается в нормальное течение конфликта, и, непосредственно, или опосредованно влияет на логику его развития, постольку наиболее продуктивной

⁶⁰Щедровицкий Г. П. Знак и деятельность: в 3 кн. Кн.2. Понимание и мышление. Смысл и содержание. 7 лекций 1972 года. Изд-во «Восточная литература», 2005. 352 с.

⁶¹ Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии // Социологические исследования. 1990. № 12. С. 112-113.

⁶² Дудченко В.С. Инновационная методология в практике решения проблем // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. М., 1990. С. 48.

может быть в этом случае стратегия воздействия на конфликтную ситуацию таким образом, чтобы с помощью социолога стороны могли выйти из нее с наименьшим ущербом для каждой вовлеченной стороны. В работе с трудовыми конфликтами используются три вида деятельности:

1. Исследовательская.
2. Диагностическая.
3. Обучающая.

Одним из главных эффектов такого рода деятельности является появление результатов, неотчужденных от людей. В современных условиях, когда само время жестоко ставит нас перед необходимостью радикальных перемен в обществе, одним из главных средств разрешения многих проблем является более полное использование творческого потенциала, высвобождение предельных возможностей как организации в целом, так и отдельного человека.

Рассматривая методы регулирования трудовых конфликтов, мы абстрагировались от весьма существенного компонента процесса регулирования, а именно механизмов регулирования, без которых невозможна практическая реализация никакой стратегии конфликтной деятельности для любой из участвующих сторон.

Мы рассмотрим три наиболее известных механизма регулирования трудовых конфликтов – переговоры, посредничество, арбитраж.

Переговоры – это наиболее существенный и действенный механизм регулирования трудовых конфликтов. Поэтому отсутствие практических навыков ведения переговоров будет являться одним из основных препятствий на пути налаживания конструктивного диалога между конфликтующими сторонами.

Можно выделить несколько стратегий переговорного процесса. Р. Фишер и У. Юри предложили стратегию “принципиальных переговоров”. Эта модель предполагает, что “вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон”⁶³. Х. Корнелиус и Ш. Фэйр разработали стратегию “выиграть – выиграть”. Применение данной стратегии требует использования четырех шагов:

- 1) установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны;
- 2) узнать, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга;
- 3) разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого;

⁶³ Фишер Роджер, Юри Уильям, Паттон Брюс Переговоры по-гарвардски / пер. Т.Новиковой. М.: Эксмо, 2005. 150 с.

4) сделать это вместе, покажите ясно, что вы партнеры, а не противники⁶⁴.

В. Мастенбрук предложил смешанную стратегию переговоров. Согласно В. Мастенбруку, переговоры есть смесь четырех видов деятельности:

- 1) Достижение реальных результатов;
- 2) Изменения или влияния на баланс сил;
- 3) Поддержания конструктивного климата;
- 4) Достижения процедурной гибкости⁶⁵.

Ключевой момент в переговорах – выработка приемлемого для конфликтующих сторон решения, которое может стать составной частью итогового соглашения. Р.Фишер и У. Юри предлагают в этой связи придерживаться четырех основных правил:

- 1) не ведите позиционный торг;
- 2) фокусируйте внимание на интересах, а не на позициях;
- 3) изобретайте взаимовыгодные варианты
- 4) настаивайте на использовании объективных критериев⁶⁶.

Переговоры проходят через различные фазы. В. Мастенбрук выделяет четыре таких фаз: подготовительная фаза, фаза первоначального выбора позиции, поисковая фаза, тупиковая фаза⁶⁷. Несмотря на множество структурирований процесса переговоров, технологически переговоры, на наш взгляд, включают следующие шаги:

1) Определение проблемы. Установление основных конфликтных вопросов, действительных целей и интересов сторон.

2) Идентификация факторов внешней среды, влияющих на переговорный процесс.

3) Конкретизация цели переговоров. В конфликтных ситуациях, требующих длительного процесса переговоров, целесообразнее постановка ряда промежуточных целей.

4) Установление конкретных шагов, организующих поиск конструктивного решения проблемы:

- 4.1) информационный обмен между участниками переговоров;
- 4.2) совместное выяснение спорных вопросов и интересов;
- 4.3) разработка многоплановых: альтернативных предложений по урегулированию конфликта;
- 4.4) их оценка с использованием объективных критериев;
- 4.5) построение проекта взаимоприемлемого соглашения;
- 4.6) утверждение механизма выполнения соглашения, включающего систему контроля.

⁶⁴ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992. С. 32.

⁶⁵ Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993. С. 86.

⁶⁶ Фишер Роджер, Юри Уильям, Паттон Брюс Переговоры по-гарвардски / пер. Т.Новиковой. М.: Эксмо, 2005. 174 с.

⁶⁷ Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993. С. 94-96.

5) Определение участников переговоров и распределение ролей.

6) Утверждение переговорных правил и процедур, направленных на решение проблем и помогающих создать атмосферу предсказуемости на переговорах. Переговорные процедуры определяют:

- время начала и окончания встреч;
- порядок рассмотрения и обсуждения спорных вопросов;
- методы поиска и принятия решений;
- меры по устранению тупиковых ситуаций.

7) Рассмотрение других организационных вопросов, в частности, вопросов ресурсного обеспечения переговоров, определение места, времени и продолжительности встреч, характера связи со СМИ и т.д.

Другой важный механизм регулирования трудовых конфликтов – посредничество. Данный механизм используется в тех случаях, когда конфликтующие стороны самостоятельно не могут справиться с конфликтом и, следовательно, требуется внешняя помощь в лице посредника.

Основными функциями посредника являются:

1) Установление взаимодействия между конфликтующими сторонами и мотивирование их на достижение соглашения, основанного на их собственных интересах.

2) Установление и интерпретация протокола переговоров.

3) Контроль процесса “открытой коммуникации” между участниками переговоров. Заметим, что принципы организации переговоров могут служить основой и для посредничества.

Во время посредничества посредник играет несколько ролей. Он является фасилитатором, специалистом, раскрывающим коммуникативные каналы, транслятором информации, помогает разделить позиции и интересы, помогает создать новые возможности, помогает создать атмосферу доверия⁶⁸.

В посредничестве выделяет двенадцать различных стадий:

- 1) Первоначальные контакты с дискутирующими сторонами.
- 2) Избрание стратегии для ведения посредничества.
- 3) Сбор и анализ неформальных данных.
- 4) Разработка детализированного плана посредничества.
- 5) Установление доверия и кооперации.
- 6) Начало посреднической сессии.
- 7) Определение спорных вопросов и установление повестки переговоров.
- 8) Открытие скрытых интересов конфликтующих сторон.
- 9) Подготовка сторон к разработке предложений.
- 10) Определение предложений для соглашения.
- 11) Завершающие переговоры.
- 12) Достижение формального соглашения⁶⁹.

⁶⁸ Нелиссен Д. Посредничество // Социальный конфликт. 1996. № 2. С. 63.

⁶⁹ Кудрявцев В.Н. Равноправие и равенство. М.: Наука, 2007. 184 с.

Такой механизм регулирования трудовых конфликтов как арбитраж предполагает в той или иной форме подключение к процессу регулирования конфликтных ситуаций судебных форм и процедур. Следует заметить, что арбитраж отличается от судебной процедуры, поскольку здесь отсутствуют нормы, регулирующие процесс представления и оценки доказательств, да и саму процедуру разбирательства. Сама процедура регулирования конфликтов при этом может быть исключительно предметом соглашения между сторонами, либо – предметом законодательного регулирования. В первом случае сами конфликтующие стороны определяют полномочия и положение судебных форм, во втором регулирование конфликта определяется обычным судебным порядком. Можно выделить несколько форм арбитража: обязывающий арбитраж (арбитражное решение имеет обязательную силу для конфликтующих сторон), ограниченный арбитраж (решения арбитража имеют силу в определенных пределах), арбитраж “окончательного предложения” (из представленных на рассмотрение вариантов решения, арбитраж вправе выбрать любое из них без каких либо изменений), рекомендательный арбитраж (решение арбитража носит рекомендательный характер), посреднический арбитраж (вопросы, не решенные путем посредничества, решаются с помощью арбитража).

Все проанализированные механизмы регулирования трудовых конфликтов укладываются в определенную последовательность. Тождество и различие между этими механизмами регулирования конфликтных ситуаций представлено в табл. 3.3.

Т а б л и ц а 3 . 3

	Переговоры	Посредничество	Арбитраж
Третья сторона	не участвует	посредник	арбитр
Степень формализации	неформальны	неформально есть определенные правила	более формален
Кто принимает решения	стороны	стороны	арбитр
Направление	консенсус	консенсус	консенсус
Разрешение противоречий	может и не быть	может и не быть	будет наверняка
Обязательность	необязательны	необязательны	зависит
Отношения	укрепляются	укрепляются	в опасности
Ориентация	на будущее	на будущее	на прошлое
Стоимость	небольшая	небольшая	небольшая
Затраты времени	небольшие	небольшие	зависит
Принятие сторонами результата	велико	велико	под вопросом

Как видно из табл. 3.3, естественный механизм регулирования конфликтов – это переговоры.

Если стороны не в состоянии разрешить какие-то вопросы, задействуется механизм посредничества.

Если же и этот механизм не помогает регулировать конфликтную ситуацию, лучше всего прибегнуть к арбитражу.

Кроме того, по мере перехода от переговоров к арбитражу активность непосредственных субъектов конфликта снижается, а соглашения становятся менее обязывающими для них.

На основе изучения вышеизложенных методов управления трудовыми конфликтами нами разработан механизм управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях. Сущность которого заключается в выборе оптимальной траектории управления трудовым конфликтом, т.е. определении категории методов – организационно-правовые или социально-экономические (возможен смешанный тип) (рис.3.4).



Рис. 3.4. Механизм управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях

Залогом планомерной, без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся планирование, организация, регулирование, контроль. Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнёрами, потребителями и т.п.);
- мотивационной, т.е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учётом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем т.п.;
- консультативной, т.е. функции по обеспечению необходимой помощи подчинённым в решении задач, причём эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкреплённых искренним желанием руководителя на деле содействовать сотрудникам.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немисливо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально психологического климата в коллективе руководителю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам – важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области.

Наличия этих качеств ещё недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Несомненно, что любой руководитель должен быть в определённой степени психологом. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю необходимо помнить, что разные люди – будь то один человек или группа – в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т.п. Часто это происходит оттого, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчи-

нённые выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Кроме того, руководитель должен знать, что человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т.е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончателность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению конфликтных ситуаций.

Ещё одним моментом является возможность искажения смысла информации, что руководителю следует чётко осознавать. Язык, на котором передаётся управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, которые участвуют в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Чёткость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации – это те шаги, которые помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующими тактиками.

Знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а так же обладание навыками практического использования указанных способов на практике.

Умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками – создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы – это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера.

Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчинённых сотрудников. Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует: критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

От руководителя требуется сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчинёнными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний, устраивать психологические паузы при острых конфликтах. Обеспечение полноценного отдыха сотрудников, поддержание их здоровья, т.е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия – предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счёте помогает преодолевать конфликты и стрессы.

Таким образом, личность руководителя является решающим фактором преодоления атмосферы конфликтности на производстве. От качеств, которыми он обладает, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высокопрофессионального поведения или, напротив, служить наглядным примером того, как не надо руководить. Очевидно, что руководитель участвует в управлении конфликтами и стрессами как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом.

Практические советы руководителю

1. Заинтересуйте, убедите подчинённого в необходимости согласиться и принять тот вариант решения конфликта, который нужен Вам. Создайте у подчинённого соответствующую мотивацию.

2. Аргументируйте собственные требования в конфликте, подкрепите требования правовой основой.

3. Научитесь слушать и слышать подчинённого. Необходимо понять его видение проблемы и её решения, ориентируйтесь на ту важную информацию, которую подчинённый может Вам сообщить.

4. Будьте внимательны к проблемам подчинённого, связанным с организацией и упорядочением его трудовой деятельности и рабочего пространства, рабочего места.

5. Допускайте развитие конфликта только в самом крайнем случае.

6. Откажитесь от использования повышенного тона в разговоре как аргумента.

7. Уважайте личности и достоинства подчинённого и соблюдайте служебную дистанцию.

8. Опирайтесь на свой должностной статус. Будьте спокойны, уравновешенны и уверены, это будет являться основным аргументом, если Вы правы.

9. Не бойтесь использовать поддержку вышестоящего руководства и общественности.

10. Не злоупотребляйте служебным положением.

11. Не затягивайте конфликт с подчиненными, так как, во-первых, это приводит к длительным потерям рабочего времени, во-вторых, формирует чувство обиды у оппонентов.

12. Умение пойти на компромисс.

13. Умение уступить подчинённому.

Таким образом, принимая во внимание данные правила, Вы сможете научиться неконфликтными, конструктивными способами разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации. Данные навыки способствуют повышению Вашего авторитета в глазах подчинённых.

Но не только руководитель должен знать и пользоваться правилами поведения во время конфликта. Гораздо важнее, чтобы сотрудники компании также знали эти методики, применяли их, тем самым сокращая время длительности конфликта и понижая его влияние на организацию в целом.

Практические советы подчиненному

1. Откажитесь от немедленного противодействия руководителю. Постарайтесь выдержать паузу и спокойно разобраться в случившемся.

2. В случае своей правоты необходимо не уступать по главным пунктам, но имеет смысл идти на компромисс в мелочах, а так же можно обращаться за помощью к другим сотрудникам или вышестоящему руководству.

3. Предложите не один, а несколько вариантов решения проблемы, так как это повышает вероятность нахождения решения, которое станет приемлемым для обеих сторон и в результате которого обе стороны смогут достигнуть своих целей и удовлетворить свои интересы.

4. Не оскорбляйте оппонента и не используйте резкие выражения.

5. Используйте слабые места руководителя.

6. Стремитесь к откровенному, прямому разговору с руководителем.

7. Обоснуйте свою позицию.

8. Если Вы понимаете, что не правы, Вам следует уступить руководителю.

9. Изучите и учитывайте индивидуальные психологические особенности руководителя.

10. Предложенное Вами решение не должно кардинально отличаться от того решения, на котором настаивает руководитель.

Руководствуясь данными правилами, сотрудник может грамотно регулировать и разрешать назревающие конфликтные ситуации, не боясь испортить отношения с руководством.

Если у руководителя и сотрудников будут такие памятки, то в любой момент, почувствовав какие-либо признаки назревающего конфликта, они смогут обратиться к данной памятке и посмотреть как себя вести в данной ситуации. Со временем в сознании как руководителя, так и сотрудников сформируется конкретная модель поведения в конфликтной ситуации, направленная на скорейшее ее подавление. Благодаря этому, в организации будет значительно меньше тратиться ресурсов на урегулирование конфликта, что в значительной степени будет способствовать повышению эффективности деятельности организации в целом.

Для подкрепления результатов использования данных памяток необходимо проводить для сотрудников тренинги.

Цели тренинга:

1. Повышение психологической защищенности участников, расширение психотехнологических навыков и умений в управлении конфликтом.

2. Повышение личной эффективности участников тренинга в сфере деловой и социальной коммуникации.

3. Выработка навыков управления конфликтом и противостояния агрессивному воздействию.

4. Овладение новым мышлением и пониманием конфликтных ситуаций.

5. Развитие личностной силы для ситуаций делового взаимодействия.

В ходе тренинга могут решаться следующие задачи:

1. Обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях;

2. Помочь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию;

3. Помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);

4. Сплочение конкретного коллектива (в случае если все участники представляют коллектив), развитие умений и навыков командного взаимодействия.

В настоящее время существует огромное количество разнообразных тренингов, благодаря которым можно улучшить взаимоотношение между сотрудниками, создать благоприятный климат внутри компании, а также научить сотрудников методам урегулирования трудовых конфликтов.

Для получения большего эффекта, необходимо проводить несколько тренингов, направленных на развитие сразу нескольких сторон жизнедеятельности организации.

Одним из таких мероприятий может стать тренинг «Сплочение коллектива». Сплоченность коллектива – это понятие, раскрывающее особенности межличностных отношений в коллективе, единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности в пределах совместной деятельности. Товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют хороший социально-психологический климат.

Фактор, воздействующий на социально-психологический климат коллектива, обусловлен индивидуальными и психологическими особенностями каждого из его членов. Сквозь призму личностных особенностей человека преломляются все влияния на него как производственного, так и непроизводственного характера. Поэтому для формирования того или иного социально-психологического климата коллектива имеют значение не столько психологические качества членов, сколько эффект их сочетания.

Цель такого тренинга – достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

В дополнение к этому тренингу можно применить тренинг общения и профилактики агрессивного поведения. Программа данного вида тренинга включает в себя теорию ролевого поведения, виды и уровни общения, обучение позитивному мышлению, навыки публичного выступления, диалогическое и монологическое общение, доверительность в общении, проблема манипулятивного поведения, выбор имиджа и стиля поведения, контроль над эмоциями. Также обсуждается роль общения в повседневной жизни и необходимость специальной работы, проводится обучение навыкам эффективного общения. Рассматриваются уровни и позиции в общении.

Представленные тренинги, если отнестись к ним с должным пониманием и усердием, помогут наладить коммуникации внутри организации, способствуют улучшению психологического климата внутри коллектива, а также научат ваших сотрудников манерам общения и научат их контролировать свои эмоции, что в значительной степени благоприятно скажется в процессе урегулирования конфликтных ситуаций.

Но основным мероприятием, конечно же, должен стать тренинг конфликтности. Таких тренингов тоже существует достаточно много и каждый руководитель может выбрать его по своему усмотрению, но в большинстве своем, каждый из них включает в себя определенные этапы:

1. Анализ конфликта.
2. Основные стратегии поведения в конфликтной ситуации.
3. Навыки эффективного взаимодействия с конфликтными людьми и выигрышные стратегии взаимодействия.

4. Алгоритм разрешения ситуаций столкновения интересов, снятия напряжения и нахождения «общего в разном».

5. Особенности поведения в конфликтной ситуации и модели успешного разрешения конфликтов.

6. Методы воздействия в конфликте и способы психологической самозащиты.

7. «Трансакционный анализ» – как механизм эффективного поведения в конфликтной ситуации.

8. Типичные конфликтные ситуации в личной и профессиональной жизни и способы их урегулирования.

9. Использование конфликта для организационного развития.

10. Профилактика конфликтов.

В случае активного применения полученных на тренинге опыта и знаний участники тренинга смогут быстрее и эффективнее улаживать конфликты, целенаправленно и системно осуществлять эффективные действия для разрешения конфликтов; профилактику конфликтов в своем подразделении.

Помимо этого, в конце тренинга сотрудникам выдается буклет с правилами поведения в конфликтной ситуации.

В дополнение к вышепредложенным методам, можно сказать о практике применения коллективного договора.

Эффективной формой согласования интересов различных социальных групп является система социального партнерства, которая предполагает разрешение конфликтов не путем забастовок и демонстрации, а путем переговоров между предпринимателями, профсоюзами, властными структурами.

На Западе накоплен богатый опыт в урегулировании и разрешении социально-экономических трудовых конфликтов. В основе урегулирования трудовых споров лежат договорные отношения. Существуют двухсторонние и трехсторонние договоры.

Двухсторонний договор заключается между работодателями (предпринимателями), с одной стороны, и профсоюзами, представляющими наемных работников, – с другой. Посредником и арбитром в таких договорах, как правило, выступает правительство. Заключение двухсторонних договоров возможно и непосредственно между правительством и трудовыми коллективами госбюджетных предприятий.

Трехсторонний договор заключается между работодателями, профсоюзами и правительством, которое берет на себя определенные обязательства по урегулированию социально-экономических трудовых конфликтов.

Во взаимодействии государства и экономики западных стран исследователи выделяют следующие закономерности:

- сохранение существенного веса государственной собственности;

- интенсификация государственного регулирования хозяйственной деятельности предприятий, движения финансовых потоков, формирования доходов и расходов юридических и физических лиц (финансовая «прозрачность»);

- включение в регулирование экономических отношений общественных объединений (профсоюзов, союзов предпринимателей);
- «социализация» капиталистической системы;
- государственная поддержка ключевых направлений научно-технического прогресса.

Что касается России, государство как бы самоустранилось от решения многих жизненно важных социально-экономических проблем и потеряло стратегическую инициативу проведения рыночных реформ. В сложившихся условиях правительство РФ действует либо как пожарная команда, пытаясь затушить не в меру разбушевавшееся пламя народного гнева, либо делает вид, что все происходящее в сфере социально-трудовых отношений его не касается. Такая позиция государства может привести российское общество к катастрофическим последствиям. Однако на возникающие в обществе социальные конфликты необходимо реагировать незамедлительно. Основную роль в урегулировании этих конфликтов должно играть государство (правительство, суды, прокуратура) либо как сторона конфликта, либо в качестве посредника и/или арбитра.

В урегулировании социально-трудовых конфликтов может быть использован метод управления конфликтом, предложенный А.Н. Чумиковым. В основе метода лежат последовательные действия⁷⁰:

- институционализация конфликта – определение общих правил и принципов в разрешении конфликта;
- легитимизация – готовность конфликтующих сторон соблюдать принятые нормы и правила в процессе разрешения конфликта;
- структурирование конфликтующих групп – выявление (субъективация) носителей преследуемых интересов и определение количественных и качественных характеристик участников конфликта;
- редукция – последовательное ослабление конфликта за счет перевода его на другой уровень. К примеру, информация о том, что правительство выполнило свои обязательства по погашению задолженностей и деньги перечислены в местный бюджет, может снизить социальную напряженность и перевести социально-трудовой конфликт с общегосударственного уровня на региональный.

Но в настоящее время в России не может быть полностью использована практика подписания двухсторонних и трехсторонних договоров, так как общие тенденции изменения организации труда и бизнеса не могут не

⁷⁰ Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социологические исследования. – 1995. – № 3. – С. 52–53.

влиять на профсоюзное участие в регулировании трудовых отношений. Профсоюзы, которые вполне подходили эпохе жесткого классового противоборства и индустриальной системе организации труда, перестают соответствовать новым условиям. Развитие экономики ведет к персонализации трудовых отношений. Возрастание личной ответственности в защите от рисков создает проблему для профсоюзов, которым привычнее защищать интересы своих членов, чем принимать на себя их индивидуальную ответственность. Под влиянием технико-технологических условий происходят сдвиги и в социально-классовой структуре – уменьшается доля «традиционного» промышленно-производственного персонала, а сектора, в которых профсоюзы были наиболее сильны и четко структурированы, вступили в жесточайшую экономическую конкуренцию.

Таким образом, во всем мире начался процесс маргинализации профсоюзов⁷¹. Безусловно, все эти тенденции проявляются и в России, но российские профсоюзы отягощены и собственными проблемами. Природа их кризисного состояния является частью более широкого процесса – разрушения сложившейся в советское время системы социальной защиты, прежде всего институциональных условий и механизмов ее реализации.

В рамках государственного социализма они фактически исполняли функцию социального патронажа над работниками⁷². После всех социально-экономических и политических трансформаций в России, как и в большинстве стран с экономикой переходного типа, профсоюзы выжили, сохранив практически полностью свои структуры по всей стране. По сей день профсоюз самая массовая общественная организация, объединяющая примерно 30 млн членов, что составляет около 45 % от общего числа занятых экономической деятельностью и работающих на предприятиях всех форм собственности. При этом советское прошлое неизбежно наложило отпечаток на их деятельность и характер взаимоотношений с работниками и администрацией. Движение к осознанию своей самостоятельной роли в качестве представителя интересов работника происходит крайне медленно. До сей поры профсоюзы в России не стали реально независимыми организациями, способными договариваться с работодателями по поводу лучших условий труда.

Сложность заключается в том, что реальное взаимодействие профсоюзов с собственником и социально-партнерские отношения с ним крайне затруднены – законодательство ориентирует профсоюзы на взаимоотношения с представителями работодателя на уровне предприятия (директор предприятия), которые объективно ограничены в своих полномочиях (все

⁷¹ Labour Law in and era of globalization. Ed. J. Conaghan. Oxford Press, 2004; S. Vermuyten. Social Dialogue in the Russian Federation. European Commission project documents. 2007.

⁷² Соболев Э. Социально-трудовые отношения в российской экономике: конфликт интересов или поиск согласия. М.: Институт экономики РАН, 2007.

решается наверху). Для первичных профсоюзных организаций это означает явное сужение их деятельности, поскольку реальный диалог может вестись только на уровне управляющей компании, а не на уровне предприятий, которые все больше превращаются в производственные площадки. В этом смысле актуальнейшей задачей для первичных профсоюзных организаций становится поиск механизмов конструктивного взаимодействия с представителем собственника на уровне управляющей компании. Это в свою очередь требует объединения усилий и установление прямых горизонтальных связей между профорганизациями разных предприятий, входящих в корпорацию.

Одной из наиболее действенных форм взаимодействия работодателей и профсоюзов является совместная работа по подготовке и заключению, а далее – и выполнению, коллективных договоров. Современное российское законодательство о труде, адаптированное к рыночным отношениям, нацеливает стороны трудовых отношений (работодателей и работников) на договорное регулирование. В этой связи роль коллективных договоров как основного локального правового акта о труде, а также и роль профсоюзов, как правомочного представителя социально-трудовых интересов работников, существенно возрастает: о чем удастся договориться профсоюзам с работодателем, с тем предстоит жить и работать коллективу.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Содержание и структура коллективного договора определяется сторонами коллективных переговоров. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам: формы, системы и размеры оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; улучшение условий и охраны труда молодежи, женщин и других работников; добровольное и обязательное медицинское страхование; соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья; экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением; контроль за выполнением коллективного договора; ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение условий функционирования профсоюзов, иных уполномоченных работниками исполнительных органов; отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременной и полном их выполнении.

Целесообразность вывода коллективного договора на уровень единого работодателя с очевидностью вытекает из существования жесткой вертикали управления. Кроме того, внедрение единообразного подхода и унифицированных социально-трудовых гарантий для работников всех предприятий компании подводит к созданию и внедрению общекорпоративных коллективных договорных стандартов.

При наличии единой межрегиональной профсоюзной организации может заключаться единый генеральный коллективный договор как, например, в ОАО «Газпром», в ОАО «Российские железные дороги». Он распространяется на все предприятия холдинга, что вполне логично и в целом не нарушает договорных принципов: первичные профсоюзные организации делегируют представительство интересов работников и право подписания такого генерального договора объединенному выборному органу профсоюзной организации Общества.

Коллективные договора должны заключаться на всех предприятиях, в учреждениях и организациях, независимо от форм собственности и хозяйствования, которые характеризуются следующими признаками:

- 1) обладают правами юридического лица;
- 2) используют наемный труд. Если отсутствует хотя бы один из этих признаков, коллективный договор не заключается.

Коллективный договор заключается как в хозрасчетных, так и в бюджетных организациях.

Коллективный договор может заключаться и в структурных подразделениях предприятий, учреждений, организаций. Такая формулировка свидетельствует о том, что это право, а не обязанность сторон. Под такими подразделениями следует понимать цеха, отделы, лаборатории, секторы, управления и т.п. Главное, что должно учитываться при решении этого вопроса, – это финансовые, экономические, организационные и материальные возможности этих подразделений для установления работникам дополнительных социальных льгот с учетом специфики работы конкретного подразделения в пределах его компетенции.

Теперь рассмотрим, как и в каких организациях может быть создана профсоюзная организация.

Профсоюз – добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

Все профсоюзы пользуются равными правами.

Каждый, достигший возраста 14 лет и осуществляющий трудовую (профессиональную) деятельность, имеет право по своему выбору создавать профсоюзы для защиты своих интересов, вступать в них, заниматься профсоюзной деятельностью и выходить из профсоюзов.

Это право реализуется свободно, без предварительного разрешения.

Профсоюзы имеют право создавать свои объединения (ассоциации) по отраслевому, территориальному или иному учитываемому профессиональную специфику признаку – общероссийские объединения (ассоциации) профсоюзов, межрегиональные объединения (ассоциации) профсоюзов, территориальные объединения (ассоциации) организаций профсоюзов. Профсоюзы, их объединения (ассоциации) имеют право сотрудничать с профсоюзами других государств, вступать в международные профсоюзные и другие объединения и организации, заключать с ними договоры, соглашения.

Профсоюзы независимы в своей деятельности от органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, работодателей, их объединений (союзов, ассоциаций), политических партий и других общественных объединений, им не подотчетны и не подконтрольны.

Запрещается вмешательство органов государственной власти, органов местного самоуправления и их должностных лиц в деятельность профсоюзов, которое может повлечь за собой ограничение прав профсоюзов или воспрепятствовать законному осуществлению их уставной деятельности.

Профсоюзы, их объединения (ассоциации) самостоятельно разрабатывают и утверждают свои уставы, положения о первичных профсоюзных организациях, свою структуру; образуют профсоюзные органы, организуют свою деятельность, проводят собрания, конференции, съезды и другие мероприятия.

Устав профсоюза должен предусматривать:

- наименование, цели и задачи профсоюза;
- категории и профессиональные группы объединяемых граждан;
- условия и порядок образования профсоюза, принятия в члены профсоюза и выхода из него, права и обязанности членов профсоюза;
- территорию, в пределах которой профсоюз осуществляет свою деятельность;
- организационную структуру;
- порядок образования и компетенцию профсоюзных органов, сроки их полномочий;
- порядок внесения дополнений и изменений в устав, порядок уплаты вступительных и членских взносов;
- источники образования доходов и иного имущества, порядок управления имуществом профсоюзов;
- местонахождение профсоюзного органа;
- порядок реорганизации, прекращения деятельности и ликвидации профсоюза и использования его имущества в этих случаях;
- другие вопросы, относящиеся к деятельности профсоюза.

Правоспособность профсоюза, объединения (ассоциации) профсоюзов, первичной профсоюзной организации в качестве юридического лица возникает с момента их государственной регистрации, осуществляемой в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» с учетом установленного настоящим Федеральным законом специального порядка государственной регистрации профсоюзов, их объединений (ассоциаций), первичных профсоюзных организаций.

Государственная регистрация профсоюза, объединения (ассоциации) профсоюзов, первичной профсоюзной организации в качестве юридического лица осуществляется в уведомительном порядке.

Для государственной регистрации профсоюзов, их объединений (ассоциаций), первичных профсоюзных организаций в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области государственной регистрации общественных объединений (далее – федеральный орган государственной регистрации), или его территориальный орган в субъекте Российской Федерации по месту нахождения соответствующего профсоюзного органа представляются подлинники либо нотариально удостоверенные копии уставов или положений о первичных профсоюзных организациях, заверенные копии решений съездов (конференций, собраний) о создании профсоюзов, их объединений (ассоциаций), первичных профсоюзных организаций, об утверждении уставов или положений о первичных профсоюзных организациях, перечней участников соответствующих профсоюзов, их объединений (ассоциаций).

Профсоюзы, их объединения (ассоциации), первичные профсоюзные организации представляют указанные документы в течение месяца со дня их образования.

При получении указанных документов федеральный орган государственной регистрации или его территориальный орган направляет в уполномоченный в соответствии со Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» федеральный орган исполнительной власти (далее – уполномоченный регистрирующий орган) сведения и документы, необходимые для осуществления данным органом функций по ведению единого государственного реестра юридических лиц.

Внесение в единый государственный реестр юридических лиц сведений о создании, реорганизации и ликвидации профсоюза, объединения (ассоциации) профсоюзов, первичной профсоюзной организации, а также иных предусмотренных федеральными законами сведений осуществляется уполномоченным регистрирующим органом на основании представленных федеральным органом государственной регистрации или его территориальным органом документов. При этом порядок взаимодействия федераль-

ного органа государственной регистрации и его территориальных органов с уполномоченным регистрирующим органом по вопросам государственной регистрации профсоюзов, их объединений (ассоциаций), первичных профсоюзных организаций определяется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

При получении от уполномоченного регистрирующего органа информации о внесенной в единый государственный реестр юридических лиц записи о профсоюзе, либо об объединении (ассоциации) профсоюзов, либо о первичной профсоюзной организации федеральный орган государственной регистрации или его территориальный орган выдает заявителю документ, подтверждающий факт внесения записи о профсоюзе, либо об объединении (ассоциации) профсоюзов, либо о первичной профсоюзной организации в единый государственный реестр юридических лиц.

Федеральный орган государственной регистрации, его территориальные органы в субъектах Российской Федерации, уполномоченный регистрирующий орган не вправе контролировать деятельность профсоюзов, их объединений (ассоциаций), первичных профсоюзных организаций, а также отказывать им в регистрации.

Профсоюзы, их объединения (ассоциации), первичные профсоюзные организации вправе не регистрироваться. В этом случае они не приобретают прав юридического лица.

Государственная регистрация первичной профсоюзной организации в качестве юридического лица может осуществляться также представителем профсоюзного органа соответствующего профсоюза по доверенности.

Но создавать собственную профсоюзную организацию не всегда является возможным, поэтому, в случае возникновения конфликтной ситуации сотрудник может обратиться в существующий профсоюз, действующий в той же отрасли.

В последние десятилетия наблюдается тенденция перехода к спокойным формам проведения коллективных переговоров и снижению трудовых конфликтов. Профсоюзы, как правило, отказываются от забастовок, пытаются решить все проблемы в переговорных рамках. В широком смысле переговоры представляют собой достаточно сложный процесс, в котором выявляется и баланс сил, и характер отношений сторон (сотрудничество или противостояние). Все это находит отражение в содержании заключенного ими трудового соглашения.

Такой тип коллективных переговоров исключает проведение их на региональном или национальном уровнях, как это делается в других развитых странах, где цель переговоров – выравнивание условий труда в целом, установление минимальных социальных норм, закрепленных в трудовом соглашении. При такой системе поднимаются только общие вопросы, а обсуждение проблем каждого предприятия считается неуместным.

Для проведения переговоров создается специальный комитет. Как юридическое лицо в нем выступает пофирменный профсоюз, а вышестоящие организации (отраслевые союзы или их объединения) не будучи юридическими лицами привлекаются в качестве советников. В отдельных случаях, однако, закон оговаривает возможность их участия (если они заменяют нижестоящую организацию или возникают трудности в ходе переговоров с предпринимателями, а также когда пофирменный профсоюз передает им полномочия. Последнее все больше входит в практику коллективных переговоров).

При формировании комитета тщательно обсуждается вопрос об участниках. Со стороны профсоюза в его состав могут войти основные лидеры, представители вышестоящей организации, рядовые члены, а со стороны администрации – руководители среднего звена и сотрудники, отвечающие за работу персонала. Обе стороны готовят все необходимые материалы, заранее согласовываются время, сроки, место и порядок проведения переговоров.

Схема их проведения такова: предложение вопросов для обсуждения (в письменном виде) – обсуждение – выдвижение контрпредложений – повторное обсуждение – принятие решений. В итоге заключается трудовое соглашение, но может быть достигнута просто договоренность с администрацией без оформления соглашения, о чем стороны условливаются заранее.

Пофирменные коллективные переговоры чаще всего ведутся на компромиссной основе. Это позволяет предпринимателям добиваться смягчения недовольства работников, регулировать выполнение их требований к компании, находить взаимоприемлемые решения. Такие переговоры способствуют стабилизации трудовых отношений. Именно в этом заключается преимущество японской системы коллективных переговоров перед европейской.

Вместе с тем привязанность работников к своей компании порождает своего рода местный эгоизм, когда интересы компании превалируют над отраслевыми и даже национальными интересами. Локальный характер коллективных переговоров помогает предпринимателям сдерживать профсоюзы в их борьбе в защиту прав трудящихся, поскольку существование самих профсоюзов в значительной мере зависит от благополучия предприятия, его конкурентоспособности. Профсоюз фирмы подчас вынужден отказываться от выдвижения своих требований, чтобы не поставить ее под удар.

Подобное положение несколько компенсируется объединением профсоюзов отдельных фирм в отраслевые, а также созданием уникальной системы коллективных переговоров в форме “весенних наступлений” трудящихся.

“Весенние наступления” выполняют роль уникальной системы отраслевых и национальных форумов для переговоров между профсоюзами и предпринимателями по одному из важнейших вопросов – ежегодному повышению заработной платы в масштабе страны.

При его решении в последнее время заметно возросла роль отраслевых союзов. Именно они задают тон в определении “линии предела” – уровня уступок профсоюзов, готовят и корректируют другие вопросы для обсуждения на коллективных переговорах и внесения в трудовое соглашение. Представленные предложения передаются для доработки пофирменным профсоюзам.

Система совместных консультаций (далее СК) предпринимателей и профсоюзов, являясь альтернативой коллективным переговорам, занимает все большее место в трудовых отношениях. Первые попытки ее введения относятся к середине 50-х годов. В 70-е годы СК стали ядром японского типа участия работников в управлении производством. В настоящее время их постоянно проводят свыше 80 % профсоюзов и около 90 % предприятий. В эту систему вовлечено до 80 % всех наемных работников на предприятиях частного и государственного секторов экономики. Такие консультации широко используют даже компании, где нет профсоюзов.

Проводятся они главным образом для обсуждения вопросов управления и производства, не входящих в компетенцию коллективных переговоров. Это двусторонний канал для обмена информацией – предприниматель передает профсоюзам данные, касающиеся управления и производства, а получает от них сведения, связанные с условиями труда.

Главная цель – достижение взаимопонимания партнеров и координации действий. Если во время коллективных переговоров процедура разрешения противостоящих интересов может привести к трудовому конфликту, то при совместных консультациях практически всегда наступает взаимопонимание. В то время как конфликтные ситуации на коллективных переговорах нередко ведут к забастовкам, отсутствие согласия на СК означает, что нужны либо дополнительные консультации, либо перенесение их на другой уровень.

В целом такие консультации – это своего рода социальный и экономический балансир в отношениях партнеров.

Главную же роль СК играют в компании или на фирме. Конкретная их форма фиксируется в трудовом соглашении. Для проведения СК избираются в равной пропорции представители наемных работников и администрации, однако, как правило, основную массу членов профсоюза даже не информируют о принятых решениях.

СК обычно ведутся в форме разъяснений, вопросов и ответов, обмена мнениями по различным проблемам. При этом по одним вопросам представители профсоюзов лишь заслушивают администрацию, по другим – проводят совместные обсуждения, по третьим, касающимся преимущественно социальных вопросов, – добиваются единства мнений. Вместе с тем хотя в процессе СК уважается мнение обеих сторон, ведущая роль принадлежит все же администрации. Профсоюзы, как правило, являются

более пассивной стороной. Это объясняется их определенной зависимостью от администрации из-за пофирменной структуры. Профсоюзные лидеры не только не покушаются на права администрации, но стремятся решать вопросы в ходе неформальных встреч. Они не выступают против администрации по вопросам персонала и производства даже во время коллективных переговоров, а подчас действуют в ее интересах и в случае трудовых конфликтов. Во многих случаях профсоюзы стараются урегулировать путем СК те проблемы, которые в западноевропейских странах решаются коллективными переговорами.

Система СК получила широкое распространение, поскольку отвечает интересам бизнеса, помогает избегать трудовых конфликтов. Ее укреплению способствовала и реорганизация профсоюзного движения, приведшая к созданию единого национального профцентра – фактически единственного партнера предпринимателей в масштабе страны.

Между отдельными видами регулирования трудовых отношений существуют достаточно сложные формальные и неформальные связи. В настоящее время функционируют три модели таких связей. Первая модель – разделительная, когда СК лишь дополняют отношения профсоюзов с предпринимателями (38 % общего числа СК). Вторая – соединительная, когда СК служат предварительным этапом коллективных переговоров (35 %). Третья – смешанная, когда все вопросы, в том числе касающиеся коллективных переговоров, рассматриваются на СК (27 %).

Использование определенной модели зависит от позиции профсоюза на предприятии. Даже простое предпочтение термина “совместная консультация” понятию “коллективные переговоры” (которые несмотря на вполне мирный характер проведения предполагают конфронтацию и чреваты конфликтами) способствует созданию атмосферы доверия. Такие консультации – место взаимного обучения и просвещения профсоюзных лидеров, управляющих персоналом и предпринимателей.

На практике СК (как наиболее распространенная форма общения) служат важным дополнением коллективным переговорам. Подобные механизмы регулирования трудовых отношений вполне вписываются в теорию “пирога”. Согласно этой теории отношения между трудом и капиталом должны не ограничиваться разделом прибылей (“пирога”), а распространяться и на сферу производства в целях его увеличения, что требует тесного сотрудничества предпринимателей и профсоюзов. Именно на этом строится японская модель: раздел прибыли осуществляется через коллективные переговоры, а вопросы ее увеличения обсуждаются и решаются на совместных консультациях, которые обеспечивают участие работников в управлении.

Подводя итог, можно сказать о том, что для успешной деятельности по предотвращению трудовых конфликтов одной предконфликтной процеду-

ры будет не достаточно. Поэтому нами была разработана система мероприятий, направленных на профилактику возникновения конфликтных ситуаций в организации (рис. 3.5).

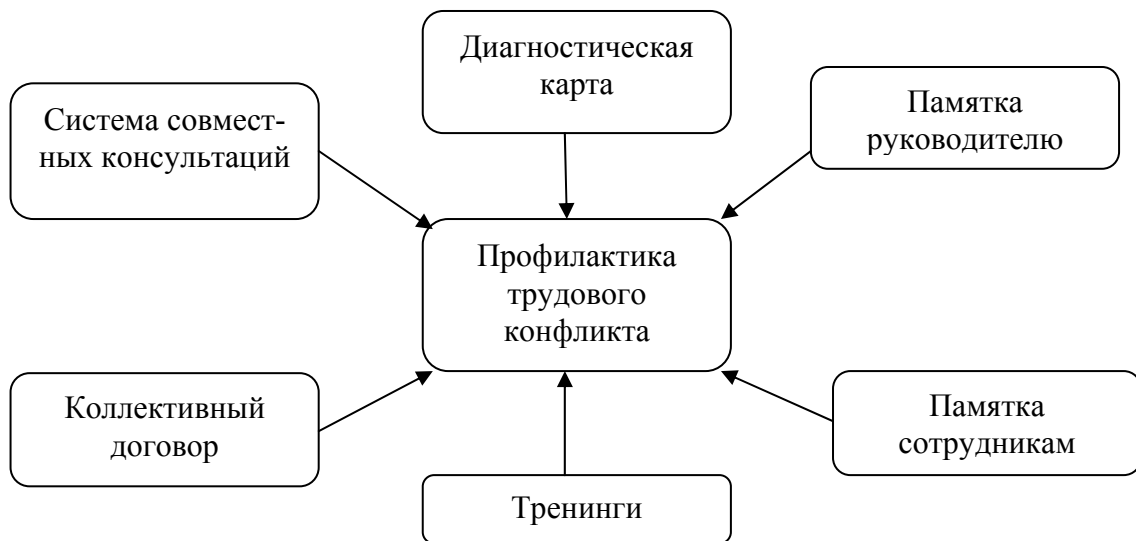


Рис. 3.5. Система мероприятий по профилактике трудовых конфликтов.

Таким образом, пользуясь данной системой, руководитель предприятия сможет контролировать конфликты в своей компании, быстро выяснять причины возникшей конфликтной ситуации, снизить их отрицательное воздействие на деятельность организации в целом и умело предотвращать появление подобных ситуаций в дальнейшем.

К сожалению, в повседневной практике любой организации, несмотря на тщательный подбор и расстановку кадров с учетом их психологической совместимости и стремление создать сплоченную команду, зачастую не удается полностью исключить непредвиденные конфликтные ситуации. Следует отметить, что при возникновении конфликта найти решение, которое могло бы примирить всех, очень важно, поскольку при наличии конфликта прогресс невозможен, а, следовательно, невозможно дальнейшее развитие, а иногда – и само существование организации. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы, связанные с организационно-правовыми методами управления конфликтами.

Примирительная комиссия. Вся концепция правового регулирования трудовых конфликтов построена на стимулировании сторон к поиску компромиссных решений, поэтому важная роль отводится примирительным процедурам. Эти процедуры представляют собой способ разрешения коллективного трудового спора с помощью достижения согласованного решения. Примирительные процедуры реализуются при рассмотрении, например, коллективного трудового спора в примирительной комиссии, с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже. В целях повышения эф-

фективности примирительных процедур стороны трудового отношения могут воспользоваться Рекомендацией МОТ N 92 «О добровольном примирении и арбитраже», которая определяет принципы формирования и деятельности названных в ТК РФ форм осуществления примирительных процедур⁷³.

Если будет решено собрать примирительную комиссию, то она должна включать равное число представителей от работодателей и работников. Примирительная процедура будет бесплатной и оперативной: сроки рассмотрения спора будут сводиться к минимуму. В ходе разрешения спора МОТ рекомендует воздержаться от проведения забастовок. Все соглашения, достигнутые в ходе переговоров по примирению, будут составлены в письменной форме и будут иметь равную силу с иными договорами и соглашениями сторон, например с коллективными договорами.

Забастовка. Если же не получается решить коллективный конфликт мирным путем, то Конституция РФ, закрепляет право на использование забастовки для разрешения коллективных трудовых споров.

Международная практика и опыт зарубежных стран выработали представление о забастовке как специфическом коллективном действии трудящихся, которое может проявляться в различных формах и преследовать различные цели. Классической формой считается полная остановка работы. Однако существуют и другие виды забастовочных действий, например замедленный ритм работы, работа строго по правилам, повторяющиеся остановки работы.

Различаются забастовки и по целям. Можно выделить политические и экономические забастовки, забастовки солидарности, предупредительные забастовки. Основной трудовой обязанностью работника в соответствии с заключенным трудовым договором является выполнение работы по определенной специальности, квалификации или должности, т.е. трудовой функции. Как правило, именно эта обязанность не исполняется – работа организации или ее обособленного структурного подразделения приостанавливается.

Российское законодательство признает забастовкой и частичный отказ от выполнения трудовых обязанностей. Поэтому вполне возможны такие виды забастовочных действий, как замедление темпа работы, повторяющиеся остановки и т.п. Вместе с тем так называемая работа по правилам по российскому законодательству не может признаваться забастовкой, поскольку в этом случае работники не отказываются от выполнения трудовых обязанностей, а напротив, scrupulously соблюдают все существующие правила и инструкции⁷⁴.

⁷³ Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Женева, 1966. С. 1045, 1046.

⁷⁴ Куренна А.М. Правовое регулирование коллективных трудовых споров: научно-практическое пособие / под ред. А.М. Куренной. "Юстицинформ", 2010. С. 56.

Медиация. Организации можно посоветовать использовать медиацию, как еще один организационно-правовой способ разрешения конфликтов. Медиацию можно использовать, если в организации возник не коллективный трудовой спор. Медиация сможет быстрее и эффективнее разрешить возникший спор на предприятии. С помощью данного метода спор можно решить в наиболее короткий срок – не более 60 дней, медиация является добровольным процессом и конфиденциальным. Ведь многим не хочется решать возникшие трудовые конфликты на работе с их оглаской всем, очень удобно разобраться с проблемами в короткий срок, без суда и всей судебной волокитой.

Конфликтолог. Было бы очень удобно, если в организации работал человек в должности конфликтолог. Для этого необходимо внести изменения в организационную структуру организации и внедрить еще одного специалиста в отдел по управлению персоналом. Тогда и рабочие и руководители смогут без дополнительных затрат и проблем решать назревающие и уже возникшие трудовые конфликты.

На должность конфликтолога могут взять человека, у которого высшее профессиональное образование по специальностям «юриспруденция», «экономика», «социология» и дополнительная подготовка по направлению профессиональной деятельности в области конфликтологии, стаж работы в сфере социально-трудовых отношений не менее 5 лет.

Конфликтолог должен знать и владеть законами и иными нормативными правовыми актами по вопросам регулирования социально-трудовых отношений и урегулирования коллективных трудовых споров; конвенции и рекомендации Международной организации труда; общая и специальная конфликтология; механизмы профилактики и управления конфликтами; порядок разрешения коллективных трудовых споров; порядок ведения переговоров между конфликтующими сторонами; передовой отечественный и зарубежный опыт разрешения коллективных трудовых споров; основами технологий производства; основами экономики и финансовой политики, организацией труда и управления; основами социологии, психологии и этики взаимоотношений конфликтующих сторон; охраны труда на производстве.

Конфликтолог будет заниматься следующими видами деятельности:

– Осуществлять деятельность по разрешению коллективного трудового спора с участием представителей сторон этого спора.

– Запрашивать у сторон коллективного трудового спора документы, необходимые для выяснения обстоятельств коллективного трудового спора, изучать условия и причины его возникновения.

– Организовывать по согласованию со сторонами коллективного трудового спора назначение дополнительной экспертизы, приглашать специалистов для консультационного и экспертного содействия в оценке ситуа-

ции рассматриваемого коллективного трудового спора и перспектив его разрешения.

– Информировать работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения коллективных трудовых споров, о нарушении законодательства, выявленных при рассмотрении споров, с рекомендациями об их устранении.

– Информировать, в случае необходимости, работодателя о возможных социальных последствиях коллективного трудового спора.

– Оказывать помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию коллективного трудового спора на основе конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон.

– Вносить предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению коллективного трудового спора.

– Участвовать в подготовке решения трудового арбитража по предмету коллективного трудового спора, организовывать контроль выполнения решений трудового арбитража, обязательных для сторон.

– Способствовать созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон.⁷⁵

Конфликтолог будет очень выгоден предприятию. Руководители смогут более плодотворно работать со своим коллективом, так как плохо владеют правовыми правилами по вопросам регулирования трудовых отношений. Конфликтолог будет в этом случае выступать в роли помощника руководителя в вопросах управления трудовым коллективом.

Компромисс. Компромисс представляется одним из наиболее цивилизованных способов урегулирования конфликта. Компромисс определяется как договоренность между субъектами о разрешении противоречий, конфликтов между ними путем взаимных уступок. Компромисс наилучшим образом характеризует сущность мирного регулирования конфликта, поскольку ориентирован на исключение его насильственных форм, на снижение интенсивности, а его применение в перспективе может стать надежной основой долговременного сотрудничества. Руководителю необходимо сделать так, чтобы именно компромисс воспринимался как наиболее предпочтительная стратегия разрешения конфликтов.

Конфликтующим сторонам в процессе решения спора с помощью компромисса предстоит нацелиться на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, повышение уровня сплоченности организации.

Для любой организации, для каждого руководителя на первом месте из способов решения конфликтов должен стоять компромисс. Компро-

⁷⁵ Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22.12.2009 №1007 "Об утверждении квалификационной характеристики должности "Конфликтолог".

миссное решение должно быть приоритетным. Связано это с тем, что каждый индивид имеет свое собственное представление о способах разрешения конфликтов, которые могут существенно расходиться с тем, что является наиболее целесообразным и эффективным с точки зрения деятельности организации.

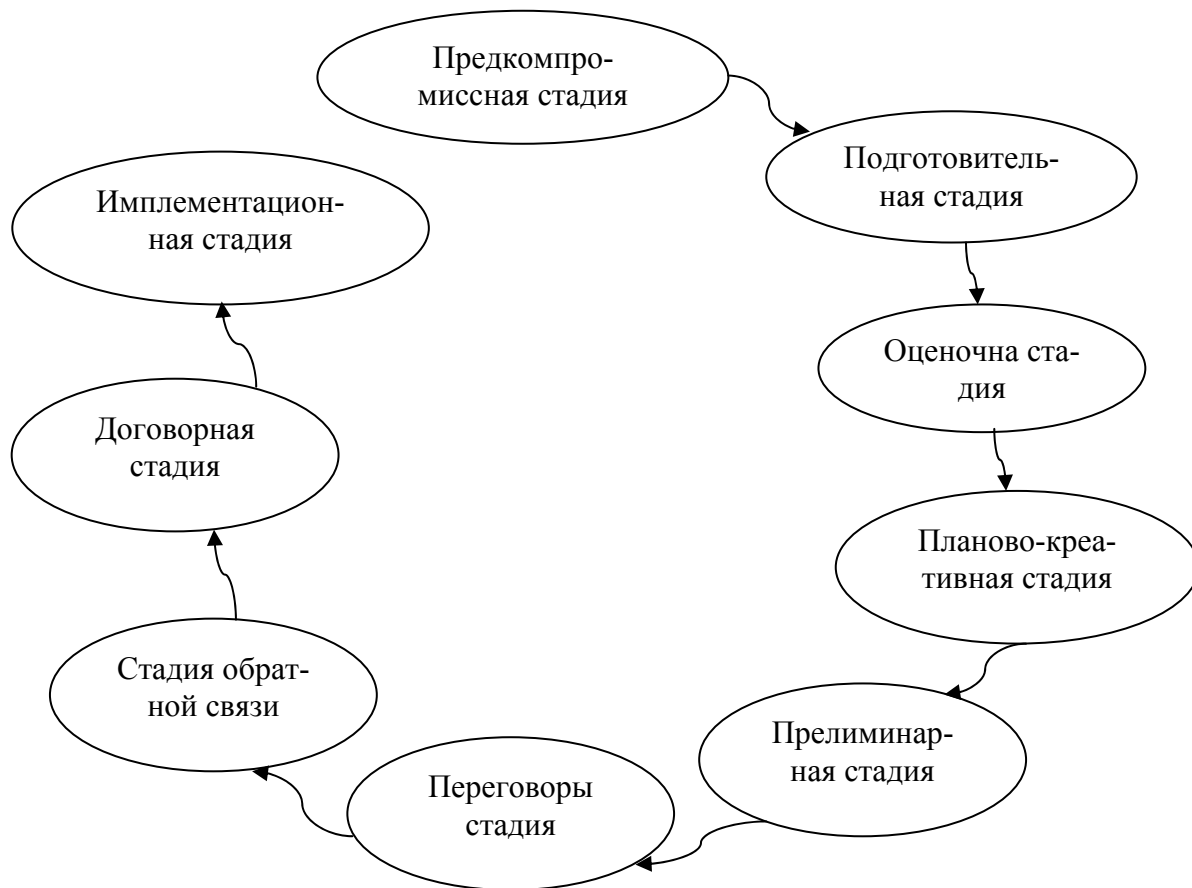


Рис.3.6 Алгоритм поэтапного решения конфликта.

Руководителю предприятия необходимо издать приказ для всех руководителей других уровней, чтобы конфликты они решали в первую очередь с помощью стратегии компромисса и придерживались следующего алгоритма:

– предкомпромиссная стадия или подготовительный этап, включающий анализ позиций сторон, выяснение подлинной причины конфликта, первичное снятие напряженности, создание обстановки, способствующей поиску совместного решения;

– предварительная подготовка оппонентов конфликта к компромиссу;

– оценочная стадия, на которой происходит осознание общности интересов сторонами, понимание необходимости и неизбежности компромисса;

– планово-креативная стадия, во время которой происходит разработка сторонами стратегической линии поведения в компромиссе;

– прелиминарная стадия, на которой осуществляется система действий навстречу друг другу, выяснение взаимных намерений, поиск предварительного соглашения;

– переговорная стадия, на которой осуществляется поиск сторонами баланса интересов, выявляется мнение каждого субъекта по составу критериев и их весам, производится расчет обобщенного мнения всех субъектов и характеристик обобщенного мнения, в т.ч. степени согласованности мнений, осуществляется изменение состава критериев и их формулировок с целью улучшения качества согласованности мнений субъектов;

– обратная связь, при помощи которой осуществляется необходимая корректировка позиций оппонентов;

– договорная стадия, на которой происходит заключение, оформление соглашения;

– имплементационная стадия, характеризующаяся реализацией достигнутого договора и взаимным контролем его выполнения.

Компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку они имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

– способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацеленными на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш-выигрыш»;

– демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Важная особенность, отличающая компромисс и делающая его наиболее приемлемой стратегией поведения в большинстве возникающих конфликтов, – снятие напряженности и создание предпосылок перехода к конструктивному диалогу между участниками конфликта. Это обеспечивается за счет того, что при компромиссе противоборствующие стороны, сядя за стол переговоров, пытаются найти решение, которое устроило бы всех. Это становится возможным только в том случае, если оппоненты готовы к обсуждению, к взаимным уступкам с целью разрешения конфликта и нахождения того варианта, который устроил бы обе стороны. Такой обмен уступками непременно приводит к снижению напряженности, тем самым создавая предпосылки для выработки решения, удовлетворяющего всех участников конфликта.

Другой важной особенностью стратегии компромисса является направленность именно на разрешение возникшей конфликтной ситуации, чего нельзя сказать, например, о стратегиях соперничества, приспособления и ухода от конфликта, при которых говорить о разрешении конфликта достаточно затруднительно, поскольку по сути конфликтная ситуация либо еще больше усугубляется (как в случае с соперничеством), либо просто не устраняется (в случае приспособления или ухода), что также может привести

к углублению и усложнению конфликта. Но не стоит забывать, что именно разрешение конфликта является исключительно важным, особенно в рамках социально-трудовых отношений, поскольку неразрешенные конфликты, как правило, ведут в дальнейшем к негативным последствиям, и своевременное их разрешение крайне важно, если организация рассчитывает на дальнейшее развитие и рост⁷⁶.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разработанные организационно-правовые методы разрешения трудовых конфликтов позволят организациям работать эффективнее, так как руководители будут строить свою деятельность на законодательной основе. Конфликты не будут больше пугать как руководителей, так и подчиненных, так как им советуются оптимальные методы их регулирования.

Проведенный анализ показывает, что арсенал методов и механизмов регулирования трудовых конфликтов весьма разнообразен. Несмотря на кажущуюся привлекательность данных методов, необходимо однако отметить, что использование такого рода методов на производстве – очень ответственная задача. Для того чтобы работать с коллективом, где уже имеет место конфликтная ситуация – для этого необходим социолог-консультант – профессионал в своем деле. В то же время, очевидно, что в настоящее время в отечественной практике специалистов высокого уровня не так много. Вот почему, на наш взгляд, необходимо развивать специальную культуру регулирования конфликтов. Не секрет, что сегодня управляющие на производстве в большинстве своем не обладают знаниями: как реагировать на возникновение конфликтной ситуации на предприятии, какие шаги предпринять.

Таким образом, на основе изучения методов управления трудовыми конфликтами разработаны механизмы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях. Сущность данных механизмов заключается в выборе оптимальной траектории управления трудовым конфликтом, т.е. определении категории методов – организационно-правовые или социально-экономические (возможен смешанный тип).

3.3. Эффективность системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях

Многие задачи, связанные с выбором вариантов, требуют построения моделей, описывающих или достаточно хорошо аппроксимирующих предлагаемый выбор. Эффективным инструментом социальной напряженности в коллективе является схематическое моделирование – построение иссле-

⁷⁶ Сутникова О. Разработка инструкции по разрешению трудовых конфликтов путем компромисса // Кад- ровик. Кадровое делопроизводство". 2011. №6. С.28.

дователем схемы наиболее предпочтительного варианта разрешения конфликта в трудовом коллективе (метод ранней диагностики).

Безусловно, описываемая модель предполагает лишь начальный вариант, она должна пройти соответствующую апробацию в течение некоторого времени, с тем, чтобы дополнить и уточнить индикаторы, ее описывающие. Построение модели осуществляется на основе некоторой информации о выборе. Мы имеем ввиду субъективную информацию, определяющую структуру факторов и нормативы неудовлетворенности (нормативы неудовлетворенности предполагается использовать из методики Н.Н. Александровой⁷⁷).

Данная технология диагностирования предполагает:

1. Определение уровня социальной напряженности
2. Определение методов раннего разрешения или предупреждения трудового конфликта, находящегося в латентной стадии.

При построении модели выбора, помимо указанных задач, возникает проблема формализации содержательной постановки – описание вариантов. В данном случае в дополнение к методу схематического моделирования будет использован язык описания функций выбора, основанный на аппарате алгебры логики (булевой алгебры).

Перед исследователем в процессе построения модели возникает ряд задач конструктивного характера. Задача анализа состоит в том, чтобы по механизму выбора K (целевая функция) описать на языке булевой алгебры реализуемую им функцию. Задача синтеза состоит в том, чтобы по функции выбора построить ее механизм определенного вида, либо установить, что сделать этого нельзя, поскольку в конфликтных ситуациях приходится принимать одно из четырех возможных решений:

1. Разрешить конфликт
2. Отказаться от разрешения конфликта
3. Доисследовать ситуацию
4. Усложнить ситуацию

Решения конфликта по указанной схеме не существует. Существует лишь некий оптимум функции эффективности. Поэтому вычислить «решение конфликта» возможно лишь в том случае, когда обе заинтересованные стороны стремятся к выработке кооперативного решения.

Таким образом, оценка конкретной стратегии должна учитывать уровень социальной напряженности:

- 0 – отсутствие напряженности
- 1-20 – низкий (удовлетворительный)
- 20-40 – средний (неустойчивый)
- 40-70 – высокий (предконфликтный)

⁷⁷ Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А.А. Бодалева. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2011.

70-80 – очень высокий (конфликтный)

80-100 критический (взрывоопасный)

X_i – булевы переменные

$N=7$ (число факторов)

Коэффициент социальной напряженности K легко описывается следующим образом:

$$K = (K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_7) / 7 = K_i / 7,$$

где K – сумма булевых функций K_1, K_2, \dots, K_7 , деленная на число факторов 7.

$K=0$, если $X_i \leq 50$ $0 \leq X_i \leq 50$

$K=1$, если $X_i > 50$ $50 < X_i \leq 100$

Учитывая, что $V=1,7$ (вектор, описывающий пофакторную интегральную оценку неудовлетворенности), рассчитываем общий интегральный коэффициент «социальной напряженности». Для этого данные анкетного опроса вносятся в таблицу пофакторной оценки неудовлетворенности.

1) *Взаимоотношения в коллективе* (80 % – довольны, 20 % – не очень довольны ($X_1=20$; $K_1=0$)).

2) *Результаты своей работы* (60 % – довольны, 40 % – не очень довольны ($X_2=40$; $K_2=0$)).

3) *Отношение коллег к выполнению своих обязанностей* (60 % довольны, 40 % – не очень довольны ($X_3=40$; $K_3=0$)).

4) *Организация досуга* (40 % – не очень довольны, 40 % – довольны и 20 % – не довольны ($X_4=60$; $K_4=1$)).

5) *Перспективность своего служебного роста* (60 % – не очень довольны, 40 % – довольны ($X_5=60$; $K_5=1$)).

6) *Размер заработной платы* (60 % – не очень довольны, 40 % – довольны ($X_6=60$; $K_6=1$)).

7) *Условия труда* (100 % – довольны ($X_7=0$; $K_7=0$)).

Определяем коэффициент социальной напряженности:

$$K = (0+0+0+1+1+1+0) / 7 = 3 / 7 = 0,43.$$

43 % – достаточно невысокий уровень социальной напряженности.

График, демонстрирующий зависимость уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от различных факторов по результатам мониторинга 2012 года представлен на рис. 3.7.

На основе полученных данных, по совокупности определенных параметров (например, наличие задолженности по заработной плате или ее невысокий уровень, высокий процент «конфликтного» настроения опрошенных респондентов и так далее) экспертным методом производится оценка возможности возникновения конфликта либо, если поступили сведения об уже разгоревшемся конфликте, производится его анализ.

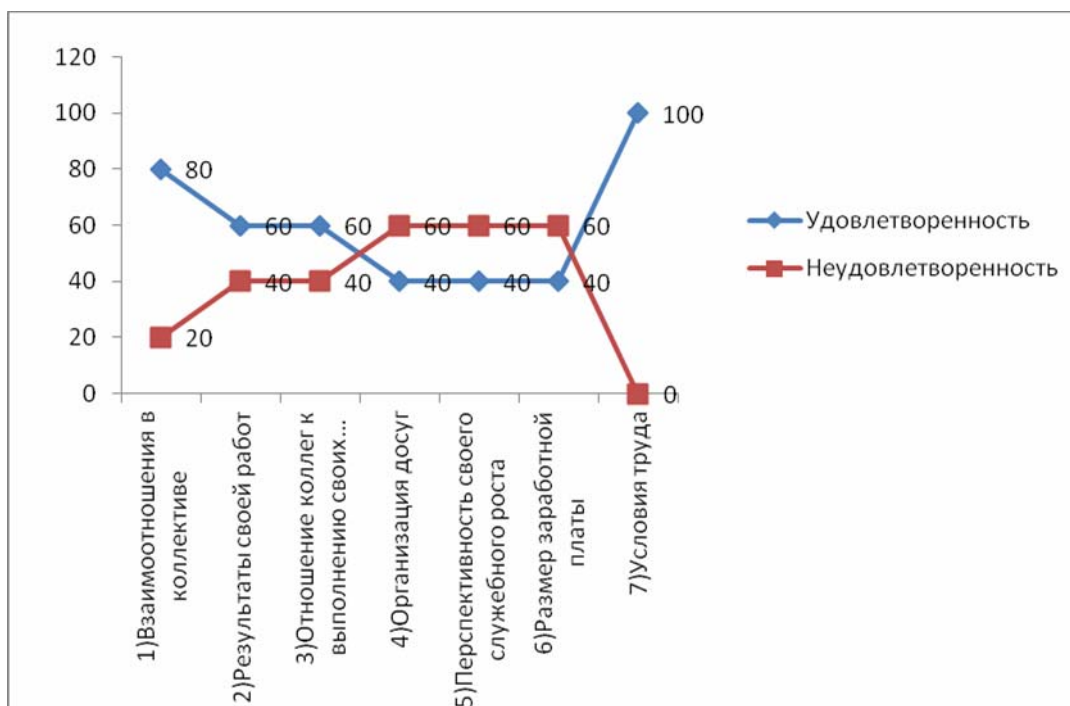


Рис. 3.7. Зависимость уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от целевых критериев социальной напряженности

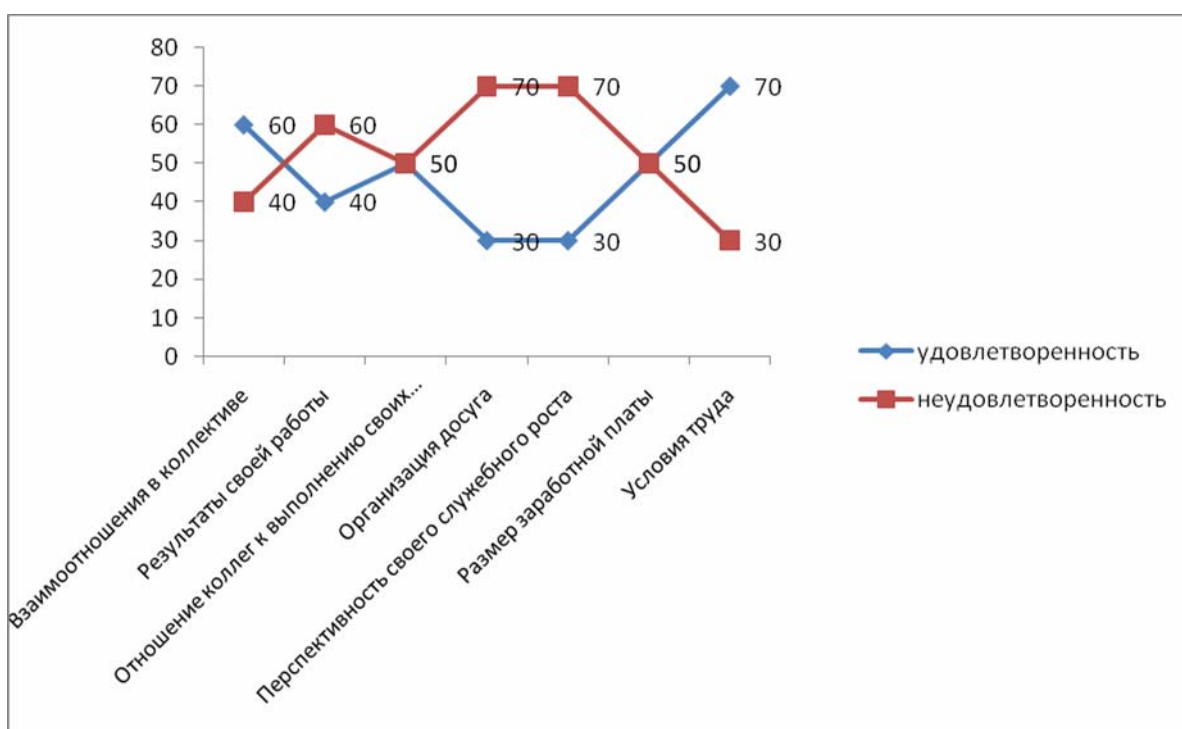


Рис. 3.8. Зависимость уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от целевых критериев социальной напряженности

Для определения эффективности внедренных рекомендаций в ООО «Тантор» приведем динамику уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от целевых критериев социальной напряженности по годам. На рисунке 3.8. представлены результаты мониторинга 2011 года. По-

следующие изменения факторов носят положительный характер, что свидетельствует об эффективности разработок.

1) *Взаимоотношения в коллективе* (60 % – довольны, 40 % – не очень довольны ($X_1=40$; $K_1=0$)).

2) *Результаты своей работы* (40 % – довольны, 60 % – не очень довольны ($X_2=60$; $K_2=1$)).

3) *Отношение коллег к выполнению своих обязанностей* (40 % довольны, 60 % – не очень довольны ($X_3=60$; $K_3=1$)).

4) *Организация досуга* (30 % – не очень довольны, 40 % – довольны и 30 % – не довольны ($X_4=70$; $K_4=1$)).

5) *Перспективность своего служебного роста* (30 % – не очень довольны, 70 % – довольны ($X_5=70$; $K_5=1$)).

6) *Размер заработной платы* (50 % – не очень довольны, 50 % – довольны ($X_6=50$; $K_6=0$)).

7) *Условия труда* (30 % – не очень довольны, 70 % – довольны – ($X_7=30$; $K_7=0$)).

Определяем коэффициент социальной напряженности:

$$K=(0+1+1+1+1+0+0)/7=4/7 = 0,57.$$

При проведении анализа и экспертизы трудовых конфликтов важное место занимает процесс институционализации конфликта, а также определение его предмета и объекта, выявление конфликтующих сторон.

Всякий конфликт связан с теми или иными внешними и внутренними обстоятельствами, круг которых достаточно широк и переменчив. Однако существуют определенные особенности конфликта, позволяющие отнести его к той или иной категории.

При выявлении особенностей конфликта, прежде всего, определяют предмет и объект конфликта. Под предметом конфликта принято понимать объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Каждая из сторон конфликта заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу. Предмет конфликта – это и есть то основное противоречие, из-за которого субъекты вступают в противоборство. Поэтому, поиск путей разрешения конфликта, как правило, необходимо начинать с определения его предмета.

Под объектом конфликта понимают ту конкретную материальную или духовную ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны. По сути дела, объектом конфликта может выступать любой элемент материального мира и социальной реальности, способный служить предметом личных, групповых или общественных интересов. Чтобы стать объектом конфликта, этот элемент должен находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, которые стремятся к контролю над ним. Можно добавить, что в конкретной системе отношений объект конфликта – это всегда некий дефицитный ресурс.

Применительно к проблеме конфликта на предприятии по поводу невыплаты заработной платы предметом конфликта является сам факт невыплаты заработной платы, а объектом конфликта – денежное выражение общей суммы начисленной, но невыплаченной заработной платы.

Между тем, конфликт может и не иметь явного объекта. В этом случае говорят о категории «безобъектных» конфликтов, не базирующихся на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Например, ситуация на заводе, где идет конфликт между директором и новым председателем профкома, которые, как говорят, «не сошлись характерами» и питают взаимную неприязнь друг к другу.

В нашем случае процесс институционализации конфликта представляет собой процедуру отнесения его к тому или иному виду согласно предложенной классификации, расчет возможного ущерба (Ук) от несвоевременного его разрешения, а также определение возможности применения стандартной процедуры урегулирования и разрешения конфликта, которая позволяет упорядочить течение конфликта и тем самым облегчить его мирное разрешение.

По результатам проведенного анализа, составляется паспорт конфликта, содержащий следующие основные параметры:

- место возникновения конфликта;
- описание конфликта (начало возникновения, предмет и объект конфликта);
- участники (стороны) конфликта;
- источники силы (влияния) сторон конфликта;
- позиции (претензии) сторон конфликта;
- вид конфликта согласно классификации;
- расчетная величина возможного ущерба от несвоевременного разрешения конфликта;
- другие комментарии.

После этого, специалистами информационно-аналитической службы разрабатываются рекомендации по оптимальному урегулированию конфликта, которые включают в себя:

- заключение о предмете и причинах возникновения конфликта;
- описание сторон конфликта;
- возможные способы оперативного урегулирования конфликта или снятия напряженности (например, инициирование процедуры банкротства, смена руководства, выделение средств из бюджета и так далее);
- оптимальный вариант проведения примирительной процедуры (например, участие посредника, принудительный арбитраж).

Данные рекомендации вместе с паспортом конфликта передаются в службу посредничества и примирения, либо лицу принимающему решение, если конфликт вышел из компетенции данной службы и может быть

разрешен только вышестоящей организацией или требует вмешательства представителей органов исполнительной власти.

Служба посредничества и примирения с учетом полученных рекомендаций планирует и осуществляет процесс организации и проведения примирительных процедур, а также при необходимости привлекает к ним представителей сторон социального партнерства.

Безусловно, нет универсальных способов преодоления конфликта. Для его «решения» единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только «вжившись» в сложившуюся на фирме ситуацию можно изучить проблему конфликта и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления, которые необходимо знать руководителю.

Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

Отсутствие конфликтов в организации в определенной мере может служить показателем существующих там соглашательства и безучастности, формализма в принятии решений. Конфликт – это следствие нарушенного консенсуса, а консенсус – это результат улаженного конфликта, таким образом, ни тот, ни другой не могут существовать изолированно.



Поэтому задача руководителя состоит не только в предотвращении конфликта, а в управлении им, т. е. в его урегулировании и разрешении причин конфликта. Целью управления конфликтом является минимизация неизбежных экономических, социальных и нравственных потерь и максимизация такого же рода приобретений. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, то есть инцидента – и конфликт может начаться⁷⁸.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющих их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочис-

⁷⁸ Верховин В.И., Зубков В.И. Экономическая социология: моногр. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во РУДН, 2005. 497 с.

ленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Более того, эти знания руководителю необходимы не только для своей деятельности, но и для формирования требований к специалистам других подразделений.

Так, например, целесообразна разработка и внедрение в деятельность организации «Кодекса поведения в конфликте». В этом документе устанавливается норматив поведения при разрешении конфликта. Например, необходимо предоставить возможность конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по решению проблемы. Должны быть сформулированы права конфликтующих сторон, создана возможность высказывания мнения и позиции по предмету конфликта. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобного норматива поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за его соблюдением является одной из основных задач формирования корпоративной культуры. Вместе с тем корпоративная культура, ее уровень, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления в строительных организациях.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены:

неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Особенную опасность таят в себе скрытые конфликты. Они могут развиться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива. Скрытый конфликт основан не столько на конфликте действий и противодействий, сколько на несовместимости в одной системе взаимоотношений, несовместимости чувств, решений и ценностей. Скры-

тые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга, навязывая свою волю, и используют факторы неожиданности или неизвестности.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Руководителю следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости.

После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному для себя разрешению.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц, экспертов, психологов, мнение которых, часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя.

Современному руководителю или управляющему персоналом необходимо осознать важность влияния конфликтных ситуаций на работу организации и понять, что конфликт может принести положительный эффект в виде решения какого-либо срочного вопроса или снятия острых проблем. Но для того, чтобы получить положительный эффект от возникшей конфликтной ситуации, необходимо грамотно пользоваться методами урегулирования и профилактики конфликта.

Представленные методы по-разному и в разной степени влияют на ход трудового конфликта, поэтому необходимо оценить их эффективность.

Рассмотрим влияние каждой из предложенных мер на процесс урегулирования и предотвращения трудового конфликта:

1. Памятка руководителю. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными средствами. Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли. Вообще аналогия между конфликтом и пожаром достаточно глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20 % своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов. Помимо этого,

если взять за 100 % время, затраченное на трудовой конфликт, то 52 % – это конфликты, по вине руководителя⁷⁹. Разработанная памятка включает в себя рекомендации о том, как вести себя, если конфликтная ситуация все таки возникла, как общаться с подчиненными и как урегулировать возникшую ситуацию в кратчайшие сроки, получив наибольшую выгоду и не ущемив ничьи права. Имея на руках такого рода подсказку, руководитель, почувствовав возможность возникновения неблагоприятной ситуации, сможет в любой момент обратиться к данной памятке, тем самым сокращая время на урегулирование конфликта. В дальнейшем, руководитель уже не станет допускать возникновение такой же ситуации.

2. Памятка сотрудникам. Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликта и конфликтные. Численность третьей группы составляет где-то около 6-7 % от всей совокупности работающих⁸⁰. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же данные приводятся психологами зарубежных стран. По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10 % работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности⁸¹. В тоже время 33 % всех конфликтных ситуаций происходит из-за психологической несовместимости сотрудников. Пользуясь предложенной памяткой, сотрудник, попав в конфликтную ситуацию, будет знать как правильно вести себя по отношению к руководителю и своим коллегам, что поможет быстрее погасить возникшие разногласия, не усугубив ситуацию, и не ухудшая свое положение в коллективе. Помимо этого, значительно сократится время, затрачиваемое на решение конфликта, так как все стороны будут грамотно себя вести и не станут препятствовать мирному урегулированию конфликтной ситуации.

3. Тренинги конфликтности. У таких мероприятий стоит сразу несколько задач: обучение методам нахождения решения в конфликтных ситуациях; помощь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию; помощь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности; сплочение конкретного коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия. Стоимость такой услуги не высока, в среднем занятие с группой обойдется руководите-

⁷⁹ Лукашевич В.В. Основы менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004, 288 с.

⁸⁰ Стуканова И.П. Менеджмент: учеб. пособие. М.: МГИУ, 2006. 162 с.

⁸¹ Там же.

лю порядка 8000 рублей, онлайн консультация также для группы стоит еще дешевле – 4000 рублей. В нашем городе также проводятся бесплатные семинары, посетить которые может любой желающий предварительно прошедший регистрацию. Применение деловых игр и тренингов поможет значительно снизить количество конфликтных ситуаций в организации, благодаря тому, что в процессе игры сотрудники принимают участие в реальной конфликтной ситуации, где опытный специалист объясняет каждому, как правильно себя вести, чтобы как можно скорее закончить этот конфликт и получить от него что-то положительное. Таким образом, попав в реальной жизни в такую же ситуацию, сотрудник уже будет знать, что ему делать и как себя вести, таким образом, конфликт будет решен намного быстрее, а значит, не будет тратиться рабочее время.

Таким образом, благодаря данным рекомендациям, руководителю удастся сократить время на решение трудовых конфликтов, а также сократить в дальнейшем количество трудовых конфликтов. В свою очередь сотрудники, руководствуясь данными рекомендациями, станут меньше рабочего времени тратить на конфликты, тем самым сократится количество брака и улучшится качество производимой продукции.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15 % его рабочего времени⁸².

Исходя из этого, предположим, на сколько процентов сократится затраты рабочего времени на урегулирование трудовых конфликтов (табл. 3.4).

Т а б л и ц а 3 . 4

Эффективность применения методов урегулирования
трудовых конфликтов

Метод	Затраченное время до его применения	Затраченное время после применения
Памятка руководителю	20 %	12 %
Памятка сотруднику	15 %	9 %
Тренинг	15 %	8 %

⁸² Баринов В.А. Конфликт как метод управления в кризисной ситуации // Элитариум-центр дистанционного образования (www.elitarium.ru), 2006.

Из таблицы видно, что после применения вышеуказанных методов, руководитель станет на 8 % рабочего времени меньше тратить на урегулирование трудовых конфликтов. Сотрудники же, пользуясь регулярно предложенными методами, в среднем будут экономить 6,5 % рабочего времени (15 % (в среднем % рабочего времени на конфликт до внедрения рекомендаций) – (9 % + 8 %) / 2 (в среднем % рабочего времени на конфликт после внедрения рекомендаций)), следовательно, производительность труда повысится на 6.5 %.

Таким образом, данные показатели говорят о том, что предложенные меры действительно эффективны и благоприятно скажутся на деятельности организации в целом.

Еще одним из способов оценки эффективности предложенных мероприятий является сравнение текущих показателей с базовыми:

$$\mathcal{E} = 100 - \left(\frac{K^{\text{III}}}{K^{\text{II}}} \cdot 100\% \right), \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – эффективность; K^{III} – количество конфликтов в прошедшем периоде (год, квартал, месяц), K^{II} – количество конфликтов в текущем периоде (год, квартал, месяц).

Благодаря подсчету данного показателя, можно наглядно увидеть, на сколько процентов сократилось количество конфликтных ситуаций после внедрения предложенных рекомендаций.

Таким образом, мы видим, что каждая из представленных мер благоприятно скажется на деятельности всей организации, а именно произойдет значительное сокращение количества трудовых конфликтов и сократится время, необходимое для урегулирования возникшей конфликтной ситуации.

Также необходимо оценить с точки зрения их экономической эффективности разработанные организационно-правовые рекомендации. Нужно провести сопоставительный анализ предложенных рекомендаций и выявить, какой из разработанных организационно-правовых методов является наиболее экономически эффективным для организаций.

С помощью данной таблицы можно проанализировать выгоду и эффективность обращения спорящих сторон за помощью в разрешении трудового конфликта в суд общей юрисдикции.

По табл.3.5 можно сказать о том, что в суд общей юрисдикции могут обратиться как работник, так и работодатель. Для того чтобы конфликт решился эффективно и правильно, необходимо, чтобы его решал компетентный, грамотный человек и независимый от ситуации. В суде общей юрисдикции для решения спора, назначается судья без учета пожеланий сторон спора. Скорее всего, данная позиция будет намного правильнее, так как стороны спора не выбирают сами лицо, разрешающее спор. В этом случае судья будет выступать как не заинтересованное лицо, и судить будет адекватнее и реально.

Таблица 3.5

Основные характеристики работы суда общей юрисдикции

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Судья (судья) назначается без учета пожеланий сторон спора	На основе норм права	В открытом заседании	Суд вправе вынести решение по существу спора	Разбирательство и (или) урегулирование	Оплачиваются госпошлина (если спор инициирует работодатель или в случае удовлетворения иска работника), услуги юриста и иные судебные издержки, связанные с рассмотрением дела	Спор разрешается судом до истечения 2 месяцев со дня поступления заявления в суд; дела о востановлении на работе разрешаются до истечения месяца; процесс может затянуться в случае прохождения спора через все инстанции

Необходимо рассмотреть правила разрешения спора, то есть, на какой основе будет приниматься решение. В суде общей юрисдикции все споры разрешаются только на основе норм права.

Порядок разрешения спора в суде общей юрисдикции проходит в форме открытого заседания. Данная форма проведения судейского процесса подходит не для всех людей. Проводить судейский процесс было бы лучше в конфиденциальном порядке.

Срок обращения за разрешением спора в данном суде: работник может обратиться в суд в трехмесячный срок со дня, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права (по спорам об увольнении – в течение одного месяца с момента вручения копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки); работодатель вправе обратиться в суд только по спорам о возмещении работником ущерба в течение одного года со дня обнаружения ущерба.

Возможность обжалования решения в этом суде существует: на решение районного суда может быть подана кассационная жалоба через суд, принявший решение, в течение десяти дней со дня принятия решения в окончательной форме. В течение шести месяцев со дня вступления в законную силу решения суда предусмотрена возможность подачи надзорной жалобы.

При обращении спорящих сторон в суд общей юрисдикции, данная организация помогают не только урегулировать конфликт, но и прежде разобраться в нем. Эта организация подробным образом рассматривает причину конфликта, как, из-за чего и почему возник спор. Только после того, как были выяснены причины конфликта и какие интересы преследуют спорящие стороны, конфликт данная организация будет урегулировать.

Самой длительной процедурой разрешения конфликта является в суде общей юрисдикции. Спор могут рассматривать в течение нескольких месяцев. От двух месяцев и больше, в зависимости от сложности дела.

При обращении спорящих сторон в суд общей юрисдикции необходимо заплатить госпошину в размере 4000руб., также необходимо для рассмотрения дела прибегать к услугам юриста. Стоимость юридических услуг в суде устанавливается в каждом конкретном случае и определяется:

- категорией дела и характером предполагаемого спора (имущественный/неимущественный);
- предполагаемым объемом и сложностью оказываемых услуг;
- местом оказания услуг, затраченным временем; срочностью;
- ведение дела в полном объеме («под ключ»), либо совокупность разовых услуг.

Окончательная стоимость (цена) услуг определяется по результатам устной консультации. Стоимость устной консультации составляет от

1 000 руб. Оплата услуг производится за оказанные услуги, вне зависимости от достигнутого результата.

Т а б л и ц а 3 . 6

Прейскурант цен на оказание юридических услуг

Наименование услуги, работы	Условия	Стоимость (в рублях)
Предварительное ознакомление с материалами дела, устные рекомендации Клиенту	1 услуга	от 1000
Составление искового заявления, апелляционной, кассационной жалобы, частной жалобы на определение суда	1 документ	3000-5000
Составление сложного искового заявления, сложной апелляционной, кассационной жалобы, частной жалобы на определение суда	1 документ	5000-10 000
Составление других процессуальных документов в суд (ходатайств, заявлений)	1 документ	1000-3000
Ознакомление с материалами дела в суде	за 1 том	от 2000
Разовое участие в судебном заседании	за 1 заседание	от 4000
Плата за выезд при переносе судебного заседания	за 1 заседание	1000
Получение на руки судебного решения, исполнительного листа	1 услуга	2000
Предъявление исполнительного листа к взысканию	1 услуга	2000
Ведение гражданских дел в арбитражных судах первой инстанции (включает подготовку к судебному процессу, ознакомление с делом, составление процессуальных документов, участие в судебных заседаниях, получение судебных актов)	1 гражданское дело	от 25 000
Ведение гражданских дел в арбитражных судах апелляционной инстанции (включает подготовку к судебному процессу, ознакомление с делом, составление процессуальных документов, участие в судебных заседаниях, получение судебных актов)	1 гражданское дело	от 20 000

Таким образом, получается, что разрешать конфликтную ситуацию через суд общей юрисдикции будет очень дорого. Дорогостоящим является обращение к услугам юриста, примерно 25000 рублей, также будут сопутствующие судебские затраты.

По табл.3.7 можно проанализировать много разных особенностей данного организационно-правового метода, выявить у него как положительные стороны, так и отрицательные. Плюсом является то, что в третейский суд могут обращаться как работники, так и работодатель.

Состав третейского суда выбирают сами спорящие стороны, но может быть исключение у этого правила. В некоторых случаях состав третейского суда может быть назначен председателем третейского суда.

В третейском суде правила разрешения споров основываются как на согласовании интересов спорящих сторон, так и на основе норм права. Эти два метода являются наиболее полными с точки зрения правил принятия решений, так как данные методы охватывают сразу два аспекта при принятии решений. Решение принятое третейским судом будет удовлетворять организационно-правовой аспект и личные интересы спорящих сторон.

Положительным моментом работы данного суда является то, что заседания в нем проходят в конфиденциальном порядке. Для некоторых людей очень важен порядок разрешения спора.

Третейский суд, так же как и суд общей юрисдикции проводит в начале разбирательство, а затем уже проводит урегулирование трудового конфликта. Решение строится и выносится на основе выявленных причин спора.

Срок обращения за разрешение спора: действуют общие условия, предусмотренные для суда. Однако стороны вправе в третейском соглашении изменить данные условия, если не будут нарушены права работника.

Возможность обжалования есть, если стороны не предусмотрели окончательность решения третейского суда.

При обращении спорящих сторон в третейский суд, им нужно будет оплатить третейский сбор в размере 3000 рублей. В третейском суде конфликтные ситуации рассматривают в течение одного или максимум двух месяцев. Длительность процедуры зависит от правил постоянно действующих третейских судов, предмета спора и его участников.

Следующим организационно-правовым методом урегулирования трудовых конфликтов является медиация (табл. 3.8). Если разрешать спор при помощи метода медиации, то при принятии решения будут учитываться и согласовываться интересы спорящих сторон.

Медиация осуществляет только урегулирование конфликта. Данный метод не докапываются до самой сути возникшей проблемы и поэтому есть вероятность того, что конфликт может появиться снова.

Сторона (стороны), заинтересованная в разрешении спора с использованием процедуры медиации, в соответствии с Правилами проведения процедуры медиации, должна направить медиатору заявление о проведении процедуры медиации. При направлении стороной (сторонами) медиатору заявления в соответствии с Правилами проведения процедуры медиации, сторона (стороны) спора обязана оплатить организационный сбор для покрытия первоначальных расходов медиатора или ООДОППМ по подготовке и организации проведения процедуры медиации.

Таблица 3.7

Основные характеристики работы третейского суда

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, решающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Самостоятельность процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Состав третейского суда выбирают сами стороны (в определенных случаях состав третейского суда может быть назначен третейским судом)	как с позиции права, так и согласования интересов спорящих сторон	в конфиденциальном порядке	третейский суд вправе вынести решение по существу спора	разбирательство и (или) урегулирование	Оплачивается третья сторона	Процедура может занимать несколько дней, месяцев (в среднем не более 1-2 месяцев)

Таблица 3.8

Основные характеристики процесса медиации

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, решающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Самостоятельность процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Медиатор выбирается сторонами спора	с позиции согласования интересов спорящих сторон	в конфиденциальном порядке	медиатор не выносит властное решение по предмету спора, он оказывает сторонам помощь в достижении консенсуса по предмету спора и заключению соглашения	урегулирование	Оплачивается услуга посредника	Процедура может занимать от нескольких дней до нескольких недель

Размер организационного сбора составляет 2000 руб.

За проведение процедуры медиации взимаются:

– гонорар – оплата деятельности медиатора – от 2000 руб./час

– административный сбор – расходы медиатора или ООДОППМ по организации и обеспечению проведения процедуры медиации.

Размер административного сбора определяется медиатором или ООДОППМ по согласованию со стороной (сторонами) спора. Гонорар и административный сбор уплачиваются сторонами авансом в течение 3 (трех) дней с даты получения счета. Гонорар и административный сбор уплачиваются сторонами в равных долях, если стороны не договорились об ином. До оплаты гонорара и административного сбора процедура медиации не проводится.

При неоплате гонорара и административного сбора в течение 10 дней после получения счета процедура медиации прекращается медиатором.

Расходы по оплате гонорара и административного сбора возлагаются на стороны в равных долях (если стороны не договорились об ином), оплачиваются и не подлежат возврату независимо от исхода процедуры медиации.

Издержки, которые несет любая из сторон при проведении процедуры медиации, помимо расходов на организационный сбор, гонорар медиатора и административный сбор, возлагаются на эту сторону, если стороны не договорились об ином.

Расходы по привлечению в рамках процедуры медиации необходимых специалистов (экспертов, оценщиков, юристов и т.д.) оплачиваются стороной (сторонами), привлечшими специалистов.

В комиссию по трудовым спорам (табл. 3.9) за помощью разрешения трудового конфликта может обратиться работник организации. У данного организационно-правового метода состав, разрешающий спор формируется из равного числа представителей от работника и работодателя. Это является положительным моментом работы данного метода.

Комиссия по трудовым спорам принимает решения как с помощью норм права, но и также учитывает в своем решении интересы спорящих сторон. Также на выбор представляется порядок разрешения спора, его можно проводить как в виде открытого заседания и также в конфиденциальном режиме.

Данный метод также как и вышерассмотренные суды помогает не только урегулировать конфликт, но и прежде разобраться в нем.

Также важным вопросом является себестоимость процедуры разрешения спора. Разрешение спора в КТС является экономически выгодно, так как данный метод является совершенно бесплатным.

В комиссии по трудовым спорам конфликтные ситуации разрешаются в течение десяти дней.

Таблица 3.9

Основные характеристики работы комиссии по трудовым спорам

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник	Состав формируется из равного числа представителей от работников и работодателя	С позиции права, но в рамках локального регулирования можно предусмотреть и процедуру согласования интересов спорящих сторон	В открытом заседании, но можно установить конфиденциальный режим	КТС вправе вынести решение по существу спора	Разбирательство и (или) урегулирование	Бесплатно	Трудовой спор должен быть рассмотрен КТС в течение десяти дней

Таблица 3.10

Основные характеристики процесса непосредственные переговоры

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Стороны разрешают возникшее разногласие самостоятельно, без участия третьих лиц	С позиции согласования интересов спорящих сторон	В конфиденциальном порядке	Стороны спора не могут вынести решение, они вправе заключить соглашение по спорным вопросам	Урегулирование	Бесплатно	Процедура может занимать от нескольких часов до нескольких дней, недель

Срок обращения за разрешением спора: работник может обратиться в КТС в трехмесячный срок со дня, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права.

Возможность обжалования есть: можно принести спор в суд общей юрисдикции.

Необходимо проанализировать еще один организационно-правовой метод, такой как непосредственные переговоры (табл. 3.10). Данный метод является самым простым, экономически выгодным, но не очень эффективным.

С помощью данного метода спор решается только самостоятельно спорящими сторонами, без участия третьих лиц. Решение принимается только на основе интересов спорящих сторон. Непосредственные переговоры занимают лишь урегулированием конфликтов, этот метод не ищет причин спора. Данный метод является бесплатным.

Если спорящие стороны хотят решить конфликт бесплатно, то им необходимо применить метод непосредственных переговоров.

Если прибегать к непосредственным переговорам, то процедура разрешения спора может занимать от нескольких часов до нескольких дней.

Если спорящие стороны решали свою проблему с помощью непосредственных переговоров и хотят обжаловать решение, то решение спора можно просто перенести в другое место, чтобы его решила заново другая организация. Можно перенести спор в суд общей юрисдикции, в третейский суд, обратиться к посреднику или обратиться в комиссию по трудовым спорам.

Таким образом, после проведенного анализа положительных и отрицательных сторон организационно-правовых методов, можно сделать вывод о том, что у каждого способа и метода существуют свои как плюсы, так и минусы.

При обращении к услугам медиаторов, нужно сделать правильный выбор медиатора. Медиатор должен быть профессионалом своего дела, должен быть компетентным специалистом, также его услуги являются не очень дешевыми.

Суды – это очень серьезные и дорогостоящие организации, услуги которых не каждая организация может себе позволить.

Метод непосредственных переговоров также является мало затратным и эффективным, но в тоже время самым простым. В первую очередь нужно попробовать применить данный метод, если спор решиться не до конца, то спорящие стороны должны обратиться в КТС,

На наш взгляд, спорящим сторонам было бы выгоднее создать у себя на предприятиях комиссии по трудовым спорам и обращаться за помощью к ней. Спор будет решаться достаточно быстро, с наименьшими затратами, спор не будет выходить за рамки одной организации и при решении кон-

фликта будут учитываться как правовые нормы, так и интересы спорящих сторон.

Для лучшей работы руководителей необходимо создать инструкцию по уровню и сложности разрешения конфликтов:

1) для начала руководители должны попробовать решить конфликт с помощью переговоров;

2) на предприятии должна быть создана комиссия по трудовым спорам, к которой могут обращаться как сотрудники, так и руководители за помощью;

3) если не получается решить спор с помощью собственных сил, сил данного предприятия, то спорящим сторонам необходимо обратиться к методу медиации и пригласить медиатора;

4) самым нежелательным методом является обращение в суд, если спорящие стороны не смогли урегулировать возникший конфликт с помощью вышеперечисленных способов, то им остается прибегнуть к помощи суда.

С помощью данной пошаговой инструкции руководители предприятий будут точно знать в какой ситуации, с каким случаем и уровнем сложности конфликта куда обращаться. Конфликты будут решаться быстрее, точнее и эффективнее, так как ими будут заниматься уже специальные либо люди, либо организации.

Очень важно на начальной стадии разрешения конфликта выбрать правильные метод или способ его разрешения, от этого во многом может зависеть дальнейшая работа как сотрудников организации, так и самой организации в целом.

Таким образом, на основе индексного метода, разработаны методические подходы к оценке эффективности управления трудовыми конфликтами, основанный на аппарате алгебры логики. Коэффициент социальной напряженности K описывается следующим образом:

$$K = (K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_7) / 7 = K_i / 7,$$

где K – сумма булевых функций K_1, K_2, \dots, K_7 , деленная на число факторов 7.

Эффект после внедрения разработанных мероприятий выражается в снижении фактического уровня неудовлетворенности до 43 % (согласно динамике уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от целевых критериев социальной напряженности по годам – результаты мониторинга 2011 года – 57 %).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. На основе теоретического обзора научных источников выявлены особенности содержания понятия трудовой конфликт, его функции и последствия; выделены отличия трудового конфликта от психологического, социально-экономического и других видов конфликтов; сформирована типология конфликтов на предприятии; определено информационное поле исследования.

2. В результате анализа научной и методической литературы определено, что управление трудовыми конфликтами в организациях включает два процесса – диагностику конфликта и выбор и применение стратегии вмешательства. Исчерпывающий диагноз включает измерение параметров конфликта и анализ диагностических данных. Измерению подлежат следующие параметры: величина или интенсивность конфликта на индивидуальном, групповом и межгрупповом уровнях; стили управления конфликтами членов организации с руководством, подчиненными, коллегами; источники интенсивности и основания выбора стилей; индивидуальная, групповая и организационная эффективность. Анализ данных включает: интенсивность конфликта и конфликтные стили, классифицированные по подразделениям, и их сопоставление с соответствующими нормами; взаимосвязи интенсивности конфликта, конфликтных стилей, их источников и эффективности. Диагноз должен дать ответ на вопросы – есть ли необходимость вмешательства и какой конкретно тип стратегии необходимо использовать. Обычно результаты диагноза обсуждаются представительной группой руководителей с привлечением внешних экспертов.

3. На основе анализа результатов исследования установлено, что одной из ключевых предпосылок возникновения трудового конфликта является различие в ценностях и ценностных ориентациях. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, участники конфликта акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей. Так, например, наблюдается практически противоположное ранжирование качеств руководителя: руководители присваивают 2 ранг важности взаимоотношениям в коллективе, в то время как сотрудники отдают этому фактору 4 ранг. Перспективность карьерного роста сотрудников стоит у руководителей на 6 месте, а для самих сотрудников это имеет гораздо большее значение – 2 ранг важности. В этом кроется ценностно-ориентационная причина возникновения большинства трудовых конфликтов на предприятиях.

4. Анализ эффективности деятельности руководства предприятия по управлению трудовыми конфликтами показал, что преобладающее большинство руководителей самокритично оценивает свою деятельность в разрешении конфликтов в коллективе – 90 % респондентов считают, что в

этом направлении им есть над чем работать. Однако здесь же стоит отметить, что многие руководители в рамках управления конфликтами руководствуются только лишь жизненным опытом, который зачастую неэффективен. Лишь 1,7 % руководителей владеют методиками управления конфликтов. Аналогичная ситуация обстоит и со знаниями трудового законодательства в части регулирования конфликтов: знают основы – 5,6 %; знают к какой литературе обратиться – 48,4 %; знают к кому обратиться за консультацией – 46,0 %.

5. Установлено, что ключевыми причинами возникновения конфликтов в организациях являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д. Руководство должно решить, как распределять материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Не случайно наибольший процент сотрудников присваивают этим факторам наивысший ранг значимости. И вместе с тем, эта же группа факторов вызывает наибольшее недовольство:

- Справедливость морального и материального стимулирования – 74,3 %
- Размер заработной платы – 84,5 %
- Отношение коллег к выполнению своих обязанностей – 64 %

6. На основе результатов исследования определено, что причинами конфликта, как правило, является то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам. Особенно четко это прослеживается в подразделениях, где работают сотрудники разных возрастов, с разным уровнем образования и доходов. При подобном попустительстве администрации имеют место процессы неформального распределения функций, обязанностей и ресурсов, что в свою очередь непременно провоцирует трудовые конфликты.

7. Выявлено, что типы и виды конфликтов в организации выделяются по семи наиболее существенным признакам – источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

Наиболее существенно значим признак классификации конфликтов – по функциональной значимости, т.е. восприятию результатов.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вы-

звала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

Важнейшая функция конфликта – активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроения.

8. Предложена и обоснована модель системы управления трудовыми конфликтами. С функциональной точки зрения данная модель представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении трудовых конфликтов и предотвращении их дисфункциональных последствий. В представленной модели субъект управления принимает управленческие решения, ориентируясь на динамику факторов внешней среды и состояние социально-трудовой сферы организации; разрабатывает прогнозы развития конфликтной ситуации, ставит цели и уточняет состояние объекта программно-целевого управления, а также принимает участие в разработке целевых критериев и показателей эффективности принятых решений.

9. В диссертации разработаны и обоснованы механизмы управления трудовыми конфликтами на основе уточнения классификации видов трудовых конфликтов в организации с включением форм их урегулирования. Классификация позволяет руководителям и менеджерам целенаправленно решать вопросы урегулирования трудовых конфликтов в зависимости от их вида и степени обострения. Ожидаемые последствия являются результатом последовательного выполнения рекомендаций по урегулированию трудовых конфликтов в зависимости от их вида. Наибольший эффект достигается при комплексном подходе к решению проблемы урегулирования трудовых конфликтов.

10. Разработаны методические подходы к оценке эффективности управления трудовыми конфликтами, основанные на индексном методе, при построении модели выбора, в дополнение к методу схематического моделирования использован язык описания функций выбора, основанный на аппарате алгебры логики (булевой алгебры). Коэффициент социальной напряженности K описывается следующим образом: $K = (K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_7) / 7 = K_i / 7$, где K – сумма булевых функций K_1, K_2, \dots, K_7 , деленная на число факторов 7. Эффект после внедрения разработанных мероприятий выражается в снижении фактического уровня неудовлетворенности до 43 % (согласно динамике

уровня удовлетворенности (неудовлетворенности) трудом от целевых критериев социальной напряженности по годам – результаты мониторинга 2011 года – 57 %). Последующие изменения факторов носят положительный характер, что свидетельствует об эффективности разработок. Также приведены данные по экономическим затратам реализации выбранной траектории управления трудовым конфликтом (в зависимости от группы методов).

11. Разработанные в диссертации положения и рекомендации обсуждены научным обществом на международных научно-практических конференциях. Теоретические положения и методические рекомендации прошли апробацию и реализованы в практике деятельности предприятий г.Пензы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авксентьев, В.А. Этническая конфликтология [Текст] / В.А. Авксентьев. – Ставрополь: Изд-во ОГУ, 1996. – С. 21.
2. Дмитриев А.В. Конфликтология [Текст] / А.В. Дмитриев. – М.: ИНФРА-М, Альфа-М, 2009. – 336 с.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: Юнити, 1999. – 407 с.
4. Александров, Ф.О. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию [Текст] / Ф.О. Александров // Социальный протест и трудовой конфликт; под ред. В.В. Козловского. – СПб., 1999.
5. Александрова, Е.В. Трудовые конфликты на производственных предприятиях: генезис, пути разрешения [Текст]: дис.... канд. социол. наук / Е.В. Александрова. – М., 1992.
6. Антипова, Н.Ф. Коллективный трудовой конфликт в учреждениях народного образования [Текст]: дис. канд. социол. наук / Н.Ф. Антипова. – М., 1994.
7. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М.: Эксмо, 2010. – 656 с.
8. Анцупов, А.Я. Конфликтология [Текст]: учебник для ВУЗов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Эксмо, 2011. – 512 с.
9. Архангельский, С.Ю. Предупреждение и профилактика социальных конфликтов в трудовом коллективе государственного предприятия при преобразовании в акционерное общество [Текст] / С.Ю. Архангельский // Социальные конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Белгород, 1993.
10. Афанасьев, М. Корпоративное управление глазами директора (по материалам обследований 1994-1996 гг.) [Текст] / М. Афанасьев, П. Кузнецов, А. Фоминых // Вопросы экономики. – 1997. – №3.
11. Баргоякова, И.И. Регулирование социально-трудовых конфликтов в системе социального партнерства (Социолого-управленческий анализ) [Текст]: дис.... канд. социол. наук / И.И. Баргоякова. – М., 2004.
12. Батаршев, А.В. Психология управления персоналом [Текст] / А.В. Батаршев, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.
13. Белкин В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда. (Методологический аспект) [Текст] / В.Н. Белкин. – М.: Экономика, 1980.
14. Богданов, А.А. Краткий курс экономической науки [Текст] / А.А. Богданов. М.: КомКнига, 2007. – 266 с.

15. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М.: МПресс, 2001. – 182 с.
16. Бородкин, Ф.М. Социальные индикаторы [Текст] / Ф.М. Бородкин, С.А. Айвазян. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 608 с.
17. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: Наука, 1983. – 144 с.
18. Брылев, В.И. Методологические основы эффективности труда и проблемы ее повышения [Текст] / В.И. Брылев. – М.: НИИ труда, 1999.
19. Бурдьё Пьер Социальное пространство: поля и практики (Espace social: champs et pratiques) [Текст] / пер. Н. Шматко. – СПб.: Алетейя, Институт экспериментальной социологии, 2007. – 576 с.
20. Бутаков, А.В. Организационно – управленческие конфликты в сфере социально-трудовых отношений [Текст] / А.В. Бутаков // Социальные конфликты: многообразие, пути и способы преодоления: материалы Международ. науч. конф. Ч.1. – Белгород, 1993.
21. Василенко, И.В. Социальные конфликты в современной организации: диагностика и регулирование [Текст]: моногр. / И.В. Василенко, В.И. Наумов, И.А. Небыков. – Волгоград: ВолгГТУ, 2009.
22. Вебер, М. Макс Вебер. Избранное. Образ общества [Текст] / М. Вебер; пер М. Левиной, А. Михайлова, С. Карпушиной; сост. С. Левит. – М.: Издательство: Центр гуманитарных инициатив, 2012. – 768 с.
23. Верховин, В.И. Экономическая социология [Текст]: моногр. / В.И. Верховин, В.И. Зубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во РУДН, 2005. – 497 с.
24. Гагаринская, Г. Конфликты и их предотвращение [Текст] / Г. Гагаринская // Кадры. – 2006.
25. Гальцева, С.Е. Организационные конфликты и их взаимосвязь с развитием структуры управления [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.Е. Гальцева. – М., 2001. – 183 с.
26. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, 2009. – 464 с.
27. Гидденс Энтони Последствия современности (The Consequences of Modernity) [Текст] / Энтони Гидденс; пер. Г. Ольховикова, Д. Кибальчича. – М.: Праксис, 2011. – 352 с.
28. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
29. Громова, О.Н. Конфликтология [Текст]: курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 2000.
30. Грэйсон, Дж. К. мл., Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст]: пер.с англ. / Дж. К. Грэйсон мл., К. Делл; авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1999.

31. Губина, Н.В. Социальная напряженность в трудовом коллективе [Текст] / Н.В. Губина // Экономическая социология. – 1998. – №11.
32. Данакин, Н.С. Конфликты и технология их предупреждения [Текст] / Н.С. Данакин, Л.Я. Дятченко, В.И. Сперанский. – Белгород, 1995.
33. Даниленко, О.А. Социологическое измерение конфликта [Текст] / О.А. Даниленко. – М.: Юнити, 2003. – 242 с.
34. Дарендорф, Ральф Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы (Der Modern Soziale Konflikt: Essay zur Politik der Freiheit) [Текст] / Ральф Дарендорф; пер. Л. Пантиной. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2002. – 288 с.
35. Деменева, Н.А. Индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях: технологии управления [Текст]: дис.... канд. социол. наук / Н.А. Деменева. – Новосибирск, 2004.
36. Деменева, Н.А. Стратегия поведения руководителя в индивидуальном социально-трудовом конфликте [Текст]: моногр. / Н.А. Деменева. – Новосибирск: Изд-во Сибирского государственного университета путей сообщения, 2005.
37. Деменева, Н.А. Индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях: технологии управления [Текст]: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Н.А. Деменева. – Новосибирск, 2004.
38. Деминова Н.А. Индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях: технологии управления [Текст]: моногр. / Н.А. Деминова. – Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2004.
39. Деревянченко, А.А. Конфликты в социально-трудовой сфере реформируемой России [Текст]: моногр. / А.А. Деревянченко, А.Н. Крестьянинов, В.И. Сперанский. – М., 2003. – 158 с.
40. Дмитриев, А.В. Социальный конфликт: общее и особенное [Текст] / А.В. Дмитриев. – М., 2002.
41. Долгов, В.Ф. Социально-психологические аспекты в организации управления коллективом [Текст] / В.Ф. Долгов. – М.: Логос, 2006.
42. Долгопятова Т.Г. Российская промышленность: Институциональное развитие [Текст]: аналитический обзор: Вып. 1 / Т.Г. Долгопятова. – М Дело, 2002. – 239 с.
43. Дудченко, В.С. Инновационная методология в практике решения проблем [Текст] / В.С. Дудченко // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. – М., 1990. – С. 48.
44. Дудченко, В.С. Игровые методы в социологии [Текст] / В.С. Дудченко, В.Н. Макаревич // Социологические исследования. – 1990. – № 12. – С. 112-113.
45. Зазыкин, В.Г. Введение в психологию конфликтов (на примерах конфликтов в коллективных организациях) [Текст] / В.Г. Зазыкин, Н.С. Нечаева. – М.: Издательский центр «Академия», 2006.

46. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта [Текст] / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 318 с.
47. Зеркин, Д.П. Политология [Текст] / Д.П. Зеркин. – 2001. – 448 с.
48. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 336 с.
49. Исаев, Р.А. Пути совершенствования форм и методов предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Р.А. Исаев. – 113 с.
50. Кацва, А.М. Социально-трудовые конфликты в современной России [Текст] / А.М. Кацва. – М.; СПб.: Летний сад. 2002.
51. Кашинцева, Е.В. Совершенствование механизмов конкурентоспособной деятельности предприятий на основе минимизации конфликтов: На примере предприятий пищевой промышленности [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.В. Кашинцева. – Воронеж, 2005. – 205 с.
52. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.
53. Кибанов, А.Я. Конфликтология [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
54. Кибанов, А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
55. Климова, С.Г. Стратегии сторон трудовых конфликтов [Текст] / С.Г. Климова // Общественные науки и современность. – 1997. – № 2. – С. 62.
56. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А.Г. Ковалев. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1978.
57. Козер, Л. Функции социального конфликта (The Functions of Social Conflict) [Текст] / Л. Козер; пер. О.Назаровой. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги (ДИК), 2000. – 208 с.
58. Конвенции и Рекомендации, принятые Международной конференцией труда 1919-1956 [Текст]. Т.1. – Женева: Международное бюро труда, 1991.
59. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда 1919-1956 [Текст]. Т.1. – Женева: Международное бюро труда, 1991.
60. Конвенция МОТ №154 о содействии коллективным переговорам от 19.06.81 г. [Текст].
61. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты [Текст] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М., 1992. – С. 32.
62. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Прогресс, 2004.
63. Кравченко, О.Л. Методологические подходы к оптимальному регулированию коллективных трудовых конфликтов на рынке труда [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / О.Л. Кравченко. – Иркутск, 1996. – 224 с.

64. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) [Текст]: практ. пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
65. Кудрявцев, В.Н. Равноправие и равенство [Текст] / В.Н. Кудрявцев. – М.: Наука, 2007. – 184 с.
66. Кулик, М.А. Психология управления персоналом / М.А. Кулик // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – №3. – С.104.
67. Лапин, Н.И. Теория и практика инноватики [Текст] / Н.И. Лапин. – М.: Логос, 2010.
68. Ларионова, Ю.Г. Корпоративная культура региональной сети: складываем воедино [Текст] / Ю.Г. Ларионова // Справочник по управлению персоналом. – 2005 – №8. – С. 102-105.
69. Маркс, К. Экономические рукописи 1857-1861 гг. Первоначальный вариант «Капитала» (комплект из 2 книг) [Текст] / К. Маркс. – М.: Либроком, 2011. – 1216 с.
70. Мастенбрук, У. Переговоры [Текст] / У. Мастенбрук. – Калуга, 1993. – С. 86.
71. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]: пер. с англ. / У. Мастенбрук. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
72. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Вильямс, 2011. – 672 с.
73. Миллс, Чарльз Райт Социологическое воображение [Текст] / Чарльз Райт Миллс. – М.: Nota Bene, 1/1/2001. – 264 с.
74. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления [Текст] / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рашпорт. – М.: Экономика, 1983.
75. Наумов, В.И. Механизмы оценки и регулирования социально-трудовых конфликтов на современном предприятии (на примере Волгограда) [Текст]: дис.... канд. социол. наук / В.И. Наумов. – Волгоград, 2006.
76. Нелиссен, Д. Посредничество [Текст] / Д. Нелиссен // Социальный конфликт. – 1996. – № 2. – С. 63.
77. Олемской, М.В.Трудовые конфликты в организации и пути их разрешения : на примере предприятий Воронежской области : диссертация ... кандидата экономических наук [Текст]: 08.00.05 / М.В. Олемской; [Место защиты: Воронеж. гос. технол. акад.]. – Воронеж, 2007. – 177 с.
78. Орлов, В.Н. Коллективные трудовые споры в России: история становления и развития : на материалах Центрального экономического района 1870-1920-х годов [Текст]: автореферат дис. ... канд. ист. наук : 07.00.02 / В.Н. Орлов; [Место защиты: Кур. гос. техн. ун-т] Курск, 2007
79. Оробец, В.М. Трудовая юстиция европейских стран. Осуществление трудовой специализации в судебной системе России [Текст]: моногр. / В.М. Оробец. – М.: НИИ Труда, 1999.

80. Оробец, В.М. Специализированные трудовые суды в системе органов государственной власти Российской Федерации и зарубежных стран: сравнительно-правовое исследование [Текст]: моногр. / В.М. Оробец. – М.: ИКАР, 2003.

81. Оробец, В.М. Трудовая юстиция в зарубежных странах и проблемы ее становления в Российской Федерации [Текст]: моногр. / В.М. Оробец. – М.: Изд-во НИИ Труда, 2005.

82. Оробец, В.М. Конституционно-правовые основы организации системы охраны труда молодежи в Российской Федерации [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02 / В.М. Оробец; Рос. академия гос. службы при Президенте РФ. – М., 1998.

83. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 1996 г. N 468 «О службе по урегулированию коллективных трудовых споров» (с изменениями от 21 марта 1998 г.) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 22.04. 1996. – №17.

84. Прасолова, И.А. Трудовые конфликты и трудовые споры по российскому праву [Текст]: дис. ... канд. юрид. наук :12.00.05 / И.А. Прасолова. – Барнаул, 2005.

85. Пригожин, А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Дело АНХ, 2010. – 432 с.

86. Психология общения. Энциклопедический словарь [Текст] / под общ. ред. А.А. Бодалева. – М.: Изд-во «Когито-Центр», 2011.

87. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Издательство МГУ, 2011. – 236 с.

88. Пушкарева, С.Г. Коллективные трудовые споры (конфликты) в России. Правовые проблемы [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / С.Г. Пушкарева. – М., 1992.

89. Радченко, М.В. Трудовые конфликты, пути разрешения и предупреждения [Текст]: моногр. / М.В. Радченко. – Биробиджан: БФ АмГУ, 2006.

90. Рекомендация Международной Организации Труда от 29 июня 1951 г. №92 «О добровольном примирении и арбитраже» [Текст].

91. Рудый, Д.В. Организационные методы управления проектными конфликтами [Текст]: автореф. дис.... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д.В. Рудый; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. – М., 2009. – 17 с.

92. Рудык, Э.Н. Рабочий протест в России: опыт и проблемы [Текст] / Э.Н. Рудык, Я.Н. Керемецкий, Л.А. Булавка. – М., 2000.

93. Румянцев, Б.Г. Социально-экономические проблемы регулирования трудовых споров и конфликтов в условиях рыночной экономики [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.07 / Б.Г. Румянцев. – М., 1998. – 283 с.

94. Савич, А.В. Совершенствование системы урегулирования трудовых конфликтов [Текст]: дис.... канд. экон. наук / А.В. Савич. – СПб., 1999.
95. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития [Текст] / Б. Санто. – М., 1990.
96. Сафонова, О.Д. Роль социальной политики Российского государства в регулировании трудовых конфликтов [Текст]: дис.... канд. полит. наук / О.Д. Сафонова. – СПб., 2005.
97. Социальные конфликты в контексте процессов глобализации и регионализации [Текст]. – М.: ЛЕНАНД, 2005. – 664 с.
98. Силин, А.А. Место и значение социального партнерства в регулировании трудовых отношений на западе и в Российской Федерации [Текст] / А.А. Силин // Законодательство. – 2000. – №8.
99. Скотт, Дж.Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж.Г. Скотт. – СПб.: Питер, 1993.
100. Современная конфликтология в контексте культуры мира. Материалы I Международного конгресса конфликтологов [Текст]. – М.: Едиториал УРСС, 1/1/2001. – 592 с.
101. Соловьев, А.В. Конфликт в организации: увольнение за участие в «ложной забастовке» или за прогул [Текст] / А.В. Соловьев // Гражданин и право. – 2000. – №1.
102. Соловьев, А.В. От расцвета до заката... Динамика забастовки и циклический характер конфликта [Текст] / А.В. Соловьев // Кадровик. – 2009. – №4.
103. Соловьев, А.В. Посредничество при разрешении коллективных трудовых споров [Текст] / А.В. Соловьев // Человек и труд. – 2007. – № 6.
104. Соловьев, А.В. Практические советы по процедуре посредничества в целях разрешения коллективных трудовых споров [Текст] / А.В. Соловьев // Социальный конфликт. – 2007. – № 3. – С.57-61.
105. Соловьев, А.В. Что необходимо знать менеджеру о порядке разрешения коллективных трудовых споров? [Текст] / А.В. Соловьев // Кадровик. – 2008. – №7, №8.
106. Соловьёв, А.В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России : автореферат дис. ... доктора экономических наук [Текст]: 08.00.05 / А.В. Соловьёв [Место защиты: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ]. – М., 2010.
107. Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские [Текст] / Г. Спенсер. – М.: Цифровая книга, 2009. – 2664 с.
108. Становление трудовых отношений в постсоветской России [Текст]. – М.: Академический Проект, 2004. – 320 с.
109. Степанов, Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов [Текст] / Е.И. Степанов. – М.: ЛКИ, 2012. – 178 с.

110. Степанов, Е.И. Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования [Текст] / Е.И. Степанов. – М.: Эдиториал УРСС, 1/1/2000. – 344 с.
111. Степанов, Е.Н. Методологическое обеспечение конфликтологических исследований [Текст] / Е.И. Степанов // Социальные конфликты: экспертиза, – прогнозирование, технологии разрешения. – 2004. – № 7.
112. Сулимова, Т.С. Конструктивное разрешение конфликтов [Текст] / Т.С. Сулимова. – М.: Педагогика, 2006.
113. Таскаев, Г.С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ [Текст]: дис.... канд. социол. наук / Г.С. Таскаев. – М., 2008.
114. Таскаев, Г.С. Экономико-социологическое осмысление трудовых конфликтов [Текст]: моногр. / Г.С. Таскаев; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – М.: МАКС Пресс, 2008.
115. Тодэ, Н.О. Природа и механизмы регулирования трудовых конфликтов в трансформационной российской экономике [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Н.О. Тодэ; Ин-т экономики РАН. – М., 2005.
116. Тонков, Е.Е. Управление конфликтом [Текст] / Е.Е. Тонков. – М.: Наука, 2004.
117. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ [Текст].
118. Трунова, Н.П. Управление разрешением социально-экономических конфликтов в российских фирмах [Текст]: дис.... канд. социол. наук / Н.П. Трунова. – М., 2000.
119. Увицкая, Ю. Производственные конфликты как социальные индикаторы [Текст] / Ю. Увицкая, О. Шувалова // Человек и труд. – 1994. – №11.
120. Удальцова, М.В. Сервисология. Человек и его потребности [Текст] / М.В. Удальцова, Е.В. Наумова. – М.: Омега-Л, 2011. – 112 с.
121. Федеральный закон от 1 мая 1999 г. №92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 03.05.99. №18 ст.2218.
122. Федеральный закон от 12 января 1996 г. №10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» [Текст] // Собрание законодательства РФ, 15.01.96. №3 ст.48.
123. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. №175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 27.11.95. №48. С.4557.
124. Фишер, Р. Переговоры по-гарвардски [Текст] / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; пер. Т.Новиковой. – М.: Эксмо, 2005. – 352 с.

125. Фрейд, З. Психология масс и анализ человеческого «Я» [Текст] / З. Фрейд. – М.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2011. – 192 с.
126. Хакен, Г. Тайны восприятия. Синергетика как ключ к мозгу (Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung. Synergetik als Schlüssel zum Gehirn) [Текст] / Г. Хакен, М. Хакен-Крелль. – М.: Институт компьютерных исследований, 2002. – 272 с.
127. Харитоновна, Т.А. Управление конфликтами в трудовом коллективе [Текст]: дис.... канд. социол. наук / Т.А. Харитоновна. – М., 2002.
128. Чумиков, А.Н. Управление конфликтами [Текст] / А.Н. Чумиков. – М., 2005.
129. Шадрин, В. Коллективный договор – не самая идеальная форма защиты прав и интересов работников. Однако другого более эффективного способа пока не придумано [Текст] / В. Шадрин //Человек и труд. – 2001. – №2.
130. Шаленко, В.Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление [Текст]: моногр. / В.Н. Шаленко. – М. : Асаскгша АПК и ППРО, 2008.
131. Шаленко, В.Н. Социологический анализ состояния трудовой конфликтности в современном российском обществе [Текст] / В.Н. Шаленко //Социологическая школа МГСУ: результаты и перспективы: сборник докладов на X Годичных научных чтениях. – М.: Издательство МГСУ «Союз», 2004.
132. Шестакова, К.Н. Организационно-методическое обеспечение управления конфликтами на основе применения аутсорсинга в промышленной организации : на примере иммунобиологической промышленности [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К.Н. Шестакова; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2009. – 160 с.
133. Шипилов, А.В. «Свой», «чужие» и другие [Текст] / А.В. Шипилов. – М.: Прогресс-Традиция, 2008. – 568 с.
134. Щедровицкий, Г.П. Знак и деятельность [Текст]: в 3 кн. Кн. 2. Понимание и мышление. Смысл и содержание. 7 лекций 1972 года / Г.П. Щедровицкий. – М.: Восточная литература, 2005. – 352 с.
135. Щербина, М.В. Формирование процедур предупреждения и разрешения трудовых конфликтов : На примере организаций ЕАО [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Щербина. – Хабаровск, 2005. – 146 с.
136. Экономическая стратегия фирмы [Текст]/ под ред. А.П. Градова. – М.: Дело, 1999.
137. Юрочкина, Е.Ю. Регулирование коллективных трудовых конфликтов в системе социального партнерства [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.Ю. Юрочкина. – Екатеринбург, 2004. – 165 с.
138. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Омега-Л, 2011. – 576 с.

139. Ядов, В.А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Наука, 2006.
140. Bourdieu Pierre Outline of a Theory of Practice. – Cambridge University Press, 2011. – 256 p.
141. Bourdieu Pierre The Field of Cultural Production. – Polity, 2010. 336 p.
142. Giddens Anthony and Philip W. Sutton Sociology: Introductory Readings.– Polity, 2010. – 376 p.
143. Giddens Anthony Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of Modernity. – Polity, 1998. – 248 p.
144. Giddens Anthony Politics, Sociology and Social Theory. – Polity, 1995. – 312 p.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

РЕЗНИК СЕМЕН ДАВЫДОВИЧ

Директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства.

Заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992г.) и Великобритании (1994, 1995 гг.).

Основное научное направление – менеджмент в социальных и экономических системах. Автор и соавтор тридцати девяти монографий, семи учебников и более тридцати учебных пособий.

Среди них учебники: «Управление в строительстве» (1994), «Персональный менеджмент» (2002), «Организационное поведение» (2006), «Управление кафедрой» (2003), «Управление факультетом» (2007), «Управление высшим учебным заведением» (2010), «Управление экономической безопасностью вуза» (2012) и др.

Статьи С.Д. Резника публикуются в журналах Российской Академии Наук: «ЭКО», «Экономическая наука современной России», «Социс», «Народонаселение», а также в журналах ВАК: «Проблемы современной экономики», «Экономическое возрождение России», «Управление персоналом», «Кадровый менеджмент», «Высшее образование – сегодня», «Высшее образование в России», «Университетское управление», «Вестник высшей школы» и других.

Победитель четырех международных и двадцати девяти всероссийских конкурсов научных грантов и программ.

За создание учебника «Управление в строительстве» в составе группы авторов удостоен Премии Правительства Российской Федерации в области образования (1999 г.).

Значительный вклад в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения отмечен высшей наградой России в сфере педагогики – медалью К.Д. Ушинского (2001г.).

В феврале 2002 г. победил в финале Всероссийского конкурса «Лидер в образовании» (Москва).

Приказом Министра образования и науки РФ в декабре 2011 г. удостоен знака «Почетный работник науки и техники Российской Федерации».

www.rezniksd.ru; e-mail: rezniksd@mail.ru



ЧЕРНИЦОВ АЛЕКСЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ



Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Тема диссертационного исследования: «Управление системой содействия трудоустройству молодежи» (научный руководитель – д.э.н., профессор С.Д. Резник).

Автор более 60 научных работ по проблемам экономики и управления народным хозяйством, в том числе 3-х монографий.

e-mail: alex-black13@yandex.ru

КОПЯКОВА ТАТЬЯНА ИВАНОВНА



Преподаватель Филиала НОУ ВПО «Московский институт предпринимательства и права» в г.Пенза. Тема диссертационного исследования: «Формирование системы управления трудовыми конфликтами на предприятии» (научный руководитель – д.э.н., профессор С.Д. Резник).

Автор 20 научных работ по проблемам экономики и управления народным хозяйством.

e-mail: kopyakovatiana@mail.ru

Научное издание

Резник Семен Давыдович
Копякова Татьяна Ивановна
Черницов Алексей Евгеньевич

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ
Монография

Под общей редакцией д.э.н., профессора С.Д.Резника

В авторской редакции
Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 21.11.13. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 9,3. Уч.-изд. л. 10,0. Тираж 500 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 239.

Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.