

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

на правах рукописи



Бунтовская Лариса Леонидовна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ
СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

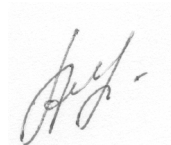
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор Лукьянченко Н.Д.

Экземпляр диссертации идентичен по содержанию с другими экземплярами, которые были представлены в диссертационный совет

Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.003.01, к.э.н.



А.Н. Бойко

Донецк – 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.....	22
1.1. Исследование становления и развития конфликтологических теорий	22
1.2. Категориальный аппарат современной конфликтологии и типология конфликтов	43
1.3. Концептуальные подходы к управлению конфликтами в системе трудовых отношений	64
Выводы по разделу 1	75
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	78
2.1. Исследование сущности и анализ основных моделей социального партнерства	78
2.2. Использование потенциала социального партнерства в процессе управления трудовыми спорами (конфликтами) в Российской Федерации	94
2.3. Регулирование процесса управления трудовыми спорами (конфликтами) в отечественной практике	111
Выводы по разделу 2	132
РАЗДЕЛ 3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПОСЫЛОК ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ И ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	135
3.1. Исследование динамики и причин развития трудовых конфликтов в Российской Федерации	135
3.2. Анализ коллективных трудовых споров (конфликтов) в системе социального партнерства в Украине.....	157

3.3. Диагностика конфликтности в Донецкой области	177
Выводы по разделу 3	204
РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	
	207
4.1. Концепция создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе системно- целевого подхода	207
4.2. Концептуальные подходы к формированию организационно- экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами).....	223
4.3. Информационное обеспечение реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами).....	238
Выводы по разделу 4.....	264
РАЗДЕЛ 5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ КОНСТРУКТИВНЫМ МЕТОДАМ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ	
	268
5.1. Исследование современных технологий обучения бесконфликтному общению в системе бизнес-образования.....	268
5.2. Направления совершенствования системы подготовки трудовых арбитров и посредников.....	281
5.3. Разработка программ обучения основам конфликтологических знаний на базе Учебно-практического центра ArtDialog	303
Выводы по разделу 5.....	317

РАЗДЕЛ 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ.....	320
6.1. Психологические особенности мотивирования и взаимодействия участников трудового процесса.....	320
6.2. Предложения по использованию методов социально- психологической диагностики для профилактики конфликтов в трудовых коллективах	340
6.3. Прогнозирование конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов	356
Выводы по разделу 6.....	366
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	369
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	377
ПРИЛОЖЕНИЕ А	419
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	435
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	443
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	451
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	455

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Социальные конфликты как реальное и объективное проявление противоречий, наблюдаемых в жизнедеятельности любого сообщества людей, являются неотъемлемой составляющей трудовых отношений. Различные аспекты согласования противоречий сторон социально-трудовых отношений издавна являлись предметом исследования многих наук. Интерес отечественных ученых к изучению проблем социально-трудовых конфликтов резко усилился под влиянием развития забастовочного движения в конце 80-х гг. прошлого столетия, когда произошло разрушение экономических связей между бывшими союзными республиками, что привело к деформации хозяйственных отношений, резкому ухудшению социально-экономического положения населения, росту безработицы, массовым нарушениям трудового законодательства в процессе проведения масштабной приватизации предприятий.

Экономическую и хозяйственную нестабильность в секторах хозяйственной деятельности Донецкого региона усилил мировой кризис 2008-2009 гг., который привел к увеличению протестной активности наемных работников, прежде всего, на предприятиях угледобывающей и металлургической промышленности, что во многом объяснялось сочетанием сложных условий труда и высокой травмоопасности производства с такими конфликтогенными факторами, как массовые нарушения законодательства о труде, несвоевременная выплата заработной платы, рост задолженности по оплате труда, незаконное увольнение наемных работников.

В Донецкой Народной Республике, созданной на основе результатов всенародного референдума о независимости 11 мая 2014 г., состояние социально-трудовых отношений существенно осложнилось с началом военных действий, вызвавших значительные разрушения промышленного потенциала, жилого фонда и объектов социальной инфраструктуры, сокращение занятости трудоспособного населения. Преодоление этих трудностей, безусловно, потребует мобилизации больших совместных усилий органов государственной власти, бизнеса, трудовых

коллективов, повышения заинтересованности работников в активизации инновационной деятельности.

В процессе реализации задач по восстановлению промышленного комплекса Республики, разработки и принятия действенных мер по созданию новых рабочих мест, увеличению уровня занятости и доходов трудящихся возникает актуальная научная проблема, связанная с формированием действенного механизма обеспечения стабильности трудовых отношений, более эффективного использования потенциала социального партнерства с целью профилактики возникновения и урегулирования на конструктивной основе трудовых споров (конфликтов). При этом важно подчеркнуть, что в процессе дальнейшего развития исследований в этом направлении появляется исключительная возможность отказаться от фрагментарного решения проблем, провоцирующих социальную напряженность в трудовых коллективах, и перейти к созданию на базе комплексно-целевого подхода единой республиканской системы управления трудовыми спорами (конфликтами), что будет реально способствовать повышению эффективности менеджмента на государственном, территориальном, отраслевом и производственном уровнях.

Степень научной разработки проблемы. Концептуальные основы теории зарождения и развития трудовых конфликтов изложены в трудах таких известных зарубежных ученых, как И. Ансофф, Э. Берн, Р. Блейк, К. Боулдинг, Ф. Глазл, Т. Гоббс, А. Гобино, Р. Дарендорф, П. Друкер, Г. Зиммель, К. Камерон, Л. Козер, Р. Коуз, Дж. Кроули, Г. Спенсер, Р. Фишер, Х. Хекгаузен, А. фон Хертель, Дж. Янг (см. работы [9, 28, 34, 43, 90-92, 104, 119, 146, 164, 179, 194, 200, 340, 364, 370, 371, 399] и их библиографию).

Теоретические и прикладные положения в сфере управления трудовыми конфликтами в системе социального партнерства, получившие развитие в процессе выполненного исследования, базировались на изучении научных публикаций Э. Абдуллина, В. Агеева, Т. Бабич, Н. Балтачеевой, А. Бойкова, М.Л. Братковского, Ф. Витко, И. Войтинского, Н. Гайдука, А. Дорофеевой,

Т. Дридзе, С. Жарова, А. Зайцева, Е. Закомурной, О. Захаровой, Л. Захарчук, А. Зубковой, Б. Краснова, К. Кудряшова, М. Лебедевой, Н. Лукьянченко, В. Маличевского, А. Осеева, И. Петенко, В. Припотня, Ю. Растова, А. Родионова, Н. Хромова, В. Шаленко (см. работы [1, 3, 20, 37, 44, 73, 77, 84, 114, 116-118, 129, 132, 134, 142, 143, 149, 196, 202, 209, 217, 227, 258, 272, 280, 297, 306, 273, 374, 370-384] и их библиографию). При этом нужно отметить, что отдельные проблемы, связанные с использованием потенциала социального партнерства в процессе управления трудовыми конфликтами разработаны в недостаточной мере.

При обосновании некоторых выводов и рекомендаций диссертационной работы были использованы отдельные научные разработки, изложенные в работах А. Анцупова, Л. Беззубко, К. Гулина, А. Дмитриева, В. Михеева, Е. Моргунова, В. Острейковского, В. Панина, А. Шемякова, И. Шиссель (см. работы [11-13, 23-25, 101, 108, 239, 242, 263, 268, 388, 389] и их библиографию).

Результаты научных исследований этих и многих других отечественных и зарубежных ученых и практиков внесли весомый вклад в решение теоретических и прикладных проблем управления трудовыми конфликтами и служат важной теоретико-методологической базой для развития и углубления исследований в этой области.

Применительно к региональному аспекту исследований проблем конфликтогенности в трудовых отношениях большую роль сыграл факт создания в 1999 г. отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области. Проводимая в рамках этой структуры многолетняя работа по профилактике возникновения в трудовых коллективах конфликтных ситуаций и ее результаты сформировали важные предпосылки для дальнейшего развития исследований в этом направлении.

Вместе с тем, несмотря на достаточно большое внимание к вопросам разрешения разногласий между сторонами социального диалога, наличие

теоретических и прикладных разработок по урегулированию трудовых конфликтов и их профилактике до сих пор отсутствует целостная научная концепция комплексного подхода к управлению конфликтами. Остается практически нерешенным один из наиболее актуальных вопросов разрешения трудовых споров (конфликтов) на конструктивной основе – создание механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами), хотя теоретические и прикладные вопросы формирования такого механизма на региональном уровне получили определенное обоснование в научных исследованиях Л.В.Беззубко [23; 24; 25]. В последнее время заметно актуализировалась проблема подготовки кадров для осуществления примирительных и посреднических процедур, использования альтернативных методов разрешения трудовых конфликтов. Недостаточно разработанными остаются вопросы социально-психологических подходов к управлению конфликтами, использованию методов психологической диагностики для их профилактики. Нуждается в дальнейшем исследовании и практическом решении проблема формирования действенного информационного обеспечения системы управления трудовыми конфликтами. Отсутствие системных научных разработок теоретико-методологического и прикладного характера по обеспечению комплексного подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами) обусловили выбор темы диссертационной работы, определили цель и задачи выполненного исследования.

Связь работы с научными направлениями, планами, темами. Диссертация выполнена в соответствии с направлениями научно-исследовательской работы кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета по госбюджетным темам: «Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие» (номер госрегистрации 0106U012389), в рамках которой автором разработаны материалы по оценке показателей социального развития Украины; «Регулирование социально-экономического развития Украины: человеческое измерение» (номер госрегистрации 0111U008157), в рамках которой исследованы теоретические

основы и разработаны практические рекомендации по управлению трудовыми спорами в сфере социального партнерства, проведению мониторинга трудовой конфликтности; «Социальное партнерство как система регулирования социально-трудовых отношений на рынке труда» (номер госрегистрации 0117D000200), в рамках которой исследованы вопросы законодательного обеспечения социального партнерства и управления конфликтами в Российской Федерации и обоснованы направления повышения эффективности использования потенциала социального партнерства в процессе управления трудовыми конфликтами в Донецкой Народной Республике

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является обоснование целостной научной концепции и разработка научно-практических рекомендаций по формированию организационно-экономического механизма управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач**:

исследовать теоретико-методологические основы становления и развития конфликтологических теорий;

раскрыть сущность основных конфликтологических категорий, уточнить параметры диагностики конфликта, провести типологизацию конфликтов в соответствии с выделенными основаниями;

исследовать концептуальные подходы к управлению конфликтами в системе трудовых отношений;

исследовать сущность и проанализировать основные модели социального партнерства как инструмента регулирования отношений в сфере труда;

проанализировать опыт использования потенциала социального партнерства и управления трудовыми спорами (конфликтами) в Российской Федерации;

исследовать особенности регулирования процесса управления трудовыми спорами (конфликтами) в Украине и Донецкой Народной Республике;

исследовать динамику и причины развития трудовых конфликтов в Российской Федерации;

провести комплексный анализ коллективных трудовых споров (конфликтов) в системе социального партнерства в Украине;

выполнить диагностику и оценку состояния конфликтогенности в Донецкой области на основе использования разработанного научно-методического инструментария;

разработать новую научную концепцию создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе методологии системно-целевого подхода;

обосновать концептуальные подходы к формированию организационно-экономического механизма практической реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами);

обосновать научно-методические подходы к формированию системы информационного обеспечения государственного управления трудовыми спорами (конфликтами), разработать методический инструментарий проведения системного мониторинга конфликтогенных факторов;

исследовать современные технологии обучения бесконфликтному общению в системе бизнес-образования;

определить направления совершенствования системы подготовки трудовых арбитров и посредников;

разработать программы обучения основам конфликтологических знаний для разных категорий образовательного процесса;

исследовать психологические особенности мотивирования и взаимодействия участников трудового процесса;

разработать рекомендации по использованию методов социально-психологической диагностики для профилактики конфликтов в трудовых коллективах;

разработать диагностический инструментарий для прогнозирования конфликтного поведения работников, основанный на использовании метода расстановки приоритетов в контексте отбора и подбора персонала на производственном уровне.

Объект исследования – процесс управления трудовыми спорами (конфликтами) в сфере социального партнерства.

Предмет исследования – теоретико-методологические и прикладные аспекты формирования организационно-экономического механизма управления трудовыми спорами (конфликтами).

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии и углублении теоретико-методологических и научно-методических основ регулирования трудовых отношений в рыночных условиях хозяйствования, разработке и обосновании концептуальных положений и рекомендаций по обеспечению комплексного системного подхода к формированию организационно-экономического механизма управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства.

Новизна диссертационного исследования конкретизирована в теоретических положениях, выводах, предложениях и научно-прикладных разработках, наиболее важными из которых являются:

впервые:

на базе использования методологии системно-целевого подхода к решению управленческих проблем и научных принципов формирования системных моделей *разработана научная концепция создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами)* как многофункциональной и многокомпонентной системы, структурированной по совокупности сформированных укрупненных целевых блоков (подсистем), включающая организационно-экономический механизм ее практической реализации и позволяющая определить ключевые направления государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) в Донецкой Народной Республике;

разработаны концептуальные подходы и практические направления деятельности по формированию организационного механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами), обоснована необходимость создания с этой целью специальной государственной структуры – республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами),

предложена ее организационная структура, определены функциональные задачи деятельности ее структурных подразделений (отделов, секторов), направления их взаимодействия с субъектами социального диалога, что позволит осуществлять на системной основе соответствующие управленческие функции и координировать работу по урегулированию конфликтных ситуаций на государственном, территориальном, отраслевом и производственном уровнях;

обоснованы концептуальные подходы к формированию экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) в двух срезах: на государственном и производственном уровнях, обеспечивающего гармонизацию социально-трудовых отношений в трудовых коллективах Республики за счет органичного сочетания всей совокупности финансово-экономических методов, способов влияния на развитие и использование трудового потенциала, совершенствование систем мотивации и стимулирования труда;

обоснованы концептуальные подходы к созданию в Республике системы конфликтологического образования и организационных структур по конфликтологическому обучению; разработаны теоретические положения и научно-методическое обеспечение процесса конфликтологического обучения, в частности, Учебно-методический комплекс переподготовки трудовых арбитров, посредников и специалистов Национальной службы посредничества и примирения (НСПП), включающий тематическую Программу курса обучения; образовательные Программы проведения тренингов, тренинг-семинаров, краткосрочных курсов по обучению основам конфликтологических знаний для разных категорий образовательного процесса, что позволит повысить уровень конфликтологических знаний специалистов, участвующих в процессе урегулирования трудовых споров (конфликтов);

усовершенствованы:

социально-психологические подходы к оценке личности и анализу конфликтов, использование которых будет способствовать снижению конфликтов в трудовых коллективах, для чего разработаны: методика оценки

психологических особенностей личности для диагностики конфликтологических качеств человека путем дополнения новым методическим подходом к построению конфликтологического профиля и конфликтограммы конкретного работника; методический инструментарий проведения мониторинга личной эффективности лидера и членов команды путем уточнения и дополнения параметров и оценочных показателей, а также разработки опросника эффективности работы команды; методика картографии конфликта за счет дополнения карты конфликта элементом «фаза протекания конфликта и ее характеристика»;

научно-методический инструментарий проведения социологических исследований, в том числе экспертных опросов специалистов по проблемам конфликтности, путем уточнения и конкретизации факторов и индикаторов диагностики, что позволит повысить эффективность работы по предупреждению и профилактике трудовых конфликтов;

научно-методические подходы к процессу подготовки и организации проведения системного мониторинга трудовых конфликтов, определению его целей, задач, объекта и предмета исследования, выбору показателей оценки состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах, что обеспечит формирование достоверной базы данных о трудовых спорах (конфликтах), необходимой для принятия эффективных управленческих решений;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат исследования: сформулировано понятие «конфликт» как столкновение, противоборство между двумя и более сторонами по поводу конкретного материального или нематериального объекта, основанное на расхождении в понимании отдельных аспектов ситуации или ее оценки в целом и требующие использования специфических методов и приемов для его разрешения; обосновано введение в категориальный аппарат современной конфликтологии термина «конфликтологический профиль (портрет) работника», представляющего собой описание качеств, свойств и особенностей личности, имеющих отношение к реакциям человека в конфликтных ситуациях, позволяющих понять принципы его взаимодействия с другими людьми и схемы

поведения при разрешении трудовых конфликтов; определено *понятие «организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами»* как неотъемлемого компонента комплексной системы управления трудовыми конфликтами, выполняющего роль ключевого инструмента обеспечения ее практической реализации и развития путем использования совокупности взаимосвязанных форм, методов, способов влияния на трудовые отношения, принятие действенных управленческих решений по согласованию и гармонизации интересов сторон социального партнерства;

содержание целевых задач и форм социального партнерства в контексте управления трудовыми конфликтами, которые рассматриваются как выработка конкретных позиций и договоренностей между субъектами партнерства в сфере трудовых отношений, урегулированных нормами законодательства, позволяющих удовлетворять интересы наемных работников и работодателей, достигать компромисса в конфликтных ситуациях и способных привести к снижению остроты и длительности трудовых разногласий, разрешению трудовых конфликтов на конструктивной основе;

научно-методические подходы к формированию в Донецкой Народной Республике единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений, включающей в качестве ключевого блок «Исследование трудовых споров (конфликтов): аналитика, диагностика», в рамках которого сможет реализоваться новый методологический подход к сбору, систематизации, обработке и анализу информации, что позволит обеспечить ее полноту и достоверность для принятия эффективных управленческих решений по профилактике и урегулированию трудовых конфликтов;

диагностический инструментарий для прогнозирования конфликтного поведения работников, основанный на использовании метода расстановки приоритетов в контексте отбора и подбора персонала на производственном уровне, практическое внедрение которого в систему управления персоналом минимизирует риск возникновения неконструктивных трудовых конфликтов.

Теоретическая и прикладная значимость работы. Теоретическое значение проведенного исследования состоит в систематизации и углублении существующих теоретических положений по регулированию трудовых споров (конфликтов), обоснованию новой научной концепции комплексно-целевого подхода к формированию республиканской системы управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства.

Практическое значение полученных результатов состоит в том, что основные положения диссертационной работы доведены до уровня конкретных научно-методических разработок и практических решений, использование которых в сфере социального партнерства будет способствовать снижению конфликтности в социально-трудовой сфере, своевременной профилактике, предупреждению развития конфликтных ситуаций и возникновения трудовых конфликтов. Реализация предложений по совершенствованию системы конфликтологического обучения позволит повысить уровень конфликтологической грамотности разных категорий обучаемых для практического применения полученных знаний и навыков при разрешении и профилактике трудовых конфликтов.

Научные результаты одобрены и внедрены на государственном уровне, а также на уровне предприятий и организаций:

на государственном уровне: Государственной инспекцией по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики (справка № 01-09/01/0318 от 4.05.2017 г.) – приняты к внедрению научно-методические разработки по созданию республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), формированию республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами), научно-методический инструментарий для проведения системного конфликтологического мониторинга; Национальной службой посредничества и примирения Украины (справка № 10-02/01-26/02-696 от 20.11.2012 г.) – в практической работе используется Учебно-методический комплекс переподготовки трудовых арбитров, посредников и специалистов НСПП, включающий тематическую Программу курса обучения;

на уровне предприятий: АО «Финансово-промышленный концерн «Электрон» (Россия, г. Краснодар, справка № 12 от 16.05.17 г.) – научно-методический инструментарий по проведению конфликтологического мониторинга, методика прогнозирования конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов, методика оценки психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности к конфликтному поведению в коллективе; ОП «Шахта «Северная» ГП «Макеевуголь» (справка № 14/04 от 20.05.2017 г.) – методика оценки психологических особенностей личности при отборе и подборе персонала, должностных перемещениях и назначениях на должности, требующие коммуникативных навыков; ООО «Омега» (справка № 5/14-3 от 05.06.2017 г.) - научно-методические разработки, включающие методический инструментарий по проведению бизнес-игр, тренингов и методику оценки психологических особенностей личности (для диагностики склонности работника к конфликтному поведению в коллективе); ООО «Востокуглемаш» (справка № 12-03/12.01 от 27.09.2014 г.) - научно-методический инструментарий для проведения анкетирования по изучению проблем управления коллективными трудовыми спорами, диагностики склонности личности к конфликтному поведению; ЧП «Горняк-95» (справка № 17/21 от 25.05.2017 г.) - методика прогнозирования конфликтного поведения работника с использованием метода расстановки приоритетов; компания «Lider Nova» (справка № 16-03/15 от 27.11.14 г.), ООО «Велес» (справка № 27/1 от 17.05.2017 г.), ЧП «Чирко Д.А.» (справка № 3 от 10.05.2017 г.) - методические разработки по оценке психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению в коллективе и инструментарий по разработке программ тренингов;

на уровне организаций: - Федерацией профсоюзов Донецкой Народной Республики (справка № 08-08/115 от 05.04.2017 г.) – научно-прикладные разработки по совершенствованию методов достижения договоренностей и принятия согласованных решений сторонами социального диалога с

использованием альтернативных технологий (медиации) включены в программы обучения профсоюзных работников и профсоюзного актива; консалтинговой компанией «Развитие» (справка № 7/3-02 от 15.09.2014 г.) – методические разработки по оценке психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению в трудовом коллективе; ассоциацией «Альтернативное разрешение конфликтов» (справка №2-01 от 27.05.2017 г.) – программы тренингов по управлению конфликтами с использованием медиативных процедур.

Научно-методологические и методические рекомендации по управлению социально-трудовыми отношениями и трудовыми конфликтами (теоретические основы управления трудовыми спорами и организационно-экономические рекомендации по проведению мониторинговых исследований трудовой конфликтности; применение опыта Российской Федерации в сфере законодательного обеспечения социального партнерства и управления трудовыми конфликтами в Донецкой Народной Республике) использованы и внедрены при выполнении госбюджетных научно-исследовательских тем кафедры управления персоналом и экономики труда экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет» (справка № 9.17/12.1-34 от 24.04.2017).

Инициирована и обеспечена практическая реализация создания в 2010 г. на базе экономического факультета Донецкого национального университета Учебно-практического центра ArtDialog, целью работы которого является содействие подготовке кадров, владеющих конфликтологическими знаниями, навыками и умениями разрешения конфликтов в трудовых коллективах. Научно-методические разработки, включающие учебник «Управление конфликтами» (написанный в соавторстве), методику «Оценка психологических качеств личности» (для диагностики склонности к конфликтному поведению в коллективе), используются в учебном процессе ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет» при изложении дисциплин «Конфликтология», «Технологии управления конфликтами и стрессами», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Управление персоналом», «Основы

карьеры и социальный успех», «Корпоративная культура и пиар», при подготовке выпускных квалификационных работ студентов экономического факультета, а также в работе Учебно-практического центра ArtDialog (справка № 419/01-27/6.9.0 от 24.04.2017 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения современной экономической теории, научные труды отечественных и зарубежных ученых в области теории менеджмента, исследования проблем социального партнерства и управления конфликтами, законодательные акты Российской Федерации, Украины и Донецкой Народной Республики, регулирующие социально-трудовые отношения.

Для достижения поставленной цели и решения задач диссертационной работы использован диалектический метод научного познания, а также общенаучные и специальные методы исследования: исторический (для исследования становления и развития конфликтологических теорий); абстрактно-логический (для углубленного анализа и раскрытия сущности категорий «конфликт», «конфликтологический профиль работника», «организационно-экономический механизм управления конфликтами»); сравнительного и системного анализа (для исследования причин и анализа динамики социально-трудовых конфликтов в регионах Российской Федерации, трудовых коллективах Украины и Донецкой области); экономико-статистический (для диагностики и оценки состояния социально-трудовых отношений и динамики протестных акций); группировки (для анализа и оценки конфликтологических факторов и типов конфликтов); факторного анализа (для выявления факторов, влияющих на протестную активность работников); экспертных оценок (для определения профессионально-квалификационных и индивидуально-психологических качеств трудовых арбитров и посредников, необходимых для разрешения трудовых споров); экономико-математические (для прогнозирования конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов);

моделирования (для построения регрессионных моделей, отражающих зависимость забастовок от различных факторов).

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Научная концепция создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе системно-целевого подхода;
2. Концептуальные подходы и практические направления деятельности по формированию организационного механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами);
3. Концептуальные подходы к формированию экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами);
4. Концептуальные подходы к созданию в Донецкой Народной Республике системы конфликтологического образования и организационных структур по конфликтологическому обучению;
5. Социально-психологические подходы к оценке личности и анализу конфликтов;
6. Научно-методический инструментарий проведения социологических исследований, в том числе экспертных опросов специалистов по проблемам конфликтности;
7. Научно-методические подходы к процессу подготовки и организации проведения системного мониторинга трудовых конфликтов;
8. Понятийно-категориальный аппарат исследования в части определения понятий «конфликт», «конфликтологический профиль» (портрет) работника, «организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами»;
9. Содержание целевых задач и форм социального партнерства в контексте управления трудовыми конфликтами;
10. Научно-методические подходы к формированию в Донецкой Народной Республике единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений;

11. Диагностический инструментарий для прогнозирования конфликтного поведения работников, основанный на использовании метода расстановки приоритетов в контексте отбора и подбора персонала на производственном уровне.

Степень достоверности результатов исследования. Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертационной работе, подтверждена тем, что их обоснование базируется на использовании фундаментальных положений экономической науки и теории социального конфликта, современных подходов к решению управленческих задач и формированию системных моделей, материалов официальной статистики, результатов проведенных социологических исследований на предприятиях Донецкой области, данных мониторинговых исследований трудовых конфликтов в Российской Федерации, применении общенаучных и специальных методов проведения комплексных научных исследований.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы и ее результаты докладывались и получили одобрение на 21 международных, всеукраинских, республиканских научно-практических конференциях и семинарах, заседаниях круглых столов: «Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики» (г. Донецк, 2017 г.), «Образование в современном мире: методология, теория, практика» (г. Донецк, 2017 г.), «Обеспечение экономической устойчивости и безопасности развития субъектов хозяйствования» (г. Донецк, 2016 г.), «Инновационные подходы к организации учебного процесса в высшей школе» (РФ, г. Краснодар, 2016 г.), «Компетентный выпускник нового времени» (г. Донецк, 2015 г.), «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» (г. Донецк, 2015 г.), «Современные проблемы управления предпринимательством в условиях глобализации и интернационализации» (г. Херсон – г. Вроцлав, 2014 г.), «XV экономические чтения» (г. Москва, 2013 г.), «Украина – България – Европейски Союз: съвременно състояние и перспективи» (г. Херсон – г. Варна,

2013 г.), «Управление персоналом в XXI столетии: кадровая политика, мотивация, оплата труда» (г. Полтава, 2013), «Управление экономическим развитием: проблемы теории и практики» (г. Луганск – г. Евпатория, 2013 г.), «Развитие трудового потенциала в условиях инновационной экономики» (г. Луганск - Евпатория, 2013 г.), «Современные стратегии и технологии подготовки специалистов в высшей школе» (г. Донецк, 2012 г.), «Труд в XXI столетии: новейшие тенденции, социальное измерение, инновационное развитие» (г. Киев, 2012 г.), «День практика» (г. Донецк, 2012 г.), «Формирование и развитие трудового потенциала Украины: проблемы и перспективы» (г. Луганск, 2011 г.), «Региональные проблемы человеческого и социального развития» (г. Донецк, 2008 г.), «Основы построения эффективной команды на фирме. Тимбилдинг и психодиагностика персонала» (г. Киев, 2007), «Корпоративная культура организаций в условиях XXI столетия» (г. Краматорск, 2004 г.), «Эффективное управление персоналом. Секреты мотивации, или как заставить сотрудников гореть на рабочем месте» (г. Киев, 2003 г.), «Экономические, организационные и социальные проблемы развития стран содружества: производительность, оплата и рынок труда, внешнеэкономические связи» (г. Донецк, 1996 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 53 научных трудах (31 личном и 22 в соавторстве), из них 1 индивидуальная монография объемом 17,9 п.л., 2 коллективные монографии общим объемом 16,8 п.л. (лично автору принадлежит 4,6 п.л.), 26 статей (17 личных, 9 в соавторстве) в рецензируемых научных изданиях общим объемом 18,31 п.л., из которых лично автору принадлежит 14,77 п.л. В других изданиях имеется 24 публикации (1 брошюра, 14 научных статей и 9 трудов научно-практических конференций и семинаров) общим объемом 18,25 п.л., в том числе авторских 10,49 п.л. Совокупный объем публикаций составляет 71,26 п.л., из которых лично автору принадлежит 47,76 п.л. Научные журналы, сборники научных трудов и монографии издавались в Донецкой Народной Республике, России, Украине, Польше и Болгарии.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

1.1. Исследование становления и развития конфликтологических теорий

Конфликты, являющиеся неотъемлемой составной частью жизни любого общества, по своей природе достаточно амбивалентны с точки зрения их влияния на развитие отношений между людьми. Борьба противоположных мнений, взглядов, идей, борьба за существование, борьба классов – все это связано с огромными затратами человеческой энергии, а нередко – и большими потерями и даже гибелью отдельных личностей, групп и народов. В то же время конфликты несут в себе и позитивное начало, предполагающее возможность использования новых факторов и рычагов для устранения противоречий, возникающих на разных уровнях общественного взаимодействия.

Изучение развития конфликтологии в историческом аспекте свидетельствует, что конфликты были объектом исследования начиная с Древних времен. На основе проведенного исследования и обобщения научных публикаций ученых разных отраслей науки по данной проблематике в таблице 1.1 приведена периодизация развития конфликтологии и направления изучения конфликтов философами древнего времени, социологами, философами и экономистами средних веков, учеными западных государств и стран СНГ.

Рассмотрим более детально развитие конфликтологических знаний в указанные хронологические периоды. В VII-VI вв. до н.э. китайские философы впервые обосновали идею о том, что источником конфронтации являются положительные и отрицательные стороны материи, названные ими «ян» и «инь». По их мнению, данная модель определяет устройство и развитие всего мира. В древнекитайском историческом сочинении Го юй (IV–III вв. до н.э.) дуализированность мира представлена в виде «земной» и «небесной» ипостаси,

нарушение порядка взаимодействия которых приводит к стихийным бедствиям и смутам [368].

Таблица 1.1 – Периодизация развития конфликтологии и направления изучения конфликтов

Периодизация развития конфликтологии	Исследование теории и практики конфликтов	Направления изучения конфликтов
Древнее время	<u>Философы и ученые Древнего мира</u> Лао Цзы (579–499 гг. до н.э.), Конфуций (551–479 гг. до н.э.), Анаксимандр (ок. 610–547 гг. до н.э.), Гераклит (ок. 530–480 гг. до н.э.), Платон (ок. 428–348 гг. до н.э.)	Изучение истоков возникновения конфликтов Исследование влияния
Средние века	<u>Философы и ученые средних веков</u> Фома Аквинский (1225–1274), Никколо Макиавелли (1469–1527), Эразм Роттердамский (1469–1536), Гуго Гроций (1583–1645), Франсис Бэкон (1561–1626), Томас Гоббс (1589–1679), Мишель Монтень (1583 – 1592), Франсиско Саурес (1548–1617).	конфликтов на жизнь общества и государства Изучение форм проявления конфликтов
Новое время (с XVIII в. по настоящее время)	<u>Исследование теории и практики конфликтов в трудах зарубежных ученых</u> Жан-Жак Руссо (1712–1778), Адам Смит (1723–1790), Иммануил Кант (1724–1804), Георг Гегель (1770–1831), Томас Мальтус (1766–1834), Карл Ккаузевиц (1780–1831), Чарльз Дарвин (1809–1902), Карл Маркс (1818–1883), Герберт Спенсер (1820–1903), Людвиг Гумплович (1838–1909), Жозеф Гобино (1818–1882), Макс Вебер (1864–1920), Уильям Самнер (1840–1910), Георг Зиммель (1858–1918), Люис Козер (1913–2003), Ральф Дарендорф (1929–2009), Толкотт Парсонс (1902–1979), Кеннет Боулдинг (1910–1993), Элтон Мэйо (1880–1949), Курт Левин (1890–1947).	Изучение трудовых конфликтов как социального явления Исследование причин и предпосылок возникновения конфликтов Развитие теории и практики управления
90-е гг. XX в. – по настоящее время	<u>Исследование теории и практики конфликтов в трудах ученых стран СНГ</u> Амелин В.Г., Анцупов А.Я., Бородкин Ф.М., Буртовая Е.В., Борецкая Н.П., Беззубко Л.В., Ворожейкин И.В., Герасин Л.Н., Гриненко А.М., Громова О.Н., Грузинова Л.П., Гришина Н.В., Дмитриева А.В., Емельянов С.М., Емельяненко Л.И., Здравомыслов А.Г., Зубкова А., Ишмуратов А.Г., Кудрявцев В.Н., Краснов Б.И., Куртиков Н.А., Коряк Н.М., Ложкин Г.В., Лукьянченко Н.Д., Петюх В.М., Повякель Н.И., Прошанов С.Л., Степанов Е.И., Торговая Л.В., Уткин Э.А., Шаленко В.Н.	конфликтами Разработка конкретных методов и механизмов разрешения трудовых конфликтов Исследование и разработка методов профилактики и прогнозирования конфликтов

Древние мыслители Китая, понимая неизбежность противоречий, все же основной акцент в своих учениях делали на возможности установления согласия. Так, Лао-цзы (579–499 гг. до н.э.) считал, что «в сражениях побеждают те, кто скорбит войну. Главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие» [115, с. 124]. Конфуций в VI в. до н.э. обосновал идею гармонии общества на основе преданности и лояльности подчиненных в отношении к начальству и сформулировал золотое правило этики: «Не делай человеку того, чего не желаешь себе».

Следует согласиться с мнением Т.Н. Юдиной и Г.Б. Арутюнова о том, что «на современном этапе проведения социально-экономических преобразований конфуцианство как философия хозяйствования все больше рассматривается как фактор, способствующий развитию экономики, так как заложенные в этом учении принципы ориентированы на гармонию и стабильность и стимулируют успешное преодоление экономических проблем и спадов» [394].

Формированию конфликтологических знаний способствовали также идеи древнегреческих философов, исследовавших истоки и природу конфликта [368, с. 200–201]. Древнегреческий философ Анаксимандр (около 610–548 гг. до н.э.) утверждал, что вещи возникают из постоянного движения «апейрона» – единого материального начала, которое приводит к выделению из него противоположностей. Гераклит Эфесский (535–475 гг. до н.э.) видел источники конфликта в противоречивой сущности мира, в борьбе противоположностей, хотя считал, что в «универсуме» есть место и гармонии [217, с. 8]. Геродот (около 490–425 гг. до н.э.) и Эпикур (341–270 гг. до н.э.), понимая, что борьба и противоречия неизбежны, что они приводят к изменению и развитию, все же относились к войне как к крайне негативному явлению.

Дуальность конфликта отмечали также античные философы Платон и Аристотель (V–VI вв. до н.э.), которые считали, что человек, несмотря на врожденную предрасположенность к вражде, все же способен к сотрудничеству и единству. В трудах «Государство», «Политик» и «Законы» Платон (427–347 гг. до н. э.) описал «идеальную модель государства», в котором возможна подлинная

добродетель на основе сочетания мудрого правления аристократов – благородных философов-мудрецов, несения службы воинами-стражами и деятельности ремесленников. Конфликт Платон рассматривал как следствие неоднородности души человека: высшая ее часть, по его мнению, несет в себе гармонию и порядок, а низшая – конфликт и хаос [365, с. 273]. Эти идеи впоследствии были взяты на вооружение христианскими мыслителями и послужили основой для создания теории морали.

Ученик Платона Аристотель (384–322 гг. до н.э.), изложивший свои взгляды на конфликт и общество в работе «Политика», расходился во мнениях со своим учителем относительно возможности создания идеального государства. Он считал, что хотя государство должно являться воплощением справедливости, закона и сферой выражения общего интереса, идея Платона никогда не воплотится в жизнь. Источником конфликтов Аристотель считал неравенство людей, различия их характеров, унижение, наглость, пренебрежение и возвышение одних над другими.

Заслуга Аристотеля - его вклад в создание античной системы образования. Как философ и педагог он преподавал в Академии Платона, а впоследствии основал в Афинах Лицей, в котором обучал искусству риторики и возможным способам убеждения в ходе полемики. Фактически Аристотель завершил формирование целостной системы обучения риторике и ведения спора, базу для которой создали до него Сократ (ок. 469–399 гг. до н.э.) и софисты. Эристика, как искусство ведения споров, развивалась до Аристотеля в двух направлениях: диалектика Сократа (достижение истины путем ведения эффективного спора, диалога) и софистика, в рамках которой обучали способам получения победы в споре, независимо от достижения истины. В 460–х гг. до н.э. Коракс, Тисий, Протагор и Горгий заложили основу учения софистов. Основатель одной из первых школ обучения ораторскому мастерству Тисий написал книгу «Искусство убеждения», которая, как и сочинение Протагора «Искусство спора», не дошла до наших дней. Кроме того, Протагор одним из первых учил отстаивать различные точки зрения в диалоговой форме [394]. Искусством убеждения с успехом

пользовались древнегреческие посредники при разрешении общественно-политических споров [153].

Проблемы разрешения конфликтов, войны, насилия и мира и привлекали мыслителей всех эпох. Так, Цицерон (106–43 гг. до н.э.) в трактате «О государстве» выдвинул тезис о «справедливой и благочестивой войне», направленной на борьбу с внешним агрессором или на отмщение за причиненное зло, а Аврелий Августин Блаженный, епископ Гиппонский (354–430), в работе «О граде Божьем» писал о «справедливости намерений» стороны, ведущей такую войну [11, с. 12, 13].

В средние века, после утверждения христианства с его идеями человеколюбия, проблема допустимости войн поднимается в работах Фомы Аквинского (1225–1274). Развивая теорию допустимости справедливых войн, он в то же время отмечает, что ведя войну против врага-агрессора, к нему все же нужно относиться с христианской любовью. При этом Фома Аквинский рекомендует выполнять такие требования: войну можно начинать только ради справедливого дела и по решению признанной конституционно власти; намерения, которыми руководствуются правители, должны быть правильными. Впоследствии эти требования были расширены испанским теологом-иезуитом Ф. Суаресом (1548–1617), который добавил к ним, в частности, положение о том, что война должна начинаться лишь когда все возможные мирные средства предотвращения несправедливости исчерпаны [394]

Флорентийский философ Никколо Макиавелли (1469–1527) в своих трудах «Государь» (1513) и «Размышления о первой декаде Тита Ливия» (1520) обосновал идеи о кругообороте добра и зла, о конфликте как перманентном состоянии общества, о цикличности государственных форм. Он считал, что конфликт неизбежен для общества, поскольку предрасположенность человека к обогащению и корысти неизбежно обуславливает противоречия и противостояния, а власть имущие всегда будут провоцировать конфликт. Заслугой Н. Макиавелли следует считать выделение в конфликте как негативной, так и конструктивной функций, а также обоснование идеи о

необходимости воздействия на конфликт со стороны государства для снижения его разрушительных последствий.

Известные гуманисты Эразм Роттердамский (1469–1536), Фрэнсис Бэкон (1561–1626) и Томас Мор (1478–1535) критиковали военные конфликты и вооруженные столкновения. Известно высказывание Эразма Роттердамского о том, что «война сладка для тех, кто ее не знает» [394, с. 12]. Этот мыслитель считал, что конфликт разрастается подобно цепной реакции и вовлекает в свою орбиту все новые слои населения. Основную причину войн он видел в низменных и корыстных качествах правителей [394].

Фрэнсис Бэкон впервые глубоко изучил причины социальных конфликтов в обществе и указал возможные пути их предотвращения. Он считал, что «на каждый случай болезни» существует свое лекарство, первым из которых является устранение материальных причин социальных конфликтов. Прекрасным методом предотвращения конфликтов мыслитель назвал заботу о том, чтобы у недовольных не оказалось подходящего вожака, а средством предупреждения социальных столкновений он называл искусство политического маневрирования [108].

Т. Мор в книге «Утопия» (1516) создал образ идеального государства, в котором нет места социальной несправедливости, противоречиям, противостояниям и конфликтам, где все равны и счастливы. Создав неработающую модель общества без конфликтов, этот мыслитель своей работой все же привлек внимание к проблеме конфликтогенности человека и социальной несправедливости в государстве.

Голландский юрист и философ Гуго Гроций (1583–1645), стоявший у истоков разработки раннебуржуазного учения о государстве и праве, в своем труде «О праве войны и мира» (1625) провел серьезный анализ оснований начала войны, называемой им глобальным конфликтом. Он осуждал тех, кто начинает несправедливые войны, и ориентировал на миротворческие действия, основанные на человеколюбии.

Мишель Эйкем де Монтень (1533–1592), французский мыслитель, юрист, политик эпохи Возрождения, исследовал взаимодействие людей в конфликте, изучал причины внутриличностных конфликтов, обосновал необходимость выхода накопившейся при раздражении энергии.

В книге «Левиафан» английский философ Томас Гоббс (1588–1679) определил природу человека как «изначально порочную», чем объяснил невозможность избавления человечества от вражды и конфликтных взаимодействий без создания мощного государства, подобного библейскому чудовищу Левиафану. Именно такое государство, применяя насилие, сможет «удержать людей, стремящихся к равенству власти и обладания и превращающихся в этом стремлении во врагов, в рамках стабильного состояния» [91].

В XVIII–XX вв., определяемых в научной литературе как «новое время», в противоположность пессимистическим идеям Томаса Гоббса, появились иные взгляды на конфликт. Так, Жан-Жак Руссо (1712–1778), один из самых видных представителей французского Просвещения, выдвинул оптимистическое толкование социального конфликта [312]. В своих работах он пишет о врожденном миролюбии человека, его склонности к добру и милосердию. Человек, в соответствии с учением Жан-Жака Руссо, рожден для счастья, а конфликты, которые сопровождают его всю жизнь, обусловлены предрассудками, суевериями, заблуждениями, стремлением к частной собственности, несовершенством организации общества. Чтобы снизить конфликтность, по его мнению, необходимо создать государство, основанное на демократии, в котором нельзя использовать насильственные методы воспитания.

В своих трудах «Рассуждение о начале и основаниях неравенства...» (1755) и «Об общественном договоре» (1762) Жан-Жак Руссо резко критиковал частную собственность, социальное неравенство, религиозную непримиримость, тиранию власти короля и выступал за создание государства, основанного на договоре «свободных людей» [312; 313].

Представитель классической политэкономии Адам Смит (1723–1790) в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) впервые рассмотрел причины социального конфликта, исходя из классового понимания его сути. Такие классы, как капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие, по мнению А. Смита, находятся в состоянии экономического соперничества, что предопределяет развитие конфликта и в то же время является движущей силой развития общества [217].

В «Теории нравственных чувств», написанной А. Смитом в 1759 г., он делает акценты на нравственных качествах человека, отмечая, что определенная доля эгоизма, присутствующая в каждом человеке, должна сочетаться с такими нравственными качествами, как чувство долга, справедливость и человеколюбие. Люди должны стремиться к счастью, любви, уважать правила нравственности. Перемещая внимание на экономические интересы в труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», А. Смит все же настаивает, что материальное благосостояние людей не должно препятствовать процветанию всего общества. Этот подход стал основой для обоснования возможности снижения конфликтности и урегулирования возникающих противоречий на основе соблюдения нравственных принципов и правил даже в условиях жесткой конкуренции и возрастания индивидуализма.

Родоначальник немецкого классического идеализма И. Кант (1724–1804) обосновывал конфликт и насилие «принадлежностью людей к двум мирам – миру чувств и миру разума и доминированием импульсивности и личных пристрастий, которые и приводят к конфликтным взаимодействиям». Именно поэтому он считал, что «состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние... последнее, наоборот, есть состояние войны, т.е. если и не непрерывные военные враждебные действия, то постоянная их угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено» [11]. Анализируя межгосударственные отношения, И. Кант приходит к выводу, что для избавления от разрушительных последствий и страданий, которые несут войны, государства

могут действовать по добровольно принятым ими обязательствам, исключаящим применение силы для разрешения противоречий и конфликтов [351, с. 95].

По мнению немецкого философа Георга Гегеля (1770–1831), основоположника учения о единстве и борьбе противоположностей, «конфликт – это коллизия, которая возникает из-за нарушения гармонии. В результате борьбы противоположностей и победы одной противоположности над другой гармония восстанавливается» [87, с. 49]. Основной причиной социального конфликта Г. Гегель считал социальную поляризацию между «накоплением богатства» и «привязанного к труду класса». Для регулирования конфликтов и устранения беспорядков в стране, с точки зрения философа, необходима сильная государственная власть, которая призвана сохранять единство всего общества [87].

В своей работе «О войне» прусский военный теоретик К. Клаузевиц (1780–1831), развивая теорию взаимодействий в конфликте, писал: «Война есть продолжение политики иными, насильственными средствами» [175]. Исследуя суть военного конфликта на международном уровне, К. Клаузевиц пришел к выводу о том, что формы войны постоянно меняются, а война является закономерным процессом в истории человечества.

Современник К. Клаузевица, экономист Т. Мальтус (1766–1834), в труде «Опыт о законе народонаселения» (1789) выдвинул идею выживания сильнейшего в борьбе за существование, получившую впоследствии название «теории Безжалостности» и изложенную в «Эссе о принципах популяции» (1798). На основании проведенных математических расчетов Т. Мальтус обосновал подход, согласно которому для регулирования численности населения планеты необходимы войны, эпидемии, голод и различные катаклизмы. Снижение численности населения, превышающей допустимые нормы, должно обеспечиваться, по мнению ученого, перманентными войнами, способствующими выживанию человечества [8, 12].

Под влиянием идей Т. Мальтуса Ч. Дарвин (1809–1882) создал новую концепцию биологической эволюции, суть которой он представил в своем труде

«Происхождение видов путём естественного отбора, или Сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь» (1859). Ч. Дарвин обосновал, что наиболее приспособленные виды животных выживают в борьбе за существование в естественных условиях. О таком естественном отборе ученый писал, подразумевая процессы, происходящие в животном мире и определяемые исключительно биологическими силами. Однако его идеи, связанные с борьбой за выживание, впоследствии были перенесены на жизнедеятельность человеческого общества и взяты за основу при разработке концепции социал-дарвинизма [8; 12; 217, с. 11,12].

Основателем социал-дарвинизма считают выдающегося английского философа и социолога Г. Спенсера (1820–1903), который в своих исследованиях сочетал структурно-функциональный и эволюционный анализ общества [340]. Согласно теории Г. Спенсера, конфликт и противоборство - основные явления, благодаря которым обеспечивается равновесие как в обществе, так и между обществом и природой. Общество, по Г. Спенсеру, не прекратит свое развитие до установления абсолютного равновесия между всеми народами, что невозможно без противоборства и конфликта, в чем и проявляется обоснованный Г. Спенсером закон конфликта. Ученый выделяет воинственный и промышленный типы общества, различающиеся по способам борьбы за существование. В воинственном обществе наблюдаются силовые проявления и военные противостояния, приводящие к порабощению, истреблению и подавлению народов. В обществе промышленного типа конфликты проявляются в виде конкуренции в сфере промышленности, и победителем становится тот, кто более силен в интеллектуальном или моральном плане. Как считал Г. Спенсер, такие конфликты полезны как для победителей, так и для общества в целом благодаря обогащению морального и интеллектуального потенциала и повышению «объема общественного богатства» [340, с. 277–278]. Будучи сторонником принципов «равной свободы индивидов», т.е. равных возможностей участия в принятии политических решений, равной ответственности перед

законом, свободы в конкурентных отношениях, Г. Спенсер считал свое учение «относительно оптимистичным» [340, 390].

Не менее интересными, с точки зрения изучения развития конфликтологических теорий, являются взгляды польско-австрийского социолога и юриста Л. Гумпловича (1838–1909), также представляющего направление социал-дарвинизма. В отличие от Г. Спенсера, он разрабатывал теорию, основываясь не на принципах эволюции, а на исследовании особенностей культуры и на положении о том, что «всемирная история – это постоянная борьба рас за существование» [102, 103]. В работах «Социология и политика» (1895), «Основы социологии» (1899) и др. Л. Гумплович анализирует взаимоотношения в социальных группах, представляет конфликт как постоянную, никогда не прекращающуюся, хотя временами сглаживающуюся, непримиримую борьбу. Основным социальным законом ученый считает «стремление каждой социальной группы подчинять себе каждую другую социальную группу, встречающуюся на ее пути, стремление к порабощению, к господству» [102]. Таким образом, Л. Гумплович дает пессимистическое толкование социального конфликта, исходя из своего понимания сущности современного ему человека, который, с его точки зрения, имеет всё те же черты и качества, что и его далекие предки-дикари. Итогом исследований ученого стали выводы относительно того, что общество неизбежно будет разделяться на господствующие и подчиненные классы, что однозначно будет приводить к возникновению конфликта, без которого невозможны развитие и прогресс.

Современник Л. Гумпловича американский профессор У. Самнер (1840–1910) также стоял на позициях социал-дарвинизма, поддерживая теорию естественного отбора Ч. Дарвина и перенося его идеи на общество. У. Самнер рассматривал конфликтные взаимодействия, без которых развитие человеческой цивилизации невозможно, как обязательную составляющую прогресса. Именно победа более сильных форм над слабыми, в понимании У. Самнера, обеспечивает движение общества вперед, несмотря на определенные жертвы, в том числе, и гибель людей. Кроме того, в своем труде «Народные обычаи» (1906) У. Самнер

обосновал, что усилению внутригруппового единства способствуют межгрупповые конфликты, отвлекающие внимание от внутригрупповых противоречий и позитивно влияющих на сплоченность группы. Этим У. Самнер переместил внимание специалистов с изучения глобальных конфликтов, происходящих на уровне всего общества, на процессы, наблюдаемые в группе, тем самым обусловив переосмысление более ранних, традиционных концепций конфликтного развития общества и общественных отношений.

Сущность конфликта исследуется также представителями расово-антропологической школы, наиболее ярким выразителем идей которой считается французский социолог Жозеф Артюр де Гобино (1818–1882). В своей работе «Опыт о неравенстве человеческих рас» (1855) он утверждает, что «движущей силой развития человечества является неравенство, связанное с расовыми различиями» [92]. Гобино не признает смешения рас и выступает против колониальных захватов, обосновывая свою позицию тем, что колонизация нарушает чистоту рас, а значит, способствует перерождению и деградации европейской цивилизации и культуры.

Немецкий экономист К. Маркс (1818–1883), исходя из классового подхода к изучению конфликтных взаимодействий в обществе, разработал концепцию социального конфликта. Развивая идеи мыслителей эпохи Просвещения и поддерживая диалектический подход Г. Гегеля, К. Маркс оценивал смену общественно-исторических формаций как неизбежный процесс, имеющий в своей основе классовые противоречия и классовую борьбу.

Источником этой борьбы, по К. Марксу, является господство частной собственности, порождающей антагонистические классовые разногласия. В отличие от идеалистического понимания истории Г. Гегеля, К. Маркс объяснял происходящие в обществе исторические и социальные процессы с позиций исторического материализма. Квинтэссенцией теории К. Маркса считается идея революционного преобразования общества, направленного на преодоление непримиримых противоречий между господствующими и угнетаемыми классами.

Неизбежность гибели капитализма и победы коммунизма обоснована К. Марксом совместно с Ф. Энгельсом (1820–1895) в их фундаментальном труде «Капитал».

Развивая идеи К. Маркса и Ф. Энгельса, В.И. Ленин полагал, что антагонистические классовые противоречия можно преодолеть путем перехода к социалистической системе хозяйствования после совершения революционного переворота и изменения государственного строя. При этом антагонистические конфликты исчезнут, уступив место согласию и сотрудничеству между различными классами и слоями населения.

В конце XIX – начале XX вв. конфликтологическая теория обогатилась исследованиями немецких социологов Макса Вебера (1864–1920) и Георга Зиммеля (1858–1918), признававших перманентный характер конфликта и считавших классовые противоречия неотъемлемой составляющей жизнедеятельности любого общества. М. Вебер отмечал, что несмотря на расхождение интересов людей с разным социальным статусом и неизбежность возникновения вследствие этого конфликтов, всегда можно найти возможность для установления договоренностей, исходя из поиска точек соприкосновения. В трудах М. Вебера «Протестантская этика и дух капитализма», вышедшего в 1905 г., и «Хозяйство и общество», изданного уже после смерти автора в 1922 г., глубоко изучается проблема конфликтных противоречий между классами, бюрократией и демократией, поднимаются вопросы власти, борьбы, образования союзов.

Г. Зиммель, по праву считающийся основоположником теории социального взаимодействия, в своем труде «Социология» (1908) обосновал, что конфликт неизбежно сопровождает развитие общества, он универсален, многогранен, и без него невозможна жизнедеятельность групп людей и всего общества в целом. Жизнеспособность структур, по Г. Зиммелю, определяется «механизмом саморазвития, связанным с воздействием импульсов, стимулирующих изменения... Как только жизнь возвысилась над чисто животным состоянием... в ней обнаружился внутренний конфликт, нарастание и разрешение которого есть

путь обновления всей культуры», - пишет Г. Зиммель в работе «Конфликт современной культуры» (1918 г.) [146, с. 11].

Исследование научных работ второй половины XIX в., посвященных изучению социального конфликта, позволяет заключить, что конфликтные взаимодействия рассматривались в то время как конструктивная сила, выполняющая функцию созидания, развития, эволюции государства. Считалось, что без конфликтов невозможна жизнедеятельность групп, народов и общества в целом. Однако в первой половине XX в. с переносом акцентов на изучение конфликтов в малых группах ученые все больше начали акцентировать внимание на отрицательных последствиях конфликтных столкновений и противоборства индивидов. Это дало им основание выработать негативное отношение к конфликтам не только на микроуровне, но и на уровне всего общества и государства, что обусловило переосмысление разработанных ранее концептуальных подходов и возможность формирования новых моделей конфликта, создания новых научных школ и направлений: научного управления, психоанализа, социал-дарвинизма, доктрины «человеческих отношений» и др.

Представители школы административного управления (М. Фолет и др.) считали, что конфликты в организации могут быть устранены путем эффективного управления, в том числе, правильного распределения заданий и грамотного взаимодействия руководства с подчиненными. В. Скотт и В. Диксон, изучая конфликт в рамках школы «человеческих отношений», рассматривали конфликтные противоречия как результат неконструктивного руководства и неэффективных отношений в организации, хотя и не отрицали возможность разногласий между индивидами внутри групп и между микрогруппами [11, 12].

В 30–40-е годы XX в. интенсивность исследования конфликтов несколько снизилась, и лишь к середине столетия в научных кругах вновь наблюдается повышение интереса к этой проблеме. В этот период сформировалось два направления: структурно-функциональный анализ и конфликтная стратегия анализа [11].

Первое направление связано с разработками американского социолога Т. Парсонса (1902–1979), предложившего равновесную модель общества, описанную им в его труде «Структура социального действия» [269]. Т. Парсонс утверждает, что любое общество – это система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих между собой компонентов (церковь, предприятия, школы и т.п.), функционирование которых обеспечивает жизнедеятельность этой системы. Главная задача, по мнению Т. Парсонса и его последователей, заключается в создании таких условий, при которых в обществе будет достигнуто полное равновесие, а следовательно, станут невозможными конфликтные проявления. Бесконфликтное общество, в котором царит мир и гармония, в соответствии с этой моделью, – не утопия, а реальное будущее, предполагающее «правильное» функционирование каждого элемента, что исключает возможность возникновения конфликтов.

Данная модель развития общества была признана большинством ученых «нежизнеспособной» из-за принципиальной невозможности, с их точки зрения, достижения полного взаимопонимания в обществе.

В середине XX в. кризис охватил Соединенные Штаты Америки и западноевропейские страны. В этих условиях возникла потребность в создании новых концептуальных подходов и моделей в сфере конфликтологии, что привело к появлению «конфликтной стратегии анализа», в рамках которой социальный конфликт рассматривался как явление, происходящее внутри, а не вне социальной системы. Такой подход коренным образом отличался от трактовки социального конфликта представителями структурного функционализма, считавшими конфликт посторонним явлением в системе общественных отношений.

Наиболее известными подходами, разработанными в русле этого направления, считаются концепция позитивно-функционального конфликта Л. Козера (США), конфликтная модель общества Р. Дарендорфа (Германия) и общая теория конфликта К. Боулдинга (США) [104, 179, 404].

В опубликованной в 1956 г. работе американского социолога Л. Козера (1913-2003) «Функции социального конфликта», которая послужила базой для

создания современной западной социологии конфликта, конфликт выступает как позитивный фактор, обеспечивающий развитие и устойчивость общественной системы. Л. Козер рассматривал конфликт как борьбу за ценности, власть и устранение несправедливого распределения материальных и духовных благ [179].

Помимо изучения социального конфликта на уровне общества, в своих работах он уделял большое внимание исследованию конфликтных взаимоотношений в малых группах, роли лидера в происходящих процессах, и факторов, влияющих на групповую сплоченность. Л. Козер пришел к выводу о позитивной роли конфликта в плане возможной разрядки напряженности и снижения эмоционального накала в группе при разрешении межличностных противоречий, лучшего познания себя и друг друга в процессе конфликтных взаимодействий, установления равновесия после периода стресса.

«Конфликтная стратегия анализа» нашла отражение и в работе немецкого социолога Р. Дарендорфа (1929–2009) «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» (1957), в которой он обосновал свою конфликтную модель общества. В соответствии с концепцией Р. Дарендорфа, любое общество постоянно подвержено изменению, и в каждый момент оно переживает социальный конфликт; социальный конфликт вездесущ, каждый элемент общества способствует его изменению; любое общество опирается на принуждение одних его членов другими. Для любого общества характерно неравенство социальных позиций, отсюда – различные трения (антагонизмы) и, как результат этого, – структурные изменения в самом обществе [104]. Р. Дарендорф считает, что сам ход общественного развития объективно порождает глубинные причины социального конфликта; при этом общество может изменяться путем глубинных эволюционных преобразований, а не революционных переворотов, как считал К. Маркс [11, с. 71].

Общая теорию конфликта была разработана американским социологом К. Боулдингом и представлена в его труде «Конфликт и защита: общая теория» (1963). По мнению К. Боулдинга, конфликт – это всеобщая категория, присущая живому и неживому миру. Она выступает в качестве базового понятия для

анализа процессов социальной, физической, химической и биологической среды. Как считал К. Боулдинг, в основе человеческой природы лежит стремление к подавлению себе подобных, борьба с ними. Но, влияя на конфликт, это стремление можно преодолевать или ограничивать. Так как все конфликты имеют общие элементы и образцы развития, то знание общей теории, как предполагал К. Боулдинг, позволит общественным силам контролировать конфликты, управлять ими, прогнозировать их последствия [404].

В своей работе К. Боулдинг рассматривал два аспекта социального конфликта – статический и динамический. Статическая модель требует анализа сторон (участников) конфликта и их отношений. Участниками конфликта, по К. Боулдингу, могут являться как отдельные личности, так и целые группы (организации), что предопределяет подразделение конфликтов на личностные, организационные и групповые. Изучая причины конфликта, ученый сформулировал принцип «скэрсити» (от англ. scarcity), т.е. ограниченности, дефицита ресурсов, материальных или духовных благ [43]. Их недостаток препятствует удовлетворению потребностей участников противоборства и создает предпосылки для возникновения конфликта

Динамический аспект социального конфликта, по К. Боулдингу, связан с постоянной реакцией сторон конфликта на внешние стимулы. Такой подход К. Боулдинга согласуется с психологической концепцией бихевиоризма, или поведенческой психологией, согласно которой импульсы окружающей среды, воздействуя на человека, вызывают его ответную реакцию. Соответственно, поведение участников конфликта в динамике можно оценивать как цепь последовательных реакций на раздражающие факторы [11, с. 72; 404].

Разработанные Л. Козером, Р. Дарендорфом и К. Боулдингом концепции показали, что конфликт – это всеобщее явление, присущее любому обществу на любом этапе его развития, а проблема управления социальным конфликтом является достаточно серьезной и требует тщательных научных и практических разработок.

Помимо концепций, разработанных в рамках конфликтной стратегии анализа, широкую известность приобрели психологические теории конфликта. В частности, К. Левин (1890–1947) изучал проблемы групповой динамики, стиль деятельности лидера с точки зрения конфликтности, особенности взаимодействия индивидов в группе, их индивидуальные особенности и мотивационную структуру личности. Большое внимание в своих исследованиях К. Левин уделял мотивации человека, считая, что решение конфликта во многом зависит от ее изменения или корректировки.

С точки зрения управления конфликтами определенный интерес представляет фрустрационно-агрессивная гипотеза конфликта, выдвинутая Д. Доллардом и соавторами. В своих исследованиях авторы пришли к выводу о том, что основными причинами конфликта является агрессивность индивида (биосоциальная причина) и фрустрация (социальная причина) [369].

Социальный психолог Я. Морено (1892–1974) разработал теорию социометрии, суть которой сводится к тому, что межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу [243].

В 60-е гг. XX в. известный американский психотерапевт Э. Бёрн (1902–1970) создал теорию транзакционного анализа, объясняющую возникновение конфликтов нарушением общения с позиции трехкомпонентной структуры личности («ребенок», «родитель», «взрослый») [28].

Психология конфликта во второй половине XX в. обогатилась и такими подходами, как теоретико-игровой подход (М. Дойч); теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон); теория и практика переговорного процесса (Р. Фишер, Д. Рубин и др.) [11].

Сторонники теоретико-игрового направления, в частности, М. Дойч, считают, что различие целей и мотивов индивидов нередко приводит к возникновению конфликтов в группах, и чтобы их избежать, следует корректировать мотивационную сферу участников взаимодействий. М. Дойч предлагает создавать экспериментальные ситуации в группах и четко их

контролировать с тем, чтобы разработать «универсальную схему взаимодействия в конфликтной ситуации» [407].

Теория организационных систем Р. Блейка и Дж. Моутон включает в себя программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях [34; 35].

В 60–70-е гг. XX в. конфликтология обогатилась такими важными исследованиями, как изучение переговорного процесса, являющегося одним из основополагающих инструментов разрешения конфликтов. В зарубежной системе управления переговоры уже давно обрели свое место в практике урегулирования трудовых споров и конфликтов. В отечественном менеджменте их значимость все более возрастает, и в последнее время переговорный процесс достаточно широко используется на макро- и микроуровнях [133; 227; 246; 250; 260; 265; 278].

Р. Фишер и У. Юри в своей работе «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» (1990) убедительно доказали, что переговоры, вместо того чтобы вызывать у людей чувство досады, изнурения или отчуждения, должны приводить к новым, конструктивным, творческим решениям, способствующим выходу из конфликтов с наименьшими для их участников потерями [364].

Для разрешения конфликтов в переговорном процессе в последнее время как в отечественной практике, так и за рубежом все чаще стали прибегать к медиативным техникам, основанным на участии в этих процедурах третьей стороны [18; 84; 85; 120; 122; 176; 200; 250; 371, 377].

К числу значимых для становления и развития конфликтологии исследований также следует отнести труды ряда современных зарубежных авторов [400; 401; 402; 403; 404; 405; 406; 407; 408; 409; 410; 411; 412; 417; 418; 420; 421; 424; 425; 426; 427; 429; 435].

Несмотря на то, что в отечественной теории и практике в силу идеологических причин проблематика разрешения конфликтов разрабатывалась достаточно слабо, начиная с 90-х гг. XX в. в странах СНГ начала формироваться конфликтология как отдельная наука, предопределяющая пути исследования, предупреждения, прогнозирования и урегулирования конфликтов. Достаточно

подробный аналитический обзор становления конфликтологии в странах СНГ приведен в опубликованных работах А.Я. Анцупова и Е.И. Степанова [11; 12; 13; 347].

К числу значимых отечественных работ, посвященных проблемам конфликтов, следует отнести монографию Ф.М. Бородкина и Н.М. Коряк [42], в которой на конкретных примерах из хозяйственной практики проанализированы причины возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов на предприятиях. Большой вклад в формирование конфликтологии внесли такие ученые, как В.С. Агеев [3], Ф.А. Александров [5; 6], Д.В. Арутюнова [14], О.В. Василевская [70], Ю.Г. Волков [79], О.А. Герасимов [88], Е.С. Герасимова [89], О.Н. Громова [99], А.А. Деркач [106], А.В. Дмитриев [108], О.П. Елиеев [122], Е.В. Зайцева [132], О.И. Захарова [142], Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева [147], В.В. Ильницкий [154], Т.С. Кабаченко [161], О.В. Кирьянова [168], Г.В. Ложкин [213], В. М. Петюх [275], О.Д. Шемяков [388], А.И. Шипилов [11]. Важную роль в исследовании социально-трудовых отношений сыграли научные труды Н. Балтачеевой [19; 20], Л. Беззубко [23; 24; 25], М. Братковского [44], А. Дорофеевой [114], А. Зубковой [149], В. Козакова [150], Б. Краснова [177], В. Припотня [280], И. Петенко [272], А. Родионова [304, 305, 306], Е. Румянцевой [310], Н. Хромова [373, 374] и др.

Интерес отечественных ученых к изучению конфликтов резко усилился под влиянием развития забастовочного движения в конце 80-х гг. XX в. Тогда появились научные публикации, в которых ученые пытались выяснить феномен этого явления. Первым наиболее серьезным шагом к признанию данной проблемы, – отмечает Беззубко Л.В., – стало обсуждение за «круглым столом» в 1991 г. проблемы забастовок в свете социально-трудовых конфликтов. По сути, это явилось первым шагом к осознанию важности и актуальности решения проблемы конфликтов. Тогда свое мнение по отношению к забастовкам как форме социального протеста высказали виднейшие специалисты [23, с. 17].

Таким образом, обобщение научных взглядов зарубежных и отечественных исследователей разных временных периодов позволяет констатировать, что теории конфликтов прошли долгую эволюцию и серьёзное научное осмысление. В Древние времена и средние века преобладал философский подход к изучению конфликтов. Основными направлениями исследований были вопросы истоков, природы возникновения конфликтов, их влияния на жизнь общества и государства, изучение разных форм проявления.

В новое время (в XVIII-XX вв.) и в последующие годы сфера исследований теории и практики конфликтов существенно расширилась. В научных трудах обосновывались тезисы о положительной роли конфликтов в развитии общественных процессов, аргументировалась значимость конфликтов как важнейшего фактора социального развития. Основными направлениями исследований стали изучение трудовых конфликтов как социального явления, причин и предпосылок их возникновения, разработка методов и механизмов разрешения трудовых конфликтов, способов их профилактики и прогнозирования.

Основные направления исследований, проводимых в сфере конфликтологии, связаны с разработкой концептуальных системных подходов к управлению трудовыми конфликтами, созданием новой модели социального партнерства на основе развития социального диалога, изучением и адаптацией к условиям рыночной экономики зарубежного опыта разрешения социально-трудовых противоречий, использования в системе управления трудовыми конфликтами подходов и методов, разработанных в социальном менеджменте. В этой связи следует поддержать вывод Л.В. Беззубко о том, что сущность современного подхода к изучению трудовых конфликтов представляет собой переход к управленческому периоду [23, с. 16].

Управление трудовыми конфликтами является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом. Жизнедеятельность любой организации всегда сопряжена с определенными проблемами и противоречиями, полностью избежать которых не представляется возможным. Важно выработать эффективную

стратегию и тактику разрешения конфликтов, способствующих более быстрому их урегулированию, разработать действенные механизмы их прогнозирования, обеспечить системный подход к управлению конфликтами с целью предотвращения неконструктивных конфликтных взаимодействий в трудовых коллективах. Более детально эти вопросы рассмотрены в последующих разделах диссертации.

1.2. Категориальный аппарат современной конфликтологии и типология конфликтов

Разработка новых концептуальных подходов в сфере управления трудовыми конфликтами требует от ученых и практиков глубокого осмысления сути категориальных понятий, составляющих основу методологических подходов и принципов разрешения противоречий, возникающих в условиях развития рыночных отношений.

Понятие «конфликт» (от лат. *conflictus* – столкновение) не имеет однозначного толкования ни в научной, ни в публицистической литературе. По подсчетам российского специалиста Д. Фельдмана, существует более 70 определений конфликта, что, по его мнению, не облегчает, а затрудняет понимание вопроса, «ведь всякое научное понятие – и понятие «конфликт» не составляет здесь исключения – должно иметь не только объём, вмещающий все охватываемые им явления, но и содержание, отражающее их существенные признаки» [363, с. 8].

Остановимся лишь на некоторых, наиболее часто встречающихся в научной литературе, трактовках категории «конфликт».

По мнению Э.А. Уткина, конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действия на фоне проявления эмоций [362, с. 52]. Конфликт может быть определен и как активные взаимно направленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижения власти, ресурсов и др.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями

[99, с. 39]. Как считают О.С. Виханский и А.И. Наумов, «конфликт определяется тем, что осознанное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны» [74, с. 39]. Э.М. Коротков понимает конфликт как столкновение противоречивых или несовместимых сил [192]. Некоторые авторы считают, что конфликт – это несогласие сторон, при котором одна из них пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое [224]. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов определяют конфликт как наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающий в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия, и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм [11]. Конфликт понимается также как отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются противоборством при наличии противоположных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.) [277].

Анализ сущности конфликта в интерпретации различных авторов позволяет заключить, что ключевым звеном в определении данного понятия является противоборство, противостояние, столкновение различных сторон. В то же время следует отметить, что такое взаимодействие субъектов конфликтных отношений требует специфических подходов для разрешения этих противоречий.

С учетом сказанного, конфликт можно определить как столкновение, противоборство между двумя и более сторонами по поводу конкретного объекта, являющегося материальным или нематериальным, основанное на расхождении в понимании конкретных аспектов ситуации или ее оценки в целом и требующее использования специфических методов и приемов для его разрешения.

Следует согласиться с С.Э. Майковой и Д.В. Окуневым в том, что в каждом определении конфликта есть свое рациональное зерно, а множественность подходов объективно обусловлена разнообразием субъектов, движущих мотивов, форм взаимодействия, условий протекания, местоположения, а также

возможностями регулирования конфликтов [224]. Кроме того, многоаспектность трактовки категории «конфликт» обусловлена и различными подходами специалистов разных направлений. Так, например, психологи подходят к исследованию конфликта с точки зрения мотивационных и когнитивных концепций; философы, политологи и социологи – с точки зрения несовпадения интересов участников конфликта; семантики – как результат непонимания сторонами друг друга; математики – с позиций «общей теории конфликта», объединяющей как живую, так и неживую природу [363, с. 8].

Неоднозначность подходов к определению конфликта требует четкой дифференциации близких по смыслу, но не тождественных ему категорий, таких как враждебность, напряженность, кризис, противоречие, соперничество, соревнование и конкуренция. Можно признать научно обоснованными и приемлемыми для использования в теории конфликта следующие определения данных понятий [11; 25, с. 28, 29]:

враждебность – это фиксированная психологическая установка, готовность к конфликтному поведению. Враждебность не всегда выливается в конфликт, также как и не в любом конфликте доминирует враждебность;

напряженность представляет собой противоположность интересов и понимается как уровень конфликтности, меняющийся во времени;

кризис – это состояние системы, при котором невозможно одновременное удовлетворение интересов двух и более групп, стремящихся к разным целям. Кризис является результатом патологических изменений в содержании и формах жизни населения, серьезные нарушения механизма контроля в политике, экономике, культуре, взрыв массового недовольства и т.д. Кризису часто предшествуют конфликты, которые нередко и сопровождают его, но не каждый конфликт порождает кризис;

противоречие – это объективное, не всегда осознаваемое и внешне проявляемое состояние системы, при котором рассогласованы интересы, цели, ценности ее элементов. Противоречие всегда лежит в основе конфликта, но конфликт является внешней формой проявления противоречия;

соперничество – это борьба за признание личных достижений обществом, группой, индивидами. Для него характерна демонстрация общезначимых, престижных целей. Соперничество может вылиться в конфликт, а может протекать в спокойной форме;

соревнование – более формализованный и мирный тип соперничества, при котором четко определены и выписаны формы и цели;

конкуренция – это особый вид противоборства, цель которого заключается в получении выгоды, прибыли либо благоприятного доступа к дефицитным материальным и духовным ценностям. Конкуренция не обязательно сопровождается конфликтом.

Исследование конфликта, судя по литературным источникам [102; 103; 104; 175; 224; 263; 364; 370; 382; 383], проводится в двух плоскостях. Первый подход предполагает акцентирование внимания на разрушительном характере конфликта и непримиримых отношениях конфликтующих сторон, приводящих к глобальным перестройкам всего общества (концепция социального конфликта К. Маркса, Ф. Энгельса, В. Ленина, теория Т. Мальтуса и др.). В рамках второго подхода рассматривается возможность компромиссных решений и использования более мягких вариантов разрешения противоречий [208].

Для оптимального выбора соответствующих ситуации методов и приемов конструктивного разрешения противоречий, приводящего к взаимному удовлетворению сторон, требуется глубокое понимание особенностей структуры конфликта.

Структура конфликта – это совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс [11].

В связи с тем, что конфликт представляет собой одновременно и систему, и процесс, в научной литературе приводятся разнообразные модели структурного анализа конфликта и понятийные схемы его описания, отличающиеся как по количеству, так и по содержанию их элементов. Так, Е. И. Васильева предлагает

рассматривать структуру конфликта с точки зрения описания таких ее составляющих, как субъекты конфликта, отношения конфликтующих сторон, предмет конфликта и внешняя социальная среда [71, с. 66-74]. Австралийские специалисты Х. Корнелиус и Ш. Фэйр разработали методику структурного анализа, заключающуюся в составлении карты конфликта, на которой отражаются проблема, участники, их потребности и опасения [406, с. 18]. А.Я. Анцупов расширил возможности анализа конфликта, предложив понятийную схему его описания, включающую такие понятия, как сущность, генезис конфликта, классификация, функции, структура, динамика, эволюция, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика [12, 13]. Еще более развернутую схему конфликтологического анализа, включающую 27 этапов и понятий, предложил Ю.Е. Растов [297].

Заслуживают внимания также схемы конфликтологического анализа, разработанные специалистами для конкретных сфер деятельности. В частности, формальная структура противоборства сторон в юридической практике предложена В.Н. Кудрявцевым [396, с. 21–25]. Один из вариантов анализа конфликта акционирования на приватизированных предприятиях представлен А.К. Зайцевым [132, с. 52–67]. В.Н. Шаленко предлагает проведение исследования социального конфликта с акцентом на анализе его структуры, динамики, функций и типологии [380, с. 18].

Условием возникновения конфликта считается наличие **конфликтной ситуации**, трактовка сущности которой достаточно разнообразна в отечественной и зарубежной литературе. Так, по мнению Г.В. Ложкина и Н.И. Повякель, конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников [213, с. 242]. Ф. Глазл понимает конфликтную ситуацию как неуравновешенную и потенциально противоречивую ситуацию, включающую в себя три стадии: предконфликт, конфликт и постконфликт [90]. С.Э. Майкова и

Д.В. Окунев рассматривают конфликтную ситуацию в узком (столкновение сторон) и широком смысле, т.е как развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которых само столкновение становится одним из них. [224]. Можно согласиться с А.Я. Анцуповым, который рассматривает конфликтную ситуацию как частное понятие по отношению к конфликту, т.е. как его этап, или фрагмент [11].

В научной литературе **инцидент** (от лат. *incidents* – случающийся) понимают как действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Это первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу [213]. Заслуживает поддержки предложенная и обоснованная специалистами формула возникновения конфликта, включающая в себя рассмотренные выше категории [386]:

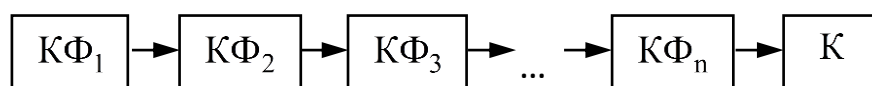
$$K = KC + И,$$

где К – конфликт;

КС – конфликтная ситуация;

И – инцидент.

Однако, как показывает практика, конфликт может возникать и по иным схемам, в которых на первый план выступает такая конфликтологическая категория как **конфликтоген**. Под конфликтогеном в научной литературе понимают слова, действия (или бездействие), поведенческие акты или поведение в целом, которые могут привести к конфликту [213, с. 141]. Схемы возникновения конфликта под влиянием конфликтогена могут иметь следующий вид [100]:



где КΦ₁ – первый конфликтоген;

КΦ₂ – второй конфликтоген;

$K\Phi_3$ – третий конфликтоген;

$K\Phi_n$ – n-ый конфликтоген;

K – конфликт.

При этом важно, что каждый последующий (ответный) конфликтоген является более сильным, чем предыдущий:

$$K\Phi_2 > K\Phi_1, K\Phi_3 > K\Phi_2 \dots K\Phi_n > K\Phi_{n-1}.$$

В этом проявляется так называемый **закон эскалации конфликтогенов**.

При развитии конфликта его предмет отражается в сознании субъектов конфликтного взаимодействия в виде **образа конфликтной ситуации (предмета конфликта)**, который включает в себя представления участников конфликта о себе (о своих потребностях, возможностях, целях, ценностях и т.п.), о противоположной стороне, о среде и условиях протекания конфликта [100].

Помимо рассмотренных выше, определенный научный интерес представляют и предложенные швейцарским специалистом по конфликт-менеджменту Ф. Глазом новые определения, значительно расширяющие категориальный аппарат современной конфликтологии, а также наполненные новым смысловым содержанием уже существующие понятия [90, 163]. Некоторые из предложенных Ф. Глазом категорий с авторским видением сущности этих понятий приводятся ниже.

Конфликтный потенциал субъективный – личные факторы сторон, особенности характера, определенные поведенческие привычки, мнения, напряженности.

Конфликтный потенциал объективный – недостатки организационной структуры, недостаточное разграничение функций, проблемы развития организации и т.д.

Конфликтный процесс – цепь вербальных и невербальных отношений конфликтующих сторон, которые определяется механизмами, ведущими к искажению мышления и жизни представлений и способности восприятия.

Для разрешения конфликтной ситуации, с точки зрения Ф. Глазла, необходимо провести ее диагностирование. Параметрами диагноза, как отправными точками интервенции в конфликт, Ф. Глазл называет следующие: суть конфликта, предмет спора; течение конфликта (прошое, настоящее, будущее); конфликтующие стороны; позиции и взаимоотношения конфликтующих сторон; основные установки в отношении конфликта, конфликтных регуляторов и возможностей «лечения» конфликта [90, с. 103].

Сравнивая подходы Ф. Глазла и других авторов к осуществлению диагностирования конфликта, т.е. проведению его структурного анализа, следует отметить некоторое сходство его взглядов с разработками австралийских специалистов Х. Корнелиус и Ш. Фэйр, предложивших в рамках методики картографии акцентировать внимание на установлении проблемы, определении участников конфликтного взаимодействия, их потребностей и опасений. Можно поддержать Ф. Глазла в том, что диагноз конфликта должен включать в себя обязательное определение фазы его развития, т.е. изучение динамики конфликтного взаимодействия, или «ступеней эскалации конфликта» [90, с. 233–235], без чего невозможно выработать грамотные подходы к применению управляющих воздействий.

С учетом вышесказанного, с нашей точки зрения, методика картографии Х. Корнелиус и Ш. Фэйр может быть усовершенствована посредством внесения в карту конфликта элемента, отражающего название фазы протекания конфликта в настоящий момент времени и ее характеристику (рисунок 1.1). Это позволит оценить глубину конфликтного взаимодействия участников противостояния и облегчит выбор конкретных методов и способов разрешения конфликта, адекватных данной ситуации и позволяющих максимально эффективно разрешить противоречия.

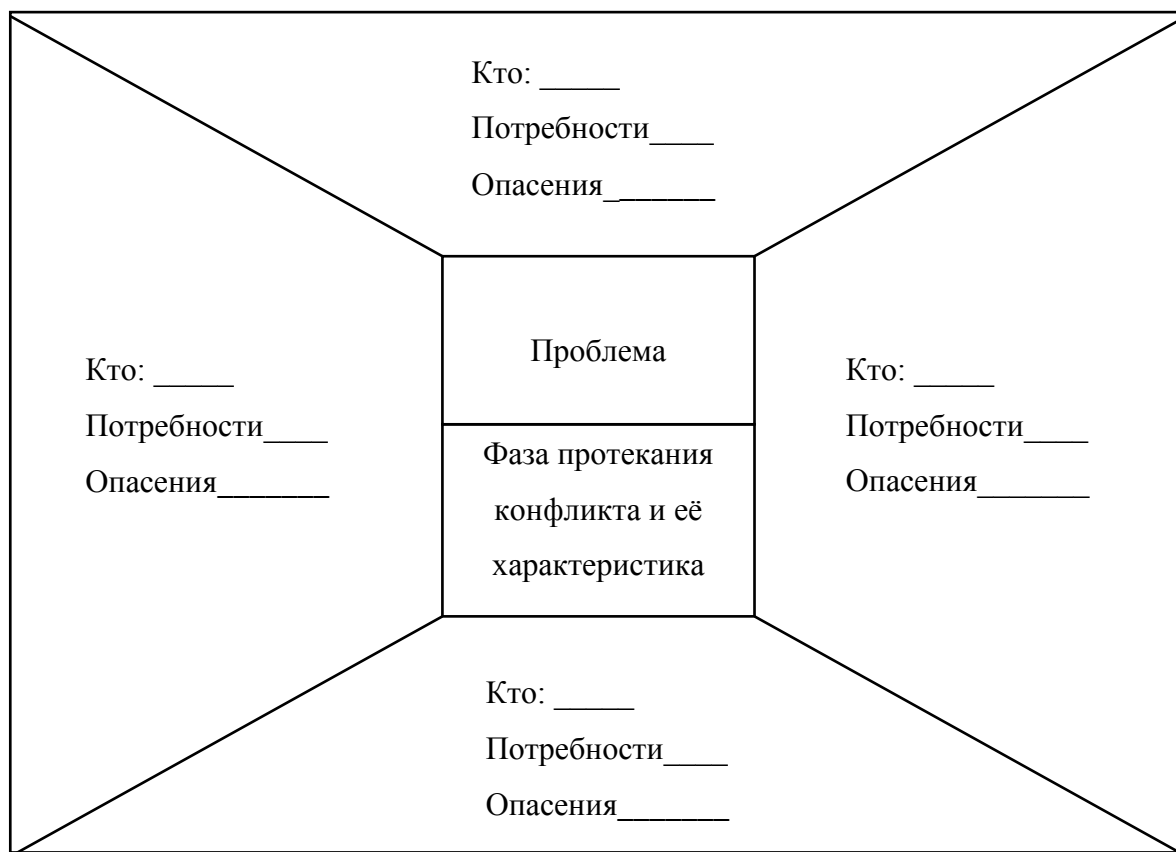


Рисунок 1.1 – Карта конфликта

Эффективное управление конфликтами обеспечивается применением методов и приемов, соответствующих особенностям их протекания, что объективно требует знания их типологии.

На основе обобщения литературных источников [213; 241; 242; 362] и результатов собственных исследований проведена систематизация оснований для классификации конфликтов и приведена типология конфликтов (таблица 1.2).

1. В зависимости от **наличия или отсутствия антагонизма** конфликты подразделяются на антагонистические и неантагонистические (компромиссные).

Антагонистические конфликты исключают возможность частичного выигрыша – возможен только односторонний полный выигрыш или полный проигрыш. Антагонистические конфликты подразделяют на *конфликты с нулевой суммой* (интересы сторон полностью противоположны: выигрыш одной стороны

равен проигрышу другой; итоговая сумма при этом равна нулю) и *конфликты с отрицательной суммой* (обе стороны оказываются в проигрыше).

Таблица 1.2 – Классификация конфликтов

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов
1	Наличие или отсутствие антагонизма	антагонистические неантагонистические
2	Причины	действительные; случайные; заместительные; конфликты, основанные на плохом знании; скрытые (латентные); фальшивые
3	Количество участников	внутриличностные; межличностные; межгрупповые
4	Структура взаимоотношений	вертикальные; горизонтальные; смешанные
5	Время протекания	острые; хронические; быстротекущие; вялотекущие и др.
6	Степень остроты противоречий	недовольство; раздор; вражда; война и др.
7	Степень выраженности конфликтного противостояния	открытые; скрытые
8	Направленность конфликта на достижение результата	реалистические; нереалистические
9	Сфера проявления и предмет	экономические; социальные; политические; классовые; идеологические; культурные; аксиологические (ценностные); позиционные; организационные

Неантагонистические конфликты не являются столь жесткими. Они допускают компромиссные решения, изменение целей и условий взаимодействия участников.

2. В зависимости от **причин** К. Боулдинг [43, 404] выделяет следующие типы конфликтов:

действительные (существующие объективно в определенной социальной подсистеме);

случайные (зависящие от второстепенных моментов по отношению к принципиальным противоречиям, вызвавшим конфликт);

заместительные (являющиеся видимым проявлением открытых конфликтов);

конфликты, основанные на плохом знании (являющиеся результатом неумелого управления);

скрытые, латентные конфликты (участники по различным причинам не могут перейти к открытой борьбе);

фальшивые (не имеющие объективных оснований, базирующиеся на субъективных факторах).

3. В зависимости от **количества участников** конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, межгрупповые [11, с. 207-212; 215, с. 21].

Внутриличностные конфликты являются результатом столкновения внутри человека противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, сила которых примерно равна. Выделяют три группы внутриличностных конфликтов: ролевые, мотивационные и когнитивные [15].

Ролевые внутриличностные конфликты возникают из-за несовместимости требований к человеку (его роли) и его реальных возможностей; из-за противоречий между выполняемыми личностью ролями.

Причиной *мотивационных внутриличностных конфликтов* является борьба мотивов. Большой вклад в изучение этой проблемы внесли З. Фрейд и К. Левин. В отличие от З. Фрейда, видевшего истоки мотивационных конфликтов в

психических процессах, К. Левин считал причинами возникающих конфликтов реальные жизненные проблемы [241].

Когнитивные внутриличностные конфликты возникают из-за столкновения различных представлений, являющихся для человека несовместимыми. Индивид испытывает комфорт при отсутствии рассогласования между своими убеждениями, представлениями и ценностями. Если такое рассогласование возникает, то наступает *когнитивный диссонанс*, приводящий к внутреннему конфликту.

Межличностные конфликты связаны с противоборством двух или нескольких индивидов или конкретного индивида и группы.

Межгрупповые конфликты возникают между группами людей, и источником для такого противоборства является различие ценностных ориентаций, мотивов конкретных групп, групповых целей и интересов. Причины таких конфликтов достаточно разнообразны. В частности, это борьба за ресурсы, нарушение законодательства и договорных обязательств, неудовлетворительные условия труда, борьба за рынки сбыта, амбиции лидеров и др. Формами протекания межгрупповых конфликтов могут быть митинги, собрания, дискуссии, совещания, забастовки, встречи лидеров, переговоры.

Межгрупповые конфликты могут изучаться на основе использования мотивационного, когнитивного и ситуационного подходов [241, с. 43-64]. Сторонники *мотивационного подхода* утверждают, что для решения групповых проблем необходим внешний конфликт. При использовании *когнитивного подхода* изучаются установки конкретных групп относительно друг друга. *Ситуационный подход* направлен на изучение межгрупповых конфликтов, в которых группы жестко взаимодействуют между собой. Так, Л. Козер показал, что при возрастании внешней угрозы степень внутригрупповой солидарности увеличивается [179]. Исследованиями американского психолога М. Шерифа доказано, что межгрупповая конкуренция обычно «приводит членов группы к преувеличению собственных достоинств и чужих недостатков» [3]. М. Шериф опроверг распространенные представления об обязательности и неизбежности

обусловленной человеческой природой межгрупповой вражды, акцентировав внимание на необходимости перевода конкуренции в ситуацию позитивного взаимодействия и кооперации. Таким образом, было доказано, что конфликт может быть выведен в конструктивное русло путем постановки целей, являющихся близкими или общими для враждующих между собой групп.

4. В соответствии со **структурой взаимоотношений** конфликты подразделяются на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Сторонами *горизонтальных конфликтов* являются стоящие на одной иерархической ступени и наделенные одинаковой властью участники. В *вертикальных конфликтах* противодействие происходит между подчиненным и руководителем. В *смешанных конфликтах* участвуют работники, стоящие как на одинаковых, так и на разных иерархических ступенях.

5. Учет **времени протекания** конфликтов дает основание для подразделения их на *острые* и *хронические, быстротекущие, вялотекущие* и др.

6. В соответствии со **степенью остроты противоречий** конфликты могут проходить в форме *войны, недовольства, вражды*, и др.

7. По **степени выраженности конфликтного противостояния** конфликты бывают открытыми и скрытыми. Для *открытых конфликтов* характерно явное противоборство и столкновение их участников: скандалы, ссоры и т.п. *Скрытые конфликты* характеризуются неявным проявлением недовольства, отсутствием выраженных активных действий, использованием косвенных приемов воздействия на оппонента.

8. По **направленности конфликта на достижение определенного результата или отсутствия такового** Л. Козер разделил конфликты на реалистические и нереалистические. *Реалистические конфликты* направлены на достижение определенного результата. *Нереалистические конфликты* вызываются необходимостью просто снять напряжение, по крайней мере, с одного из участников взаимодействия [179].

9. В соответствии со **сферой проявления** конфликты подразделяются на такие группы [215, с. 22]:

экономические – конфликты, основанием для возникновения которых является расхождение экономических интересов различных государств, классов, социальных групп, отдельных личностей, противоречия в сфере разделения труда, борьба за рынки сбыта, ресурсы, финансовые приоритеты. Экономические конфликты могут протекать в форме забастовок, конкуренции, эмбарго, экономической блокады и др.;

социальные – конфликты, возникающие в системе взаимоотношений между различными социальными группами, слоями общества и индивидами по поводу трудовых противоречий, бытовых проблем, нерешенных вопросов в сферах услуг, быта, досуга, здравоохранения, социального обеспечения, трудоустройства, защиты прав и достоинства личности и др. Социальный конфликт может проявляться в виде недовольства населения в связи с нарушением интересов граждан, ущемлением их прав, конституционных гарантий, в различных формах социального протеста, таких, как забастовка, митинг, пикетирование, бунт и др. Социальные конфликты нередко имеют и политическую направленность, когда социальные и экономические требования переплетаются с политическими лозунгами;

политические – конфликты по поводу перераспределения власти, авторитета, полномочий. Формами проявления политических конфликтов могут быть демонстрация, вооруженный конфликт, гражданская война, революция, мятеж, восстание, переворот. Противоборство может возникать между различными социальными группами, партиями, союзами, классами, нациями и государствами, имеющими различные политические цели и интересы;

классовые – их истоки лежат в различии классовых интересов, противоречиях классов в сферах экономики, политики и идеологии;

идеологические – конфликты, возникающие по поводу несовместимости идеологических установок, ценностей, ценностных ориентаций определенных социальных групп или различных индивидов;

культурные – определяются культурными различиями индивидов, групп, социальных слоев, народностей, наций и др.;

аксиологические – определяются различными аксиологическими (ценностными) установками индивидов и групп, а также рассогласованием внутренних установок, целей, ценностей личности, что предопределяет возникновение внутриличностных конфликтов;

позиционные – их причиной могут стать противоположные позиции и интересы индивидов, в частности, выполняющих разные функции в системе организационных отношений (к примеру, налогоплательщик налогов и контролер).

Кроме того, в специальной литературе, выделяются еще и *организационные конфликты*, связанные с непосредственной деятельностью организации. Их причины многообразны и определяются, в основном, организационными противоречиями, многочисленными факторами рабочей среды, взаимоотношениями в организации, личностными качествами работников.

Конфликты, протекающие в организациях, специалисты [11; 62; 215; 217; 241; 242; 360; 362; 386] классифицируют также по источникам и причинам возникновения (объективные и субъективные; организационные; эмоциональные и социально-трудовые; деловые и личностные); по коммуникативной направленности (горизонтальные, вертикальные, смешанные); по составу конфликтующих сторон (внутриличностные, внутригрупповые, межгрупповые); по функциональной значимости (позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные); по формам и степени столкновения (открытые и скрытые; спонтанные, инициативные и спровоцированные; неизбежные; вынужденные; лишенные целесообразности); по масштабам и продолжительности (общие и локальные; кратковременные и затяжные; скоротечные и долгосрочные); по способам урегулирования (антагонистические и компромиссные; полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству).

Возникающие в сфере социально-трудовых отношений конфликты нередко объединяются в одну категорию – социально-экономические конфликты, разновидностью которых считаются *социально-трудовые (трудовые) конфликты*. По определению некоторых современных социологов, социально-трудовой

конфликт – это специфический вид отношений между участниками трудового процесса, которым конфликт помогает лучше осознать цели организации и обратиться к своим неиспользованным резервам [170, с. 14; 217, с. 241]. По мнению Г.С. Таскаева, социально-трудовой конфликт представляет собой предельный вариант обострения экономических, организационно-управленческих и психологических противоречий, выражающийся в противоборстве субъектов трудовых отношений [349]. Социально-трудовой конфликт в научной литературе рассматривается в рамках конфликтных трудовых отношений, которые, по определению В. Шаленко [381], представляют собой состояние и уровень взаимосвязей субъектов в сфере труда, характеризующихся противоречивостью и рассогласованностью интересов, целей и установок и выражающихся в поведенческих формах противоборства. Признаками таких отношений являются: 1) наличие оппонирующих субъектов в процессе труда и по поводу трудовой деятельности; 2) преследование противоположных или резко различающихся интересов и целей; 3) восприятие их как неотложных и одновременно – рассогласованных; 4) осуществление для их реализации конфликтной деятельности и 5) создание специализированных органов отстаивания своих требований [381, с. 299–314].

Объектами социально-трудовых споров и конфликтов выступают трудовые отношения и условия их обеспечения. *Субъектами* социально-трудовых конфликтов являются, с одной стороны – работники, трудовые коллективы предприятий, учреждений, организаций, их структурных подразделений, отдельные категории наемных работников, а также профсоюзные организации, их объединения; с другой стороны – собственники или уполномоченные ими органы, их объединения, а также органы государственной власти и местного самоуправления [217].

Социально-трудовые конфликты классифицируются, исходя из особенностей состава и количества сторон, участвующих в противоборстве, в зависимости от причин, источников, содержания, степени остроты, интенсивности, длительности, наличия или отсутствия антагонистических

противоречий, функциональных последствий и других оснований. Так, исходя из особенностей сторон, выделяют такие трудовые конфликты: между работником и администрацией; между трудовым коллективом и администрацией; между профсоюзным комитетом и администрацией; между трудовыми коллективами и руководством отрасли; между трудовыми коллективами и органами управления государства [145; 169; 381].

В научной литературе и в практике управления, наряду с понятием «социально-трудовой (трудовой) конфликт», достаточно широко используют и категорию **«трудовой спор»**. До сих пор не существует однозначного подхода к их определению и пониманию соподчиненности этих категорий [143]. С точки зрения одних авторов, трудовой конфликт является более широким понятием, чем трудовой спор, который трактуется как обсуждение проблемы, а не столкновение и острое противостояние сторон, наблюдаемое при конфликтном взаимодействии. Другие ученые понимают трудовой конфликт как первый этап трудового спора, который впоследствии будет разрешаться судом или представителями соответствующих организаций. Некоторые специалисты ставят знак равенства между этими категориями, понимая трудовые конфликты как трудовые споры между коллективами предприятий и администрацией по вопросам применения действующего законодательства, установления новых или изменения существующих условий труда и быта [37; 286; 356].

По нашему мнению, не стоит категорично настаивать на каком-либо одном подходе, учитывая неоднозначность ситуаций и разнообразие контекстных вариантов. В ряде случаев нужно говорить о возможности более широкой трактовки категории «трудовой конфликт», по сравнению с рассмотрением трудового спора как более мирного протекания возникающих противоречий. В других ситуациях трудовой спор как явление фиксированного законодательно трудового противостояния, требующего разрешения в суде или в соответствующих инстанциях, можно рассматривать как более глобальное, чем трудовой конфликт, понятие, вмещающее в себя не только взаимоотношения

между сторонами конфликта на уровне конкретной организации, но и привлечение к разрешению конфликта внешних фигурантов.

Трудовые конфликты могут быть индивидуальными и коллективными [71]. Конфликт считается *индивидуальным*, если в нем принимает участие работник или несколько работников, если разногласия касаются индивидуальных прав или возможностей каждого из них. Конфликт считается *коллективным*, если он касается группы работников.

Существование различных сфер экономики и бизнеса обуславливает наличие разных интересов – акционеров и менеджеров, изготовителей и потребителей, крупных и мелких акционеров и т.п. Объективное различие их интересов может приводить к конфликтам, что может расцениваться как закономерный процесс в жизнедеятельности любого общества. Таким образом, развитие социально-трудовых отношений порождает, помимо указанных выше, и новые формы трудовых конфликтов, к которым, в частности, относится корпоративный конфликт.

Под **корпоративным конфликтом** понимают споры и серьезные разногласия между акционерами общества, высшим менеджментом компании и акционерами, инвесторами и обществом. Широко распространенными технологиями корпоративных конфликтов являются рейдерство и корпоративный шантаж (гринмейл) [17; 130; 300]. *Корпоративный шантаж (гринмейл)* чаще всего используется миноритарными акционерами и связан с вынуждением прочих акционеров к покупке акций по завышенной цене. Понятие «*рейдерство*» (от англ.: «raid» – захват) до сих пор не имеет однозначного толкования в научной литературе в связи с расхождением мнений специалистов относительно сути этого явления, что связано с различным пониманием его места в системе трудовых конфликтов и отсутствием законодательного закрепления этой категории. Трудно согласиться с доводами российского ученого В.С. Житомирского, считающего рейдерство частью более широкого явления – корпоративных конфликтов [130]. Скорее, рейдерство можно рассматривать именно как технологию, как «действия, направленные на получение возможности

распоряжаться компанией, включая ее бизнес, активы, потенциал и прочее, либо на получение от компании материальной выгоды, но при отсутствии цели установления контроля» [27, с. 10].

Управление социально-трудовыми конфликтами требует от специалистов использования специфических понятий, связанных не только с технологией научного исследования конфликта, но и с технологией конструктивных практических изменений. К ним, прежде всего, относят такие категории, как «управляемый и неуправляемый конфликт», «предупреждение», «стимулирование», «регулирование», «прогнозирование», «разрешение конфликта» и «завершение конфликта». При отсутствии управляющего воздействия последствиями конфликта могут быть затяжные военные действия, кризис и даже катастрофа. Неуправляемые конфликты в сфере социально-трудовых отношений выливаются в стихийные забастовки, бунты, приводят к развалу трудовых коллективов. Грамотное управление возникшими конфликтными противоречиями переводит отношения в конструктивное русло, что обеспечивает разрешение, урегулирование или устранение конфликта (рисунок 1.2).

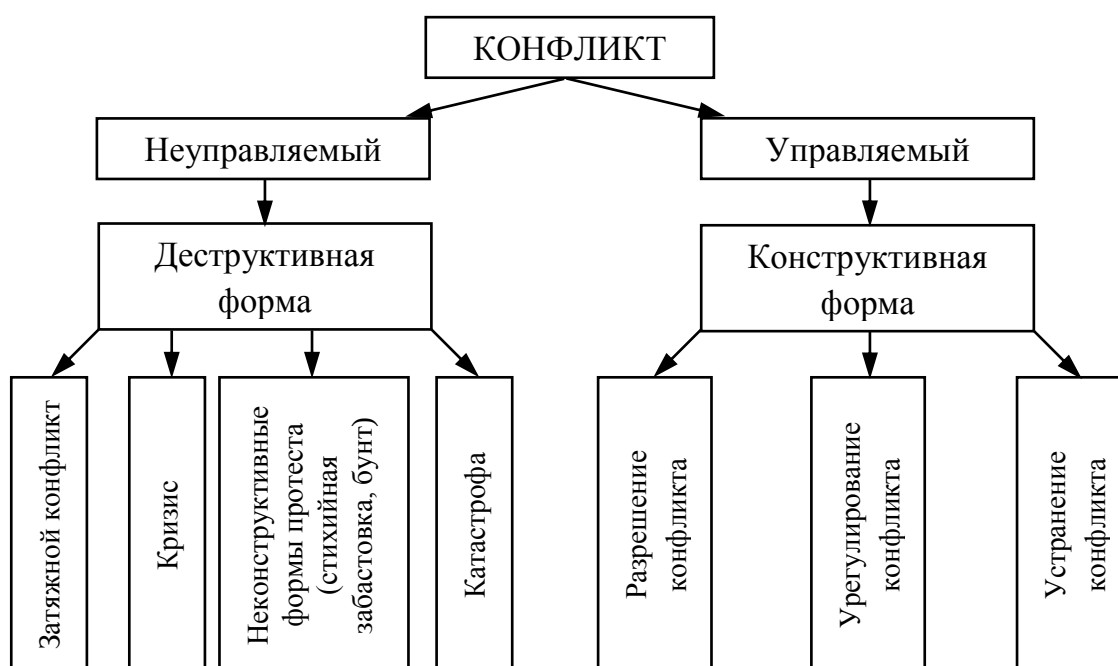


Рисунок 1.2 – Последствия неуправляемого и управляемого конфликта

Прогнозирование конфликта направлено на выявление причин возможного конфликта и составление прогноза его развития.

Предупреждение конфликта основано на его прогнозировании. Определение причин возможного конфликтного столкновения позволяет своевременно принять меры для их устранения, тем самым нейтрализуя действие негативных факторов, провоцирующих конфликт.

В отдельных случаях полезно использовать **стимулирование конфликта**, т.е. его провокацию. Такие действия оправдывают себя только в случае конструктивных конфликтов, когда сложные вопросы обсуждаются на общих собраниях коллектива и совещаниях, критические материалы публикуются в средствах массовой информации и т.п. Это позволяет всесторонне рассмотреть проблему и найти ее решение до начала открытого конфликта.

С.М. Емельянов и другие авторы в процессе **регулирования конфликта** выделяют следующие его *этапы* [62]:

I – осознание и признание конфликта как такового;

II – достижение соглашения между участниками конфликтного взаимодействия относительно правил и процедур разрешения противоречий;

III – формирование рабочих групп и органов для разрешения конфликта.

Разрешить конфликт можно при подавлении противоположной стороны, вплоть до полного ее уничтожения, а также путем добровольной уступки или с использованием компромисса и достижения консенсуса на основе сотрудничества сторон.

Для разрешения конфликта используют как административные (дисциплинарные взыскания, увольнения и др.), так и *педагогические* (убеждение, разъяснение, воспитательные мероприятия и др.) способы.

М. Мескон и М. Альберт выделяют следующие **варианты разрешения конфликтов** [62, с. 49,50;. 213]:

1. *Полное разрешение конфликта на объективном уровне*, когда конфликтная ситуация полностью изменяется (например, при разъединении

сторон конфликта, удовлетворении требований сторон относительно предоставления им ресурсов и т.п.).

2. *Полное разрешение конфликта на субъективном уровне*, когда изменения происходят за счет преобразования «образов конфликтной ситуации».

3. *Частичное разрешение конфликта на объективном уровне* – изменения происходят путем частичного преобразования конфликтной ситуации, возникшей на объективной основе, когда стороны теряют интерес к конфликтным действиям.

4. *Частичное разрешение конфликта на субъективном уровне* - конфликт разрешается при частичном изменении «образов конфликтной ситуации», достаточном для прекращения (хотя бы временного) конфликтного взаимодействия.

Разрешению конфликтов нередко способствует третья, нейтральная сторона: арбитр, посредник или помощник.

Следует различать понятия «разрешение» и «завершение» конфликта. **Завершение конфликта** – это его окончание по любым причинам, даже без разрешения проблемы. Завершение противоборства может быть обеспечено следующими действиями управляющей стороны:

насилием, когда более сильная сторона принуждает к подчинению и выполнению требований более слабую сторону путем использования физической силы, административного или другого воздействия. Малая эффективность такого подхода объясняется тем, что сторона, подвергающаяся насилию, всегда остается недовольной, что провоцирует ее к дальнейшему скрытому или открытому противодействию, а значит – продолжению конфликта;

разъединением, если прекращение конфликта обеспечивается внешним воздействием (перевод конфликтующей стороны в другое подразделение, увольнение и т.п.);

примирением, которое может произойти без участия или с участием третьей стороны.

Нередко в первом случае противоречия не разрешаются полностью, что может привести к возможности возникновения нового конфликта. Если взаимодействие выливается в принятие согласованного, устраивающего обе стороны решения, то такое завершение конфликта можно назвать его *разрешением*. Осмысление субъектом управления причин возможных ошибок при разрешении конфликта позволяет своевременно гасить конфликтные противоречия с наименьшими моральными, финансовыми и другими потерями.

Обобщая сказанное, следует заключить, что категориальный аппарат конфликтологии, включающий в себя множество понятий, является на сегодняшний день хотя и достаточно хорошо разработанным, однако требует дальнейшего осмысления, уточнения, конкретизации существующих и введения новых категорий, отвечающих требованиям современного этапа развития экономики и создающим основу для обоснования новых концептуальных подходов к изучению социально-трудовых конфликтов.

1.3. Концептуальные подходы к управлению конфликтами в системе трудовых отношений

Практический опыт, полученный за годы формирования рыночной экономики, свидетельствует о бесперспективности попыток конструктивного разрешения возникающих в трудовых коллективах противоречий без соответствующих навыков и умений его участников. Социалистическая система управления, не ориентированная на обучение специалистов методам разрешения трудовых конфликтов, давно и с успехом используемых в зарубежной практике, не позволила своевременно сформировать систему конфликтологических знаний, которая стала бы фундаментом для разработки эффективных механизмов урегулирования трудовых споров (конфликтов).

Как отмечают исследователи, в настоящее время «сложилось явное, созревшее для конструктивного решения противоречие, порожденное разрывом между острой потребностью общественной практики в эффективной системе и механизмах управления процессами зарождения, функционирования и

завершения трудовых конфликтов на предприятиях, с одной стороны, и отсутствием их адекватной научной концепции и механизмов – с другой» [363, с. 48]. Трудовая конфликтология, как активно формирующееся новое направление по изучению конфликтов на уровне отдельного предприятия, отрасли и экономики в целом, должна базироваться на новых концептуальных моделях управления конфликтными отношениями в сфере труда.

Изменяющиеся социально-экономические условия хозяйствования требуют от современного отечественного менеджмента новой идеологии управления персоналом, ориентации на общемировую тенденцию пересмотра технократического отношения к работнику только как к «элементу производственного процесса» и перехода к поведенческому (гуманистическому) подходу, предполагающему отношение к человеку труда как личности, требующей учета ее потребностей, ценностей, интересов, мотивов и установок, проявляющихся в трудовом, а иногда и конфликтном, поведении.

В последние десятилетия в зарубежной и отечественной научной литературе заметно усиление акцента на работах, в которых исследуются проблемы трудовой конфликтологии, обосновываются различные концептуальные подходы к управлению конфликтными трудовыми отношениями, предлагаются методы и пути ослабления противоречий, возникающих в трудовых коллективах. Различные аспекты этой проблематики нашли отражение в публикациях И. Ансоффа [9; 10], Л. Беззубко [23; 24; 25], Р. Вайринена [432], Й. Галтунга [410], Т. Дридзе [116; 117; 118], В. Козловского [181], У. Мастенбрука [231], Е.А. Косовских [193], М. Слюсарянского [329], П. Уолленстина [434], Л. Цоя [375], В. Шаленко [380; 381; 382] и др. Тем не менее, ряд значимых для практики управления конфликтами вопросов, в частности, формирование действенной системы разрешения трудовых конфликтов на уровне отдельного предприятия, региона, разработка эффективных форм и методов вмешательства в конфликт, создание комплексной системы конфликтологического образования, до сих пор

остаются недостаточно разработанными применительно к рыночным условиям хозяйствования и требуют дальнейших исследований.

Рассмотрим некоторые, разработанные разными специалистами в сфере трудовой конфликтологии, концептуальные подходы к решению названных выше и других проблем с точки зрения их практического применения в системе управления трудовыми спорами (конфликтами).

Как показывает анализ научной литературы, дискуссионным является вопрос о принципиальной возможности разрешения конфликтов, изучение которого привело к разработке двух концепций – *«разрешения конфликтов»* и *«трансформационной теории»*. Комментируя исследования, проводимые в рамках этих направлений, П. Уолленстин отмечает, что сторонники первого подхода делают акценты на поиске точек соприкосновения, на сближении позиций сторон для разрешения конфликта, в то время как трансформационная теория позволяет рассматривать конфликтные взаимодействия как видоизменение, трансформацию отношений, в том числе и когда одна сторона одерживает решительную победу над другой [434].

Р. Вайринен, комментируя исследования сторонников концепции *«разрешения конфликтов»*, отмечает, что их принципиальная позиция связана с уверенностью в том, что все конфликты должны быть разрешены [432]. Их оппоненты, в частности, Йохан Галтунг, придерживаются диаметрально противоположного мнения, утверждая, что конфликты полностью разрешаться не могут [410, с. 53].

Дополнением к концепции *«разрешения конфликтов»* и трансформационной теории является предложенный К. Райманн подход к урегулированию конфликтов, названный ею *«Превращение»*, и разработанный в рамках изучения роли диалоговых проектов в политической среде [294]. Перекладывая основные идеи К. Райманн на конфликтные взаимоотношения в трудовом коллективе, можно взять на вооружение положение автора об использовании переговорного процесса, диалога и заключения соглашений как достаточно действенного

инструмента стабилизации конфликтогенной структуры трудового коллектива предприятия.

Среди концептуальных подходов к проблеме управления трудовыми конфликтами заслуживает внимания также «*концепция вмешательства*», под которой подразумевается система взглядов, идей и принципов, при использовании которых определяется выбор методов и способов внешнего по отношению к организации вмешательства для предотвращения, профилактики и урегулирования конфликтных противоречий. В рамках данной концепции представляют прикладной интерес как весьма полезные для практики управления конфликтами разработки Т.М. Дридзе, Ю.Д. Красовского и У. Мاستенбрука. Так, Т.М. Дридзе, обосновывая *экоантропоцентрическую парадигму социального познания и социального управления*, в центр исследования конфликта ставит триаду «человек – среда – взаимодействие, основанное на коммуникации», что позволяет сделать акцент в данной теории на межличностных отношениях [118]. В своих исследованиях Т.М. Дридзе обращает внимание на возможность вмешательства в конфликт извне не только в его острой стадии для разрешения уже возникших противоречий, но и в состоянии относительного спокойствия с целью диагностики «потенциальных точек напряжения», что дает возможность своевременно предупреждать возникновение конфликтных зон.

Значительный вклад в развитие «концепции вмешательства» внес Ю.Д. Красовский, конкретизировав этапы вмешательства консультанта в ситуацию конфликтного противодействия в трудовом коллективе при проведении инновационных изменений [197, с. 272]. Приближая концепцию вмешательства к практике управления трудовыми конфликтами в условиях инноваций, Ю.Д. Красовский разработал проекты «ансамблевых игр», которые может проводить консультант для формирования у работников умения согласования их интересов через конфликт. Разработки Ю.В. Красовского являются весьма полезными в настоящее время, когда конкурентные преимущества предприятий предопределяются, прежде всего, проводимыми инновационными изменениями,

являющимися, с одной стороны, постоянным источником развития организаций, а с другой, – серьезным конфликтогенным фактором.

Концепция вмешательства в конфликт достаточно полно представлена и в работах У. Мастенбрука [231]. Основными элементами теории вмешательства автор считает вмешательства, направленные на развитие организации, технику управления конфликтной ситуацией и принципы организации и управления, обуславливающие эффективную деятельность организации. С точки зрения У. Мастенбрука, консультант должен умело сочетать разные методы вмешательства в конфликт, используемые в зависимости от уровня консультирования – регулирующего или операционального. Л.Н. Цой, анализируя теорию «вмешательства в конфликты» У. Мастенбрука, отмечает, что для этого подхода характерна «попытка соединить теоретические концепции с практическими рекомендациями» [375, с. 11], что является бесспорным преимуществом данных разработок. С таким выводом следует согласиться.

Концептуальные подходы к управлению трудовыми конфликтами обоснованы также в *неоклассической теории фирмы*, которая считается достаточно жесткой и ориентированной, прежде всего, на трансформацию ресурсов в продукцию и получение прибыли, в то время как социальная составляющая трудового процесса при этом отходит на второй план. Основным средством урегулирования конфликтов сторонники данной теории считают судебное разбирательство [428].

Согласно *институциональному подходу*, решение возникающих сложных проблем на предприятии возможно путем мотивирования работников, контроля, организации трудового процесса и планирования. Акценты в этой теории делаются также на методах и стиле руководства как важных конфликтологических факторах [194].

Эволюционная модель фирмы, предложенная учеными в 80-е гг. XX в., имеет четко выраженное поведенческое направление, связанное с изучением взаимоотношений, норм, традиций и ценностей членов трудового коллектива, а

также принятием управленческих решений, что предопределяет экономическое поведение предприятия в целом.

В рамках *предпринимательской теории фирмы* рассматривается, прежде всего, предприниматель как личность, способная использовать возникающие конфликты в свою пользу [414].

В каждой из рассмотренных выше концепций акцентируется внимание на отдельных конфликтогенных факторах, связанных с определенным ракурсом изучения конфликта. Однако эффективное разрешение конфликтных противоречий, возникающих в трудовых коллективах, требует использования комплексного подхода, сочетающего в себе как экономические, так и социально-психологические составляющие.

Дополняя концепции предприятия и, в частности, неоклассическую теорию, известный американский специалист в сфере корпоративного менеджмента И. Ансофф в своих исследованиях указал на новые конфликтогенные проблемы, вызываемые изменением структуры, конъюнктуры, географии рынка и инновационными изменениями в производстве в условиях усиления конкурентной борьбы субъектов хозяйствования. В их числе такие, как «девальвация старого опыта управляющих, вызванная появлением совершенно новых задач; значительно усложнение характера управленческих проблем; обострение разрыва между нарастающей новизной задач и привычными для менеджмента компаний старыми приемами управления; повышение уровня рискованности стратегического рынка и стоимости ошибок при проведении политики фирмы на рынке» [10].

Для снижения конфликтогенности предприятий в условиях инновационного развития, как считает И. Ансофф, и в этом следует с ним согласиться, чрезвычайно важна предварительная подготовка сознания работников к инновационным изменениям, что предопределил более мягкое прохождение ими возможных конфликтогенных зон.

В рамках формирующейся в настоящее время в странах СНГ новой области исследований – «социологии трудовых конфликтов», которая является составной

частью «трудовой социологии» и во многом базируется на исследованиях М. Вебера, предложен еще один, заслуживающий внимания подход, названный *«плюралистической моделью»* конфликта [381, с. 9, 10]. Согласно этой модели, предприятие состоит из множества структурных элементов, хотя и имеющих разные конкурентные интересы, но все же заинтересованных в производственной кооперации. Последнее затушевывает конфликт классов, рассматриваемый К. Марксом в его дихотомической теории, и создает предпосылки для оттеснения конфликта экономических интересов на периферию. Множественность отношений и заинтересованность в сотрудничестве представителей разных структурных групп, как считают сторонники плюралистической модели, делает возможным снижение остроты возникающих на предприятии локальных конфликтных взаимодействий.

Поддерживая мнение сторонников этого подхода о наличии на предприятии разных структурных элементов, для которых сотрудничество является необходимой предпосылкой успешности совместного труда и возможности более быстрого урегулирования локальных конфликтов, по сравнению с классовыми противоречиями, все же нельзя согласиться с отдельными выводами сторонников данной теории. Так, теория классовой борьбы К. Маркса сегодня не может быть полностью вытеснена плюралистическими подходами, затушевывающими классовые противоречия и сводящие конфликты к локальным столкновениям между «структурными элементами» на производстве, так как современный этап развития общества, связанный с формированием и развитием в постсоциалистических странах рыночных отношений, характеризуется обострением противоречий между работодателями и наемными работниками, что выражается в различных акциях социального протеста. В то же время, было бы неправильным полностью отвергать взгляды сторонников *«плюралистической модели»* конфликта, которые в известной степени могут «осовременить» и дополнить теории М. Вебера и К. Маркса с учетом нынешних условий развития постиндустриального общества.

Учеными и специалистами-практиками трудовой конфликт рассматривается также с позиций *системно-деятельностного подхода*, ключевым звеном которого является трудовой процесс, в рамках которого разворачиваются конфликтные отношения [181; 226; 381]. Как отмечает Ф.О. Александров, во время трудовой деятельности возникают следующие противоречия, предопределяющие возникновение конфликтных ситуаций [16]:

между работником и системой управления трудовой организацией, вызванные отчуждением наемных работников от процессов и результатов труда;

между наемными работниками и менеджером трудовой организации, вызванные разными позициями сторон по поводу условий труда (в широком смысле слова);

между работником как «домохозяином» и руководством предприятия, обусловленные неприемлемым для первой стороны несоответствием фактической оплаты труда и запросами домашнего хозяйства;

между наемным работником как «домохозяином» и управлением трудовой организацией, вызванные явно недостаточными социальными льготами и компенсациями;

между государством и наемным работником в роли «домохозяина» по актуальным проблемам социальной защиты интересов трудящихся.

Помимо рассмотренных выше концептуальных подходов, значительный интерес для исследования теоретико-методологических основ управления трудовыми конфликтами представляет предложенная М.А. Слюсарянским *концепция ресурсного управления*. Раскрывая сущность этого подхода, автор отмечает, что «специфика трудовых конфликтов заключается в том, что они носят ресурсно-затратный характер, определяемый наличием реальной или потенциальной угрозы потери значимого ресурса, которым распоряжается или на который претендует каждый из субъектов трудового спора» [329]. Именно это, с точки зрения М.А. Слюсарянского, и приводит к накоплению протестного потенциала работников и, соответственно, возникновению трудовых конфликтов в организации. Развивая данную теорию, автор отмечает, что в ходе конфликта

каждая из сторон «расходует собственные ресурсы на истощение общего потенциала противника и сама несет определенные потери из-за ответных действий последнего» [329, с. 49–50]. Для того чтобы подсчитать ресурсы и измерить «затратные выгоды», автор предлагает использовать переговоры как метод конструктивного взаимодействия сторон при организации диалога с целью разрешения конфликтов.

Как свидетельствует отечественная и зарубежная практика, переговоры являются действенным методом урегулирования возникающих противоречий, обеспечивающим возможность налаживания диалога между конфликтующими сторонами. И не случайно организация диалоговых проектов как инструмента разрешения конфликтов в последнее время привлекает все большее внимание специалистов.

Американский конфликтолог Н. Роперс предложил классификацию типов диалогов, которые можно использовать при переговорах по урегулированию конфликтных противоречий [307; 308, с. 292]:

позиционный диалог – стороны формулируют свои точки зрения и рассматривают их как позиции, просто требующие признания. Некоторые специалисты высказывают сомнения относительно того, можно ли считать такую форму взаимодействия диалогом, т.к. аргументы лишь фиксируются, но не противопоставляются друг другу;

диалог на уровне человеческих взаимоотношений – цель такого диалога заключается в достижении взаимного признания и уважения;

диалог активистов – анализируются конкретные вопросы для нахождения точек соприкосновения между сторонами;

диалог для решения проблемы – необходим для работы по рассмотрению имеющихся разногласий и нахождения конструктивного решения. В некоторых, особо сложных случаях к такому взаимодействию следует привлекать посредника.

Выполненное исследование позволяет утверждать, что при проведении переговорного процесса по урегулированию конфликта целесообразно

использовать все типы диалогов, сочетая их между собой, в зависимости от конкретного этапа переговоров.

Диалоговые проекты как метод установления взаимопонимания начали активно использоваться в Европе после Второй мировой войны для налаживания взаимоотношений между разными народами, конкретными группами (молодежи, женщин и т.п.), решения этнополитических конфликтов. В настоящее время все большую популярность завоевывают процедуры переговорных процессов с использованием диалоговых практик, в частности, в рамках подхода «Альтернативного разрешения споров» (АРС), предполагающего участие посредника в разрешении трудовых споров (конфликтов).

Однако налаживание диалога между сторонами и умение находить конструктивные решения в конфликтных ситуациях требует от участников этого процесса соответствующих знаний и навыков, которые могут быть получены в процессе соответствующего целенаправленного обучения. Зарубежный опыт подготовки конфликтологов свидетельствует о том, что специалисты, вооруженные соответствующими знаниями и навыками разрешения конфликтов, намного успешнее преодолевают препятствия, возникающие на пути конфликтантов, чем необученные работники.

Как известно, деструктивные последствия от неграмотных действий участников трудовых конфликтов нередко выливаются в большие моральные и временные потери, снижение мотивированности персонала, а в итоге – в финансовые потери всего предприятия. Необходимость конфликтологического обучения руководителей предприятий, организаций, HR-специалистов, профсоюзных работников и других категорий основам конфликтологических знаний, а впоследствии – введение в высших учебных заведениях страны специальности «Конфликтолог (менеджер по конфликтам)» вполне очевидна. В этом плане заслуживает пристального внимания успешный опыт Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, создавшего в 2010 г. первый в стране факультет конфликтологии, а также принятие в России в 2011 г. федерального Закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с

участием посредника (процедуре медиации)», что служит наглядным свидетельством усиления внимания к вопросам конфликтологического образования.

Понимание необходимости повышения уровня конфликтологических знаний будущих специалистов явилось основанием для разработки автором в русле одной из формируемых сегодня парадигм отечественной науки – парадигмы трудовой конфликтологии – *концептуальных подходов к проблеме конфликтологического обучения*, которые базируются на принципах и положениях о необходимости повсеместного внедрения в систему образования разного уровня методов, способов, форм обучения конфликтологическим знаниям, ориентированным на формирование умений и навыков предупреждения, прогнозирования и разрешения конфликтов в трудовых коллективах.

Сказанное выше позволяет заключить, что процесс сближения конфликтологической теории и практики управления социально-трудовыми конфликтами требует концентрации усилий на обеспечении условий для подготовки специалистов соответствующего профиля, что будет соответствовать реалиям современности и тенденциям развития нашего общества.

Для успешного внедрения концепции конфликтологического обучения в отечественную практику управления трудовыми конфликтами необходимо обеспечить: организацию обучения конфликтологическим знаниям на базе субъектов хозяйственной деятельности с привлечением внешних специалистов; организацию обучения профсоюзных работников основам посредничества (медиации); подготовку и издание учебно-методических пособий по обучению основам конфликтологических знаний; создание на базе высших учебных заведений кафедр конфликтологии с введением соответствующих специализаций, а в дальнейшем – открытие факультетов конфликтологии; издание журналов соответствующего профиля; активный обмен опытом с зарубежными специалистами по вопросам конфликтологической подготовки.

Реализация названной выше системы мер может послужить основой для создания комплексной системы конфликтологического образования,

обеспечивающего потребность общества в квалифицированных кадрах, способных разрешать социально-трудовые конфликты с использованием специальных методов и процедур. Более детально эти вопросы рассмотрены в пятом разделе диссертации.

Выводы по разделу 1

Изучение теоретико-методологических основ управления трудовыми конфликтами позволило сделать следующие выводы.

1. Конфликты по своей природе достаточно амбивалентны: они несут в себе как деструктивное, так и позитивное начало, предполагающее возможность внесения инновационных, творческих элементов в устаревшую структуру или систему отношений.

2. Обобщение научных взглядов исследователей разных временных периодов позволяет констатировать, что теории конфликтов прошли долгую эволюцию: конфликты являлись объектом исследования философов Древнего времени, социологов и экономистов средних веков, ученых Нового времени, современных отечественных и зарубежных специалистов, что наглядно иллюстрирует разработанная автором схема периодизации развития конфликтологии. О расширении сферы исследований теории и практики конфликтов, по сравнению с начальным периодом, когда акценты делались на философских подходах, свидетельствуют труды современных специалистов, основными направлениями исследований которых становятся конфликты в социально-трудовой сфере, разработка новых подходов к управлению трудовыми конфликтами, создание новой модели социального партнерства на основе развития социального диалога и др.

3. Исследование основных конфликтологических категорий показало отсутствие в научной литературе единого определения понятия «конфликт», что объясняется многоаспектностью изучения конфликтных взаимодействий в рамках различных направлений (психологии, философии, политологии,

социологии и др.). Проведенное исследование позволило дать авторское определение категории «конфликт», понимаемой как столкновение, противоборство между двумя и более сторонами по поводу конкретного объекта, являющегося материальным или нематериальным, основанное на расхождении в понимании конкретных аспектов ситуации или ее оценки в целом и требующее использования специфических методов и приемов для его разрешения.

4. Управление конфликтами требует выбора соответствующих методов и способов их разрешения, что предваряется проведением анализа элементов конфликтного взаимодействия. В научной литературе выделяются разнообразные модели и методики структурного анализа конфликта, одной из которых является методика картографии конфликта, разработанная Ш. Фэйр и Х. Корнелиус и дополненная автором элементом «фаза протекания конфликта и ее характеристика».

5. Перевод конфликтных отношений в конструктивное русло невозможен без понимания типологии конфликтов. На основе обобщения литературных источников и результатов собственных исследований проведена систематизация оснований для классификации конфликтов и приведена их типология.

6. Необходимость разработки новых концептуальных моделей управления конфликтными трудовыми отношениями обусловлена активным развитием нового направления по изучению конфликтов на уровне отдельного предприятия, отрасли и регионов – трудовой конфликтологии. В рамках решения вопроса о принципиальной возможности разрешения конфликтов, в частности, в сфере трудовых отношений, специалистами были разработаны концепции «разрешения конфликтов» и «трансформационной теории». Сторонники первого подхода делают акценты на поиске точек соприкосновения для разрешения конфликта, в то время как трансформационная теория позволяет рассматривать конфликтные взаимодействия как видоизменение, трансформацию отношений, в том числе и когда одна сторона одерживает решительную победу над другой. В дополнение к указанным выше концепциям заслуживает внимания разработанный К. Райманн

подход к урегулированию конфликтов, названный ею «Превращение» и базирующийся на положении о необходимости использования для стабилизации конфликтной структуры трудового коллектива таких действенных инструментов, как переговорный процесс, диалог и заключение соглашений. С выводами К. Райманн согласуются идеи М.А. Слюсарянского, автора концепции ресурсного управления, также предлагающего использовать переговоры как метод конструктивного взаимодействия сторон для успешного разрешения трудового конфликта в организации. Представляет научный и практический интерес и приведенная в литературе «концепция вмешательства», под которой подразумевается система взглядов, идей и принципов, при использовании которых определяется выбор методов и способов внешнего по отношению к организации вмешательства для предотвращения, профилактики и урегулирования конфликтных противоречий.

Новые концептуальные модели управления трудовыми конфликтами, несомненно, представляют определенный научный и практический интерес, однако в них недостаточно исследованы вопросы, связанные с необходимостью формирования комплексного подхода к управлению трудовыми конфликтами и создания системы конфликтологического образования. Это явилось основанием для разработки автором в русле одной из формируемых сегодня парадигм отечественной науки – парадигмы трудовой конфликтологии – концептуальных подходов к проблеме конфликтологического обучения, которые базируются на принципах и положениях о необходимости повсеместного внедрения в систему образования разного уровня методов, способов, форм обучения конфликтологическим знаниям, ориентированным на формирование умений и навыков предупреждения, прогнозирования и разрешения конфликтов в трудовых коллективах.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Исследование сущности и анализ основных моделей социального партнерства

Мировая практика свидетельствует, что одним из ключевых критериев обеспечения стабильности социально-трудовых отношений в обществе является достижение баланса интересов различных социальных групп на основе применения механизма социального партнерства – такой системы регулирования отношений между участниками партнерства, при которой обеспечивается согласование их важнейших социально-трудовых проблем и, соответственно, снижение социальной напряженности.

В научной литературе по данной проблематике социальное партнерство трактуется как сложное общественное явление, охватывающее большой спектр социальных проблем: социальное обеспечение, социальное страхование, социальная защита населения и др. Среди многообразных отношений по социальному партнерству приоритет отдан социальному партнерству в сфере труда.

Как отмечают специалисты, для эффективного экономического развития требуется, чтобы разработка и осуществление приемлемой в социальном плане экономической политики проходило в обязательном порядке через диалог, консультации и переговоры предпринимателей, органов исполнительной власти и профсоюзов [201].

Различные аспекты гармонизации и согласования интересов между сторонами социально-трудовых отношений, сотрудничества труда и капитала издавна стали предметом исследования многих наук. Эти вопросы рассматривались в работах Ж.-Ж. Руссо, А. Сен-Симона, Ш. Фурье, Р. Оуэна, Дж. Милля и других выдающихся мыслителей XVIII и XIX вв. Одной из первых работ, посвященных сущности и условиям общественного согласия, является «Общественный договор» Ж.-Ж. Руссо. В этом трактате, опубликованном в

1762 г., исследуется «общество, основанное на законах, перед которыми все равны и которые сохраняют личную свободу каждого гражданина» [312].

Термин «социальное партнёрство» был введен в научный оборот после первой мировой войны, и Дж. Милль первым применил этот термин для исследования социальных отношений в трудовой сфере. Проблеме достижения конструктивного сотрудничества между работодателями и наёмными работниками уделяли большое внимание такие специалисты, как А. Маршалл, М. Фоллет, Э. Мэйо.

Доктрина «человеческих отношений», предложенная Э. Мэйо в 30-е гг. XX в., базировалась на идее о том, что внимание к человеческому фактору во многом определяет социальную стабильность в обществе. Впоследствии эта теория послужила основой для создания управленческой концепции социального партнёрства. Определенное влияние на развитие концепции социального партнёрства оказали работы экономистов В. Репке (1899-1966), А. Мюллера-Армака (1901-1978) и Л. Эрхарда (1897-1977), создавших концепцию социального рыночного хозяйства, которая «исходит из сочетания конкуренции, экономической свободы предпринимателей и активной роли государства в перераспределении доходов и организации социальной сферы» [23, с. 200-201].

Переговоры и консультации между представителями наёмных работников и работодателями в рамках социального партнёрства начали использоваться при создании профсоюзных организаций. Законодательно коллективно-договорная система была закреплена в зарубежных странах в начале XX века, когда в 1907 г. в Датский гражданский кодекс были внесены соответствующие нормы. Аналогичные положения были введены в 1911 г. в Швейцарский кодекс обязательств. В 1915 г. специальные законодательные акты были приняты в Норвегии, в 1918 г. – в Германии, в 1919 г. – во Франции, в 1924 г. – в Финляндии, в 1927 г. – в Нидерландах. В дальнейшем в Законе о Национальных трудовых отношениях США (1935 г.), а также в законодательстве Великобритании были закреплены положения о коллективных соглашениях и договорах и формах

социального партнёрства. На промышленных предприятиях Великобритании, Франции, США коллективные договоры между администрацией и профсоюзами начали использоваться в конце XIX столетия. Таким образом, система заключения соглашений и договоров приобрела официальный статус и стала ключевым элементом партнёрских отношений в западных странах [230; 256, с. 5; 319].

Положения о социальном партнёрстве закреплены в Конституциях, социальном и трудовом законодательстве многих государств, эта идея активно проводится в жизнь на всех уровнях экономики – от отдельного предприятия до масштабов страны. К примеру, в Бельгии идея социального партнёрства была законодательно закреплена в 1948 г., в ФРГ – в 1952 г., в Австрии – в 1957 г., в странах северной Европы – в 70-х гг. XX в., во Франции – в 1958 г. [73, с. 76].

Формальным моментом возникновения социального партнёрства в новейшей истории считается создание в 1919 г. Международной организации труда (МОТ). Среди разнообразных видов деятельности МОТ, наряду с исследовательской, аналитической, информационной, образовательной, одно из центральных мест занимают разработка и принятие международных трудовых норм – Конвенций и рекомендаций, которые в совокупности формируют «Международный трудовой кодекс» [73].

Базовыми Конвенциями МОТ в контексте социального партнёрства в сфере социально-трудовых отношений являются следующие [187]:

Конвенция № 24 «О свободе ассоциации и защите права на организацию (1948 г.);

Конвенция № 98 «О применении принципов права на организацию и на ведение коллективных переговоров» (1949 г.);

Конвенция № 144 «О трехсторонних консультациях для содействия применению международных трудовых норм» (1976 г.);

Конвенция № 154 «О содействии коллективным переговорам» (1981), распространяемая на все отрасли экономической деятельности;

Конвенция № 131 (1970 г.) и Рекомендация № 135 «Об установлении минимальной заработной платы»;

Рекомендация № 91 «О коллективных договорах» (1951 г.), в которой предложена процедура ведения коллективных переговоров для выработки заключения, пересмотра и возобновления коллективных договоров, распространяемая на все отрасли экономической деятельности.

Основными принципами социального партнёрства, выработанными МОТ и определяющими ключевые требования к функционированию данной системы, являются [187]:

- юридическое равенство сторон в трудовых отношениях;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- добровольность принятия обязательств;
- уважение и учет интересов сторон, решение спорных вопросов путем переговоров;
- обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений;
- взаимная ответственность участников переговоров за принятые обязательства;
- взаимное своевременное информирование сторон об изменении ситуации для обеспечения компетентного ведения переговоров.

Проблема социального партнёрства в своей совокупности многообразна. Большой вклад в разработку теории и практики социального партнёрства внесли многие российские и отечественные ученые и практики, в их числе Грищенко Н.Н. [98], Гордон Л.А. [95], Смольков В.Г. [169], Киселев В.Н. [170], Семигин Г.Ю. [325], Михеев В.А. [239, 240], Митрохин В.И. [238] и др. В трудах названных и других исследователей этой проблематики достаточно основательно обоснованы методологические и теоретические аспекты социального партнёрства, раскрыта роль органов государственной власти и органов местного самоуправления, профсоюзных организаций в развитии партнёрских отношений, принципы и механизмы их функционирования, проанализированы модели социального партнёрства. В то же время изучение научной литературы позволяет

сделать вывод, что в научных публикациях остается дискуссионным вопрос трактовки содержания самого понятия «социальное партнёрство».

Так, С.П. Пшеничный определяет социальное партнёрство как социально-экономический институт регулирования интересов в социально-трудовой сфере [293, с. 48]. Г.Ю. Семигин трактует социальное партнёрство как способ регулирования социально-трудовых отношений [325, с. 12]. И.Я. Киселев определяет суть социального партнёрства как взаимодействие партнёров в ходе создания и применения трудовых норм, как национальных, так и международных, а также при разрешении трудовых споров [172, с. 76]. Михеев В.А. рассматривает социальное партнёрство как цивилизованную систему общественных отношений в социально-трудовой сфере, строящихся на согласовании и защите интересов работников, работодателей, органов государственной власти и органов местного самоуправления [240, с. 7]. В.Н. Киселев и В.Г. Смольков определяют социальное партнёрство как многоуровневый взаимоувязанный и взаимоответственный политический и социальный процесс [169].

Ряд ученых характеризуют социальное партнёрство как механизм регулирования социальных конфликтов. В их трудах наибольшее внимание уделено выявлению эффективных средств управления конфликтами, исследованию путей, ведущих к достижению социального согласия. Среди них можно отметить научные труды А.Г. Здравомыслова, А.В. Соловьева, Л.Н. Тимофеевой и др. Такой подход созвучен позиции диссертанта [50].

Обобщая различные толкования понятия «социальное партнёрство в сфере трудовой деятельности», предлагается определить суть этого явления как систему взаимоотношений между субъектами партнёрства: работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей) органами государственной власти, органами местного самоуправления, урегулированными нормами законодательства и направленными на достижение согласования интересов работников и работодателей по вопросам трудовых отношений. Отсюда основная цель социального партнёрства - обеспечение социального мира в обществе, достижение баланса социально-экономических

интересов работников и работодателей, содействие на этой основе созданию благоприятных условий для эффективного экономического развития на всех уровнях управления.

Исходя из целевой направленности социального партнёрства в сфере труда, можно заключить, что его *объектом* являются социально-трудовые отношения между субъектами партнёрства по поводу занятости, заработной платы, установления и расширения социальных гарантий, охраны, условий, организации труда, разрешения различного рода трудовых споров, обеспечения участия трудовых коллективов в решении вопросов производственного и социального характера. *Функции* социального партнёрства предопределяются интересами трех социальных партнёров: органов государственной власти в плане защиты общегосударственных интересов в сфере труда, интересов бизнеса (работодателей) и интересов наемных работников.

Поскольку принцип сотрудничества между наёмными работниками, работодателями и органами государственной власти является базовым в системе социального партнёрства, основной его целью в контексте управления трудовыми спорами (конфликтами) является выработка позиций и договорённостей, позволяющих удовлетворить интересы сторон в конкретных условиях, достигать компромисса, способного привести к снижению остроты и длительности трудовых разногласий, уменьшению конфликтных ситуаций, разрешению коллективных трудовых споров на конструктивной основе. Реализация этой цели должна обеспечиваться использованием в процессе управления трудовыми конфликтами разнообразных форм социального партнёрства [73]:

коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключение;

взаимных консультаций (переговоров) по вопросам урегулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;

участия работников, их представителей в управлении производством;

участия представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров;

консультаций при принятии решений по подготовке проектов нормативно-правовых актов в сфере труда.

Результатом достижения согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений выступают коллективные договоры и соглашения.

Исследование зарубежного опыта развития социального партнёрства дает основание поддерживать выводы о том, что западная демократия определила такого рода отношения в социально-трудовой сфере как основную форму взаимодействия работников, работодателей и государства. Социальное партнёрство отражает исторически обусловленный компромисс интересов главных субъектов современных экономических отношений и выражает объективную необходимость социального согласия и мира как основного условия политической, экономической и социальной стабильности [152, с. 99–100].

В зависимости от субъектного состава социального партнёрства и их взаимодействия в мировой практике различают две основные его модели – бипартизм и трипартизм [62; 73].

Бипартизм – это модель двустороннего сотрудничества между объединениями работодателей и представителями наемных работников. Эта модель практикуется в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Австрия, Япония, Новая Зеландия, где роль государства в регулировании трудовых отношений невелика. При бипартизме в переговорном процессе на национальном уровне принимают участие общенациональные профсоюзы и объединения работодателей, направляя официальную информацию рекомендательного характера для руководства ею при регулировании взаимоотношений между работодателями и наемными работниками. В этой модели государство выступает как арбитр или посредник при возникновении коллективных трудовых споров (конфликтов), содействует заключению

двусторонних соглашений и коллективных договоров, не будучи их полноправной стороной [62, с.185; 73; 217].

Трипартизм – это трёхстороннее сотрудничество, при котором интересы наёмных работников, как правило, представляют профсоюзы, интересы работодателей – союзы предпринимателей, а третьим партнёром выступает государство. Такая модель получила наибольшее распространение в странах Европейского Союза – Германии, Франции, Швеции, Австрии, Норвегии, Финляндии и др. При этом в каждой стране модель трипартизма имеет свои особенности [62, с. 185; 73; 217, с. 40-41]. Так, в странах северной Европы – Финляндии, Швеции, Норвегии социальный диалог реализуется на государственном уровне, на уровне отрасли и предприятия, во Франции и Германии – на отраслевом и региональном. Представители работников участвуют в деятельности предприятия, в обсуждении основных направлений его развития. В Голландии и Швеции они имеют право приостанавливать исполнение решения работодателя до рассмотрения дела судом, а в Австрии подобное решение даже не подлежит обсуждению [23, с. 201].

В современной научной литературе обоснованы и некоторые иные классификации моделей социального партнёрства.

Так, к примеру, А.А. Федулин предлагает их классифицировать по следующим основаниям [167, с. 30]:

- по механизму правового регулирования договорного процесса;
- по роли и месту властных структур, органов государственного управления в системе социального партнерства;
- по уровню участия работников в управлении предприятием, организацией;
- по характеру взаимодействия профсоюзов с институтами государственной власти, местного самоуправления;
- по специфике взаимоотношений профсоюзов и объединений работодателей, предпринимателей.

Н.А. Товма полагает, что существующие в настоящее время национальные теории социального партнёрства делятся на три группы в зависимости от роли партнёров и уровня принимаемых соглашений [354]:

согласительная модель, в соответствии с которой в формировании и проведении социальной политики участвуют на равных три субъекта: предприниматели, государство и профсоюзы. Данная модель характерна для стран Скандинавии, Австралии, Нидерландов, частично она применяется в Германии и Швейцарии;

консервативно-либеральная модель, отличающаяся уменьшенной ролью профсоюзов в выработке социальной политики. Использование такой модели характерно для Франции;

плюралистическая модель, отличающаяся децентрализацией договорного процесса и его протеканием преимущественно на уровне отдельных предприятий. Такая модель используется в Великобритании, Канаде, США, Японии.

Аналогичной точки зрения придерживается Ф.П. Витко, который также классифицирует модели социального партнёрства по трем группам: согласительная, антипрофсоюзная и плюралистическая модели [73, с. 78].

В.Н. Якимец и ряд других исследователей проблем социального партнёрства [62; 237; 336; 343, 398] выделяют две его основные модели: тред-юнионистскую и межсекторальную. При этом под тред-юнионистской моделью понимается система «трипартизма», сложившаяся в социально-трудовой сфере (отношения работодателей, наемных работников и государства), а межсекторальной называют модель взаимодействия трёх секторов общества – власти, бизнеса и некоммерческих общественных организаций, предметом взаимодействия которых является весь спектр социальных проблем. «На сегодняшний день, – отмечает В.Н. Якимец, – за понятием «социальное партнёрство» скрываются два пересекающихся, но не совпадающих, а в ряде случаев и противоречащих друг другу контекста. Один из них связан с проблемами разрешения конфликтов в сфере трудовых отношений (тред-юнионистский), а второй – более широкий – развитием межсекторных

взаимодействий в социальной сфере. Представители каждого сектора имеют разные возможности и ресурсы для участия в решении проблем социальной сферы. У них разные представления о самой природе этих проблем. Но, несмотря на все различия и связанные с ними противоречия, сотрудничество секторов необходимо: ни государство, ни бизнес, ни общественность не могут «в одиночку» преодолеть социальную несправедливость и конфликты, обеспечить людям равные возможности для достойной жизни» [398, с. 2, 5].

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют, что хотя интерпретации социального партнёрства в сфере труда весьма многообразны, однако при этом они характеризуются наличием общих элементов и в формах регулирования социально-экономических отношений, и в формах взаимодействия власти, бизнеса и наёмных работников. На основе обобщения научно-прикладных подходов к регулированию договорного процесса в разных странах с учётом степени развития социального законодательства, роли государства и профсоюзов в социально-трудовых отношениях, превалирующих целей можно заключить, что разнообразие вариантов социального партнёрства сводится к трём основным моделям:

скандинавской (шведской) модели, характерной для стран Северной Европы – Швеции, Бельгии, Дании, Норвегии, Нидерландов, Финляндии [262];

германской модели, применяемой в странах Центральной Европы – Германии, Австрии, Италии, Франции, Швейцарии, Ирландии [62, с.187; 73];

американской модели, используемой в США, Греции, Португалии, Испании, Великобритании, Канаде [152; 259; 354].

Некоторые исследователи полагают, что основных моделей социального партнёрства не три, а четыре, выделяя в самостоятельную еще и австрийскую модель [228], хотя по своим признакам и неотъемлемым элементам она, по сути, идентична германской модели.

В процессе исследования установлено, что имея общей целью социальную консолидацию, названные модели разнятся по критерию эффективности. Если для германской модели таковыми критериями выступают упрочение демократии, рост

производительности труда, мирное развитие трудовых отношений, предотвращение трудовых конфликтов, для скандинавской – её социальные результаты, то для американской модели главным критерием эффективности социального партнёрства являются темпы экономического роста [167].

Скандинавская (шведская) модель социального партнёрства имеет три уровня: общенациональный, отраслевой и уровень предприятия. Она предполагает активное вмешательство государства в регулирование трудовых отношений. Основными чертами этой модели являются: сильная социальная политика, обеспечение полной занятости населения, более равномерное, чем в других странах, распределение личных доходов, улучшение положения работников и повышение их статуса на производстве. К примеру, ряд законов, принятых в 70-е гг. XX в. в Швеции, значительно усилили позиции наёмных работников и профсоюзов на предприятиях: жёстко регламентированы увольнения, установлена практика заблаговременного предупреждения о них как работников, так и агентств занятости [262].

Регулирование социально-трудовых отношений между объединениями предпринимателей и профсоюзом осуществляются при посредничестве государства. К примеру, в Швеции еще в 1938 г. было заключено основное соглашение между центральным объединением профсоюзов и шведским объединением предпринимателей, принципы которого до сих пор используются при регламентации отношений государства, предпринимателей и профсоюзов. Этот договор выработал политику компромисса между хозяевами предприятий и наёмными работниками (так называемый мир в промышленности) и затруднил возможность открытого противостояния труда и капитала [73, с. 88].

Судебное разбирательство трудовых конфликтов осуществляется в Швеции судом по трудовым делам, а посреднические процедуры проводит Национальная служба посредничества.

Особо привлекательной является система ведения коллективных переговоров в Швеции, способствующая обеспечению стабильности на шведском рынке труда, развитию экономики и спокойствия в обществе в целом [259].

Основой этой системы является законодательно закрепленное регулярное заключение договоров между работодателями и наёмными работниками в сфере оплаты и условий труда. Отраслевые соглашения в Швеции заключаются под эгидой Индустриального соглашения, срок действия которого неограничен. В случае, когда стороны не достигли договоренности в условиях конфликта, между ними осуществляются переговоры в рамках посредничества, закрепленного Законом о посредничестве.

Германская модель социального партнерства в сфере труда ориентирована на соблюдение максимального баланса интересов между работниками и работодателями. Основой этой модели является создание сети отраслевых соглашений, устраивающих по своим условиям как предпринимателей, так и профсоюзы, поскольку в этой стране практически нет компаний, в которых не действовали бы профсоюзные организации. Реализация социального партнерства в соответствии с германской моделью осуществляется посредством разветвленной системы различных союзов, ассоциаций, объединений, в которых состоит более половины населения [72, с. 6-11].

Основной задачей социального партнерства в Германии является согласование объединениями предпринимателей коллективных тарифных договоров с профсоюзами. Переговоры по тарифам рассматриваются как чрезвычайно важная и ответственная акция. Государство, как правило, в них не вмешивается, однако к этому процессу подключаются различные финансовые структуры, политики и депутаты всех уровней, посредники, средства массовой информации. Наряду с тарифами социальное партнерство активно проявляется также в системе социального страхования (медицинского, от несчастного случая, пенсионного, от безработицы). Интересам социального партнерства служит и специально созданная судебная система, включающая трудовые и социальные суды, и представленная на всех уровнях – местном, окружном, земельном, федеральном [262].

Особенностью *американской модели* социального партнерства является децентрализация – перенос основных акцентов на уровень предприятий.

Реализация социального партнерства связывается с проблемами согласования профсоюзной политики и интересов работников, с их участием в управлении собственностью и производством, оказания социальной помощи на производстве, осуществления различных социальных проектов, достижения консенсуса интересов руководителей бизнеса и профсоюзов, регулирования трудовых конфликтов и тарифных договоров на микроуровне, что позволяет изыскивать резервы производства и ограничивать разногласия и коллективные трудовые споры [354].

Американский опыт социального партнерства характеризуется также широким использованием альтернативных судам средств разрешения споров – Alternative Dispute Resolution (ADR).

Движение «альтернативное разрешение споров» сформировалось в США в 70-е годы XX в. в целях освобождения перегруженной делами судебной системы и, доказав свою практическую значимость, быстро распространилось по всему Европейскому континенту.

В Соединенных Штатах Америки широко используются такие альтернативные процедуры разрешения споров (конфликтов), как арбитраж, посредничество, переговоры, независимая экспертиза и др. [219]. Посредничество (медиация) считается в США одной из самых успешных форм регулирования разногласий в различных сферах – трудовой, семейной, гражданской и др. В настоящий период во всех штатах действует более 300 общественных посреднических центров [250].

Кроме того, в последние годы в США появилось множество частных коммерческих организаций, осуществляющих посреднические функции при решении спорных вопросов. Правила рассмотрения споров с участием медиаторов не регламентируются законом, однако Американская ассоциация арбитров разработала типовые Правила урегулирования коммерческих споров с помощью посредничества.

Высокая эффективность использования альтернативных средств разрешения споров подтверждается тем, что в ходе применения таких процедур в США, как

свидетельствует практика, обычно решается более 80% всех дел. Помимо альтернативных процедур разрешения конфликтов, в Соединенных Штатах Америки широко используются механизмы, гарантами которых являются государственные органы.

В частности, к ним относится Федеральная служба посредничества и примирения (ФСПП), которая была создана в США в 1917 г., а через 30 лет стала независимой организацией. В этот же период (в начале XX в.) был принят Закон о трудовых отношениях и создано Министерство труда [62,73].

В течение более чем 90 лет своего существования ФСПП играла существенную роль в разрешении конфликтов между трудом и капиталом. Штаб-квартира Службы находится в Вашингтоне, а в регионах функционирует более 80 ее отделений. В штате ведомства 350 человек, из них 220 – посредники. Основная функция ФСПП – регулирование спорных вопросов в период забастовок. Служба осуществляет свою деятельность в таких основных направлениях [261, с. 21]:

рассмотрение спорных вопросов в 30-дневный срок в предзабастовочный период и во время забастовок;

обучение представителей сторон социально-трудовых отношений навыкам переговоров и конструктивного разрешения проблем как форма «опережающего» посредничества;

финансовая и техническая помощь комитетам «труд-управление», которые решают проблемы охраны труда и здоровья, пенсионного обеспечения;

организация работы арбитров в офисе «Арбитражный сервис» для сторон, отдающих предпочтение арбитражу при решении трудовых споров.

Директор Службы назначается Президентом США, утверждается сенатом и никому, кроме конгресса США, не подчиняется. ФСПП имеет список арбитров, насчитывающий 1700 квалифицированных независимых арбитров.

В США, помимо Федеральной службы посредничества и примирения, имеются и другие органы, созданные для урегулирования конфликтов – Американская ассоциация арбитров и Национальная академия арбитров. В целом в

США имеется около пяти тысяч арбитров, которые ежегодно рассматривают более 100 тыс. конфликтов.

Кроме того, трудовые отношения в государственном секторе регулируются Федеральной коллегией по трудовым отношениям, в рамках которой для решения наиболее сложных конфликтов, не решенных ни в одной из инстанций, Президентом США создана специальная Комиссия. Ее решение является окончательным и обязательным для выполнения конфликтующими сторонами.

Перечень организаций, занимающихся разрешением конфликтов, следует дополнить Академией мира и разрешения конфликтов, основанной в 1975 г. Конгрессом США. Специалисты этой структуры занимаются исследованием мирного урегулирования конфликтов на разных социальных уровнях. Проблемы посредничества и управления конфликтами решаются также в конфликтологических центрах и институтах, существующих при американских университетах (Мичиганском университете, университете Дж. Мейсона и др.). По специальности «Разрешение конфликтов» присуждаются степени магистра и доктора наук. Финансирование многих исследовательских проектов осуществляется за счет ведущих американских компаний [62; 98].

Специфической особенностью социального партнерства в США является также развитие многообразных форм производственной демократии на корпоративном уровне, в частности, использование на партнерской основе акционерного капитала для создания предприятий, компаний, фирм с коллективной собственностью работников и активное их вовлечение в процесс принятия управленческих решений. Возглавляют такую работу две общенациональные организации – Национальный центр коллективной собственности и Ассоциация ESOP (Employees Stock Ownership Plan). По данным зарубежных специалистов, коллективная форма собственности, получившая активное развитие в рамках программ ESOP (в течение 80-90 гг. прошлого столетия ежегодно организовывалось 300-600 программ ESOP), доказала свою эффективность, в том числе и в контексте снижения социальной напряженности и трудовых конфликтов [98; 201].

Анализируя американскую модель социального партнерства с точки зрения возможности применения этого опыта в Донецкой Народной Республике, следует подчеркнуть практическую полезность подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами) на основе сочетания институциональных и альтернативных форм регулирования трудовых противоречий как наиболее отвечающего отечественным условиям хозяйствования.

В зарубежных странах используются различные модификации указанных выше моделей социального партнерства. Опыт их применения детально исследован в монографии автора [62].

Таким образом, выполненное исследование позволяет заключить, что в зарубежных странах успешность процедур посредничества и примирения во многом определяется традициями коллективных переговоров и социального диалога [23; 24; 206, 341].

Социальное партнерство, являясь эффективным механизмом регулирования социально-трудовых отношений, предотвращения или мирного разрешения социально-трудовых конфликтов, выступает реальной основой для достижения социального согласия и баланса интересов участников партнерства с помощью разработки и заключения коллективных договоров и соглашений, организации диалога, консультаций и переговоров сторон, повышения действенности проведения примирительных процедур.

Исследование различных моделей и особенностей развития социального партнерства приводит к выводу о целесообразности использования в отечественной практике модели, основанной на принципах трипартизма и многоуровневого сотрудничества участников партнерства при активной роли органов государственной власти и органов местного самоуправления [46, 47, 48, 58, 59]. Именно при таком подходе в наиболее полной мере может быть раскрыт и использован потенциал социального партнерства как действенного механизма гармонизации социально-трудовых отношений.

Использование элементов адаптированного к отечественным условиям зарубежного опыта ведения социального диалога, применения разнообразных

форм и методов разрешения возникающих между работниками и работодателями противоречий будет способствовать созданию в Донецкой Народной Республике организационно-экономического механизма управления трудовыми спорами (конфликтами), соответствующего международным стандартам и обеспечивающего стабильность экономического развития. Важной предпосылкой для его формирования является изучение опыта Российской Федерации по гармонизации интересов участников социального партнерства.

2.2. Использование потенциала социального партнерства в процессе управления трудовыми спорами (конфликтами) в Российской Федерации

Вопросы развития социально-трудовых отношений в бывшем СССР и Российской Федерации, результаты исследования конфликтологических проблем в сфере труда и основных причин их возникновения, направления совершенствования механизмов и способов разрешения трудовых споров (конфликтов) освещены в научных публикациях многих российских ученых и практиков. Этой проблематике посвящены работы А. Быкова [64], И. Войтинского [77; 78], М. Гордона [95], С. Жаркова [129], С. Иванова [150], Г. Каменского [163], И. Киселева [171], Ю. Киселева [173], В. Литвинова-Фалинского [211], А. Лушников [219; 334], А. Маклашевского [235], Л. Нисселович [248], Н. Полянского [276], Ю. Рыбакова [314], В. Сафонова [322], В. Святловского [323], И. Шелымагина [387].

Термин «социальное партнерство» вошел в практику регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации после принятия Указа Президента от 15.11.1991 г. № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» [358]. В марте 1992 г. был принят Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях». Во второй половине 90-х гг. в России были приняты еще несколько важнейших законодательных и нормативно-правовых актов, обеспечивающих необходимую правовую базу развития системы социального партнерства. Наиболее значимыми среди них являются Законы:

«О порядке разрешения коллективных трудовых споров» (декабрь 1995 г.), «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (декабрь 1995 г.), а также Постановление Правительства РФ от 15.04.1996 г. № 465 «О службе по урегулированию коллективных споров». Разработан и принят «Трудовой кодекс Российской Федерации», в котором второй раздел посвящен социальному партнёрству. В перечисленных документах заложены основные принципы партнёрских отношений и политико-административного управления на основе законности, равноправия, добровольности, взаимной ответственности партнеров при согласовании интересов различных социальных и профессиональных групп, приоритетности переговорных, примирительных методов и процедур в регулировании социальных отношений. В них зафиксированы также права на проведение забастовок, акций протеста, демонстраций, организуемых профсоюзами и другими объединениями трудящихся [334].

В соответствии с Указом Президента РФ от 18.06.1996 г. № 934 «О подготовке программы социальных реформ» Правительство РФ разработало и утвердило Программу социальных реформ в Российской Федерации на период 1996-2000 гг. В раздел 3 «Реформы в сфере труда и трудовых отношений» этой программы был также включен подраздел «Развитие социального партнерства», в котором были сформулированы задачи по разработке правового механизма совершенствования организационных форм социального партнерства, процедур взаимодействия субъектов трудовых отношений и примирительных процедур, а также по укреплению государственной службы по урегулированию коллективных трудовых споров [335].

Для согласования интересов и достижения взаимовыгодных договоренностей работников и работодателей в условиях проведения демонополизации и приватизации собственности, предотвращения трудовых конфликтов, в соответствии с этим Указом Президента РФ, начиная с 1992 г., была введена практика ежегодного заключения на трехсторонней основе *генеральных соглашений* по социально-экономическим вопросам между

правительством РФ, полномочными представителями общереспубликанских объединений профсоюзов и предпринимателей. Предметом соглашения являются обязательства сторон в области занятости населения, поэтапного повышения социальных гарантий гражданам, социальной защиты наиболее уязвимых групп населения, обеспечения роста доходов трудящихся по мере стабилизации экономики, реализации социально-экономических программ [335].

Было признано также необходимым заключать *трехсторонние отраслевые тарифные соглашения* между органами государственного управления, профсоюзами и представителями собственников (работодателей), предусмотрев в них взаимные обязательства сторон, регулирующие социально-трудовые отношения в области организации, оплаты труда, социальных гарантий, найма и увольнения работников, и обеспечивающие повышение эффективности производства, укрепление трудовой дисциплины, соблюдение интересов трудящихся при проведении приватизации, предотвращение трудовых конфликтов.

Для рассмотрения и заключения генерального и отраслевых тарифных соглашений и урегулирования трудовых споров (конфликтов) была образована Российская трехсторонняя комиссия в составе представителей Правительства страны, профсоюзов и работодателей. Правовая основа формирования и деятельности Российской трехсторонней комиссии была закреплена в Федеральном Законе РФ «О российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений», принятом государственной Думой 02.04.1999 г. Министерствам и ведомствам, концернам, корпорациям, ассоциациям и другим субъектам хозяйствования независимо от форм собственности было дано поручение Правительства создать для подготовки проектов соглашений и урегулирования трудовых споров (конфликтов) отраслевые комиссии в составе работодателей и представителей профсоюзов. Положения о создании органов социального партнерства (комиссий по регулированию социально-трудовых отношений) были закреплены в соответствующих статьях Трудового кодекса Российской Федерации.

Российской трехсторонней комиссии и ее отраслевым комиссиям, в соответствии с указанным выше Законом, были предоставлены достаточно широкие права:

осуществлять контроль за выполнением органами государственного управления, предприятиями, объединениями, организациями независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности условий соответствующих соглашений;

привлекать к работе по разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов) руководителей и работников министерств и ведомств, ассоциаций, концернов, корпораций и других объединений предприятий;

вносить предложения о привлечении к ответственности должностных лиц, не обеспечивающих выполнение достигнутых соглашений по урегулированию трудовых конфликтов;

посещать в установленном порядке объединения, предприятия и организации независимо от форм собственности, изучать трудовые и социально-бытовые условия работающих, отчеты, статистические и другие документы и материалы по вопросам социально-трудовых отношений.

Основными задачами Российской комиссии Законом РФ «О российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» определены:

ведение коллективных переговоров и подготовка проекта генерального соглашения между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации;

содействие договорному регулированию социально-трудовых отношений на федеральном уровне;

проведение консультаций по вопросам, связанным с разработкой проектов федеральных законов и иных нормативно-правовых актов РФ в области социально-трудовых отношений, федеральных программ в сфере труда, занятости населения, миграции рабочей силы, социального обеспечения;

согласование позиций сторон по основным направлениям социальной политики;

рассмотрение по инициативе сторон вопросов, возникших в ходе выполнения генерального соглашения;

распространение опыта социального партнерства, информирование отраслевых (межотраслевых), региональных и иных комиссий по регулированию социально-трудовых отношений о деятельности республиканской комиссии;

изучение международного опыта, участие в мероприятиях, проводимых соответствующими зарубежными организациями в области социально-трудовых отношений и социального партнерства, проведение в рамках комиссии консультаций по вопросам, связанным с ратификацией и применением международных трудовых норм.

Таким образом, система договоров между участниками социального партнерства включает несколько уровней, подчиненных по нисходящей, со своими зонами ответственности, ресурсами и локальными целями [279, с. 75].

1-й уровень – индивидуальные трудовые соглашения (контракты);

2-й уровень – коллективные договоры на предприятиях и в организациях;

3-й уровень – трехсторонние соглашения на уровнях городов и районов между профсоюзами, работодателями и органами местного самоуправления;

4-й уровень – отраслевые соглашения между работодателями и региональным комитетом профсоюза в пределах субъекта Российской Федерации;

5-й уровень – трехсторонние соглашения между органами государственной власти субъектов федерации, работодателями и профсоюзными объединениями субъектов федерации;

6-й уровень – отраслевые (тарифные) соглашения на федеральном уровне;

7-й уровень – генеральные соглашения на уровне правительства, министерств, ведомств, республиканских профсоюзных органов и объединений работодателей.

Согласно трудовому Кодексу Российской Федерации (ст. 45) *соглашение* – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и

устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенций.

Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на федеральном уровне.

Межрегиональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне двух и более субъектов Российской Федерации.

Региональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений на уровне субъекта РФ.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение устанавливает общие условия оплаты труда, гарантии, компенсации и льготы работникам отрасли (отраслей). Отраслевое (межрегиональное) соглашение может заключаться на федеральном, межрегиональном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Территориальное соглашение устанавливает общие условия труда, гарантии, компенсации и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования.

Иные соглашения – соглашения, которые могут заключаться сторонами на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования социально-трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

В ст. 46 Трудового кодекса РФ указаны следующие вопросы, по которым в соглашение могут включаться взаимные обязательства сторон:

Оплата труда (в том числе установление минимальных тарифных ставок, окладов, установление соотношения размера заработной платы и размера ее условно-постоянной части, а также определение составных частей заработной платы, включаемых в ее условно-постоянную часть, установление порядка обеспечения, повышение уровня реального содержания заработной платы;

гарантии, компенсации и льготы работникам;

режимы труда и отдыха;

занятость, условия высвобождения работников;

подготовка и дополнительное профессиональное образование работников, в том числе в целях модернизации производства;

условия и охрана труда;

развитие социального партнерства, в том числе участие работников в управлении организацией;

дополнительное пенсионное страхование;

другие вопросы, определенные сторонами.

В первом квартале 1993 г. впервые в России было подписано Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Советов Министров – Правительством РФ на текущий год о согласованных позициях, обязательствах и действиях сторон по основным вопросам проведения социально-экономической политики и регулирования трудовых отношений [379, с. 75].

В Генеральном соглашении были определены принципы, по которым должна формироваться вся многоотраслевая система соглашений. В частности, было зафиксировано, что данные соглашения распространяются на предприятия всех форм собственности, учитывают юридическое равенство сторон и региональные особенности, уточняют и развивают социальные гарантии, предоставляемые наемным работникам законодательством РФ и аналогичными соглашениями, заключенными на уровне министерств, ведомств и правительства. Подчеркнуто, что основные положения соглашений должны включаться в

соглашения и коллективные договоры, заключаемые на более низком уровне – в пределах городов, районов, предприятий и организаций.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 40, 41) дано определение понятия коллективного договора как правового акта, регулирующего социально-трудовые отношения в организации или индивидуального предпринимателя и заключаемого работниками и работодателями в лице их представителей, закреплено положение о том, что содержание и структура *коллективного договора* определяются сторонами, а также указан перечень вопросов, по которому в него могут включаться обязательства работников и работодателей. К их числу относятся:

формы, системы и размеры оплаты труда;

выплата пособий, компенсаций;

механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции выполнения показателей, определенных коллективным договором;

занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;

улучшение условий охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;

соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;

экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;

оздоровление и отдых работников и членов их семей;

частичная или полная оплата питания работников;

контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;

отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;

другие вопросы, определенные сторонами.

Таким образом, можно констатировать, что в практику социально-трудовых отношений Российской Федерации введен тред-юнионистский вариант социального партнерства, когда интересы работников представляют профсоюзы.

В соответствии с нормами Трудового кодекса Российской Федерации для защиты интересов работников при проведении коллективных переговоров по поводу заключения генерального, отраслевых, территориальных и иных коллективных соглашений и договоров легализован «смешанный вариант»: профсоюзного плюрализма, иных представителей работников и профсоюзного монополизма в зависимости от уровня социального партнерства. При этом профсоюзный монополизм характерен для всех уровней социального партнерства, кроме уровня организации (локального).

Согласно ст. 29 Трудового кодекса РФ представителями работников в социальном партнерстве являются: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийского, межрегиональных профсоюзов, или иные представители, избираемые работниками в случаях, предусмотренных трудовым кодексом.

Интересы *работников* при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении *коллективного договора*, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Интересы работников при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении *соглашений*, разрешении коллективных трудовых споров по поводу заключения или изменения соглашений, осуществлении контроля за их выполнением, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений

представляют соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

В случае, когда работники данного работодателя не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, представлять интересы всех работников в социальном партнерстве на локальном уровне, на общем собрании (конференции) работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган).

В соответствии со ст. 33 Трудового кодекса РФ интересы *работодателей* при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении *коллективного договора*, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем представляют руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ, другими федеральными законами или иными нормативными правовыми актами субъектов РФ, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении *соглашений*, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы *работодателей* представляют соответствующие объединения работодателей. В случае отсутствия на федеральном, межрегиональном, региональном или территориальном уровне социального партнерства отраслевого (межотраслевого) объединения работодателей, его полномочия может

осуществлять соответственно общероссийское, межрегиональное, региональное, территориальное объединение работодателей при условии, что состав членов такого объединения отвечает требованиям, установленным федеральным законом для соответствующего отраслевого (межотраслевого) объединения работодателей.

В Трудовом кодексе Российской Федерации закреплено понятие коллективного трудового спора. В соответствии со ст. 398 коллективный трудовой спор – неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом руководителя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов. В Трудовом кодексе РФ зафиксировано право работников (их представителей) на выдвижение своих требований, порядок их оформления и рассмотрения, определена процедура проведения переговоров сторон.

В основу механизма рассмотрения и разрешения трудовых споров заложен принцип примирительных процедур через соответствующие комиссии и трудовые арбитражи. В соответствии со ст. 401 Трудового кодекса РФ порядок разрешения коллективного трудового спора предусматривает следующие этапы:

- рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией;
- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника;
- рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже.

Первый этап рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией является обязательным для всей процедуры примирения. Также законодательство не исключает возможность воспользоваться двумя другими способами разрешения трудового спора поочередно.

Согласно ст. 402 Трудового кодекса РФ в случае возникновения коллективного трудового спора на локальном уровне социального партнерства примирительная комиссия создается в срок до двух рабочих дней со дня начала коллективного трудового спора, а в случае возникновения коллективного трудового спора на иных уровнях социального партнерства – в срок до трех

рабочих дней со дня начала коллективного трудового спора. ПримириТЕЛЬная комиссия формируется из представителей сторон коллективного спора на равноправной основе. При этом законодательно утверждено требование, что стороны коллективного трудового спора не имеют права уклоняться от создания примирительной комиссии и участия в ее работе.

В ст. 405 Трудового кодекса РФ закреплены определенные гарантии в связи с разрешением коллективного трудового спора:

члены примирительной комиссии, трудовые арбитры на время участия в разрешении коллективного трудового спора освобождаются от основной работы с сохранением среднего заработка на срок не более трех месяцев в течение одного года;

участвующие в разрешении коллективного трудового спора представители работников, их объединений не могут быть в период разрешения коллективного трудового спора подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе работодателя без предварительного согласия уполномочившего их на представительство органа.

До 1993 г. в разрешении социально-трудовых конфликтов принимала участие только российская трехсторонняя комиссия. В 1993 г. Министерство труда Российской Федерации согласно Постановлению Правительства РФ от 30.07.1993 г. № 730 была создана Служба разрешения коллективных трудовых споров, а в 1996 г. было утверждено «Положение о службе по урегулированию коллективных трудовых споров» (Постановление Правительства РФ от 15.04.1996 г. № 468; изменения и дополнения внесены 21.03.1998, Постановление Правительства РФ № 332).

Согласно Положению, служба по урегулированию коллективных трудовых споров является государственным органом, содействующим разрешению коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них. В 1996 г. произошло изменение статуса службы, что отразилось в закреплённом в Постановлении Правительства РФ от 15.04.1996 г., № 468 понятии «Система службы». Систему службы образуют государственные органы

– Департамент по урегулированию коллективных трудовых споров и развитию социального партнерства Министерства труда и социального развития Российской Федерации и межрегиональные территориальные органы по урегулированию коллективных трудовых споров этого Министерства, а также подразделения органов исполнительной власти субъектов РФ, на которые возложены функции по урегулированию коллективных трудовых споров.

Одной из основных функций государственно-административных органов, призванных содействовать разрешению коллективных трудовых споров, является институализация примирительных процедур – создание полномочных органов сторон данного вида общественных отношений с целью разрешения коллективных трудовых споров, а также закрепление статуса института примирения надлежащим актом полномочных представителей (органов) сторон конфликта. Под формированием органов полномочных представителей сторон конфликта, которые выражают их интересы и могут их отстаивать в ходе взаимодействия в целях разрешения конфликта, понимается процесс согласования состава полномочных представителей (органов) каждой из сторон и закрепление статуса полномочных представителей, их органов соответствующим актом. Под закреплением статуса института примирения понимается процесс: 1) согласование типа примирительной процедуры (посредничества, трудового арбитража); 2) согласование регламента и полномочий института примирения (примирительной комиссии, посредничества, трудового арбитража); 3) согласование кандидатур посредников, трудовых арбитров; 4) подписание соответствующих протоколов, указанных в пунктах 1, 2, 3 [332, с. 89–122].

В соответствии с возложенными на службу по урегулированию коллективных трудовых споров обязанностями ее основными задачами являются:

организация работы по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления с учетом всех предусмотренных законодательством Российской Федерации возможностей для разрешения возникших коллективных трудовых споров;

осуществление уведомительной регистрации коллективных трудовых споров;

проверка в случае необходимости полномочий представителей сторон трудового спора;

участие совместно со сторонами коллективных трудовых споров в создании трудовых арбитражей, формировании их состава, определении регламента и полномочий;

утверждение состава трудового арбитража в случае несогласия одной из сторон с предложенным составом;

выявление причин и условий коллективных трудовых споров, подготовка предложений по их устранению;

организация в установленном порядке финансирования примирительных процедур;

оказание методической помощи сторонам на всех этапах разрешения коллективных трудовых споров.

Одним из органов, входящих в систему службы по урегулированию социально-трудовых отношений, является Федеральная инспекция труда при Министерстве труда РФ, аппарат которой включает также работников государственных инспекций труда республик, краев, областей, городов федерального значения, автономной области, автономных округов, районов и городов, расположенных в субъектах Российской Федерации.

В соответствии с Положением о Федеральной инспекции труда при Министерстве труда РФ она выполняет следующие основные функции:

осуществляет государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства РФ о труде и охране труда на территории соответствующего субъекта РФ, а также на других территориях и местностях определенного решениями главного государственного инспектора труда РФ в отношении зон деятельности организаций, входящих в территорию данного субъекта РФ;

расследует в установленном порядке несчастные случаи на производстве, анализирует их причины и разрабатывает предложения по предупреждению таких случаев;

рассматривает в соответствии с законодательством Российской Федерации дела об административных правонарушениях;

информирует соответствующие органы государственной власти и органы местного самоуправления о фактах нарушения законодательства РФ о труде и охране труда;

участвует в работе по правовому воспитанию, распространению знаний по соблюдению законодательства РФ о труде;

готовит и представляет в установленном порядке в Министерство труда РФ отчеты о результатах деятельности инспекции, доклады и обзоры о соблюдении законодательства РФ о труде;

ведет прием граждан, рассматривает заявления, жалобы и иные обращения граждан о нарушении трудовых прав.

Приведенный выше перечень основных функциональных задач, возложенных на Федеральную инспекцию труда, позволяет заключить, что их выполнение является важным фактором своевременного выявления предпосылок возможного возникновения социальной напряженности в трудовых коллективах субъектов хозяйствования РФ и опосредованно влияет на снижение конфликтной ситуации, устранение причин, порождающих коллективные трудовые споры.

Для рассмотрения и предотвращения критических социальных конфликтных ситуаций в сфере труда действует также оперативная Комиссия Правительства Российской Федерации.

Как свидетельствует зарубежная практика промышленно развитых стран, одним из действенных средств разрешения коллективных трудовых споров и отстаивания работниками своих социально-экономических интересов являются забастовки. В Российской Федерации право на забастовку признается, гарантируется Конституцией (ст. 37) и закреплено в Трудовом кодексе РФ.

Однако «в Российской Федерации, – отмечает И.М. Козина, – право на забастовку существует только для законных, т.е. прописанных в законе, забастовок. Иными словами, право на забастовку не только допускает, но и предполагает ее регулирование и ограничение. В России забастовка рассматривается как способ урегулирования разногласий между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда, включая заработную плату, а также в связи с коллективно-договорным регулированием труда, т.е. по причинам социально-экономического характера. Забастовки по политическим мотивам, равно как и забастовки солидарности, вообще не упоминаются в законе и не признаются» [25, с. 18].

В Трудовом кодексе РФ закреплено положение о том, что если примирительные процедуры не привели к разрешению коллективного трудового спора либо работодатель (представители работодателя) или работодатели (представители работодателей) не выполняют соглашения, достигнутые сторонами коллективного трудового спора в ходе разрешения этого спора, или не исполняют решение трудового арбитража, то работники или их представители имеют право приступить к организации забастовки, за исключением случаев, когда законодательно не допускается ее проведение.

В соответствии с частями первой и второй ст. 413 Трудового кодекса РФ забастовки являются незаконными:

а) в периоды введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении; в органах и организациях Вооруженных Сил РФ, других военных, военизированных и иных формированиях, организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно ведающих вопросами обеспечения обороны страны, безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, предупреждения или ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций; в правоохранительных органах, организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно

обслуживающих особо опасные виды производств или оборудования, на станциях скорой или неотложной медицинской помощи;

б) в организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газообеспечение, авиационный, железнодорожный и водный транспорт, связь, больницы) в том случае, если проведение забастовок создает угрозу обороне страны и безопасности государства, жизни и здоровью людей.

Право на забастовку может быть ограничено федеральным законом. Кроме того, забастовка является незаконной, если она была объявлена без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных Трудовым кодексом РФ. Решение о признании забастовки незаконной принимается верховными судами республик, краевыми, областными судами, судами городов федерального значения, судами автономной области и автономных округов по заявлению работодателя или прокурора (ст. 413).

Порядок организации и проведения забастовок закреплен в статьях 410–413 Трудового кодекса РФ, в ст. 414 установлены гарантии и правовое положение работников в связи с проведением забастовки. В частности, установлено, что на время забастовки за участвующими в ней работниками сохраняются место работы и должность; участие работника в забастовке не может рассматриваться в качестве нарушения трудовой дисциплины и основания для расторжения трудового договора; запрещается применять к работникам, участвующим в забастовке, меры дисциплинарной ответственности (за исключением случаев, когда забастовка признана незаконной).

Как было отмечено ранее, законодательство целого ряда европейских стран допускает как право работников на забастовку, так и право работодателя на ответные действия – локаута. В соответствии с российским законодательством работодатели права на локаут не имеют. В ст. 415 Трудового кодекса РФ зафиксировано, что в процессе урегулирования коллективного трудового спора, включая проведение забастовки, запрещается локаут – увольнение работников по

инициативе работодателя в связи с их участием в коллективном трудовом споре или в забастовке.

В ст. 417 Трудового кодекса РФ закреплена ответственность работников за незаконные забастовки: работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий рабочий день после доведения до органа, возглавляющего забастовку, вступившего в законную силу решения суда о признании забастовки незаконной либо об отсрочке или приостановке забастовки, могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины. Представительный орган работников, объявивший и не прекративший забастовку после признания ее незаконной, обязан возместить убытки, причиненные работодателю незаконной забастовкой, за счет своих средств в размере, определенном судом.

Таким образом, можно констатировать, что действующее российское трудовое законодательство в целом соответствует рекомендациям МОТ по развитию социального партнерства и урегулированию коллективных трудовых споров, в том числе и по вопросам объявления и проведения забастовок. И хотя, как отмечает ряд ученых и практиков, некоторые закрепленные права и законодательно установленные процедуры на практике не всегда реализуются, а ресурс профсоюза как общественной организации, представляющей интересы работников, нередко трансформируется в ресурс администрации, в связи с чем работники сталкиваются с давлением со стороны работодателей, властей или правоохранительных органов [32; 71; 153], опыт Российской Федерации может стать важным ориентиром для создания эффективной системы регулирования трудовых споров (конфликтов) в Донецкой Народной Республике.

2.3. Регулирование процесса управления трудовыми спорами (конфликтами) в отечественной практике

В отличие от зарубежного опыта в отечественной практике до 90-х гг. прошлого столетия отсутствовал системный подход к развитию социального партнерства и управлению коллективными трудовыми спорами. Переход к рынку

потребовал создания нового правового механизма регулирования трудовых отношений на отраслевом, региональном и национальном уровнях. Прежде всего, возникла проблема определения правовых основ организации и порядка ведения социального диалога, надлежащего представительства сторон, создания полноправных представительных органов как от наемных работников, так и от работодателей для регулирования трудовых, социальных и экономических отношений, разрешения коллективных трудовых споров. И в этом отношении в отечественной практике были приняты определенные организационно-правовые решения.

Законодательная база в сфере управления коллективными трудовыми спорами была сформирована на основе положений Конституции Украины, Кодекса Законов о труде, ратифицированных соответствующих Конвенций и рекомендаций МОТ, специальных законодательных актов и Указов Президента, а также нормативно-правовых актов созданной в 1998 г. Национальной службы посредничества и примирения (НСПП).

Указом Президента Украины № 151/93 от 27.04.1993 г. был образован Национальный совет социального партнерства, который впоследствии, с января 2006 г., прекратил свою деятельность в связи с отменой действия данного Указа. В июле 1993 г. был принят Закон Украины «О коллективных договорах и соглашениях» [135], которым регулируются сроки, порядок ведения коллективных переговоров, разработки, составления, внесения изменений и дополнений в коллективный договор, а также предусмотрена ответственность за его выполнение. С 1993 г. стали заключаться тарифные соглашения, а затем и Генеральные соглашения между кабинетом Министров Украины и профсоюзными объединениями Украины, а с 1997 г. – еще и с Украинским союзом промышленников и предпринимателей (с 1993 г. – Конфедерацией работодателей).

В марте 1998 г. был принят Закон Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», в котором дано определение

понятия «коллективный трудовой спор (конфликт)» [138, ст. 2] как разногласий сторон, возникших относительно:

установления новых или замены существующих социально-экономических условий труда и рабочего быта;

составления или внесения изменений в коллективный договор, соглашение; выполнения коллективного договора, соглашения или их отдельных положений;

невыполнения требований законодательства о труде.

Законом определены стороны конфликта, установлен момент возникновения коллективного трудового спора (конфликта) и процесс формирования требований наемных работников, порядок их рассмотрения (ст. 4, 5, 6), а также последовательность действий по разрешению коллективного трудового спора: примирительной комиссией (ст. 8, 9) и арбитражем (ст. 11, 12). В Законе закреплено право наемных работников на забастовку (ст. 18) и определена процедура ее проведения (ст. 19–28).

В сентябре 1999 г. был принят Закон Украины «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» [139], а в июле 2012 г. – Закон Украины «Об организации работодателей, их объединениях, правах и гарантиях их деятельности» [141].

В соответствии со ст. 20 Закона Украины «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» профсоюзам и их объединениям было предоставлено право вести коллективные переговоры, заключать коллективные договоры, генеральные, отраслевые, региональные, межотраслевые соглашения от имени работников в порядке, установленном законодательством. Право профсоюзов на организацию и проведение забастовок, собраний, митингов и демонстраций в защиту трудовых и социально-экономических прав и интересов наемных работников закреплено в ст. 27 данного Закона Украины.

Законом Украины «Об организации работодателей, их объединениях, правах и гарантии их деятельности» была закреплена обязанность работодателей и их объединений принимать участие в ведении коллективных переговоров по

разработке и заключению соглашений на соответствующем уровне (ст. 16). Целью участия организаций работодателей в социальном партнерстве признано достижение компромиссов между сторонами и предотвращение коллективных трудовых споров (ст. 17).

Важным законодательным актом в сфере регулирования трудовых, социальных и экономических отношений стал принятый в конце 2010 г. Закон Украины «О социальном диалоге в Украине», в соответствии с которым были внесены определенные изменения в сферу колдоговорного регулирования трудовых отношений [116]. В статье 3 данного Закона зафиксировано, что в отечественной практике социальный диалог осуществляется на принципах:

- законности и верховенства права;
- репрезентативности и правомочности сторон и их представителей;
- независимости и равноправия сторон;
- конструктивности и взаимодействия;
- добровольности и принятия реальных обязательств;
- взаимного уважения и поиска компромиссных решений;
- обязательности рассмотрения предложений сторон;
- приоритета согласительных процедур;
- открытости и гласности;
- обязательности соблюдения достигнутых договоренностей;
- ответственности за выполнение принятых обязательств.

В Законе закреплено положение о том, что социальный диалог осуществляется на национальном, отраслевом, территориальном и локальном (предприятие, учреждение, организация) уровнях на трехсторонней или двусторонней основе. Формами социального диалога определены: обмен информацией, консультации, согласительные процедуры, коллективные переговоры по поводу заключения коллективных договоров и соглашений.

К сторонам социального диалога отнесены:

на национальном уровне – профсоюзная сторона, субъектами которой являются объединения профессиональных союзов, имеющие статус

всеукраинских; сторона работодателей, субъектами которой являются объединения организаций работодателей, имеющих статус всеукраинских; сторона органов исполнительной власти, субъектом которой является Кабинет Министров Украины;

на отраслевом уровне – профсоюзная сторона, субъектами которой являются всеукраинские профсоюзы и их объединения, действующие в пределах определенного вида или нескольких видов экономической деятельности; сторона работодателей, субъектами которой являются всеукраинские объединения организаций работодателей, действующих в пределах определенного вида или нескольких видов экономической деятельности; сторона органов исполнительной власти, к субъектам которой относятся соответствующие центральные органы исполнительной власти;

на территориальном уровне – профсоюзная сторона, субъектами которой являются профсоюзы соответствующего уровня и их объединения, действующие на территории соответствующей административно-территориальной единицы; сторона работодателей, субъектами которой являются организации работодателей и их объединений, действующие на территории соответствующей административно-территориальной единицы; сторона органов исполнительной власти, субъектами которой являются местные органы исполнительной власти, функционирующие на территории соответствующей административно-территориальной единицы (или органы местного самоуправления в пределах полномочий, определенных законодательством);

на локальном уровне – сторона работников, субъектами которой выступают первичные профсоюзные организации, а в случае их отсутствия – свободно избранные для ведения коллективных переговоров представители (представитель) работников; сторона работодателей, субъектами которой являются работодатель и/или уполномоченные представители работодателя.

При этом в соответствии с Законом, для участия в коллективных переговорах для заключения коллективных договоров и соглашений на указанных уровнях социального диалога состав субъектов профсоюзной стороны и стороны

работодателей устанавливается критериями репрезентативности. Общими критериями репрезентативности определены:

легализация (регистрация) данных организаций (объединений) и их статус;
для профсоюзов, их организаций, объединений – общая численность их членов, для организаций работодателей и их объединений – общая численность работников, которые трудятся на предприятиях – членах соответствующих организаций работодателей;

отраслевая и территориальная разветвленность.

Оценку соответствия критериям репрезентативности субъектов сторон коллективных переговоров и ее подтверждение выполняют: на национальном и отраслевом уровнях – Национальная служба посредничества и примирения, на территориальном уровне – соответствующие отделения Национальной службы посредничества и примирения [116, ст. 7].

В соответствии с Законом Украины «О социальном диалоге в Украине» [116, ст. 11] для ведения социального диалога на национальном уровне из равного числа представителей сторон (профсоюзная сторона, сторона работодателей, представители органов исполнительной власти) был воссоздан Национальный трехсторонний социально-экономический совет как постоянно действующий орган, утвержденный Указом Президента Украины «О трехстороннем социально-экономическом совете» № 347/2011 от 02.04.2011 г. Впервые Национальный трехсторонний социально-экономический совет как консультативно-совещательный орган при Президенте Украины возник в результате реорганизации Национального совета социального партнерства в соответствии с Указом Президента Украины № 1871 «О развитии социального диалога в Украине», подписанном 29.12. 2005 г. и был ликвидирован в 2011 г. (Указ Президента № 347/2011 от 02.04.2011 г.) в связи с принятием нового Закона «О социальном диалоге в Украине».

Для ведения социального диалога на отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в Законе закреплён порядок создания и формирования

состава отраслевых (межотраслевых) (ст. 15, 16) и территориальных трехсторонних или двухсторонних социально-экономических советов (ст. 17, 18).

Обязанность местных исполнительных органов власти и органов местного самоуправления принимать участие в социальном диалоге сторон и разрешении коллективных трудовых споров также закреплена в соответствующих законодательных актах. Так, в ч. 5 ст. 24 Закона Украины «О местных государственных администрациях в Украине» установлено, что местная государственная администрация принимает участие в ведении коллективных переговоров и заключении территориальных тарифных соглашений, разрешении коллективных трудовых споров (конфликтов) [137], а в ч. 9 ст. 34 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине» закреплено право органов и должностных лиц местного самоуправления участвовать в ведении коллективных переговоров и заключении территориальных тарифных соглашений, решении коллективных трудовых споров (конфликтов) относительно предприятий, учреждений и организаций, расположенных на соответствующей территории; регистрировать коллективные договоры и соглашения, осуществлять контроль за их выполнением [136].

Таким образом, можно заключить, что выстроенная в отечественной практике система социального диалога, укрупненная блок-схема которой представлена на рисунке 2.1, хотя и охватывает национальный, отраслевой и территориальные уровни, однако она не учитывает такие звенья социального диалога, которые существуют на уровне городов и районов и которые Законом Украины «О социальном диалоге в Украине» исключены из правового поля.

Действенным механизмом снижения социальной напряженности в трудовых коллективах, активного содействия обеспечению социально-экономической стабильности в обществе стала деятельность Национальной службы посредничества и примирения (НСПП) как постоянно действующего государственного органа, созданного с целью регулирования коллективных трудовых споров на национальном, отраслевом и территориальном уровнях [359].

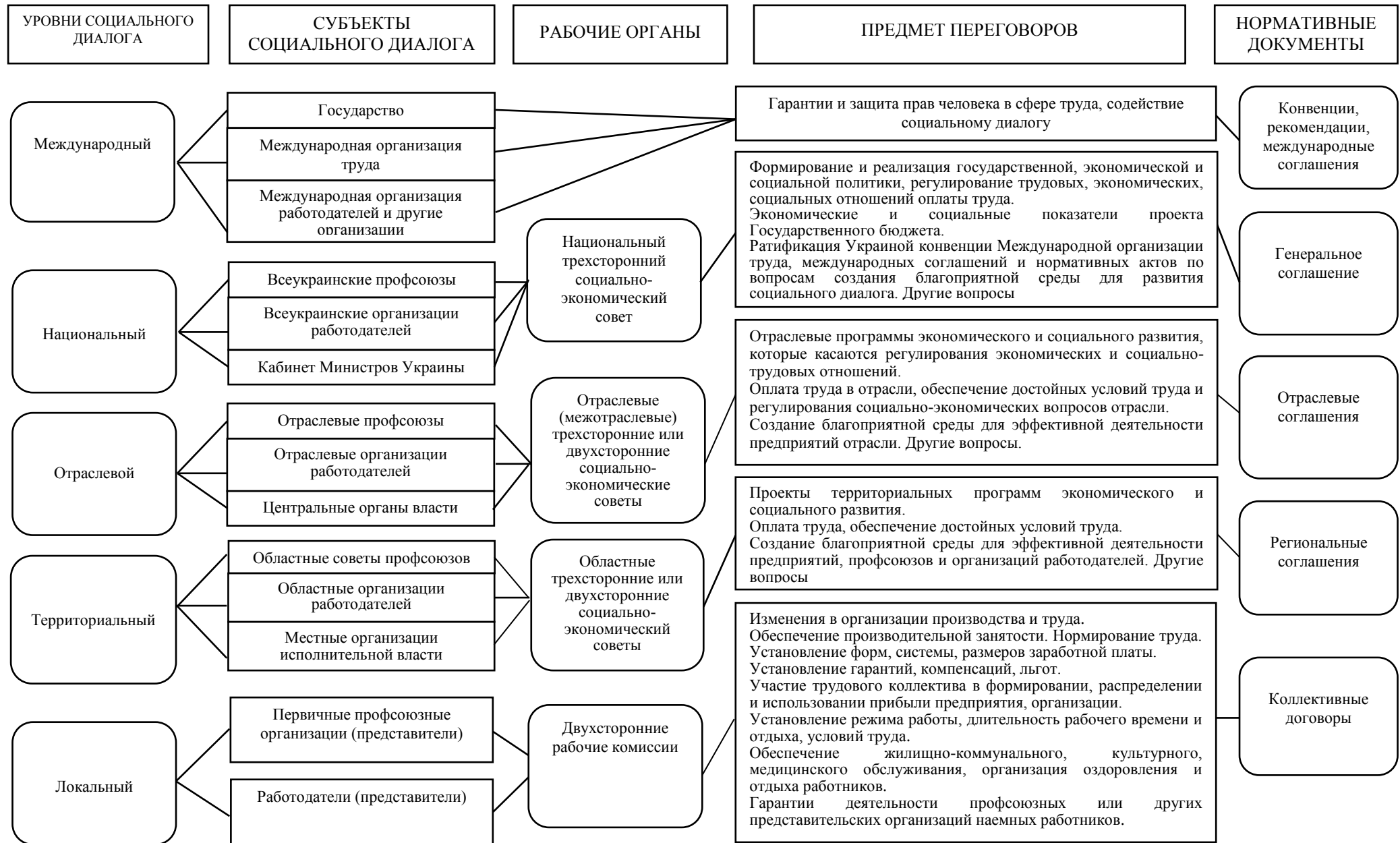


Рисунок 2.1 – Укрупненная блок-схема системы социального диалога на Украине

В Положении «О порядке осуществления Национальной службой посредничества и примирения мер по предотвращению возникновения трудовых споров (конфликтов)», утвержденном приказом НСПП № 16 от 27.03.2009 г., определены правовые и организационные меры по предотвращению конфликтов на предприятиях, в учреждениях, организациях независимо от их форм собственности, вида деятельности и отраслевой принадлежности, а также установлен порядок взаимодействия НСПП с профессиональными союзами, работодателями и их объединениями, центральными и местными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и другими государственными органами. Нормами Положения «О порядке осуществления Национальной службой посредничества и примирения посредничества в предотвращении возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов) и содействии их своевременному разрешению», утвержденного приказом НСПП № 82 от 25.12.2009 г., закреплены правовые и организационные меры по своевременному разрешению и предотвращению коллективных трудовых споров и организации посреднической деятельности при взаимодействии сторон социально-трудовых отношений. В данном Положении также прописан порядок формирования и работы примирительных органов (примирительной комиссии, примирительной комиссии с участием независимого посредника, трудового арбитража), порядок посредничества во время забастовки и при взаимодействии с местными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления [338, с. 31–43].

Большая работа проведена НСПП по подготовке методического обеспечения процесса регулирования коллективных трудовых споров: разработка инструкций, методик и методических указаний по вопросам рассмотрения выдвинутых наемными работниками требований, выявления и установления причин возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), прогнозирования потенциальных условий дестабилизации социально-трудовых отношений и их перерастания в коллективные трудовые споры. Цель и задачи системы предотвращения трудовых конфликтов, порядок реализации

мероприятий, направленных на улучшение социально-трудовых отношений методические подходы к определению результативности работы в этом направлении закреплены в методических рекомендациях НСПП по предотвращению возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), утвержденных приказом НСПП от 31.12.2009 г. № 92 [338, с. 9–20].

Для повышения эффективности деятельности посредников и трудовых арбитров при разрешении коллективных трудовых споров соответствующим Положением, разработанным и утвержденным Приказом НСПП от 04.04.2000 г., закреплен порядок и условия обучения и переобучения посредников и арбитров на базе НСПП, а также порядок сертификации этих специалистов [338, с. 33–28].

Как показала практика Донецкого региона, применение различных способов разрешения коллективных трудовых споров с помощью Национальной службы посредничества и примирения, работы примирительных комиссий и трудового арбитража оказало заметное позитивное влияние на выработку конструктивных решений по проблемным ситуациям в сфере социально-трудовых отношений и тем самым во многом способствовало снижению уровня социальной напряженности в трудовых коллективах.

Провозглашение 7 апреля 2014 г. создания Донецкой Народной Республики (ДНР), принятие Конституции ДНР, образование Народного Совета Донецкой Народной Республики и Совета Министров Донецкой Народной Республики, других органов исполнительной власти и органов местного самоуправления объективно потребовало внесения существенных изменений в законодательную базу в сфере труда и социальной политики Республики.

Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики № 1-27 от 10.01.2015 г. утверждено положение и структуры Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики [255], создан Республиканский центр занятости.

Указом Главы ДНР № 234 от 04.06.2015 г. образована Государственная инспекция по вопросам соблюдения законодательства о труде [253]. Постановлением Народного совета ДНР № 11–8П–НС от 03.06.2015 г. принят

Закон ДНР «Об охране труда» [254], а Постановлением Народного Совета ДНР от 11.08.2015 г. принят Закон ДНР «О профессиональных союзах» [252].

С введением в действие Трудового кодекса Донецкой Народной Республики, проект которого в настоящее время находится в стадии согласования и обсуждения, утратит силу Кодекс законов о труде Украины, Закон Украины «О социальном диалоге в Украине», ряд других нормативных актов. В связи с ликвидацией отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области утратили силу все нормативные документы этой организации, действовавшие на территории Донецкой области.

При формировании в Донецкой Народной Республике новой нормативно-правовой базы по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере социально-трудовых отношений акцентировано внимание на вопросах установления четких правил взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, разработки порядка и процедур рассмотрения и разрешения коллективных трудовых споров, урегулирования разногласий сторон с учетом соблюдения требований законодательства ДНР. Так, в Законе Донецкой Народной Республики «О занятости населения», принятом Постановлением Народного Совета от 29.05.2015 г., дана трактовка понятия социального диалога как процесса определения и сближения позиций, достижения совместных договоренностей и принятия согласованных решений сторонами социального диалога, которые представляют интересы работников, работодателей, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по вопросам формирования и реализации государственной социальной и экономической политики, регулирования трудовых, социальных, экономических отношений (часть 1, статья 35); зафиксированы основные принципы социального диалога (статья 36); определены уровни, стороны и формы социального диалога (статья 37). В Законе Донецкой Народной Республики «О профессиональных союзах», принятом Постановлением Народного Совета от 29.06.2015 г., закреплено право профсоюзных органов принимать участие в социальном диалоге, коллективно-

договорном регулировании социально-трудовых отношений, решении коллективных трудовых споров, работе органов, комиссий, рассматривающих такие споры (статьи 27, 28), а также право профсоюзов, их организаций и объединений профсоюзов на организацию и проведение собраний, забастовок и других массовых мероприятий (статья 29).

В Постановлении № 1-27 от 10.01.2015 г. «Об утверждении Положения и структуры Министерстве труда и социальной политики Донецкой Народной Республики» прописано, что в состав основных задач и функций этого Министерства в соответствии с возложенными на него полномочиями по формированию и определению путей реализации государственной политики в сфере труда и обеспечению социальных гарантий для населения входят также и такие задачи:

определение форм и принципов социального партнерства, организация сотрудничества органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики и органов местного самоуправления с профсоюзами, другими объединениями и организациями работодателей;

организация на принципах социального партнерства проведения переговоров и заключения соглашений между местными органами исполнительной власти, объединениями работодателей и профсоюзов, другими уполномоченными представителями работников;

анализ состояния заключения коллективных договоров на предприятиях, в учреждениях и организациях, предоставление сторонам переговорного процесса организационно-методической помощи, содействие в пределах своих полномочий решению коллективных трудовых споров (конфликтов).

Для практической реализации полномочий по социальному партнерству в Департаменте социально-трудовых отношений МТСП создан Отдел коллективно-договорного регулирования и социального диалога.

Приказы МТСП, принятые в пределах его полномочий, являются обязательными для исполнения местными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления Донецкой Народной Республики, а также

предприятиями, учреждениями и организациями независимо от форм собственности, ведомственной подчиненности и физическими лицами-предпринимателями.

Министерство труда и социальной политики ДНР направляет и координирует деятельность Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики – центрального органа исполнительной власти, к основным задачам и функциям которого отнесены:

реализация государственной политики по вопросам государственного надзора и контроля за соблюдением работодателями трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права и охраны труда;

реализация государственной политики по вопросам государственного надзора и контроля за реализацией прав работников на получение обеспечения по общеобязательному социальному страхованию;

реализация государственной политики по вопросам государственного надзора и контроля за соблюдением требований законодательства о занятости населения;

реализация государственной политики по вопросам проведения аттестации рабочих мест по условиям труда.

В состав полномочий Инспекции в установленной сфере деятельности включены также выполняемые ранее территориальным отделением НСПП полномочия по рассмотрению и разрешению коллективных трудовых споров. В Положении о государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики, утвержденным Указом Главы ДНР от № 234 от 04.06.2015 г., прописано, что Инспекция:

регистрирует в уведомительном порядке коллективные трудовые споры в организациях, финансируемых из государственного бюджета, а также коллективные трудовые споры, возникающие в случаях, когда в соответствии с законодательством ДНР в целях разрешения коллективного трудового спора

забастовка не может быть проведена, предоставляет в установленном порядке сведения об указанных коллективных трудовых спорах;

выявляет и анализирует причины возникновения коллективных трудовых споров, подготавливает предложения по их устранению.

Порядок и процедуры урегулирования коллективных трудовых споров закреплены в части V проекта Трудового кодекса ДНР, в главе 67 «Рассмотрение и разрешение коллективных трудовых споров» раздела 8 «Защита трудовых прав и свобод, рассмотрение и разрешение трудовых споров, ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права».

Коллективный трудовой спор начинается с формирования наемными работниками или профсоюзом требований к работодателю или уполномоченному им органу (представителю), которые должны отвечать положениям ч. 1 ст. 466 Трудового кодекса ДНР, определяющим характер разногласий, которые могут возникнуть между сторонами социально-трудового взаимодействия и соответствуют сути понятия «коллективный трудовой спор».

В статьях 467, 468 проекта Трудового кодекса ДНР прописан порядок выдвижения и рассмотрения требований работников и их представителей. Закреплено положение о том, что требования, выдвинутые работниками и (или) представительным органом работников организации, утверждаются на соответствующем собрании (конференции) работников, излагаются в письменной форме и направляются работодателю представительным органом работников, уполномоченного ими на разрешение коллективного трудового спора. При этом установлен порядок, в соответствии с которым собрание работников считается правомочным, если на нем присутствует более половины работающих, а конференция считается полномочной, если на ней присутствует не менее двух третей избранных делегатов. При невозможности проведения собрания (созыва конференции) работников представительный орган работников имеет право утвердить свое решение, собрав подписи более половины работников в поддержку выдвинутых им требований.

Требования профессиональных союзов и их объединений (республиканских профсоюзов, их территориальных организаций, объединений профсоюзов и объединений территориальных организаций профсоюзов) в соответствии с ч. 3 ст. 467 проекта Трудового кодекса ДНР выдвигаются их выборными коллегиальными органами, уполномоченными на это уставами профсоюзов и уставами их объединений, и направляются указанными органами соответствующим сторонам социального партнерства.

В соответствии со ст. 468 проекта Трудового кодекса ДНР работодатель обязан принять к рассмотрению направленные ему требования работников и в течение двух рабочих дней со дня получения этих требований в письменном виде сообщить представительному органу работников организации о принятом решении. Объединения работодателей (иные представители работодателей) обязаны принять к рассмотрению направленные им требования профсоюзов (их объединений) и в течение трех недель со дня получения указанных требований сообщить в письменной форме профессиональным союзам (их объединениям) о принятом решении. Если требования работников удовлетворены, то инцидент считается исчерпанным. В противном случае (а также если в установленные сроки ответ от работодателя не был получен), трудовой коллектив вступает в трудовой спор.

В соответствии со ст. 469 проекта Трудового кодекса ДНР порядок разрешения коллективного трудового спора включает следующие этапы:

- рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией;
- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника;
- рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже.

При этом закреплен порядок, в соответствии с которым рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией является обязательным этапом, а также установлено, что ни одна из сторон коллективного трудового спора не имеет права уклониться от участия в примирительных процедурах.

Примирительная комиссия – это временный орган, который создается на равноправной основе сторонами социально-трудовых отношений при возникновении коллективного трудового спора.

В соответствии с ч. 6 статьи 420 проекта Трудового кодекса ДНР коллективный трудовой спор на локальном (производственном) уровне социального партнерства должен быть рассмотрен примирительной комиссией в срок до трех рабочих дней, а коллективный трудовой спор на иных уровнях социального партнерства – в срок до пяти рабочих дней со дня издания соответствующих актов (приказов, распоряжений, постановлений) о ее создании. Решение примирительной комиссии принимается по соглашению сторон коллективного трудового спора, оформляется протоколом, имеет для сторон этого спора обязательную силу и исполняется в порядке и сроки, которые установлены решением примирительной комиссии.

При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны коллективного трудового спора приступают к переговорам о рассмотрении коллективного трудового спора с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

В ст. 471 проекта Трудового кодекса ДНР регламентирован следующий порядок рассмотрения коллективного трудового спора с участием посредника:

не позднее следующего рабочего дня после дня составления примирительной комиссией протокола разногласий стороны коллективного трудового спора должны провести переговоры о рассмотрении коллективного трудового спора с участием посредника и обязаны в срок не более двух рабочих дней согласовать кандидатуру посредника;

рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника осуществляется на локальном (производственном) уровне социального партнерства в срок до трех рабочих дней, а на иных уровнях – в срок до пяти рабочих дней со дня приглашения (назначения) посредника и завершается принятием сторонами коллективного трудового спора согласованного решения в письменной форме или составлением протокола разногласий, если соглашение по

предмету коллективного трудового спора не было достигнуто. В этом случае стороны коллективного трудового спора на локальном уровне социального партнерства в срок до двух рабочих дней, а при разрешении коллективного трудового спора на иных уровнях социального партнерства в срок до четырех рабочих дней обязаны создать совместно с соответствующим государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров временный трудовой арбитраж для рассмотрения данного коллективного трудового спора либо передать его по соглашению сторон на рассмотрение в постоянно действующий трудовой арбитраж, созданный при соответствующей трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений.

В соответствии с ч. 5 ст. 472 проекта Трудового кодекса ДНР коллективный трудовой спор в трудовом арбитраже рассматривается с участием представителей сторон данного спора на локальном уровне социального партнерства в срок до трех рабочих дней, а при разрешении коллективного трудового спора на иных уровнях – в срок до 5 рабочих дней со дня создания временного трудового арбитража или передачи коллективного трудового спора на рассмотрение в постоянно действующий арбитраж.

В случае, когда в соответствии с частями 1 и 2 статьи 481 проекта Трудового кодекса в целях разрешения коллективного трудового спора не может быть проведена забастовка, рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже является обязательным и его решение имеет для сторон спора обязательную силу независимо от наличия соглашения сторон по данному вопросу.

Если стороны трудового спора не приходят к согласию о создании временного трудового арбитража либо о передаче коллективного трудового спора на рассмотрение в постоянно действующий трудовой арбитраж, то в соответствии с ч. 8 ст. 472 проекта Трудового кодекса ДНР решение по этим вопросам принимает соответствующий государственный орган по урегулированию коллективных трудовых споров.

Когда все возможности примирения исчерпаны, а стороны коллективного трудового спора так и не пришли к согласию, либо работодатели (представители работодателей) не выполняют соглашения, достигнутые сторонами коллективного трудового спора в ходе его разрешения, или не исполняют решение трудового арбитража, то работники (представители работников) могут использовать право, предоставленное Конституцией Донецкой Народной Республики, и приступить к организации забастовки как крайнему средству разрешения коллективного трудового спора. Исключением являются случаи, когда в соответствии с частями 1 и 2 ст. 481 проекта Трудового кодекса ДНР забастовка как средство разрешения коллективного трудового спора не может быть проведена:

в период введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении; в органах и организациях Вооруженных Сил Донецкой Народной Республики, других военных, военизированных и иных формирований, организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно ведающих вопросами обороны страны, безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, предупреждения или ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций; в правоохранительных органах; в организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств или оборудования, на станциях скорой и неотложной медицинской помощи;

в организациях (филиалах, представительствах или иных обособленных структурных подразделениях), непосредственно связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергоснабжение, авиационный, железнодорожный и водный транспорт, связь, больницы), в том случае, если проведение забастовок создает угрозу обороне страны и безопасности государства, жизни и здоровья людей.

В проекте Трудового Кодекса ДНР прописаны порядок объявления забастовки (ст. 478), права и обязанности органа, возглавляющего забастовку

(ст. 479), а также обязанности сторон коллективного трудового спора в ходе забастовки (ст. 480).

Решение об объявлении забастовки принимается собранием (конференцией) работников организации (филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения, физического лица-предпринимателя) по предложению представительного органа работников, ранее уполномоченного ими на разрешение коллективного трудового спора. Собрание работников считается правомочным, если на нем присутствует более половины от общего числа работников данного предприятия; конференция работников считается правомочной, если на ней присутствует не менее двух третей делегатов конференции. О начале предстоящей забастовки работодатель должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за пять рабочих дней, а о начале забастовки, объявленной профсоюзным органом (объединением профессиональных союзов) объединение работодателей, иные представители работодателей должны быть предупреждены в письменной форме не позднее чем за семь рабочих дней.

В ст. 478 закреплено положение о том, что в период рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией работниками может быть однократно проведена часовая предупредительная забастовка. На начальном уровне проведение предупредительной забастовки допускается после трех календарных дней работы примирительной комиссии с предупреждением работодателя в письменной форме не позднее чем за два рабочих дня, а при рассмотрении коллективного трудового спора на иных уровнях социального партнерства – после четырех календарных дней работы примирительной комиссии с предупреждением работодателя в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня.

При этом важно, что в соответствии с ч. 3 ст. 480 предусмотрена обязанность разработки и утверждения республиканским органом исполнительной власти, на который возложена координация и регулирование деятельности в соответствующей отрасли (подотрасли), по согласованию с

соответствующим республиканским профсоюзом перечня минимума необходимых работ (услуг), выполняемых в период проведения забастовки работниками организацией (филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений). Порядок разработки и утверждения перечня минимума необходимых работ (услуг) определяется Советом Министров ДНР.

В проекте Трудового кодекса ДНР прописаны также гарантии и правовые положения работников в связи с проведением забастовки (ст. 482), установлена норма, в соответствии с которой за участвующими в ней работниками сохраняются место работы и должность. В ч. 4 данной статьи записано, что работодатель имеет право не выплачивать работникам заработную плату во время их участия в забастовке, за исключением работников, занятых выполнением обязательного минимума необходимых работ (услуг). В то же время в ч. 5 ст. 482 оговорено, что коллективным договором, соглашением или соглашениями, достигнутыми в ходе разрешения коллективного трудового спора, могут быть предусмотрены компенсационные выплаты работникам, участвующим в забастовке.

Статьей 483 запрещен локаут – увольнение работников по инициативе работодателя в связи с их участием в коллективном трудовом споре или в забастовке. Предусмотрена ответственность работников за незаконные забастовки (ст. 485), а также дисциплинарная или административная ответственность представителей работодателей (работодателя) за уклонение от участия в примирительных процедурах, невыполнения соглашения, достигнутого в результате примирительных процедур, невыполнение либо отказ от исполнения решения трудового арбитража или препятствие проведению забастовки (части 1 и 2 ст. 484).

Таким образом, анализ нормативно-правовой базы Донецкой Народной Республики в сфере социального диалога свидетельствует, что при ее формировании учитывается опыт Российской Федерации, однако системное решение данной проблемы пока еще не получило практической реализации. Требуется дальнейшего развития организационно-правовое обеспечение механизма

управления коллективными трудовыми спорами. Важно введение в практику управляющего воздействия на профилактику социальной сферы, которая может выступать как катализатор, либо как сдерживающий фактор возникновения коллективных трудовых споров, а также использование более совершенных методов и способов выявления и урегулирования конфликтных ситуаций. Необходимо более активное применение альтернативных процедур, в частности, процедур медиации, успешно реализуемых в Российской Федерации и других странах в системе социального партнерства и разрешения коллективных трудовых споров. Вполне очевидна необходимость разработки и принятия Закона «О медиации», что будет соответствовать реалиям современности и способствовать внедрению в систему социального диалога методов и способов бесконфликтного общения.

Одним из важных условий совершенствования механизма управления коллективными трудовыми спорами является решение проблемы конфликтологического обучения, которое базировалось бы на повсеместном внедрении в систему образования разного уровня методов, способов, форм обучения студентов, специалистов, руководителей субъектов хозяйствования, работников республиканских органов исполнительной власти, профсоюзного актива конфликтологическим знаниям, ориентированного на формирование умений и навыков своевременного выявления, предупреждения, прогнозирования и разрешения трудовых споров на производственном и территориальном уровнях. Чрезвычайно актуальной является проблема подготовки соответствующего научно-методического обеспечения системы конфликтологического обучения.

Особую значимость приобретает проблема создания в Донецкой Народной Республике действенной информационной системы по вопросам социально-трудовых отношений, управления коллективными трудовыми спорами, а также разработка научно-методического инструментария организации мониторинговых исследований трудовой конфликтности в сфере хозяйствования.

Выполненное исследование и обобщение опыта Российской Федерации и действующей в ДНР нормативно-правовой базы приводит к выводу о том, что

решение названных выше и других актуальных задач в системе социального партнерства ДНР с целью обеспечения своевременного выявления причин возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах на локальном, отраслевом и территориальном уровнях, их предупреждения и профессионально грамотного разрешения возможно путем создания в Республике государственной комплексно-целевой системы управления коллективными трудовыми спорами.

Выводы по разделу 2

Результаты исследования методологической базы и прикладных аспектов развития социального партнерства привели к следующим выводам:

1. Важнейшим инструментом достижения баланса интересов различных социальных групп общества, согласования противоречий конфликтующих сторон является механизм социального партнерства, цель которого в контексте управления трудовыми спорами – выработка позиций и договоренностей, позволяющих удовлетворять интересы сторон в конкретных условиях, обеспечивать достижение компромисса, способного привести к снижению остроты и длительности трудовых разногласий, уменьшению конфликтных ситуаций, разрешению коллективных трудовых споров на конструктивной основе.

Формой и результатом социального партнерства выступают коллективные договора и соглашения, разработка и утверждение которых в обязательном порядке должны проходить через диалог, консультации и переговоры предпринимателей, профсоюзов и органов исполнительной власти. Отсюда функции социального партнерства по достижению гармонизации социально-трудовых отношений предопределяются интересами трех социальных партнеров: представительство и защита общегосударственных интересов в сфере труда, интересов бизнеса (работодателей) и интересов наемных работников.

Результаты исследования привели к выводам о наиболее приемлемом для условий хозяйствования в Донецкой Народной Республике развитии модели трипартизма в сфере социального партнерства как базовой основы регулирования трудовых споров. Это позволит усовершенствовать процесс сотрудничества между

работодателями и наемными работниками и, что особенно важно, усилить роль государственных органов власти в системе посредничества, примирения и разрешения трудовых конфликтов.

2. Исследование концептуальных подходов к управлению социально-трудовыми отношениями и анализ трудового законодательства, методов и процедур регулирования трудовых споров (конфликтов) в сфере социального партнерства в Российской Федерации показал возможность их применения в Донецкой Народной Республике с учетом специфики ее хозяйственной деятельности и особенностей функционирования экономики.

Основой механизма разрешения трудовых споров в России является использование принципа примирительных процедур через соответствующие комиссии и трудовые арбитражи. Основным государственным органом, содействующим разрешению коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них, с 1993 г. в России является Служба разрешения коллективных трудовых споров, изменившая в настоящее время свой статус, что отразилось в закреплённом в Постановлении Правительства Российской Федерации понятии «Система службы». Систему службы образуют государственные органы – Департамент по урегулированию коллективных трудовых споров и развитию социального партнерства Министерства труда и социального развития Российской Федерации и межрегиональные территориальные органы по урегулированию коллективных трудовых споров этого Министерства, а также подразделения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на которые возложены функции по урегулированию коллективных трудовых споров.

Для совершенствования законодательной базы Донецкой Народной Республики весьма полезным является практическое использование опыта законодательного регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации, который может стать ориентиром для создания эффективной государственной системы управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) в сфере социального партнерства.

3. Создание в Донецкой Народной Республике действенной системы управления трудовыми конфликтами требует внесения определенных изменений в законодательную базу в сфере труда и социальной политики. При этом материалы выполненного исследования дают основание утверждать, что не следует отменять наработанный с 90-х гг. XX в. позитивный отечественный опыт управления трудовыми спорами (конфликтами), включающий развитую систему социального партнерства и диалога. Важно также использовать полезный опыт работы Национальной службы посредничества и примирения Украины (НСПП) и ее территориальных структур, в частности, отделения НСПП в Донецкой области, как постоянно действующего государственного органа, созданного с целью регулирования коллективных трудовых споров на национальном, отраслевом и территориальном уровнях.

Как показали материалы исследования, посредничество и трудовой арбитраж, осуществлявшиеся в рамках этих структур, оказали позитивное влияние на сферу социально-трудовых отношений, что во многом способствовало снижению уровня социальной напряженности в трудовых коллективах Донецкого региона.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике вопросы управления социально-трудовыми отношениями, определения форм и принципов социального партнерства находятся в компетенции Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики и Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде, однако системное решение проблемы управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) пока еще не получило практической реализации.

РАЗДЕЛ 3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПОСЫЛОК ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ И ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

3.1. Исследование динамики и причин развития трудовых конфликтов в Российской Федерации

В научных публикациях по проблемам конфликтологии отмечается, что на протяжении всего советского периода развития страны наука игнорировала существование острых массовых трудовых конфликтов, концентрируя внимание на организационных и межличностных конфликтах на производстве. При анализе последних проблема рассматривалась в основном в рамках изучения факторов повышения эффективности производства и поддержания ее на высоком уровне. Традиционно рассматривались две плоскости, в которых могут развиваться трудовые конфликты: в одной их субъектами выступают трудящиеся и аппарат управления (конфликт по вертикали), в другой – работники одного уровня (конфликт по горизонтали). Конфликты представлялись как проявление индивидуальных различий людей, постулировалась их единичность. Тем не менее, массовые трудовые конфликты имели место на всем протяжении советского периода развития страны. Информация о таких событиях засекречивалась, а сами они расценивались как случаи гражданского неповиновения и не подлежали научному исследованию [8; 191; 379].

Трудовой спор (конфликт) как социальное явление представляет собой сложный психологический процесс в системе социально-трудовых отношений. Как тип социально-трудовых отношений трудовой конфликт является стадией обострения противоречий, столкновения противоположных целей, интересов, позиций, взглядов, идей, которые участники конфликта пытаются разрешить с помощью убеждений или действий [258]. С учетом этого исход конфликта во многом предопределяется своевременным выявлением и объективной диагностикой причин, его порождающих.

Изменение отношения официальной науки к трудовым конфликтам, осознание необходимости проведения аналитических исследований по определению и изучению источников их возникновения произошло после событий 1989–1992 гг., когда почти во всех угольных бассейнах России, а затем и в других отраслях народного хозяйства со сложными и опасными условиями труда (наземный, железнодорожный, воздушный и морской транспорт, рыболовецкое хозяйство) произошли массовые забастовки.

Так, по данным Госкомстата Российской Федерации, в первом квартале 1991 г. бастовали работники 120 предприятий и организаций промышленности, строительства. Убытки составили 107 млн. руб. В первом квартале 1992 г. в промышленности, строительстве и на транспорте бастовало 35 предприятий, и эти забастовки привели к убыткам в размере 35 млн. руб. В целом за первое полугодие 1992 г. забастовки продолжительностью в один день и более произошли в 60 регионах России на 5670 предприятиях и в организациях, из них в 4529 учреждениях народного хозяйства и 944 – здравоохранения. В забастовках приняли участие 134 тыс. человек. Потери рабочего времени по этой причине составили 1,7 млн. человеко-дней [8, с. 27].

В 1991–1992 гг. сектором социологии труда ИСПИ Российской Академии наук в рамках Всесоюзного мониторинга по вопросам социально-экономического развития промышленных предприятий было проведено изучение отношения работников государственных предприятий к забастовкам (всего было опрошено 6971 чел. на 77 предприятиях в 1991 г. и 5856 чел. на 62 предприятиях в 1992 г.). Результаты опроса показали, что активные формы протеста – забастовки, митинги – поддерживаются примерно половиной всех работников, хотя в 1992 г. количество их сторонников сократилось [8, с. 25].

Основными причинами проведения забастовок в этот период явились: низкий уровень жизни их участников, смена собственности государственных предприятий, социальная незащищенность работников, невыплата заработной платы, повышение правительством и соответствующими административными органами подписанных ранее тарифных соглашений и достигнутых

договоренностей. При этом, как отмечают специалисты, крупномасштабные трудовые конфликты не были «чистыми конфликтами» в сфере труда. Они включали в себя и большое число политических требований [8, с. 25, 29].

Потенциальная склонность работников к участию в акциях протеста исследуется путем анализа эмпирических данных. Для того чтобы различить степень недовольства, готовности принять участие в протестных акциях и действительный уровень протестной активности, в науке существуют понятия «протестная активность» и «протестный потенциал». Под протестной активностью понимают охват (вовлеченность) граждан (наемных работников) различными формами протеста и их динамику. Под протестным потенциалом понимают намерение (склонность) людей участвовать в протестных акциях при определенных условиях. Индекс потенциала протеста рассчитывается в процентах как разница между долей положительных и долей отрицательных ответов на вопросы-индикаторы.

Одной из первых (с начала 1992 г.) состояние и динамику потенциала социально-трудовых протестов во всероссийском масштабе стала проводить Служба изучения общественного мнения Vox Populi. Наиболее продолжительные и детальные динамические ряды (почти ежемесячные замеры таких показателей с 1993 г.) содержатся в публикациях Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [105, с. 40–41].

Обобщение научных публикаций по данной проблематике свидетельствует о том, что в конце 1990-х гг. прошлого столетия заметно активизировались научные исследования по оценке и анализу уровня потенциала протестных настроений и социальной напряженности в регионах Российской Федерации.

Рассмотрим, к примеру, результаты многолетних социологических исследований по выявлению основных тенденций динамики протестной активности жителей Вологодского региона РФ, которые проводит Институт социально-экономического развития территорий РАН (до сентября 2009 г. Вологодский научно-координационный центр ЦЭМИ РАН) [100; 101].

Анализ регулярных наблюдений по Вологодской области [258, с. 41-41] показал, что наиболее высокий уровень потенциала протеста жителей области наблюдался в условиях финансово-экономического кризиса 1998-1999 гг. (в среднем 37%). При этом, как видно по данным, приведенным в таблице 3.1, большинство представителей протестной группы высказали готовность к радикальным действиям в защиту своих интересов.

Таблица 3.1 – Динамика потенциала протеста в Вологодской области, %

1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	8 мес. 2013
Потенциал протеста														
39,6	24,3	26,3	27,0	25,8	26,9	32,2	26,3	20,7	19,6	21,9	20,0	19,8	20,1	17,9
Выйду на митинг, демонстрацию														
10,6	8,0	8,7	10,1	9,6	10,6	13,9	11,0	9,6	9,7	10,8	9,6	10,9	10,3	9,3
Буду участвовать в забастовках, акциях протеста														
14,2	7,7	8,8	8,7	7,9	8,1	10,8	9,0	5,7	5,4	6,0	6,1	4,7	5,7	4,6
Если надо, возьму оружие, выйду на баррикады														
14,9	8,6	8,8	8,2	8,3	8,2	7,5	6,3	5,3	5,1	5,0	4,3	4,3	4,2	3,9

Влияние общественно-политических и социально-экономических индикаторов на формирование протестных настроений в различные периоды неоднозначно. Как отмечают исследователи и подтверждают данные, приведенные в табл. 3.1, в 2000–2004 гг., на фоне существенного улучшения ситуации в экономической и социально-политической сферах страны, в Вологодской области наблюдалась нисходящая динамика количества протестных акций населения. Однако уже в 2005 г. уровень потенциала протеста в регионе по сравнению со среднегодовыми показателями 2000-2004 гг. увеличился до 32 %. В 2006–2008 гг., в условиях относительной стабилизации социально-экономической и общественно-политической ситуации в стране, степень

внутренней конфликтности в регионе заметно снизилась. В условиях нарастания кризисных процессов в экономике в 2009 г. потенциал протеста жителей Вологодской области возрос до 22%. В 2010–2012 гг. на фоне восстановительного экономического роста потенциальная протестная активность населения региона сохранялась на уровне 20%.

Обобщая результаты мониторинга, проведенного Институтом социально-экономического развития территорий РАН в Вологодском регионе, И. Дементьева отмечает, что в докризисный период 2000–2007 гг. наиболее тесную связь с протестным потенциалом демонстрирует политика идеологического недовольства населения. В условиях кризиса 2008–2009 гг. на первое место выходит недовольство, имеющее экономическую, материальную природу, а в период послекризисной стабилизации 2010–2013 гг. – показатели негативного социального настроения [105, с. 49].

В Самарском регионе РФ более 15 лет систематический анализ состояния социальной напряженности и трудовой конфликтности на промышленных предприятиях проводит Научно-исследовательский институт социальных технологий Самарского государственного университета. Эта работа выполняется в рамках ежегодного мониторинга социально-трудовой сферы области [357].

По данным исследования, выполненного в 2012 г. по группе промышленных предприятий одного из Поволжских районов, 15,5% работников посчитали возможным возникновение трудовых конфликтов на своем предприятии. Более 38% респондентов на обследованных предприятиях выразили в большей или меньшей степени свою готовность участвовать в акциях протеста (митингах, забастовках), что свидетельствует о достаточно высоком уровне социальной напряженности. При этом исследователи обратили внимание на два принципиально важных момента. Во-первых, на тот факт, что доля работников, имеющих претензии к администрации предприятия, длительное время остается неизменной. И во-вторых, что процедура заключения коллективных договоров на производственном уровне не достигает своей цели: на большей части предприятий коллективный договор не обсуждается и не доводится до сведения

персонала, каждый третий из числа опрошенных считает, что его интересы в коллективном договоре не учитываются, а каждый десятый отмечает, что работодатель не выполняет взятых на себя обязательств и не соблюдает требований трудового законодательства. Вполне очевидно, что при таком положении дел коллективный договор не выполняет своей роли в снижении социальной напряженности в трудовых коллективах [357, с. 424].

Как отмечает В.Н. Шаленко, протестные акции требуют к себе пристального внимания, так как любая из них при определенном стечении обстоятельств может перейти в более напряженную форму трудовых протестов [383]. В России Федеральная служба государственной статистики (Росстат) на основе данных, предоставляемых Федеральной службой по труду и занятости (Роструд), публикует информацию о количестве забастовок. Однако с 2006 г. официально стали учитываться только законные забастовки, но при этом оказалось, что большое количество забастовок и трудовых протестов, протекающих в других формах, остались неучтенными. Так, по данным Росстата, в 2008 г. зарегистрировано 4 забастовки, в кризисный 2009 г. – всего одна, а в 2010 г. – ни одной забастовки. Однако, по итогам мониторинга трудовых конфликтов в Центре социально-трудовых прав (ЦСТП), в 2009 г. в стране было зафиксировано 272 протестные акции, в 2010 г. – 205, в 2011 г. – 262, а в 2012 г. – 276 [383, с. 428].

По данным мониторинговых наблюдений, проводимых в ЦСТП в 2008–2011 гг. [31, с. 32, 33], главной причиной трудовых протестов в этот период стала невыплата и задержки выплаты заработной платы. Более половины всех протестных акций, проведенных в 2008 и 2010 гг. (от 52% до 57%) начинались именно по этой причине. Коллективные трудовые протесты возникали также в связи с низким уровнем оплаты труда, несогласием с изменением систем оплаты. К примеру, в 2011 г. доля протестов из-за низкой заработной платы составила 29% их общего количества, хотя в прошлые годы удельный вес этой причины не поднимался выше 19%. По сравнению с 2010 г. выросла доля трудовых протестов против изменения систем оплаты труда. Каждая третья протестная акция (34%) в

2011 г. происходила по причине реорганизации или закрытия предприятий, хотя в 2010 г. по этой причине возникал только каждый пятый трудовой протест (22%).

Основными формами протеста явились: выдвижение требований, остановка работы предприятия (забастовка), митинги вне предприятия и обращения к властям. Помимо этого, трудовые коллективы прибегали и к другим формам протеста: коллективный трудовой спор без забастовки, остановка отдельных структурных подразделений, митинг на предприятии, пикеты, шествия, голодовка, перекрытие магистралей и др.

Исследование различных подходов к рассмотрению трудовых конфликтов как социального явления свидетельствует, что конфликт признается многими учеными как неизбежный и разрешающий фактор в развитии трудовых отношений, как реальное и объективное проявление противоречий, постоянно существующих в жизни отдельных трудовых коллективов и общества в целом [144; 180; 191; 195]. Считается, что конфликт открывает дорогу инновациям, способствует формированию нового уровня взаимопонимания и сотрудничества. трудовых отношений. Негативным следствием трудового конфликта может стать снижение качества продукта, производительности труда, повышение уровня текучести кадров, увеличение числа случаев травматизма и заболеваний. Все это вызывает объективную необходимость грамотно управлять коллективными трудовыми спорами (конфликтами), уметь их разрешать и направлять в нужное для организации русло [268, с. 134].

Результаты ежегодного мониторинга трудовых конфликтов, проводимых в Центре социально-трудовых прав (ЦСТП), показали, что в последние годы наблюдений существенно изменилась структура их участников. Если в 2008 г. почти две трети всех протестов проходило как стихийные акции, – отмечает П. Бизюков, – то спустя три года профсоюзы перестали быть случайными участниками конфликтов и протестных акций, особенно на уровне первичных организаций. Динамика вовлеченности в трудовые протесты показывает, что доля стихийных забастовок постоянно снижается: с 62% в 2008 г. до 33% в первой половине 2011 г. В то же время доля участия первичных профсоюзов в акциях

протеста увеличивается: с 33% в 2008 г. до 45% в 2011 г. Увеличивается и доля вовлеченности в протестные акции вышестоящих профсоюзных организаций: если в 2008 г. их доля в общем числе акций протеста составляла всего 3%, то в 2009 г. она возросла до 28%, в 2010 г. – до 29%, а в первой половине 2011 г. – до 31%. Это означает, что акции протеста становятся все более организованными [33, с. 36].

Заметно усилив в последние годы внимание к проблемам социальной напряженности и урегулированию коллективных трудовых споров (конфликтов), Федерация независимых профсоюзов России инициировала проведение на базе Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов двух крупных Международных конференций: «Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации – выявление, урегулирование, предотвращение» (Санкт-Петербург, 16–17 октября 2014 г.) и «Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации: практика разрешения и ее законодательное обеспечение» (Санкт-Петербург, 01 апреля 2016 г.). В работе конференций приняли участие представители трех сторон социально-трудовых отношений: профсоюзов, работодателей и органов государственной власти.

Участники научно-практических конференций отметили, что с учетом сложности природы трудовых конфликтов в современных экономических отношениях для обеспечения их профилактики, снижения негативных последствий, чрезвычайно важны объективный мониторинг социально-трудовой обстановки, своевременное выявление назревающих конфликтов и причин, обуславливающих их возникновение, а также профессиональное сопровождение переговорных процессов для поиска и достижения компромиссов сторон. Эти ключевые инструменты выявления, урегулирования и предотвращения социально-трудовых конфликтов должны быть подкреплены действенной законодательной базой на федеральном и региональном уровнях, эффективными организационными решениями, образовательными программами, научными исследованиями.

Большую работу в плане изучения социально-трудовых конфликтов в России проводит Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов. В 2010 г. в университете по инициативе Федерации независимых профсоюзов был открыт факультет конфликтологии, а в 2012 г. на базе вуза был создан Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов, в рамках которого разработана автоматизированная информационная система, позволяющая в режиме реального времени получать информацию о социально-трудовых конфликтах в стране и за рубежом. Центр ежегодно выпускает более 70 периодических бюллетеней, посвященных статистическому и прогнозному анализу социально-трудовых конфликтов в Российской Федерации.

Рассмотрим более детально материалы наблюдений Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» (НМЦ «ТК») о социально-трудовых конфликтах в Российской Федерации за 2013-2016 гг.

В итоговом бюллетене НМЦ по проекту «Социально-трудовые конфликты» за 2013 г. [67] отмечено, что в наблюдаемом периоде в России было зафиксировано 125 социально-трудовых конфликтов. Большая часть из них происходила в Северо-западном – 27 (22%), Приволжском – 21 (17%), Центральном – 19 (16%) и Дальневосточном – 17 (14%) федеральных округах РФ. Социально-трудовые конфликты протекали в 49 (59%) субъектах РФ, в то же время в 34 субъектах РФ не зарегистрировано ни одного СТК.

В отраслевом разрезе производственной и непроизводственной сферы экономической деятельности, как видно по данным, приведенным в таблице 3.2, наиболее конфликтными были отрасли: обрабатывающие производства (45 СТК), транспорт (21 СТК), здравоохранение (15 СТК), добывающая промышленность (9 СТК), жилищно-коммунальное хозяйство (9 СТК) [67, с. 16].

Как свидетельствуют материалы наблюдения, в отраслях добывающей промышленности, строительства и электроэнергетике все социально-трудовые конфликты происходили на предприятиях частной формы собственности.

Таблица 3.2 – Количество социально-трудовых конфликтов
в Российской Федерации в 2013 г. (в отраслевом разрезе)

Отрасли	Количество СТК
Добыча полезных ископаемых	9
Обрабатывающие производства	45
Электроэнергетика	2
Строительство	6
Транспорт	21
Сельское хозяйство	7
Образование	5
Здравоохранение	15
Жилищно-коммунальное хозяйство	9
Культура	6

Как видно из диаграммы, приведенной на рисунке 3.1, большинство социально-трудовых конфликтов, зарегистрированных в 2013 г. (83 из 125) протекали на предприятиях и в учреждениях, организациях, находящихся в частной собственности [67, с. 12].



Рисунок 3.1 – Распределение СТК по объектам форм собственности, %

В наблюдаемый период СТК проходили также на предприятиях с иностранным участием (9 из общего их числа – 125). К примеру, такие конфликты были зафиксированы в Пермском филиале ООО «Нестле Россия», ОАО «Южно-Уральский никелевый комбинат», завод Volkswagen Group Rus, ЗАО МосФлоулайн и др.

Администрациями этих предприятий предпринимались попытки внедрить в трудовые отношения схемы, законодательно не урегулированные в Российской Федерации, - применение «аутстаффинга», «аутсорсинга», сэкономить на технике безопасности. На предприятиях не соблюдались условия действующих коллективных трудовых договоров, нарушались условия труда.

Треть СТК произошли на предприятиях малого и среднего бизнеса, с численностью работающих до 500 человек. Высокой степенью напряженности характеризовались трудовые коллективы на градообразующих предприятиях, проходящих различные стадии банкротства (20 СТК), что сопровождалось сокращением штатов и увольнением большого числа работников. В этих случаях СТК существенно увеличивали социальную напряженность в соответствующих муниципальных образованиях РФ [67, с. 13].

Содержательную характеристику социально-трудовых конфликтов и причин их возникновения в 2013 г. можно проследить по данным, приведенным в таблице 3.3 [67, с. 15].

Таблица 3.3 – Причины социально-трудовых конфликтов, протекавших в трудовых коллективах РФ в течение 2013 г.*

Группа причин	Количество СТК по группе причин (% от общего количества СТК)	Причины СТК	Количество СТК по причине (% от общего количества СТК)
1	2	3	4
Заработная плата	99 (81,1%)	полная невыплата заработной платы	53 (43,4%)
		низкий уровень оплаты труда	27 (22,2%)

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
		невыплата надбавок, доплат, компенсаций	15 (12,3%)
		отсутствие индексации оплаты труда	2 (1,6%)
		частичная невыплата заработной платы	1 (0,8%)
Изменение численности штата	35 (28,7%)	сокращение работников	21 (17,2%)
		увольнение работников	11 (9,1%)
		применение работодателем аутстаффинга (аутсорсинга)	2 (1,6%)
		невыполнение взятых обязательств по трудоустройству бывших работников	1 (0,8%)
Нарушение условий труда	24 (19,7%)		
Ликвидация или банкротство предприятия	22 (18%)	ликвидация предприятия (производства), учреждения, организации	13 (10,7%)
		прохождение процедуры банкротства, угроза банкротства	9 (7,3%)
Коллективный договор	14 (11,5%)	несогласие с условиями нового коллективного договора	8 (6,6%)
		невыполнение условий действующего коллективного договора	6 (4,9%)
Остановка производства работодателем	13 (10,7%)	остановка производства на неопределенный срок	6 (4,9%)

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4
Препятствие деятельности профсоюзов со стороны работодателя	3 (2,5%)		

*Примечание: в одном СТК может быть более одной причины

Как показали наблюдения, требования работников, выдвигаемые в ходе социально-трудовых конфликтов, имели четкую социально-экономическую направленность. Кроме основных причин, обусловленных невыплатой заработной платы и низким уровнем оплаты труда, наемные работники выдвигали также следующие требования:

сохранение градообразующих предприятий, прекращение искусственных банкротств и ликвидации предприятий;

устранение неэффективного менеджмента на предприятии;

возврат долгов за вредные условия работы и переработку;

сохранение (расширение) социальных гарантий и льгот;

установление справедливых тарифных ставок, изменение методики начисления стимулирующих выплат;

оплата сверхурочных и дополнительной работы;

обеспечение достойных условий труда;

проведение аттестации рабочих мест, определение вредности производства;

устранение нарушений прав членов профсоюза;

восстановление нарушенных прав сотрудников;

восстановление должностей в области охраны труда и промышленной безопасности;

обеспечение безопасности труда;

устранение нарушений трудового законодательства;

сохранение целостности предприятия при его продаже;

контроль за трудоустройством высвобождающихся работников;

устранение незаконного вмешательства менеджмента в профсоюзную деятельность.

В ходе разрешения трудовых конфликтов сторона работников прибегала к использованию различных способов отстаивания своих интересов:

применялись инструменты социального партнерства (переговоры с администрацией, проведение конференций, круглых столов, организация встреч с представителями органов государственной власти, внесение изменений в коллективные договоры, участие в работе комиссий по урегулированию трудовых споров);

использовались различные способы вовлечения органов государственной власти в разрешение СТК (обращение к представителям органов государственной власти разных уровней, обращение в суды, прокуратуру, Рострудинспекцию);

организовывались публичные акции давления на работодателей (пикеты, митинги, голодовки, угрозы протестных действий, отказ от переговоров);

проводились забастовки.

При этом анализ способов разрешения социально-трудовых конфликтов свидетельствует, что обращения в органы государственной власти федерального и регионального уровней, обращения в прокуратуру и суды оказались более эффективной формой урегулирования СТК, чем протесты [67, с. 21, 23]. Вместе с тем данная тенденция приводит к выводу о недостаточной действенности системы социального партнерства на уровне предприятий в двустороннем формате: наемные работники – работодатели.

Такой вывод подтверждается также тем, что по данным НМЦ «Трудовые конфликты» в исследуемом 2015 г. работодатели России не проявили себя должным образом в качестве активного социального партнера в процессе урегулирования СТК: они в большей степени склонялись к применению «силовых» административных действий, сводящихся к навязыванию своей воли протестующим работникам, зачастую отказывались от удовлетворения их требований, оказывали давление на профсоюзные организации, отказывались от переговоров, реже шли на уступки, проведение примирительных процедур,

подписание соглашений. Данное обстоятельство указывает на слабую готовность работодателей поддерживать социальный диалог и действовать в русле партнерских отношений.

В защите интересов работников в рамках СТК принимали участие профсоюзные организации различных уровней: активную поддержку оказывали первичные профсоюзные организации (в 46 СТК или 62% от их общего числа), а также территориальные и отраслевые профсоюзные объединения (44 СТК или 59% от их общего числа). Участие профсоюзов заключалось в оказании юридической, организационной, материальной, представительной помощи наемным работникам.

В 2014 г., по данным НМЦ «Трудовые конфликты», трудовые конфликты были зафиксированы во всех федеральных округах и 49 субъектах Российской Федерации [67]. Общее число трудовых конфликтов в этом году составило 139, т.е. резкого увеличения или уменьшения количества СТК по сравнению с 2013 г. не произошло.

Большая часть конфликтов в 2014 г. протекала в Сибирском, Северо-Западном, Приволжском и Уральском федеральном округах Российской Федерации. Наиболее конфликтными субъектами РФ по количеству СТК были: Санкт-Петербург (9 СТК), Челябинская область (9 СТК), Свердловская область (7 СТК), Москва (6 СТК), Иркутская область (6 СТК), Республика Татарстан (6 СТК). По сравнению с 2013 г. в наблюдаемом периоде, по данным НМЦ «Трудовые конфликты», сохранился практически неизменным перечень наиболее конфликтных отраслей экономики: обрабатывающие производства (производство машин и оборудования), производство пищевых продуктов, металлургическое производство, легкая промышленность – 53 СТК; транспорт – 25 СТК, здравоохранение – 12 СТК, образование – 12 СТК, строительство – 11 СТК. Как показали мониторинговые исследования, в 2014 г. в РФ трудовые конфликты возникали в отраслях, где ранее СТК не фиксировались – государственное управление, оптовая и розничная торговля.

В наблюдаемом периоде 100 СТК носили локальный характер и протекали в пределах одного предприятия, 34 СТК развивались в масштабах отрасли. При этом высокой степенью напряженности характеризовались социально-трудовые конфликты, протекавшие на градообразующих предприятиях (10 СТК), а также на предприятиях, проходящих различные стадии банкротства (15 СТК). Количество СТК на предприятиях с участием иностранных собственников несколько уменьшилось по сравнению с 2013 г, однако все они проходили на крупных предприятиях: ОАО «Монди Сыктывкарский лесопромышленный комплекс», ООО «Волжский машиностроительный завод», ООО «Енисейский ЦБК», ООО «Форд Соллерс Холдинг» и др.

В 27 социально-трудовых конфликтах протестные действия работников принимали форму забастовки, а в 29 СТК – угрозы забастовки. Основной причиной трудовых конфликтов, принявших форму забастовки или угрозы забастовки, была полная невыплата заработной платы, низкий уровень оплаты труда и сокращение работников. В социально-трудовых конфликтах, в которых они приняли форму забастовки, средняя вовлеченность работников в СТК составила 36%. Из 26 СТК, завершившихся в 2014 г., где формой конфликта явилась забастовка, 20 СТК длились меньше месяца, 5 СТК длились от одного до трех месяцев, 1 СТК длился более трех месяцев. На предприятиях, где была установлена продолжительность и численность участников забастовок (21 СТК), потери рабочего времени составили 25800 чел.-дней, что почти в 4 раза превышает потери рабочего времени (около 6800 чел.-дней) за 2013 г. [67, с. 9, 10, 15].

В 70 СТК в защите интересов работников активное участие принимали профсоюзные организации различных уровней: первичные организации, территориальные и отраслевые объединения. Новой тенденцией в 2014 г. стали создание работниками предприятий, где наблюдались протестные акции, новых первичных профсоюзных организаций как инструмента отстаивания их прав [68, с. 16]. Профсоюзные организации в ходе СТК осуществляли в наблюдаемом периоде следующие действия по отстаиванию интересов работников:

обращения в органы государственной власти, участие во встречах с представителями органов государственной власти (в 11 СТК);

организация и проведение пикетов, акций протеста (10 раз);

организация митингов (9 раз);

оказание юридической, правовой поддержки (в 7 СТК);

участие в работе трехсторонних комиссий, групп, примирительных комиссий (в 5 СТК);

проведение конференций и пресс-конференций (в 4 СТК);

участие в переговорах с работодателями (в 3 СТК).

Объединения работодателей, как показали результаты мониторинговых исследований в 2014 г., по-прежнему не проявляли себя должным образом в качестве активного социального партнера: как и в 2013 г., работодатели использовали методы административного нажима на работников, прибегали к давлению на профсоюзы, привлекали правоохранительные органы, обращались в суд, прокуратуру, Рострудинспекцию, зачастую уклонялись от содержательного диалога с работниками и профсоюзными организациями, предпочитая выжидать [67, с. 16, 17].

В 2014 г. в Российской Федерации завершилось 118 социально-трудовых конфликтов, при этом 93% от их числа, как видно по диаграмме, приведенной на рисунке 3.2, завершились полным или частичным удовлетворением требований

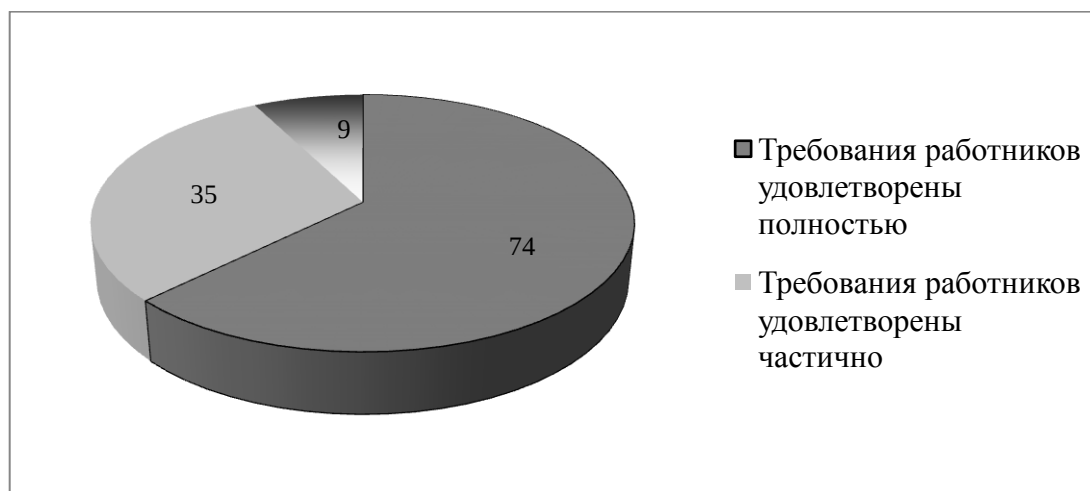


Рисунок 3.2 - Степень удовлетворения требований работников в завершившихся в 2014 г. в РФ трудовых конфликтах, %

работников [67, с. 21]. В 2015 г. Научно-мониторинговым центром «Трудовые конфликты» было зарегистрировано в Российской Федерации 156 значимых социально-трудовых акций, которые сопровождались забастовками, остановками работы, митингами и другими протестными действиями. При этом, как следует из материалов «Краткого обзора социально-трудовых конфликтов в Российской Федерации за 2015 г.», подготовленного НМЦ [15], в наблюдаемом периоде отмечалось нарастание напряженности в сфере трудовых отношений: в 2015 г. зафиксировано конфликтов на 11% больше, чем в 2014 г. и на 23% больше, чем в 2013 г. Из общего числа социально-трудовых конфликтов, зафиксированных в 2015 г., 34 конфликта закончились забастовками, в ходе которых было потеряно 18 тыс. чел.-дней [390, с. 15].

Наибольшее количество конфликтов, как и в прежние годы, было зафиксировано в трудовых коллективах Свердловской области, Приморского края, Москве, Санкт-Петербурге, Челябинской области. В 2015 г. этот список пополнился еще Иркутской областью, Забайкальским краем, республикой Хакасией. Кризисными в плане проведения протестных акций остались те же отрасли, что и в 2013–2014 гг.: обрабатывающие производства (производство машин и оборудования), строительство (промышленные объекты, транспортная инфраструктура), транспорт.

При этом, как показали результаты мониторинговых исследований, в 2015 г. возросла социальная напряженность в бюджетных отраслях (здравоохранение, образование, культура). Более того, в наблюдаемом периоде трудовые конфликты, хотя в основном единичные, возникали в отраслях, где они ранее не фиксировались: научные исследования и разработки, гостиничный бизнес, операции с недвижимостью [230, с. 1].

Высокой степенью напряженности, как и в предыдущие, наблюдаемые НМЦ, периоды, характеризовались СТК, происходившие на градообразующих предприятиях и на предприятиях, проходящих различные стадии банкротства. Возросло количество СТК в моногородах: если в 2013 г. их было 22, в 2014 г. – 13, то в 2015 г. – 24 [225].

Относительно форм и методов, к которым прибегали работники, защищая свои права, то, обращаясь к данным мониторинга НМЦ, можно отметить рост количества забастовок: 34 забастовки и отказа от выполнения трудовых обязанностей в 2015 г. и 27 таких форм протеста в 2014 г. Заметно увеличилось количество обращений в органы государственной власти (на 32%), в надзорные органы (на 24%). При этом, если обращения в органы власти, прокуратуру, Рострудинспекцию, к Президенту РФ, в Правительство РФ в 2015 г. применялось в 95% случаев (2014 г. – 88%), то обращения к администрации предприятия и собственнику составили всего 3% (2014 г. – 10%). Такие факты свидетельствуют прежде всего о том, что система социального партнерства на уровне предприятия является недостаточно эффективной и не обеспечивает разрешение возникающих противоречий между наемными работниками и работодателями [225, с. 1].

В наблюдаемом периоде (2015 г.), как и в 2013, и в 2014 гг., объединения работодателей конструктивных действий для разрешения конфликтов, по сути, не предпринимали. В защите интересов и трудовых прав работников активное участие принимали профсоюзные организации различных уровней, которые в ходе СТК осуществляли следующие действия: участвовали во встречах с представителями органов государственной власти; обращались к представителям органов государственной власти с требованиями; организовывали и проводили акции протеста, митинги, пикеты; участвовали во встречах, в переговорах с администрацией предприятия; инициировали проверку деятельности предприятия; обращались в прокуратуру; содействовали созданию первичных профсоюзных организаций [336].

Анализируя содержание требований работников в ходе трудовых конфликтов, – замечает научный руководитель Центра мониторинга и анализа трудовых конфликтов Е. Макаров, – можно отметить, что за 2013 –2015 гг. непрерывно росло число конфликтов, обусловленных полной невыплатой зарплаты (60% от всех СТК), сокращением работников (22%), их увольнением (9%), снижением размера оплаты труда и отсутствием индексации (4%). В то же время положительным фактом является то обстоятельство, что средняя

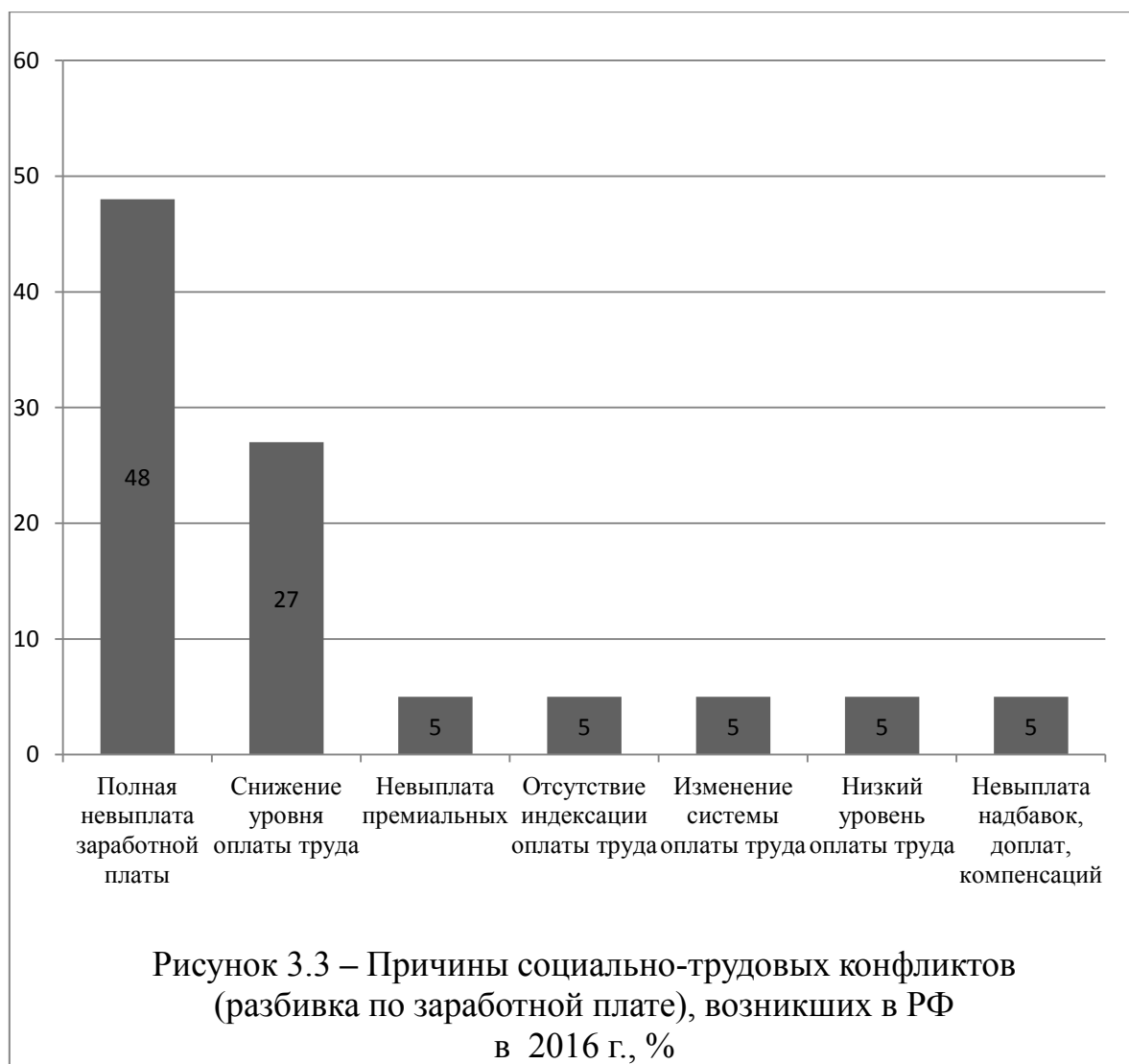
длительность конфликтов, связанных с невыплатой заработной платы, уменьшилась с 38 дней в 2013 г. до 21 дня в 2015 г, что свидетельствует о более эффективной работе надзорных органов и повышении оперативности вмешательства органов государственной власти в происходящие конфликты [225, с. 1].

Как и прогнозировали специалисты Центра мониторинга и анализа трудовых конфликтов, уровень напряженности социально-трудовых отношений на территории Российской Федерации уже в первом квартале 2016 г. увеличился: по состоянию на 06.03.2016 г. НМЦ зарегистрировал 14 СТК, которые протекали в 6 федеральных округах РФ и в трудовых коллективах 11 отраслей экономики. Главными источниками возникновения СТК стали: проблемы, связанные с заработной платой (61%); сокращение наемных работников (13%); ликвидация предприятия (производства, учреждения, организации) (7%); невыполнение условий действующего трудового договора (7%); введение контрактной системы в трудовые отношения (3%); применение работодателями аутстаффинга (3%); нарушение условий труда (3%); недовольство работников в связи с назначением руководителя (3%).

Для наглядности разбивка причин социально-трудовых конфликтов, связанных с заработной платой, приведена на диаграмме, представленной на рисунке 3.3.

Выявление социально-трудовых конфликтов на ранних стадиях, своевременное установление причин их возникновения открывают возможность предупреждения трудовых споров путем переговоров и достижения компромисса.

В то же время, как отмечают российские ученые и практики, в частности, участники двух Международных научно-практических конференций по проблемам социально-трудовых конфликтов, прошедших в Санкт-Петербурге в 2014 и 2016 гг., результаты системных мониторинговых исследований, проводимых на территории Российской Федерации, свидетельствуют, что в реальной практике примирительные процедуры применяются редко.



Конфликтующие стороны обычно не прибегают к услугам специалистов-конфликтологов, предпочитая доводить конфликты до острых форм противостояния и уже в этих условиях вырабатывать компромиссы, которые зачастую не завершаются оформлением каких-либо договоров или соглашений сторон. Участие работодателей как социальных партнеров в предотвращении или урегулировании трудовых конфликтов просматривается как крайне редкое явление. В стране пока ощущается острый недостаток квалифицированных специалистов-конфликтологов, что объективно требует активизировать работу в сфере подготовки конфликтологов в системе высшего профессионального образования, совершенствования образовательных программ по направлениям подготовки конфликтологов на уровнях бакалавриата и магистратуры. Объективно необходимо дальнейшее развитие мониторинговых исследований на

базе применения современных информационных технологий, позволяющих получать актуальную и достоверную информацию в режиме реального времени и в форме, пригодной для целей управления социальными процессами. У российских ученых и практиков вызывает также крайнюю озабоченность то обстоятельство, что в 2013–2015 гг. подавляющее количество социально-трудовых конфликтов проходило в РФ вне поля действующего законодательства: на фоне угрозы стихийной забастовки или ее реального начала, стороны конфликта лишь в единичных случаях приступали к прохождению предусмотренных действующим Трудовым кодексом Российской Федерации процедур урегулирования коллективных трудовых споров (конфликтов) [225; 302, 337].

Важнейшей формой социального партнерства и действенным инструментом урегулирования коллективных трудовых споров (конфликтов) является коллективно-договорное регулирование трудовых отношений. Однако, как подчеркивает Председатель Федерации независимых профсоюзов России М.В. Шмаков, «есть еще достаточное количество предприятий, где, во-первых, нет профсоюзных организаций и, во-вторых, нет коллективных договоров... Возникают трудности в переговорах по заключению коллективных договоров, но даже если есть грамотно составленный коллективный договор, менеджменту предприятия, работодателям следует все время взаимодействовать с профсоюзной организацией для того, чтобы коллективный договор исполнялся» [390, с. 14].

Как совершенно справедливо отмечают специалисты в области конфликтологии, профилактика социально-трудовых конфликтов возможна не только на основе анализа объективной информации о причинах противоречий наемных работников и работодателей и выработки мер, нацеленных на их устранение, но и в значительной мере посредством проведения политики, исключающей ущемление жизненно-важных интересов сторон трудовых отношений, что подразумевает удержание в определенных параметрах целого комплекса показателей социально-экономического развития, оказывающих решающее воздействие на социально-трудовую сферу [302].

В этом отношении в России в последнее время предпринимаются важные меры. В феврале 2016 г. Премьер-министр РФ подписал план действий Правительства РФ, направленный на обеспечение стабильного социально-экономического развития в 2016 г. План предусматривает адресную поддержку отраслей и секторов экономики с высоким потенциалом роста (автопром, легкая промышленность, транспортное машиностроение, сельхозмашиностроение, жилищное строительство, сельское хозяйство). Принято постановление от 23.02.2016 № 165 «О предоставлении и распределении в 2016 г. субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектам РФ на реализацию дополнительных мероприятий в сфере занятости населения, направленные на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации. Учитывая ситуацию с возможным значительным количеством работников организаций, предполагаемых к увольнению, и работников, работающих в режиме неполной занятости, такие меры могут содействовать уменьшению факторов формирования протестного поведения людей, в частности, за счет опережающего профессионального обучения и стажировки работников, находящихся под риском увольнения, уволенных в связи с ликвидацией производства или сокращением штата работников, безработных граждан. Принятые решения позволят в 2016 г. оказать содействие занятости не менее 120 тыс. человек.

Тем не менее, необходимость дальнейшего совершенствования системы социального партнерства и управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) в Российской Федерации в соответствии с реальными условиями хозяйствования сохраняет свою актуальность.

3.2. Анализ коллективных трудовых споров (конфликтов) в системе социального партнерства в Украине

События, проходившие в Украине в 90-е гг. прошлого столетия, со всей очевидностью подтвердили выводы ученых о том, что отсутствие государственного регулирования социально-трудовых конфликтов приводит к

обострению конфликтности как на предприятиях, в учреждениях и в организациях, так и на уровне всего общества в целом.

Важной предпосылкой эффективного управления социальными процессами, своевременного выявления и снижения социальной напряженности в трудовых коллективах является наличие объективной информации для принятия конкретных управленческих решений в этой сфере деятельности. В то же время, как отмечают специалисты, на этот период времени система разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов) в Украине не была обеспечена полной, достоверной и своевременной информацией. Такой вывод подкрепляется фактами наличия значительных расхождений в статистической информации, которая представлялась Госкомстатом Украины и другими субъектами отраслевого и регионального управления, данными Национальной службы посредничества и примирения (НСПП), что могло свидетельствовать как о фактах укрывательства случаев возникновения протестных акций в трудовых коллективах, так и об отсутствии четкой методики выявления и диагностики конфликтов [320, с. 104].

Для устранения этих недостатков приказом НСПП № 118 от 26.03.2003 г. была утверждена Инструкция о порядке осуществления анализа выдвинутых наемными работниками или профсоюзом требований, выявления и обобщения причин коллективных трудовых споров (конфликтов) [282]. Приказом НСПП № 47 от 10.07.2007 г. утверждено Положение о порядке регистрации Национальной службой посредничества и примирения выдвинутых наемными работниками, профсоюзом требований и коллективных трудовых споров (конфликтов), а приказом НСПП № 84 от 07.07.2008 г. – Положение о порядке формирования и утверждения требований наемных работников, профсоюза. Введение в практику этих нормативно-правовых актов явилось началом реализации системного подхода к анализу и оценке состояния конфликтности социально-трудовых отношений на производственном, отраслевом, региональном уровнях.

В дальнейшем, в соответствии с Приказом НСПП № 33 от 09.08.2009 г., вышеназванная Инструкция от 2003 г. была признана утратившей силу и взамен утверждена новая аналогичная Инструкция с изменениями и дополнениями, а также в форме приложения к ней утвержден «Классификатор требований, выдвинутых наемными работниками, профсоюзом в коллективных трудовых спорах (конфликтах) по вопросам, определенным ст. 2 Закона Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» [283].

Инструкцией закреплено требование проведения комплексного анализа выдвигаемых наемными работниками, профсоюзом требований, выявления и обобщения причин возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов). Субъектами осуществления комплексного анализа определены: по правовым вопросам – отдел правового обеспечения НСПП (на национальном и отраслевом уровнях) и соответствующие структурные подразделения отделений НСПП в областях Украины (на территориальном и производственном уровнях); по вопросам аналитико-информационной деятельности – отдел аналитико-информационной работы и прогнозирования НСПП и соответствующие структурные подразделения отделений НСПП в областях.

Причины коллективных трудовых споров (конфликтов) подразделены на объективные и субъективные. Объективные причины возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов) – это причины экономического, правового, социального характера, которые делают расхождения между сторонами социально-трудовых отношений неотвратимыми и не зависят от действия или бездействия сторон. Субъективные причины коллективных трудовых споров (конфликтов) – причины экономического, правового, социального характера, которые обуславливают возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов) вследствие действия или бездействия сторон социально-трудовых отношений, при этом решение этих споров (конфликтов) зависит от мер, применяемых субъектами этих отношений.

В соответствии с указанной выше Инструкцией [283], к объективным причинам возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов) относятся следующие:

1) невыполнение обязательств относительно социальных гарантий, компенсаций, льгот вследствие неудовлетворительного финансового состояния предприятий, учреждений, организаций, вызванное:

отсутствием бюджетных назначений для финансирования соответствующих расходов бюджетных учреждений и организаций;

недостаточным финансированием соответствующих расходов бюджетных учреждений и организаций из-за фактического невыполнения доходной части бюджетов разных уровней;

задолженностью по оплате продукции, работ, услуг, осуществляемое за счет бюджетных средств;

значительными объемами кредиторской и дебиторской задолженности (в том числе просроченной);

отдельными просчетами при вводе государственного регулирования цен, тарифов или особых условий порядка предоставления услуг и выполнения работ;

недостатками осуществления налоговой политики, несоответствием налогового законодательства современным потребностям отечественной экономики;

низким уровнем технологии и организации производства и труда;

неблагоприятной конъюнктурой внешнего рынка; другими причинами;

2) отсутствие законодательного урегулирования предмета коллективного трудового спора (конфликта) или наличия противоречий в законодательстве и нормативно-правовых актах относительно урегулирования этих вопросов;

3) приостановка действий экономических и социально важных статей (положений) действующего законодательства;

4) иные причины.

К субъективным причинам возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов) в соответствии с Инструкцией относятся:

- 1) нереагирование или несвоевременное реагирование собственника или уполномоченного им органа (представителя) на требования наемных работников;
- 2) непредоставление социально-экономического обоснования в случае отказа удовлетворить требования наемных работников;
- 3) нежелание собственника или уполномоченного им органа под разными предложениями заключить коллективный договор или вносить в него изменения;
- 4) нарушение владельцем или уполномоченным им органом (представителем) законодательства о труде, коллективных договоров по вопросам разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов);
- 5) стремление сторон коллективного трудового спора (конфликта) использовать спор как средство привлечения внимания органов исполнительной власти и органов местного самоуправления к ситуации, которая сложилась на предприятии, в организации, учреждении; другие субъективные факторы;
- 6) другие причины.

Введенный в действие Приказом НСПП № 33 от 09.06.2009 г. Классификатор требований, выдвинутых наемными работниками или профсоюзом в коллективных трудовых спорах (конфликтах), подразделяет эти требования по четырем категориям:

требования относительно установления новых или изменения имеющихся социально-экономических условий труда и производственного быта (код 110);

требования относительно заключения или изменения коллективного договора, соглашения (код 200);

требования относительно выполнения коллективного договора, соглашения (код 300);

требования относительно невыполнения требований законодательства о труде (код 400).

По каждой из выделенных в классификаторе четырех категорий, требований, выдвигаемых наемными работниками или профсоюзом в связи с разногласиями сторон коллективного трудового спора (конфликта), закреплена их

подробная детализация по группам, подгруппам в разрезе соответствующих уровней (производственный, территориальный, отраслевой, национальный) [283].

Осуществление службой НСПП комплексного анализа причин возникновения коллективных трудовых споров и коллективных прекращений работы, изучение требований, выдвигаемых наемными работниками или профсоюзом в связи с противоречиями сторон, диагностика степени их выполнения имеет особое значение не только для успешного разрешения уже возникших конфликтов. Такая информация чрезвычайно важна и необходима для их предупреждения, выработки действенных мер по снижению социальной напряженности в трудовых коллективах, разработки более эффективных направлений социальной политики, усовершенствования социальных программ на всех уровнях управления, принятия конкретных мер по устранению недостатков в организации производства и труда. Регулярно публикуемые в Бюллетене НСПП отчеты о результатах этой работы являются также важной информационной базой для проведения научных исследований в этой сфере деятельности и выработке предложений по дальнейшему развитию института социального партнерства в отечественной практике.

Анализ материалов НСПП за последнее десятилетие и более ранний период показали, что начиная с 1998 г., наиболее конфликтогенными отраслями в Украине являются машиностроительная отрасль, жилищно-коммунальное хозяйство, сфера образования, угольная отрасль и транспорт. Основная причина возникновения противоречий между наемными работниками и работодателями связана с оплатой труда: задолженностью по заработной плате, низкими темпами ее погашения и нарушением сроков выплаты текущей заработной платы.

Наибольшее количество коллективных трудовых споров (конфликтов) было зарегистрировано НСПП в 1999 г. (421 КТС(К)), 2000 г. (248 КТС(К)), 2001 г. (217 КТС(К)), 2002 г. (118 КТС(К)), 2005 г. (118 КТС(К)) и 2012 г. (102 КТС(К)). При этом за 1999-2013 гг. на национальном уровне было зарегистрировано 5 коллективных трудовых споров, на отраслевом – 17, на территориальном – 68 и на производственном – 1801 [159, с. 35]. Как видно по данным, приведенным в

таблице 3.4, в этот период наемными работниками или профсоюзом было выдвинуто 4676 требований, в том числе относительно погашения задолженности по заработной плате – 1701 (36,4%), относительно своевременной выплаты заработной платы – 812 (17,4%), относительно повышения уровня зарплаты – 387 (8,3%), по поводу условий оплаты труда – 388 (8,3%), относительно охраны труда – 408 (8,7%), другие требования – 980 (20,9%) [186, с. 41, 42].

Экономический и финансовый кризис 2008–2010 гг. заострил ситуацию в сфере трудовых отношений и принес новые основания для возникновения конфликтных ситуаций и протестных акций в трудовых коллективах. В 2009 г. на предприятиях, в учреждениях, организациях началось применение отпусков без сохранения заработной платы.

Таблица 3.4 – Динамика количества требований наемных работников и причин, обуславливающих их возникновение

Годы	Требования относительно:						Всего требований
	погашения задолженности по выплате заработной платы	своевременной выплаты текущей заработной платы	повышения уровня зарплаты	условий оплаты труда	охраны труда	другие требования	
1	2	3	4	5	6	7	8
1999	342	168	20	12	35	111	688
2000	276	121	28	23	24	104	576
2001	250	119	31	28	53	84	565
2002	148	67	15	33	38	59	360
2003	71	42	30	20	43	49	255
2004	56	24	18	10	11	55	174
2005	93	55	52	56	52	98	406
2006	65	39	32	11	17	78	242
2007	31	19	28	23	24	19	144
2008	62	15	15	37	14	46	189
2009	76	26	14	37	13	64	230
2010	58	19	30	16	19	47	189
2011	57	24	37	35	17	61	231
2012	62	33	24	32	29	57	237

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
2013 Янв.- сент.	54	41	13	15	19	48	190
Итого	1701 (36,4%)	812 (17,4%)	387 (8,3%)	388 (8,3%)	408 (8,7%)	980 (20,9%)	4676

Одни работники в этот период находились в состоянии простоя с оплатой по тарифным ставкам (окладам), другие работали в режиме сокращенной рабочей недели, возникла реальная угроза массовых увольнений. На многих предприятиях было приостановлено действие положений коллективных договоров в социальной сфере, сокращены премиальные вознаграждения, выплаты одноразовых вознаграждений, доплат к заработной плате [281].

Вполне объяснимо, что указанные выше обстоятельства способствовали повышению уровня конфликтности в трудовых коллективах. Количество конфликтных ситуаций, взятых на учет НСПП в этот период, значительно возросло по сравнению с 2003–2007 гг. Так, если в 2003 г. на учет была взята 321 конфликтная ситуация, 2005 г. – 458, 2006 г. – 524, 2007 г. – 455, то в 2008 г. было зарегистрировано уже 659 конфликтных ситуаций.

Количество конфликтных ситуаций, урегулированию которых содействовала служба НСПП в 2009 г., составило 1363, в том числе разногласий сторон из-за установления новых или изменения текущих социально-экономических условий труда и производственного быта – 49; составления или изменения коллективного договора, соглашения – 28; выполнения коллективного договора, соглашения – 429; невыполнения требований законодательства о труде – 857.

Следствием нарастания недовольства работников и ухудшения социально-трудовых отношений явилось увеличение акций социального протеста, забастовок, коллективных остановок работы. И хотя, как это видно по данным, приведенным на рисунке 3.4, в 2009 г. по сравнению с 2006 г. количество протестных акций и забастовок несколько снизилось, такие акции в Украине в этот период наблюдались практически повсеместно [156]. При этом число акций

социального протеста, начиная с 2007 г. постоянно увеличивалось (43 в 2007 г., 63 в 2008 г. и 83 в 2009 г.).

В 2010 г. на учете НСПП состояло 817 случаев дестабилизации состояния социально-трудовых отношений, а также было взято на учет 560 дестабилизационных факторов (причин) на 413 предприятиях (производственный уровень), в том числе из них: установление новых или изменение действующих социально-экономических условий труда и производственного быта – 9; составление или внесение изменений в коллективный договор, соглашение – 16; невыполнение коллективного договора, соглашения – 183; невыполнение требований законодательства о труде – 352.

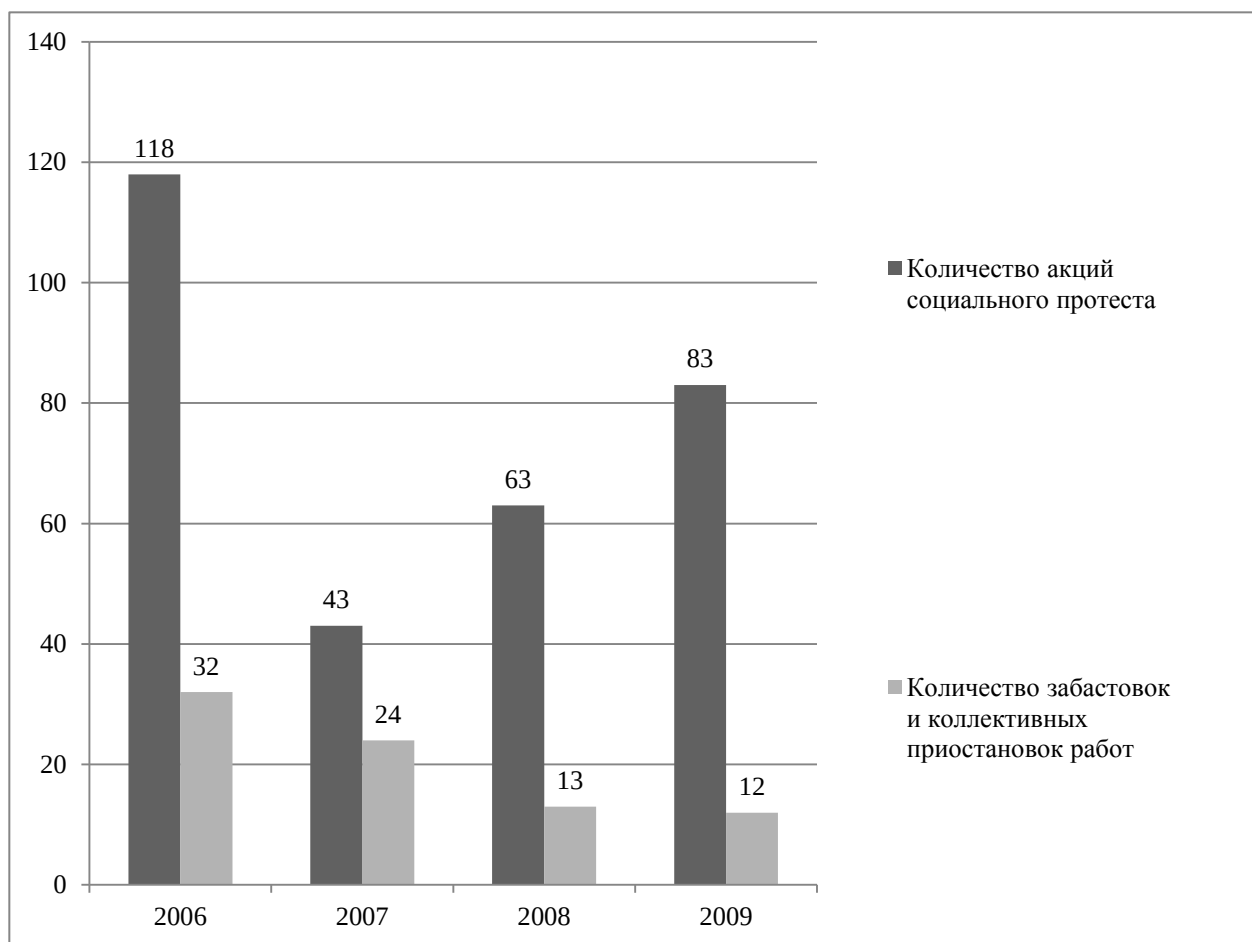


Рисунок 3.4 – Динамика забастовок, коллективных приостановок работы и акций социального протеста, по состоянию на 01.10.2009 г.

Наглядное представление о количестве случаев дестабилизации состояния социально-трудовых отношений на протяжении 2010 г. в разрезе отраслей экономики дает график, приведенный на рисунке 3.5 [155].

В целом по Украине в 2007–2010 гг. был зарегистрирован 261 коллективный трудовой спор: в 2007 г. – 49, 2008 г. – 72, 2009 г. – 76, 2010 г. – 64, участниками которых стали 83,8 тыс. работников 315 предприятий. При этом наемными работниками было выдвинуто 752 требования, 41,5% из которых касались вопросов заключения и выполнения положений коллективных договоров.

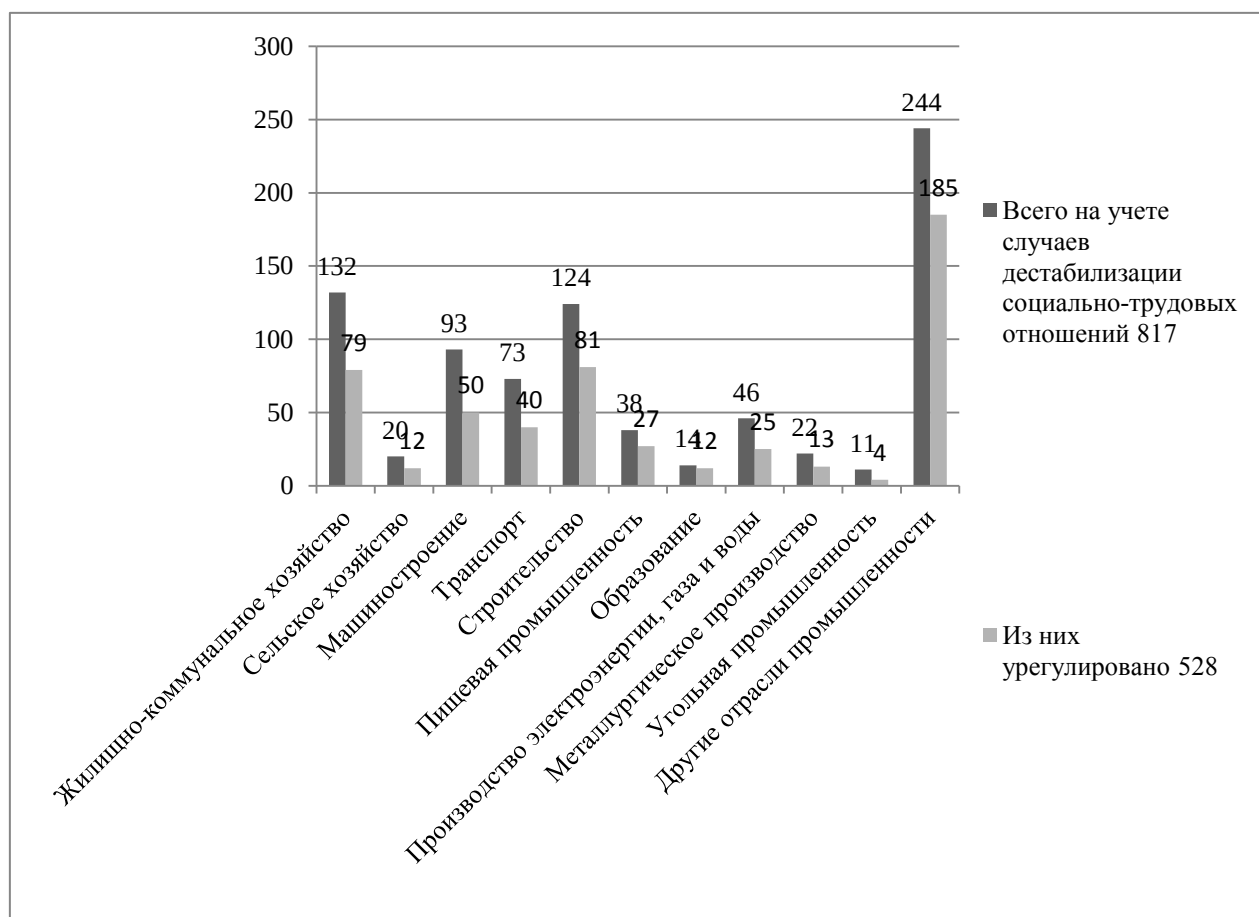


Рисунок 3.5 – Количество случаев дестабилизации состояния социально-трудовых отношений, состоявших на учете НСПП на протяжении 2010 г., в разрезе отраслей экономики

Наибольшая протестная активность наемных работников наблюдалась на предприятиях Волынской (7 акций социального протеста и 3 забастовки

на протяжении 2009 г., 1 акция и 1 забастовка в 2010 г.), Днепропетровской (7 акций в 2009 г. и 4 акции в 2010 г.), Львовской (3 акции и 3 забастовки в 2009 г., 10 акций и 1 забастовка в 2010 г.), Харьковской (6 акций в 2009 г. и 6 акций в 2010 г.) областей.

В 2005 г. Украина ратифицировала Конвенцию Международной организации труда № 173 «О защите требований работников в случае неплатежеспособности работодателей». Ратифицируя Конвенцию, Украина приняла на себя обязательство относительно защиты требований работников, к которым относятся: требования работников относительно выплаты им заработной платы за установленный период, продолжительность которого не может быть меньше, чем три месяца, и который предшествует неплатежеспособности или прекращению трудовых отношений; требования работников относительно выплаты им заработной платы за работу в выходные дни и заработной платы за время отпуска; требования работников относительно выплаты им денежных сумм, подлежащих выплате в связи с другими видами оплачиваемого отсутствия на работе за установленный период, продолжительность которого не может быть меньше, чем три месяца, и который предшествует неплатежеспособности или прекращению трудовых отношений; требования работников относительно выплаты им выходного пособия в связи с прекращением трудовых отношений [284].

В законодательном регулировании оплаты труда Украины принят принцип первоочередного погашения обязательств, которые вытекают из трудовых отношений. Законом Украины «Об оплате труда» предусмотрено, что оплата труда работников предприятия осуществляется в первоочередном порядке, а все другие платежи осуществляются предприятием после выполнения обязательств по оплате труда. Своевременность и объем выплаты заработной платы работников не могут быть поставлены в зависимость от осуществления других платежей и их очередности [285].

Однако реальная практика свидетельствует, что положения Конвенции МОТ и Закон Украины «Об оплате труда» в части своевременной выплаты

заработной платы наемным работникам на протяжении более десяти лет в силу разных объективных и субъективных причин в Украине не соблюдаются, и это обстоятельство является одним из главных факторов дестабилизации социально-трудовых отношений, возникновения акций социального протеста и забастовок.

Проанализируем имеющуюся статистику погашения задолженности по заработной плате по Украине (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Динамика погашения задолженности по заработной плате за 2001–2013 гг.

Год	Задолженность по выплате зарплаты на 1 января, млн. грн.	Сумма задолженности по зарплате, которая стала причиной возникновения КТС(К), млн. грн.	Погашена задолженность по зарплате, которая стала причиной возникновения КТС(К) по Украине	
			млн. грн.	в процентах к сумме задолженности
2001	4928,0	1115,3	827,6	74,2
2002	2484,3	764,1	461,1	60,4
2003	2313,5	1869,1	393,2	21,1
2004	1949,0	1694,6	1397,3	82,5
2005	1111,2	328,0	113,5	34,6
2006	960,3	454,1	404,0	89,0
2007	806,4	250,4	178,6	71,4
2008	668,7	301,4	218,2	72,4
2009	1188,7	864,8	442,8	51,2
2010	1473,3	751,8	643,9	85,6
2011	1218,0	610,1	447,0	73,3
2012	997,4	303,1	220,3	72,7
2013	893,7	276,4	227,3	82,3

По данным Госкомстата на 01.01.2012 г. сумма задолженности по заработной плате в целом по стране составила 997,4 млн. грн., а на 01.01.2013 г. – 893,7 млн. грн. По сравнению с аналогичными показателями предыдущих лет в этот период наблюдалось некоторое снижение задолженности по зарплате в связи с определенным улучшением экономической ситуации в стране. Следует отметить, что в 2013 г. было погашено 82,3% задолженности по зарплате, которая

стала причиной возникновения КТС(К) в стране. Более высокий процент погашения задолженности отмечался только в 2004 г. (82,5%), в 2006 г. (89%) и в 2010 г. (85,6%) [190, с. 60-61].

Применение превентивных мер по урегулированию разногласий между сторонами социально-трудовых отношений способствовало, как это видно по данным, приведенным в таблице 3.6, их снижению, в том числе и по причине задолженности по выплате заработной платы [184, с. 45, 47].

Таблица 3.6 – Показатели результативности мер НСПП по предупреждению возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов) на протяжении 2009–2010 гг.

Показатели	2009 г.	2010 г.
Количество случаев дестабилизации состояния социально-трудовых отношений, урегулированию которых содействовала НСПП, ед.	1049	817
Количество предупрежденных коллективных трудовых споров, ед. в % к общему количеству	626 59,7%	528 64,6%
Количество предприятий, на которых НСПП предпринимала меры по предупреждению возникновения коллективных трудовых споров, ед.	1051	801
Количество предприятий, на которых было предупреждено возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов), ед. в % к общему количеству	637 60,6%	518 64,7%
Среднесписочная численность штатных работников предприятий, на которых НСПП осуществляла меры по предупреждению возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), чел.	359734	290079
Среднесписочная численность штатных работников предприятий, на которых было предупреждено возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов), чел. в % к общей численности	171273 47,6%	180632 62,3%
Сумма задолженности по выплате заработной платы, которая стала причиной дестабилизации состояния социально-трудовых отношений (по случаям, зарегистрированным в НСПП), млн. грн	468,3	420,4
Сумма задолженности по выплате заработной платы, которая была погашена в результате осуществления мер по предупреждению возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), по случаям, зарегистрированным в НСПП), млн. грн. в % к общей сумме	255,9 54,6%	246,2 58,6%

На протяжении 2011 г. НСПП было проведено 1919 примирительных процедур, направленных на содействие разрешению коллективных трудовых споров между наемными работниками и работодателями, предупреждение их возникновения, в том числе 1695 согласительных встреч, 142 заседания примирительных комиссий, 82 заседания трудового арбитража. В этот период Служба способствовала разрешению выдвинутых наемными работниками 491 требованию (из которых 188, или 38,3% касались погашения задолженности по выплате заработной платы и своевременной выплаты текущей заработной платы) в 177 коллективных трудовых спорах, непосредственными участниками которых стали 1,1 млн. работников 5597 предприятий, учреждений и организаций [157].

Анализ количества и содержания дестабилизационных факторов, вызывающих противоречия между сторонами социально-трудовых конфликтов, показал, что и в этот период наиболее распространенными причинами социальной напряженности в трудовых коллективах продолжали оставаться невыполнение работодателями требований законодательства о труде и положений коллективных трудовых договоров [49; 61]. С целью содействия снижению социальной напряженности и поиска взаимоприемлемых решений между сторонами социально-трудовых конфликтов НСПП в 2011 г. принимала участие в урегулировании разногласий между наемными работниками и работодателями при проведении 12 забастовок и других видов протестных действий, связанных с частичным или полным прекращением работы, а также 35 акций социального протеста.

Наибольшие проявления протестных акций имели место в Харьковской (6 акций социального протеста и 2 забастовки), Донецкой (5 акций и 1 забастовка), Львовской (3 акции и 2 забастовки), Запорожской (3 акции), Луганской (3 акции) областях.

В 2012 г. в Украине произошло увеличение количества коллективных трудовых споров до 102 против 84, зарегистрированных НСПП в 2011 г. [356, с. 434], Эта информация дает основание для двух выводов: во-первых, о том, что наемные работники стали активнее защищать свои права, и во-вторых, что

основные причины конфликтов, которые были рассмотрены выше, по-прежнему остаются весьма существенным фактором дестабилизации социально-трудовых отношений на многих предприятиях.

Из 191 трудового спора, которые были зарегистрированы НСПП в 2012 г., по отраслям экономики наибольшее их количество наблюдалось на предприятиях машиностроения – 32, жилищно-коммунального хозяйства – 23, угольной промышленности – 22, транспорта и связи – 20, строительства – 14, химической промышленности – 3, пищевой промышленности – 11, металлургии и обработки металла – 8, учреждения образования – 5 [397, с. 433]. НСПП содействовала снижению социального напряжения и поиску взаимоприемлемых решений между сторонами социально-трудовых конфликтов при проведении наемными работниками 11 забастовок и других видов протестных акций, связанных с частичным или полным прекращением работы, а также 33 акций социального протеста.

Важным механизмом повышения эффективности социального партнерства является коллективно-договорное регулирование трудовых отношений. Коллективные договоры, отраслевые и региональные соглашения по своей сути являются юридическими актами согласования интересов сторон, их сотрудничества в сфере обеспечения прав и гарантий наемных работников, улучшения условий труда. Вместе с тем, как показывает практика, в системе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений в Украине имеются существенные недоработки. Об этом свидетельствует не только тенденция сохранения на протяжении длительного времени низкого уровня охвата коллективными договорами работников предприятий, учреждений и организаций (таблицы 3.7, 3.8), но и прежде всего то обстоятельство, что разногласия сторон по поводу заключения и выполнения коллективных договоров и соглашений или их отдельных положений, оформляемые в виде требований наемных работников, остаются одной из главных причин дестабилизации трудовых отношений, возникновения акций социального протеста и коллективных трудовых споров (таблица 3.9).

Как показывает анализ материалов НСПП, существенных изменений в сфере коллективно-договорного регулирования в 2010–2012 гг. не произошло, о чем наглядно свидетельствуют данные таблицы 3.7 [185, с. 37].

Таблица 3.7 – Состояние заключения коллективных договоров, соглашений в Украине в 2010–2012 гг.

Годы	Количество заключенных и зарегистрированных коллективных договоров, ед.	Количество работников, охваченных коллективными договорами	
		тыс. чел.	в % к учетной численности штатных работников
2010	105014	8967,6	81,6
2011	98514	8766,5	81,6
2012	101712	8730,0	81,4

При этом особо низкими остаются показатели охвата коллективными договорами в таких видах экономической деятельности как торговля, ремонт автомобилей, бытовых приборов (41,7%), деятельность гостиниц и ресторанов (49,7%), финансовая деятельность (64,1%), строительство (65,9%) [158, с. 37].

Материалы НСПП свидетельствуют, что в 2010–2012 гг. наибольшее количество требований по вопросам составления или изменения, а также выполнения коллективных договоров, соглашений или отдельных их положений было зарегистрировано в трудовых коллективах Луганской, Донецкой, Кировоградской, Черниговской, Сумской, Киевской областях [185, с. 39].

Изучение научной литературы, статистических данных, отчетов Национальной службы посредничества и примирения приводят к выводу, что и в 2013 г., и в последующие годы существенного улучшения в сфере стабилизации социально-трудовых отношений в Украине не произошло.

Таблица 3.8 – Динамика составления коллективных договоров в Украине в 1995–2009 г. [13, с. 49]

Показатели	Годы										
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Количество составленных колдоговоров, ед.	39421	72089	75669	77020	80934	82844	82923	89979	95781	95656	99964
Численность работников, охваченных колдоговорами, тыс. чел.	9324,7	10361,4	10139,7	9829,5	9662,3	9531,0	9577,2	9582,8	9596,1	9429,3	9038,3
В % к общей численности работников	60,7	75,6	78,7	80,3	88,0	83,1	81,8	81,1	82,4	83,4	83,9

Основными проблемными факторами, вызывающими протестные акции наемных работников, по-прежнему остаются несоблюдение действующего законодательства о труде, задолженность по выплате заработной платы, невыполнение положений коллективных договоров и соглашений.

Таблица 3.9 – Классификация требований наемных работников в коллективных трудовых спорах (по годам возникновения), решению которых содействовала НСПП

Годы	Количество зарегистрированных требований, из них по причинам:				
	установление новых или изменение действующих социально-экономических условий труда и производственного быта	составление или изменение коллективного договора, соглашения	выполнение коллективного договора, соглашения или отдельных их положений	невыполнение требований законодательства о труде	всего требований
1999-2009	41	5	115	109	270
2010	22	4	75	88	189
2011	28	5	86	112	231
2012	19	18	90	101	237
Всего	110 (11,9%)	32 (3,4%)	375 (40,5%)	410 (44,2%)	927

Так, из общего количества требований, выдвинутых наемными работниками в 2013 г. (458), 214 касались погашения задолженности по заработной плате и своевременной выплаты текущей зарплаты. В этом году было зарегистрировано 14 забастовок и других видов протестных действий, связанных с частичным или полным прекращением работы, и 29 акций социального протеста, не связанных с прекращением (полным или частичным) работы.

Из взятых на учет в НСПП на 1151 предприятии 876 факторов, которые привели к осложнению состояния социально-трудовых отношений, 640, или 73,1% обусловлены невыполнением законодательства о труде.

Численность работников предприятий, принявших участие в коллективных трудовых спорах в 2013 г., составила: на производственном уровне – 85803 чел.; на территориальном уровне – 10918 чел.; на отраслевом уровне – 1057899 чел.; на национальном уровне – 432742 чел.

В этот период НСПП было проведено 2053 примирительные процедуры, направленные на содействие разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов) и предупреждению их возникновения, в частности 1756 встреч по урегулированию разногласий между наемными работниками и работодателями, 250 заседаний примирительных комиссий, 47 заседаний трудовых арбитражей [158, с. 50, 54].

В 2014 г. НСПП провела 1837 примирительных процедур с целью содействия разрешению трудовых конфликтов и их предотвращения, в том числе, 1677 согласительных встреч, 137 заседаний примирительных комиссий и 23 заседания трудовых арбитражей. В этот период было зарегистрировано 209 требований наемных работников, выдвинутых участниками 82 коллективных трудовых споров, а также 876 факторов, которые привели к обострению социально-трудовых отношений на 832 предприятиях страны [160].

В целом за 1999-2017 гг. на национальном уровне в Украине было зарегистрировано 15 коллективных трудовых споров, на отраслевом – 30, территориальном – 90 и производственном – 2491. С 1999 по 2013 гг. наемными работниками было выдвинуто 4676 требований, в том числе, относительно погашения задолженности по заработной плате – 1701 (36,4 %), по поводу своевременной выплаты заработной платы – 812 (17,4 %), повышения уровня зарплаты – 387 (8,3 %), по поводу условий оплаты труда – 388 (8,3 %), относительно охраны труда – 408 (8,7 %), другие требования – 980 (20,9 %). В период с 2014 по 2016 гг. основные требования работников касались невыполнения законодательства о труде (583 требования, или 46,6% от общего их количества) и невыполнения положений коллективного договора (511 требований, или 40,8%).

Наибольшее количество коллективных трудовых споров в последнее десятилетие было зарегистрировано по Украине в 2008 г. – 182, 2012 г. – 191, 2013 г. – 209 и 2017 г. – 202 [266; 267] (рисунок 3.6).

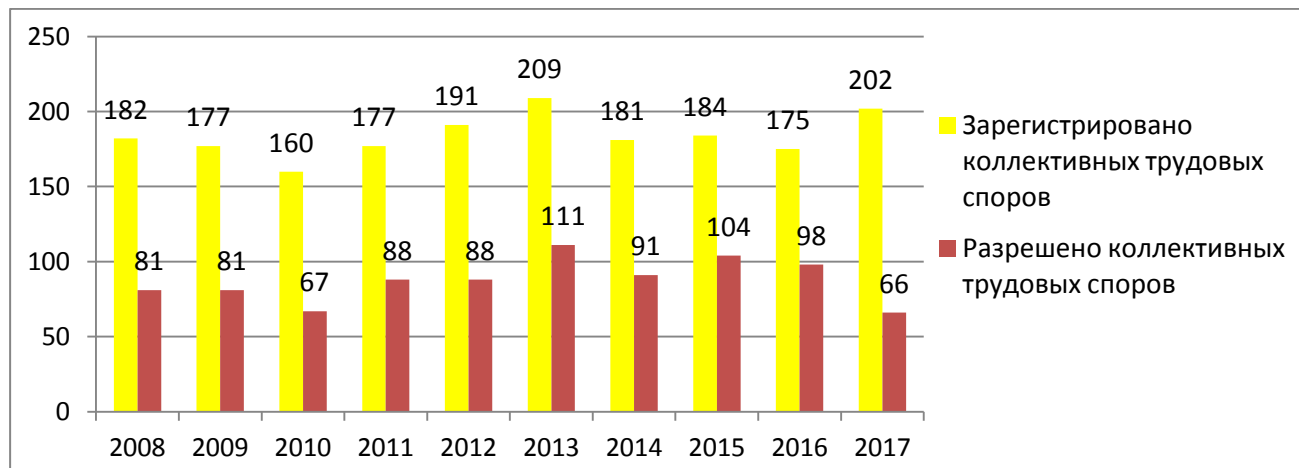


Рисунок 3.6 – Количество зарегистрированных и разрешенных коллективных трудовых споров (конфликтов) в Украине в 2008–2017 гг.

Экономическая ситуация, сложившаяся в Украине в последние годы, не дает основания предполагать, что в ближайшее время в сфере социально-трудовых отношений произойдут существенные позитивные изменения. Несмотря на достаточно результативную работу Национальной службы посредничества и примирения, социальная напряженность в трудовых коллективах нарастает, что объективно требует повышения эффективности социального диалога на всех уровнях управления трудовыми спорами (конфликтами), более активного включения в эту работу профсоюзных органов, объединений работодателей, повышения уровня правовой культуры участников социально-трудовых отношений, дальнейшего совершенствования законодательной базы.

Учитывая необходимость совершенствования научно-методических и практических подходов к урегулированию социально-трудовых отношений в Украине с 2011 г. разрабатывается и реализуется шведско-украинский проект,

имеющий целью разработку новой модели разрешения трудовых споров [158, с. 6–25].

Как отмечают специалисты, новая модель базируется на нормах Европейской социальной хартии, конвенций МОТ, ратифицированных Украиной, достижениях лучших отечественных и европейских практик. Концепция новой модели разрешения трудовых споров классифицирует их по предмету спора – на споры о правах и споры об интересах – и определяет пути и процедуры их разрешения, обязательность исполнения принятых трудовым арбитражем решений и ответственность за нарушение законодательства о трудовых спорах, обеспечения прав работодателей и наемных работников во время спора. Кроме того, определяется и повышается роль профсоюзов и организаций работодателей в процедуре разрешения трудовых споров на всех уровнях, предусматривается системная государственная профессиональная подготовка независимых посредников и трудовых арбитров, упрощается процедура объявления забастовки [400, с. 435]. Практическая реализация этого проекта будет способствовать повышению эффективности социального партнерства.

3.3. Диагностика конфликтогенности в Донецкой области

Эмпирической базой исследования конфликтогенности в Донецкой области, анализа предпосылок и причин коллективных трудовых споров (конфликтов) на производственном и региональном уровнях явились данные органов государственной статистики Украины и Главного управления статистики в Донецкой области, аналитический материал и отчеты территориального отделения НСПП в Донецкой области, результаты социологических (в том числе, экспертных) опросов, проведенных под руководством и при непосредственном участии автора в 2004, 2007-2008, 2010 и 2013 гг. в трудовых коллективах ряда предприятий и организаций Донецкого региона с целью изучения проблем, связанных с управлением трудовыми конфликтами.

Донецкая область – промышленный регион, поэтому 47,8% от общей численности работающих заняты на промышленных предприятиях ведущих

отраслей экономики: 14,6% – на предприятиях добывающей промышленности, 11,5% – металлургической промышленности, 7,7% – на предприятиях машиностроения, 8,5% – на предприятиях транспорта, 3,9% – в строительстве. Трудовые коллективы предприятий этих отраслей, как правило, в наибольшей мере ощущают негативное воздействие кризисных явлений в экономике страны, что объективно предопределяет усиление конфликтогенности и социальной напряженности на производственном и региональном уровнях, приводит к возникновению конфликтных ситуаций, нередко переходящих в трудовые споры (конфликты), протестные акции, забастовки.

Детальный анализ данных официальной статистики и ежегодных отчетов отделения НСПП в Донецкой области наглядно подтверждает взаимообусловленность показателей, характеризующих общее состояние экономической системы в регионе, и показателей, отражающих состояние нестабильности в трудовых коллективах.

В экономике Донецкого региона особо сложным был период с конца 1990-х и начала 2000-х гг. Так, по данным официальной статистики, индекс промышленного производства области за 2002-2005 гг. по отношению к 1990 г. характеризовался следующим образом: в 2002 г. – 58,1%, 2003 г. – 69,4%, 2004 г. – 78,1%, 2005 г. – 71,9%.

Количество убыточных предприятий в общем их числе по Донецкой области составляло в 2002 г. 42,7%, 2003 г. – 41,0%, 2004 г. – 36,7%, 2005 г. – 37,5%. В этот период, как видно по данным, приведенным в таблице 3.10, особо большой была и сумма задолженности по заработной плате: в 2002 г. – 695,6 млн. грн., 2003 г. – 673,4 млн. грн., 2004 г. – 691,1 млн. грн., 2005 г. – 282,6 млн. грн. [306, с. 95, 96, 307; 199, с. 80, 81], что стало одной из главных причин дестабилизации социально-трудовых отношений в трудовых коллективах области, возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), забастовок и других акций социального протеста.

Таблица 3.10 – Динамика задолженности по заработной плате в трудовых коллективах предприятий Донецкой области за 2002–2013 гг.

Годы	Задолженность по заработной плате			
	Общая сумма задолженности по заработной плате, млн. грн.	Задолженность по заработной плате, ставшая причиной КТС(К), млн. грн.*	Погашенная задолженность по заработной плате	
			сумма, млн. грн.	в % к общей сумме задолженности
2002	695,6	124,9	42,3	33,8
2003	673,4	183,8	31,3	16,5
2004	641,1	161,6	122,7	75,9
2005	282,6	43,4	27,8	64,1
2006	227,8	17,3	9,2	53,0
2007	178,3	8,1	0,3	3,7
2008	169	7,3	1,9	25,8
2009	264	22,5	1,7	7,5
2010	266,2	26,8	15,1	56,2
2011	233,5	17,1	9,2	53,9
2012	172,9	6,1	4,9	80,0
2013	115,4	7,1	4,2	58,8

* по данным ежегодных отчетов отделения НСПП в Донецкой области

В 2006–2007 гг. на предприятиях Донецкой области проявилась позитивная тенденция улучшения экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности. Как свидетельствует анализ, индекс промышленного производства по сравнению с предыдущим годом составил в 2006 г. 106,1%, а в 2007 г. – 107,7%. Возросли темпы роста объемов производства на предприятиях машиностроения: в 2006 г. они составили 104,1%, а в 2007 г. – 119,8%; на предприятиях химической и нефтехимической промышленности, соответственно, – 102,8% и 104,0%, перерабатывающей промышленности – 106,0% и 109, 4% соответственно. По итогам работы субъектов хозяйствования Донецкая область получила в целом прибыль в размере 15,1 млрд. грн. в 2006 г. и 45,6 млрд. грн. - в 2007 г. [307, с. 32, 96, 99]. Однако и в этот период основными конфликтогенными факторами продолжали оставаться несвоевременная и в неполном объеме выплата текущей заработной платы, несоответствие тарифных ставок и окладов минимальной заработной плате, установленной законодательством.

Достаточно большим оставалось и количество убыточных предприятий: в 2006 г. их удельный вес в общем промышленном комплексе области составил 36,9%, а в 2007 г. – 32,9%. Общая сумма задолженности по выплате заработной платы в этот период в целом по Донецкой области по сравнению с предыдущими годами заметно снизилась, тем не менее, она составила в 2006 г. 227,8 млн. грн., а в 2007 г. – 178,3 млн. грн. [305, с. 89, 336]. В 2008-2009 гг. в промышленном комплексе Донецкой области вновь обозначились негативные тенденции ухудшения экономических показателей результатов производственно-хозяйственной деятельности, что во многом было предопределено кризисом мировой экономики. Так, индекс роста объемов промышленной продукции области в процентах к предыдущему году составил в 2008 г. 92,2%, а в 2009 г. – 78,2%. Удельный вес убыточных предприятий в промышленном комплексе региона вновь возрос до 36,9% в 2008 г., а в 2009 г. – до 41,1%. Сумма задолженности по заработной плате составляла в 2008 г. 169,0 млн. грн., а в 2009 г. – 263,6 млн. грн. [344, с. 89, 336].

Вполне очевидно, что сложная экономическая ситуация в экономике Донецкого региона не могла не сказаться негативным образом на социально-трудовых отношениях и тем самым спровоцировала, как это видно по данным, приведенным в табл. 3.11, возникновение в трудовых коллективах предприятий, учреждений и организаций коллективных трудовых споров (конфликтов).

Данные, представленные в таблице 3.11, приводят к выводу о том, что несмотря на предпринимаемые в анализируемый период меры по урегулированию 192 коллективных трудовых споров (конфликтов), они оказались недостаточно эффективными, поскольку с контроля отделения НСПП в Донецкой области было снято меньше их половины – всего 53, или 27,6%.

Социальный климат в Донецком регионе по вполне понятным причинам зависит, прежде всего, от состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах промышленных предприятий, в частности, предприятий угледобывающей отрасли промышленности. К примеру, из 26 зарегистрированных отделением НСПП в Донецкой области в 2005 г.

коллективных трудовых споров (конфликтов) 24 проходили в промышленном секторе экономики, в том числе 22 КТС(К) имели место на угледобывающих предприятиях. В 2007 г. из 25 КТС(К) 18 наблюдались на угольных предприятиях; в 2008 г. из 21 КТС(К) 14 возникли на предприятиях угольной отрасли; в 2009 г. из 21 КТС(К) 10 проходили на этих же предприятиях. Аналогичная ситуация характерна для всего анализируемого периода.

Таблица 3.11 – Динамика количества коллективных трудовых споров (конфликтов) в Донецком регионе в 2005–2013 гг.

Годы	Количество КТС(К) на начало года, ед.	Взято на контроль отделением НСПП, ед.	Количество КТС(К), по которым проводилась работа в течение года	Снято с контроля, ед.
2005	16	10	26	5
2006	21	8	29	8
2007	21	4	25	6
2008	19	2	21	7
2009	14	8	22	6
2010	16	5	21	4
2011	17	4	21	8
2012	13	2	15	5
2013	10	2	12	4
Всего	147	45	192	53

Основной причиной социальной напряженности в трудовых коллективах угольных предприятий является невыполнение положений Закона Украины «О престижности шахтерского труда», касающегося соответствия тарифных ставок, должностных окладов уровню минимальной заработной платы и ее повышения на 30% для подземных работ, а также задолженность по выплате заработной платы.

И хотя, как это наглядно видно по данным, приведенным в табл. 3,10, на протяжении 2010–2013 гг. в Донецкой области наметилась устойчивая динамика снижения задолженности по выплате заработной платы: в 2010 г. она составляла 266, 2 млн. грн., в 2011 г. – 232,5 млн. грн., в 2012 г. – 172, 9 млн. грн., а в 2013 г. – 115, 4 млн. грн., тем не менее, так же, как и в прежние годы, достаточно

напряженная конфликтогенная ситуация в трудовых коллективах в решающей степени обуславливалась проблемами, связанными с оплатой труда, несоответствием тарифных ставок и должностных окладов установленному законодательством уровню минимальной заработной платы, в частности, на предприятиях угольной промышленности, что приводило к возникновению новых трудовых споров (конфликтов).

Так, по данным отделения НСПП в Донецкой области, законодательно установленный в Украине с 01.12.2012 г. минимальный уровень заработной платы в размере 1134,0 грн. ни на одном угольном предприятии области не был положен в основу расчета тарифных ставок и должностных окладов за декабрь 2012 г., а применялся в расчетах прежний уровень минимальной заработной платы в размере 1094 грн. и без повышающих коэффициентов: 1,2 – предусмотренным в Генеральном и Отраслевом соглашениях, 1,15 – в соответствии с Региональным соглашением в Донецкой области и 1,3 – в соответствии с Законом Украины «О престижности шахтерского труда». И только на двух угольных предприятиях области для расчетов тарифных ставок и должностных окладов был применен повышающий коэффициент 1,3, как этого требовали положения названных выше законодательных и нормативно-трудовых актов [264].

Вполне объяснимо, что как следствие в этот период конфликтогенная ситуация в Донецкой области не претерпела существенных изменений в лучшую сторону. В 2009 г. в трудовых коллективах области, как видно по данным, приведенным в таблице 3.12, возникло 22 коллективных трудовых спора (конфликта), в ходе которых работниками было выдвинуто 75 требований.

В 2010 и 2011 гг. на учете территориального отделения НСПП находилось по 21 коллективному трудовому спору, в процессе которых наемными работниками было выдвинуто соответственно 78 и 74 требования. В 2012 г. в процессе 15 коллективных трудовых споров (конфликтов) наемные работники выдвинули 65 требований, а в 2013 гг. в 12 КТС(К) было взято на учет 48 требований, выдвинутых наемными работниками.

Судя по тому, что количество требований, выдвигаемых наемными работниками в ходе КТС(К) на протяжении более 10 лет по-прежнему остается значительным, за исключением 2012–2013 гг., когда наметилась тенденция их некоторого снижения, можно заключить, что конфликтогенная обстановка в сфере трудовых отношений в регионе за эти годы мало изменилась в лучшую сторону.

Таблица 3.12 – Динамика коллективных трудовых споров (конфликтов) и требований, выдвинутых наемными работниками в 2002–2013 гг.*

Годы	Количество коллективных трудовых споров (конфликтов)	Количество требований, выдвинутых наемными работниками
2002-2006	60	210
2007	25	83
2008	21	77
2009	22	75
2010	21	78
2011	21	74
2012	15	65
2013	12	48

*По данным отделения НСПП в Донецкой области

Приведенные в таблице 3.10 данные свидетельствуют, что несмотря на предпринимаемые меры по погашению задолженности по заработной плате, ее сумма на протяжении более чем 10 лет продолжает оставаться в регионе достаточно высокой, а следовательно, это является веской причиной дестабилизации трудовых отношений. Об этом можно судить хотя бы по тому, что численность работников предприятий, учреждений и организаций, принимавших участие в коллективных трудовых спорах, остается весьма значительной. К примеру, в 2013 г. она составила 19,1 млн. чел., в том числе на производственном уровне – 12,9 млн. чел.

Собственные исследования, изучение данных госстатистики, отчетов отделения НСПП в Донецкой области, материалы выборочных опросов,

проведенных на предприятиях региона, показали, что помимо задолженности по выплатам заработной платы, значительное количество коллективных трудовых споров (конфликтов) и конфликтных ситуаций, дестабилизировавших социально-трудовые отношения на протяжении 2002–2011 гг., возникало по причинам увольнения работников и вынужденной их неполной занятости.

Динамика увольнения наемных работников в Донецкой области в 2002–2011 гг. приведена в таблице 3.13 [217, с. 84–85]. Как видно по приведенным выше данным, в анализируемом периоде удельный вес уволенных работников в связи с сокращением штатов в целом по Донецкой области не превышал 6,5% общего числа уволенных. Однако эта процедура весьма болезненно воспринимается в трудовых коллективах и является весьма существенным конфликтогенным фактором дестабилизации трудовых отношений и, как следствие, повышения социальной напряженности на производственном и региональном уровнях.

Таблица 3.13 – Динамика увольнения наемных работников в Донецкой области за 2002–2011 гг.

Годы	Уволено всего, тыс. чел	Уволено в связи с сокращением штатов, тыс. чел.	Уволено в связи с сокращением штатов, %
2002	391,7	17,8	4,5
2003	385,8	17,2	4,5
2004	373,0	10,0	2,7
2005	376,4	9,6	2,6
2006	375,9	9,7	2,6
2007	381,2	8,5	2,2
2008	424,9	11,4	2,7
2009	346,5	22,5	6,5
2010	317,0	16,1	1,4
2011	361,9	29,9	2,6

Проанализируем влияние на количество КТС(К) таких показателей, как общая сумма задолженности по заработной плате, погашение задолженности по

заработной плате и количество уволенных в связи с сокращением штатов в период с 2002 по 2013 гг. Исходные данные для анализа представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Задолженность по заработной плате, динамика ее погашения и количество уволенных в связи с сокращением штатов

Год	Количество КТС(К) на начало года, ед.	Общая сумма задолженности по заработной плате, млн. грн.	Погашенная задолженность по заработной плате, в % к общей сумме задолженности	Уволено в связи с сокращением штатов, тыс. чел.
2002	15	695,60	33,80	17,8
2003	14	673,40	16,50	17,2
2004	15	641,10	75,00	10
2005	16	282,60	64,10	9,6
2006	21	227,80	53,00	9,7
2008	19	169,00	25,80	11,4
2007	21	178,30	3,70	8,5
2009	14	264,00	7,50	22,5
2010	16	266,20	56,20	16,1
2011	17	233,50	53,90	29,9
2012	13	172,90	80,00	28,5
2013	10	115,40	58,80	27,1
Станд. откл.	3,0946	203,7836		7,5913
Средн. зн.	15,9167	326,6500		17,3583
Коэф.		- 0,0050		- 0,2938
Стад. коэф.		- 0,3319		- 0,1034
Коэф. эласт.		- 0,7208		- 0,3205

Введем обозначения:

s – общая сумма задолженности по заработной плате;

z – погашенная задолженность по заработной плате;

г – количество уволенных в связи с сокращением штатов;

К – количество КТС(К).

Методом пошаговой регрессии были построены регрессионные модели. Показатель z (погашенная задолженность по заработной плате) был исключен из модели как имеющий статистически недостоверный коэффициент регрессии.

Исследование графиков по каждому из показателей подтвердило гипотезу о том, что показатель z не проявил определенную тенденцию за исследуемый промежуток времени. В модели, построенной с помощью программы Excele (пакет «Регрессия»), рассматривались два показателя, влияющих на количество КТС(К): s – общая сумма задолженности по заработной плате и r – количество уволенных в связи с сокращением штатов.

Зависимость количества КТС(К) от этих показателей определяется уравнением:

$$K = a_0 + a_1s + a_2r \quad (1)$$

$$K = 22,6636 - 0,005s - 0,2538r$$

При этом $a_1 = -0,005$ – это означает, что если общая сумма задолженности по заработной плате увеличится на 1 млн. грн., а увольнения работников останутся на прежнем уровне, то количество КТС(К) уменьшится всего на 0,005 ед.;

$a_2 = -0,2538$ – значит если количество уволенных в связи с сокращением штатов увеличится на 1 тыс. чел., а задолженность по заработной плате не изменится, то число КТС(К) уменьшится на 0,2538 ед. Эти выводы достоверны с вероятностью около 81% (на основании критерия Стьюдента).

Как показывает анализ, коллективные трудовые споры (конфликты) обычно обусловлены целым комплексом причин, и этим объясняется то, что увеличение задолженности по заработной плате практически не влияет на повышение количества КТС(К). Кроме того, возможно, что при достижении определенного (критического) уровня задолженность по зарплате уже не будет изменять количества трудовых конфликтов (споров), которые и так достигнут высокой отметки. В то же время казалось бы парадоксальный вывод о снижении количества КТС(К) при увеличении числа уволенных в связи с сокращением

штатов объясняется психологической составляющей трудовых конфликтов: страх потерять работу при угрозе увольнения снижает протестную активность работников.

Расчет коэффициентов детерминации и корреляции ($R^2 = 0,5256$ и $R = 0,725$) позволяет заключить, что колебания показателя К (количество КТС(К)) только на 53% объясняются увольнениями в связи с сокращением штатов и задолженностью по заработной плате, а остальные 47% связаны с другими, не учтенными в модели, факторами: нарушением сроков оплаты труда, нарушением трудового законодательства, невыполнением положений коллективных договоров или их отсутствием на предприятии, несоответствием условий труда санитарно-гигиеническим нормам и др.

К основным причинам, обуславливающим возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах предприятий Донецкой области на протяжении длительного времени, относится также вынужденная неполная занятость наемных работников. Как видно по данным, приведенным в таблице 3.15 [311, с. 83, 84], в 2000 г. в вынужденных административных отпусках находилось 11,7% наемных работников от общего числа занятых в отраслях экономики, а в условиях неполного рабочего дня (недели) – 8,7%.

И хотя, начиная с 2008 г., удельный вес работников, находившихся в административных отпусках, в их общей численности заметно снизился, - в 2010 г. до 1,7% и в 2011 г. – до 1,0%, количество работников, занятых неполный рабочий день (неделю), продолжало оставаться значительным: в 2009 г. – 225 тыс. чел (16,6%), 2010 г. – 125 тыс. чел. (9,5%), 2011 г. – 64 тыс. чел. (6,1%). Результаты исследования показали, что в этот период в трудовых коллективах региона, помимо коллективных трудовых споров (конфликтов), проходили забастовки и протестные акции наемных работников, однако они не всегда фиксировались органами статистики.

Таблица 3.15 – Вынужденная неполная занятость наемных работников в Донецкой области в 2000–2011 гг.

Годы	Всего занято, тыс. чел.	Вынужденная неполная занятость, тыс. чел.		Потери рабочего времени (неотработанное время) за год штатным работником, который	
		административные отпуска	неполный рабочий день (неделя)	находился в административном отпуске, час.	работал на условиях неполного рабочего дня (недели), час.
2000	1703	199 (11,7%)	149 (8,7%)	316	223
2001	х	93	115	185	262
2002	х	52	122	145	214
2003	х	25	84	114	215
2004	х	19	64	88	145
2005	х	16	59	83	131
2006	х	7	38	67	193
2007	х	6	28	78	167
2008	1483	17 (1,1%)	132 (8,9%)	112	113
2009	1355	27 (2,1%)	225 (16,6%)	246	288
2010	1315	23 (1,7%)	125 (9,5%)	187	213
2011	1250	12 (1,0%)	64 (6,1%)	143	201

х – данные отсутствуют

В таблице 3.16 приведена информация о количестве забастовок и их последствиях, имевших место в 1995-2003 гг., обобщенная по материалам ежегодных статистических сборников по Донецкой области.

Учитывая сложное финансово-экономическое состояние промышленного сектора Донецкого региона в эти годы, вполне объяснимо, что наибольшее число забастовок и других протестных акций наемных работников наблюдалось в 1997–2000 гг.

При этом важно подчеркнуть, что начиная с 2004 г., информация о забастовках органами государственной статистики в Донецкой области перестала

фиксироваться, хотя, как следует из материалов исследования, такие акции в регионе имели место.

Таблица 3.16 – Количество забастовок и их последствия в Донецкой области за 1995–2003 гг.*

Показатели	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Количество забастовок, ед.	47	34	64	35	32	13	-	1
Количество наемных работников, принимавших участие в забастовках, чел.	22322	24564	26895	13025	12174	2665	-	520
Потери рабочего времени, всего тыс. чел.-час.	603,8	3811,2	2257,8	1379,5	1887,8	59,6	-	3,1
Объем недоделанной продукции, невыполненных работ, тыс. грн.	550725,4 млн. крб.	59767,0	33690,9	27240,0	27187,1	1788,5	-	499,1

*По данным ежегодных статистических сборников по Донецкой области

Так, анализ годовых отчетов отделения НСПП в Донецкой области показал, что на протяжении 2005-2010 гг. было приостановлено проведение 30 забастовок, объявленных трудовыми коллективами 27 предприятий области, в которых приняли участие более 5,5 тыс. человек. Кроме того, в этот период, как видно по данным, приведенным в таблице 3.17, было предупреждено проведение 40 забастовок и 8 акций социального протеста.

Диагностика факторов, обуславливающих возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов) в трудовых коллективах Донецкой области, показала, что повышение уровня конфликтности во многом предопределяется также недостаточной эффективностью системы коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

Таблица 3.17 – Динамика забастовок и акций социального протеста по Донецкой области за 2005–2013 гг.

Годы	Всего забастовок, ед.	Предупреждено забастовок, ед.	Всего акций социального протеста, ед.	Предупреждено акций социального протеста, ед.
2005	3	4	х	х
2006	10	9	х	х
2007	3	5	х	х
2008	7	5	х	х
2009	2	2	4	0
2010	5	6	0	2
2011	1	2	5	1
2012	2	6	2	2
2013	1	1	5	3
Всего	34	40	16	8

х – данные отсутствуют

Коллективный договор по своему смыслу является локальным нормативно-правовым актом, устанавливающим взаимные обязательства сторон по урегулированию производственных, трудовых, социально-экономических отношений и определяющим основные элементы, формирующие трудовые отношения между наемными работниками и работодателями как партнерские. Однако, как отмечают специалисты, сегодня коллективный договор как организационная форма социального партнерства на производственном уровне в большинстве случаев носит формальный характер и не обеспечивает выполнение надлежащим образом ни защитной функции в отношении прав наемных работников, ни функции стимулирования развития промышленных предприятий. Результаты проверок, проведенных инспекторами труда на отечественных предприятиях, свидетельствуют о том, что почти 92% работодателей нарушают требования трудового законодательства [27, с. 25].

Как видно по данным, приведенным в таблице 3.18, количество зарегистрированных коллективных договоров на предприятиях Донецкой области, начиная с 1998 г., постоянно возрастало, и в 2012 г. было зарегистрировано уже 9135 коллективных договоров.

Численность наемных работников, охваченных коллективными договорами, в последние годы превышала 85% от их общей численности. Тем не менее, как свидетельствуют результаты исследования, значительная часть коллективных трудовых споров (конфликтов), возникавших в анализируемый период в трудовых коллективах Донецкого региона, была вызвана невыполнением условий коллективных договоров по вопросам занятости, оплаты труда, нарушением порядка установления тарифных ставок и окладов в соответствии с законодательно установленным уровнем минимальной заработной платы, выплаты компенсаций, связанными с неблагоприятными условиями труда, положений об охране труда, обеспечения наемных работников средствами индивидуальной защиты, то есть тех положений, которые составляют основное содержание коллективных договоров между работниками и работодателями как субъектами социального партнерства. Именно эти вопросы в большинстве случаев становились предметом разногласия сторон и выдвигались работниками в качестве ключевых требований в ходе протестных акций.

Проанализируем обусловленность протестных действий работников предприятий, учреждений и организаций Донецкой области конкретными факторами, характеризующими состояние социально-трудовых отношений в регионе (задолженность по заработной плате, количество уволенных наемных работников, количество заключенных коллективных договоров, численность работников, охваченных коллективными договорами, процент работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности, неполная занятость наемных работников).

Таблица 3.18 - Динамика количества зарегистрированных в Донецкой области коллективных договоров и численности наемных работников, охваченных коллективными договорами за 1998–2012 гг.*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Количество зарегистрированных коллективных договоров, ед.	4202	4294	6436	6775	6595	6624	6995	6891	7877	8619	8952	8025	9230	8505	9135
Численность наемных работников, охваченных коллективными договорами, тыс. чел.	115,6	1067,6	1181,7	11173,9	1135,8	1110,8	1121,8	1124,2	1144,4	1164,4	1126,4	1038,6	1049,9	1020,8	996,9
В % к общей штатной численности наемных работников	68,9	68,8	80,9	83,2	84,3	83,6	85,9	85,7	81,3	88,5	89,1	87,1	88,5	87,2	85,5

*По данным ежегодных статистических сборников по Донецкой области

Для построения математической модели выберем в качестве независимых переменных данные показатели (факторы), в качестве зависимой – количество забастовок за один год. Как показали результаты исследования, эта зависимость прослеживается только по двум показателям – количество зарегистрированных коллективных договоров и процент работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности.

По остальным показателям зависимость не прослеживается даже там, где она по логике должна быть, что можно объяснить несопоставимостью статистических данных из-за разных методов сбора информации в статистическом управлении и Национальной службе посредничества и примирения в наблюдаемый период. Помимо этого, многие показатели были подвержены сильным колебаниям в кризисные периоды 2006–2008 гг.

В таблице 3.19 представлены данные, отражающие количество забастовок, коллективных договоров, численность и процент работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности, в период с 1998 по 2013 гг. (в период с 2014 г. по настоящее время забастовки в ДНР не проводились).

Таблица 3.19 – Количество забастовок, коллективных договоров и численность работников, охваченных коллективными договорами

Год	Всего забастовок, ед.	Количество зарегистрированных коллективных договоров, ед.	Численность наемных работников, охваченных коллективными договорами, тыс. чел.	Процент работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности
1	2	3	4	5
1998	64	4202	1015,6	68,9
1999	35	4294	1067,6	68,8
2000	32	6436	1181,7	80,9
2001	13	6775	1117,9	83,2
2002	10	6595	1135,8	84,3
2003	1	6624	1110,8	83,6
2004	3	6995	1121,8	85,9

1	2	3	4	5
2005	3	6891	1124,2	85,7
2006	10	7877	1144,4	81,3
2007	3	8619	1164,4	88,5
2008	7	8952	1126,4	89,1
2009	2	8025	1038,6	87,1
2010	5	9230	1049,9	88,5
2011	1	8505	1020,8	87,2
2012	2	9135	996,9	85,5
2013	1	9138	1015,0	86,1

Используя метод регрессионного анализа, построим математические модели, отражающие зависимость количества зарегистрированных за год забастовок ($Y_{\text{заб.}}$) от количества зарегистрированных коллективных договоров (X_1) и процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности (X_2).

Проведенные расчеты позволили установить, что коэффициент корреляции R_1 между показателями $Y_{\text{заб.}}$ и X_1 составляет 0,790, а между показателями $Y_{\text{заб.}}$ и X_2 он равен 0,885, что свидетельствует о достаточно тесной связи между количеством забастовок и исследуемыми показателями.

Зависимость количества зарегистрированных забастовок от количества зарегистрированных коллективных договоров можно представить в виде уравнения:

$$Y_{\text{заб.}} = 75,583 - 0,0083X_1 \quad (2)$$

Уравнение, отражающее зависимость количества зарегистрированных забастовок от процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности, имеет вид:

$$Y_{\text{заб.}} = 219,87 - 2,492X_2 \quad (3)$$

Графическая интерпретация зависимости количества зарегистрированных забастовок от количества зарегистрированных коллективных договоров и процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности представлена на рисунках 3.7. и 3.8.

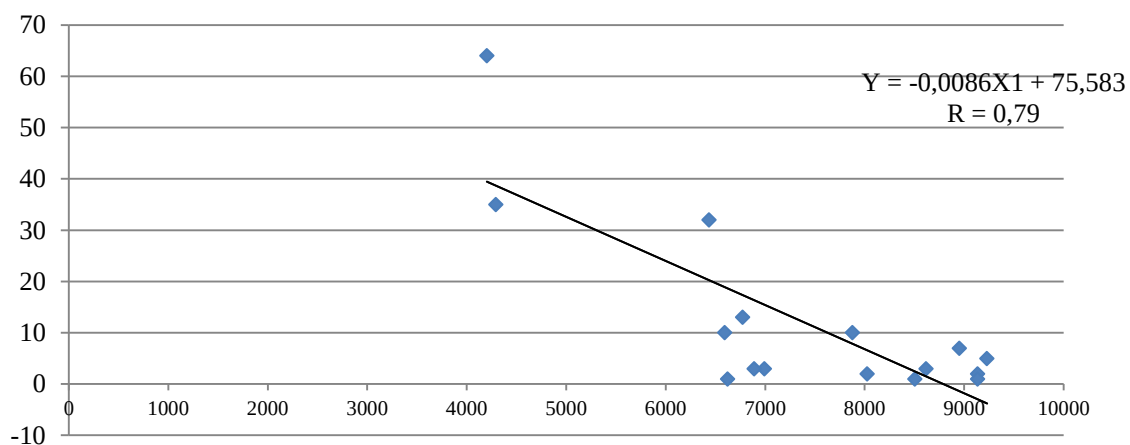


Рисунок 3.7 – Зависимость количества зарегистрированных забастовок от количества зарегистрированных коллективных договоров

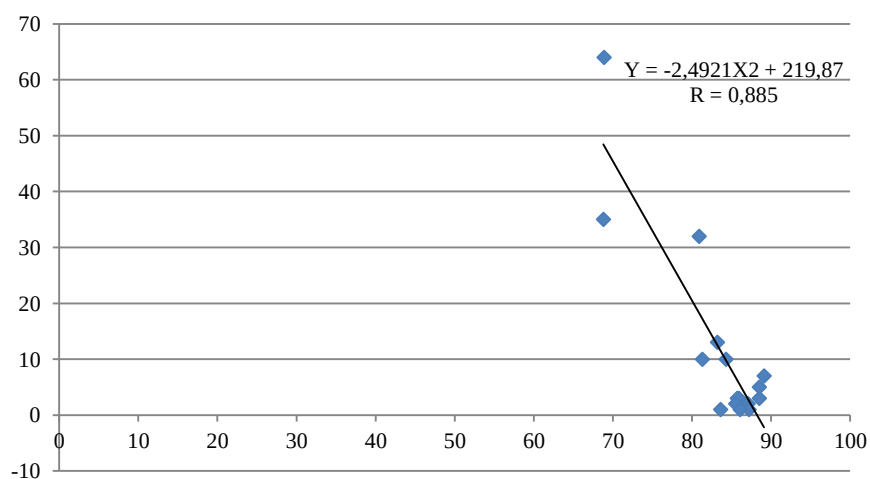


Рисунок 3.8 – Зависимость количества зарегистрированных забастовок от процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности

Таким образом, со всей очевидностью можно заключить, что снижение протестной активности работников во многом определяется реализацией социального партнерства между главными субъектами экономических отношений, в частности, повышением уровня эффективности системы коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

Рассмотрение влияния всей совокупности факторов в рамках одной модели оказалось невозможным из-за ряда причин: малый объем выборки; недостоверность информации по отдельным показателям; несовместимость показателей, полученных в разные периоды времени (недостатки отчетности и методик оценивания); наличие существенной мультиколлинеарности между отдельными факторами; отсутствие стойкой тенденции влияния некоторых факторов на КТС(К) за исследуемый промежуток времени.

С помощью мастера диаграмм в программе Excele методом прогнозной экстраполяции построим модели, отражающие зависимость от времени количества зарегистрированных коллективных договоров (X_1), процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности (X_2) и количества забастовок ($Y_{\text{заб.}}$).

Зависимость количества зарегистрированных коллективных договоров от времени определяется уравнением:

$$X_1 = 307,85t - 609991, \quad (4)$$

где X_1 – количество зарегистрированных коллективных договоров;

t – год.

Коэффициент детерминации R^2 при этом равен 0,8484, а коэффициент корреляции $R=0,92$. Прослеживается четкая тенденция по линейной модели, что дает возможность сделать прогноз заключения коллективных договоров на 2014 г.:

$$X_{1(2014)} = 307,85 \cdot 2014 - 609991 = 10018,9$$

Аналогично построим модели для определения зависимости от времени процента работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности (X_2) и количества забастовок ($Y_{\text{заб.}}$)

$$X_2 = 0,945t - 1811,8 (R^2 = 0,5319, R = 0,73) \quad (5)$$

$$Y_{\text{заб.}} = -2,6559t + 5338,4 (R^2 = 0,5304, R = 0,72) \quad (6)$$

По формуле (5), посчитаем прогнозное количество процентов работников, охваченных коллективными договорами, к их общей штатной численности (X_2) на 2014 г.:

$$X_{2(2014)} = 0,945 \cdot 2014 - 1811,8 = 91,43$$

Обострение политической ситуации, военный конфликт в Донбассе, начавшийся в 2014 г., вывод многих промышленных предприятий, учреждений и организаций за пределы Донецкого региона в связи с началом военных действий, отсутствие статистических данных по заключению коллективных договоров в период военного времени не позволили сопоставить прогнозные данные с реальными числовыми значениями, хотя тенденция увеличения количества заключаемых договоров и процента работников, охваченных колдоговорами, к их общей штатной численности, явно прослеживалась.

Проанализируем приведенные в табл. 3.20 данные о случаях возникновения на предприятиях Донецкой области конфликтных ситуаций, количестве конфликтогенных факторов и причин их возникновения за 2007-2013 гг.

Если в 2005 г., как следует из отчетов отделения НСПП в Донецкой области, на учет было взято 29 конфликтных ситуаций, из которых решено 20, а в 2006 г., соответственно, 30 и 15, то в последующие годы, как это видно из приведенных в таблице 3.20 данных, их количество уменьшилось: в 2010 г. на контроле находилось 19 конфликтных ситуаций, 2011 г. – 24, 2012 г. – 15 и 2013 г. – 21. В то же время в этот период заметно увеличилось число зарегистрированных конфликтогенных факторов и причин, вызвавших возникновение в трудовых коллективах конфликтных ситуаций.

Таблица 3.20 – Динамика количественных параметров конфликтных ситуаций на предприятиях Донецкой области и вызвавших их конфликтогенных факторов и причин в 2007–2013 гг.

Годы	Количество конфликтогенных факторов (разногласий сторон), взятых на учет, ед.		Количество причин, вызвавших конфликтные ситуации, ед.	Количество конфликтных ситуаций		Количество конфликтных ситуаций, переведенных в КТС(К), ед.	Количество предприятий, на которых проводилась работа по урегулированию конфликтных ситуаций, ед.
	все го	в т.ч. по задолженности по заработной плате		взятых на учет	в т.ч. решенных		
2007	29	12	х	14	9	0	17
2008	26	11	х	14	3	0	16
2009	46	16	21	14	3	5	14
2010	36	22	22	19	5	3	19
2011	64	21	44	24	15	3	24
2012	55	14	32	15	11	2	15
2013	42	24	33	21	14	2	42

* По данным ежегодных отчетов отделения НСПП в Донецкой области
х – показатели отсутствуют

При этом отмечается рост этих показателей в последние три года анализируемого периода, по сравнению с 2007-2010 гг. Проанализируем эти показатели более детально.

Так, в 2011 г. отделением НСПП в Донецкой области было взято на контроль 64 случая разногласий сторон социального партнерства и 44 причины, обусловившие возникновение конфликтных ситуаций на 24 предприятиях. Как показал анализ, 21 случай разногласий конфликтующих сторон был вызван такой причиной как невыплата наемным работникам задолженности по заработной плате, 13 случаев возникли в связи с невыполнением условий коллективного договора, 12 – из-за невыполнения положений по обеспечению безопасности труда. Из 24 конфликтных ситуаций, находящихся на контроле в этом году, 15 были урегулированы, а 3 – переведены в КТС(К).

В 2012 г. на контроле отделения НСПП в Донецкой области находились 55 случаев разногласий конфликтующих сторон и 32 причины, вызвавших возникновение конфликтных ситуаций на 15 предприятиях. При этом 14 конфликтогенных факторов были связаны с несвоевременной выплатой текущей заработной платы и задолженности по ней, 17 вызваны невыполнением положений законодательства о труде. Из 15 конфликтных ситуаций, взятых на контроль территориальным отделением НСПП, 11 были решены и 2 переведены в КТС(К).

В 2013 г. специалисты отделения НСПП в Донецкой области проводили работу по урегулированию 21 случая дестабилизации состояния трудовых отношений на 42 предприятиях региона, в том числе на 20 предприятиях промышленного комплекса. На учет было взято 42 конфликтогенных фактора, из которых 22 касались вопросов выполнения коллективных договоров, соглашений или отдельных их положений, а 20 – невыполнения законодательства о труде. На протяжении года на контроле находились 33 причины возникновения случаев дестабилизации социально-трудовых отношений, в том числе 23 из них – относительно несвоевременной выплаты заработной платы и погашения задолженности по заработной плате, 4 касались режима работы, 2 – обеспечения охраны труда, 2 – гарантий при заключении коллективных договоров, внесения в них изменений и приостановления действия. В процессе урегулирования были разрешены 14 конфликтных ситуаций и 2 случая были переведены в КТС(К).

В связи с тем, что в 2014 г. Отделение НСПП в Донецкой области было выведено за пределы Донецкой Народной Республики, функции предупреждения возникновения КТС(К) и предотвращения проведения забастовок были возложены на Государственную инспекцию по вопросам соблюдения законодательства о труде (ГОСТРУД). За период с 2015 по 2017 гг. Сектором посредничества и примирения при возникновении коллективных трудовых споров ГОСТРУДа была проведена работа на 37 предприятиях Республики с 46 факторами дестабилизации социально-трудовых отношений.

При этом 65,2% выдвинутых работниками требований касались выплаты задолженности по заработной плате и своевременной выплаты заработной платы, а 34,8% требований были связаны с нарушением законодательства о труде при увольнении работников. Судя по тому, что количество факторов дестабилизации социально-трудовых отношений на предприятиях Республики на протяжении 2015–2017 гг. остается значительным, можно заключить, что конфликтогенная обстановка в сфере трудовых отношений мало изменилась в лучшую сторону, однако при этом следует отметить, что в 2014-2017 гг. в Донецкой Народной Республике забастовки не проводились.

Таким образом, материалы проведенного исследования позволяют заключить, что на протяжении достаточно длительного времени наиболее конфликтогенными факторами, дестабилизировавшими социально-трудовые отношения в трудовых коллективах предприятий, учреждений и организаций Донецкой области и вызвавших проведение наемными работниками акций социального протеста, остаются по сути дела одни и те же вопросы: причины материального характера, несоблюдение требований законодательства о труде и невыполнение коллективных договоров, отраслевых и региональных соглашений.

Результаты собственного исследования и обобщение опыта отделения НСПП в Донецкой области подтверждают особую значимость организации действенной профилактической работы по выявлению и предупреждению намерений наемных работников проведения акций социального протеста, своевременное изучение причин дестабилизации трудовых отношений, мониторинг коллективных обращений работников и требований, выдвигаемых ими, взятие их на учет и контроль, что в конечном счете во многих случаях позволяет не доводить конфликтные ситуации до критической отметки и крайних способов разрешения трудовых конфликтов.

Так, к примеру, на протяжении 2013 г. в Донецкой области благодаря профилактическим мерам, предпринятым специалистами отделения НСПП совместно с органами местной власти и профсоюзами, удалось предупредить проведение нескольких крупных акций социального протеста, в частности

планируемых наемными работниками Обособленного подразделения «Шахтоуправление «Трудовское» Государственного предприятия «Донецкая угольная энергетическая компания», которые намеривались провести пикетирование его административного здания, а также здания Донецкой областной администрации; наемными работниками ГУАО «Трест «Донецкшахтострой», планировавшими также провести пикетирование здания ГП «Донецкая угольная энергетическая компания» и Донецкой областной госадминистрации; наемными работниками ПАО «Тельмановский карьер» и др. [265].

К эффективным методам регулирования возникающих у сторон социального партнерства противоречий и разногласий, создания реальной возможности налаживания между ними конструктивного диалога относятся организация согласительных встреч и проведение заседаний примирительных комиссий. Как показывает анализ, эти методы достаточно активно использовались в практике работы отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области. Только в 2013 г. на 12 предприятиях, где были зарегистрированы коллективные трудовые споры (конфликты), проведено 108 согласительных встреч с конфликтующими сторонами. Кроме того, в течение года было проведено также 50 согласительных встреч со сторонами возникших пяти случаев дестабилизации состояния социально-трудовых отношений [265].

Опыт работы отделения НСПП в Донецкой области дает также веские основания для вывода о важности привлечения к процессу профилактики конфликтных ситуаций, урегулирования случаев социальной напряженности в трудовых коллективах специалистов-посредников, трудовых арбитров, внештатных советников. На протяжении всего анализируемого периода в области наряду со специалистами территориального отделения НСПП работали 45 трудовых арбитров, 10 специалистов-посредников, 53 внештатных советника отделения НСПП. По состоянию на 01.01.2014 г. количественный состав этих работников несколько изменился: число трудовых арбитров сократилось до 38, специалистов-посредников – до 8 и внештатных советников – до 50. Продолжали

функционировать созданные в 27 городах и 17 районах области 49 Информационно-консультационных центров.

Совместными усилиями специалистов территориального отделения НСПП, арбитров, посредников, внештатных советников проводилась большая организационно-методическая и информационно-консультационная работа с целью оказания конфликтующим сторонам помощи в разрешении трудовых споров, конфликтных ситуаций, предупреждения проведения акций социального протеста, повышения уровня правовой культуры.

К примеру, в 2012 г. на курсах повышения квалификации, функционировавших на базе Донецкого областного центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, предприятий, учреждений и организаций, было прочитано 5 лекций, проведено 7 тематических бесед, 3 семинара-тренинга. Совместно с отраслевыми профсоюзными организациями проводились также обучающие семинары, заседания «за круглым столом». Было организовано проведение 4 деловых игр.

В 2013 г. специалистами отделения НСПП в Донецкой области и трудовыми арбитрами было прочитано 9 лекций, проведено 3 тематические беседы, 2 практикума и 8 деловых игр.

На базе Информационно-консультационных центров отделения НСПП в Донецкой области проводились семинары-тренинги по оказанию методической помощи представителям органов местного самоуправления по формированию системы мер по предупреждению возникновения коллективных трудовых споров, стихийных акций протеста, забастовок. В течение 2013 г. специалисты отделения НСПП приняли участие в 45 заседаниях областных и городских комиссий по вопросам погашения задолженности по заработной плате и другим вопросам дестабилизации социально-трудовых отношений в регионе.

Большое внимание уделялось вопросам подготовки и повышения квалификации арбитров и посредников, обучению специалистов навыкам проведения переговорно-примирительных процедур.

Было бы весьма неразумно, чтобы позитивный опыт работы по предупреждению и урегулированию трудовых споров (конфликтов), снижению социальной напряженности, который был накоплен в Донецкой области до ликвидации территориального отделения НСПП в связи с образованием Донецкой Народной Республики и последовавшей за этим передачей его функций по диагностике социально-трудовых отношений и анализу причин возникновения трудовых споров (конфликтов) Министерству труда и социальной политики ДНР, в частности, Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде ДНР, оказался невостребованным в новых условиях хозяйствования. Целесообразность и важность продолжения работы в этом направлении с учетом перспектив экономического развития и наращивания промышленного потенциала Республики вполне очевидны.

Как показал анализ аналитических материалов отделения НСПП в Донецкой области, наемные работники в процессе проведения протестных акций, помимо названных выше основных конфликтогенных факторов, взятых на контроль, пытаются обратить внимание органов местного самоуправления, отраслевых управляющих организаций и на другие, не менее значимые для них, но зачастую годами не решаемые проблемы предприятий, где они работают, что, естественно, усложняет социально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе и формирует протестные настроения в среде работников.

Выполненные исследования позволяют утверждать, что в целях повышения эффективности управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) принципиально важным является проведение социологического анализа трудовой конфликтности в регионе, то есть проведение соответствующих социологических (в том числе экспертных) опросов работников предприятий, учреждений, организаций с целью изучения различных аспектов жизнедеятельности трудовых коллективов и причин дестабилизации трудовых отношений. Именно в процессе диагностики результатов таких опросов появляется реальная возможность более тщательно исследовать социально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе, выявить явные и скрытые причины социальной напряженности,

оценить деятельность работодателей по решению социальных проблем персонала, выяснить отношение наемных работников к профсоюзной организации в плане эффективности защиты их интересов.

Под руководством и при непосредственном участии автора данного исследования сотрудниками кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета был разработан соответствующий научно-методический инструментарий и в течение 2004-2013 гг. проведен комплекс социологических (в том числе, экспертных) опросов работников ряда крупных предприятий Донецкой области, в том числе, металлургической, химической, машиностроительной отраслей промышленности, сотрудников административно-управленческого аппарата и представителей профсоюзных комитетов шахт, а также экспертный опрос независимых посредников и арбитров Национальной службы посредничества и примирения. Результаты опросов позволили выявить ключевые конфликтогенные факторы, предопределяющие возникновение конфликтов в трудовых коллективах, подтвердили необходимость обеспечения сочетания государственного управления трудовыми конфликтами и использования альтернативных процедур при их разрешении, обозначили проблему конфликтологического обучения профсоюзных работников, управленческих кадров и персонала предприятий, подготовки трудовых арбитров и посредников. Инструментарий по изучению проблем управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) на предприятиях приведен в Приложениях Б, В. Результаты проведенных социологических исследований обобщены в индивидуальной монографии автора [62].

Выводы по разделу 3

Результаты выполненных аналитических и социологических исследований по выявлению предпосылок возникновения и изучению динамики развития трудовых конфликтов позволяют сделать несколько принципиально важных выводов.

1. В комплексе основных причин возникновения трудовых споров (конфликтов) на производственном уровне сформировались две наиболее значимые их группы. Первая - причины материального характера: нарушение сроков выплаты и наличие значительных объемов задолженности по заработной плате на уровне предприятий и отраслей, диспропорции в оплате труда в разных регионах, неудовлетворительный размер оплаты труда. Вторая - несоблюдение законодательства о труде, невыполнение условий коллективного договора и отраслевых соглашений, несоблюдение в этих нормативно-правовых актах интересов всех сторон социально-трудовых отношений. Предпринимаемые в этом отношении меры по снижению социальной напряженности в трудовых коллективах пока еще не дали существенных положительных результатов.

2. Выполненное исследование подтвердило особую значимость работы по профилактике социальной напряженности в трудовых коллективах и необходимость проведения на производственном уровне системного конфликтологического мониторинга с целью своевременного выявления и диагностики конфликтогенных факторов возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов), выявления причин, которые могут спровоцировать сопротивление наемных работников инновационным преобразованиям на предприятии и тем самым способствовать предупреждению и урегулированию случаев дестабилизации трудовых отношений на ранних стадиях их проявления.

3. Материалы социологических опросов достаточно четко обозначили важность более активного использования регламентированных законодательством внесудебных примирительно-переговорных процедур, альтернативных методов урегулирования трудовых конфликтов, способствующих устранению противоречий и достижению согласия сторон социального партнерства. В этой связи повышается актуальность работы в области подготовки трудовых арбитров и независимых посредников, профсоюзных работников, управленческих кадров, их обучения навыкам конструктивного разрешения трудовых споров (конфликтов) с использованием современных отечественных и зарубежных методик, основанных на принципах медиации.

4. Результатами исследования подтверждена актуальность дальнейшего совершенствования законодательной и нормативно-правовой базы разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов), усиления эффективности коллективно-договорного регулирования трудовых отношений как важнейшего инструмента достижения согласия сторон социального партнерства, необходимость повышения действенности организационно-методической работы в этом направлении.

5. Выявлена насущная потребность создания в Республике системной информационной базы по вопросам профилактики и урегулирования разногласий сторон социального партнерства как ключевой составляющей процесса управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами).

Изложенное выше со всей очевидностью приводит к обобщающему выводу о необходимости отказа от фрагментарных решений проблемных задач, вызывающих социальное напряжение в трудовых отношениях, и перехода к обеспечению комплексно-целевого подхода к формированию современной, отвечающей новым условиям хозяйствования, республиканской системы управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами).

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

4.1. Концепция создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе системно-целевого подхода

Теоретические исследования и обобщение отечественного и зарубежного опыта дают основание утверждать, что в качестве исходной идеи разработки действенной комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) в Донецкой Народной Республике необходимо использовать методологию системно-целевого подхода к решению управленческих проблем.

Согласно энциклопедическому определению система (от др. греч. – сочетание, образование, организм) представляет собой множество взаимосвязанных объектов, организованных некоторым образом в единое целое. Комплекс (от лат. *complexus*) определяется как совокупность, сочетание объектов, предметов, действий, тесно связанных и взаимодействующих между собой, образующих единую целостность [38].

В Большом экономическом словаре, изданном под редакцией А. Азралияна, дано следующее определение понятия «системный подход»: это комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиций системного анализа. Системный подход означает учет всех взаимосвязей, изучение отдельных структурных частей, выявление роли каждой из них в общем процессе функционирования системы и, наоборот, выявление воздействия системы в целом на отдельные ее элементы [37, с. 674].

В публикациях зарубежных и отечественных ученых понятия «система» и «системный подход» трактуются практически с аналогичных позиций. Как отмечают Г. Хае и А. Еськов, хотя над понятием системы размышляли еще Платон и Аристотель, хотя вопросы специфических особенностей системного знания рассматривались Кантом, Шеллингом, Гегелем и другими философами,

системный подход оформился только в XX веке как противопоставление примитивным принципам механицизма. Под системой стали понимать совокупность элементов, связанных между собой и внешней средой и обусловленных системой целей [369, с. 23, 26].

Так, известный австрийский ученый Л. Берталанфи в работе «Общая теория систем. Обзор проблем и результатов» пишет, что «система – это комплекс элементов, находящихся во взаимодействии» [29]. И. Миллер под системой понимает «множество элементов вместе с отношениями между ними», а Р. Акофф – «сеть взаимосвязанных элементов любого типа концепций, объектов, людей» [245, с. 34].

В работах И. Афанасьева обоснованы выводы о том, что «система – это совокупность объектов, взаимодействие которых вызывает появление новых, интегративных качеств, не свойственных отдельно взятым образующим систему компонентов» [15, с. 8].

В. Румянцева подчеркивает, что системный подход – это изучение исследуемого объекта как единого целого. Системный подход предполагает, что всякий объект исследования представляет собой систему, состоящую из совокупности элементов, каждый из которых обладает своими собственными целями. Системный подход основан на изучении количества и качества внутренних и внешних взаимосвязей системы, динамики их изменений во времени и пространстве, выявлении использования интеграционных свойств системы, являющихся результатом внутреннего взаимодействия ее компонентов [349, с. 492].

В. Кушлин и В. Чичканов обозначают системный подход как ведущий общенаучный подход к познанию и преобразованию объекта, включая элементы системы, связи между ними [392, с. 458].

В научных публикациях Н.Г. Чумаченко и Р.И. Заботиной обоснованы выводы о том, что выделение систем осуществляется на основе пяти основополагающих принципов, согласно которым система: 1) обладает общей целью; 2) состоит из взаимосвязанных элементов, образующих ее внутреннюю

структуру; 3) наряду с внутренними элементами имеет внешнее окружение, образующее ограничения системы; 4) обладает определенными ресурсами, которые обеспечивают ее функционирование; 5) возглавляется управляющим центром, который обеспечивает ее движение к намеченной цели. Только совокупность элементов, соответствующая требованиям перечисленных принципов, может называться системой. Совокупность элементов, которая характеризует исследуемый объект, выделяется в зависимости от поставленных целей [378, с. 112].

Изучение научных публикаций по теории систем, обобщение зарубежной и отечественной практики, а также результаты собственных научных исследований [56, с. 144-150; 61, с. 60-64; 62, с. 189-192] привели к выводам о том, что под системой следует понимать комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих определенными общими свойствами и объединенных ради осуществления конкретной цели. Любая система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия внутренней и внешней среды, развивается под ее влиянием, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и позитивность системы к уровням ее функционирования.

С принципом системности тесно связан принцип комплексности. Однако, как отмечают специалисты, если системность означает подход к исследованию объекта как совокупности подсистем, то комплексность предполагает всесторонний охват всей управляемой системы, учет всех сторон, всех направлений, всех свойств [56; 263, с. 156]. Отсюда следует, что системно-целевой подход к разработке любой системы, в том числе и комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), предполагает формирование совокупности взаимосвязанных элементов (целевых подсистем) с четко определенными объектом, предметом исследования, целями, задачами, организационной структурой и механизмом управления.

Таким образом, с позиций системно-целевого подхода, формирование и развитие любой комплексной системы должно базироваться на совокупности следующих основополагающих принципов:

научного подхода, предусматривающего использование современных достижений науки и практики в управленческой деятельности;

целеполагания, предусматривающего постановку генеральной цели и совокупности целей (дерево целей) в соответствии с назначением системы, стратегическими установками и характером решаемых задач;

системности, что предполагает обеспечение органичной взаимосвязи всех элементов системы и интеграцию усилий на всех уровнях управления для достижения поставленной цели;

целостности, что позволяет рассматривать систему как единое целое;

структуризации, что предполагает формирование элементов системы в их взаимосвязи и взаимодействии в рамках конкретной организационной структуры;

комплексности, что предусматривает необходимость учета всех факторов, влияющих на управление объектом исследования;

согласованности, что предполагает отсутствие противоречий между отдельными элементами (целевыми подсистемами) комплексной системы в практике их применения;

прозрачности, предусматривающий обеспечение доступности аналитической информации на всех уровнях управления и открытости принимаемых управленческих решений;

оперативности, что предполагает оперативный «отклик» элементов системы на изменения внутренней и внешней среды;

объективности, что предусматривает использование в системе управления объективной и достоверной информации;

демократичности, что означает использование демократического подхода при распределении функций управления;

сочетания личных, коллективных и государственных интересов, что предполагает учет всей совокупности интересов в процессе формирования и

практической реализации любой комплексной системы и ее взаимосвязанных элементов.

Предваряя рассмотрение сущности разработанной с учетом изложенных выше требований системно-целевого подхода концепции создания Республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), рассмотрим еще один принципиально важный вопрос, имеющий непосредственное отношение к теме исследования. Речь идет о толковании понятия «механизм управления» и правомерности его применения в разработанной системе. Эта необходимость вытекает из того, что до сих пор в научной литературе отсутствует единый подход к механизму управления, определению этого понятия, раскрытию его структуры и назначения.

Само слово «механизм» имеет греческое происхождение и означает «машина», техническое устройство, передающее действия. В этой трактовке термин «механизм» нашел широкое распространение в технике. Со временем этот термин стал использоваться практически во всех других сферах человеческой деятельности: хозяйственный механизм, экономический механизм, механизм стимулирования, институциональный механизм, механизм управления качеством и др. Тем не менее, понятие «механизм управления» все же не получило четкой трактовки.

Так, М.В. Нетяжук определяет понятие «механизм управления» как совокупность состояния и процессов, протекающих в экономической подсистеме [247, с. 19]. В.В. Пухальский, рассматривая понятие «механизм» с философской точки зрения, пишет, что механизм представляет собой совокупность состояния и процессов, из которых складывается какое-либо явление, внутреннее приспособление, система управления. В общем виде под механизмом понимается внутреннее устройство, система составных элементов и разные варианты их взаимосвязей, совокупность которых формирует состояние и содержание происходящих процессов [292, с. 18]. И.А. Ашмаров характеризует понятие «механизм» как систему, состоящую из различных элементов, имеющих структурные и функциональные связи [16, с. 143].

По мнению Г.С. Одинцовой, механизм управления – это способ разрешения внутренних противоречий явлений или процессов, последовательная реализация действий, базирующихся на основополагающих принципах, целевой ориентации, функциональной деятельности с использованием соответствующих методов управления для обеспечения достижения желаемого состояния управленческого объекта [257, с. 49]. А.Г. Гончарук трактует понятие «механизм управления» как систему методов, действий и взаимосвязей организационных единиц, в совокупности решающих задачу управления эффективностью [93, с. 233]. Д.Г. Симкин считает, что «механизм управления» - это механизм взаимосвязи и взаимодействия организационной структуры управления и организации процессов принятия решений с методами, приемами и правилами хозяйствования, направленный на его наиболее эффективное функционирование и развитие в целом [291, с. 89].

Ряд авторов, к примеру, Е.А. Косовских, Ю.В. Трифионов, полагают, что «механизм управления» - это одновременно и способ управления, и движущая сила, посредством которой субъект управления осуществляет непосредственное воздействие на объект управления [193, с. 183].

Вопрос о включении механизма управления в состав системы управления, – отмечает А.В. Барсукова, – является наиболее спорным. Одни исследователи считают, что механизм управления является самостоятельным компонентом, который не должен входить в состав системы управления. Более того, механизм управления рассматривается ими как самостоятельная система. Другие, наоборот, считают, что функционирование системы управления невозможно без входящего в его состав механизма управления [21, с. 121]. Механизм управления, – подчеркивают Р.Г. Маннаков и Л.Г. Ахтариева, не может быть без системных компонентов, и в то же время – без механизма управления нет системы управления как таковой, поскольку последняя объективно является не статичной, а высокодинамичным объектом с изменяющимися характеристиками [229, с. 49].

При разработке концепции формирования республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) предпочтение было

отдано подходу, согласно которому механизм управления является неотъемлемым компонентом системы управления и выполняет роль ключевого ее инструмента, обеспечивающего эффективность функционирования и развития системы [62, с. 194-199]. Разработанная по результатам исследования концептуальная блок-схема республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) приведена на рисунке 4.1.

Системно-целевой подход к управлению трудовыми спорами (конфликтами) проявляется, прежде всего, в выборе объекта исследования, в качестве которого в данном исследовании выступает процесс регулирования трудовых споров (конфликтов) в системе социального партнёрства.

Предметом исследования являются теоретические, научно-методические и организационно-экономические аспекты регулирования трудовых споров (конфликтов) на базе системно-целевого подхода.

Как видно из схемы, приведенной на рисунке 4.1, данная модель относится к типу целенаправленных систем, стремящихся в своем функционировании к достижению конкретных целей. Основная цель разработки и функционирования республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) – содействие снижению социальной напряженности в трудовых коллективах, урегулирование трудовых споров (конфликтов) на конструктивной основе.

Основными функциями республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) являются: мониторинг, анализ, контроль, прогнозирование, посредничество, примирение.

Базовые принципы, положенные в основу разработки концепции создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), включают: научный подход, целеполагание, системность, комплексность, согласование целей и интересов, структурирование.

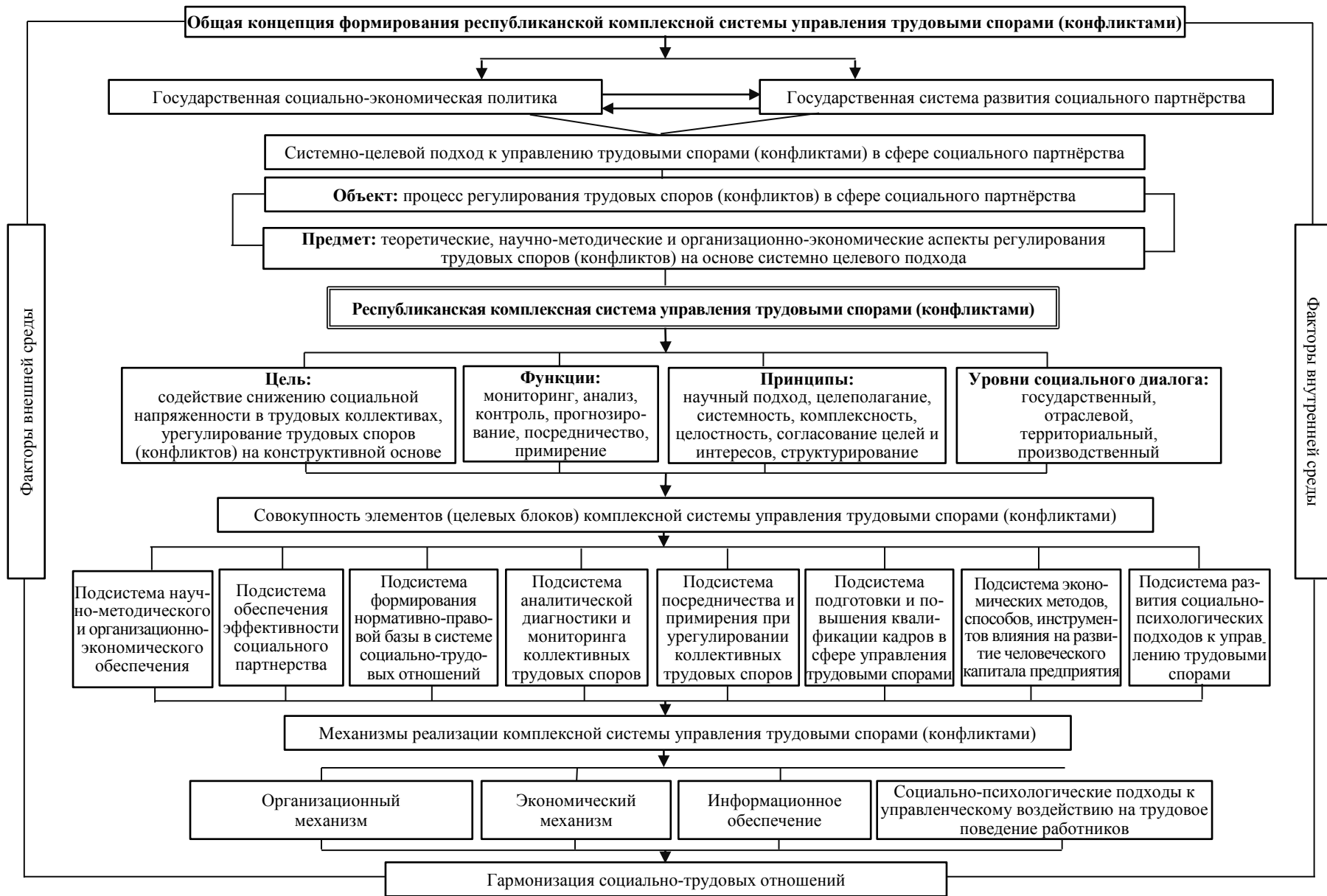


Рисунок 4.1 – Концептуальная блок-схема республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами)

Для эффективного урегулирования трудовых споров (конфликтов) социальный диалог между участниками социального партнерства должен осуществляться на государственном, отраслевом и производственном уровнях.

Республиканскую комплексную систему управления трудовыми спорами (конфликтами), как видно из приведенной на рисунке 4.1 блок-схемы, предлагается формировать как совокупность ключевых блоков (подсистем), которые, находясь в органичной взаимосвязи и взаимодействии друг с другом и тем самым образуя определенную целостность, объединены единой целевой функцией – путем решения в рамках каждой из подсистем конкретных целевых задач содействовать достижению общей цели комплексно-системного подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами).

В качестве ключевых целевых блоков (подсистем) определены следующие:

подсистема научно-методического и организационно-экономического обеспечения;

подсистема обеспечения эффективности социального партнерства;

подсистема формирования нормативно-правовой базы в системе трудовых отношений;

подсистема аналитической диагностики и мониторинга трудовых споров (конфликтов);

подсистема посредничества и примирения при урегулировании трудовых споров (конфликтов);

подсистема подготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами);

подсистема развития социально-психологических подходов к управлению трудовыми спорами (конфликтами).

Каждый из целевых блоков (подсистем) в свою очередь включает свои системообразующие соподчиненные компоненты – целевые задачи функционирования. Рассмотрим их более детально.

Подсистема научно-методического и организационно-экономического обеспечения:

исследование и развитие теоретических основ управления трудовыми спорами (конфликтами) в системе социального партнерства;

разработка научно-методического обеспечения процесса урегулирования трудовых споров (конфликтов) на республиканском, отраслевом, территориальном и локальном уровнях;

формирование организационного обеспечения процесса управления трудовыми спорами (конфликтами) в Республике, создание определенной системы органов, осуществляющих функции по разрешению и урегулированию социально-трудовых конфликтов, возникающих между сторонами социального партнерства;

создание экономических условий для эффективного использования трудового потенциала Республики, своевременного решения актуальных социальных проблем в целях снижения социальной напряженности в трудовых коллективах, устранения конфликтогенных факторов и причин возникновения трудовых споров (конфликтов);

формирование финансового обеспечения деятельности органов управления и работы примирительных органов в сфере регулирования трудовых споров (конфликтов);

координация и взаимодействие с научными и учебными заведениями по вопросам проведения научных исследований в сфере совершенствования научно-методической базы системного подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами).

Подсистема обеспечения эффективности социального партнерства:

развитие и углубление теоретических и прикладных исследований в сфере использования потенциала социального партнерства в системе управления трудовыми спорами (конфликтами);

изучение международных трудовых норм – Конвенций и рекомендаций МОТ, которые в совокупности формируют «Международный трудовой кодекс»; соблюдение основных принципов социального партнерства, выработанных МОТ;

изучение и анализ опыта создания и функционирования зарубежных моделей социального партнерства с целью выработки действенных подходов к управлению трудовыми спорами (конфликтами) путем социального диалога в отечественных условиях хозяйствования;

совершенствование научно-методического обеспечения процесса достижения компромисса и принятия согласованных решений сторонами социального диалога, представляющих интересы наемных работников, работодателей, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления с целью снижения остроты и длительности трудовых разногласий, уменьшения конфликтных ситуаций, разрешения трудовых споров (конфликтов);

повышение действенности организационно-методической работы в направлении совершенствования процесса коллективно-договорного регулирования трудовых отношений как важнейшего инструмента достижения согласия сторон социального партнерства.

Подсистема формирования нормативно-правовой базы в системе трудовых отношений:

неукоснительное соблюдение в процессе практической деятельности по управлению трудовыми спорами (конфликтами) норм и положений Трудового кодекса Донецкой Народной Республики, других законодательных и нормативно-правовых актов, касающихся реализации государственной политики в сфере труда;

активное взаимодействие создаваемых организационных структур по обеспечению функционирования республиканской комплексной системы управления коллективными спорами (конфликтами) с органами законодательной и исполнительной власти, профсоюзными организациями по вопросам дальнейшего развития законодательства о труде, совершенствования правового регулирования трудовых отношений на государственном, отраслевом, территориальном и производственном уровнях, развития социального партнерства;

разработка предложений по совершенствованию действующего законодательства и нормативно-правовых актов в области коллективно-договорного регулирования трудовых отношений, по вопросам организации и порядка ведения социального диалога, формирования полноправных представительных органов сторон социального партнерства, определения их полномочий, осуществления посреднических и примирительных процедур в процессе урегулирования трудовых споров (конфликтов), объявления и проведения забастовок;

урегулирование правил взаимоотношений работодателей и наемных работников в процессе социального диалога, разработка порядка и процедур рассмотрения и разрешения трудовых споров (конфликтов), устранения разногласий сторон на конструктивной основе с учетом соблюдения требований трудового законодательства Донецкой Народной Республики;

обобщение и анализ международного законодательства по управлению трудовыми спорами (конфликтами), изучение и использование зарубежных методов внесудебных примирительно-переговорных процедур в отечественной практике нормативно-правового регулирования процесса развития социального диалога.

Подсистема аналитической диагностики и мониторинга трудовых споров (конфликтов):

обеспечение системного подхода к формированию аналитической базы по диагностике и оценке состояния социально-трудовых отношений, анализу конфликтогенных факторов, предопределяющих возникновение в трудовых коллективах Республики социальной напряженности между сторонами социального диалога;

активное использование методов системного анализа для выявления динамических и функциональных составляющих социально-трудовых конфликтов, причин их возникновения, составных элементов конфликтных ситуаций и конфликтного взаимодействия, определение наиболее значимых

стойких компонентов социального конфликта, уровня его напряженности, направления дальнейшего развития;

организация и проведение на постоянной основе систематизированных мониторинговых исследований различных аспектов трудовых споров (конфликтов), как наиболее системного и эффективного метода диагностики социальных процессов, причин и факторов, обуславливающих возникновение социальной напряженности и разногласий в сфере трудовых отношений, обобщения, систематизации и анализа информации; требования, выдвигаемые наемными работниками или их представителями;

использование статистического и экономико-математического инструментария, интернет-ресурсов для создания в Республике системной информационной базы (единой информационной платформы) в целях совершенствования аналитической работы по управлению трудовыми спорами (конфликтами), практической реализации нового подхода к проблеме информационного обеспечения в этой сфере деятельности, разработки соответствующей ему методологии сбора, обработки и анализа информации по проблемам трудовой конфликтности.

Подсистема посредничества и примирения при урегулировании трудовых споров (конфликтов):

содействие конструктивному, справедливому разрешению возникающих в трудовых коллективах трудовых споров (конфликтов) в соответствии с нормами действующего законодательства;

содействие выполнению всеми сторонами социального партнерства требований законодательства о труде, положений отраслевых соглашений и коллективных договоров в целях профилактики возникновения социальной напряженности в трудовых коллективах, своевременной оценки факторов и условий, влияющих на состояние трудовой конфликтности;

содействие принятию конструктивных мер со стороны органов государственной власти, органов местного самоуправления и работодателей по

недопущению возникновения крайних проявлений социально-трудовых конфликтов – забастовок вне рамок законодательного поля;

создание необходимых условий для деятельности примирительных комиссий, формируемых совместно с представительными органами наемных работников и работодателей при посредничестве государственных структур, обеспечение соблюдения последовательности рассмотрения и разрешения трудовых споров (конфликтов) в соответствии с правовыми нормами, регулирующими процедуру примирения; содействие своевременному их разрешению;

формирование институтов, привлечение посредников, трудовых арбитров, экспертов к разрешению трудовых споров (конфликтов), содействие в повышении их роли в организации примирительных процедур, проведение переговоров с целью принятия сторонами трудовых конфликтов компромиссных решений по урегулированию спорных вопросов;

обеспечение соблюдения обязанностей и прав сторон трудового спора (конфликта), оказание консультационной помощи сторонам конфликтного взаимодействия в реализации достигнутых соглашений.

Подсистема подготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами):

содействие процессу сближения конфликтологической теории и практики, обеспечение реализации концепции системного подхода к подготовке и повышению квалификации специалистов в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами);

создание в Республике эффективной системы конфликтологического обучения практических работников, профсоюзного актива, других участников социального партнерства искусству бесконфликтного делового общения, урегулирования споров и конфликтов на основе конструктивного взаимодействия и применения альтернативных процедур примирения конфликтующих сторон; организация профессиональной подготовки и переподготовки посредников и трудовых арбитров;

содействие созданию на базе высших учебных заведений экономического профиля кафедр конфликтологии с введением соответствующей специализации, а в дальнейшем – открытию факультетов конфликтологии с целью профессиональной подготовки специалистов-конфликтологов;

подготовка и издание учебно-методических пособий по обучению основам конфликтологических знаний, программ проведения специальных тренингов, тренинг-семинаров с целью освоения слушателями практических навыков по применению посреднических и примирительных процедур в процессе урегулирования трудовых споров (конфликтов), внедрения в отечественную практику управления конфликтами альтернативных процедур.

Подсистема экономических методов, способов, инструментов влияния на развитие человеческого капитала предприятия:

совершенствование системы корпоративного менеджмента;

повышение качества трудовой жизни и создание условий для достойного труда;

совершенствование форм и методов оплаты и стимулирования трудовых заслуг;

создание эффективной системы мотивации наемных работников;

обеспечение занятости и создание действенной системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров;

содействие усилению заинтересованности работников в активизации инновационной деятельности и инновационных преобразованиях на предприятии;

обеспечение действенности коллективно-договорного регулирования трудовых отношений;

развитие корпоративной культуры.

Подсистема развития социально-психологических подходов к управлению трудовыми спорами (конфликтами):

исследование теоретических основ и прикладных аспектов психологии управления различными видами совместной деятельности и межличностного общения в трудовых коллективах;

содействие целенаправленному внедрению социально-психологических методов в систему управления трудовыми спорами (конфликтами), усиление внимания к учету субъективных факторов и личностных характеристик участников трудовых отношений в целях профилактики и предупреждения возникновения в трудовых коллективах конфликтных ситуаций;

использование психодиагностических технологий в практике управления трудовыми спорами (конфликтами) для изучения конфликтного поведения работников через мотивационную сферу личности, включающую потребности, интересы, трудовые ценности, убеждения, мировоззрения, ожидания, стремления;

применение психодиагностических процедур для измерения и оценки личностных, индивидуально-психологических особенностей и профессиональных качеств работников при приеме на работу или должностных перемещениях, формировании творческих рабочих групп и команд, при отборе и подборе кандидатов на вакантные места с целью выявления у них предрасположенности к конфликтному поведению, вероятности эмоциональной вовлеченности в трудовые споры (конфликты), наличия или отсутствия коммуникативных резервов, что представляется особо важным в контексте управления трудовыми конфликтами и создания благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Выполненные исследования привели к принципиально важному выводу о том, что достижение целевых задач республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) в решающей степени зависит от формирования действенного организационно-экономического механизма ее реализации. Как видно из схемы, представленной на рис. 4.1, в состав компонентов такого механизма предлагается включить: организационный механизм, экономический механизм, информационное обеспечение и социально-психологические подходы к управленческому воздействию на трудовое поведение работников.

Результаты исследования этого аспекта научных разработок обобщены в последующих разделах диссертационной работы.

4.2. Концептуальные подходы к формированию организационно-экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами)

По результатам выполненного исследования дано авторское определение организационно-экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) как неотъемлемого компонента этой системы, выполняющего роль ключевого инструмента обеспечения ее практической реализации и развития путем использования совокупности взаимосвязанных форм, методов, способов влияния на трудовые отношения и принятие действенных управленческих решений по согласованию и гармонизации интересов сторон социального диалога [62, с. 192-193].

Важнейшей составляющей организационно-экономического механизма комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является организационное обеспечение ее практической реализации.

Рассматривая трудовые споры (конфликты) как объекты государственного управления, можно утверждать, что для того, чтобы процесс управления трудовыми спорами (конфликтами) носил постоянный, системный характер, объективно необходимо создать в Донецкой Народной Республике специальную государственную структуру (орган, службу), которая могла бы целенаправленно выполнять управленческие функции по реализации целевых задач в разрезе всех названных выше подсистем республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами).

Чрезвычайно важно также обеспечить вовлеченность в этот процесс и усиление взаимодействия определенной системы государственных органов, учреждений и организаций, выполняющих функции по разработке социально-трудовой политики, развитию социально-трудовых отношений, подготовке соответствующей нормативно-правовой базы в системе социального партнерства, осуществлению надзора и контроля за выполнением законодательства о труде, обучению и переподготовке кадров в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами).

Только при этих условиях можно говорить о комплексном системном подходе к проблеме профилактики, предупреждения и урегулирования на конструктивной основе возникающих в коллективах Донецкой Народной Республики трудовых споров (конфликтов).

На основе результатов выполненного исследования и с учетом ранее накопленного опыта управления трудовыми спорами (конфликтами) была разработана приведенная на рисунке 4.2 укрупненная блок-схема организационного обеспечения реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами), рекомендуемая к внедрению в Донецкой Народной Республике. Как видно из схемы, для практической реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) предлагается создать республиканскую службу управления трудовыми спорами (конфликтами).

Такая Служба, имея статус государственного органа, сможет целенаправленно осуществлять в рамках своих полномочий основные задачи и функции государственного управления трудовыми спорами (конфликтами), направлять и координировать работу по конструктивному регулированию конфликтных ситуаций на производственном, отраслевом, территориальном и государственном уровнях, содействовать развитию социального партнерства, организовывать на постоянной основе мониторинг и системную диагностику причин возникновения конфликтов, их прогнозирование, что позволит проводить более активную примирительную политику.

Со всей очевидностью можно также утверждать, что создание в Республике государственной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) будет содействовать более эффективному сотрудничеству субъектов социального диалога с органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам разработки и принятия общих действенных мер по предотвращению конфликтных ситуаций, учету в системе управления требований наемных работников, своевременному урегулированию имеющихся место конфликтов и тем самым способствовать более результативному осуществлению управленческих

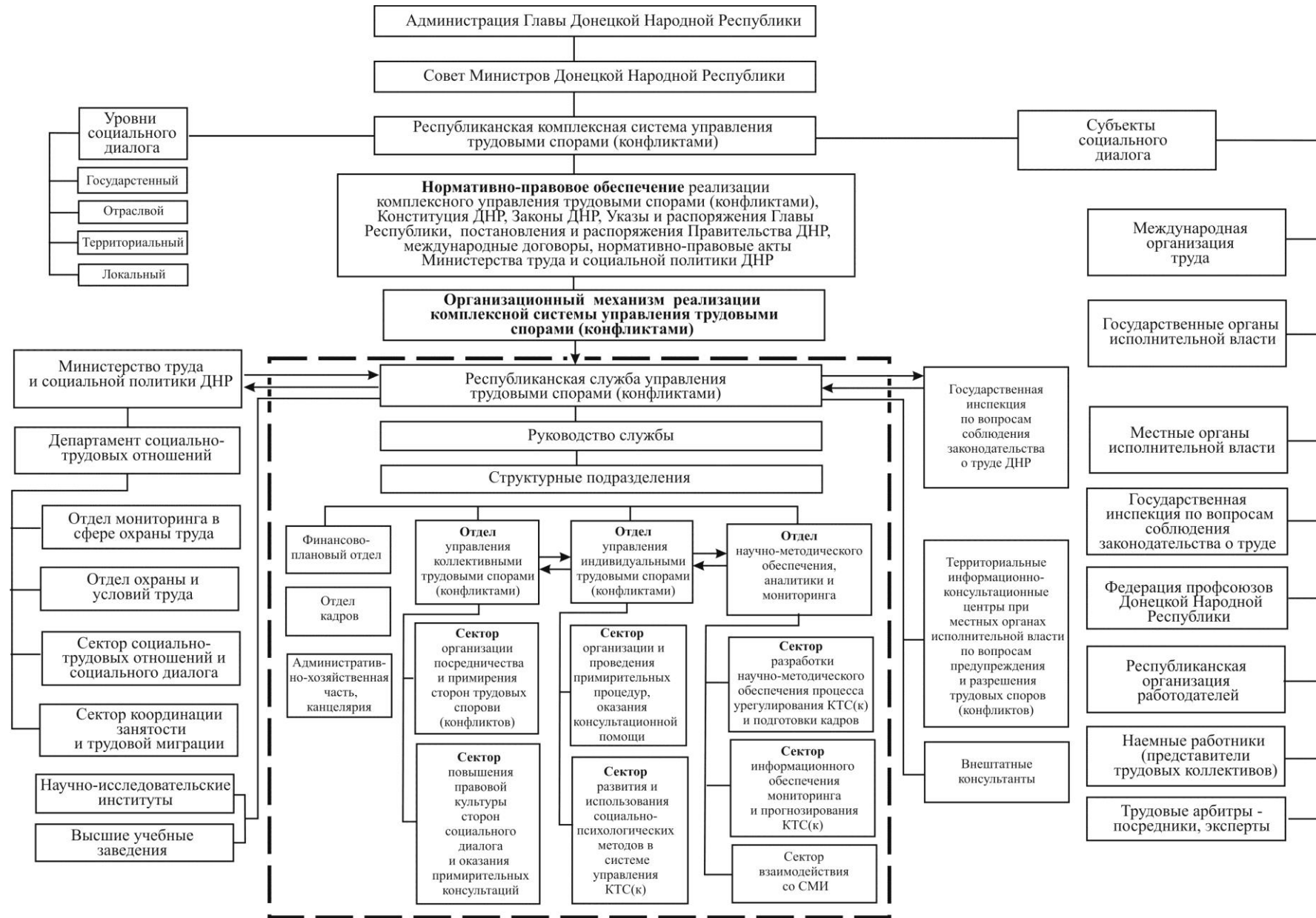


Рисунок 4.2 - Укрупнённая блок-схема организационного обеспечения реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами)

решений в этой сфере деятельности.

С целью создания необходимых условий для решения в более полном объеме целевых задач, определенных в рамках каждой из рассмотренных выше подсистем республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), предлагается, как видно из схемы, приведенной на рисунке 4.2, республиканскую службу управления трудовыми спорами (конфликтами) структурировать на несколько подразделений.

Помимо общеадминистративных, в Службе целесообразно сформировать три целевых отдела:

отдел управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами), в составе которого создать:

сектор организации посредничества и примирения сторон трудовых споров (конфликтов);

сектор повышения правовой культуры сторон социального диалога и оказания примирительных консультаций;

отдел управления индивидуальными трудовыми спорами (конфликтами), включающий:

сектор организации и проведения примирительных процедур, оказания консультационной помощи работникам;

сектор развития и использования социально-психологических методов в системе управления трудовыми спорами (конфликтами);

отдел научно-методического обеспечения, аналитики и мониторинга, включающий:

сектор разработки научно-методического обеспечения процесса регулирования трудовых споров (конфликтов) и подготовки кадров;

сектор информационного обеспечения, мониторинга и прогнозирования трудовых споров (конфликтов);

сектор взаимодействия со СМИ.

Безусловно, по мере развития и совершенствования республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами)

структурные подразделения Службы могут претерпеть определенные изменения и дополнения, однако на данном, первоначальном этапе ее формирования такая структуризация представляется вполне достаточной для решения целевых задач в рамках названных выше подсистем республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами).

Важнейшей предпосылкой успешной реализации республиканской службой управления трудовыми спорами (конфликтами) своих функциональных задач является создание действенного нормативно-правового обеспечения системы управления этим процессом. В Донецкой Народной Республике нормативно-правовое обеспечение реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) формируют Конституция Донецкой Народной Республики, законы Донецкой Народной Республики, указы и распоряжения Главы Республики, постановления и распоряжения Правительства Донецкой Народной Республики, Трудовой кодекс Донецкой Народной Республики, международные договоры, нормативно-правовые акты Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

Эффективность республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) во многом предопределяется организацией тесного взаимодействия специалистов республиканской Службы управления трудовыми спорами (конфликтами) со специалистами Департамента социально-трудовых отношений Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики в плане реализации государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере социально-трудовых отношений, установления и соблюдения четких правил взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, разработки порядка и процедур рассмотрения и разрешения трудовых споров, урегулирования разногласий сторон социального диалога с учетом требований законодательства Донецкой Народной Республики.

Для повышения действенности механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) важно также взаимодействие

республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами) в пределах ее компетенции с государственными органами исполнительной власти Донецкой Народной Республики, Федерацией профсоюзов, Республиканской организацией работодателей. Необходимо обеспечить координацию работы с Государственной инспекцией по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики – центральным органом исполнительной власти, к числу основных задач и функций которого отнесены и вопросы рассмотрения и урегулирования коллективных трудовых споров (конфликтов), выявления и анализа причин их возникновения, подготовки предложений по их устранению. В процессе управления трудовыми спорами (конфликтами) важно учитывать также принципы социального партнерства, выработанные Международной организацией труда (МОТ).

Кроме того, одной из ключевых задач республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами) является организация на постоянной основе взаимозаинтересованного взаимодействия с местными органами исполнительной власти, в частности с работниками Территориально-консультативных центров по вопросам предупреждения и разрешения трудовых споров (конфликтов), созданных при местных органах власти по инициативе Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики. Это позволит своевременно получать необходимую для работы оперативную информацию о причинах разногласий между наемными работниками и работодателями, предпосылках потенциально возможного социального напряжения на производственном уровне, в городах и районах региона, оказывать консультативные услуги и помощь в проведении примирительных процедур и переговоров, совместно проводить профилактические мероприятия и тем самым способствовать созданию благоприятных условий для продуктивной работы.

Важным аспектом достижения эффективности республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является совершенствование ее научно-методического обеспечения. В том числе особую

значимость приобретает взаимодействие республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами) с научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями, организация и проведение совместных научных исследований, социологических (в том числе, экспертных) опросов, прикладных научно-методических разработок.

К числу чрезвычайно актуальных задач относится также организация на базе высших учебных заведений ДНР, Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий и учреждений системного конфликтологического обучения представителей сторон социального диалога, членов примирительных комиссий, профсоюзного актива, руководителей предприятий. Востребована также необходимость организации подготовки и повышения квалификации трудовых арбитров, посредников, внештатных консультантов, которые привлекаются к участию в примирительных процедурах.

Решение обозначенных выше целевых задач позволит обеспечить практическую реализацию в Донецкой Народной Республике комплексного системно-целевого подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами) и тем самым содействовать усилению трудового потенциала Республики, повышению конкурентоспособности экономики, ее переходу на инновационный путь развития.

Особую значимость для эффективной реализации целевых задач республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) представляет формирование ее *экономического механизма* [62, с. 194-195].

Как видно из схемы, приведенной на рисунке 4.3, разработанная в результате выполненного исследования укрупненная блок-схема экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) представлена в двух срезах: на государственном и производственном уровнях. *Целью* экономического механизма является обеспечение гармонизации социально-трудовых отношений. *Основная задача*

экономического механизма на государственном уровне – создание финансово-экономических условий для реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами), в частности:

создание благоприятных экономических условий для эффективного развития и использования трудового потенциала Республики;

формирование финансово-экономического обеспечения деятельности государственных органов управления трудовыми спорами (конфликтами);

финансирование работы примирительных органов, оплата услуг трудовых арбитров, внештатных консультантов;

инвестирование средств на организацию и развитие конфликтологического обучения специалистов по управлению трудовыми спорами (конфликтами);

финансирование проведения системного мониторинга, анализа и прогнозирования возникновения трудовых конфликтных ситуаций;

выделение средств для системной диагностики социально-экономического развития Республики;

привлечение средств инвесторов для развития Республиканской комплексной системы по управлению трудовыми спорами (конфликтами).

Источником финансовых средств для реализации названных выше задач экономического механизма *на государственном уровне* могут быть средства государственного и муниципального бюджетов, а также средства спонсоров или предприятий и организаций.

В контексте своевременного выявления причин возникновения конфликтогенной ситуации в трудовых коллективах, устранения причин трудовых конфликтов и их урегулирования на конструктивной основе особую важность представляет формирование экономического механизма комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) *на производственном уровне*. Как следует из схемы, приведенной на рисунке 4.3, в рамках общей цели формирования экономического механизма гармонизации социально-трудовых отношений основной задачей экономического механизма на производственном уровне является снижение социальной напряженности в трудовых коллективах

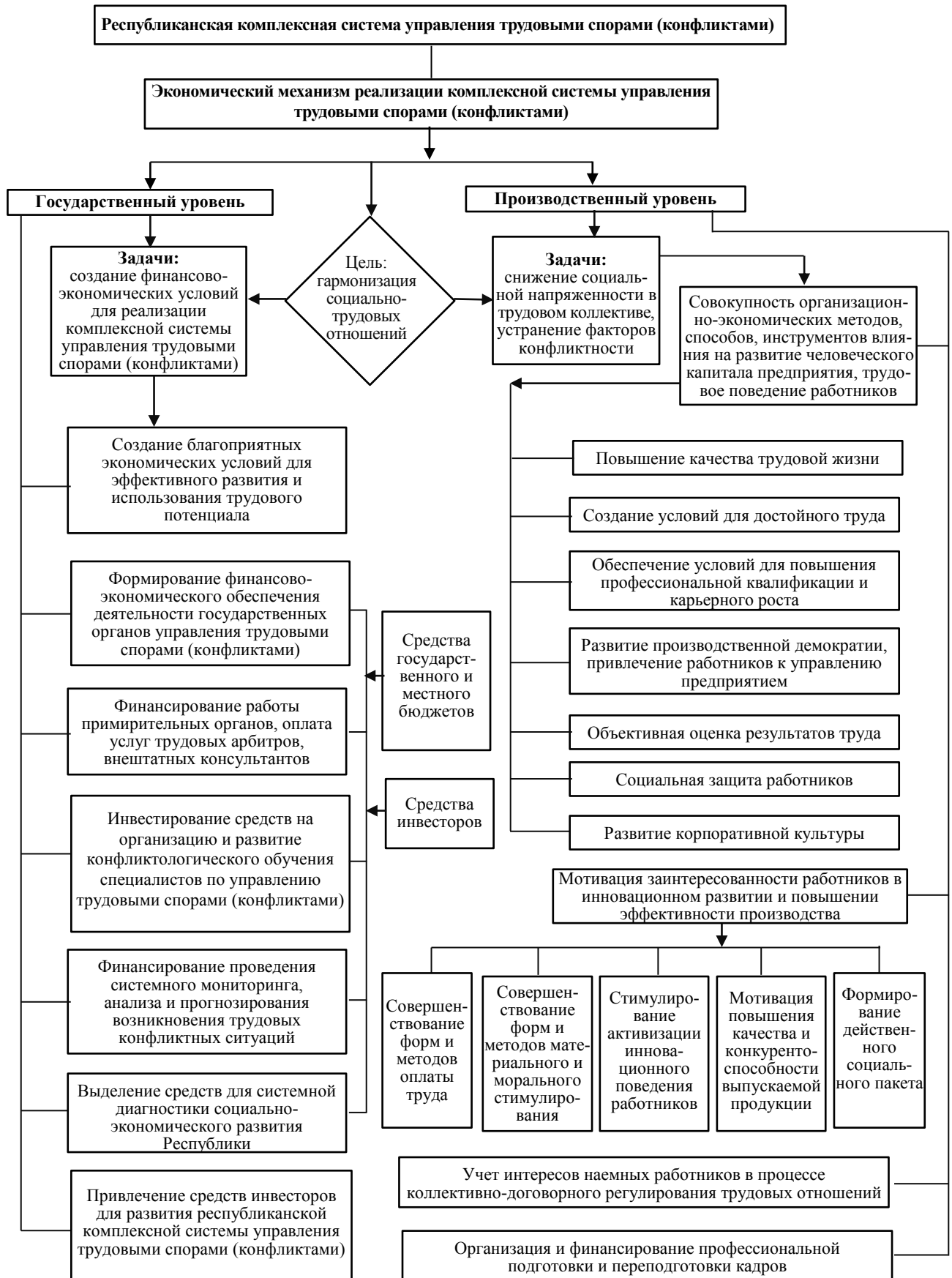


Рисунок 4.3 - Укрупненная блок-схема экономического механизма реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами)

на основе использования совокупности организационно-экономических методов, способов, инструментов влияния на трудовое поведение работников.

В их числе: повышение качества трудовой жизни; создание условий для достойного труда; обеспечение условий для повышения профессиональной квалификации и карьерного роста работников; развитие производственной демократии; привлечение работников к управлению производством; объективная оценка результатов труда; социальная защита работников; развитие корпоративной культуры. Особую значимость в плане устранения причин возникновения социальной напряженности в трудовом коллективе представляет разработка действенной системы мотивации заинтересованности работников в активизации инновационной деятельности и инновационном развитии производства. Важным фактором влияния на трудовое поведение работников является также организация и финансирование профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

Все названные способы, методы, инструменты воздействия на развитие человеческого капитала предприятия взаимосвязаны и в своей совокупности могут оказать существенное влияние на создание благоприятной трудовой атмосферы в трудовом коллективе, устранение потенциальной возможности возникновения трудовых конфликтов. Важно при этом, чтобы в процессе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений были максимально полно учтены интересы наемных работников в плане повышения качества трудовой жизни и создания условий для достойного труда.

Как отмечено в рекомендациях Международной организации труда (МОТ), трудовая жизнь представляет собой наиболее важную сферу жизнедеятельности человека. Качество трудовой жизни влияет как на социально-экономическое положение работника и члена его семьи, так и на эффективность деятельности предприятия и экономики страны в целом [302, с. 44].

В экономической литературе подчеркивается, что качество трудовой жизни обеспечивается влиянием многих компонентов. На основе проведенного анализа научных источников [126, с. 106-107; 183, с. 77, 103, 115; 223, с. 27-28] и

результатов собственных исследований можно сделать вывод, что основными компонентами повышения качества трудовой жизни являются:

совершенствование организации труда;

ощущение значимости рудовой деятельности, осознание ответственности за ее результаты;

безопасность и благоприятные условия труда, справедливость в признании трудовых заслуг, объективная их оценка и адекватное вознаграждение;

обеспечение стабильности занятости; создание реальных предпосылок для развития творческих способностей работников; активного использование накопленных знаний и опыта;

правовая защищенность и социальные гарантии;

создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, определение места каждого работника в производственном процессе в соответствии с его профессиональными способностями, навыками и опытом;

развитие производственной демократии, создание реальных условий для активного вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений относительно организации труда, инновационного развития производства, социальной защищенности, создания и развития социально-бытовой инфраструктуры предприятия;

внедрение современных информационных технологий, компьютеризация рабочих мест; своевременное обеспечение работников достоверной информацией о результатах работы предприятия и перспективных направлениях развития производства.

Развитием концепции качества трудовой жизни является концепция достойного труда. Впервые понятие «достойный труд» было введено и обосновано Генеральным директором МОТ Хуаном Сомавия в его докладе на Международной конференции в 1999 г. и с этого времени стало важнейшей задачей МОТ.

В соответствии с Рекомендациями МОТ определение понятия достойного труда базируется на шести концептуальных положениях [151, с. 13-14]:

возможность получения работы; свободный выбор труда; продуктивный труд, позволяющий получить достойную оплату для жизни работающих и их семей, а также обеспечивающий стабильное развитие и конкурентоспособность производства; равенство в труде, т.е. отсутствие дискриминации на рабочем месте, а также равные возможности в производстве; охрана труда; достоинство в труде, т.е. уважение к работникам.

Для оценки достойного труда Департаментом интеграционной политики МОТ предложено использовать следующие показатели [151, с. 22-23]: возможности занятости; приемлемость формы занятости; удовлетворенность продолжительностью рабочего времени; стабильность и надежность труда; гармоничное сочетание работы и личного времени; справедливость в отношении занятых на производстве; безопасные условия труда; социальная защита; социальный диалог и трудовые отношения; другие социально-экономические параметры достойного труда.

Таким образом, в соответствии с Положениями МОТ практическая реализация принципов обеспечения достойного труда означает, что достойный труд должен достойно оплачиваться, условия труда не должны наносить вред здоровью работника, а сам работник должен иметь возможность повышать свою профессиональную квалификацию, принимать участие в управлении производством, решении задач его инновационного развития и быть в лице своих представителей – профсоюзных органов – равноправным участником социального диалога сторон социального партнерства.

Как свидетельствуют результаты социологических исследований, проведенных в трудовых коллективах, а также материалы экспертных опросов специалистов, обобщенные в разделе 3 диссертационной работы, наиболее часто причинами возникновения трудовых конфликтов на производственном уровне являются нарушения в указанных выше сферах трудовых отношений.

Выполненное исследование позволяет утверждать, что наиболее эффективным решением этой задачи является создание современного компетентного корпоративного менеджмента. Под этим подразумевается

способность руководства и менеджеров предприятия не только правильно и своевременно выбирать с учетом изменений внутренней и внешней среды стратегические цели развития производства, но и способность формировать команду единомышленников, организовывать работников на достижение этих целей, создавать необходимые условия для целенаправленной подготовки и повышения квалификации работников, обеспечения их социальной защищенности, справедливой и объективной оценки результатов труда и тем самым предотвращать потенциальные возможности возникновения в трудовых коллективах социальной напряженности.

Результаты выполненного исследования свидетельствуют о том, что эффективность экономического механизма Республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на производственном уровне в значительной мере предопределяются разработкой действенной системы мотивации заинтересованности работников в инновационном развитии и повышении конкурентоспособности производства. Как показано на схеме, приведенной на рис. 4.3, к основным компонентам такой системы предлагается отнести:

- совершенствование форм и методов оплаты труда работников;
- совершенствование форм и методов материального и морального стимулирования;
- стимулирование активизации инновационного поведения работников;
- мотивация повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- формирование действенного социального пакета.

Изучая методологические подходы к формированию современной модели оплаты и стимулирования труда персонала предприятий, следует поддержать выводы тех специалистов, которые определяют систему оплаты и стимулирования труда как сердцевину механизма трудовой мотивации и как важнейший катализатор повышения трудовой активности работников, которая призвана решать ключевую двуединую задачу: сделать труд каждого работника

выгодным и способствовать росту эффективности производства [126, с 192]. Однако при этом необходимо добавить, что такая система призвана также решать еще одну, не менее важную задачу: содействовать предотвращению трудовых конфликтов, возникающих в связи с недостатками в ее организации и практической реализации, в частности, из-за необъективности оплаты труда, несвоевременной выплаты заработной платы и наличия ее задолженности, а также неэффективных методов стимулирования работников.

Исследование методологических основ организации оплаты и стимулирования труда работников предприятий позволяет заключить, что такая система, с одной стороны, должна позволять адекватно реагировать на изменения внешней среды, экономической конъюнктуры, объемов производства, необходимость инновационного развития производства и повышение его конкурентоспособности, а с другой – включать многообразный арсенал рычагов стимулирующего воздействия на трудовую активность персонала, развитие творческой инициативы каждого работника, усиление заинтересованности в стабилизации трудовых отношений в коллективе. Система оплаты труда, - пишет Ф. Крейчиан, - должна иметь «встроенные стимуляторы» эффективности труда [198, с 58-59].

Обобщая теоретические и прикладные исследования ученых и практиков [125; 126; 215; 198; 222; 352] и основываясь на результатах собственных научных разработок, можно утверждать, что в основу совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в контексте управления трудовыми конфликтами должны быть положены следующие базовые принципы:

модель организации оплаты и стимулирования труда персонала предприятия должна разрабатываться как комплексная многофункциональная система, включающая многообразный арсенал способов и методов влияния на трудовое поведение, позволяющий учитывать всю совокупность интересов и ценностных ориентаций работников;

тарифная система, составляющая основу организации заработной платы, может дополняться различными формами и системами оплаты труда,

самостоятельно выбранными с учетом необходимости решения тех или иных задач развития производства;

базовые тарифные ставки и должностные оклады не являются постоянными и могут изменяться в зависимости от конечных результатов работы;

приоритет в оплате труда должен быть отдан работникам, труд которых отличается интенсивными новаторским характером и связан с разработкой конкурентоспособной продукции. Традиционные формы и методы оплаты и стимулирования труда инженерно-технических работников – носителей инновационного потенциала – должны дополняться комплексом нетрадиционных подходов, выбор которых предопределяется необходимостью решения тех или иных конкретных задач развития производства, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

ключевые компоненты модели оплаты и стимулирования труда и их составные элементы должны органично и согласованно дополнять друг друга, включать всю совокупность факторов, отражающих основные цели и задачи развития производства с учетом поведенческих аспектов работников, связанных с определением степени мотивированности человека к определенной деятельности, оценкой им своих возможностей;

комплекс стимулирующих мер должен представлять собой систему гибких форм материального и морального поощрения работников, способствующих усилению их заинтересованности в повышении результатов своего труда и предприятия в целом;

модель оплаты и стимулирования труда должна содействовать повышению уровня социальной защищенности персонала предприятия как важнейшего трудомотивирующего фактора интеграции интересов работодателей и наемных работников, в частности, путем разработки и применения широкого спектра социальных льгот и услуг, формирования действенного социального пакета, развития социальной инфраструктуры предприятия, оказания реальной помощи работникам в профессиональной подготовке и повышении квалификации.

В число важнейших мер по приведению потенциала отечественных предприятий в соответствие с реалиями рыночных отношений и современного менеджмента выдвигаются принципиально новые требования к качеству управления процессом перемен через изменение поведения работников, повышение их интеллектуального потенциала, создания нового уровня профессиональной компетентности и ответственности. От того, насколько эффективным будет механизм формирования побудительных мотивов к высокопроизводительному труду, освоению новых знаний и рыночного менталитета, в решающей мере зависят развитие творческой инициативы и предприимчивости работников предприятия, их активное включение в процесс повышения его конкурентных преимуществ, создания бесконфликтной деловой обстановки в трудовом коллективе. Поэтому целевые задачи развития персонала, организации и финансирования профессиональной подготовки и переподготовки кадров также включены в число ключевых направлений экономического механизма республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на производственном уровне.

Важнейшим условием фактической реализации названных выше целевых задач комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является наиболее полный учет предпосылок их решения в системе колдоговорного регулирования трудовых отношений, включения в разрабатываемые и утверждаемые сторонами социального партнерства коллективные договоры, отраслевые соглашения широкий комплекс мер, учитывающих социально-экономические интересы наемных работников, возможность их реального участия в управлении производством, повышение социальной защиты, соблюдение норм трудового законодательства.

4.3. Информационное обеспечение реализации механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами)

Эффективное управление социальными процессами объективно предполагает создание системы организационно-информационной поддержки

этих процессов. Как отмечают специалисты, в современных условиях проблема информационной обеспеченности из категории узкотехнической переходит в зону управления общественными процессами. Параметры функционирования информационных систем становятся все более важными индикаторами эффективности социального управления [109; 110].

Полнота и достоверность результатов экономических исследований во многом зависят от полноты и достоверности имеющихся объемов информационных данных, от уровня владения методами формирования информационных систем, от умения создавать эффективные механизмы с соответствующими методами и средствами сбора, преобразования и реализации информации, которые смогут повысить потенциал успешной деятельности хозяйственных субъектов различных уровней, сфер, секторов, сегментов, регионов, отраслей экономики [107, с. 68]. Как подчеркивает Л. Бриллюэн, информационная система – это система, элементы которой интегрируют внешнюю и внутреннюю информацию с помощью взаимосвязанных методов и способов, обеспечивающих реализацию следующих операций: сбор данных; первичная обработка данных; проверка их достоверности; сохранение и поиск данных; содержательная обработка данных (сведение, группирование и др.); оценка и передача информации [45].

Особую значимость вопросы получения достоверной, наиболее полной и своевременной информации представляют для оценки и анализа состояния социально-трудовых отношений в Республике, в том числе связанных с процессами возникновения социальной напряженности и трудовой конфликтности в производственных коллективах, учреждениях и организациях.

Источниками информации по вопросам социально-экономических отношений могут быть официальные данные органов государственной статистики, материалы социологических исследований, в том числе, экспертных опросов, проводимых учеными научно-исследовательских организаций и ВУЗов, материалы местных органов власти, профсоюзных и общественных организаций, разовые отчеты и сообщения наблюдательных и контролирующих органов,

сообщения о случаях коллективных трудовых споров на отдельных предприятиях в средствах массовой информации. Будучи во многом разрозненной и не систематизированной, освещающей, как правило, какую-либо одну сторону проблемы, такая информация, как отметили специалисты – респонденты экспертного опроса, проведенного в 2010 г. кафедрой управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета, явно недостаточна для принятия действенных управленческих решений в сфере социально-трудовых отношений, в том числе по вопросам профилактики социальной напряженности и разрешения трудовых конфликтов на всех уровнях – производственном, отраслевом и региональном [62, с. 172-178].

В Донецкой Народной Республике положение в этой сфере деятельности осложняется тем, что органы государственной статистики в настоящее время не занимаются сбором и систематизацией информации по трудовым спорам (конфликтам). Эту работу, как отмечалось ранее, поручено осуществлять созданной в Республике Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде, в частности, специалистам Сектора посредничества и примирения при возникновении коллективных трудовых споров.

Основными задачами данного Сектора являются: осуществление мероприятий, направленных на предотвращение возникновения коллективных трудовых споров; прогнозирование возникновения коллективных трудовых споров и содействие их своевременному разрешению; осуществление посредничества и примирения при разрешении коллективных трудовых споров; повышение уровня правовой культуры участников социально-трудовых отношений.

В плане формирования информационного обеспечения в этой сфере деятельности в число основных функций специалистов Сектора входят: уведомительная регистрация требований наемных работников, профсоюзов и возникших трудовых споров; обобщение и анализ выдвинутых сторонами конфликта требований; изучение причин, вызвавших возникновение трудовых споров. В число функциональных задач сотрудников Сектора входят также

проведение совместно с местными органами исполнительной власти мониторинга состояния социально-трудовых отношений, взаимное информирование о требованиях, выдвигаемых наемными работниками, прочих причинах обострения в трудовых коллективах состояния социально-трудовых отношений, намечающихся или возникших акциях социального протеста с целью своевременной выработки конкретных мер по их устранению.

Ни в коей мере не отрицая значимости выполнения названных выше функций Сектора государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде, важности участия специалистов этого органа в выявлении и анализе причин возникновения трудовой конфликтности в Республике, обобщения и изучения выдвигаемых сторонами социального диалога требований, тем не менее, следует подчеркнуть, что такой информации будет явно недостаточно для реализации системного подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами) и проведения эффективной аналитической работы в этой сфере деятельности.

Вполне очевидно, что в современных условиях в сфере управления социально-экономическими процессами и, в частности, трудовыми спорами (конфликтами) назрела потребность внедрения новой методологической основы сбора, обработки и анализа информации, которая бы базировалась на системном подходе и характеризовалась всеохватываемостью и систематичностью.

Результаты выполненного исследования и обобщение опыта Российской Федерации позволяют утверждать, что для формирования в Республике качественно новой информационной системы в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами) объективно необходимо создать и обеспечить системное наполнение республиканской базы данных «Исследование трудовых конфликтов: аналитика, диагностика». Функцию формирования такой базы на первом этапе реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) может выполнять республиканская служба управления трудовыми спорами (конфликтами), в частности, специалисты ее соответствующих структурных подразделений (рис. 4.2).

При этом важно подчеркнуть, что достижения объективности и полноты получаемой информации необходимо обеспечить системный подход к использованию комплекса научных методов, способов и приемов исследования не только непосредственно трудовых споров (конфликтов), но и социально-экономических процессов, происходящих в Республике, которые при определенных обстоятельствах формируют условия для тех или иных проявлений социальной напряженности. Такой подход, в свою очередь, предполагает налаживание конструктивного взаимодействия Службы с другими органами исполнительной власти, органами статистики, научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями в плане получения необходимой информации или организации проведения совместных аналитических исследований в сфере социально-экономического развития, оценки состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах и вероятности возникновения конфликтных ситуаций между наемными работниками и работодателями. Одним из ключевых инструментов для этих целей является экономическая и социальная диагностика развития Республики.

Под экономической диагностикой понимается комплекс научно-прикладных и научно-методических исследований, направленных на выявление, описание и отождествление проблем, связанных с изменением условий развития отдельных элементов производительных сил на данной территории. Целью экономической диагностики является реализация возможностей получения объективной оценки ситуаций и проблем (процессов, явлений), необходимой для обеспечения (путем принятия соответствующих решений) эффективного развития государства [107, с. 10, 11].

Как показали результаты комплексного анализа, приведенные в третьем разделе диссертации, наибольшее количество трудовых споров (конфликтов), возникает из-за невыполнения требований законодательства о труде, несвоевременной выплаты заработной платы, наличия задолженности по заработной плате, нарушений социальных прав и гарантий наемных работников, их увольнения или угрозы сокращения, невыполнения мероприятий по охране и

безопасности труда, применения вынужденной неполной занятости и др. Осуществление процедур экономической диагностики в сфере социально-экономического развития дает возможность выявлять взаимосвязь между разнообразными факторами и причинами, формирующими предпосылки для протестных настроений в трудовых коллективах, и тем самым может служить объективной информационной основой для принятия соответствующих управленческих решений в целях их своевременного устранения. Информационной базой для проведения экономической диагностики социально-экономического развития Республики служат данные официальной статистики, данные информационных систем администрации территории по всем направлениям экономической деятельности, данные о тенденциях и путях их дальнейшего развития.

Как подчеркивают специалисты, экономическая диагностика может быть оперативной и стратегической. Оперативная диагностика проводится для получения некоторого числа ключевых, наиболее информативных показателей, способных представить точную и объективную картину положения в определенный момент развития территории, выявить сильные и слабые сигналы, поступающие как из внутренней, так и из внешней среды, и ее следует рассматривать как способ организации управления на основе экономических показателей [107, с. 64].

Особую значимость для формирования информационного обеспечения республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) представляет диагностика социальной составляющей развития Республики – социальной защищенности населения, состояния трудовых ресурсов, рынка труда, образования, здравоохранения, культуры, окружающей среды и других аспектов жизнедеятельности и жизнеобеспеченности.

Информационной базой анализа социальной составляющей развития служит статистическая информация, характеризующая результаты деятельности основных отраслей социальной инфраструктуры, материалы соответствующих Министерств и ведомств Донецкой Народной Республики, а также различные

аналитические разработки и данные социологических исследований, в том числе, и экспертных опросов, проводимых специалистами научно-исследовательских институтов и ВУЗов по разным аспектам социальной составляющей развития Республики. Такая информация, являясь важным дополнением данных, полученных в процессе диагностики экономического состояния хозяйства, данными о результатах диагностики функционирования отраслей социальной инфраструктуры, позволяет получить более целостную, комплексную оценку состояния социально-экономического развития Республики и, соответственно, оценку потенциальных угроз для обострения социально-трудовых отношений, возможности возникновения трудовых споров (конфликтов).

Информация о выявленных нарушениях в области социально-трудовых отношений является важнейшим управленческим ресурсом для своевременной выработки и принятия мер профилактического характера с целью предупреждения возможности возникновения социальной напряженности в Республике, ликвидации или уменьшения трудовых споров (конфликтов), оперативного реагирования на угрозу их развития. Конструктивное взаимодействие специалистов республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами) с работниками органов исполнительной власти Республики и их структурных подразделений в плане выявления и диагностики негативных факторов, влияющих на ухудшение состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах, будет способствовать формированию более действенной системы информационного обеспечения механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами).

Системным методом исследования социальных процессов, и соответственно, одним из наиболее эффективных способов получения информации, необходимой для осуществления эффективной управленческой деятельности, является мониторинг.

Мониторинг (от англ. monitor – контролировать, наблюдать и лат. monitor - предостерегающий) представляет собой, по определению разных авторов, социально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов,

явлений и процессов для их оценки, контроля и прогноза; целеустремленную деятельность, связанную с постоянным или периодическим наблюдением, оценкой и прогнозом состояния наблюдаемого объекта, процесса, явления; процесс отслеживания определенными методами состояния объекта, процесса, явления; систему регулярного измерения изменений, которые происходят в обществе или каких-то его сферах, при условии регулярного применения одних и тех же принципов выборки и инструментария. Некоторые авторы определяют мониторинг как форму организации исследований, которая обеспечивает непрерывное поступление информации о том или ином объекте исследования, отслеживание происходящих изменений.

Так, экономический энциклопедический словарь трактует мониторинг как непрерывное наблюдение и анализ деятельности экономических объектов [393, с. 526]. В Большом экономическом словаре мониторинг определяется как наблюдение, оценка и прогноз состояния какого-либо явления или процесса, анализ их деятельности как составной части управления [39, с. 404].

В монографиях [32, с. 268; 326, с. 221] понятие «мониторинг» также трактуется как регулярное наблюдение, оценка и прогноз развития разных процессов. Аналогичного мнения придерживается А.Н. Азрилиян, определяя мониторинг как наблюдение, отслеживание, анализ и оценку деятельности какого-либо явления или объекта [39, с. 600]. Авторы монографии [162, с. 75] подчеркивают, что мониторинг в общем понимании объединяет в себе такие важнейшие функции, как наблюдение, оценивание и контроль, и тем самым обеспечивает своевременность принятия управленческих решений по его результатам.

Метод мониторинговых исследований используется в различных областях экономического развития и социально-трудовых отношений. Как свидетельствует зарубежная и отечественная практика, проводится мониторинг состояния окружающей среды, развития производственных систем, освоения инвестиционных проектов, финансового состояния, налоговой системы, групп

населения, отобранных по социально-демографическим и профессиональным признакам, и др.

Наиболее полное представление о целевых задачах мониторинга дано, на наш взгляд, в монографии [131, с. 297, 298]. Основными задачами мониторинга, – пишут авторы, – являются: сбор информации, отражающей все аспекты и особенности развития социально-экономических процессов в регионе; обеспечение этой информацией органов управления, учреждений и организаций, населения регионов; совершенствование систем сбора, хранения и обработки данных путем внедрения современных информационно-коммуникационных систем и технологий; всесторонний анализ и обработка полученной информации; совершенствование системы региональных статистических показателей; разработка системы частных и интегральных индикаторов экономического и социального развития с целью проведения комплексной оценки развития региона; диагностика потенциальных проблем, прежде чем они станут реальными; разработка рекомендаций по устранению негативных и поддержке позитивных тенденций развития.

Методологической базой мониторинга являются принципы, отражающие объективные закономерности и обосновывающие направления его реализации. К основным из них относятся: научность, системность, комплексность, целенаправленность, интегрированность, достоверность, прогностичность, т.е. нацеленность на дальнейшую разработку сценариев развития объекта (процесса, явления) [162, с. 75,76].

В Российской Федерации мониторинг – это государственная система непрерывного наблюдения за фактическим положением дел в социально-трудовой сфере для своевременного выявления и систематического анализа происходящих в ней изменений, предупреждения негативных тенденций, ведущих к формированию и развитию очагов социальной напряженности, а также для краткосрочного прогнозирования развития важнейших процессов в этой сфере. Мониторинг проводится Министерством труда и социального развития совместно

с другими федеральными органами исполнительной власти и заинтересованными органами исполнительной власти субъектов РФ.

В соответствии с Положением о Всероссийском мониторинге социально-трудовой жизни, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.03.1995 г., основными задачами мониторинга являются:

непрерывное наблюдение за состоянием социально-трудовой сферы и получение информации о ней;

объединение информационных потоков, формируемых различными органами исполнительной власти, участвующими в мониторинге;

своевременное выявление изменений, происходящих в социально-трудовой сфере, и факторов, их вызвавших;

предупреждение негативных тенденций, ведущих к формированию и развитию очагов напряженности;

осуществление краткосрочного прогнозирования развития важнейших процессов в социально-трудовой сфере;

оценка эффективности и полноты реализации законов и других нормативно-правовых актов по социально-трудовым вопросам.

Российские ученые и практики называют мониторинг индикатором и катализатором необходимых изменений в социальной политике. По результатам мониторинга готовятся ежеквартальные и ежегодные доклады, которые представляются правительству РФ. Указанные доклады включают в себя аналитическую информацию, сведения о принятии мер для оперативного предотвращения конфликтов и кризисных ситуаций в социально-трудовой сфере, предложения по вопросам, решение которых находится в ведении органов государственной власти [81].

С учетом изложенного выше можно утверждать, что использование мониторинговых исследований в рамках республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) не только правомерно, но и крайне важно. Результаты мониторинга трудовой конфликтности, их обобщение, систематизация и анализ, сопоставление полученной информации разных

периодов позволят более объективно оценивать динамику происходящих в этой сфере процессов, анализировать тенденции развития социально-трудовых отношений, прогнозировать потенциальную возможность возникновения конфликтных ситуаций и, что особенно важно, своевременно выявлять причины трудовых разногласий и споров и тем самым стать чрезвычайно важной информационной основой для принятия адекватных управляющих решений как на производственном, так и на государственном уровнях.

Эффективность и полезность использования мониторинговых исследований для изучения состояния трудовой конфликтности убедительно подтверждена практикой их системного проведения в регионах Российской Федерации, о чем свидетельствуют материалы, приведенные в параграфе 3.1. Как положительный факт, следует отметить то обстоятельство, что в Донецкой Народной Республике в настоящее время в плане проведения социально-экономической диагностики проводится достаточно большая работа.

Так, в Положении о Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики, утвержденном Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики № 1-6 от 10.01.2015г., в число основных задач и сфер деятельности Министерства в области анализа социально-экономического развития, предпринимательства и регуляторной политики, участия в формировании и реализации государственной политики по вопросам экономического и социального развития Республики включены также и задачи проведения аналитических и мониторинговых исследований. В их числе:

проведение мониторинга соблюдения законодательства в сфере государственных закупок органами исполнительной власти, исполнительными органами местного самоуправления Донецкой Народной Республики;

организация привлечения, использования и мониторинга международной технической, гуманитарной, продовольственной помощи в ДНР;

осуществление анализа состояния экономического и социального развития Донецкой Народной Республики, принятие участия в определении его приоритетов;

подготовка проектов обобщенной аналитической информации для предоставления в Совет Министров Донецкой Народной Республики;

анализ и предоставление в Администрацию главы ДНР, иные центральные органы исполнительной власти аналитической информации об итогах социально-экономического развития Республики, освещение информации о деятельности Министерства в средствах массовой информации;

проведение мониторинга тенденций социально-экономического развития территорий, городов и районов Донецкой Народной Республики;

осуществление сбора, систематизации и подготовки обобщенных информационных, справочных и нормативно-правовых материалов о развитии основных отраслей и сфер деятельности в Донецкой Народной Республике;

проведение мониторинга выполнения в Республике комплексных и целевых экономических и социальных прогнозов и программ;

участие в разработке и реализации программ и мероприятий социальной защиты населения, соглашений в сфере социально-трудовых отношений и социального партнерства, а также в работе консультативно-совещательных органов Совета Министров в Донецкой Народной Республике по вопросам социальной политики;

осуществление мониторинга и анализа ценовой ситуации на социально значимые продукты питания в разрезе регионов Республики, на предприятиях оптовой торговли и в сети крупных торговых объектов, а также на продукцию отдельных товаропроизводителей;

проведение мониторинга и анализа реализации проектов (программ) международной технической помощи на территории Донецкой Народной Республики;

участие в пределах своих полномочий в мониторинге соблюдения законодательства и международных договоров ДНР, целевого использования средств международной технической помощи, реализуемых в Республике, и др.

В Положение о Министерстве труда и социальной политики Донецкой Народной Республики, утвержденном Постановлением Совета Министров

Донецкой Народной Республики № 1–27 от 10.01.2015 г., также включен большой комплекс целевых задач по проведению аналитической работы в сфере диагностики различных аспектов социально-трудовых отношений, напрямую коррелирующих с потенциальной возможностью возникновения социальной напряженности, трудовых споров (конфликтов) на производственном, отраслевом, территориальном и локальном уровнях. В частности, к основным функциям и задачам Министерства в этой области отнесены:

обеспечение в пределах своих полномочий соблюдения законодательства о труде, занятости, охране труда, общегосударственного социального образования, комплексного обеспечения и социальной защиты населения;

определение форм и принципов социального партнерства, организации сотрудничества органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики и органов местного самоуправления с профсоюзами, другими объединениями граждан и организациями работодателей;

участие в проведении анализа проектов государственных целевых программ с целью определения социальных последствий их выполнения, в том числе их влияния на социальную защиту населения и использование трудовых ресурсов;

анализ состояния экономической активности и тенденций развития процессов на рынке труда, составление на этой основе прогнозов по регулированию рынка труда и занятости населения; разработка предложений по вопросам занятости населения и его социальной защиты от безработицы, профессионального обучения, регулирования трудовой миграции;

проведение мониторинга в сфере оплаты и нормирования труда;

организация в установленном порядке уведомительной регистрации отраслевых (межотраслевых) и территориальных (республиканских, городских и районных) соглашений, коллективных договоров;

организация на принципах социального партнерства проведения переговоров и заключения соглашений между местными органами исполнительной власти, объединениями работодателей и профсоюзов, другими уполномоченными представителями работников;

анализ состояния заключения коллективных договоров на предприятиях, в учреждениях и организациях, предоставление сторонам переговорного процесса организационно-методической помощи;

содействие в пределах своих полномочий решению коллективных трудовых споров (конфликтов);

участие в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на усиление мотивации к труду, усовершенствование его организации, оплаты и нормирования;

участие в разработке предложений относительно создания рабочих мест;

анализ состояния трудовой миграции на соответствующей территории, подготовка предложений по регулированию миграционных потоков;

организация поведения мониторинга выплат заработной платы работникам, внедрения предприятиями всех форм собственности минимальных государственных гарантий по оплате труда;

осуществление компьютерной обработки информации и принятие мер по формированию единой информационной и телекоммуникационной системы Министерства труда и социальной политики ДНР;

организация в пределах компетенции через средства массовой информации разъяснения положений нормативных правовых актов.

Государственная инспекция по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики систематизирует и анализирует информацию о несоблюдении работодателями трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы трудового права и охраны труда, обобщает данные по вопросам проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, производственного травматизма, реализации прав наемных работников по общеобразовательному социальному страхованию и другим вопросам соблюдения законодательства о труде.

Кроме того, приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики № 741 от 8.07.2015 г. был создан Совет по социальному партнерству в образовании при Министерстве образования и науки Донецкой

Народной Республики. И хотя в соответствии с Положением о Совете его решения носят рекомендательный характер, тем не менее, аккумулируемая в процессе его деятельности информация имеет большое значение для изучения предпосылок возникновения трудовой конфликтности в Республике.

Цель Совета – взаимодействие государственных образовательных организаций среднего и высшего профессионального образования с заинтересованными органами государственной власти и органами местного самоуправления, предприятиями, организациями, учреждениями независимо от формы собственности, физическими лицами-предпринимателями для принятия решений по основным проблемным и перспективным вопросам, касающимся подготовки высококвалифицированных специалистов, а также содействие в трудоустройстве выпускников.

В число основных задач Совета входит [62, с. 213]:

подготовка предложений по формированию рынка образовательных услуг с использованием прогнозных оценок развития рынка труда с целью удовлетворения спроса на специалистов конкретных профессий, специальностей и направлений подготовки для выпускников ДНР;

организационно-методическое обеспечение и техническая поддержка процессов сбора, обработки, хранения информации о состоянии и динамике показателей рынка образовательных услуг и рынка труда в Республике;

подготовка предложений о возможности переподготовки и повышения квалификации работников предприятий, организаций, учреждений, государственных служб в государственных образовательных организациях среднего и высшего профессионального образования в соответствии с квалификационными потребностями;

содействие в организации профессионального образования и дополнительного профессионального образования лиц, ищущих работу и безработных по направлению Республиканского центра занятости Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики и его

территориальных органов на базе государственных образовательных организаций ДНР и др.

Многоаспектная информация о социально-экономическом состоянии Донецкой Народной Республики, динамике и тенденциях развития социально-трудовых отношений, формируемая и накапливаемая в органах официальной статистики, органах исполнительной власти и местного самоуправления ДНР, является важной объективной базой для выявления и изучения предпосылок и причин потенциально возможного возникновения в Республике конфликтных ситуаций и трудовых споров.

Важной составляющей формирования действенного информационного обеспечения комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является проведение системного мониторинга непосредственно в трудовых коллективах Республики. Практическое решение этой задачи возможно путем взаимодействия специалистов республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами) с работниками профсоюзных организаций, территориальных информационных центров при местных органах исполнительной власти по вопросам предупреждения и разрешения трудовых споров (конфликтов), а также привлечения к проведению мониторинговых исследований научно-исследовательских институтов и высших учебных заведений. Крайне важно задействовать в мониторинге специалистов отдела труда и заработной платы или управления персоналом того предприятия, в трудовом коллективе которого он проводится.

На основе изучения и частичного использования методологических подходов к организации социологических исследований, изложенных в трудах ученых-социологов В. Добренькова и М. Малышева [109; 228], в процессе выполнения данного научного исследования обоснован научно-методический подход и разработана общая концепция проведения на производственном уровне системного мониторинга трудовых споров (конфликтов). Поскольку предложенная концепция детально изложена в монографии [217, с. 116–128], остановимся лишь на отдельных, принципиально важных ее положениях.

Прежде всего, следует отметить, что в процессе подготовки к проведению системного мониторинга трудовых споров (конфликтов) в трудовых коллективах важно четко определить его цель, задачи, объект и предмет исследования.

Общая цель системного мониторинга всех аспектов деятельности данного трудового коллектива или его отдельных направлений (оценка качества трудовой жизни, уровня социальной защиты наемных работников, состояния морально-психологического климата в коллективе; диагностика трудового поведения работников, их заинтересованности в реализации стратегии инновационного развития производства, активизации инновационной деятельности или готовности к сопротивлению нововведениям и др.) – создание достоверной базы данных о причинах, обуславливающих возникновение конфликтных ситуаций, получение информации, с помощью которой можно обеспечить принятие действенных мер по их предупреждению и урегулированию, спрогнозировать перспективы возникновения социально-трудовых конфликтов и протестных действий наемных работников.

Достижение данной цели обеспечивается последовательным решением следующих задач [62, с. 214]:

организация проведения системного мониторинга;

выбор факторов и индикаторов (показателей), которые позволят объективно оценить состояние и динамику изменений, происходящих в социально-трудовых отношениях, разработка методического инструментария их применения;

организация сбора и обработки данных мониторинга с использованием компьютерных технологий, разработка для этих целей соответствующего программного обеспечения;

оценка, обобщение и системный анализ полученной информации, ее интерпретация;

разработка рекомендаций относительно принятия действенных мер для предупреждения или урегулирования конфликтной ситуации в трудовом коллективе, разрешения возникших трудовых споров на конструктивной основе,

своевременное устранение предпосылок, формирующих условия для социальной напряженности;

обеспечение руководства предприятий и государственных органов управления, а также других заинтересованных организаций информацией, полученной по результатам системного мониторинга, для принятия адекватных управленческих решений по улучшению состояния социально-трудовых отношений и социального партнерства;

пополнение республиканской базы данных «Исследование трудовых конфликтов: аналитика, диагностика» объективной информацией за исследуемый период.

В процессе проведения системного мониторинга важно четко определить объект и предмет исследования. Объектом мониторингового исследования является вся совокупность взаимодействия непосредственных или опосредованных участников конфликтной ситуации, которая возникает в процессе трудовой деятельности или следует из нее. Отдельные, наиболее значимые с теоретической или практической точек зрения, аспекты конфликтных трудовых отношений являются его предметом. К ним можно отнести нарушения законодательства о труде, неэффективность социального диалога, психологические аспекты поведения участников трудового процесса, сопротивление наемных работников инновационным преобразованиям и др.

Ключевой задачей и обязательным условием проведения системного мониторинга конфликтных трудовых отношений является правильный выбор объективных и субъективных факторов диагностики, а также индикаторов (показателей), по которым будут оцениваться разные параметры хозяйственной деятельности и социально-трудовых отношений в рамках каждого выбранного фактора. При этом важно, чтобы система индикаторов (показателей) диагностики включала относительно постоянный их набор, который при необходимости может дополняться новыми оценочными показателями. Как справедливо отмечает В. Добреньков, с одной стороны, данные убедительнее, если они являются сравнимыми и получены с помощью одних и тех же процедур, с другой –

уточнение индикаторов и процедур их регистрации в каждом последующем цикле исследования (измерений) дает возможность более корректно реагировать на динамику процесса, корректировать задачи и методику [110].

В научных публикациях, в которых освещаются вопросы теории и практики проведения мониторинговых исследований, обоснован ряд предложений по классификации факторов диагностики социально-экономического развития предприятий и региона в целом [107; 131; 162], отдельные элементы системы индикаторов которых могут использоваться и при формировании группы базовых показателей для проведения системного мониторинга конфликтных трудовых отношений.

Однако управление трудовыми спорами (конфликтами) в системе социального партнерства имеет свою специфику и требует разработки соответствующего методического инструментария для проведения системного мониторинга в трудовых коллективах предприятий Республики, исходя из целевых задач изучения тех или иных процессов, происходящих в пределах конкретных трудовых отношений.

С этой целью на основе обобщения и доработки методического инструментария, подготовленного с участием автора и подтвердившего свою практическую пригодность при проведении в Донецкой области ряда социологических исследований, результаты которых рассмотрены в третьем разделе данной работы, для проведения системного мониторинга на предприятиях Донецкой Народной Республики была разработана «Анкета для изучения проблем управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами)», приведенная в Приложении Б.

Анкета содержит десять блоков диагностики состояния социально-трудовых отношений в коллективе предприятия. Каждый блок включает конкретные вопросы и варианты ответов респондентов, обобщение и анализ которых позволят на достоверной основе выявлять предпосылки возможного возникновения социальной напряженности в трудовом коллективе, устанавливать причины трудовых споров (конфликтов). Информация, полученная в результате анкетного

опроса работников, дает возможность определять факторы, которые влияют на процесс развития и разрешения конфликта (стимулируют его динамику, увеличивают остроту разногласий или, наоборот, сдерживают их), более глубоко изучать психологические компоненты конфликтов, позиции и интересы всех его участников, понять суть существующих противоречий. И что особенно важно, результаты исследования – это объективная основа для принятия действенных мер по предупреждению развития конфликтных ситуаций и их перерастанию в различные протестные действия, а также для своевременного урегулирования разногласий сторон с помощью примирительных процедур.

Результаты выполненных исследований привели также к выводу о том, что для обеспечения более высокого уровня достоверности аналитических разработок в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами) информация системного мониторинга должна формироваться из двух взаимосвязанных и взаимодополняемых блоков – статистического анализа, основанного на использовании статистических методов обработки информации (факторного, регрессионного, кластерного) и социологического анализа (анкетирования, экспертных опросов), т.е. базироваться на комбинированной методике диагностики.

Как уже отмечалось, с целью своевременного устранения выявленных предпосылок и причин возможного возникновения социальной напряженности и трудовых споров (конфликтов) системный мониторинг должен представлять собой процесс регулярного наблюдения и оценивания изменения состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах Республики. С учетом этого мониторинговые исследования на производственном уровне рекомендуется проводить как минимум один раз в квартал.

Необходимость реализации системного подхода к формированию информационного обеспечения (базы данных) механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) объективно обуславливает целесообразность создания в Республике единой информационной платформы, охватывающей все основные уровни управления её социально-экономическим

развитием и содержащей максимально полную и достоверную информацию в сфере социально-трудовых отношений.

Использование сетевых технологий и создание на их основе общих информационных ресурсов является общемировой тенденцией. Наиболее интересным в этом плане представляется опыт European Employment Observatory (ЕЕО) – Европейской службы мониторинга трудовых отношений. Эта структура занимается обзором информации, проведением сравнительных исследований и оценкой в сфере трудовых отношений, созданием информационной базы для разработки социально-трудовой политики для заинтересованных субъектов. ЕЕО состоит из центральной команды, сети SYSDEM, которая представляет собой группы экспертов, работающих во всех странах – членах ЕС по вопросам трудовых отношений. В их состав, как правило, приглашаются сотрудники исследовательских подразделений профцентров и предпринимательских ассоциаций. Они регулярно информируют координаторов, находящихся в Брюсселе, обо всех значительных фактах и событиях: заключении и выполнении коллективных отраслевых договоров, забастовках, программных заявлениях правительств, руководителей профсоюзов и предпринимательских ассоциаций и др. В течение последних лет был собран европейский банк данных об эволюции трудовых отношений, доступный чиновникам Комиссии ЕС и странам – членам ЕС, а также экспертам и профсоюзным деятелям [65].

Как свидетельствует зарубежный опыт, существует ряд международных организаций, занимающихся вопросами социально-трудовых отношений, в том числе и разрешением коллективных трудовых споров, в функции большинства которых входит сбор, систематизация, анализ данных относительно разных аспектов социально-трудовых отношений и обеспечение полной и достоверной информацией субъектов управления разного уровня – Европейской комиссии, местных и региональных органов власти и др. [287].

Идея создания на региональном уровне единой информационной платформы как наиболее эффективного пути решения проблемы информационного обеспечения системы управления трудовыми спорами

(конфликтами) уже высказывалась автором в ряде публикаций, в том числе и в монографии [189]. В процессе выполнения данного научного исследования эта идея получила дальнейшее развитие и конкретное воплощение в разработанной концептуальной блок-схеме создания в Донецкой Народной Республике единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений, приведенной на рисунке 4.4.

Практическая реализация идеи создания единой информационной платформы в Республике возможна в перспективе, по мере формирования соответствующих организационно-технических условий.

Одним из таких принципиально важных условий могло бы стать, как следует из разработанной блок-схемы, создание при Министерстве информации Донецкой Народной Республики Главного информационно-аналитического центра. В свое время аналогичная информационная структура (Главный информцентр Донецкой облгосадминистрации) функционировала в регионе, однако в силу определенных обстоятельств ее деятельность была прекращена.

В рамках Донецкой Народной Республики с учетом новых условий ее функционирования государства создание Главного информационно-аналитического центра и формирование единой информационной платформы в виде интегрированной межведомственной информационно-коммуникационной системы по вопросам развития социально-трудовых отношений объективно необходимо и крайне важно.

Основными целевыми задачами формирования единой информационной платформы являются [62, с. 218; 217, с. 109]:

создание максимально полной и достоверной базы данных, которая бы охватывала разнообразные аспекты социально-трудовых отношений и системы разрешения трудовых споров как ее составного компонента;

обеспечение доступа соответствующих субъектов к полной и достоверной информационной базе данных по вопросам социально-трудовых отношений;

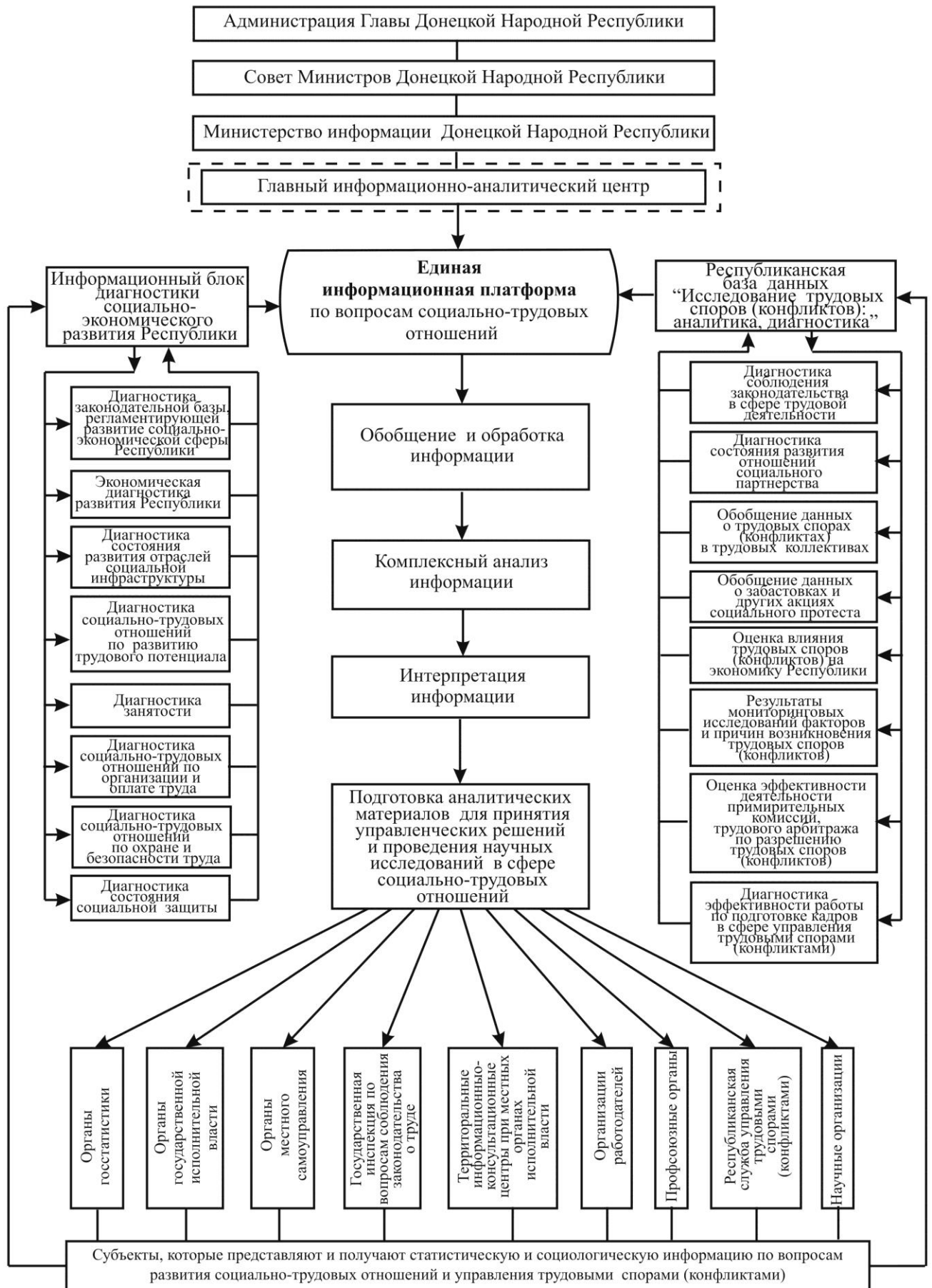


Рисунок 4.4 - Концептуальная блок-схема создания единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений

обеспечение эффективного взаимодействия и обмена информацией между соответствующими субъектами системы управления на государственном уровне;

налаживание связей между научной сферой, системой республиканского управления и бизнесом по вопросам развития социально-трудовых отношений.

Основополагающими принципами, на которых должна базироваться единая информационная платформа, являются [62, с. 218-219; 217, с. 110]:

системность – использование системного подхода как основного принципа построения информационной системы;

единство – аккумуляция всех информационных ресурсов в одном месте;

интегративность – объединение разнородной информации по вопросам развития социально-трудовых отношений и управления трудовыми спорами в пределах единого информационного пространства;

гибкость – приспособление к разным потребностям и возможность адаптации к решению широкого круга задач;

доступность – обеспечение доступа к информации широкого круга субъектов управления;

интерактивность – обеспечение возможностей интерактивного взаимодействия субъектов в пределах единой информационной платформы;

генеративность – способность на основе имеющихся знаний и информации генерировать новые знания и подходы к управлению развитием социально-трудовых отношений;

актуальность – обеспечение значимости информации, ее достоверности, полноты и своевременности.

В пределах единой информационной платформы формируются два блока базы данных: информационный блок диагностики социально-экономического развития Республики и блок республиканской базы данных «Исследование трудовых споров (конфликтов): аналитика, диагностика».

Главной составляющей информационного блока диагностики социально-экономического развития Республики должны стать результаты диагностики законодательной базы в этой сфере деятельности; экономической диагностики

развития Донецкой Народной Республики; информация по оценке состояния развития отраслей социальной инфраструктуры; результаты диагностики социально-трудовых отношений по развитию трудового потенциала и занятости; материалы диагностики состояния организации и оплаты труда, охраны и безопасности трудовой деятельности; результаты оценки эффективности социальной защиты наемных работников.

В рамках информационного блока по исследованию трудовых споров (конфликтов) будет накапливаться и систематизироваться информация о количестве зарегистрированных, разрешенных и предупрежденных трудовых споров (конфликтов), требования наемных работников о соблюдении законодательства в сфере трудовой деятельности, причинах возникновения трудовых споров (конфликтов), а также информация по оценке деятельности примирительных комиссий, трудового арбитража, эффективности работы по подготовке кадров в сфере управления трудовыми спорами (конфликтами). Информационным наполнением этой базы данных должны быть показатели мониторинговых исследований, данные анализа текущего состояния социально-трудовых отношений в трудовых коллективах Республики, результаты социологических исследований, в том числе экспертных опросов специалистов и др.

Таким образом, в рамках единой информационной платформы появляется возможность с помощью соответствующих компьютерных технологий и разработанных программных продуктов проводить на системной основе обобщение и более качественную обработку всего массива накапливаемых в ее базе данных, выполнять комплексный анализ максимального количества аспектов развития социально-трудовых отношений, более объективно интерпретировать полученную информацию и на этой основе оперативно подготавливать и предоставлять заинтересованным пользователям различные аналитические материалы для принятия действенных управленческих решений, в том числе и по вопросам управления трудовыми спорами (конфликтами).

Как показано на рис. 4.4, круг субъектов, которые пополняют базу данных единой информационной платформы, должен быть достаточно большим для того, чтобы такая информация в процессе ее аналитической обработки позволяла диагностировать состояние социально-трудовых отношений в Республике во всем многообразии их развития.

Представляется важным, чтобы в состав субъектов, которые пополняют базу данных и получают информацию по вопросам развития социально-трудовых отношений и управления трудовыми спорами (конфликтами), входили: органы государственной статистики, органы государственной исполнительной власти, органы местного самоуправления, Государственная инспекция по вопросам соблюдения законодательства о труде, территориальные информационно-консультационные центры при местных органах исполнительной власти, организации работодателей, профсоюзные органы, республиканская служба управления трудовыми спорами (конфликтами), научные организации.

Подводя итог вышеизложенному, следует констатировать, что полнота и достоверность результатов экономических исследований в решающей мере зависит от полноты и достоверности имеющихся объемов информации, от уровня владения методами формирования информационных систем, от умения создавать эффективные механизмы диагностики с соответствующими методами и средствами сбора, преобразования и реализации информации, которые смогут повысить потенциал успешной деятельности хозяйственных субъектов и органов управления.

Для выработки обоснованных управленческих решений, позволяющих своевременно и адекватно реагировать на изменения социально-экономического климата, что особенно важно в условиях становления и развития Донецкой Народной Республики, вполне очевидна необходимость решения насущной проблемы создания эффективного информационного обеспечения системы республиканского управления, в том числе и по вопросам управления трудовыми спорами (конфликтами).

Результаты выполненного исследования позволяют утверждать, что качественному совершенствованию всей системы подготовки и принятия управленческих решений во многом способствовала бы практическая реализация разработанных концептуальных подходов к созданию Главного информационно-аналитического центра и единой информационной платформы по вопросам развития социально-трудовых отношений.

Выводы по разделу 4

Исследование и разработка концептуальных подходов к формированию механизма государственного управления трудовыми спорами (конфликтами) привели к следующим выводам:

1. Исследование теоретических и прикладных аспектов проблемы управления трудовыми конфликтами, а также результаты собственных научных разработок позволяют утверждать, что повышение эффективности процесса профилактики и урегулирования трудовых конфликтов, выявления предпосылок и причин их возникновения на производственном, отраслевом, территориальном и локальном уровнях возможно обеспечить только на основе комплексно-целевого подхода к формированию республиканской системы управления трудовыми конфликтами.

2. Изучение научных публикаций по теории систем привели к выводу о том, что под системой следует понимать комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих определенными общими свойствами и объединенных ради осуществления конкретной цели. С принципом системности тесно взаимосвязан принцип комплексности: если системность означает подход к исследованию объекта как совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), то комплексность предполагает всесторонний охват всей управляемой системы, учет всех сторон, направлений и свойств объекта исследования. Исходя из этого, был сделан вывод о том, что в качестве исходной идеи создания эффективной республиканской комплексной системы управления трудовыми конфликтами

следует использовать методологию системно-целевого подхода к решению управленческих задач, принципы формирования системных моделей, а также формы и методы социального партнерства как ключевого направления регулирования социально-трудовых отношений.

3. При разработке концептуальных основ создания в Донецкой Народной Республике республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе системно-целевого подхода доказательно аргументированы выводы о том, что для достижения эффективности управляющего воздействия системы на процесс урегулирования трудовых противоречий она должна формироваться как многофункциональная и многоплановая модель, включающая комплекс следующих взаимосвязанных элементов (целевых подсистем): научно-методического и организационного обеспечения; обеспечения эффективности социального партнерства; формирования нормативно-правовой базы в системе трудовых отношений; аналитической диагностики и мониторинга трудовых конфликтов; посредничества и примирения при урегулировании трудовых конфликтов; подготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления трудовыми конфликтами; развития социально-психологических подходов к управлению конфликтами. Целевые подсистемы, каждая из которых, в свою очередь, рассматривается как система, включающая многообразные системообразующие компоненты, находясь в органичной взаимосвязи и взаимодействии друг с другом и тем самым образуя определенную целостность, объединены единой целевой функцией – путем решения в рамках каждой из них конкретных целевых задач содействовать развитию социально-трудовых отношений на конструктивной основе.

4. Обоснованы выводы о том, что ключевая роль в практической реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми конфликтами принадлежит ее организационному обеспечению. Результаты выполненного исследования позволяют со всей очевидностью утверждать, что к процессу регулирования трудовых конфликтов необходимо подходить как к объекту

государственного управления. Отсюда следует, что организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами должен включать специальную государственную структуру – республиканскую службу управления трудовыми конфликтами, которая на системной основе могла бы осуществлять соответствующие управленческие функции и координировать работу по урегулированию трудовых споров (конфликтов) на уровне предприятий, отраслей и Республики целом. В процессе исследования разработана организационная структура Службы, определены задачи ее структурных подразделений, направления их взаимодействия со сторонами социального диалога.

5. Важнейшим компонентом республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является экономический механизм ее практической реализации. Разработанный по материалам исследования экономический механизм комплексной системы представлен в двух срезах: на республиканском уровне – это формирование финансово-экономического обеспечения деятельности органов управления конфликтами и работы трудовых арбитров, инвестирование системы организации конфликтологического обучения специалистов по урегулированию трудовых споров, созданию благоприятных экономических условий для эффективного развития и использования трудового потенциала Республики; на производственном уровне – это совокупность экономических методов, способов, инструментов влияния на формирование и развитие человеческого капитала предприятия, совершенствование форм оплаты, мотивации и стимулирования труда наемных работников, финансирование профессиональной подготовки и переподготовки кадров, учет интересов персонала в процессе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

6. Результаты диссертационного исследования дали основание для выводов о том, что достижение эффективности управления трудовыми конфликтами в Донецкой Народной Республике должно обеспечиваться системным подходом к формированию организационно-информационной поддержки этих процессов. Материалы исследования показали, что решение этой сложной, но чрезвычайно

важной задачи возможно путем создания единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений, включающей в качестве одного из ключевых блок (базу данных) «Исследование трудовых споров (конфликтов): аналитика, диагностика», а также специального структурного подразделения Министерства информации Донецкой Народной Республики – «Главинформцентра». Такие меры позволят существенно повысить уровень полноты и достоверности информации, связанной с возникновением социальной напряженности и конфликтности в трудовых коллективах, обеспечить оперативную ее обработку, системный анализ и интерпретацию, а также подготовку более содержательных аналитических материалов для принятия действенных управленческих решений по профилактике и урегулированию трудовых конфликтов.

РАЗДЕЛ 5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ КОНСТРУКТИВНЫМ МЕТОДАМ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

5.1. Исследование современных технологий обучения бесконфликтному общению в системе бизнес-образования

Системный подход к управлению трудовыми конфликтами предполагает обязательное вовлечение в работу по стабилизации трудовых отношений HR-менеджеров и повышение их образовательного уровня в этой сфере. Обретение знаний в области построения конструктивного диалога, формирование умений и навыков разрешения возникающих противоречий и конфликтов с использованием современных методов и подходов позволит им усилить свой потенциал как профессионалов в сфере управления человеческими ресурсами и оптимизировать качество трудового процесса за счет улучшения микроклимата в коллективе.

Значимость знаний, в том числе, и по управлению трудовыми конфликтами, как особого ресурса, приносящего доход, именуемый в научной литературе «интеллектуальной рентой», существенно усиливается на современном этапе перехода к инновационной модели развития экономики [53; 348].

Экономика, основанная на знаниях, или экономика знаний, предполагает наличие специалистов, обладающих новыми компетенциями, отвечающими требованиям современных реалий. Усиление конкуренции, глобализация экономики, новые тенденции развития бизнеса – все это является основой для пересмотра подходов к обучению специалистов, для которых наличие базового образования нередко становится недостаточным [134; 237].

Участие работников в различных тренингах, семинарах и курсах и даже получение второго высшего образования нередко не удовлетворяет их потребности в овладении специфическими знаниями и навыками, необходимыми для усиления конкурентных преимуществ компаний. Особенно это касается современных менеджеров, которые должны обладать профессиональными знаниями не только в своей сфере, но и в смежных областях, таких как

управление рекламой, юриспруденция, инвестиции и фандрайзинг (поиск и получение спонсорских денег), конфликтология и психология, управление производством и качеством, управление информационными технологиями, маркетинг и продажи и др.

В связи со спросом на бизнес-образование в Украине в начале 90-х гг. XX в. на рынке образовательных услуг появились MBA-программы как новый вид бизнес-образования. Вызывая изначально скепсис в определенных научных и деловых кругах из-за кажущейся невозможности адаптации зарубежных подходов к отечественной действительности, они все же быстро завоевали доверие и утвердились в формате бизнес-школ, предоставляющих достаточно широкий спектр образовательных услуг.

Однако, как бы широко не были представлены образовательные модули по программам MBA, становится все более очевидным, что направления обучения менеджеров, в соответствии с требованиями сегодняшнего времени, нуждаются в дополнении. В частности, назрела необходимость пересмотра и корректировки программ с точки зрения акцентирования большего внимания на техниках разрешения трудовых конфликтов и медиативных процедурах.

Вопросы организации бизнес-образования в зарубежной практике, истории MBA и формирования бизнес-программ, реформирования образовательной системы в связи с инновационным развитием экономики освещаются в трудах многих зарубежных ученых и практиков: И. Ансоффа [9], П. Друкера [119], Д. Гослинга [412], К. Камерона и Дж. Куинна [164], Г. Минцберга [236; 419], Дж. Янга и Г. Саймона [399] и др.

Эти вопросы стали также предметом исследования таких специалистов стран СНГ как Э.Р. Абдуллин [1], Т.О. Григорьева [97], Л.И. Евенко [30], В.Г. Зинов [148], О.В. Лаврова [207], Ж.К. Леонова [210], С.Н. Рассоха [296], И.В. Резанович [299], И.А. Шиссель [389] и др.

Реформирование образовательной системы в соответствии с современными требованиями бизнеса становится первостепенной задачей. Практически

обязательным условием для продвижения менеджеров по карьерной лестнице, а иногда – их «большого прорыва или трамплина» [330] в отечественных и зарубежных компаниях сегодня является диплом MBA, который обретает все большую популярность и в других сферах деятельности, где требуются специальные знания и навыки управленческого труда.

В период становления и развития рыночных отношений в Украине создано значительное количество бизнес-школ, наиболее известными из которых являются Киево-Могилянская Бизнес Школа (kmbs), МИМ (IMI-Kyiv), Киевская Бизнес Школа (КБШ), Institute of International Business Relations IBR), Open University Business School, имеющие достаточно большой спрос у бизнес-руководителей [232]. Для сохранения и повышения рейтинга этих школ на рынке образовательных услуг их программы должны постоянно совершенствоваться и обновляться.

MBA (Master of Business Administration) – это квалификационная степень «Магистр делового администрирования», которая используется в менеджменте не только для обозначения степени, но и самих программ обучения. По оценкам Е. Дзюменко, консультанта компании Ward Howell, в Украине «дипломы о высшем бизнес-образовании есть у четверти топ-менеджеров, функциональных руководителей и руководителей департаментов крупных компаний с оборотом от 100 млн. долларов» [330]. Наиболее востребованы специалисты с MBA-образованием в управляющих компаниях, в компаниях со сложными бизнес-системами, крупных консалтинговых компаниях, фондах прямых инвестиций. Как считает И. Фомин, главный управляющий рекрутинговой компании Comilfo Executive Search, «если компания хочет выглядеть «понятной» для западных партнеров или инвесторов, дипломы MBA у команды менеджеров не будут лишними» [330].

М. Скоробогатов и А. Нищенко отмечают, что степень MBA сегодня считается пиком бизнес-образования и является самой престижной и популярной степенью в области управления бизнесом, получить которую стремятся миллионы менеджеров, мечтающих о достойной карьере. Более 3 тыс. различных программ

МБА предлагают около 1,5 тыс. высших учебных заведений всех континентов [328]. В рейтинге лучших бизнес-школ мира, по версии Global MBA ranking (2007 г.), первые четыре места занимают американские бизнес-школы: University of Pennsylvania, Wharton; Columbia Business School; Stanford University GSB; Harvard Business School. Уступая пятое и седьмое места лондонской Business School и французско-сингапурской бизнес-школе Insead соответственно, десятку лучших завершают опять-таки американские бизнес-школы – University of Chicago; New York University, Stern; Dartmouth College, Tuck и Yale School of Management [301].

Такое распределение бизнес-школ в рейтинге образовательных услуг не случайно, ведь именно Соединенные Штаты Америки являются родоначальником бизнес-образования: в 1881 г. при Пенсильванском университете в Филадельфии была основана первая в мире бизнес-школа, которая сегодня считается самой крупной в США. А в 1900 году в Ганновере, американском городе с европейским названием, в Дартмут-колледже, была открыта бизнес-школа – Tuck School of Business, выпускникам которой в 1902 г. впервые была присуждена первая магистерская степень в области бизнеса. Вскоре магистерские бизнес-программы стали вводиться в других учебных заведениях, и к 1922 г. в США функционировали уже 147 бизнес-школ. Название магистерских программ (МБА) прочно закрепилось за ними к 1915 году.

В конце 50-х-начале 60-х гг. XX в. опыт обучения по программам МБА начали перенимать и европейские страны. Так, в Испании в это время появились бизнес-школы ESADE и IESE, во Франции – INSEADE, в Англии – Лондонская и Манчестерская бизнес-школы. Чуть позже бизнес-обучением были охвачены и другие европейские государства. Основываясь на американских подходах, европейское образование начало формироваться все же в несколько ином ключе, с учетом специфики национальной экономики и менталитета стран Европы.

И сегодня разница в американских и европейских программах достаточно ощутима. Как считают специалисты [295; 328], американские программы основательнее, хотя несколько перегружены теорией, за счет чего обучение в этих

школах более продолжительное. В Европе придают большое значение межкультурным различиям, в то время как американское бизнес-образование ориентировано на «интернационализацию» и интеграцию с другими странами. В восточно-европейских странах бизнес-программы имеют чрезвычайно инновационный характер и адаптированы к потребностям клиента, в чем даже несколько опережают американские школы. В Европе готовят специалистов для работы в международных корпорациях всего мира, в США – для американских компаний, расположенных на территории своего государства или за рубежом. Оценивая программы этих двух направлений, специалисты затрудняются определить первенство какого-либо из них, придавая значение, прежде всего, цели, которую ставит перед собой обучаемый, и стране, в которой он собирается работать.

Анализ программ МБА конкретных европейских стран позволяет отметить их специфику, основанную на национально-этнических, политических, экономических, идеологических и других различиях. В частности, в Швейцарии не требуется проходить вступительное тестирование для поступления в бизнес-школу, что затрудняет сбор группы с однотипным уровнем знаний и конкретных навыков. В Германии, Австрии и скандинавских странах, где правительство осуществляет финансирование бизнес-обучения, нередко срабатывает психологический фактор, снижающий ценность бесплатного обучения. Это вызывает необходимость пересмотра государственных подходов к системе бизнес-образования, приводящих к более низкой конкурентоспособности этих бизнес-школ на мировом рынке.

В большинстве стран Восточной и Центральной Европы государственная поддержка бизнес-образования практически отсутствует и источники финансирования менеджерам приходится искать самостоятельно. В Америке вопрос оплаты решается за счет сотрудничества бизнес-школ с банками, предоставляющими кредиты на обучение, или финансирования компаниями своих сотрудников. Преподавание в бизнес-школах Восточной и Центральной Европы, ориентировано на сотрудничество с иностранными преподавателями, в

то время как бизнес-школы США и Канады делают акцент на собственном преподавательском составе.

Определенный интерес представляет изучение особенностей бизнес-обучения в азиатских странах, Японии и Австралии. Азиатские и японские бизнес-школы отличаются незначительным процентом иностранных преподавателей и ориентацией на фундаментальные исследования. Особенностью Австралии, проводящей открытую иммиграционную политику, является ориентация на широкий спектр применения полученных знаний во всем мире, на обучение иностранных студентов и сотрудничество с иностранными преподавателями.

Несмотря на то, что диплом MBA широко признан во всем мире, единой концепции бизнес-образования до сих пор не существует, хотя Европейской организацией по повышению качества бизнес-образования, в которую входят ассоциации по бизнес-образованию ряда европейских стран, сформулированы некоторые требования (в частности, касающиеся наличия у кандидатов первого диплома о высшем образовании, насыщения учебного плана конкретными темами и направлениями и др.).

Как утверждают известные американские специалисты по теории менеджмента Д. Гасли и Г. Менцберг, основными принципами современного бизнес-образования являются следующие [134; 423]:

управленческое образование должно быть ограничено практикующими менеджерами, отобранными на основе их эффективности. Отбор кандидатов следует производить на основе проверки их качеств и способностей, а также рекомендательных писем;

управленческая практика и образование должны совпадать и быть интегрированными друг в друга. Следует найти оптимальный баланс между обучением на курсах и трудовой деятельностью менеджеров;

управленческое образование должно приумножать профессиональный и жизненный опыт. Если идеи кейсов переносятся на практику, образование становится практическим, а практика – образовательной;

ключ к образованию – осмысленная рефлексия. Под рефлексией авторы понимают не просто размышление, а интерес, проверку, анализ и синтез и, как результат, борьбу. И этой рефлексией менеджеры должны делиться друг с другом, обмениваться идеями и принимать опыт;

развитие менеджмента должно оказывать влияние на организационное развитие. Перед участниками образовательных программ ставится задача изменять свои компании на основе полученных знаний и обретенных навыков, причем авторы подчеркивают необходимость персональной ответственности менеджеров за распространение этих знаний внутри своей организации;

управленческое образование должно быть интерактивным процессом. Образовательные программы нового типа не должны быть нарезаны на изолированные курсы и соединены механически. Требуется интеграция ценностей, отношений и методов обучения, в которых менеджеры действительно заинтересованы;

все элементы образования должны способствовать обучению и динамическому взаимодействию в рамках свободных дискуссий. Наиболее эффективной моделью обучения авторы считают «прожитую рефлексия», когда рассматриваемый материал «проживается» в рамках собственного опыта обучаемых и обсуждается в небольших группах или всем классом.

Изложенные выше принципы положены в основу разработанной Д. Гасли и Г. Менцбергом совместно с их коллегами из Institute of Management Bangalore (Индия), INSEAD (Франция), Lancaster University (Англия) и McGill University (Канада), а также представителями японских и корейских школ Программы – International Masters Program in Practicing Management [134].

Практика внедрения MBA-программ предполагает использование гибких подходов к организации процесса обучения. В зависимости от категорий обучающихся, их приоритетов, возможности отрыва от производства и других факторов, используют следующие формы реализации таких программ:

Full time MBA – традиционные программы в форме очного обучения, рассчитанные на обучение с отрывом от производства;

Part time MBA – программы, проводимые «очно», но при этом подразумевающие что учащийся отдает обучению не все свое время из-за необходимости совмещать обучение с работой. Наиболее часто используют варианты вечернего и модульного построения таких программ;

Distance MBA – программы, при которых используются методы дистанционного обучения;

Executive MBA (EMBA) – программы, ориентированные на руководителей высшего звена, опытных руководителей, имеющих большой стаж работы;

Corporative MBA – программы, разработанные с учетом пожеланий компании заказчика;

Blended Learning – смешанная форма обучения, которая позволяет совмещать обучение в аудитории с дистанционным обучением.

Каждая из программ ориентирована на достижение конкретных целей и включает те элементы обучения, которые помогают участникам реализовывать свой потенциал при перенесении полученных знаний и навыков на практику.

Особый интерес для отечественной практики представляют программы EMBA, направленные на обучение высшего руководства. Именно от этой категории во многом зависит организация всей трудовой деятельности компании, политика и концепция ее работы, установление необходимых деловых контактов. Учитывая, что участники программ EMBA не могут обучаться «очно» наравне с обычными менеджерами, организаторы программ предусмотрели, наряду с работой в аудитории, возможность общения с преподавателями и тьюторами (консультантами) с помощью Интернета или телефона. Эта форма обучения успешно применяется за рубежом уже более 60 лет, начиная с 1943 г., когда она была впервые апробирована в Чикагском университете, однако на отечественный рынок бизнес-образования она пришла только в середине 90-х гг. XX в.

Преимущества бизнес-образования любой формы обучения очевидны: квалификация MBA позволяет специалистам выполнять работу на любом уровне управления организацией, вооружая их необходимыми знаниями для повышения конкурентоспособности компании и обеспечивая долгосрочный успех в бизнесе

за счет овладения новыми компетенциями, необходимыми для инновационного развития.

Как свидетельствует практика, в последнее время все большую актуальность приобретают вопросы обучения менеджеров не только специальным навыкам, но и их умению управлять трудовыми конфликтами. Некоторые программы бизнес-школ включают в себя курсы по психологии бизнеса, переговорам, деловой этике и аналогичным направлениям. В то же время обучение искусству разрешения трудовых конфликтов зачастую остается «за кадром».

Между тем социально-трудовые отношения, складывающиеся в коллективах отечественных предприятий в связи с развитием рынка и ужесточением конкурентной борьбы, обуславливают неизбежность возникновения определенных противоречий между работодателями (собственниками предприятий) и наемными работниками. Менеджерам разных уровней в той или иной степени приходится участвовать в разрешении возникающих коллективных и индивидуальных трудовых споров и конфликтов, нередко принимая спонтанные, ситуативные решения.

Задолженность по заработной плате, невыполнение работодателями положений коллективных договоров, неудовлетворительные условия труда, сокращение рабочих мест – все это приводит к повышению конфликтности в трудовых коллективах. Возникающие между работодателями и наемными работниками противоречия, как показано в предыдущих разделах работы, могут перерасти в акции протеста и забастовки, приводящие к экономическим, финансовым, временным и моральным потерям, если вовремя не сесть за стол переговоров. Но и переговоры могут не дать желаемых результатов, если их участники не владеют навыками деловых коммуникаций и бесконфликтного общения. Особенно полезными при разрешении конфликтов являются медиативные (посреднические) процедуры, при которых в роли медиатора может выступать и сам менеджер, получивший соответствующие навыки при обучении в рамках соответствующих программ или курсов [52; 54].

Медиация – это метод разрешения споров и конфликтов с привлечением посредника (медиатора), который помогает конфликтующим сторонам наладить процесс коммуникации и проанализировать конфликтную ситуацию с тем, чтобы самим выбрать наиболее подходящий для себя вариант решения, который удовлетворил бы интересы обеих сторон.

Зарубежная практика убедительно свидетельствует о том, что медиация на сегодняшний день является одной из наиболее эффективных форм урегулирования конфликтов. Однако в странах СНГ, в том числе и в Украине, ее преимущества еще не оценили в полной мере, а многие менеджеры и специалисты, которые по роду деятельности постоянно сталкиваются с конфликтами, даже не знакомы с этим понятием. Так, по данным опроса, проведенного среди юристов аналитическим еженедельником «ЮРИСТ & ЗАКОН», 60% респондентов имеют довольно смутное представление о медиации, 30% изучали данный способ урегулирования споров и только 10% опрошенных ответили, что используют ее в своей практике [157].

В странах СНГ медиация как действующий инструмент разрешения противоречий появилась в начале XXI в., когда в Санкт-Петербурге, Москве, Донецке, Одессе, Луганске, Киеве, Харькове начали функционировать первые общественные организации, использующие в своей практике методы альтернативного разрешения конфликтов. Один из активно функционирующих на сегодняшний день центров – это основанный при Киево-Могилянской Бизнес Школе Украинский центр медиации, руководитель которого является Председателем комиссии по вопросам медиации и Советником Президента ИСС (Международной торговой палаты).

Несмотря на то, что практику использования медиации в России и Украине пока еще сложно назвать массовой и системной, медиаторами наработан достаточно большой опыт, позволяющий говорить о перспективности развития этого направления в странах постсоветского пространства при условии должного внимания к подготовке специалистов соответствующего профиля, в том числе, бизнес-медиаторов.

Обучение бесконфликтному общению в системе бизнес-образования, в рамках центров медиации и отдельных курсов должно базироваться на использовании активных подходов, приближающих учащихся к реальным деловым ситуациям, в частности, более широкого применения метода case-studies (метода кейсов) [57]. Проработка конкретных ситуаций предполагает поиск альтернативных решений, анализ вариантов и активное их обсуждение в группе, за счет чего создается коллективная динамика и решаются проблемы, которые сложно проанализировать аналитически.

Case-studies был впервые апробирован как метод активного обучения в Harvard Business School в 1924 г., а с 50-х гг. XX в. получил активное распространение в Западной Европе. Переводные западные кейсы стали использовать в странах СНГ и в Украине, в частности, с середины 90-х гг. Case-studies предусматривает использование таких кейс-технологий как метод инцидента, метод разбора деловой корреспонденции и метод ситуационного анализа. *Метод инцидента* состоит в том, что обучающийся сам должен собрать и проанализировать недостающую информацию для принятия решения. Особенностью *метода разбора деловой корреспонденции* является анализ пакета документов, которые помогают решить поставленную задачу. *Метод ситуационного анализа* предполагает, что участник case-studies анализирует документы, содержащие описание ситуации, решает предложенную задачу или оценивает уже совершенные кем-то и описанные действия с точки зрения их целесообразности [76].

Использование case-studies помогает в получении навыков работы с большим потоком информации, содействует разработке алгоритмов принятия решений, развитию аналитического мышления, объективной оценке альтернатив, а также в обретении умения делового, бесконфликтного общения в ходе групповых обсуждений и дискуссий.

Таким образом, современные условия хозяйствования, ориентированные на инновационный путь развития экономики, требуют от специалистов овладения новыми знаниями, навыками и умениями, необходимыми для повышения

конкурентоспособности компаний. Обретение компетенций, соответствующих современным условиям, предполагает получение последипломного образования в формате бизнес-школ, курсов, на базе центров медиации и т.п. Одной из ведущих компетенций профессионала, работающего с людьми, является умение бесконфликтного общения, которое нужно формировать для укрепления взаимоотношений как в собственном трудовом коллективе, так и с бизнес-партнерами.

Инновационные подходы к обучению связаны с внедрением в программы отечественных бизнес-школ модулей по альтернативному разрешению конфликтов (АРК), бесконфликтному деловому общению, с созданием новых кейсов и видео-кейсов, основанных на реальном опыте передовых компаний, использовании и адаптации к отечественным реалиям зарубежного опыта.

Известный бизнес-консультант Л. Хоманн предложил проводить бизнес-игры для определения необходимых инновационных изменений продукта с участием самих заказчиков, в результате чего можно дать клиентам «то, что им действительно нужно» [372, с. 13]. Основываясь на идее Л. Хоманна о взаимодействии с клиентом в ходе бизнес-игр для получения информации о направлениях будущей работы, автором были разработаны и апробированы в ООО «Лидер Нова» (г. Донецк) бизнес-игры «Идеальный продавец», «Идеальный сотрудник», «Идеальный руководитель», позволяющие выявлять ключевые потребности заказчика в формировании конкретных навыков и умений работников данного предприятия.

В частности, проведение бизнес-игр «Идеальный продавец» и «Идеальный сотрудник» позволило установить, что для улучшения работы с клиентами сотрудникам компании необходимо сформировать и укрепить навыки коммуникаций с «трудными» покупателями, освоить техники взаимодействия с различными типами клиентов при обычном и конфликтном общении, овладеть технологиями «подстройки» под собеседника с учетом его поведенческих характеристик.

Кроме того, проведение указанных выше диагностических бизнес-игр дало возможность определить такие направления работы с сотрудниками компании, как обучение продавцов умению выявлять и уточнять потребности покупателя, презентовать товар с использованием конкретных убеждающих техник, работать с возражениями клиентов, не допуская конфликтов или разрешая их с минимальными эмоциональными, моральными, финансовыми и временными потерями. Диагностические бизнес-игры также показали, что для улучшения морального климата в коллективе, профилактики коллективных трудовых споров (конфликтов), а в случае их возникновения – перевода взаимодействия конфликтующих сторон в конструктивное русло с последующим эффективным разрешением противоречий, сотрудникам компании, и прежде всего, руководящему составу, необходимо овладеть навыками проведения медиативных процедур.

Основываясь на результатах, полученных в ходе проведенных бизнес-игр, автором были разработаны и апробированы в компании ООО «ЛидерНова» тренинги «Коммуникативные аспекты взаимодействия с клиентами» и «Разрешение трудовых конфликтов с использованием медиативных процедур» (Приложение Г). Практическая полезность этих разработок подтверждена справкой об их использовании в практике корпоративного менеджмента компании ООО «ЛидерНова».

Современные технологии позволяют расширить арсенал средств, используемых в системе бизнес-образования. В последние годы все большее внимание, наряду с очной формой, привлекает к себе дистанционное обучение, осуществляемое посредством применения аудио- и видеотехники, интернета, спутниковых каналов связи. При этом обучение может проходить в рамках синхронных систем on-line (обучение в реальном времени при одновременном участии в учебном процессе преподавателя и обучаемого), асинхронного off-line взаимодействия, не требующего одновременного участия двух сторон в данном процессе, и смешанного варианта дистанционного обучения.

Основными средствами общения в синхронных системах являются web-чат, ICQ, IRC (Internet Relay Chat), интерактивное TV, web-телефония, телеконференции NetMeeting, Telnet. Дистанционное обучение может осуществляться на основе печатных материалов, аудио/видео носителей информации, электронной почты, web-страниц, web-форумов (электронной доски объявлений), on-line конференций (видео-чат), подписки на группы новостей. В смешанных системах используются элементы как синхронных, так и асинхронных систем [251].

Дистанционное обучение основам конфликтологических знаний в последнее время обретает особую значимость для подготовки специалистов сферы предпринимательства и бизнеса, осуществляемой на базе высших учебных заведений.

С целью повышения качества обучения студентов экономических специальностей, слушателей курсов повышения квалификации для безработных, переподготовки управленческих кадров для сферы предпринимательства, менеджеров и топ-менеджеров, обучавшихся в рамках MBA-программы на экономическом факультете Донецкого национального университета, автором был разработан дистанционный курс по дисциплине «Управление конфликтами» по материалам учебника «Управление конфликтами», а также создана электронная версия этого учебника, записанная на компакт-диске. Использование в учебном процессе названных выше авторских разработок по дистанционному обучению основам конфликтологических знаний показало их практическую полезность и подтвердило целесообразность активного применения в сфере образовательных услуг.

5.2. Направления совершенствования системы подготовки трудовых арбитров и посредников

Эффективное использование посреднических процедур при урегулировании социально-трудовых противоречий невозможно без соответствующего профессионального обучения участвующих в этих процедурах специалистов,

способных перевести ситуацию трудового спора (конфликта) в ситуацию конструктивного поиска взаимоприемлемых для участников решений.

Система подготовки трудовых арбитров и независимых посредников включает два ключевых блока: непосредственно организацию учебного процесса и формирование его учебно-методического обеспечения.

Подготовка трудовых арбитров и независимых посредников в Украине проводится ежегодно, а переподготовка – один раз в два года на базе Института повышения квалификации руководящих кадров Национальной академии государственного управления при Президенте Украины и осуществляется за счет средств государственного бюджета.

Как видно по данным, приведенным в таблице 5.1, начиная с 2005 г. трудовые арбитры и независимые посредники ежегодно проходят обучение и повышение своей квалификации [267].

Таблица 5.1 – Численность трудовых арбитров и независимых посредников, прошедших обучение и переподготовку

Годы	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Численность, чел.	215	150	х	110	70	100	120	70

х - данные отсутствуют

В то же время Программа переподготовки специалистов НСПП, трудовых арбитров и независимых посредников имела ряд недостатков методического характера, не была универсальной, и это обусловило необходимость разработки новой Программы.

В соответствии с договором с НСПП, сотрудниками кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета (при непосредственном участии автора в качестве ответственного исполнителя) и

специалистами отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области в 2012 г. было выполнено научное исследование, по результатам которого разработан Учебно-методический комплекс курса переподготовки специалистов НСПП, трудовых арбитров и независимых посредников, включающий Программу их переподготовки.

Разработке Программы предшествовало проведение в сентябре 2011 г. экспертного опроса с целью определения теоретических и прикладных вопросов, представляющих интерес для независимых посредников и трудовых арбитров. Проведенный опрос позволил исследовать ключевые профессионально-квалификационные и индивидуально-психологические качества этих категорий работников, которые являются необходимыми для разрешения трудовых споров (конфликтов), и выявить те, которые важно сформировать в процессе их переподготовки.

Выполненное исследование позволило также установить требуемое соотношение теоретических и практических блоков Программы.

В экспертном опросе участвовало 60 квалифицированных специалистов (г. Киев). В число экспертов вошли специалисты Национальной службы посредничества и примирения и ее отделений, профсоюзные работники, экономисты, юристы, работники и руководители предприятий.

Большинство из опрошенных экспертов ранее непосредственно принимали участие в решении КТС (К) на предприятиях, в организациях и учреждениях. При этом 46,67% из них выступали в качестве трудовых арбитров или независимых посредников при разрешении конфликтов, 18,33% представляли наемных работников, а 1,67% – работодателей.

Переподготовку в качестве трудового арбитра или независимого посредника ранее проходили 63,33% респондентов.

Результаты опроса показали, что система переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров НСПП требует существенных изменений - так считают 53,45 % респондентов (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Отношение респондентов к системе переподготовки арбитров и посредников

	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Процесс переподготовки организован отлично	7	11,67	12,07
Переподготовка проводится, но требуются определенные изменения	31	51,67	53,45
Система переподготовки требует коренного пересмотра	20	33,33	34,48

При этом 43,48% экспертов отметили, что содержанием программы, по которой проводилась переподготовка, они больше не удовлетворены, чем удовлетворены, а 10,87% считают ее совершенно неудовлетворительной (таблица 5.3).

Таблица 5.3 – Удовлетворенность респондентов содержанием программы переподготовки арбитров и посредников

Варианты ответов	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Да, полностью удовлетворен	3	5,00	6,52
Больше удовлетворен, чем не удовлетворен	17	28,33	36,96
Больше не удовлетворен, чем удовлетворен	20	33,33	43,48
Совершенно не удовлетворен	5	8,33	10,87
С программой переподготовки не знаком	1	1,67	2,17

Как видно из таблицы 5.4, 72,09% респондентов рекомендуют добавить в программу переобучения больше практических занятий, 39,53% считают необходимым изменить ее структуру, а 30,23% экспертов порекомендовали расширить тематику обучения.

Таблица 5.4 – Предложения респондентов по изменению программы переподготовки арбитров и посредников

Варианты ответов	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Добавить больше практических занятий	30	51,67	72,09
Изменить структуру программы	17	28,33	39,53
Расширить тематику	13	21,67	30,23

При ответах на вопрос о формировании структуры Программы эксперты наибольшее предпочтение отдали таким блокам как «Практика разрешения трудовых конфликтов» (71,11% от числа ответивших на вопрос), «Трудовое законодательство» (55,56%), «Психология разрешения трудовых конфликтов» (35,56 %) и «Социально-трудовые отношения» (31,11%) (таблица 5.5).

Таблица 5.5 – Предложения респондентов по расширению блоков тем в программе переподготовки арбитров и посредников

Блоки	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Трудовое законодательство	25	41,67	55,56
Система социального партнерства	11	18,33	24,44
Экономика труда	10	16,67	22,22
Социально-трудовые отношения	14	23,33	31,11
Практика разрешения трудовых конфликтов	32	53,33	71,11
Психология разрешения трудовых конфликтов	16	26,67	35,56
Предупреждение, прогнозирование и профилактика конфликтов	12	20,00	26,67
Зарубежный опыт управления трудовыми конфликтами	11	18,33	24,44

Для того чтобы понять, каким должно быть соотношение часов, выделяемых для каждого из блоков, вносимых в программу переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров, респондентам предложили оценить по 5-балльной системе каждое направление.

Как показали результаты опроса, 71,43% респондентов, ответивших на вопрос, поставили 5 баллов учебному блоку «Трудовое законодательство», посчитав его очень важным. 60% экспертов поставили 5 баллов также такому направлению, как «Практика разрешения трудовых конфликтов». Более половины опрошенных (52,17% ответивших на вопрос) оценили на 5 баллов блок «Социально-трудовые отношения». Блок «Психология разрешения трудовых конфликтов» на 5 баллов оценили 42,86% экспертов.

В отношении остальных направлений мнения были неоднозначны. Так, например, оценивая по 5-балльной шкале значимость для переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров изучения зарубежного опыта управления трудовыми конфликтами, 5 баллов этому фактору поставили 32,61 % респондентов, 4 балла – 19,57% , 3 балла – 19,57% , 2 балла – 15,22 % и 1 балл – 13,04% (таблица 5.6).

Таблица 5.6 – Оценка респондентами значимости для переподготовки посредников и арбитров учебного блока «Зарубежный опыт управления трудовыми конфликтами»

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	15	25,00	32,61
Четыре балла	9	15,00	19,57
Три балла	9	15,00	19,57
Два балла	7	11,67	15,22
Один балл	6	10,00	13,04

Неоднозначность ответов экспертов, вероятно, свидетельствует о том, что зарубежный опыт в условиях Украины можно использовать достаточно осторожно, только адаптируя его к современной действительности.

В отдельных случаях надо разрабатывать собственные подходы к разрешению трудовых конфликтов, с учетом национальных особенностей экономики и специфики деятельности предприятий.

В соответствии с результатами опроса, представленными в таблице 5.7, большая часть опрошенных (42,22% ответивших на данный вопрос) оценивают значимость блока «Система социального партнерства» на 4 балла.

Таблица 5.7 – Оценка респондентами значимости учебного блока «Система социального партнерства»

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	13	21,67	28,89
Четыре балла	19	31,67	42,22
Три балла	3	5,00	6,67
Два балла	6	10,00	13,33
Один балл	4	6,67	8,89

Экономические аспекты КТС(К) посчитали важной частью программы переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров 37,50% экспертов, оценив это направление в 5 баллов. Однако примерно столько же (35,0%) оценили этот блок всего на 3 балла, а 15% экспертов – на 4 балла (таблица 5.8).

Таблица 5.8 – Оценка значимости учебного блока
«Экономические аспекты КТС(К)»

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	15	25,00	37,50
Четыре балла	6	10,00	15,00
Три балла	14	23,33	35,00
Два балла	3	5,00	7,50
Один балл	2	3,33	5,00

По мнению 31,82% ответивших на вопрос о значимости учебного блока «Предупреждение, прогнозирование и профилактика конфликтов» (таблица 5.9) в Программе переобучения независимых посредников и трудовых арбитров, он заслуживает 5-и баллов. 29,55% экспертов оценили его значимость в 4 балла, а 18,18% поставили оценку 3 балла.

Таблица 5.9 – Оценка значимости учебного блока «Предупреждение,
прогнозирование и профилактика конфликтов»

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	14	23,33	31,82
Четыре балла	13	21,67	29,55
Три балла	8	13,33	18,18
Два балла	5	8,33	11,36
Один балл	4	6,67	9,09

Результаты анкетирования арбитров и посредников, имеющих практический опыт разрешения конфликтов, были подвергнуты дополнительной процедуре корреляционного анализа с помощью программы «ОСА».

Если заведомо известно, что случайные переменные связаны линейной зависимостью, то мерой близости их связи служит коэффициент корреляции, оцениваемый по формуле:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}},$$

где $x_1 \dots x_n$ – выборочные значения случайных величин,

$y_1 \dots y_n$ – выборочные средние.

Как показал анализ связей показателей друг с другом, удовлетворенность содержанием программы оценивается арбитрами и посредниками с позиции получения практических навыков и возможности использовать на практике знаний, полученных в процессе переподготовки (таблица 5.10).

Таблица 5.10 – Удовлетворенность содержанием программы с позиции получения практических навыков и возможности использования знаний на практике

Варианты ответов	Используете ли Вы на практике знания, полученные при переподготовке	Удовлетворенность содержанием программы	Добавить больше практических знаний
Удовлетворенность содержанием программы	0,59	1,00	0,47
Добавить больше практических знаний	0,36	0,47	1,00

В ходе исследования также была выявлена связь наличия опыта работы в качестве независимого посредника или трудового арбитра с оценкой удовлетворенности содержанием программы (коэффициент корреляции 0,48).

Использование процедуры корреляционного анализа позволило установить, что, с точки зрения экспертов, в изменении нуждается, прежде всего, такой блок Программы, как «Трудовое законодательство», требующий более других подкрепления теоретических знаний практическими занятиями (таблица 5.11).

Таблица 5.11 – Необходимость изменения структуры программы по блокам

Варианты ответов	Удовлетворенность содержанием программы	Добавить больше практических занятий	Изменить структуру программы
Блок «Трудовое законодательство»	0,14	0,51	0,58
Блок «Система социального партнерства»	0,03	0,19	0,55
Блок «Социально-трудовые отношения»	0,45	0,29	0,22
Блок «Предупреждение, прогнозирование и профилактика конфликтов»	0,19	0,27	0,56

Отвечая на вопрос относительно частоты курсов переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров, большинство экспертов пришли к выводу, что оптимальный интервал между курсами переподготовки должен составлять два года (так ответили 61,67%) (таблица 5.12).

Таблица 5.12 – Оценка интервалов между курсами переподготовки арбитров и посредников

Интервал между курсами переподготовки	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Один раз в два года	37	61,67	61,67
Один раз в три года	19	31,67	31,67
Один раз в пять лет	2	3,33	3,33
Ежегодно	2	3,33	3,33

Анализ практики разрешения конфликтов свидетельствует о том, что в ходе переподготовки трудовых арбитров и независимых посредников необходимо делать акценты на развитие у них тех качеств и способностей, которые помогут им при решении трудовых споров и конфликтов. Среди них наиболее важным качеством 69,39% респондентов посчитали независимость, 62,0% –

объективность, 55,10 % – беспристрастность, 75,47% – умение анализировать ситуацию, 56,86% – умение аргументировать и убеждать, 53,85% – умение управлять дискуссией, 50,98% – умение выслушивать оппонента, 56,86% – умение аккумулировать все позитивное, что может быть использовано для достижения согласия.

Респонденты в своих ответах подтвердили также значимость для позитивного разрешения трудового спора (конфликта) практического опыта независимого посредника и трудового арбитра. По 5-бальной шкале высший балл поставили этой позиции 62,0% экспертов, на 4 оценили значимость практического опыта 26,0%, на 3 балла – 4,0%. И только 2% экспертов считают, что опыт не является решающим фактором для успешного разрешения противоречий (таблица 5.13).

Таблица 5.13 – Оценка значимости для успешного разрешения трудового конфликта практического опыта посредника и арбитра

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	35	58,33	62,50
Четыре балла	13	21,67	23,21
Три балла	5	8,33	8,93
Два балла	2	3,33	3,57
Один балл	1	1,67	1,79

Аналогично респонденты оценили значимость для позитивного разрешения трудовых споров (конфликтов) профессионального статуса независимого посредника и трудового арбитра: 41,51% считают этот фактор очень важным, и только 5,66% оценили его как маловажный (таблица 5.14.).

Таблица 5.14 – Оценка значимости для успешного разрешения трудового конфликта профессионального статуса посредника и арбитра

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	22	36,67	41,51
Четыре балла	12	20,00	22,64
Три балла	10	16,67	18,87
Два балла	6	10,00	11,32
Один балл	3	5,00	5,66

То же следует сказать и о репутации посредника и арбитра (46,0% экспертов считают, что она чрезвычайно важна, и только 4,0% оценили ее значимость в 1 балл) (таблица 5.15).

Таблица 5.15 – Оценка значимости для успешного разрешения трудового конфликта репутации посредника и арбитра

Баллы	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Пять баллов	23	38,33	46,00
Четыре балла	15	25,00	30,00
Три балла	10	16,67	20,00
Два балла	0	0	0
Один балл	2	3,33	4,00

Во время разработки анкеты исследователям было интересно мнение экспертов относительно вопроса, каждый ли человек может стать независимым посредником и трудовым арбитром, или для этого необходимы определенные качества и особенности. Анализируя ответы респондентов, можно сделать

однозначный вывод: для проведения посреднических процедур трудовые арбитры и независимые посредники должны иметь не только определенные качества характера, но и необходимые особенности темперамента.

Так, экстравертированность отнесли к категории очень важных качеств 27,27% экспертов, которые ответили на вопрос; достаточно важной ее назвали 25,0%; скорее важной – 38,64% (таблица 5.16).

Таблица 5.16 – Оценка важности психологической особенности
«Экстравертированность» для успешной деятельности посредников и арбитров

Степень важности качества	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	12	20,00	27,27
Достаточно важное	11	18,33	25,00
Скорее важное	17	28,33	38,64
Не особо важное	2	3,33	4,55
Совсем неважное	2	3,33	4,55

Эмоциональную стабильность как необходимое качество трудовых арбитров и независимых посредников отметили 63,83% респондентов, 29,79% считают ее достаточно важной, а 4,26% – скорее важной. Никто из опрошенных не назвал данную характеристику совсем не важной для деятельности независимых посредников и трудовых арбитров (таблица 5.17).

По мнению экспертов, посредник и арбитр должны быть активными (47,83% респондентов определили это качество как очень важное; 23,91% – как достаточно важное, 21,74% – как скорее важное); принципиальным (40,43% считают это очень важным, 34,04% – достаточно важным, 17,02% – скорее важным) и уверенным (44,9%, 40,82% и 6,12% соответственно).

Особый акцент эксперты делают на таком качестве, как терпение посредников и арбитров: 50,0% тех, кто ответил на данный вопрос, считают, что без терпения разрешить конфликт невозможно, и поэтому определили это качество как очень важное.

Таблица 5.17 – Оценка важности психологической особенности
«Эмоциональная стабильность» для успешной деятельности
посредников и арбитров

Степень важности качества	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	30	50,00	63,83
Достаточно важное	14	23,33	29,79
Скорее важное	2	3,33	4,26
Не особо важное	0	0	0
Совсем неважное	1	1,67	2,13

Достаточно важным назвали его 27,08% ответивших на вопрос, скорее важным – 16,67%, и только 4,17% посчитали его не особо важным, а 2,08% экспертов назвали его совершенно не важным (таблица 5.18).

Таблица 5.18 – Оценка важности качества «Терпение» для успешной
деятельности посредников и арбитров

Степень важности качества	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	24	40,00	50,00
Достаточно важное	13	21,67	27,08
Скорее важное	8	13,33	16,67
Не особо важное	2	3,33	4,17
Совсем неважное	1	1,67	2,08

Следует согласиться с теми экспертами, которые придают большое значение терпению, которым должны обладать независимые посредники и трудовые арбитры. Безусловно, тот, кто находится между конфликтующими сторонами, должен стать буфером, смягчающим противоречия и эмоции участников конфликта, и поэтому его терпение является одним из основных качеств успешного разрешения конфликтов.

В ходе исследования эксперты оценивали также значимость такого качества, как самоконтроль. Очень важным назвали его 44,68% ответивших на

вопрос, достаточно важным – 34,04%, скорее важным – 10,64%. Не особо важным посчитали его 6,38% экспертов и совсем неважным его определили 4,26% респондентов (таблица 5.19).

Таблица 5.19 – Оценка важности качества «Самоконтроль» для успешной деятельности посредников и арбитров

Степень важности качества	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	21	35,00	44,68
Достаточно важное	16	26,67	34,04
Скорее важное	5	8,33	10,64
Не особо важное	3	5,00	6,38
Совсем неважное	2	3,33	4,26

Как показывает практика, самоконтроль и терпение действительно являются важными качествами, которыми должны обладать независимый посредник и трудовой арбитр для содействия разрешению конфликтов и которые можно развивать в процессе обучения с целью повышения профессионализма своей деятельности.

Эксперты оценили также, насколько важным для независимых посредников и трудовых арбитров является умение выслушивать стороны трудового спора (конфликта) во время процедуры примирения. Как следует из таблицы 5.20, подавляющее большинство ответивших на этот вопрос (75,51%) оценили это умение как очень важное, 12, 24% – как достаточно важное, 10,20% – как скорее важное. Никто из респондентов не назвал это качество совсем неважным, что объяснимо самой сущностью деятельности посредников и арбитров.

Неумение выслушать и понять собеседника при урегулировании конфликта может привести к невозможности своевременного определения позиций и потребностей сторон, а значит, невозможности нахождения оптимального подхода для разрешения противоречий.

Таблица 5.20 – Оценка важности качества «Умение слушать» для успешной деятельности посредников и арбитров

Степень важности умения слушать	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	37	61,67	75,51
Достаточно важное	6	10,00	12,24
Скорее важное	5	8,33	10,20
Не особо важное	0	0	0
Совсем неважное	1	1,67	2,04

Следовательно, при обучении и переобучении независимых посредников и трудовых арбитров необходимо обращать особое внимание на формирование у них умения слушать и слышать собеседника в процессе конфликтного общения. Кроме того, в ходе исследования было определено отношение экспертов к такой характеристике, как самостоятельность (таблица 5.21). Большинство из ответивших на этот вопрос (47,92%) считают, что самостоятельность очень важна для независимых посредников и трудовых арбитров. Достаточно важным качеством назвали самостоятельность 22,92% респондентов, скорее важным – 18,75%.

Таблица 5.21 – Оценка важности качества «Самостоятельность» для успешной деятельности посредников и арбитров

Степень важности	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	23	38,33	47,92
Достаточно важное	11	18,33	22,92
Скорее важное	9	15,00	18,75
Не особо важное	5	8,33	10,42
Совсем неважное	0	0	0

Только 10,42% экспертов, ответивших на данный вопрос, считают самостоятельность совсем неважным качеством, предполагая, что окончательное

решение в конфликте стороны все-таки должны принимать сами. Это справедливо для ситуации, в которой участвует независимый посредник.

В том случае, если нейтральной стороной является арбитр, то в определенных случаях окончательное решение все-таки должен принимать именно он, и тогда такое качество, как самостоятельность, является для него чрезвычайно необходимым.

Экспертам был также задан вопрос относительно значимости самооценки независимых посредников и трудовых арбитров для обеспечения качества их деятельности.

Как показали результаты исследования, представленные в таблице 5.22, мнения экспертов распределились следующим образом. 34,04% ответивших на этот вопрос считают, что самооценка независимых посредников и трудовых арбитров очень важна для достижения успеха в примирительной деятельности, 36,17% респондентов назвали ее достаточно важной, а 23,40% - скорее важной. Не особо важное и совсем неважное значение придают этому качеству 4,26% и 2,13% экспертов соответственно.

Таблица 5.22 – Оценка важности качества «Самооценка» для успешной деятельности посредников и арбитров

Степень важности	Количество, чел.	В % к общему числу респондентов	В % к числу ответивших на вопрос
Очень важное	16	26,67	34,04
Достаточно важное	17	28,33	36,17
Скорее важное	11	18,33	23,40
Не особо важное	2	3,33	4,26
Совсем неважное	1	1,67	2,13

Следует согласиться с теми экспертами, которые отметили значимость самооценки для работы в качестве независимого посредника или трудового арбитра. Как показывает практика, низкая самооценка предопределяет

неуверенность поведения нейтральной стороны, а завышенная может повлечь за собой отношение «свысока» и даже давление на конфликтующие стороны.

Для выявления соотношения между индивидуально-психологическими характеристиками независимых посредников и трудовых арбитров и их профессиональной успешностью был проведен корреляционный анализ, который позволил заключить, что наиболее значимыми характеристиками, с точки зрения экспертов, являются умение слушать, руководить дискуссией, отказываться от давления на конфликтующие стороны при принятии решений, активность, самоконтроль, независимость и уверенность.

Результаты более детального анализа каждой из этих ключевых характеристик подтвердили их тесную связь с другими параметрами, обеспечивающими успешность профессиональной деятельности независимых посредников и трудовых арбитров. В качестве иллюстрации ниже приводится таблица 5.23, отражающая связь между умением слушать собеседника в процессе проведения примирительных процедур и сопряженными качествами и умениями, проранжированными в соответствии со значениями коэффициента корреляции.

Таблица 5.23 – Связь характеристики «Умение слушать» с другими характеристиками, необходимыми посредникам и арбитрам для осуществления успешной профессиональной деятельности

№	Характеристика	Коэффициент корреляции
1	2	3
1	Уверенность	0,80
2	Отказ от давления на стороны при принятии решения	0,79
3	Умение руководить дискуссией	0,78
3	Адекватная самооценка	0,78
3	Независимость	0,78
3	Сообразительность	0,78
4	Умение аргументировать и убеждать	0,77
5	Умение анализировать ситуацию	0,74
5	Умение оперировать информацией	0,74
6	Готовность предложить сторонам альтернативы	0,72

Продолжение таблицы 5.23

1	2	3
6	Активность	0,72
7	Самоконтроль	0,71
7	Воля	0,71
7	Пластичность	0,71
8	Экстравертированность	0,70
9	Эмоциональная стабильность	0,69
10	Решительность	0,68
11	Стремление к взаимопониманию	0,66
12	Самостоятельность	0,65
12	Объективность	0,65
13	Беспристрастность	0,63
13	Умение оценивать возможности и перспективы своих предложений и рекомендаций	0,63
14	Терпение	0,61
15	Принципиальность	0,60
15	Умение аккумулировать все позитивное, что может быть использовано для достижения согласия	0,60
16	Заинтересованность	0,57
17	Умение четко реагировать на изменение настроения участников спора (конфликта)	0,55
17	Конфиденциальность	0,55
19	Педантичность	0,51
19	Конформизм	0,51
20	Прямолинейность	0,50
21	Уступчивость	0,45

Проведенное исследование привело к выводу, что при разработке Программы переподготовки независимых посредников и трудовых арбитров в ее прикладной части следует сделать акцент на формировании и развитии в ходе практических занятий указанных выше качеств и характеристик, которые необходимы для повышения эффективности профессиональной деятельности по разрешению трудовых споров (конфликтов).

Разработка Программы переподготовки специалистов Национальной службы посредничества и примирения, трудовых арбитров и независимых посредников является необходимым элементом развития системы управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами).

Целью разработанного курса является углубление теоретических знаний, совершенствование практических навыков разрешения коллективных трудовых

споров (конфликтов), развитие и закрепление необходимых для участия в посреднических процедурах качеств и характеристик обучаемых.

Курс базируется на положениях Конвенций и рекомендаций Международной организации труда, Конституции Украины и Трудового Кодекса Украины, Законе Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», других Законах Украины и нормативных актах, регулирующих социально-трудовые отношения.

Исходя из анализа законодательных и нормативных актов, научной и методической литературы, оценки результатов экспертного опроса и сложившейся в стране ситуации, в Программу переподготовки специалистов НСПП, трудовых арбитров и независимых посредников, входящую в состав Учебно-методического комплекса курса, включены следующие разделы: «Международные стандарты в сфере труда. Национальное законодательство о труде в Украине»; «Система социального партнерства»; «Экономика труда»; «Трудовые споры (конфликты)»; «Практика разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»; «Медиация»; «Психология разрешения конфликтов»; «Прогнозирование, предупреждение и профилактика трудовых конфликтов»; «Зарубежный опыт управления конфликтами».

В рамках раздела «Международные стандарты в сфере труда. Национальное законодательство о труде в Украине» предполагается изучение таких вопросов, как международные правовые акты, которые защищают трудовые права наемных работников; нормотворческая деятельность Международной организации труда; основные трудовые права человека в международном и национальном законодательстве; практика использования международных нормативных актов в Украине; законодательство, регулирующее коллективные трудовые споры (конфликты) в Украине, и его изменение.

Раздел «Система социального партнерства» включает такие темы, как сущность социального партнерства и его роль в рыночной экономике; формы, принципы, органы и механизм социального партнерства; оценка репрезентативности сторон профсоюзов и работодателей; порядок разработки и

заключения коллективных договоров; направления развития социального партнерства в Украине.

В разделе «Экономика труда» представлены следующие направления: социально-экономическая характеристика труда; система нормативов и норм труда; современные формы и системы оплаты труда.

Разделы «Трудовые споры (конфликты)» и «Практика разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» включает вопросы, направленные на углубленное изучение особенностей проведения примирительных процедур по разрешению коллективных трудовых споров конфликтов).

В разделе «Медиация» рассматриваются альтернативные подходы к разрешению конфликтов и особенности проведения медиативных процедур, зарубежный опыт использования медиации в арбитраже.

Раздел «Психология разрешения конфликтов» содержит вопросы по изучению взаимодействия конфликтующих сторон с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

Одним из центральных разделов Программы является раздел «Прогнозирование, предупреждение и профилактика трудовых конфликтов», изучение которого позволяет понять последовательность действий, осуществляемых при прогнозировании конфликтов и мониторинге социально-трудовых отношений; освоить методы компетентного управления, направленные на предупреждение и профилактику конфликтов в трудовых коллективах; познакомиться с результатами деятельности НСПП в этом направлении.

В рамках изучения программных вопросов раздела «Зарубежный опыт управления конфликтами» слушатели должны познакомиться с опытом стран Европейского Союза и других стран с развитой рыночной экономикой по стабилизации социально-трудовых отношений с целью его адаптации к отечественным условиям хозяйствования.

Программа переподготовки специалистов НСПП, независимых посредников и трудовых арбитров содержит учебный и учебно-тематический планы, сетку

часов, итоговый тест для зачета. К каждой теме Программы приведен список основных и дополнительных источников.

В приложениях к Учебно-методическому комплексу курса, включающему Программу переподготовки специалистов НСПП, трудовых арбитров и независимых посредников, представлены материалы, необходимые для проведения деловых игр, и тесты для самостоятельной работы слушателей по выявлению особенностей их характера, темперамента, эмоциональной сферы, стрессоустойчивости и уровня конфликтности. Такая работа позволит обучаемым глубже оценить их потенциал как специалистов по урегулированию конфликтов, понять, какие индивидуально-психологические качества необходимо развивать, а от каких избавляться.

Контроль полученных знаний проводится в виде итогового тестирования. После окончания обучения рекомендуется проведение «круглого стола», участники которого могут поделиться личным опытом работы по разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов) и обсудить проблемные вопросы в этом направлении.

Практическая полезность разработанного Учебно-методического комплекса переподготовки специалистов НСПП, трудовых арбитров и независимых посредников, включающего Программу курса и соответствующее его методическое обеспечение (деловые и ролевые игры, тесты для самопроверки, тест для зачета по итогам обучения), подтверждена в процессе его использования в работе НСПП по организации переобучения независимых посредников, трудовых арбитров и специалистов этой службы, что нашло отражение в отчете НСПП за 2012 г., опубликованном в соответствующем Бюллетене НСПП [134]. В отчете подчеркнуто, что использование в практической деятельности НСПП разработанного научно-методического комплекса курса способствует повышению квалификации специалистов, формированию и развитию их профессиональных навыков по урегулированию и разрешению трудовых споров (конфликтов).

Результаты исследования позволяют заключить, что аналогичные курсы по подготовке и переподготовке трудовых арбитров и посредников могут быть

организованы и на базе высших учебных заведений. В частности, такие курсы могут быть созданы в ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет», преподаватели которого используют в учебном процессе инновационные подходы и передовые международные методы обучения студентов.

5.3. Разработка программ обучения основам конфликтологических знаний на базе Учебно-практического центра ArtDialog

Необходимость усиления работы по разрешению трудовых конфликтов, а соответственно, и подготовки специалистов в этом направлении, в настоящее время предопределяется политической и социально-экономической нестабильностью общества. Результатом военного конфликта в Донбассе является резкое снижение научно-промышленного потенциала этого региона, остановка многих предприятий, массовые невыплаты заработной платы, резкое повышение уровня безработицы, отток молодежи в другие области Украины или страны ближнего и дальнего зарубежья. Многие вопросы, связанные с управлением и, в частности, с разрешением конфликтных противоречий, в нынешних условиях нужно решать по-новому, с учетом сложившихся факторов и перспектив. Это предопределяет необходимость получения специалистами разных категорий (менеджерами, топ-менеджерами, трудовыми арбитрами и посредниками, профсоюзными работниками и др.) специальных знаний, навыков и умений, которые должны приобретаться в ходе их профессионального обучения и самообучения. Следует согласиться с Дж. Кроули и К. Грэм, что на сегодняшний день менеджерам всех уровней явно не хватает навыков урегулирования споров и противоречий [200, с. 7].

Подготовка специалистов по разрешению социально-трудовых конфликтов на предприятиях и в организациях ДНР является отдельным аспектом проблемы создания единой системы управления трудовыми конфликтами на этой территории. Использование наработанного практического опыта и имеющихся теоретико-методологических подходов в этом направлении должно послужить основой для реорганизации имеющихся и создания новых организационных форм

и структур в сфере образования, обеспечивающих обучение специалистов основам конфликтологических знаний.

Как показывает анализ, стройная система такого обучения у нас до сих пор отсутствует, и профессиональными специалистами по разрешению конфликтами можно назвать лишь трудовых арбитров и независимых посредников, подготовкой которых занимается только Национальная служба посредничества и примирения (г. Киев) [317]. До начала военного конфликта на базе этой структуры проходили обучение и переподготовку специалисты по разрешению трудовых конфликтов из различных областей и регионов Украины, в том числе, и с территорий, ныне входящих в состав Донецкой Народной Республики. И хотя Национальная служба посредничества и примирения и ныне продолжает функционировать как структура по разрешению трудовых конфликтов и обучению специалистов этим навыкам, развитие политической ситуации показывает, что акценты в решении проблемы подготовки кадров, способных снизить конфликтогенность на предприятиях и в организациях ДНР, должны быть перенесены на эту территорию.

Существенный вклад в обучение различных категорий (студентов, специалистов предприятий, слушателей курсов повышения квалификации и др.) могут внести высшие учебные заведения, имеющие возможность на основе системного академического подхода способствовать формированию у обучаемых навыков и умений профессионального разрешения трудовых споров (конфликтов). Особое внимание при подготовке специалистов по разрешению противоречий, возникающих в трудовых коллективах, следует уделять студентам, определяющими критериями качественной подготовки которых в образовательных рамках Болонского процесса являются их готовность к включению в бизнес-процессы, умение работать в команде, творческий подход к решению производственных задач, гибкое и конструктивное общение. Овладение этими навыками и умениями в условиях интеграции в общеевропейское образовательное пространство становится возможным только при внедрении в учебный процесс инновационных подходов, использовании современных

образовательных методов, технологий и применении инновационных форм обучения.

Внедрение в учебный процесс университетов инновационных подходов, связанных с использованием тренинговых программ по управлению трудовыми конфликтами, позволяет готовить специалистов, обладающих практическими навыками урегулирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

Созданный в 2010 г. на базе экономического факультета Донецкого национального университета Учебно-практический экспертный центр ArtDialog (приказ № 28/05 от 28.03.2010 г.), инициатором создания и руководителем которого является автор, можно считать одной из таких инновационных структур, позволяющих активизировать процесс подготовки кадров, владеющих конфликтологическими знаниями, практическими навыками и умениями разрешения конфликтов в трудовых коллективах [63]. Центр подчиняется непосредственно декану экономического факультета Донецкого национального университета, а его общее руководство осуществляется директором в соответствии с требованиями действующего законодательства.

В создании Центра приняли участие ведущие отраслевые специалисты отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области, областного совета профсоюзов, Института экономики промышленности НАН Украины, общественной ассоциации «Альтернативное разрешение конфликтов», компании «Министерство Идей», преподаватели и аспиранты экономического факультетов.

Миссией Центра является содействие развитию социального диалога между сторонами социально-трудовых отношений на основе использования конструктивных коммуникационных средств.

Целью работы Центра является подготовка кадрового потенциала для работы в сфере конфликтологического менеджмента. Для достижения этой цели на базе данной структуры производится обучение студентов, профсоюзных работников, менеджеров предприятий, представителей бизнес-структур и других категорий населения конструктивным коммуникационным навыкам,

необходимым для профилактики, предотвращения и разрешения конфликтов в трудовых и учебных коллективах.

В соответствии с действующим Положением о работе Учебно-практического центра ArtDialog, к основным *задачам* его деятельности относятся следующие:

обучение практическим навыкам разрешения социально-трудовых конфликтов на предприятиях, в учреждениях и организациях путем привлечения к работе Центра профсоюзных работников, специалистов отделения Национальной службы посредничества и примирения и других ведущих специалистов в сфере трудовых отношений;

разработка новых методов и методик, их апробация на базе Центра с целью дальнейшего использования на предприятиях для урегулирования трудовых споров (конфликтов);

проведение семинаров, тренингов, лекций по вопросам урегулирования трудовых споров (конфликтов), диспутов, «круглых столов», телемостов по выбранной тематике;

подготовка и издание научной и научно-методической литературы по конфликтологии; создание дистанционных курсов обучения; проведение социологических исследований в сфере конфликтологии с целью использования полученных данных в научных и научно-методических разработках;

оказание консультационной помощи студентам, абитуриентам, выпускникам Донецкого национального университета, работникам предприятий, специалистам членских организаций профсоюзов и другим категориям населения;

донесение до студентов знаний о разрешении конфликтов в учебных и трудовых коллективах, содействие овладению ими навыками урегулирования конфликтных ситуаций;

обучение студентов, профсоюзных работников, менеджеров предприятий, представителей бизнес-структур и других категорий населения основам медиации (посредничества);

пополнение библиотечного фонда Донецкого национального университета изданиями по конфликтологии;

взаимодействие с Ассоциацией выпускников Донецкого национального университета, оказание выпускникам консультационной и организационной помощи в случае возникновения конфликтов и привлечение их к участию в запланированных мероприятиях Центра;

взаимодействие с научно-исследовательскими, гражданскими и коммерческими организациями для осуществления информационного обмена по вопросам стабилизации социально-трудовых отношений;

работа с будущими абитуриентами Донецкого национального университета (стимулирование их заинтересованности в выборе специальностей, связанных с управлением персоналом и конфликтологическим менеджментом).

В Положении о работе Учебно-практического центра ArtDialog закреплены также его права и обязанности. В соответствии с этим документом, Центр имеет право:

привлекать к своей работе преподавателей и студентов Донецкого национального университета;

подавать ректору университета предложения относительно возможности усовершенствования образовательного процесса;

использовать аудитории университета и компьютерную технику для проведения запланированных мероприятий;

В обязанности Центра входит:

осуществлять свою деятельность в соответствии с основными задачами Центра и действующего в Украине законодательства;

своевременно проводить запланированные мероприятия;

своевременно готовить отчеты о практических результатах деятельности Центра и реализации запланированных мероприятий.

Реализация поставленных перед Центром задач осуществляется в трех направлениях: научно-практическая, научно-организационная работа и обучение

искусству конструктивного диалога посредством выполнения учебных и тренинговых программ.

Научно-практическое направление связано с аналитической работой по изучению уровня конфликтности в Донецкой области, проведением экспертных опросов по оценке состояния социально-трудовых отношений и качества обучения специалистов по разрешению конфликтов, написанием и изданием научных статей, монографий и других видов научных работ.

В рамках научно-организационной деятельности Центра проводятся семинары, выступления на телевидении, встречи специалистов общественной организации «Альтернативное разрешение конфликтов», других учреждений и организаций с абитуриентами и студентами, организуются диспуты и Круглые столы. Так, к примеру, в 2011 г. на базе центра ArtDialog в Донецком национальном университете состоялось заседание Круглого стола на тему: «Социальный диалог – путь стабилизации общественных отношений в Украине», в работе которого, наряду с преподавателями и студентами, приняли участие ведущие специалисты предприятий, учреждений и организаций г. Донецка. В 2013 г. формат мероприятия был расширен, и в заседании Международного Круглого стола на тему: «Российско-украинские отношения: политико-экономические и социально-культурные аспекты» участвовали представители 11 городов России, Украины и Белоруссии.

Проводимые мероприятия постоянно освещались в периодической печати, на сайтах Донецкого национального университета и центра ArtDialog.

Третье направление деятельности Центра предполагает разработку и реализацию обучающих программ для различных категорий образовательного процесса: студентов, профсоюзных работников, безработных и работников сферы предпринимательства и бизнеса. Основные направления подготовки каждой из этих категорий обучаемых в сфере конфликтологического менеджмента представлены в таблице 5.24, а разработанные программы обучения приведены в Приложении Г.

Таблица 5.24 – Основные направления обучения основам
конфликтологических знаний различных категорий обучаемых на базе центра
ArtDialog

Студенты	Профсоюзные работники	Безработные	Управленческие кадры в сфере предпринимательства
1	2	3	4
Ведение переговоров	Современные технологии эффективного ведения переговоров между работодателями и наемными работниками	Технологии эффективных переговоров	Управление конфликтными бизнес-переговорами
Медиация	Использование техники медиации при организации переговоров между сторонами социально-трудовых отношений	Использование техники медиации в деловых переговорах	Практическая медиация в деятельности предпринимателя
Развитие креативности и групповой сплоченности	Технология эффективных межличностных коммуникаций в трудовом коллективе	Роль корпоративной культуры в оптимизации социально-психологического климата трудового коллектива	Командообразование в бизнесе
Практические методы конструктивного взаимодействия в конфликте	Практика управления инновационными трудовыми конфликтами	Рациональное поведение в конфликте	Конфликты, связанные с инновационной предпринимательской деятельностью
Психологические аспекты взаимодействия в конфликте	Эффективное лидерство в профсоюзах. Роль профсоюзного лидера в прогнозировании и предупреждении трудовых конфликтов на предприятии	Психология взаимодействия конфликтующих сторон	Психология и этика управленческого труда. Культура предпринимательства как фактор предупреждения бизнес-конфликтов

Продолжение таблицы 5.24

1	2	3	4
Особенности разрешения конфликтов между работодателями и наемными работниками	Социально-трудовые конфликты и пути их разрешения	Разрешение конфликтов в социально-производственных системах	Особенности разрешения конфликтов в сфере предпринимательства и бизнеса

Программа обучения студентов экономического факультета разрабатывалась исходя из необходимости выработки у них тех качеств, навыков и умений, которые обеспечат им в будущем возможность конструктивного взаимодействия в трудовых коллективах, профилактики, предотвращения и грамотного разрешения трудовых конфликтов. Основными направлениями работы с этой категорией обучающихся в центре ArtDialog являются деловое общение, ведение переговоров, медиация, развитие креативности и групповой сплоченности, практические методы и психологические аспекты конструктивного взаимодействия в конфликте.

В период с 2010 по 2014 гг. обучающие тренинги для студентов проводились в центре ArtDialog ежемесячно в течение учебного года приглашенными тренерами (специалистами отделения НСПП в Донецкой области, общественной организации «Альтеркон», практикующими тренерами-психологами) и преподавателями экономического факультета университета. В связи с военными действиями на территории ДНР и отъезда ведущих специалистов тренинги в 2014–2016 гг. проводились значительно реже (1 раз в 2–3 месяца). Имеется интересный опыт сотрудничества Центра с бизнес-структурами. Основываясь на идее Л. Хоманна о том, что для определения необходимых инновационных изменений продукта можно проводить инновационные бизнес-игры с участием самих заказчиков, чтобы дать клиентам «то, что им действительно нужно» [378], а тем самым снизить риск конфликтов между клиентом и заказчиком, специалисты центра ArtDialog разработали и апробировали в ООО «Лидер Нова» (г. Донецк) специальные бизнес-игры.

С целью формирования у студентов необходимых практических навыков и умений управления конфликтами в период с 2010 по 2017 гг. на базе Центра были проведены 3 мастер-класса, 43 тренинга и тренинг-семинара. Тематика тренингов представлена в таблице 5.25.

Таблица 5.25 – Тематика тренингов, проведенных в Центре ArtDialog

Название тренинга	Цель
Работа с возражениями	Обучение приемам бесконфликтного общения при работе с возражениями
Мастерство переговоров	Формирование навыков ведения бесконфликтных переговоров
Противодействие манипуляциям в деловых переговорах	Формирование умений распознавания манипуляций и овладение приемами противодействия манипулятивным воздействиям оппонента
Использование медиации (посредничества) при разрешении конфликтов	Ознакомление с особенностями медиативных процедур, используемых при разрешении трудовых конфликтов
Развитие креативности и групповой сплоченности	Формирование навыков командной работы на основе использования творческих подходов к взаимодействию в команде
Искусство разрешения конфликтов	Обучение конструктивным приемам разрешения конфликтов
Методы конструктивного взаимодействия в конфликте	Овладение приемами конструктивного управления конфликтами
Технология взаимодействия работодателей и наемных работников в социально-трудовом конфликте	Формирование навыков и умений взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в конфликте

В ходе таких игр были выявлены ключевые потребности заказчика в формировании конкретных умений и навыков работников данного предприятия, что позволило в дальнейшем разработать и провести на этом предприятии серию обучающих тренингов по формированию навыков бесконфликтного общения в коллективе. Достижению социально-экономической стабильности общества и трудовых коллективов во многом способствует деятельность профсоюзных организаций. Необходимость обучения профсоюзных работников и профсоюзного актива конфликтологическим знаниям предопределена самой сущностью профсоюзной работы, которая приобретает особую значимость в

нынешних условиях, требующих от профсоюзных работников новых знаний и умений по разрешению трудовых конфликтов. Конфликтологическая грамотность представителей наемных работников, как показывает практика, обеспечивает им возможность оптимизировать взаимодействие социальных групп при возникновении трудовых конфликтов и минимизировать экономические, финансовые и моральные потери при конфликтных взаимодействиях. Однако, по оценкам специалистов, определенная часть профсоюзных работников не готова к работе в новых условиях хозяйствования [351, с. 116], что предопределяет необходимость развития кадрового потенциала профсоюзов, в том числе, и с точки зрения формирования конфликтологических компетенций.

В результате сотрудничества Учебно-практического экспертного центра ArtDialog и Учебного центра областного совета профсоюзов были разработаны Учебно-тематический план и Программа обучения по курсу «Профсоюзный менеджмент и управление трудовыми спорами (конфликтами)» на период с 2014 по 2017 гг., в соответствии с которыми в проходило обучение слушателей зональных школ профсоюзного движения и председателей профсоюзных комитетов. В Программу включены вопросы по обучению профсоюзных работников приемам эффективных деловых коммуникаций в конфликтных переговорах между сторонами социального диалога; методам профилактики, предупреждения и разрешения коллективных трудовых споров; особенностям разрешения инновационных трудовых конфликтов и др.

Развитие рыночных отношений привело к серьезным изменениям на рынке труда, связанным с дисбалансом между спросом и предложением рабочей силы. Одним из путей решения этой проблемы является переобучение и повышение квалификации безработных с последующим их трудоустройством. В соответствии с Постановлением правления Фонда общеобязательного государственного социального страхования Украины на случай безработицы № 59 от 24.07.2008 г., зарегистрированного в Министерстве юстиции Украины 09.09.2008 г. под номером 818/15509, в результате тендерного выбора высших учебных заведений, на базе экономического факультета Донецкого национального университета в

рамках краткосрочных курсов в 2012–2014 гг. осуществлялось повышение квалификации безработных. Для этой категории обучаемых автором была разработана Рабочая программа дисциплины «Управление конфликтами», использовавшаяся в учебном процессе, а также Программа 52-часового тренинг-курса «Практические навыки коммуникации. Разрешение конфликтов в социально-производственных системах» для обучения на базе Учебно-практического экспертного центра ArtDialog. По результатам обучения безработным выдавался сертификат, подтверждающий получение ими базовых навыков ведения переговорного процесса при разрешении конфликтов с использованием техники медиации. За указанный период было проведено пять 7-дневных тренингов для каждого из потоков слушателей курсов повышения квалификации для безработных.

Важным направлением работы Центра является разработка учебно-методического инструментария и его реализация в ходе переподготовки управленческих кадров для сферы предпринимательства. В частности, для этой категории обучаемых на курсах переподготовки, функционировавших на базе экономического факультета Донецкого национального университета в соответствии с постановлением КМУ № 1358 от 30.09.2000 р., было издано учебное пособие «Психология управления», включающее в себя разделы по управлению трудовыми конфликтами в организации.

Обучение практических работников, профсоюзного актива, студентов, других категорий населения искусству делового общения, разрешения споров и конфликтов на основе конструктивного взаимодействия и использования альтернативных процедур, как свидетельствует практика, является необходимым компонентом стабилизации социально-трудовых отношений в обществе. Опыт развитых зарубежных стран убедительно доказал, что без системного обучения основам конфликтологических знаний невозможно достичь стабильности в социально-трудовых отношениях. Именно поэтому специальность «Конфликтология» занимает достойное место среди учебных дисциплин во многих ведущих университетах мира. К примеру, в испанском университете

Oberta de Catalunya (UOC, Барселона) имеются такие специализации, как конфликты кризисного управления, общественные и деловые конфликты, вооруженные, социальные, семейные и коммерческие конфликты [417; 393]. Менеджеров по конфликтам готовят в Центре по изучению конфликтов при университете Джорджа Мейсона (США, штат Вирджиния) [2, с. 29; 260]. Австралийский национальный университет (г. Канберра) выпускает специалистов по коммерческим конфликтам [391]. В немецком Университете Прикладных Наук (University of Applied Sciences, Берлин) в соответствии с разработанными программами студенты получают специальность «Магистр искусств межкультурного конфликтного менеджмента» (Master of Arts in Intercultural Conflict Management – MA-ICM) [415]. Швейцарский институт «The World Peace Academy – Swiss Centre for Peace Studies» (WPA, Базель) готовит специалистов по мирным и конфликтным трансформациям в рамках программ последиplomного образования (Master of Advanced Studies Programme in Peace and Conflict Transformation) [422; 423].

Следует согласиться с мнением профессора медиации L. Garcia (Испания), которая в своих научных разработках подчеркивает, что для подготовки профессионалов в сфере разрешения конфликтов и, в частности, медиаторов, необходима серьезная образовательная база, без которой невозможно выйти на должный уровень работы в этом направлении. При этом следует усилить внимание к проблеме специализации конфликтологов-медиаторов в соответствии со сферами жизнедеятельности общества (семья, бизнес и др.) [413, с. 89–90].

Изучение зарубежного опыта стран, в которых в результате деятельности квалифицированных конфликтологов, получивших академическое образование на базе высших учебных заведений, отмечаются значительные успехи по регулированию конфликтов, позволило сделать однозначный вывод о целесообразности введения системы конфликтологического образования на постсоветском пространстве. На сегодняшний день 23 ВУЗа России обучают студентов по специальности «Конфликтология» [121]. Среди них наибольшей известностью пользуются Санкт-Петербургский государственный университет,

впервые в России открывший программу бакалавриата и магистратуры по конфликтологии [233; 319]; Московский городской педагогический университет, осуществляющий обучение студентов по находящейся на стыке менеджмента и психологии специальности «Организационно-управленческая конфликтология» [188]; Московская финансово-промышленная академия выпускающая бакалавров-конфликтологов [316]. Кроме того, специальность «Конфликтология» введена в Волгоградской академии государственной службы, Омском государственном педагогическом университете, Алтайском государственном университете, Казанском (Приволжском) федеральном университете, Уральском государственном педагогическом университете, Пятигорском государственном лингвистическом университете, Магнитогорском государственном университете, Ярославском государственном университете им. П.Г. Демидова, Ярославском государственном педагогическом университете им. К.Д. Ушинского и в ряде других высших учебных заведений России [82; 83].

Практическая реализация идей необходимости конфликтологического обучения нашла свое воплощение в открытии специальности «Конфликтолог» или специализации «Конфликтология» в других странах СНГ. В частности, факультет социологии Ереванского государственного университета обеспечивает выпуск студентов по специализации «Конфликтология» [123]. В г. Минск (Белоруссия) открыт филиал Российского государственного социального университета, где на кафедре психологии и конфликтологии студенты получают соответствующую специальность. В Тбилисском государственном университете имеется специализация по конфликтологии [324], а в Кыргызстане, в связи с возросшей в последнее время потребностью в специалистах по разрешению конфликтов, учеными и практиками в настоящее время серьезно обсуждается возможность открытия в ВУЗах страны специальности по конфликтологии [69; 75; 189; 290]. В Украине вопрос подготовки конфликтологов в рамках высших учебных заведений и введения соответствующей специализации до сих пор остается открытым, а в действующем в стране классификаторе специальностей специальность «Конфликтолог» отсутствует.

Создание системы конфликтологического образования в Донецкой Народной Республике представляется естественным процессом, логически вытекающим из общемировых тенденций развития конфликтологической науки и потребностей практики. Высшие учебные заведения, имеющие серьезную академическую базу, безусловно, могут обеспечить создание такой системы подготовки конфликтологов, которая будет соответствовать общемировым стандартам.

Профессия «Конфликтолог» может быть востребована в ДНР в деятельности Республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами), в Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства ДНР, в сфере бизнеса, в общественно-политических организациях, в государственных структурах, в системе менеджмента на всех уровнях управления персоналом. Особое внимание следует уделить подготовке медиаторов (посредников), способных организовать диалог при разрешении социально-трудовых конфликтов.

Решение задачи создания системы конфликтологического образования в ДНР предполагает изменение модели образовательного процесса, т.е. перенесение акцентов с краткосрочных курсов, созданных на базе различных центров, на системное академическое обучение студентов в высших учебных заведениях. В качестве поэтапных изменений можно предложить перевод курса «Управление конфликтами» в разряд обязательных дисциплин для ряда специальностей ВУЗов (политология, социология, психология, управление персоналом и др.) с последующим открытием специализации по конфликтологии, а в дальнейшем – специальности «Конфликтолог».

Создание Учебно-практического центра ArtDialog на экономическом факультете Донецкого национального университета, проведение обучающих тренингов на базе этой структуры, разработку учебно-методического инструментария для обучения основам конфликтологических знаний можно рассматривать как один из элементов предварительной работы по подготовке и внедрению в образовательный процесс высших учебных заведений Донецкой

Народной Республики новой специальности «Конфликтолог», отвечающей требованиям мировых стандартов.

Выводы по разделу 5

Исследование проблемы обеспечения системного подхода к организации конфликтологического обучения позволило сделать следующие выводы:

1. Повышение конкурентоспособности отечественных компаний, как показывает практика, определяется не только экономической составляющей их хозяйственной деятельности, но и соответствующими компетенциями специалистов, связанными, в том числе, с техниками бесконфликтного межличностного общения. Системный подход к управлению трудовыми конфликтами предполагает обязательное повышение образовательного уровня специалистов сферы управления человеческими ресурсами, что включает овладение ими современными методами разрешения конфликтов. Обучение бесконфликтному общению в системе бизнес-образования, в рамках центров медиации и отдельных курсов должно базироваться на использовании активных подходов, приближающих обучаемых к реальным деловым ситуациям. В диссертации обоснованы выводы о том, что в процессе обучения следует более широко использовать метод case-studies (метод кейсов), тренинги, модули по альтернативному разрешению конфликтов (АРК) и бесконфликтному деловому общению, кейсы и видео-кейсы, основанные на реальном опыте передовых компаний. С этой целью автором были разработаны тренинговые программы «Коммуникативные аспекты взаимодействия с клиентами» и «Разрешение трудовых конфликтов с использованием медиативных процедур», которые прошли практическую апробацию в компании ООО «ЛидерНова».

2. Разрешению трудовых противоречий посредством переговорного процесса способствует использование посреднических процедур, что невозможно без соответствующего профессионального обучения участвующих в этих процедурах специалистов.

Сотрудниками кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета совместно со специалистами отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области (при непосредственном участии автора в качестве ответственного исполнителя) был разработан Учебно-методический комплекс курса переподготовки специалистов Национальной службы посредничества и примирения, трудовых арбитров и независимых посредников. Предварительно проведенный экспертный опрос специалистов позволил определить соотношение теоретических и прикладных вопросов программы обучения, а также исследовать ключевые профессионально-квалификационные и индивидуально-психологические качества этих категорий работников, которые являются необходимыми для разрешения трудовых споров (конфликтов), и выявить те, которые важно сформировать в процессе их переподготовки. Практическая значимость разработанной Программы подтверждена в процессе ее использования в работе Национальной службы посредничества и примирения по организации переобучения трудовых арбитров, посредников и специалистов этой службы. Это дает основание сделать вывод о необходимости создания аналогичных курсов по подготовке и переподготовке трудовых арбитров и посредников в Донецкой Народной Республике, в частности, на базе ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет».

3. Обучение специалистов основам конфликтологических знаний в рамках единой системы управления трудовыми конфликтами в Донецкой Народной Республике требует реорганизации имеющихся и создания новых организационных форм и структур в сфере образования. Одной из таких инновационных структур является созданный в 2010 г. на базе экономического факультета Донецкого национального университета Учебно-практический центр ArtDialog, инициатором создания и руководителем которого является автор. Деятельность Центра направлена на подготовку кадрового потенциала для работы в сфере конфликтологического менеджмента с использованием учебных и тренинговых программ, направленных на обучение различных категорий

(студентов, профсоюзного актива, руководящих кадров, предпринимателей) искусству конструктивного диалога.

4. Изучение зарубежного опыта и опыта Российской Федерации в сфере подготовки специалистов по управлению трудовыми конфликтами, получивших академическое образование на базе высших учебных заведений, позволяет однозначно утверждать, что включение специальности «Конфликтолог» (или специализации «Конфликтология») в отечественную систему образования логически вытекает из общемировых тенденций развития конфликтологической науки и потребностей практики и является важным с точки зрения возможности снижения уровня трудовой конфликтности как на уровне отдельных трудовых коллективов, так и общества в целом. В Донецкой Народной Республике профессия «Конфликтолог» может быть востребована в деятельности республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами), в Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства ДНР, в сфере бизнеса, в общественно-политических организациях, в государственных структурах, в системе менеджмента на всех уровнях управления персоналом.

РАЗДЕЛ 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

6.1. Психологические особенности мотивирования и взаимодействия участников трудового процесса

Развитие рыночной экономики неразрывно связано с социально-психологическими аспектами деятельности субъектов и объектов хозяйствования, что предопределяет, в частности, объективную необходимость внедрения в систему управления рыночной психологии, изучающей психологические особенности взаимодействия участников экономических процессов.

Современные реалии таковы, что рыночная культура, которая должна быть основана на принципах взаимной ответственности, уважения, порядочности, законности, соблюдения договорных обязательств, не является общепринятой в отечественной практике. Напротив, экономическая психология предпринимателей зачастую ставит во главу угла получение экономической выгоды, невзирая на человеческий фактор. В результате нередко наблюдается невыполнение договоренностей и обязательств, несвоевременная выплата заработной платы, невозвращение долгов и кредитов, невыполнение положений коллективных договоров, что приводит к превращению «психологии рыночной свободы» в «психологию рыночной вседозволенности» и, как следствие, ухудшению взаимоотношений между деловыми партнерами или работодателями и наемными работниками, возникновению трудовых споров и конфликтов [182]. В связи с этим существенно актуализируется проблема более глубокого изучения психологии экономического поведения людей, включающая осмысление их интересов, ценностных ориентаций, мотивов трудового поведения и управленческой деятельности.

Различные аспекты этой проблематики нашли отражение в публикациях таких отечественных и зарубежных специалистов, как А.И. Амоша [7], Л.В. Беззубко [23, 24, 25], О.В. Василевская [70], А.Л. Еськов [125, 126; 127], Е.В. Зайцева [132], Э. Кемпбелл [166], Г.В. Козаченко [178], Г.Т. Колганова [182],

В.Н. Кузнецова [203], В.Н. Петюх [275], А.О. Реутова [303], В.С. Савельева [315], И.Д. Соломин [333] и др. Однако определенные вопросы, связанные с психологией экономического поведения людей, остаются недостаточно разработанными и требуют их дальнейшего теоретического осмысления и практической разработки.

Жесткие конкурентные отношения, складывающиеся в рыночной среде, нередко сопровождаются противоречиями, перерастающими в конфликты как на уровне всего общества, так и на уровне отдельных трудовых коллективов. Их разрешение требует использования новых, соответствующих реалиям сегодняшней действительности, методов и механизмов, позволяющих стабилизировать социально-трудовые отношения. Такие подходы должны базироваться, прежде всего, на понимании значимости субъективных факторов в управлении конфликтами, учете личностных характеристик их участников, знании законов и закономерностей функционирования групп и команд. В связи с этим ряд значимых для практики управления трудовыми конфликтами вопросов, в частности, мотивация персонала в условиях инновационной деятельности, разработка эффективных форм и методов вмешательства в конфликт с учетом индивидуально-психологических особенностей и мотивационных характеристик его участников, определение факторов, влияющих на предпочтительный выбор форм поведения в конкретных ситуациях, синергизм команд и оценка эффективности их деятельности, требуют проведения дальнейших исследований и теоретического обоснования.

В условиях усиления конкурентной борьбы на мировых и отечественных рынках одним из важных направлений практической деятельности по предотвращению конфликтности в трудовых коллективах является усиление заинтересованности работников в осуществлении инновационных преобразований и устранение их возможного сопротивления проводимым на предприятиях изменениям. Деятельность менеджеров в этом направлении объективно предполагает использование социально-психологических механизмов, направленных на активизацию человеческого фактора.

Как показывает практика, формированию инновационного поведения работников необходимо целенаправленно содействовать, для чего требуется понимание его источников и мотивационных рычагов. По мнению отечественных специалистов, повышению заинтересованности в инновационном труде препятствует, прежде всего, отсутствие высокотехнологического бизнеса, низкий спрос на проведение научных исследований, неудовлетворенность результатами экономических трансформаций, последствия финансового 2009 г. и экономико-политического кризиса 2013-2014 гг., а также военный конфликт на территории Донбасса, начавшийся в 2014 г., что порождает у работников безынициативность, социальную апатию и снижение уверенности в том, что можно лично повлиять на происходящие события. К числу факторов, негативно влияющих на мотивацию инновационного поведения работников, следует отнести и недостаточное внимание к психологическим аспектам изучаемой проблемы.

Обращая внимание на этот факт, ряд ученых и практиков совершенно справедливо утверждают, что поиску эффективных методов мотивационного воздействия на инновационное поведение субъекта труда призваны способствовать анализ ролевого доминирования субъектов труда, а также типология стратегий их инновационного поведения. Как известно, основные экономические роли, присущие участнику хозяйственных связей, следующие: 1) потребитель; 2) собственник; 3) инвестор; 4) организатор; 5) работник; 6) предприниматель. При определении инновационного поведения субъектов труда именно анализ ролевого доминирования указывает не только на степень управляемости мотивациями, но и на преимущественные формы и методы осуществления эффективного мотивационного механизма [203, с. 83-84].

Типология стратегий инновационного поведения субъектов труда позволяет определять и прогнозировать поведение работников при внедрении инноваций, что делает возможным минимизировать конфликтные взаимодействия в этот период. Так, при выборе *стратегии послушания* работник будет стараться соответствовать установленным требованиям, не внося самостоятельно никаких предложений. *Оппортунистическая стратегия* предполагает формальное

написание инновационных программ, не подкрепленных никакими видами вознаграждения. При выборе *копирующей стратегии* будут легально или нелегально использоваться чужие инновации. *Адаптивная стратегия* основана на освоении производства новой продукции, производящейся ранее более развитыми экономическими субъектами. Ответом на необратимое изменение условий может стать *реактивная (вынужденная) стратегия*. *Креативная стратегия* – это системное производство новых знаний, продуктов и технологий; *активная* – это «пионерская», преобразующая стратегия. Выбор инновационных стратегий определяется многими факторами объективного и субъективного характера. К последним следует отнести психологические особенности субъекта инновационного труда, такие как способность к риску, стрессоустойчивость, гибкость, уверенность в себе, волевые качества, стратегическое мышление и др. Таким образом, целью мотивации инновационного поведения субъектов труда в современных условиях является «культивирование, выращивание» инноватора [203, с. 86].

В период подготовки к инновационным изменениям менеджерам всех уровней важно уметь предвидеть реакции работников на предстоящие перемены с учетом их личностных особенностей, информированности, уровня профессиональной подготовки, морального климата в коллективе. В рамках создания «стартовой площадки» следует способствовать формированию соответствующего типа мышления, позволяющего работникам адекватно реагировать на изменение ситуации, для чего можно использовать такие методы развития творческого мышления, как мозговая атака, синектика (предназначена для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления), брейнрайтинг (методика брейнрайтинга основана на технике мозговой атаки, во время которой участники выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме) и др.

Согласно разработкам И. Ансоффа, в период предстоящих перемен не только работникам, но и самим управляющим необходимо провести диагностический анализ своего типа мышления с тем, чтобы откорректировать его в случае необходимости [10, с. 407-409]. Типы мышления руководителей,

обеспечивающие успех, должны соотноситься со степенью изменчивости внешней среды. Так, неизменная среда требует *консервативного мышления*, обеспечивающего устойчивость и стабильность предприятия. Успешной деятельности руководителя в консервативной среде способствует использование созданной им модели, основанной на стереотипных подходах. При изменениях среды и сохранении консервативности мышления, как отмечает И. Ансофф, модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающей фирме приспособиться к новой реальности [10, с. 408]. Исходя из этого, при изменяющейся среде необходим *рыночный тип мышления*, предполагающий возможность быстрого реагирования на изменение конъюнктуры рынка. Дискретные изменения среды требуют *стратегического подхода*, основанного на гибкости при выборе стратегического курса компании. Успех при неожиданных изменениях обеспечивается *творческим мышлением* управляющих.

Как творческий, так и стратегический типы мышления, по мнению Ансоффа, имеют некоторые общие характеристики. В частности, опираясь на прошлый опыт, они обращены в будущее; у каждого из этих типов отмечаются предпринимательские устремления; они не пугаются неудач и умеют разумно рисковать. Однако при этом «руководители со стратегическим мышлением могут выявить в непривычной и сложной задаче лишь небольшое число переменных, имеющих решающее значение для достижения успеха. Руководители же с творческим складом мышления придумывают новые факторы успеха и новые переменные» [10, с. 410].

Диагностический анализ мышления, проведение которого необходимо в период, предшествующий изменениям, обеспечивает понимание того, какой тип мышления доминирует в компании или у конкретного субъекта, и какой нужно сформировать для достижения успеха в инновационной деятельности и предотвращения возможных инновационных конфликтов.

Важным направлением исследований в сфере изучения рыночной психологии и конфликтного поведения работников являются также вопросы

стимулирования эффективного труда через мотивационную сферу личности, включающую потребности, интересы, трудовые ценности, убеждения, мировоззрение, идеалы, ожидания и стремления работника. Мотивационное управление, осуществляемое с учетом этих характеристик, позволяет не только значительно повысить заинтересованность работников в высокоэффективной трудовой деятельности, но и минимизировать трудовые конфликты и противоречия, возникающие из-за несоответствия управляющего воздействия и его восприятия персоналом.

При формировании современного рыночного механизма мотивирования персонала и системы управления трудовыми конфликтами на предприятиях следует также учитывать соотношение короткой, направленной на достижение ближайших целей, и дальней трудовой мотивации, связанной с перспективой. Однако, как показывают исследования, эта проблема до сих пор остается не до конца решенной в экономической науке и практике. Отечественный мотивационный менеджмент отдает предпочтение короткой мотивации работников, в то время как опыт развитых зарубежных стран убедительно свидетельствует, что дальняя мотивация, основанная на выработке философии компании и использовании действенных методов закрепления работников на предприятии, дает несравненно более высокий эффект. Не ощущая заинтересованности работодателя в долгосрочных перспективах сотрудничества, работник вряд ли будет стараться раскрыть в полной мере свой потенциал, а при возникающих противоречиях скорее пойдет на конфликт, чем тот работник, который мотивируется методами дальней мотивации.

Позитивным примером адаптации опыта зарубежных компаний по использованию социально-психологических компонентов в качестве трудомотивирующих факторов, заслуживающим широкого распространения на отечественных промышленных предприятиях, является комплексная многофункциональная корпоративная система мотивации, разработанная и эффективно функционирующая в ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод» (ПАО «НКМЗ») [128, с. 61, 63]. Как показывает анализ, наряду с

материальными и моральными стимулами в эту систему включены также блоки, отражающие социально-психологические особенности трудовой мотивации, в частности, формирование необходимых типов мотиваций участников бизнес-процессов с учетом мотивационной среды и рыночных тенденций; развитие корпоративной культуры как единства целей предприятия, конкретного работника и трудового коллектива; усиление социальной защиты персонала и др.

Социальные гарантии на заводе направляются на обеспечение бесплатного питания рабочих ряда профессий; оплату 50% стоимости квартплаты многодетным семьям, имеющим 5 и более детей; оказание беспроцентной возвратной ссуды молодым семьям и молодым специалистам; выделение работникам топлива, в том числе работникам и инвалидам войны и ветеранам труда со скидкой от 50 до 100 процентов его стоимости; содержание стоматологических кабинетов для бесплатного обслуживания.

Психологический аспект мотивирования работников предполагает изучение, помимо внешней, также и внутренней мотивации, которая у каждого работника индивидуальна. Проведенное в ПАО «НКМЗ» социологическое исследование показало, что у 71% работников главным мотивом деятельности является денежное вознаграждение за труд как основное средство к существованию; 15% ищут в работе удовлетворение; 9% - власти, 5% хотят признания за свое творческое отношение к труду [127, с. 65]. Исходя из выявленных «мотивационных полей», разработка и совершенствование мотивационного механизма на предприятии осуществляется с учетом индивидуальных характеристик (потребностей, интересов, ценностных ориентаций работников), что отражается в увязке целей предприятия с целями структурных подразделений и каждого участника производственного процесса, постоянном совершенствовании системы стимулирования и вознаграждения за трудовые достижения.

Важно, что повышение внутренней мотивации в ПАО «НКМЗ» неразрывно связано с восстановлением престижа творческого труда путем разработки и внедрения системы поощрений за творческие идеи, инициативу, заключение

выгодных контрактов, стимулирования наиболее квалифицированных и творчески активных работников, подтверждения их профессиональной компетентности с использованием сертификатов, создания возможностей для формирования интеллектуального потенциала, разработки оригинальных подходов к мотивации различных категорий работников, отражающих специфику их труда. Социально-психологическая мотивация направлена на формирование у работников предприятия чувства уверенности в будущем, защищенности, лояльности, повышение их заинтересованности в высокоэффективной инновационной трудовой деятельности, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Такой подход приводит к минимизации трудовых конфликтов и содействует повышению конкурентоспособности компании на внутреннем и мировом рынках за счет наращивания человеческого потенциала предприятия [127; 275].

Как отмечает Е.В. Зайцева, проявляя заботу о своих работниках, работодатель подчеркивает заинтересованность в своих кадрах не только с точки зрения их отдачи в производственно-хозяйственную деятельность, но и с точки зрения их личностных характеристик, что позволяет каждому работающему почувствовать свою индивидуальность, с одной стороны, и социальную полезность коллективу, - с другой. «Такой подход, - пишет автор, - позволяет мотивировать работников к качественному труду, усилению ответственности за конечные результаты своей работы и результаты и совместного труда коллектива, повышению своей квалификации и социального статуса» [133, с. 82].

Выполненное исследование позволяет утверждать, что социально-психологические подходы к управлению конфликтами также тесно связаны и с явлением синергизма. Понятие «синергизм» зародилось в 20-х гг. прошлого столетия, но до сих пор не имеет однозначного толкования. В общем виде сущность понятия «синергизм» сводится к формуле « $2+2=5$ », которая отражает усиливающий эффект от совместной деятельности нескольких единиц, по сравнению с итоговым показателем функционирования каждой отдельной единицы.

Различные аспекты синергизма как явления рассматривались в концепциях И. Ансоффа, Х. Итами, О. Ерманского, М. Портера, К. Кларка и К. Бреннама, Р. Кантера, Р. Кеттелла и других специалистов [220]. В частности, О. Ерманский в работе «Теория и практика рационализации» (1925 г.), обосновывая принцип организации труда, предположил наличие дополнительного эффекта от сочетания подкрепляющих друг друга элементов и заключил, что организационная сумма системы элементов может быть больше арифметической суммы сил ее составляющих [15]. Р. Баззел и Б. Гейл в своих работах указывают на то, что независимые компании обычно не достигают таких высоких уровней прибыли, как это удастся группе бизнес-единиц (родственных бизнес-кластеров) [166]. М. Портер, описывая возможные конкурентные преимущества бизнес-единиц, отмечал наличие трех типов взаимосвязей между подразделениями корпораций: материальные, нематериальные и конкурентные. Материальные взаимосвязи, по мнению М. Портера, могут приводить к снижению издержек, нематериальные позволяют увеличивать синергетический эффект за счет общих навыков и ноу-хау, а конкурентные взаимосвязи, существующие за счет соперничества, связывают различные отрасли. Таким образом, эти три типа взаимосвязей, существующие как раздельно, так и одновременно, подкрепляя друг друга, создают синергетический эффект, обеспечивающий повышение конкурентных преимуществ [220].

В условиях усиления конкурентной борьбы и быстрых изменений, требующих неотложного решения постоянно возникающих все более сложных задач, особого внимания заслуживает проблема управления группами работников, командами, в рамках которых проявление эффекта синергизма представляется наиболее вероятным. Применительно к трудовым коллективам, группам, командам синергизм можно рассматривать как резонансное созидательное взаимодействие их членов, направленное на достижение общей цели и приводящее к улучшению результатов работы за счет синергетического эффекта, в соответствии с которым итоговый результат превышает сумму слагающих его компонентов. Эмоциональная вовлеченность людей в совместную работу

активизирует их творческие способности и мыслительную деятельность, настраивает не только на получение высоких результатов, но и на слаженность функционирования команды, что снижает вероятность возникновения в ней конфликтов.

По справедливому утверждению В.Н. Петюха и О.И. Ильницкой, синергетический эффект не может возникнуть по указанию «сверху», только в результате бюрократических отношений, которые не детерминируют внутренние процессы, происходящие в команде и приводящие к эффекту синергии [275, с. 52]. Объединенная энергия группы позволяет выполнять работу с меньшими усилиями, получать более высокие результаты, оптимально использовать творческий потенциал каждого участника процесса. В то же время следует отметить, что синергизм не тождественен групповой сплоченности, которая хотя и проявляется во взаимном притяжении и взаимоподдержке членов группы, их позитивном эмоциональном настрое друг на друга и на поставленную задачу, однако не обязательно сопровождается эффектом « $2+2=5$ », при котором возможности группы превышают возможности каждого отдельного ее члена. Групповая сплоченность лишь обеспечивает определенную стабильность группе и может послужить основой создания синергетического эффекта, источниками которого, как считают специалисты, являются, прежде всего, профессиональные компетенции работников, комплиментарность стратегий организации на всех уровнях, повышение компетенций менеджмента организаций [14].

В связи с этим заслуживают поддержки выводы О.В. Василевской о том, что возрастанию общей энергии группы, а значит и получению максимальной трудовой отдачи, призвана способствовать практическая реализация таких принципиально важных, базовых положений системы корпоративного менеджмента, как миссия организации, общая долговременная цель, установка на доверие и позитивное отношение к людям со стороны менеджеров и собственников, корпоративные ценности, гибкая система менеджмента, достойный уровень оплаты труда, наличие социального пакета [181].

Более высокой, по сравнению, с группой, формой организации работ считается команда, представляющая собой автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный эффективно и качественно выполнять поставленные перед ним задачи [147]. В контексте применения социально-психологических подходов к управлению конфликтами особую значимость представляет оценка эффективности деятельности команд, в том числе и умения членов команды и ее лидера конструктивно разрешать возникающие конфликтные ситуации.

Анализ научных публикаций по данной проблематике позволил выявить созвучную автору точку зрения относительно того, что диагностику эффективности деятельности команд целесообразно проводить в рамках мониторинговых исследований. Наибольший научный и прикладной интерес в этом плане представляет методический инструментарий проведения мониторинга эффективности деятельности команд, обобщенный в работах Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Д.Ф. Фролова, Т.Ф. Грабенко, В.Н. Петюха, О.И. Ильницкой [147; 275]. Рассмотрим более детально предлагаемые методические разработки [147, с. 85-93; 275, с. 444-469].

Прежде всего, следует поддержать выводы названных выше специалистов, что мониторинг эффективности деятельности команд призван обеспечить выполнение трех основных задач: оценить производственные резервы команды относительно использования новых технологий и повышения качества работ; оценить внешние коммуникативные резервы команды относительно улучшения позиционирования и усовершенствования взаимодействия с внешним окружением; оценить внутрикомандные резервы относительно улучшения профессионального состава и морально-психологического климата в команде (командного духа).

Авторы справедливо отмечают, что специальных методик для мониторинга выполнения первых двух задач не требуется, поскольку показатели, их характеризующие, находятся в сфере профессиональной деятельности команды и вполне очевидны для ее лидеров и членов. Мониторинг третьего направления,

связанного с аспектами психологического сопровождения бизнеса, проводить достаточно сложно, в силу чего он остается невостребованным. Однако невнимание к этим вопросам нередко существенным образом снижает эффективность деятельности команды. Поэтому проведение в рамках мониторинговых исследований диагностики внутреннего состояния коллектива команды с целью выявления резервов ее стабильного развития и соответствующей корректировки, если в этом возникает необходимость, представляется особо важным с позиции управления трудовыми конфликтами.

Импонируют выводы специалистов о том, что мониторинг может быть как профилактическим, позволяющим отследить и оценить текущее состояние команды и ее возможные перспективы, продиагностировать организационно-психологический климат коллектива, так и проблемно-ориентированным, направленным на выявление путей разрешения проблемных ситуаций, препятствующих достижению высоких результатов деятельности команды. В контексте управления трудовыми конфликтами особую значимость представляет проведение профилактического мониторинга. При этом важно, чтобы программа проведения мониторинга разрабатывалась на принципах комплексности и системности и включала: мониторинг личной эффективности деятельности лидера команды; мониторинг личной эффективности деятельности каждого члена команды; мониторинг эффективности деятельности команды в целом.

Предложенный названными выше авторами методический инструментарий проведения профилактического мониторинга личной эффективности деятельности лидера команды включает: раздел программы мониторинга, где изложены двенадцать позиций требований к лидеру команды, на основе которых разработан комплекс оценочных показателей, а также формы опросников для самого лидера команды (самооценки), оценки эффективности его деятельности членами команды и оценки эффективности его деятельности со стороны руководства.

Показатели оценки эффективности деятельности лидера команды сгруппированы по четырем параметрам: профессиональная компетентность;

коммуникативная компетентность; способность к развитию; содействие созданию синергетического эффекта [275, с. 450-451]. Состав показателей по каждому параметру сориентирован на оценку понимания лидером миссии команды, ощущаемого потенциала своего развития вместе с командой, понимания конечной цели и умения организовать людей для ее достижения, умения быть внимательным к членам команды и понимать их индивидуальность, неиспользования манипуляций в ходе осуществления управленческого процесса, позитивного мышления, умения объективно анализировать собственные действия и действия членов команды, коммуникативной культуры, «кодекса чести», умения четко расставлять приоритеты и грамотно планировать рабочую нагрузку, умения формировать энергию «коллективного разума». Для удобства восприятия параметры и показатели разработанной системы представлены в виде таблицы 6.1 (позиции 1-4).

В целом позитивно оценивая приведенный выше состав параметров и оценочных показателей, в то же время его нельзя признать завершенным в силу отсутствия показателей, дающих возможность диагностировать способности лидера к предупреждению и разрешению трудовых конфликтов.

Как показывает практика, большинство менеджеров пока еще не владеют достаточными конфликтологическими компетенциями, слабо разбираются в особенностях применения конфликтологических методик (в частности, методики медиации) при разрешении возникающих в коллективе противоречий, что нередко предопределяет возникновение или усиление напряженности в трудовом коллективе.

Своевременное выявление в процессе мониторинга этой проблемы и принятие мер по повышению конфликтологической компетентности лидеров команд путем участия их в обучающих семинарах, тренингах, а также в результате самообучения позволит вывести команды на более высокий уровень результативности деятельности и обеспечить стабильный эффект ее развития.

Таблица 6.1 - Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности лидера команды [275, с дополнениями автора]

Параметры	Показатели
1. Профессиональная компетентность	Понимание миссии команды Понимание конечной цели и умение организовать людей для ее достижения Умение объективно анализировать собственные действия и действия членов команды Умение четко расставлять приоритеты и грамотно планировать рабочую нагрузку
2. Коммуникативная компетентность	Умение быть внимательным к членам команды и понимать их индивидуальность Неиспользование манипуляций Позитивное мышление Гибкость в общении Коммуникативная культура Наличие «кодекса чести»
3. Способность к развитию	Ощущение в себе потенциала развития вместе с командой Способность к самообразованию Стремление повышать свой профессиональный уровень путем участия в тренингах, семинарах обучающих программах
4. Содействие созданию синергетического эффекта	Умение формировать энергию «коллективного разума» Умение настраивать людей на создание «единого поля действия»
5. Конфликтологическая компетентность	Знание передовых отечественных и зарубежных методик, используемых для профилактики, предотвращения и разрешения конфликтов, умение применять их на практике

В связи с этим состав характеристик эффективности деятельности лидера команды, предложенный В.Н. Петюхом [275], дополнен параметром «конфликтологическая компетентность» с набором соответствующих показателей: знание передовых отечественных и зарубежных методик, используемых для профилактики, предупреждения и разрешения конфликтов; умение применять на практике методический конфликтологический инструментарий (таблица 6.1, позиция 5).

Мониторинг личной (индивидуальной) эффективности деятельности членов команды авторы рассматриваемых методик предлагают проводить по четырем основным параметрам оценки: уровень коммуникативной компетентности; уровень профессионализма; уровень ответственности; уровень креативности [275, с. 456-457]. Оценочные показатели, раскрывающие содержание каждого параметра, представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 - Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности членов команды [275]

Параметры	Показатели
1. Коммуникативная компетентность члена команды	Характер поведения во время групповых дискуссий Культура межличностных коммуникаций Умение строить конструктивный конфликт
2. Профессионализм члена команды	Профессиональное знание предмета основной деятельности Умение спланировать собственную деятельность Результативность
3. Уровень ответственности члена команды	Уровень исполнительской ответственности Уровень ответственности по отношению к общекорпоративным ценностям Уровень ответственности за участок работы, который ему поручила команда
4. Уровень креативности члена команды.	Способность к инновациям, нестандартным решениям Гибкость, приспособляемость к требованиям изменяющейся внешней среды Конструктивная инициативность

В целом соглашаясь с таким подходом выбора параметров и оценочных показателей для диагностики индивидуальной эффективности деятельности членов команды, в то же время представляется необходимым в контексте управления трудовыми конфликтами заменить показатель «умение строить конструктивный конфликт» на показатель «умение конструктивно разрешать возникающие противоречия и конфликты».

Для оценки эффективности деятельности всей команды в целом в процессе проведения мониторинговых исследований авторы рекомендуют использовать три показателя: уровень результативности деятельности, уровень эффективности

межличностного взаимодействия и уровень согласованности действий при работе на общий результат.

Анализируя данный раздел разработанного специалистами методического инструментария, следует отметить, что предлагаемые оценочные позиции нельзя отнести к категории «показателей». Это совершенно правильно выбранные критериальные параметры оценки эффективности деятельности команды, по каждому из которых необходимо определить соответствующие оценочные показатели.

С целью устранения этого пробела автором разработан следующий набор показателей в разрезе вышеназванных параметров (таблица 6.3).

Таблица 6.3 - Параметры и показатели мониторинга эффективности деятельности команды

Параметры	Показатели
Результативность деятельности команды	Количество практически используемых творческих идей Качество решенных задач Инновационные решения Своевременность выполнения поставленных задач Работа на опережение
Уровень эффективности межличностного взаимодействия	Позитивный настрой членов команды друг на друга Взаимопомощь и взаимоподдержка Отсутствие конфликтов Умение разрешать возникающие противоречия конструктивным путем Готовность учитывать интересы других членов команды Высокая творческая самоотдача каждого члена команды Ощущение психологической защищенности
Уровень согласованности действий	Согласованность действий в условиях дефицита времени Согласованность действий в критических ситуациях Степень согласования действий при выполнении текущей работы Согласованность действий лидера команды и ее членов

Для проведения мониторинга эффективности работы всей команды с учетом изложенных выше уточнений и дополнений рекомендуется использовать опросник, заполняемый лидером, членами команды и вышестоящим руководством, форма которого приведена в таблице 6.4.

Таблица 6.4 – Опросник оценки эффективности работы команды

Утверждение	Оценка (баллы)
Творческие идеи, предложенные членами команды, реализуются на практике	1-2-3-4-5
Задачи, стоящие перед членами команды, решаются на высоком профессиональном уровне	1-2-3-4-5
Команда настроена на разработку инновационных идей	1-2-3-4-5
Члены команды решают поставленные перед ними задачи в оптимальные сроки	1-2-3-4-5
Поставленные задачи решаются с опережением сроков практически всегда	1-2-3-4-5
Члены команды позитивно настроены друг на друга	1-2-3-4-5
Отношения между членами команды отличаются взаимопомощью и взаимоподдержкой	1-2-3-4-5
В команде отсутствуют конфликты	1-2-3-4-5
Члены команды умеют разрешать возникающие противоречия конструктивным путем	1-2-3-4-5
Члены команды готовы учитывать интересы друг друга	1-2-3-4-5
Наблюдается высокая творческая самоотдача всех членов команды	1-2-3-4-5
Члены команды ощущают психологическую защищенность	1-2-3-4-5
Члены команды работают согласованно в условиях дефицита времени	1-2-3-4-5
Члены команды работают согласованно в критических ситуациях	1-2-3-4-5
Члены команды работают согласованно при выполнении текущей работы	1-2-3-4-5
Лидер и члены команды работают согласованно	1-2-3-4-5

Данные опросников для оценки эффективности деятельности лидера команды, ее членов и руководства заносятся в сводные протоколы, где на основе применения балльной системы оценки выставляются соответствующие индивидуальные и сводные баллы по каждой оценочной позиции.

Периодичность проведения мониторинга должна определяться его целями. Так, профилактический мониторинг долгосрочно функционирующей команды рекомендуется проводить один-два раза в год. При мониторинге деятельности команд, созданных для выполнения конкретных задач, оценку следует проводить после подведения итогов выполнения каждой задачи. Полученные в результате мониторинговых исследований информационно-аналитические материалы, выявленные недостатки в работе команд, связанные с психологическими аспектами жизнедеятельности их членов и лидеров, служат основой для организации соответствующих тренингов, курсов, иных форм профилактической работы в рамках корпоративной системы управления персоналом и тем самым являются важным фактором предупреждения потенциально возможных конфликтных ситуаций.

В комплексе социально-психологических подходов к снижению социальной напряженности в трудовых коллективах значительный прикладной интерес представляет также использование в отечественной практике управления командами разработанных ведущими зарубежными учеными Р. Блейком, Дж. Мутон и др. таких методов, как катарсис, катализация, конфронтация, рекомендации и теоретические обоснования [275, с. 462-474].

Катарсис, или очищение, применяется в напряженных ситуациях, когда требуется эмоциональная разрядка членов команды посредством выражения собственных эмоций, чувств, отношений и переживаний. Задача лидера – создать такую обстановку, в которой работники смогут выразить вербально свои ощущения при гарантированном сохранении к ним сочувствия и доверия руководства и других членов команды. Катарсис как один из способов предотвращения конфликта позволяет снять или минимизировать психическое напряжение человека при эмоциональном прохождении им конфликтных зон

через выплескивание своих эмоций и получение сочувствия и поддержки окружающих.

Метод катализации заключается в сборе информации о конкретной ситуации, поведении и реакциях работников, об их отношениях к определенным фактам и сотрудникам. Анализ такой информации и последующее ознакомление членов команды с результатами, а также возможная дискуссия позволяют сконцентрировать внимание на важных аспектах трудовой деятельности, создают возможность посмотреть на проблему глазами других участников команды, помогают установить взаимопонимание между коллегами и тем самым повышают вероятность скорейшего разрешения возникающих противоречий без реального конфликтного взаимодействия.

При использовании *метода конфронтации* лидер в определенной степени противостоит команде, концентрируя свое внимание на разъяснении тех ценностей и моделей поведения, которые являются препятствием для эффективной командной деятельности.

Метод рекомендации позволяет лидеру или консультанту давать профессиональные советы членам команды в сложных и/или конфликтных ситуациях, когда они не имеют достаточного опыта, знаний и умений для их разрешения.

Метод теоретического обоснования позволяет обучать работников основам командной работы, систематизировать их знания в сфере развития командных процессов, решать проблемные и конфликтные ситуации, возникающие при работе в команде.

Изложенное выше позволяет заключить, что переход на инновационный путь развития экономики, усиление конкурентной борьбы на мировом и отечественном рынках сбыта выпускаемой продукции объективно требуют повышения заинтересованности персонала предприятий в активизации инновационной деятельности, сплоченности трудового коллектива, его нацеленности на решение актуальных задач производства. Важным фактором практического содействия достижению этих условий может стать

целенаправленное использование социально-психологических методов в корпоративной системе управления персоналом, разработка более эффективных механизмов мотивации инновационного поведения работников.

В современных условиях хозяйствования важную роль в обеспечении конкурентоспособности производства играют командные формы организации труда, создание творческих групп и целевых команд для разработки и внедрения инновационных проектов, обеспечивающих на базе усиления синергетического эффекта от командного взаимодействия стабильность работы предприятия. При этом чрезвычайно важно предвидеть реакции работников на инновационные изменения. Своевременно предотвратить потенциально возможные трудовые конфликты, снизить социальную напряженность и возникающие противоречия в командах возможно путем усиления внимания специалистов, менеджеров и руководства предприятий к психологическим аспектам инновационного поведения работников, учета в системе управления персоналом их ценностных ориентаций, интересов, мотивов трудового поведения в конкретных ситуациях, умения определять и прогнозировать реакции работников на инновационные изменения. Предварительный анализ руководством возможных стратегий поведения работников в период инновационных преобразований, их личностных характеристик будет способствовать созданию на этой основе «стартовой площадки», обеспечивающей, помимо финансово-экономических условий, формирование инновационного типа мышления работников.

В контексте использования социально-психологических подходов к управлению персоналом особую значимость представляет диагностика эффективности деятельности трудового коллектива, в частности, оценка и анализ внутреннего состояния коллектива команды, ее морально-психологического климата, взаимоотношений членов команды, профессиональной и коммуникативной компетентности лидера команды. Выполненное исследование и обобщение научных публикаций по данной проблематике дает основание утверждать, что оценку эффективности работы команд с целью выявления резервов их творческого развития и управления трудовыми конфликтами

целесообразно проводить в рамках мониторинговых исследований с помощью методического инструментария, рассмотренного выше.

6.2. Предложения по использованию методов социально-психологической диагностики для профилактики конфликтов в трудовых коллективах

Персонал организации является не только главным ресурсом повышения конкурентоспособности на рынке, но и самой большой опасностью для ее сохранения [182].

Реализация поведенческого подхода в сфере управления персоналом в решающей степени обеспечивается знанием и использованием психологических механизмов, гибких подходов к каждому работнику с учетом его психоэмоциональной и мотивационной сфер, предрасположенности к конфликтному или лояльному поведению, особенностей характера и темперамента.

Повышенная конфликтность организаций, препятствующая достижению высоких трудовых показателей, нередко является следствием невнимания руководителей к субъективным факторам развития социальных процессов и к отдельной личности работника. Личностно-ориентированные подходы к управлению персоналом снижают вероятность возникновения конфликтов, способствуют сохранению стабильной рабочей обстановки и повышению эффективности трудовой деятельности организации.

Как показывает практика, конфликты легче предупреждать, чем разрешать, и поэтому особо важными направлениями управленческой работы в современных условиях являются прогнозирование, предупреждение и профилактика конфликтов. Обоснованное предположение о возможном возникновении в трудовых отношениях «опасных зон» должно предопределяться анализом всех назревающих противоречий, в том числе, связанных с личностной компонентой потенциальных участников конфликта. В связи с этим существенно возрастает роль психологической диагностики при отборе и подборе кандидатов на

вакантные места, формировании высокоэффективного кадрового состава, оценке персонала, должностных перемещениях, создании рабочих групп и команд.

Изучение личностных особенностей работников с помощью методов психодиагностики не является новым направлением ни в психологии, ни в сфере управления персоналом. Однако определенный всплеск интереса к практическому использованию психодиагностического инструментария в отечественных трудовых коллективах в 90-е гг. XX в. в настоящее время сменился некоторым охлаждением по следующим причинам: трудоемкость психодиагностических процедур, отсутствие высококвалифицированных специалистов, негативное отношение персонала к тестированию, «копирование» западных методик без соответствующей адаптации к отечественным условиям и т.д. [2]. И хотя названные выше причины затрудняют полноценное внедрение психодиагностического направления исследования работников, однако не являются непреодолимым препятствием для использования методов психодиагностики в практике управления трудовыми конфликтами в комплексе с другими оценочными процедурами [51; 60].

Вопросы использования психодиагностических подходов в управленческой практике рассматриваются в работах таких специалистов как А. Батаршев [22], А. Деркач [106], Т. Кабаченко [161], О. Кирьянова [168], В. Козаков [177], Г. Ложкин [213], В. Лозница [214], Д. Мякушкин [244], Н. Повякель [213], И. Соломин [333], М. Станкин [342], А.А. Урбанович [361] и др. В трудах названных авторов особое внимание уделяется обоснованию необходимости применения комплексного подхода к психологической диагностике работников, включающей разнообразные методы и техники исследования (тесты, деловые игры, ассесмент-центр и др); предлагаются критерии оценки персонала с точки зрения выявления личностных характеристик, отвечающих требованиям профессии и потребностям коммуникационного взаимодействия в коллективе; разрабатывают принципы использования психодиагностического инструментария в управлении персоналом.

В то же время проблема использования психодиагностических технологий для выявления конфликтологических качеств личности в практике управления персоналом, и в частности, при приеме на работу, формировании проектных групп и трудовых коллективов, оценке персонала, карьерных перемещениях, до сих пор является не до конца изученной и требует дальнейшей разработки в плане повышения эффективности использования кадровых ресурсов и снижения конфликтности трудовых коллективов.

Использование психодиагностических методов измерения и оценки личностных, социально-психологических и профессиональных особенностей человека при приеме на работу позволяет вовремя определить личности, склонные к конфликтному поведению и вовремя их отсеять, если работа связана с необходимостью постоянных коммуникативных взаимодействий (например, с клиентами, покупателями), или провести психокоррекцию с целью предотвращения конфликтных взаимоотношений с сотрудниками.

Прием на работу личностей с заведомо «трудным» характером может представлять угрозу для взаимоотношений между коллегами. «Трудные» люди могут во многом осложнять процессы развития производства, ухудшая психологический климат в коллективе. Являясь хорошими специалистами, они, в то же время, снижают трудовой потенциал команды (группы, коллектива) из-за создания нездоровой атмосферы и провоцирования конфликтов. В связи с этим руководителю требуется особый такт, терпение и гибкость, умение идти на компромиссы и способность предвидеть возможные «горячие точки». Разумеется, такой стиль поведения по отношению к «трудным» работникам будет оправдан только в случае их высокой квалификации и необходимости сохранения их как специалистов в данном трудовом коллективе. При приеме на работу результаты психодиагностического тестирования могут показать возможные «конфликтологические зоны», которые HR-менеджер должен оценить с точки их допустимости в конкретных рабочих условиях.

Как свидетельствует отечественная и зарубежная практика, в настоящее время все большее внимание специалистов привлекает проблема моббинга

персонала, т.е. притеснения, психологического прессинга работников на рабочем месте. Среди разнообразных причин, провоцирующих эти конфликты, не последнее место занимают личностные особенности «агрессоров», которые можно выявить при осуществлении психологической диагностики.

Феномен моббинга персонала, привлечший к себе внимание отечественных специалистов в последние годы, достаточно хорошо изучен в развитых зарубежных странах. Исследования, проведенные в США специализированной организацией The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI) в 2003 г. показали, насколько серьезно это явление. В частности, результаты исследования свидетельствуют, что каждый четвертый, попадая в ситуацию моббинга в качестве жертвы, подумывал о самоубийстве либо о совершении насилия в отношении других лиц, а наиболее распространенными реакциями, сопутствующими прессингу, являются стресс (76%), головные боли (55%), чувство отстраненности (41%) и чувство вины (38%) [327]. Прямым следствием моббинга является снижение эффективности трудовой деятельности не только конкретных работников, но и всего трудового коллектива из-за ухудшения морально-психологического климата.

Своевременная психологическая диагностика, проведенная при приеме на работу или в ходе оценивания персонала, позволит руководителю получить информацию, которая будет способствовать пониманию конфликтологических особенностей конкретной личности и проведению профилактических мероприятий, упреждающих возникновение возможных конфликтных взаимодействий, в частности феномена моббинга.

Психодиагностика персонала, широко используемая в зарубежных странах и достаточно осторожно применяемая в отечественной практике управления кадрами, использовалась в Древнем Вавилоне и Египте, где еще в III в. до н.э. проводились соответствующие испытания жрецов и профессионально подготовленных писцов. В Древнем Китае диагностировались способности и лояльность к власти правительственных чиновников. Испытания тестового характера подвергались и чиновники средневекового Вьетнама. Первым в XIX в.

применил различные оценочные шкалы и тест свободных ассоциаций один из основателей психодиагностики как науки английский биолог Ф. Гальтон. Значительный вклад в развитие психодиагностики внесли Дж. Кэттел (США), Э. Крепелин (Германия), А. Бине и Т. Симон (Франция).

В настоящее время широко применяются в зарубежной практике психодиагностики и в значительно меньшем объеме используются отечественными специалистами такие диагностические процедуры, как личностные опросники, тесты интеллекта и достижений, проективные методы и др. [291]. Личностные опросники (типа опросников MMPI, 16PF, ПДО) формируются из набора вопросов, позволяющих оценить степень выраженности исследуемых признаков. Тесты интеллекта (Р. Амтхауэра, Д. Векслера, Дж. Равенна и др.) представляют собой задания, выполнение которых не требует определенных навыков и умений, но позволяет оценить уровень интеллекта личности. Тесты достижений нацелены на исследование уровня овладения определенным видом деятельности. Проективные методы основаны на том, что испытуемый проецирует, то есть отражает на неструктурированный стимульный материал (цвета, пятна и т.п.) свои неосознаваемые или скрываемые психологические переживания, потребности и мотивы (тест Г. Роршаха, метод рисуночной фрустрации С. Розенцвейга и др.).

Индивидуально-психологические особенности субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений изучаются специалистами в рамках *кадровой психодиагностики* – направления, обеспечивающего разработку и реализацию методов анализа профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия работников. Как отмечает российский специалист Д. Мякушкин, «смысл индивидуальной психодиагностики состоит в том, чтобы не только дать оценку основным психическим свойствам конкретного работника, но и на основе полученных данных сформировать прогноз о степени эффективности этого работника в будущей профессии» [244].

Диагностические методики, используемые для этой цели, включают несколько вариантов, объединяемых по определенному признаку. Первый

вариант позволяет определить, к какому классу принадлежит данный работник в соответствии со своим типом темперамента, особенностями эмоциональной, интеллектуальной, волевой и других сфер. Второй вариант методик включает в себя корреляционные, факторные и регрессионные методы и модели, методы многомерного шкалирования и др. Третий вариант предполагает соотнесение полученных результатов с неким эталонным реальным или идеальным объектом.

Профессиональная успешность личности и формирование стабильной рабочей обстановки обеспечиваются совпадением компетентностных и личностных характеристик работников с требованиями, предъявляемыми к данной профессии. С целью определения этих требований и отражения объема и структуры профессиональных и социально-психологических качеств, знаний и умений психологами или HR-специалистами разрабатывается модель личности работника, включающая в себя следующие блоки: профессиограмму (комплексное описание профессиональной деятельности), профессионально-должностные требования (описание конкретного содержания деятельности специалиста) и квалификационный профиль (виды профессиональной деятельности, необходимая степень квалификации для выполнения этой деятельности и квалификационные разряды для оплаты).

Составной частью профессиограммы является психологический профиль профессии, (характеристика конкретных требований, предъявляемых к профессионально важным психологическим функциям работника), который может быть представлен графически в виде психограммы. Важными составляющими психологического профиля работника являются описание особенностей профессионального общения и требования к коммуникативным чертам личности.

Для оценки соответствия индивидуальных психофизиологических особенностей конкретного человека требованиям выбираемой им профессии осуществляют психодиагностическое исследование, на основании которого составляется психологический профиль (портрет) работника, который также можно изобразить графически в виде психограммы личности. Психологический

портрет включает описание характера, темперамента, способностей, направленности, интеллекта, эмоциональности, волевых качеств, коммуникативных умений, самооценки, уровня самоконтроля и способности к групповому взаимодействию. Ряд характеристик психологического портрета работника может дать информацию о степени конфликтогенности личности, что немаловажно для прогнозирования и профилактики конфликтов в трудовых коллективах.

Помимо классических приемов, при построении психологического портрета могут применяться и нетрадиционные подходы, связанные с использованием методов томотологии (науки о внутреннем мире человека и потенциале его развития, единстве сознательного и подсознательного) и экрального анализа. Исследование динамики эмоций работника за конкретный временной период, производимое в рамках экрального анализа, позволяет определять, какие стрессы пережил человек, к чему он стремится в настоящее время, и это позволяет прогнозировать действия участников конкретной ситуации.

Развитием профессиографического подхода является разработка акмеограмм, включающих в себя систему требований, условий и факторов, способствующих продуктивному личностно-профессиональному развитию до высшего уровня профессионализма - акме. Акмеология (от др.-греч. асте – вершина) как наука о закономерностях и механизмах, обеспечивающих возможность достижения высшей ступени индивидуального развития человека, получила достаточно интенсивное развитие на постсоветском пространстве, в частности в России, где еще в 90-е гг. XX вв. была зарегистрирована научно-общественная организация «Академия акмеологических наук», созданы Санкт-Петербургская акмеологическая академия (ныне – Санкт-Петербургский институт психологии и акмеологии) и начали функционировать первые психолого-акмеологические службы.

Психолого-акмеологическая служба представляет собой структурную систему, обеспечивающую с помощью психологических и акмеологических средств продуктивное использование кадрового потенциала организации,

успешность профессиональной деятельности и прогрессивное личностно-профессиональное развитие кадров, повышение эффективности работы самой организации, ее развитие и повышение конкурентоспособности [106, с. 209]. Частной задачей такой службы является выявление и преодоление психологических затруднений, барьеров и ограничений у работников и руководителей организации, препятствующих раскрытию их потенциала, а иногда и провоцирующих межличностные и внутриличностные конфликты. К таким ограничениям относят, к примеру, высокий уровень тревожности и напряженности личности, низкий уровень самоконтроля, отрицательные психологические установки.

Разнообразные методы психодиагностики, в частности, психологическое тестирование, экспертные опросы и оценки, анализ документов, акмеологическая экспертиза и др., позволяющие определять интеллектуальный, психический, характерологический, творческий потенциал личности, а также потенциал ее направленности, используются для составления акмеограмм и решения других акмеологических задач, связанных с достижением работником его «акме». Применение данных, полученных в результате работы акмеологов, возможно и при подборе, отборе, аттестации и ротации кадров, оптимизации условий профессиональной деятельности. В то же время следует отметить, что вопросы профилактики и управления трудовыми конфликтами рассматриваются акмеологами только как сопутствующие проблеме достижения вершины развития личности, но не являющиеся основными для данного научно-практического направления.

С целью психодиагностического изучения личности работника, помимо указанных выше методов и подходов, достаточно широкое применение в зарубежной практике получили также игровые методы (деловая игра, метод групповых дискуссий, групподинамические упражнения, ролевая игра, метод конкретных ситуаций и др.), в ходе которых можно определить наличие или отсутствие определенных качеств, характерных черт и образцов поведения у конкретного человека, в том числе, склонности к конфликтному поведению. И

хотя в отечественной системе управления персоналом игровые методы получили определенное развитие в последние годы, однако им еще не уделяется должного внимания.

В рамках игровой модели диагностики профессиональных и личностных качеств персонала достаточно эффективным является проведение PLAY-тренинга, который представляет собой ролевую игру, длящуюся непрерывно в течение 24-48 часов. Для его проведения целесообразно организовывать проведение корпоративного мероприятия с выездом участников, которое совмещают с игровыми событиями, включающими реальные трудовые ситуации. Такой тренинг предполагает непрерывное наблюдение за его участниками, постоянно включенными в определенный жизненный сюжет. В завершении PLAY-тренинга составляется психологический портрет каждого участника, отражающий ключевые качества его личности, значимые для выполнения конкретной трудовой деятельности и осуществления конструктивного коммуникативного взаимодействия с людьми.

Хорошие результаты с точки зрения психологической оценки работников дает анализ их поведения при проигрывании бизнес-кейсов (смоделированных бизнес-ситуаций). Информация, получаемая при наблюдении за участниками этих ситуаций, позволяет оценить модели поведения, образ мышления, выраженность профессиональных качеств и личностных особенностей работников, в том числе, их коммуникативные навыки и предрасположенность к конфликтному поведению, что немаловажно для профилактики конфликтов в трудовых коллективах.

Психодиагностические процедуры широко используются также в ассесмент-центре – одном из методов комплексной оценки персонала, основанном на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на выявление реальных качеств и потенциальных возможностей работников. Метод ассесмент-центра, возникший в годы Второй мировой войны для подбора младших офицеров и разведчиков, начал широко применяться зарубежными бизнес-организациями в XX в., и в настоящее время начинает завоевывать популярность

на постсоветском пространстве. В состав процедур ассесмент-центров входят деловые игры, интервью с экспертом, психологические и профессиональные тесты, индивидуальный анализ конкретных ситуаций, экспертное наблюдение. Результаты прохождения работниками процедур ассесмент-центра являются основанием для принятия конкретных управленческих решений, связанных с отбором персонала, должностными перемещениями, формированием проектных групп и команд, разработкой мероприятий по профилактике конфликтов в трудовых коллективах.

Одним из новых способов психодиагностики персонала является методика психосемантической диагностики скрытой мотивации (ПДСМ), представляющий собой способ компьютерного психоанализа, который позволяет получить математическую модель сознательной и бессознательной сферы человека и представить ее в виде графических изображений [333]. С помощью этого метода можно определять осознанное и неосознаваемое человеком отношение к себе, другим людям и сферам деятельности, в том числе, отношение к профессии, работе в фирме, руководству, коллективу. Анализ результатов подобных исследований помогает выявлять не столько устойчивые поведенческие черты личности, сколько скрытые (иногда даже для самого человека) отношения, а значит, определять непроявленные зоны возможного конфликта. Метод ПДСМ существенно дополняет классические психодиагностические подходы, а его результаты могут служить веским основанием для проведения управленческих тренингов, тренингов формирования команды и других мероприятий, направленных на профилактику конфликтных взаимоотношений в коллективе и улучшение качества общения.

Таким образом, можно констатировать, что рассмотренные выше психодиагностические направления имеют свои конкретные цели и задачи, связанные с изучением определенных качеств личности работника в соответствии с этапами его профессионального развития, поставленными перед ним производственными задачами, коммуникационными аспектами общения и т.п. Однако используемые в рамках указанных направлений методические подходы

позволяют лишь фрагментарно отследить конфликтогенные особенности личности. В то же время реалии современных условий хозяйствования, предопределяющих необходимость учета не только объективных, но и субъективных факторов обеспечения стабильности социально-трудовых отношений в производственных коллективах, требует комплексного системного подхода к исследованию персонала с точки зрения конфликтогенных качеств, влияющих как на взаимоотношения в коллективе, так и на результаты трудовой деятельности. Такой подход может быть определен как конфликтологическая психодиагностика, в трактовке автора понимаемая как оценка индивидуально-психологических особенностей личности, предопределяющих ее характерологические реакции в конфликтных ситуациях.

Для проведения конфликтологической диагностики автором в рамках выполненного исследования разработана «Методика оценки психологических особенностей личности (для диагностики предрасположенности работника к конфликтному поведению в коллективе)» [55], в которой предложен методический инструментарий, позволяющий оценить работника с точки его конфликтности. Использование данной методики в процессе социально-психологической диагностики работников дает возможность прогнозировать вероятность конфликтных проявлений личности в стабильной и стрессовой ситуациях; предотвращать конфликтные взаимодействия в коллективе с учетом психологических особенностей потенциальных участников столкновений; более квалифицированно решать вопросы отбора, ротации, профессионально-должностного продвижения персонала, делегирования полномочий; формировать команды с учетом совместимости работников; создавать информационный банк данных о психологических особенностях сотрудников.

Оценка личностных характеристик персонала на базе применения данной Методики может проводиться при приеме на работу и должностных перемещениях, в период проведения очередной аттестации персонала, по истечении испытательного срока. Методика оценки конфликтологических особенностей личности дает возможность на основе использования таких методов

исследования, как тестирование, графический и логический методы, дать оценку поведенческих качеств работника по следующим направлениям: особенности темперамента (подвижность нервных процессов, сила процессов возбуждения и торможения, формула темперамента) и характера (конфликтность, стрессоустойчивость, особенности реагирования на критику, толерантность (терпимость) и агрессивность); эмоциональная сфера личности; мотивационные характеристики работника; диагностика межличностных отношений и лидерства.

Темперамент как совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов, их силу, скорость, возникновение, прекращение и изменение, является основой поведения человека. Зная особенности темперамента конкретного работника, в большинстве случаев можно предсказать его возможные реакции в условиях стабильной работы, в стрессовых или конфликтных ситуациях.

Характер как совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к людям и выполняемой работе, требует его оценки с точки зрения определенных качеств работника, способствующих или препятствующих созданию благоприятной атмосферы в коллективе. Трудовые конфликты, возникающие на рабочих местах, нередко обуславливаются неготовностью людей идти на компромиссы, агрессивностью поведения, желанием настоять на своем, чрезмерным честолюбием, самолюбием и амбициями. Те или иные схемы поведения, проявляемые при общении в трудовых коллективах, во многом определены отдельными качествами характера или их совокупностью, составляющей устойчивую структуру личности.

Диагностика характерологических особенностей работников дает основание для прогнозирования особенностей их поведения в сложных ситуациях, что позволяет своевременно предпринимать конкретные меры управленческого воздействия для предотвращения конфликтов в трудовых коллективах.

Как показывает практика, поводом для возникновения конфликта в трудовом коллективе может стать и эмоционально нестабильное состояние его участников, вызванное переутомлением, проблемами в личной жизни, реакцией

на события, не связанные с конкретной ситуацией на работе и т.п. Если посторонние эмоции накладываются на рабочие проблемы, а работник не умеет управлять своими нервно-эмоциональными реакциями, то вероятность возникновения конфликтов повышается.

В том случае, когда человек имеет неуравновешенную нервную систему (прежде всего, это касается ярко выраженных холериков и меланхоликов), низкую толерантность и несдержанный характер, в сложных ситуациях он обычно проявляет высокую степень эмоциональности, что провоцирует развитие нежелательных для межличностных отношений последствий. Умение контролировать свои эмоции особенно важно для специалистов, работающих в системе «человек-человек», в частности, для менеджеров по персоналу, управленцев всех уровней, в задачи которых входит предупреждение и конструктивное разрешение трудовых конфликтов.

Когда человек сильно переутомлен, у него могут возникать крайние реакции – от сильных эмоциональных вспышек до полного равнодушия к жизни и профессии, что определяется специалистами как «синдром эмоционального выгорания», наличие или отсутствие которого может быть установлено с использованием теста В.В. Бойко «Диагностика уровня эмоционального выгорания», приведенного в разработанной Методике.

В специальной литературе выделяют несколько моделей «психического выгорания», наиболее известной из которых является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслач и С. Джексон. В соответствии с данной моделью, «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений. Эмоциональное истощение проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении. Деперсонализация проявляется в деформации отношений с другими людьми (повышении негативизма, циничности, зависимости и др.). Редукция личных достижений может проявляться в тенденции к негативному оцениванию себя, своих

профессиональных достижений и успехов, негативизме, в ограничении своих возможностей и обязанностей по отношению к другим.

Оценка результатов тестирования, проведенного по предложенной Методике дает возможность определить наличие у работника симптомов «эмоционального выгорания», степени доминирования отдельных симптомов, а также рассчитать итоговый показатель «выгорания». Получаемая при этом объемная характеристика личности позволяет провести психокоррекцию конкретного работника и профилактику негативных явлений в трудовом коллективе.

С помощью данной Методики можно также диагностировать мотивационную сферу личности. Мотивация работника к трудовой деятельности предопределяет не только возможность его высокоэффективного труда, но и лояльность к предприятию, коллегам и руководству. Человек, заинтересованный в процессе и результатах своей работы, в обеспечении конкурентоспособности своего предприятия, настроен на выстраивание гармоничных межличностных отношений в трудовом коллективе, что способствует формированию благоприятного морально-психологического климата и повышению эффективности трудовой деятельности.

Знание особенностей мотивированности персонала поможет руководителю предприятия или конкретного подразделения усилить акценты на тех аспектах трудовой жизни, которые являются наиболее значимыми для работников. Обеспечение персонала надлежащими условиями трудовой деятельности, формирование конструктивных межличностных отношений понимается специалистами как обязательное и необходимое звено в системе управления человеческими ресурсами. В то же время, отсутствие удовлетворения этими сторонами трудовой жизни приводит к снижению мотивированности и лояльности персонала, создает предпосылки для возникновения напряженности и конфликтных ситуаций в организациях.

Оценка степени мотивированности работников в конкретный период времени и мониторинг мотивации персонала (отслеживание этого процесса в

динамике) должны проводиться комплексно, с использованием различных методов и подходов, в том числе, с применением психологического тестирования. Использование в процессе диагностирования тестов, приведенных в данной Методике, позволит сделать конкретные выводы о мотивации персонала с целью прогнозирования, своевременного предупреждения возможных трудовых конфликтов или конструктивного разрешения уже возникших разногласий.

В одном из разделов данной Методики приведен соответствующий инструментарий (тесты) для диагностирования состояния морального климата в коллективе, взаимоотношений между работниками по горизонтали и вертикали, особенностей функционирования малых групп, выявления неформальных лидеров. Трудовой коллектив – это организм, функционирующий по собственным законам в рамках установленных принципов и правил. В каждом коллективе складываются свои отношения между руководителями и подчиненными, между ведущими (лидерами) и ведомыми, между различными формальными и неформальными группами, между отдельными работниками. Эти отношения не всегда развиваются гармонично, что приводит к возникновению трудовых споров и конфликтов. Информация, полученная в результате тестирования, позволит руководителям контролировать вектор развития всей организации, трудовых отношений в коллективе и принимать своевременные управленческие решения, ориентированные на прогнозирование и профилактику трудовых конфликтов.

Оценка работника в соответствии с предложенным методическим подходом завершается построением конфликтологического профиля (портрета) личности, который может быть представлен графически в виде конфликтограммы (Приложение Д). Конфликтологический профиль (портрет) работника представляет собой описание качеств, свойств и особенностей личности, имеющих отношение к реакциям человека в конфликтных ситуациях, позволяющих понять принципы его взаимодействия с другими людьми и схемы поведения при разрешении трудовых противоречий. Конфликтологический профиль (портрет) работника дает возможность определить его сильные и слабые стороны при ведении переговоров, налаживании контактов с деловыми

партнерами, решении производственных задач, требующих участия в командной работе. Разработанные специалистами конфликтологический профиль (портрет) и конфликтограмма могут быть полезны как самому работнику для корректировки собственного стиля поведения, так и руководителю – для принятия решений о должностных перемещениях, для создания команд с учетом совместимости работников и участия в разрешении трудовых конфликтов с учетом конфликтологических особенностей персонала.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что использование методов психодиагностики для прогнозирования, предупреждения и профилактики конфликтов является перспективным направлением развития системы управления персоналом в современных отечественных организациях. Проведение психодиагностических исследований будет способствовать снижению уровня конфликтности в трудовых коллективах за счет повышения качества комплектования кадрового состава, своевременного распознавания людей с низким уровнем коммуникативной толерантности, индивидуальной работы с «трудными» людьми, учета психологической совместимости работников при формировании команд и проектных групп. Своевременно проведенная конфликтологическая диагностика позволит снизить факторы риска при приеме на работу сотрудников, обладающих качествами, несовместимыми с данной профессией (к примеру, высокая конфликтогенность и низкая коммуникабельность при работе с клиентами).

При этом важно подчеркнуть, что проведение психодиагностических исследований требует не только высокого уровня квалификации специалистов, применяющих конкретные методики, но и комплексного подхода к изучению работников, в том числе, использования предложенной Методики оценки психологических особенностей личности с целью диагностики предрасположенности работников к конфликтному поведению в трудовом коллективе.

6.3. Прогнозирование конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов

Успешность работы современных организаций в условиях жестких конкурентных отношений определяется не только их финансово-экономической составляющей, но прежде всего человеческим фактором. Компетентность работника является стержнем эффективной трудовой деятельности, однако для определенных должностей, связанных, прежде всего, с управлением персоналом и работой с клиентами, особое значение имеют и личностные качества, такие как общительность, клиентоориентированность, эмпатия, гибкость, умение слышать собеседника, стрессоустойчивость и др.

В условиях большой напряженности и трудовой нагрузки, стресса, связанного с конкуренцией за место, клиента или рынки сбыта товаров, в организациях нередко возникают конфликты, и часто в их основе лежат чисто субъективные причины, связанные с незнанием тонкостей психологии общения или отсутствием необходимых личностных качеств у работника. Предотвращению конфликтности в трудовом коллективе может способствовать использование эффективных методов профессионального отбора и оценки персонала, включающих диагностику конфликтогенных качеств претендентов на конкретные должности. Исследование проблемы определения личностных качеств претендента на должность нашло отражение в многочисленных методиках и тестах. В частности, к ним относятся психометрические тесты (опросники Р. Кеттелла, OPQ), методика Т. Лири, специализированные опросники, направленные на определение типов реагирования в стрессовых и конфликтных ситуациях (опросники К. Томаса, А. Басса - А. Дарки), проективное и Case-интервью [142]. Взаимосвязь между клиентоориентированностью персонала и уровнем конфликтности установлена в работе К.Н. Кудряшовой и Е.В. Фалалеевой [202]. В монографии О.П. Елисеева предложены психологические методики и тесты для практической психодиагностики личности [122].

Возможности конфликтологической оценки личности и ситуаций расширяются при использовании математических методов. В частности, в

конфликтологии достаточно широко применяется метод математического моделирования [10; 321], однако его используют преимущественно при исследовании межгрупповых и межгосударственных конфликтов. Обогащению подходов к определению личностных качеств может способствовать дальнейшее развитие классического метода расстановки приоритетов [174] в контексте определения конфликтности работника или претендента на конкретную должность.

Конфликтность как предрасположенность личности к конфликтному поведению в трудовом коллективе, обусловленная наличием в человеке потенциала противоречий, определяется объективными и субъективными (межличностными и личностными) факторами (причинами).

Объективными причинами конфликтности являются обстоятельства социального взаимодействия, приводящие к конфликту, такие как, например, отсутствие объективной системы оценки персонала, несоответствие прав и обязанностей работников, низкий уровень заработной платы, задолженность по заработной плате, неудобный график работы, недостаток ресурсов, неудовлетворительные условия труда и т.п. Субъективные межличностные факторы (причины), обуславливающие готовность к конфликтному поведению, связаны с непосредственным взаимодействием людей в коллективе. Субъективные личностные факторы определяются индивидуально-психологическими особенностями человека (его темпераментом, общими и частными характерологическими особенностями).

С целью прогнозирования возможности возникновения конфликтов в трудовых коллективах, их профилактики и своевременного предотвращения необходимо отслеживать как объективные, так и субъективные межличностные факторы с помощью разработанной автором методики конфликтологического мониторинга, приведенной в разделе 4. Субъективные личностные конфликтные факторы можно определить в соответствии с «Методикой оценки психологических особенностей личности», позволяющей составить

конфликтологический портрет и построить конфликтограмму работника или претендента на конкретную должность.

В дополнение к данной Методике, где используются стандартные тесты для определения конфликтологических характеристик человека, автором был разработан подход, основанный на выявлении ключевых, наиболее значимых конфликтогенных характеристик, влияющих на предрасположенность личности к конфликтному поведению. Использование метода расстановки приоритетов в данном контексте позволит решать задачи отбора из группы лиц, претендующих на конкретную должность, наиболее подходящей с психологической точки зрения кандидатуры.

Суть данного подхода заключается в следующем. Из составленного нами «конфликтологического набора» качеств личности, которые можно определить с использованием стандартных методик и которые, на наш взгляд, связаны с потенциальной конфликтностью человека в трудовом коллективе, эксперты отбирают наиболее значимые (окончательный выбор каждой характеристики определяется большинством голосов экспертов).

Так, из предложенных нами 16 характеристик (неуравновешенность, агрессивность, раздражительность, отсутствие толерантности, неумение выслушивать собеседника, завышенная самооценка, неконструктивное отношение к критике (неумение критиковать и адекватно воспринимать критику), предпочтительный выбор тактики противоборства, низкий коммуникативный контроль в общении (прямолинейность, негибкость, несдержанность в эмоциональных проявлениях, неумение выслушивать собеседника), стремление к доминированию и власти, эмоциональная ограниченность («толстокожесть»), подозрительность и мнительность, импульсивность (склонность к непродуманным поступкам), завышенная самооценка, чрезмерная замкнутость, ригидность (негибкость, склонность к стереотипам и установкам); эгоцентрическая личная направленность) в результате экспертного опроса, проведенного в сентябре 2010 г. с участием 67 специалистов в сфере трудовых споров и конфликтов были отобраны 6 ключевых характеристик личности, в наибольшей степени отражающих ее

конфликтность. К ним эксперты отнесли: агрессивность, отсутствие толерантности, предпочтительный выбор тактики противоборства, низкий коммуникативный контроль в общении (прямолинейность, негибкость, несдержанность в эмоциональных проявлениях, неумение выслушивать собеседника), неконструктивное отношение к критике (неумение критиковать и адекватно воспринимать критику), эгоцентрическую личную направленность.

Далее рассмотрим возможность применения метода расстановки приоритетов для прогнозирования конфликтности личности, претендующей на определенную должность, и выбора из нескольких кандидатов наиболее подходящего. Допустим, на должность, связанную с управлением персоналом и работой с клиентами, а значит, требующую умения конструктивно общаться с людьми, претендуют 4 человека: Антонов, Быстров, Петров и Сандалов. Требования, предъявляемые к данной должности, включают в себя отсутствие или минимизацию конфликтных качеств, способность к предотвращению конфликтов и гармонизации отношений с клиентами и подчиненными. Для того чтобы выявить у претендентов наличие качеств, несовместимых с работой в данной должности и определить наиболее подходящую по данному параметру кандидатуру, необходимо сравнить кандидатов по некоторой относительной оценке. Сравнение могут осуществлять эксперты, хорошо знающие кандидатов и специфику работы (экспертов должно быть не менее трех).

Обозначим качества, связанные с повышенной конфликтностью личности X_i ($i = 1, n$), следующим образом: 1) агрессивность (X_1); 2) отсутствие толерантности (X_2); 3) предпочтительный выбор тактики противоборства (X_3); 4) низкий коммуникативный контроль в общении (прямолинейность, негибкость, несдержанность в эмоциональных проявлениях, неумение выслушивать собеседника) (X_4); 5) неконструктивное отношение к критике (неумение критиковать и адекватно воспринимать критику) (X_5); эгоцентрическая личная направленность (X_6).

Присвоим каждому кандидату на должность номер S ($S=1, m$): $S=1$ - Антонов, $S=2$ - Быстров, $S=3$ - Петров и $S=4$ - Сандалов.

Алгоритм данного метода включает несколько шагов.

Прежде всего, необходимо с помощью экспертов получить весовые оценки (определить приоритет) выбранных ранее конфликтогенных качеств. Для этого каждый из трех экспертов осуществляет сравнительную оценку всех шести качеств, попарно сравнивая их между собой (таблица 6.5).

Таблица 6.5 - Результаты оценки конфликтогенных качеств экспертами

Качественные характеристики	Эксперты			Принимаемая оценка
	I	II	III	
1	2	3	4	5
X_1 и X_2	>	>	>	>
X_1 и X_3	>	>	>	>
X_1 и X_4	>	>	>	>
X_1 и X_5	>	>	>	>
X_1 и X_6	>	>	>	>
X_2 и X_3	>	<	>	>
X_2 и X_4	<	<	>	<
X_2 и X_5	<	>	>	>
X_2 и X_6	>	>	<	>
X_3 и X_4	>	>	>	>
X_3 и X_5	<	>	>	>
X_3 и X_6	>	>	<	>
X_4 и X_5	<	>	>	>
X_4 и X_6	>	<	>	>
X_5 и X_6	>	>	<	>

На втором этапе находим относительный вес каждого показателя (величины приоритета). Для этого на основании усредненной системы сравнений формируется квадратная матрица $A = [a_{ij}]$, где

$$i = \overline{1, n}; j = \overline{1, n} \quad (1)$$

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 + a, & \text{при } x_i > x_j; \\ 1, & \text{при } x_i = x_j; \\ 1 - a, & \text{при } x_i < x_j. \end{cases} \quad 0 < a < 1 \quad (2)$$

В данной матрице a_{ij} – числовая мера, определяющая степень превосходства показателя i над показателем j при их сравнении; a – некоторое число, наиболее часто принимаемое за 0,5.

Далее над элементами матрицы A проделывают следующие операции:

$$1) \quad \sum_{i=1}^n a_{ij} = R_i^{(0)}; \quad i = \overline{1, n} \quad (3)$$

$$2) \text{ определяются относительные оценки } P_i^0 = \frac{R_i^{(0)}}{\sum_{i=1}^n R_i^{(0)}} \quad (4)$$

Оценки $P_i^{(0)}$ могут уточняться, для чего выполняются действия:

- для каждого $i=1, \dots, n$ находится $R_i^{(1)}$ по формуле:

$$R_i^{(1)} = \overline{A_i} \cdot \overline{R^{(0)}}, \quad (5)$$

где $\overline{A_i}$ – вектор-строка, элементами которой являются величины a_{ij} , для i -го показателя; $R^{(0)}$ – вектор-столбец с элементами $R_i^{(0)}$

- находятся относительные оценки $P_i^{(1)}$:

$$P_i^{(1)} = \frac{R_i^{(1)}}{\sum_{i=1}^n R_i^{(1)}} \quad (6)$$

Далее оценки $P_i^{(0)}$ сравниваются с соответствующими значениями $P_i^{(1)}$. Если они с заданной степенью точности совпадают, то за окончательную оценку (приоритет) принимается $P_i^{(1)}$, если нет, то процедура уточнения оценок повторяется. В общем виде формулы для расчетов выглядят следующим образом:

$$P_i^{(N)} = \frac{R_i^N}{\sum_{i=1}^n R_i^{(N)}}; \quad N = 0, 1, 2, \dots \quad (7)$$

$$R_i^{(N)} = a_{ij} R_1^{(N-1)} + a_{i2} R_2^{(N-1)} + \dots + a_{in} R_n^{(N-1)} = (a_{i1}; a_{i2}; a_{i3}; \dots; a_{in}) \cdot \begin{pmatrix} R_1^{(N-1)} \\ R_2^{(N-1)} \\ \vdots \\ R_n^{(N-1)} \end{pmatrix} = \overline{A_i} \cdot \overline{R^{(N-1)}} \quad (8)$$

$N = 1, 2, \dots$

В соответствии с приведенными выше формулами произведем расчет относительных оценок значимости качеств, определяя значения X_i как 1,5, 1 и 0,5, в зависимости от выбора экспертов (таблица 6.6).

На третьем этапе аналогично действиям первых двух этапов произведем экспертную оценку всех кандидатов попарно и определим их относительные оценки по каждому качеству. В таблицах 6.7 и 6.8 представлены результаты сравнения кандидатов по качеству «Агрессивность» и расчет относительных оценок по этому качеству.

Таблица 6.7 - Результаты сравнения кандидатов по качеству «Агрессивность»

Кандидаты	Эксперты			Принимаемая оценка
	I	II	III	
1 и 2	=	<	<	<
1 и 3	>	=	<	=
1 и 4	<	=	<	<
2 и 3	>	>	>	>
2 и 4	<	>	=	=
3 и 4	<	=	>	=

Таблица 6.8 - Расчет относительных оценок кандидатов по качеству
«Агрессивность»

$S_i \backslash S_j$	1	2	3	4	R_s	R_{s1}
1	1	0,5	1	0,5	3	0,188
2	1,5	1	1,5	1	5	0,312
3	1	0,5	1	1	3,5	0,238
4	1,5	1	1	1	4,5	0,282
Сумма R_s					16	

Таблица 6.6 - Расчет относительных оценок значимости качеств

X_i X_i	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅	X₆	R_i	P_i	R_i	P_i	R_i	P_i
X₁	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	8,5	0,236	1,382	0,248	7,663	0,249
X₂	0,5	1	1,5	0,5	1,5	1,5	6,5	0,181	0,993	0,178	5,483	0,178
X₃	0,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	6,5	0,181	0,993	0,178	5,483	0,178
X₄	0,5	1,5	0,5	1	1,5	1,5	6,5	0,181	0,993	0,178	5,483	0,178
X₅	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1,5	4,5	0,125	0,660	0,118	3,663	0,119
X₆	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	3,5	0,097	0,549	0,099	3,059	0,099
Сумма R_i							36		5,569		30,833	

Аналогичные действия проводим по остальным качествам.

Расчет относительных оценок кандидатов по конфликтогенным качествам представлен в таблице 6.9.

Таблица 6.9 - Расчет относительных оценок кандидатов по конфликтогенным качествам

$S_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	$R_{s1}(0)$	$P_{s1}(0)$	$R_{s1}(1)$	$P_{s1}(1)$
S_1	1,0	0,5	1,0	0,5	3,0	0,188	11,250	0,183
S_2	1,5	1,0	1,5	1,0	5,0	0,313	19,250	0,313
S_3	1,0	0,5	1,0	1,0	3,5	0,219	13,500	0,220
S_4	1,5	1,0	1,0	1,0	4,5	0,281	17,500	0,285
Сумма R_s					16		61,5	

Величины скорректированных приоритетов (Π_{si}) вычисляем по формуле:

$$\Pi_{si} = P_i^{(N)} \cdot P_{si}; \quad i = \overline{1, n} \quad (i = \overline{1, 6}) \quad (9)$$

Суммарные приоритеты (Π_s) вычисляем по формуле:

$$\Pi_s = \sum_{i=1}^n \Pi_{si} = \sum_{i=1}^n P_i^{(N)} \cdot P_{si} \quad (10)$$

Полученные в результате расчетов данные сводим в таблицу 6.10. Максимальный суммарный приоритет определяет наиболее конфликтогенного кандидата на должность. Согласно расчетам, кандидат № 2 Быстров обладает наиболее конфликтогенными качествами.

Далее по степени конфликтогенности за ним идут Сандалов, Петров и Антонов. В случае, если будут получены примерно одинаковые значения максимального суммарного приоритета для всех кандидатов, представляется целесообразным провести повторный экспертный опрос при введении в экспертную комиссию дополнительных экспертов.

Таблица 6.10 - Результаты оценки конфликтогенных качеств претендентов

Кандидат (<i>s</i>)	Виды приоритета: нескорректир.	Качества						Суммарный приоритет Π_s	Место работника в соответствии и с его конфликтогенными качествами и процент конфликтности в соотнесении друг с другом
		1	2	3	4	5	6		
		Относительные весовые оценки качеств (P_i)							
	скорректир.	0,249	0,178	0,178	0,178	0,119	0,099		
1	P_{1i}	0,183	0,194	0,250	0,219	0,281	0,099		4 (76%)
	Π_{1i}	0,045	0,034	0,044	0,039	0,033	0,024	0,221	
2	P_{2i}	0,313	0,322	0,250	0,313	0,250	0,276		1 (100%)
	Π_{2i}	0,078	0,057	0,044	0,056	0,030	0,027	0,292	
3	P_{3i}	0,220	0,258	0,280	0,188	0,156	0,276		3 (79%)
	Π_{3i}	0,055	0,046	0,050	0,033	0,019	0,027	0,230	
4	P_{4i}	0,285	0,226	0,219	0,281	0,313	0,207		2 (88%)
	Π_{4i}	0,071	0,040	0,039	0,050	0,037	0,021	0,258	

Кроме того, возможна оценка кандидатов по дополнительным качествам, которые могут быть определены с учетом специфики деятельности организации или конкретного подразделения.

Проведенные исследования позволяют заключить, что вероятность возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах может быть значительно снижена при использовании грамотных подходов к профессиональному отбору кадров, включающих применение психологических и математических методов выявления конфликтогенности работников или претендентов на конкретную должность. Решению данной задачи будет способствовать и предложенный автором диагностический инструментарий, основанный на использовании метода расстановки приоритетов. Предупреждение

конфликтов с применением данной методики позволит минимизировать моральные, финансовые и временные потери, связанные с разрешением конфликтов, возникающих вследствие психологического несоответствия работника выполняемым им функциям.

Выводы по разделу 6

Исследование социально-психологической составляющей трудового поведения в контексте управления конфликтами позволяет сделать следующие выводы:

1. Трудовое поведение работников во многом предопределяется социально-психологическими факторами, что вызывает объективную необходимость изучения психологии экономического поведения работников и разработки эффективных форм и методов вмешательства в конфликт с учетом личностных особенностей и мотивационных характеристик его участников. Инновационная деятельность, осуществляемая в условиях усиления конкурентной борьбы, может послужить основанием для повышения уровня конфликтности в трудовых коллективах. Устранению возможного сопротивления работников проводимым на предприятиях изменениям и профилактике трудовых конфликтов будет способствовать использование социально-психологических механизмов, направленных на поиск эффективных методов мотивационного воздействия на инновационное поведение персонала с учетом прогнозирования поведения различных групп работников при внедрении инноваций.

2. В рыночных условиях хозяйствования командные формы организации труда, создание творческих групп и целевых команд приобретает все большую значимость для разработки и внедрения инновационных проектов. Усиление синергетического эффекта в группе и снижение конфликтности в трудовом коллективе во многом обеспечивается за счет использования социально-психологических подходов к управлению персоналом. Однако, как показывает практика, большинство менеджеров не владеет в достаточной степени методами и приемами управления трудовыми конфликтами, что предопределяет

необходимость повышения их компетентности путем конфликтологического обучения. Особую значимость в контексте применения социально-психологических подходов к управлению трудовыми конфликтами представляет оценка эффективности деятельности команд и умения членов команды и ее лидера конструктивно разрешать возникающие конфликтные ситуации. В ходе выполненного исследования автором усовершенствован методический инструментарий проведения мониторинга личной эффективности деятельности лидера и членов команды путем дополнения и уточнения параметров и оценочных показателей, а также разработки опросника эффективности работы команды.

3. Важным направлением управленческой работы является осуществление психологической диагностики при отборе и подборе кандидатов на вакантные места, оценке персонала, должностных перемещениях, создании рабочих групп и команд. Для этого используются такие диагностические процедуры, как тестирование, экспертные оценки, деловые и ролевые игры, метод групповых дискуссий и др. Однако указанные процедуры позволяют лишь фрагментарно отследить конфликтогенные особенности работника или претендента на должность, что предопределяет необходимость более глубокого изучения личности с точки зрения его потенциальной конфликтности и возможности профилактики конфликтных взаимодействий в трудовом коллективе.

В рамках выполненного исследования автором разработана «Методика оценки психологических особенностей личности (для диагностики предрасположенности работника к конфликтному поведению в коллективе)», в которой предложен методический инструментарий, позволяющий оценить психологические качества работника с точки зрения их конфликтогенности. Это дает возможность прогнозировать вероятность возникновения конфликтных ситуаций в коллективе на основе субъективных факторов, а также осуществлять своевременную профилактику возможных конфликтных проявлений личности, более квалифицированно решать вопросы отбора, подбора, профессионально-должностного продвижения персонала, формирования рабочих групп и команд.

Предложенный методический подход дает возможность построения конфликтологического профиля (портрета) личности, который может быть представлен графически в виде конфликтограммы.

4. Процедуры диагностики конфликтогенных качеств личности могут быть расширены за счет использования экономико-математических методов. В работе предложен подход, основанный на выявлении ключевых, наиболее значимых конфликтогенных характеристик, влияющих на предрасположенность личности к конфликтному поведению, с использованием метода расстановки приоритетов. Данный подход будет полезен для отбора из группы лиц, претендующих на конкретную должность, наиболее подходящей с психологической точки зрения кандидатуры. Диагностический инструментарий, основанный на использовании метода расстановки приоритетов, позволит минимизировать риск возникновения трудовых конфликтов, связанных с психологическим несоответствием работника занимаемой им должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено теоретическое обоснование и новое решение актуальной научно-прикладной проблемы формирования комплексного организационно-экономического механизма государственного управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства, имеющей важное социально-экономическое значение для развития Донецкой Народной Республики. Основные выводы теоретического-методологического и научно-практического характера, сформулированные на основе обобщения результатов выполненного исследования, заключаются в следующем.

1. Установлено, что трудовые конфликты – это реальное и объективное проявление противоречий, присущих развитию трудовых отношений и являющихся их неотъемлемой составляющей. Проведенная периодизация развития конфликтологии показала, что теория конфликтов прошла долгую эволюцию и глубокое осмысление. Основными направлениями исследования были вопросы истоков, природы возникновения конфликтов, их влияния на жизнь общества и государства. Обоснованы выводы, что жизнедеятельность любой организации всегда сопряжена с определенными проблемами и противоречиями, избежать которых полностью не представляется возможным. Важно выработать эффективную систему управления трудовыми конфликтами, обеспечить системный комплексно-целевой подход к управлению этими процессами.

2. В результате исследования понятийно-категориального аппарата современной конфликтологии сформулировано содержание понятия «конфликт». Аргументирована необходимость введения в понятийный аппарат современной конфликтологии термина «конфликтологический профиль (портрет) работника». Сформулировано понятие «организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами». Обосновано, что для перевода конфликтных отношений в конструктивное русло важно понимание типологии конфликтов. В работе проанализированы разновидности трудовых противоречий, выполнена систематизация оснований для классификации конфликтов, в соответствии с

которой осуществлена их типологизация. Установлено, что грамотное управление трудовыми конфликтами требует проведения структурного анализа конфликта. С целью повышения эффективности этой работы разработаны предложения по расширению параметров диагностики конфликта за счет дополнения карты конфликта элементом «фаза протекания конфликта и ее характеристика».

3. На основе исследования эволюции концептуальных подходов к управлению трудовыми конфликтами выявлена тенденция перехода от технократического к гуманитарному варианту отношения к работнику, что обуславливает необходимость учета его потребностей, ценностей, интересов, мотивов и установок, проявляющихся в трудовом, а иногда и в конфликтном поведении. Установлено, что новые концептуальные модели, представляя определенный научный и прикладной интерес, в то же время характеризуются отсутствием системного подхода к управлению трудовыми конфликтами. Не придается должной значимости вопросам конфликтологического обучения специалистов, участвующих в процессе урегулирования конфликтов.

4. В результате исследования сущности и анализа основных моделей социального партнерства как ключевого инструмента регулирования отношений в сфере труда раскрыто и уточнено содержание его целевых задач и форм в контексте управления трудовыми конфликтами. Доказана целесообразность использования в Донецкой Народной Республике модели социального партнерства, основанной на принципе трипартизма, что позволит повысить эффективность процесса коллективно-договорного регулирования трудовых отношений и повысит роль государственных органов исполнительной власти в системе посредничества, примирения и разрешения трудовых споров (конфликтов). Аргументирована полезность использования опыта развития системы партнерских отношений, действующей в Швеции, имеющей ярко выраженную социальную направленность и основанной на обязательном заключении договоров между наемными работниками и работодателями в сфере оплаты и условий труда.

Обоснована важность обеспечения по опыту развитых зарубежных стран конструктивного сочетания в системе управления этими процессами институциональных и альтернативных форм регулирования противоречий в сфере трудовых отношений, создания как государственных структур, так и специальных внесудебных органов, выполняющих функции посредничества, примирения и трудового арбитража.

5. На основе анализа опыта по использованию потенциала социального партнерства и управления трудовыми спорами (конфликтами) обоснованы выводы о том, что ключевым ориентиром для формирования в Донецкой Народной Республике эффективной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) является опыт России по развитию системы социального диалога, организации примирительных процедур и участия в них государственных органов. В частности, опыт создания единой государственной Системы службы, которую образуют Департамент по урегулированию коллективных трудовых споров и развитию социального партнерства Министерства труда и социального развития России и межрегиональные территориальные органы этого Министерства, а также подразделения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на которые возложены функции по урегулированию коллективных трудовых споров.

6. В результате исследования особенностей регулирования процесса управления трудовыми спорами (конфликтами) в Украине и Донецкой Народной Республике установлено, что системное решение данной проблемы пока еще не получило практической реализации. Выявлены недостатки коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений, несоблюдение в локальных нормативно-правовых актах интересов сторон социального партнерства, слабая активность работодателей в качестве социального партнера в процессе разрешения трудовых споров (конфликтов), отсутствие организации на регулярной основе работы по профилактике возникновения социальной напряженности.

7. На основе исследования динамики и причин развития трудовых споров (конфликтов) в Российской Федерации выявлено, что их количество на протяжении длительного времени сохраняется на достаточно высоком уровне. Установлено, что ключевым инструментом выявления и урегулирования социальной напряженности служит объективный мониторинг социально-трудовой обстановки на федеральном и региональном уровнях в разрезе производственной и непроизводственной сфер, который проводят созданный на базе Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов, Институт социально-экономического развития территорий РАН Российской Федерации, ряд региональных научно-координационных центров ЦЭМИ РАН. Обосновано, что такой опыт конструктивного взаимодействия профсоюзных организаций, научных и учебных учреждений весьма полезен для Донецкой Народной Республики в целях создания эффективной системы управления трудовыми спорами (конфликтами).

8. На основе проведенного комплексного анализа коллективных трудовых споров в системе социального партнерства в Украине установлено, что количество трудовых споров (конфликтов), возникающих в трудовых коллективах предприятий, на отраслевом и территориальном уровнях на протяжении длительного времени остается достаточно большим. Среди требований работников, так же, как и в Российской Федерации, наибольшее их количество приходится на задолженность по заработной плате, невыполнение законодательства о труде, незаконное увольнение работников, невыполнение условий коллективных договоров и отраслевых соглашений. Результаты исследования выявлено отсутствие организации на регулярной основе работы по профилактике конфликтности в трудовых коллективах. Установлено, что наиболее конфликтными являются трудовые коллективы отраслей машиностроения, металлургии, угольной промышленности, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства.

9. Выполнена диагностика и оценка состояния конфликтности в Донецкой области на основе разработанного научно-методического

инструментария. Установлено, что до создания Донецкой Народной Республики состояние конфликтогенности в регионе характеризовалось проявлением многочисленных забастовок и других акций социального протеста с вовлечением в них значительного числа наемных работников. Выявлены социальные, экономические, правовые причины коллективных трудовых конфликтов. Предложен усовершенствованный путем уточнения и конкретизации факторов и индикаторов диагностики научно-методический инструментарий проведения социологических исследований, в том числе, экспертных опросов специалистов по проблемам управления трудовыми спорами (конфликтами).

Обобщена практика работы отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области по урегулированию трудовых споров (конфликтов), обоснована целесообразность использования позитивного опыта этой структуры в процессе реализации в Донецкой Народной Республике системного подхода к профилактике, предупреждению и урегулированию конфликтов.

10. Разработана новая научная концепция создания республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) на базе использования методологии системно-целевого подхода к решению управленческих задач. Концептуальная блок-схема разработанной системы представляет собой монофункциональную и многокомпонентную модель, включающую восемь целевых блоков (подсистем).

11. Обоснованы концептуальные подходы к формированию организационно-экономического механизма как ключевого инструмента обеспечения практической реализации комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами); предложена его структуризация по четырем блокам (подсистемам): организационный механизм; экономический механизм; информационное обеспечение; социально-психологические подходы к управленческому воздействию на трудовое поведение работников. Определена ключевая роль организационного обеспечения эффективности функционирования республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами

(конфликтами). Обоснована необходимость создания в Донецкой Народной Республике специальной государственной службы управления трудовыми спорами (конфликтами), разработана ее структура, определены функциональные задачи ее структурных подразделений, основные направления их взаимодействия с участниками социального партнерства. Обоснованы концептуальные подходы к разработке экономического механизма практической реализации республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами). Установлена целесообразность его формирования в двух срезах – на государственном и производственном уровнях, что позволит за счет органичного сочетания всей совокупности финансово-экономических методов, способов, инструментов влияния на развитие и использование трудового потенциала, совершенствование мотивации и стимулирования труда обеспечить снижение социальной напряженности в трудовых коллективах Республики.

12. Разработаны научно-методические подходы к формированию системы информационного обеспечения государственного управления трудовыми спорами (конфликтами). Установлено, что решение этой сложной задачи возможно путем создания в Республике единой информационной платформы по вопросам социально-трудовых отношений, включающей два ключевых информационных блока: диагностики социально-экономического развития и базу данных по аналитике и диагностике трудовых споров (конфликтов); определены субъекты, которые представляют и получают соответствующую статистическую и аналитическую информацию. В целях обеспечения системного подхода к формированию информационной базы по трудовым спорам (конфликтам) обоснована целесообразность создания в Республике Главного информационно-аналитического центра. Предложен методический инструментарий проведения системного мониторинга конфликтологических факторов.

13. Обосновано, что комплексный системный подход к управлению трудовыми спорами (конфликтами) предполагает обязательное конфликтологическое обучение специалистов, участвующих в процессе их урегулирования. На основе исследования современных технологий обучения

бесконфликтному общению в системе бизнес-образования обоснованы предложения по их использованию в Донецкой Народной Республике.

14. Определены направления совершенствования системы подготовки трудовых арбитров и посредников. Разработан Учебно-методический комплекс переподготовки трудовых арбитров, посредников и специалистов НСПП, включающий тематическую Программу курса обучения.

15. Разработаны программы обучения основам конфликтологических знаний для разных категорий образовательного процесса. Инициировано создание в 2010 г. и обеспечено практическое функционирование на базе экономического факультета ДонНУ Учебно-практического центра ArtDialog по оказанию образовательных и консультационных услуг в сфере управления трудовыми конфликтами, разработан соответствующий учебно-методический инструментарий.

16. Исследованы психологические особенности мотивирования и взаимодействия участников трудового процесса. Разработан методический инструментарий проведения мониторинга личной эффективности лидера и членов команды путем уточнения и дополнения параметров и оценочных показателей, а также разработки опросника эффективности работы команды.

17. Обосновано, что в контексте создания в трудовых коллективах атмосферы бесконфликтного взаимодействия важным направлением управленческой работы является осуществление психологической диагностики при отборе кандидатов на вакантные места, оценке персонала, должностных перемещениях, создании рабочих мест и команд. Для практического решения этой задачи предложена «Методика оценки психологических особенностей личности (для диагностики предрасположенности работника к конфликтному поведению в коллективе)», разработан методический подход к графическому построению конфликтологического профиля (портрета) работника.

18. Аргументированы доводы о том, что процедуры диагностики конфликтологических качеств личности могут быть расширены за счет использования экономико-математических методов. Разработан диагностический

инструментарий для прогнозирования конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов в контексте отбора и подбора персонала на производственном уровне, который позволит минимизировать риск возникновения трудовых конфликтов, связанных с несоответствием психологических качеств работника занимаемой должности. Использование разработанного методического инструментария дает возможность прогнозировать вероятность возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, а также проводить своевременную профилактику и предупреждение конфликтных проявлений личности, более квалифицированно решать конфликтологические проблемы в сфере трудового менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллин Э.Р. Бизнес образование в системе управленческой деятельности производственно-научно-образовательной корпорации: автореф. дисс. канд. социол. наук: 22.00.08 / Э.Р. Абдуллин. Тюмень, 2008. - 27 с.
2. Абрамова А.И. Подготовка менеджеров / А.И. Абрамова. – К.: УкрНИИНТИ, 1990. – 40 с.
3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В.С. Агеев. - М.: МГУ, 1990. - 240 с.
4. Акції соціального протесту. Інформація // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2007. – № 4. – С. 35–40.
5. Александров Ф. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию / Ф. Александров // Социальный протест и трудовой конфликт на российских предприятиях. – СПб: Петрополис, 1999. – С. 23-32.
6. Александров Ф.О. Социально-трудовой конфликт: смысл, значение, институты урегулирования / Ф.О. Александров, И.Г. Постоленко // Конфликтология – теория и практика. – 2004. - № 1. – С. 34-35.
7. Амоша О.І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наочні навчально-методичні матеріали / О.І Амоша, О.Л. Єськов, О.Д. Дарченко. – Донецьк: Ін-т економіки пром-ті НАН України, 2011. – 200 с.
8. Андрееенкова Н.В. Развитие трудовых конфликтов в России в период перехода к рыночной экономике / Н.В. Андрееенкова, Г.А. Воронченкова // Социологические исследования. – 1993. - № 8. – С. 24-31.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Мак-Доннел. СПб.: Питер, 1999. - 413 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
11. Анцупов А.Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб: Питер, 2008. – 496 с.

12. Анцупов А.Я. Российская конфликтология. Аналитический обзор 607 диссертаций. XX век / А.Я. Анцупов, С.Л. Прошанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 704 с.
13. Анцупов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров / А.Я. Анцупов. – М.: ГАВС, 1992. – 262 с.
14. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
15. Афанасьев И.Г. Общая теория систем / И.Г. Афанасьев. – М.: Наука, 1980. – 249 с.
16. Ашмаров И.А. Институциональный механизм рынка труда / И.А. Ашмаров // Вестник Воронежского государственного университета. – 2004. – № 1. – С. 143-146.
17. Бабич Т. Арбітражний процес – шлях до ефективного розгляду колективного трудового спору / Т. Бабич // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2011. – № 7-8. – С. 38-40.
18. Бабич Т. Рейдерство в Україні. – фактор національної небезпеки / Т. Бабич // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2008. – № 4–5. – С. 15–21.
19. Балтачеева Н.А. Методы модернизации модели корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации / Н.А. Балтачеева, А.А. Торба // Вестник Института Экономических Исследований. – 2017. – № 1. – С. 56-63.
20. Балтачеева Н.А. Развитие социальной политики предприятия как инструмента реализации корпоративной ответственности / Н.А. Балтачеева // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: наук.-практ. зб. – К.: АПСВ, 2008. – № 3/II (45). – С. 10-13.
21. Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А.В. Барлукова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – Иркутск, 2010. – С. 121-124.

22. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении / А.В. Батаршев. – М.: Дело, 2005. – 496 с.
23. Беззубко Л. В. Механизм государственного управления коллективными трудовыми конфликтами / Л. В. Беззубко. – Донецк: Нордкомпьютер, 2004. – 242 с.
24. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами / Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Каліна. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.
25. Беззубко Л. Теория и практика разрешения трудовых конфликтов / Л. Беззубко, А. Головкин, А. Киринос. – Луганск: ЛФ ДонГАСА, 2002. – 218 с.
26. Беляев В.И. Трудовой оппортунизм: сущность и формы проявления / В.И. Беляев // Вестник Томского государственного университета. – 2015. - № 398. – С. 169-177.
27. Берлізова В.М. Колективний договір як організаційна форма соціального партнерства на промисловому підприємстві / В.М. Берлізова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, 2012. - № 7 (178). – С. 22-27.
28. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб. – М.: Университетская книга, 1998. – 400 с.
29. Берталанфи Л. Общая теория систем. Обзор проблем и результатов / Л. Берталанфи // Системные исследования: Ежегодник. - М.: Наука, 1969. – С. 30-34.
30. Бизнес-образование в России / Л.И. Евенко и др. М.: Ин-т стратег. анализа и развития предпринимательства: ЗАО «КОНСЭБО», 1997. - 349 с.
31. Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / В.В. Годин, С.А. Щенников, Л.И. Евенко и др. - М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2004. – 688 с.
32. Бизюков П. Динамика трудовых протестов в России (2008-2011) / П. Бизюков // Вестник общественного мнения. – 2011. – № 2 (108). – С. 29-37.
33. Бизюков П.В. Как защищают трудовые права в России: коллективные трудовые протесты и их роль в регулировании трудовых отношений / П.В. Бизюков. – М.: Центр социально-трудовых прав, 2001. – С. 32.

34. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления / Р. Блэйк, Дж. Моутон. / М.: ЗАО «Издательство Бином», 1997. - 234 с.
35. Блейк Р., Моутон Дж. Психология поведения на предприятии / Р. Блэйк, Дж. Моутон. - М.: «Издательство Бином», 1998. - 301 с.
36. Блинов А.О. Технология современного менеджмента: теория и практика / А.О. Блинов. - Ростов н/Д : Академ. лит., 2010. – 352 с.
37. Бойков А.Д. Юридическая конфликтология / А.Д. Бойков, Н.Н. Варламов, А.В. Дмитриев, О.Л. Дубовик и др. Отв. ред. В.Н. Кудрявцев. – М.: Изд-во ИГиП РАН, 1995. – 316 с.
38. Большая Советская Энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: slovari.yandex.ru/dict/bsc
39. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
40. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
41. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2002. – 895 с.
42. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Новосибирск: Наука, 1989. – 190 с.
43. Боулдинг К. Конфликт и защита: общая теория / К. Боулдинг. - М.: 1963.
44. Братковский М.Л. Согласие как социальный феномен / М.Л. Братковский // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. - 2001.- № 4. - С. 58-64.
45. Бриллюэн Л. Наука и теория информации / Л. Бриллюэн. – М.: Физматгиз, 1960. – 127 с.
46. Бунтовская Л.Л. Использование потенциала социального партнерства в системе управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) / Л.Л. Бунтовская // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. - Донецк: ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет» - 2016. - № 3. – С. 20-27.

47. Бунтовская Л.Л. Социально-трудовые отношения: состояние, особенности урегулирования / Л.Л. Бунтовская // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. - Донецьк: ДонНУ. - 2011. - Т.1. - С. 47-50.

48. Бунтовская Л.Л. The Role of Social Partnership in the Regulation of Social and Labor Relations in Ukraine / Л.Л. Бунтовская. - Економічний Вісник Донбасу. – 2013. - № 4 (34). – С. 209-214.

49. Бунтовская Л.Л. Диагностика конфликтогенных факторов дестабилизации социально-трудовых отношений / Л.Л. Бунтовская // Науковий вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – Полтава: Полтавський ун-т економіки і торгівлі. – 2013. - № 1 (56). - С. 135 – 139.

50. Бунтовская Л.Л. Законодательное обеспечение разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов) в Украине: / Л.Л. Бунтовская // Вісник Донецького націон. ун-ту. Серія В. Економіка і право. - Донецьк: ДонНУ, 2013. - № 1. - С. 27-31.

51. Бунтовская Л.Л. Использование методов психодиагностики для профилактики конфликтов в трудовом коллективе / Л.Л. Бунтовская // Вісник Донецького націон. ун-ту. Серія В. Економіка і право. - Донецьк: ДонНУ. - 2012. - № 2 - С. 31-36.

52. Бунтовская Л.Л. К вопросу об использовании альтернативных методов разрешения трудовых конфликтов в современных условиях / Л.Л. Бунтовская // Вісник Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. – 2011. – № 14 (168). – С. 44-47.

53. Бунтовская Л.Л. Конфликтологическое обучение – важная составляющая подготовки конкурентоспособного кадрового потенциала / Л.Л. Бунтовская // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2013. - Ч. 2. - № 4 (193). – С. 185-189.

54. Бунтовская Л.Л. Медиация как эффективный способ управления конфликтами / Л.Л. Бунтовская // Вісник Донбаської Державної Машинобудівної

Академії. Збірник наук. праць. - Краматорськ: ДДМА. — 2012. – Т. 1. - № 1 (26). – С. 29-32.

55. Бунтовская Л.Л. Оценка психологических особенностей личности (для диагностики предрасположенности к конфликтному поведению в коллективе) / Л.Л. Бунтовская. – Донецк: ДонНУ, 2013. – 136 с.

56. Бунтовская Л.Л. О направлениях обеспечения комплексного подхода к управлению трудовыми конфликтами / Л.Л. Бунтовская // Соціально-трудо́ві відносини: теорія і практика: Зб.наук. статей. – К.: КНЕУ, 2014. - № 2.(8). - С. 144-150.

57. Бунтовская Л.Л. Обучение бесконфликтному общению – важное направление бизнес-образования / Л.Л. Бунтовская // Вісник Донецького націон. ун-ту. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск, том 1. - Донецьк: ДонНУ. - 2012. - С. 34-37.

58. Бунтовская Л.Л. Развитие социально-трудовых отношений в условиях инновационной экономики / Л.Л. Бунтовская // Современные фундаментальные и прикладные исследования. - Кисловодск, 2013. - № 1(8). - С. 28-32.

59. Бунтовская Л.Л. Социально-партнерское взаимодействие при регулировании социально-трудовых отношений / Л.Л. Бунтовская // Интеграция наук, 2017. – № 4(8). - С. 15-18.

60. Бунтовская Л.Л. Социально-психологические подходы к разрешению трудовых конфликтов Л.Л. / Бунтовская // Современные научные исследования и разработки. – 2017. – № 3 (11). - С. 71-83.

61. Бунтовская Л.Л. Управление конфликтами: концептуальные подходы и практические решения / Л.Л. Бунтовская // Современные фундаментальные и прикладные исследования. - Кисловодск, 2013. - № 2(9). - С. 60-64.

62. Бунтовская Л.Л. Управление трудовыми конфликтами: теория и практика: монография / Бунтовская Л.Л. - Донецк: ООО НПП Фолиант, 2017. – 309 с.

63. Бунтовская Л.Л. Центр ArtDialog: практическое обучение студентов / Л.Л. Бунтовская // Современные стратегии и технологии подготовки

специалистов в высшей школе. Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2012. – С. 306-308.

64. Быков А. К. Фабричное законодательство и развитие его в России / А. К. Быков. - СПб.: Б. и., 1909. – 282 с.

65. Бюллетень НП «Юристы за трудовые права». – 2008. - № 45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oilru.com/sp/8/350/>

66. Бюллетень проекта «Социально-трудовые конфликты». – 29 февраля-06 марта 2016 г. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.industrialconflicts.ru>

67. Бюллетень проекта «Социально-трудовые конфликты». – Итоговый за 2013 г. / Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2014. – А-2013 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://URL:http://lib.socio.msu.ru>

68. Бюллетень проекта «Социально-трудовые конфликты». Основные данные о социально-трудовых конфликтах за 2014 г. [Электронный ресурс] / Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2014. – А-2014. - Режим доступа: <http://www.industrialconflicts.ru>

69. В 2009 г. в амурских вузах введут несколько новых специальностей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.amur.info/news/2009/02/20/23.html>.

70. Василевская О.В. Эффективная синергия группы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_54.html?ThemeID=

71. Васильева Е.И. Концептуальный анализ социального конфликта в современной американской социологии (1950-1990 гг.): автореф. дис. (канд. соц. наук) / Е.И. Васильева. – М.: Ин-т социологии РАН, 1996. – С. 66-74.

72. Взаимодействие государства и бизнеса: учеб. пособие / [Л.А. Добрынин, Е.И. Марковская, А.А. Медведь и др.]. – СПб: Изд-во СПб ГЭУ, 2014. – 192 с.

73. Витко Ф.П. Социальное партнерство / Ф.П. Витко. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 184 с.

74. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 2003. – 528 с.
75. Вихарева Т. О подготовке конфликтологов в Кыргызстане // Т. Вихарева, А. Капушенко. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://ipp.kg/ru/news/2302/>.
76. Власова Н.В. Современные образовательные технологии в контексте новых федеральных государственных образовательных стандартов / Н.В. Власова // Теория и практика образования в современном мире: Материалы междунар. заоч. науч. конф. – СПб: Реноме, 2012. – С. 278-280.
77. Войтинский И. Основные вопросы соглашения и арбитража / И. Войтинский. - М.: Изд-во ВЦСПС, 1926. – С. 15-16.
78. Войтинский И. Примириательные камеры в России / И. Войтинский. – М.: Универс. б-ка, 1917. - С. 5-6.
79. Волков Ю.Г. Социология / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая / Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарики, 1998. – 244 с.
80. Ворошилова О. И. Повышение лояльности сотрудников через мотивацию / О.И. Ворошилова // Управление человеческим потенциалом. - 2008. – № 3 (15). - С. 198-201.
81. Всероссийский мониторинг социально-трудовой сферы. Государственное прогнозирование и программы социально-экономического развития. Национальные проекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trudov-pravo.ru/index.php?action=fullsid=602>
82. Высшее образование в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://irk-vesti.ru/teleinform/6128-irkutskij-gosudarstv-nnij-lingvistich-skij-univ.html>.
83. Высшие учебные заведения, обучающие по специальности «Конфликтология». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.famous-scientists.ru/academy/sp-533/>.
84. Гайдук Н. М. До питання посередництва як сфери професійної діяльності / Н. М. Гайдук // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2003. - № 5. – С. 151 -160.

85. Гайдук Н. М. Концептуальні засади застосування посередництва при розв'язанні конфліктів / Н. М. Гайдук // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2003. - № 6. – С. 147 -157.
86. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. - М.: ЭКСМО, 2008. – 550 с.
87. Гегель Г.В. Эстетика / Г.В. Гегель. - М.: Искусство, 1968. – 330 с.
88. Герасимов О. Аналіз сучасного стану колективно-договірного регулювання в Україні / О. Герасимов // Україна: аспекти праці. – 2011. - № 2. – С. 45-51.
89. Герасимова Е.С. Законодательство России о коллективных трудовых спорах и забастовках: проблемы и направления совершенствования / Е.С. Герасимова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://Lexandbusiness.ru/view-article.php?id=55>
90. Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 516 с.
91. Гоббс Т. Избранные сочинения: в 2-х томах / Т. Гоббс. М.: Мысль, 1989. Т.1.- 622 с.
92. Гобино де Жозеф Артюр [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/lingvistika/RITORIKA.html?page=0,4.
93. Гончарук А.Г. Механизм управления эффективностью предприятий региона / А.Г. Гончарук // Регион: экономика и социология. – 2009. - № 3. – С. 232-247.
94. Гордон Л.А. На пути к социальному партнерству. Развитие социально-трудовых отношений в современной России: от одностороннего командного управления к трехстороннему сотрудничеству / Л.А. Гордон, рук. Авт. кол. – М.: Прогресс, 1993. – 189 с.
95. Гордон М. Очерк экономической борьбы рабочих в России. Из истории волнений и забастовок / М. Гордон. - 3-е изд., перераб. Л.: ЛГСПС, 1925. - 200 с.

96. Гослинг Дж. Путь Нельсона. Уроки лидерства от великого военачальника / Дж. Гослинг. - М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 304 с.
97. Григорьева Т.О. Бизнес-образование как фактор развития управленческого потенциала промышленного предприятия: автореф. дисс. канд. экон. наук / Т.О. Григорьева. М., 2001. - 29 с.
98. Грищенко Н.Н. Что нужно знать о социальном партнерстве / Н.Н. Грищенко, рук. авт. кол. – М.: Прогресс, 1994. – 161 с.
99. Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2000. – 320 с.
100. Гулин К.А. Основные тенденции протестных настроений жителей Вологодской области / К.А. Гулин, И.Н. Дементьева // Социологические исследования. – 2008. - № 11. – С. 64-71.
101. Гулин К.А. Протестные настроения населения региона в условиях кризиса / К.А. Гулин, И.Н. Дементьева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. - № 3 (15). – С. 53-65.
102. Гумплович Л. Основы социологии / Л. Гумплович / Под ред. В.М. Гессена. СПб.: Изд-во О.Н. Поповой, 1899. - 360 с.
103. Гумплович Л. Социология и политика / Л. Гумплович. - М.: Наука, 1895. – 297 с.
104. Дарендорф Р. Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе / Р. Дарендорф. - М.: Наука, 1965. – 285 с.
105. Дементьева И.Н. Социально-экономические и общественно-политические аспекты формирования протестного потенциала в регионе / И.Н. Дементьева // Мониторинг общественного мнения. – 2013. - № 6 (118), ноябрь-декабрь. – С. 39-50.
106. Деркач А. Акмеология / А. Деркач, В Зазыкин. – СПб: Питер, 2003. – 256 с.
107. Диагностика развития регионов: структура, границы, методы: монография / [В.Н. Власенко, П.В. Гудзь, О.А. Кратт и др.]; под науч. ред. В.Н. Василенко. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 286 с.

108. Дмитриев А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
109. Добренков В.И. Методологические основы организации социологического мониторинга угроз информационной безопасности региона России / В.И. Добренков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://Lib.socio.msu.ru/I/Library>.
110. Добренков В.И. Методы социологического исследования / В.И. Добренков, А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 767 с.
111. Доминяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2206. – № 4. – С. 34-40.
112. Дорофеева А.А. Особенности организационного поведения персонала к промышленных предприятий и основные направления его регулирования / А.А. Дорофеева // Економіка промисловості. - 2012. - № 3-4 (59-60). - С. 346-350.
113. Дорофеева А.А. Управление организационным поведением персонала на промышленных предприятиях: мотивационный механизм, методы, модели: монография / А.А. Дорофеева. - Киев-Харьков: НТМТ, 2015. - 268 с.
114. Дорофеева А.А. Управление организационным поведением персонала промышленных предприятий на основе рефлексивного подхода / А.А. Дорофеева // Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография; под ред. Р.Н. Лепы. - Донецк: ИЭП НАН Украины, 2012. - Т. 1. - С. 117-122. – (Сер.: Жизнеспособные системы в экономике. Вып. 3).
115. Древнекитайская философия. В 2-х т. – М.: Наука, 1972. – Т.1. – С. 124.
116. Дридзе Т.М. Социальная коммуникация и культура в экоантропоцентрической парадигме / Т.М. Дридзе // В контексте конфликтологии / - М.: «Институт социологии РАН». – 1997. - № 1. – С. 74.
117. Дридзе Т.М. Человек и городская среда в прогнозном социальном проектировании / Т.М. Дридзе // Общественные науки и современность. – М.: наука, 1994. - № 1. – С. 99.
118. Дридзе Т.М. Экоантропоцентрическая и семиосоциопсихологическая парадигма для интеграции социогуманитарного знания в исследовательскую

социально-диагностическую и социально-проектную практику / Т.М. Дридзе // Мир психологии. – 2000. – № 2. – С. 10-26.

119. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

120. Европейский кодекс поведения для медиаторов [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mosmediator.narod.ru/evropeiskii_kodeks_povedeniya_dlya_mediatorov_ot_2_iyunya_2004_g/

121. Егоров А.В. Конфликтологическое обучение младших школьников в странах Европейского Союза: автореферат дис. на соискание ученой степ. канд. педагогич. наук / А.В. Егоров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kantiana.ru/postgraduate/announce/avt_egorov.doc.

122. Елисеев О. П. Конструктивная типология и психодиагностика личности / О. П. Елисеев. — Псков: Изд-во Псковского обл. ИУУ, 1994. — 280 с.

123. Ереванский государственный университет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.ysu.am/site/?lang=2&page=3&id=77>

124. Есть ли альтернатива переходу в суд? [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sug.kiev.ua/print_article.php?id_article=3259

125. Еськов А.Л. Инновационно-кадровый менеджмент: проблемы и решения / А.Л. Еськов, Н.А. Орлова, С.Ю. Бунтовский. – К.: Науковий світ, 2007. – 74 с.

126. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография / А.Л. Еськов. – Донецк: Ин-т экономики пром-ти НАН Украины, 2005. – 390 с.

127. Еськов А.Л. Мотивация в корпоративной системе управления персоналом / А.Л. Еськов, И.И. Симакова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2005. – № 2(84). – С. 64 -72.

128. Еськов А.Л. Теоретические аспекты мотивации и их практическая реализация на крупном машиностроительном предприятии / А.Л. Еськов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. - № 2 (84). – С. 59-64.

129. Жаров С. Примирительно-третейский порядок разрешения трудовых конфликтов / С. Жаров. – М.: Изд-во ВЦСПС, 1926. - С. 4.
130. Житомирский В. С. Рейдерство: явление, причины. Профилактика, защита / В. С. Житомирский. – СПб.: Ленинградская торгово-промышленная палата, 2006. – 56 с.
131. Заблодська І.В., Кудріна О.Ю. Стратегія розвитку луганської області: монографія / І.В. Заблодська, О.Ю. Кудріна. – Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2014. – 308 с.
132. Зайцев А.К. Конфликт акционирования на приватизированных предприятиях / А.К. Зайцев // Социальный конфликт. – Калуга, КаИС. – 1994. - № 2(2). – С. 52-47.
133. Зайцева Е.В. Роль человеческого фактора в условиях развития рыночных отношений / Е.В. Зайцева // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. - № 2(84). – С. 81-85.
134. Закомурная Е. Новое образование менеджера / Е. Закомурная // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://old.executive.ru/education/articles/article_4001
135. Закон Украины «О коллективных договорах и соглашениях // Відомості Верховної Ради України. – 1993. - № 36. – Ст. 361.
136. Закон Украины «О местном самоуправлении в Украине». - Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 24. – Ст. 170.
137. Закон Украины «О местных государственных администрациях в Украине». - Відомості Верховної Ради. – 1999. - №№ 20-21. – Ст. 190.
138. Закон Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов). - Відомості Верховної Ради України. – 1998. - № 34. – Ст. 227.
139. Закон Украины «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». - Відомості Верховної Ради України. – 2016. - № 4. – Ст. 44.
140. Закон Украины «О социальном диалоге в Украине». - Відомості Верховної Ради України. – 2011. - № 28. – Ст. 255.

141. Закон Украины «Об организации работодателей, их объединениях, правах и гарантиях их деятельности». - Відомості Верховної Ради України. – 2016. - № 2. – Ст. 17.

142. Захарова О. Предотвращение конфликтов на стадии подбора персонала / О. Захарова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.by/stati/psikhologiya/8690-predotvraschenie-konfliktov-na-stadii-podbora-personala-8690>

143. Захарчук Л.А. Регулирование социально-трудовых конфликтов в системе образования / Л.А. Захарчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.conflictmanagement.ru/text/?text=154>.

144. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 315 с.

145. Зеленков Ю. В. Социальная конфликтология / Ю. В. Зеленков. - М.: Юридический институт МИИТА, 2003. – 262 с.

146. Зиммель Г. Конфликт современной культуры / Г. Зиммель // Культурология. XX век: Антология. Кризис культуры. - М.: ИНИОН, 1994. – 197 с.

147. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. – СПб: Речь, 2004. – 304 с.

148. Зинов В.Г. Развитие системы профессиональной переподготовки менеджеров для повышения эффективности инновационной деятельности: теория и практика: дисс. докт. экон. наук / В.Г. Зинов. М., 2005. - 367 с.

149. Зубкова А. Формы и методы урегулирования трудовых споров и конфликтов / А. Зубкова, Б. Румянцев // Хозяйство и право. – 1998. - № 9. – С. 111-117.

150. Иванов С. На пути к новой концепции трудового права: о коллективных трудовых спорах и забастовках / С. Иванов // Советское государство и право. – 1989. - № 9. – С. 59.

151. Измерение достойного труда через статистические показатели / Р. Анкер, Ф. Мехран, Дж. Риттер, И. Чернышев, Ф. Эггер: доклад № 1 от 21 авг. 2002 г. – Женева: Департамент интеграции политики, 2002. – 123 с.

152. Иляш О.И. Экономика труда и социально-экономические отношения / О.И. Иляш, С.С. Гринкевич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://uchebnik/online.com/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialnotrudovi_vidnosini_ilyash_oi/modeli_sotsialnogo_partnerstva.ntm

153. История государства и права зарубежных стран: учебник / Под ред. К.И. Батыра. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2010. – С. 98.

154. Ільницький В.В. Методолого-методичний інструментарій дослідження відповідальної поведінки соціальних партнерів на ринку праці / В.В. Ільницький // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2-х т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – 666 с.

155. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо діяльності НСПП упродовж 2007-2010 років, зокрема колективні трудові спори, вимоги найманих працівників, у яких стосувалися питань укладання та виконання положень колективних договорів (додаток 1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

156. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2009 рік // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2010. - № 1-2. – С. 52-60.

157. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2011 рік [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rada.gov.ua>

158. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2013 рік // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2014. - № 1-2. – С. 50-58.

159. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2011 р. // Бюлетень національної служби посередництва і примирення. – 2012. - № 1-2. – С. 45-50.

160. Інформація про стан соціально-трудових відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у грудні 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http //www.nspp.gov.ua](http://www.nspp.gov.ua)

161. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.

162. Калінеску Т.В. Інновації у соціально-економічному розвитку підприємств регіону: монографія / Т.В. Калінеску, О.О. Недобега, М.О. Наталенко. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. Даля, 2012. – 272 с.

163. Каменецкий Г. Трудовые конфликты и профессиональные объединения / Г. Каменецкий. – Л.: Губпрофсовет, 1926. – С. 82.

164. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.

165. Кафидов В.В. Современный менеджмент / В.В. Кафидов. - М.: Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2012. – 400 с.

166. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. – 2.-е изд. / Э. Кемпбелл, Л. Саммерс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

167. Кимаровский В.В. Формы социального партнерства / В.В. Кимаровский. – М.: Флинта: МПСИ, 2003. – 130 с.

168. Кир'янова О.В. Особливості застосування психодіагностичного інструментарію в управлінні персоналом / О.В. Кир'янова // Формування ринкової економіки. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: в 2 т. – Київ: КНЕУ. 2012. – Т. 1. – С. 520-528.

169. Киселев В.Н. Социальное партнерство в России: специфика и основные проблемы становления в период рыночных реформ / В.Н. Киселев, В.Г. Смольков. – М.: Экономика, 2002. – 165 с.

170. Киселев В.Н. Российская модель социального партнерства (теоретико-концептуальный анализ) / Киселев В.Н. – М.: Изд. дом «АТИСО», 2008. – 270 с.

171. Киселев И. Трудовое право России. Историко-правовое исследование: учеб. пособие / И. Киселев. – М.: Издательство «Норма», М.: ИНФРА-М, 2001. – 371 с.
172. Киселев И.Я. Международно-правовое регулирование труда (международные стандарты труда) / И.Я. Киселев. – М.: Академия труда и социальных отношений, 1995. – 116 с.
173. Киселев Ю. Забастовочное движение в России / Ю. Киселев // Рабочая политика, 1997. - № 1. – С. 38.
174. Классический метод расстановки приоритетов (МРП) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/459/34573.php>
175. Клаузевиц К. О войне / К. Клаузевиц. - М.: Эксмо, 2007. – 565 с.
176. Клімович О. Посередництво – нова сфера професійної діяльності / О. Клімович // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2012. - №.3-4. – С. 4-8.
177. Козаков В.А. Психологія діяльності та навчальний менеджмент / В.А. Козаков. – К.: КНЕУ, 2000. – 243 с.
178. Козаченко О. Деякі аспекти з міжнародного досвіду ведення колективних переговорів / О. Козаченко // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2012. – № 3-4. – С. 24–31.
179. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. - 208 с.
180. Козина И.М. Индустриальные конфликты в современной России / И.М. Козина // Экономическая социология / - Т. 10. - № 3. - Май 2009. – С. 16-32.
181. Козловский В.В. Трудовой конфликт как форма социального протеста / В.В. Козловский // Социальный протест и трудовой конфликт на российских предприятиях. – СПб: Петрополис, 1999. – 119 с.
182. Колганова Г.Т. Психологічні чинники управління ринковою економікою / Г.Т. Колганова, А.О. Величко // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С. 118-122.

183. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. / А.М. Колот. – К: КНЕУ, 2004. – 230 с.

184. Комплексний аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах, організаціях України, що перебувають у системі запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) станом на 01 квітня 2011 року // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2011. - № 3-4. – С. 37-51.

185. Комплексний аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах та організаціях, на яких упродовж 2010-2012 років НСПП сприяла вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів), у яких вимоги найманих працівників виникли у зв'язку з розбіжностями щодо укладення або зміни, виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2013. - № 5-6. – С. 35-57.

186. Комплексный анализ состояния социально-трудовых отношений на предприятиях, в учреждениях и организациях, где на протяжении 1998-2012 гг. и 9 месяцев 2013 г. служба НСПП содействовала разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов), предотвращала их возникновение и предпринимала меры по стабилизации состояния социально-трудовых отношений в процессе проведения наемными работниками акций социального протеста, забастовок // Бюллетень Национальной службы посредничества и примирения. – 2013. - № 11-12. – С. 33-60.

187. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конфедерацией труда. 1957-1990 . Т.П. Женева. Международное бюро труда. 1991. – С. 1795-1798.

188. Конфликтменеджмент Ф. Глазла в российской конфликтологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.conflictmanagement.ru/text/?text=154>

189. Конфликтология – новая профессия в нашей стране. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://fsgt.kstu.ru/kafedry/kafedra-sotsialnoi-i-politicheskoi-konfliktologii/konfliktologiya-novaya-professiya-v-nashei>
190. Конфликтология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.ucheba.ru/spec/57553.html>
191. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / под ред. д. филос. н. Е.М. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. – 344 с.
192. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. - М.: Дека, 1998. – 301 с.
193. Косовских Е.А. Функциональная модель организационно-экономического механизма управления региональной инвестиционной деятельностью / Е.А. Косовских, Ю.В. Трифонов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. - № 3. – С. 183-185.
194. Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. / Р. Коуз. – М.: Дело, 1993. – 192 с.
195. Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 216 с.
196. Краснов Б.И. Конфликты в обществе / Б.И. Краснов // Социально-политический журнал. – 1992 . - № 6-7. – С. 14-21.
197. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме / Ю.Д. Красовский. – М.: Инфра-М, 1997. – 368 с.
198. Крейчман Ф.С. Эффективная организация управления акционерными предприятиями в условиях рынка / Ф.С. Крейчман. – М.: ЗАО Финстатинформ, 2000. – 316 с.
199. Крисп Гай Саллюстий. Афоризмы / Саллюстий Гай Крисп // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wisdomstore.ru/author/gaj-sallyustij-krisp>.
200. Кроули Дж. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений // Дж. Кроули, К. Грэм. – М.:

Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010. – 304 с.

201. Крылов К. Социальное партнерство: реалии и перспективы [Электронный ресурс]; http://old.nasledie.ru/fin/6_15/article.php?art=19.

202. Кудряшова К. Н. Повышение клиентоориентированности персонала как направление профилактики организационных конфликтов / К.Н. Кудряшова, Е.В. Фалалеева // Молодой ученый. — 2016. — № 11. — С. 795-798.

203. Кузнецова В.Н. Мотивация субъекта труда в контексте инновационного развития общества / В.Н. Кузнецова, А.С. Кузнецов, О.В. Пенез // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С. 81-86.

204. Культура Китая [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

205. Кураков Л.П. Экономический энциклопедический словарь / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: ВУЗ и школа, 2005. – 1030 с.

206. Лавренко О. З повагою до законів і людей. Інституціональні засади соціального партнерства в Австрійській республіці / О. Лавренко // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2007. – № 11–12. – С. 38–43.

207. Лаврова О.В. Организационный и социальный аспект бизнес-образования / О.В. Лаврова. - Саратов: Изд-во СГТУ, 2001. — 294 с.

208. Лазарев А.И. Основы консентологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vrm-id.ru/consentologia2.htm>.

209. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры / М. М. Лебедева. – М.: Экономика, 1993. – 156 с.

210. Леонова Ж.К. Организационно-экономические основы формирования бизнес-образования для предпринимательства в малых и средних городах: автореф. дисс. канд. экон. наук / Ж.К. Леонова. - М., 2005. - 24 с.

211. Литвинов-Фалинский В. П. Фабричное законодательство и фабричная инспекция в России / В. П. Литвинов-Фалинский. — 2-е изд., испр. и доп. - М.: Тип. А. С. Суворина, 1904. - 344 с.

212. Лог Дж. Коллективная собственность работников (обзор американского опыта) / Дж. Лог // США: экономика, политика, идеология. – 1991. - № 10. - С. 34-48.
213. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
214. Лозниця В.С. Психологія менеджменту / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 512 с.
215. Лук'янченко Н.Д. Управління розвитком інноваційної праці: теорія та практика: монографія / Н.Д. Лук'янченко, С.Ю. Бунтовський: МОН України. Донецький національний університет. – Донецьк: ДонНУ, 2011. – 169 с.
216. Лукичева Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л. 2006. – 360 с.
217. Лукьянченко Н.Д. Управление коллективными трудовыми спорами в системе социального партнерства: монография / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская, Е.А. Белова. – Донецк: ДонНУ, 2015. – 161 с.
218. Лунд М. Собственность работников / М. Лунд // Экономика и жизнь. – 1991. - № 48. – С. 6.
219. Лушникова М. В. Трудовые споры в СССР: учеб. пособие / М. В. Лушникова. – Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 1991. – С. 53.
220. Ляхов А.В. Понятие и виды синергизма / А.В. Ляхов, М.В. Крачулова // Економіка промисловості. – 2009. - № 4 (47). – С. 3-6.
221. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2003. – 296 с.
222. Магура М.М. Управление мотивацией персонала / М.М. Магура // Управление персоналом // 2004. - № 17. – С. 52-55.
223. Мазаева Н. Качество трудовой жизни – важная составляющая менеджмента персонала / К. Мазаева // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - № 3. – С. 115-121.

224. Майкова С.Э. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм / С.Э. Майкова, Д.В. Окунев // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - № 6. – С. 97-108.

225. Макаров Е. Краткий обзор социально-трудовых конфликтов в Российской Федерации за 2015 г. [Электронный ресурс] / Е. Макаров. - Режим доступа: <http://www.fnpr.ru/n/256/12/27.html>

226. Максимова В.Ф. Микроэкономика / В.Ф. Максимова. - М.: Юрайт, 1996. - 374 с.

227. Маличевский В. Переговоры: психология, стратегия, аргументы / В. Маличевский. – Харьков: Центр «Консульт», 2007. – 128 с.

228. Малышев М.Л. Мониторинг социально-трудовой сферы / М.Л. Малышев. – М.: Перспектива, 2007. – 276 с.

229. Маннаков Р.Г. Современные закономерности. Принципы, задачи и механизм регионального управления / Р.Г. Маннаков, Л.Г. Ахтарова // Вестник Челябинского государственного университета. – Челябинск, 2009. - № 3 (141). – С. 47-56.

230. Мартиненко М.М. Історичний огляд вітчизняного та західного досвіду розвитку колективно-договірних відносин на національному та виробничому рівнях / М.М. Мартиненко, І.Е. Татарінов / економічний вісник Донбасу. – 2011. - № 1(23). – С. 159-164.

231. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. / Мастенбрук У. – М.: Инфра-М, 1996. – 256 с.

232. Медиация в Украине: «за» и «против» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://smi.liga.net/articles/2011-10-26/2849354-mediatsiya_v_ukraine_zh_i_protiv.htm.

233. Медиация и практическая конфликтология. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://conflictology.spb.ru/>.

234. Межсекторные взаимодействия (методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры): Альманах / Под общ. ред. Н.Л. Ханачашвили. - М: Рос. благотворит. фонд НАН, 2002. – 368 с.

235. Миклашевский А. Н. Стачки и социальный вопрос. Право стачек / А.Н. Миклашевский. СПб., 1905. - 72 с.
236. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА / Г. Минцберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 544 с.
237. Миронова Д. Об инновационных факторах развития трудового потенциала / Д. Миронова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_14_1/Mironova.pdf
238. Митрохин В.М. Социальное партнерство: теоретико-методологические основы / В.М. Митрохин. – М.: РАГС, 1999. – 225 с.
239. Михеев В.А. Государственная служба: регулирование конфликтов и социальное партнерство / В.А. Михеев. – М.: РАГС, 1996. – 226 с.
240. Михеев В.А. Основы социального партнерства: теория и практика / В.А. Михеев. – М.: Экзамен, 2001. – 316 с.
241. Моргунов Е. Бизнес-конфликтология / Е. Моргунов, Н. Рязанова // Управление персоналом. – 2005. – № 16. – 134 с.
242. Моргунов Е.Н. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение – 3-е изд., пер. и доп. / Е.Н. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 561 с.
243. Морено Я.. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе / Я. Морено. – М.: Академический проект, 2001. – 383 с.
244. Мякушкин Д. К вопросу о применимости методов психодиагностики в кадровой работе [Электронный ресурс] / Д. Мякушкин. - Режим доступа: <http://myakushkin.ru/content/view/78/58/>.
245. Негойце К. Применение теории систем к проблемам управления / К. Негойце. – М.: Мир, 1985. – 156 с.
246. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров / Я. Нергеш. – М.: Международные отношения, 1989. – 264 с.
247. Нетяжук М.В. Економічні механізми в ринкових умовах / М.В. Нетяжук // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2004. - № 3. – С. 16-20.

248. Нисселович Л. Н. История фабрично-заводского законодательства / Л.Н. Нисселович. - СПб.: Б. и., 1883. - 174 с.

249. Нова віха розвитку українсько-британського співробітництва у сфері соціально-трудових відносин: поточні новини // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2008. – № 4–5. – С. 5–14.

250. Носырева Е. И. Посредничество в урегулировании правовых споров: опыт США / Е. И. Носырева // Государство и право. – 1997. – № 5. – С. 109–114.

251. О дистанционном обучении // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://onmcso.narod.ru/inf/do.htm>

252. О профессиональных союзах [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики. Постановление № I-251П-НС от 11.08.2015 г. // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/zakony-2/>.

253. О создании Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 234 от 04.06.2015 г. // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/ukazy/>.

254. Об охране труда [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики. Постановление № I-118П-НС от 03.06.2015 г. // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/zakony-2/>.

255. Об утверждении Положения и структуры Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров ДНР № 1-27 от 10.01.2015 г. // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/postanovleniya/>.

256. Огородник О. Соціальне партнерство як елемент соціально-ринкової економіки. Природа і суспільна функція соціального партнерства // О. Огородник // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2011. - № 3-4. – С. 4-7.

257. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку. – 2005. - № 4(36). – С. 48-50.

258. Осеев А.А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] / А.А. Осеев / Социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова // Ломоносовские чтения. – 2004. – Т. 1. - Режим доступа: [http:// URL:http://lib.socio.msu.ru](http://URL:http://lib.socio.msu.ru)

259. Основные модели социального партнерства // Социальная политика. Парадигмы и приоритеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allrefs.net/c6/3jfcfb/p20/>

260. Осовий Г. Вирішення трудових спорів / Г. Осовий // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2005. - №.3. – С. 22-36.

261. Осовий Г. Вирішення трудових спорів (закінчення) / Г. Осовий, В. Руденко // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2005. – № 4. – С. 8–24.

262. Основные модели социального партнерства // Социальная политика: парадигмы и приоритеты / Компьютерная верстка А.Н. Новикова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allrefs.net/c6/3jfcfb/p20/?full>

263. Острейковский В.А. Теория систем / В.А. Острейковский. – М.: Высшая школа, 1997. – 278 с.

264. Отчет о результатах работы отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области за 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp-dn.com>

265. Отчет о результатах работы отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области за 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp-dn.com>

266. Отчеты НСПП за 2005-2013 гг. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

267. Отчеты отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области за 2005-2017 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp-dn.com>

268. Панина В.С. Трудовые конфликты на предприятии / В.С. Панина // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 6 (6). – С. 132-135.
269. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М.: Академический проект, 2002. – 880 с.
270. Патрушева Г. Досвід інших держав щодо організації та функціонування служб з питань урегулювання колективних трудових спорів / Г. Патрушева // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2008. – № 4–5. – С. 46–48.
271. Петенко І.В. Концептуальні засади організаційного механізму підвищення компетенцій персоналу / І.В. Петенко // Механізми підвищення ефективності управління функціонуванням регіональної економіки: зб. наук. праць. - Донецьк: ДонДУУ, 2013. - С. 215-220.
272. Петенко І.В. Соціо-еколого-економічне середовище формування людського капіталу / І.В. Петенко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. - Т. 2 К. - КНЕУ, 2012.- С. 275-281.
273. Петрович Я. Руководство по праву на забастовку для стран Юго-Восточной Европы [Электронный ресурс] / [Я. Петрович, Г. Катзарски, Д. Маринкович, И. Энахе]. – Режим доступа: http://www.fpru.ru/text/prava_profsozbor.pdf.
274. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л.А. Петровская // Теорет.- методол. проблемы соц. психологии. – М.: Изд-во МГУ, 1977. – С. 126-143.
275. Петюх В.Н. Управління командами: навч. посібник / В.Н. Петюх, О.І. Ільницька. – К.: КНЕУ, 2012. – 512 с.
276. Полянский Н.Н. Стачки рабочих и уголовный закон / Н.Н. Полянский. – СПб: Тип. Товарищества «Обществ. польза», 1907. - 411 с.
277. Понятие конфликта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://http://psyznaiyka.net/view-conflictology.html?id=1>. – Загл. с экрана.

278. Попова Ж. Г. Межнациональные особенности ведения деловых переговоров: социокультурный аспект / Ж. Г. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/1/1117.html>. – Загл. с экрана.

279. Привалов Н.Г. Социальное партнерство: от рынка труда к гражданскому обществу / Н.Г. Привалов // Вестник ОГУ, 2012. - № 5. – С. 72-77.

280. Припотень В.Ю. Формирование материальной мотивации и мероприятия, стимулирующие работу сотрудников на торговых предприятиях / В.Ю. Припотень, В.А.Тиханова, И.Ю. Изюмов // Механізми управління економічними, екологічними і соціальними процесами в умовах інноваційного розвитку: сб. матеріалів II Міжнарод. наук.-практ. конф. - Алчевск: Ноулідж, 2014. – С. 49-52.

281. Про аналіз практики застосування норм Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» Національною службою посередництва і примирення // Рішення Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та праці (Протокол № 40 від 23 грудня 2009 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

282. Про затвердження Інструкції про порядок здійснення аналізу висунутих найманими працівниками або профспілкою вимог, виявлення та узагальнення причин колективних трудових спорів (конфліктів) // Наказ НСПП від 26.03.2003 р. № 118 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

283. Про затвердження Інструкції про порядок здійснення аналізу висунутих найманими працівниками або профспілкою вимог, виявлення та узагальнення причин колективних трудових спорів (конфліктів), із змінами та доповненнями // Наказ НСПП від 09.06.2009 р. № 33 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

284. Про захист вимог працівників у випадку неплатоспроможності роботодавця. Конвенція міжнародної організації праці № 173, 1992 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rada.gov.ua>

285. Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР від 24 березня 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - № 17. – С. 121.

286. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 34. – Ст. 227, с. 674–686.

287. Программа Regional Labour Market Demand [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://www.regionallabourmarketmonitoring.net/international_organization.shtml.

288. Программа двух дипломов: экономический факультет МГУ и университет Джорджа Мейсона. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/ds1369/>

289. Программы лояльности как форма социальной ответственности бизнеса перед обществом: монография / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, А.Ф. Джинджолия, И.И. Решетникова, И.В. Аракелова, А.А. Сергеев. - Волгоград: ВолгГТУ, 2012. - 132 с.

290. Профессия конфликтолог. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: - http://www.obrazovanie66.ru/main_prof.php?profid=406.

291. Психология личности: тесты, опросники, методики / Авторы-сост. Н.В. Киршева, Н.В. Рябчикова. – М.: Геликон, 1995. – 220 с.

292. Пухальський В.В. Механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства / В.В. Пухальський // Економіка та держава. – 2004. - № 6. – С. 18-21.

293. Пшеничный С.П. Тенденции развития института социального партнерства в России / С.П. Пшеничный // Экономические науки. – 2013. - № 12. – С. 47-50.

294. Райманн К. К трансформации конфликта: обзор современных теорий урегулирования конфликтов / К. Рейманн. – М.: Наука, 2007. – 75 с.

295. Развитие бизнес-образования глазами бизнес-школ // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/articles/view?Id=190&type=Forprint>

296. Рассоха С.Н. Современное бизнес-образование как фактор эффективного развития российского предпринимательства: автореф. дисс. канд. экон. наук / С.Н. Рассоха. М., 2006. - 23 с.
297. Растов Ю.Е. Конфликтологическая сторона менеджмента / Ю.Е. Растов. Барнаул: Изд-во АКОО «Региональный научный центр», 1992. – С. 9.
298. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: моногр. / Н.Д. Лук'янченко, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська, Л.Л. Шамільова та ін. – Донецьк: І-т економіки пром-ті НАН України. – Донецьк, 2004. – 340 с.
299. Резанович И.В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджеров / И.В. Резанович. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. - 291 с.
300. Рейдерство: витоки, процедури, способи запобігання / О.А. Бурбело, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, С.О. Бурбело. – Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2012. – 164 с.
301. Рейтинг лучших бизнес-школ мира (Global MBA rankings 2007) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.magistr.net.ua/article/268.htm>
302. Рекомендации Международной конференции «Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации: выявление, урегулирование, предупреждение». – 16-17 окт. 2014 г. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.fnpr.ru/n/256/11207.html>
303. Реутова А.О. Методы мотивации персонала предприятий / А.О. Реутова // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2010. – № 1 (31). – С. 210-212.
304. Родионов А.В. Личностно-психологические мотивы в развитии потенциала / А.В. Родионов, А.В. Яковенко // Экономика и социум, 2016. – №3(22). – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_22/Rodionov%20A.V.%20Osnovnoy%20razdel.pdf

305. Родионов А.В. Принципы организации социального партнерства некоммерческих организаций // Экономика. Менеджмент. Инновации. – Донецк: ООО "НПП "Фолиант", 2017 – № 1 (7). – С. 53-61.

306. Родионов А.В. Управление трудовыми конфликтами в некоммерческих организациях // Экономика. Менеджмент. Инновации. – Донецк: ООО "НПП "Фолиант", 2016. – № 4 (4). – С.34-41.

307. Роперс Н. От разрешения к трансформации конфликтов: оценка роли и воздействия проектов по налаживанию диалога / Н. Роперс // Этнополитические конфликты: пути трансформации. Настольная книга Берховского центра. – М.: Наука, 2007. – С. 291-304.

308. Роперс Н. Этнополитические конфликты: пути трансформации. Настольная книга Берховского центра / Н. Роперс. – М.: Наука, 2007. – С. 291-303.

309. Рофе А.И. Научная организация труда / А.И. Рофе. – М.: Изд-во «МИК», 2000. – 350 с.

310. Румянцева Е.Е. Новая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФРА, 2005. – VI. – 724 с.

311. Румянцева Е.Е. Нравственные законы экономики / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 96 с.

312. Руссо Ж.-Ж. Об общественном договоре, или принципы политического права. Трактаты / Ж.-Ж. Руссо. – М.: Прогресс, 1969. – С. 160-161, 167-168.

313. Руссо Ж.-Ж. Рассуждение о начале и основаниях неравенства / Руссо Ж.-Ж. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.litmir.info/br?b=157480>.

314. Рыбаков Ю. Я. Промышленное законодательство России первой половины XIX в. / Ю. Я. Рыбаков. М.: Наука, 1986. - 212 с.

315. Савельева В.С. Організаційна поведінка / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов, В.М. Вакуленко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.

316. Сайт Московской финансово-промышленной академии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://1edu.ru/info/1150_courses.html.

317. Сайт НСПП [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nspp.gov.ua>

318. Сайт Российского социального государственного университета. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://minsk.rgsu.net/science/kafs/psi/>

319. Сайт Санкт-Петербургского государственного университета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://spb.ucheba.ru/vuz/10564/faculty-7136/спес-162100.html>.

320. Сайт Тбилисского государственного университета [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/689567>

321. Саости Т. Математические модели конфликтных ситуаций / Т. Саости. - М.: Сов. Радио, 1977. - 302 с.

322. Сафонов В.А. Разрешение коллективных трудовых споров в России: исторический обзор / В.А. Сафонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=99684> - Загл. с экрана.

323. Святловский В.В. От возникновения рабочего класса до конца 1917 г. / В.В. Святловский. – Л.: Гос. изд-во «Ленинград», 1925. - 342 с.

324. Семенова Л. 3 історії американського тредюніонізму: С. Гомперс про арбітраж / Л. Семенова // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2006. – № 8. – С. 53–57.

325. Семигин Г.Ю. Социальное партнерство в современном мире / Г.Ю. Семигин. – М.: Мысль, 1996. – 199 с.

326. Симкин Д.Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом / Д.Г. Симкин // Вестник ОГУ. – 2009. - № 8(102). – С. 88-92.

327. Скавитин А. Моббинг персонала: опыт зарубежных исследований. [Электронный ресурс] / А. Скавитин. - Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/foreignarh/8079.html>. – Загл. с экрана.

328. Скоробогатов М. Мир MBA / М. Скоробогатов, А. Нищенко // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aboutstudy.ru>. - Заглавие с экрана.

329. Слюсарянский М.А. Методологические и теоретические основы исследования трудовых конфликтов / М.А. Слюсарянский // Вестник Пермского государственного технического университета – 2011. – № 11. – С. 48-57.

330. Снежко Е. «Топ-студенты. О спросе на бизнес-образование в Украине» / Е. Снежко // ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2001. – № 1. – С. 23.

331. Собчук Н.В. Основные подходы к интерпретации понятия межсекторного социального партнерства в современном мире / Н.В. Собчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2008/04/08/?print>

332. Соловьев А.В. Практический комментарий Закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» / А.В. Соловьев. – М.: Фонд «Правовая культура», 1997. – 180 с.

333. Соломин И.Д. Психосемантическая диагностика трудовой мотивации и управления персоналом [Электронный ресурс] / И.Д. Соломин. - Режим доступа: <http://www.roman.by/r-72030.html>.

334. Социальное партнерство в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://politigs.ellib.org.ua/pages-7981.html>

335. Социальное партнерство в условиях рыночных отношений: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://erudition.ru/ret/id.15111_1/html

336. Социально-трудовая обстановка и развитие СТК в Российской Федерации за девять месяцев 2015 г. / ФНПР (Федерация Независимых профсоюзов России: официальный сайт). Раздел: цифры и факты [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.fnpr.ru/n/256/11207.html>

337. Социально-трудовые конфликты в России и мире: практика разрешения и ее законодательное обеспечение: II Международная научно-практическая конференция, 1 апреля 2016 г. / Науч. ред. Е.И. Макаров. – СПб.: СПбГУП, 2016. – 172 с.

338. Социально-трудовые отношения: нормативно-правовое регулирование предупреждения возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов),

порядка выполнения анализа причин их возникновения и прогнозирование в Украине. – К.: АДЕФ- Україна», 2009. – 152 с.

339. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России / Ред. А.С. Автономов. - М.: Рос. благотворит. фонд НАН, 2003. – 411 с.

340. Спенсер Г. Основания социологии. Сочинения: в 4-х томах / Г. Спенсер. - Т.1. - СПб., 1898. – С. 277-278.

341. Ставицька О. В. Трудові конфлікти: загальнотеоретичний аналіз / О. В. Ставицька // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2007. – № 2. – С. 38–42.

342. Станкин М.И. Психология управления / М.И. Станкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 304 с.

343. Стартував шведсько-український проект «Вирішення трудових спорів в Україні» // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2012. – № 3-4. – С. 14–15.

344. Статистический ежегодник Донецкой области за 2011 г. // Госкомстат Украины. Главное управление статистики в Донецкой области: Донецк, 2012. – 502 с.

345. Статистический сборник «Донецкая область в 2005 г.» // Госкомстат Украины. Главное управление статистики в Донецкой области:

346. Статистический сборник «Донецкая область в 2008 г.» // Госкомстат Украины. Главное управление статистики в Донецкой области: Донецк, 2009. – 495 с.

347. Степанов Е.И. Отечественная конфликтология: к вопросу о становлении и развитии / Е.И. Степанов // СОЦИС. – 1998. - № 10. – С. 53.

348. Степанова Т.Е. Знания – основной ресурс инновационного развития российской экономики / Т.Е. Степанова // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики: материалы XIII международной науч.-практич. конференции по инновационной деятельности. – Киев – Симферополь – Севастополь, 2008. – С. 106-110.

349. Таскаев Г.С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ: дис. канд. социол. н. / Г.С. Таскаев. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та им. М.В. Ломоносова, 2008. – 184 с.
350. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємств: монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 384 с.
351. Теория международных отношений / Сост., науч. ред. и коммент. П.А. Цыганкова. – М.: Гардарики, 2002. - С. 93–110.
352. Тимошенко И.К. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И.К. Тимошенко, А.С. Соснин. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
353. Ткачук Л.Т. Менеджмент / Л.Т. Ткачук. - Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 539 с.
354. Товма Н.А. Классификация моделей социального партнерства в развитых странах / Н.А. Товма [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/16.NPRT_2009/Economics/46035.doc.ntm
355. Толбухина Н.А. Коллективный договор в вопросах и ответах / Н.А. Толбухина // Кадровое дело. – 2004. - № 10 – С. 29.
356. Трудовые конфликты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://zakony.com.ua/lawbase.html?catid=9573>.
357. Тукумцев Б.Г. Опыт оценки состояния и тенденций изменения социальной напряженности на промышленных предприятиях в режиме мониторинга / Б.Г. Тукумцев // Диалог культур: ценности, смыслы. Коммуникации: XIII Международные Лихачевские научные чтения, 16-17 мая 2013 г. – Секция 3. Социально-трудовые конфликты на пространстве СНГ. – СПб.: СПбГУП, 2013. – С. 422-424.
358. Указ Президента РСФСР от 15.11.1991 г. № 212 «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов) // Собрание актов президента и правительства Российской Федерации. – М.: Изд-во концерна «Профиздат», 1996. – 484 с.

359. Указ Президента Украины «О создании Национальной службы посредничества и примирения» от 17.11.1998 г. № 1258/98. – Офіційний Вісник України. – 1998. - № 46. – С. 13.
360. Управление конфликтами и стрессами / под. ред. А.Я Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.
361. Урбанович А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2004. – 640 с.
362. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2000. – 272 с.
363. Фельдман Д.М. Политология конфликта / Д.М. Фельдман. - М.: Издательский дом «Стратегия», 1998. – 200 с.
364. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
365. Фомин В.П. Сокровенное учение античности в духовном наследии Платона / В.П. Фомин. – М.: Аргус, 1994. – 285 с.
366. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
367. Фрагменты ранних греческих философов. Ч.1. – М.: Наука, 1989. – С. 200-201.
368. Фэн Ю-лань. Краткая история китайской философии / Ю-лань Фэн. – СПб.: Евразия, 1998. – 373 с.
369. Фром Э. Теория фрустрационной агрессивности [Электронный ресурс] / Э. Фром. – Режим доступа: <http://gendocs.ru> / – Загл. с экрана.
370. Хаэт Г. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды / Г. Хаэт, А. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.
371. Хертель Анита фон. Профессиональное разрешение конфликтов: медиативная компетенция в вашей жизни / Анита фон Хертель – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 272 с.
372. Хоманн Л. Бизнес-игры: создание революционных продуктов с помощью клиентов / Л. Хоманн. – СПб: Символ-Плюс, 2008. – 324 с.

373. Хромов Н.И. Организационно-экономический механизм внедрения системы развития человеческого капитала предприятия / И.П. Булеев, Н.И. Хромов // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – С. 3-16.

374. Хромов Н.И. Основы создания механизмов формирования и эффективного развития экономики Донбасса / Н.И. Хромов // Экономике непризнанных республик: проблемы функционирования и перспективы развития: Материалы I Международной научно-практической конференции, 25 июня и 3-4 июля 2015г. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2015. – С. 97-104.

375. Цой Л.Н. Практическая конфликтология / Л.Н. Цой. – М.: Ин-т социологии РАН, 1997. – 233 с.

376. Черных А.Б. Технология социально-психологической диагностики персонала [Электронный ресурс] / А.Б. Черных. – Режим доступа: <http://www.hr-technologies.ru/?p=126>. – Загл. с экрана.

377. Чуб І. Трудові арбітри: проблеми і питання / І. Чуб // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2007. – № 6. – С. 16–19.

378. Чумаченко Н.Г. Теория управленческих решений: Учеб. пособие для вузов / Н.Г. Чумаченко, Р.И. Заботина. – Киев: Вища, школа, 1981. – 248 с.

379. Шаленко В.М. Производственные забастовки как объект социологического анализа / В.М. Шаленко // Социологические исследования. – 1990. - № 2. – С. 107-112.

380. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах / В.Н. Шаленко. – М.: МГУ, 1992. – 258 с.

381. Шаленко В.Н. Концептуальные подходы к изучению трудовых конфликтов / Шаленко В.Н. // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Материалы I Международного конгресса конфликтологов. – М.: Едиториал УРСС, 2001. – С. 299-314.

382. Шаленко В.Н. Методы разрешения трудовых конфликтов на российских предприятиях / В.Н. Шаленко // Социально-трудовые конфликты в

России и в мире: практика разрешения и ее законодательное обеспечение: II Международная научно-практическая конференция, 1 апреля 2016 г. / науч. ред. Е.И. Макарова. – СПб.: СПбГУП, 2016. – 82-87 с.

383. Шаленко В.Н. Трудовые конфликты в России начала XXI века: мониторинг и анализ / В.Н. Шаленко // Диалог культур: ценности, смыслы. Коммуникации: XIII Международные Лихачевские научные чтения, 16-17 мая 2013 г. – Секция 3. Социально-трудовые конфликты на пространстве СНГ. – СПб.: СПбГУП, 2013. – С. 428-432.

384. Шаленко В.Н. Управление трудовыми конфликтами на российских предприятиях в условиях становления социального партнерства / В.Н. Шаленко: автореферат на соискание ученой степ. доктора социологических наук. – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2001. (Специальность 22.00.03 - экономическая социология и демография)

385. Шаховская Л.С. Механизм мотивации в партнерских программах лояльности на российском рынке / Л.С. Шаховская, И.В. Аракелова // Международное научное издание «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2011. - № 2. – С. 101-107.

386. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 1997. – 277 с.

387. Шелымагин И.И. Фабрично-трудовое законодательство в России (2-я половина XIX века) / И. И. Шелымагин. - М.: Изд-во Мин-ва юстиции СССР, 1947. - 188 с.

388. Шемяков О.Д. Концептуальні основи розвитку кадрового потенціалу профспілок як фактор становлення виробничої демократії / О.Д. Шемяков // вісник Донецького національного університету. – Д.: ДонНУ, 2012. - № 2. – С. 116-119.

389. Шиссель И.А. Формирование и развитие бизнес-образования в России: дисс. канд. экон. наук / И.А. Шиссель. - М., 1996.- 166 с.

390. Шмаков М.В. Социально-трудовые конфликты в России и мире: опыт разрешения и тенденции развития / М.В. Шмаков // Социально-трудовые

конфликты в России и мире: практика разрешения и ее законодательное обеспечение: II Международная науч.-практич. Конференция, 1 апреля 2016 г. / науч. Ред. Е.М. Макаров. – СПб: СПбГУП, 2016. – С. 12-19.

391. Щедровицкий Г. П. Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. — М.: Школа культурной политики, 1995. - 800 с.

392. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / Общ. ред.: В.И. Кушлин, В.П. Чичканов. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 744 с.

393. Энциклопедия Кругосвет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/lingvistika/RITORIKA.html?page=0,4.

394. Этика: Энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://iph.ras.ru/enc_eth/130.html

395. Юдина Т.Н. Конфуцианство как философия хозяйства и эволюция китайской экономической мысли в ходе модернизации (конец 1970-х гг.- по настоящее время) / Т.Н. Юдина, Г.Б. Арутюнов // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ. – 2011. - № 5 (77). – С.59.

396. Юридический конфликт: сферы и механизмы. – Ч. 2 / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М.: 1994. –172 с.

397. Юркевич А.В. Социально-трудовые конфликты на Украине: мониторинг, анализ, прогнозирование / А.В. Юркевич // Диалог культур: ценности, смыслы, коммуникации: XIII Международные Лихачевские научные чтения, 16-17 мая 2013. – СПб: СПбГУП, 2013. - С. 432-435.

398. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения / Якимец В.Н. – М.: РОО «Содействие сотрудничеству ин-та им. Дж. Кеннана с учеными в области социальных и гуманитарных наук», 2001. – 40 с.

399. Янг Дж., Саймон В. iКона: Стив Джобс... / Дж. Янг, В. Саймон. - М.: Экмо. – 448 с.

40. Azar E. The Management of Protracted Social Conflict: Theory and Cases / E. Azar / Aldershot: Dartmouth Publishing Company, 1990. – 157 p.
401. Bacal R. Organizational Conflict the Good, the Bad, and the Ugly // The Journal for Quality and Participation. - 2004, Summer. – P.17.
402. Baldwin P. The Politics of Social Solidarity. Class of the European Welfare State 1875-1975 / P. Baldwin. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – P. 24-26.
403. Boardman S., Horowitz S. Constructive Conflict Management and Social Problems: An Introduction // Journal of Social Issues. – Vol. 50. – No. 1. – 1994. - P. 1-12.
404. Boulding K. The Role of Conflict in the Dynamics of Society / Current Research on Peace and Violence. - Vol. IX. No. 3, 1986. - P. 98-102.
405. Cohen R. Language and Conflict Resolution: The Limits of English / R. Cohen // International Studies Review. - Vol. 3. - No. 1 (Spring, 2001). – P. 25-51.
406. Cornelius H., Faire S. Everyone Can Win: Responding to Conflict Constructively / H. Cornelius, S. Faire. - Pymble, N.S.W.: Simon & Schuster, 2006. – 251 p.
407. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. - Vol. 50. – No. 1. – 1994. – P. 13-32.
408. Esping-Andersen G. Social Foundations of Postindustrial Economies / G. Esping-Andersen. - New York, Oxford University Press, 1996.
409. Fisher R. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In / R. Fisher / Pymble, N.S.W.: Simon & Schuster, 2003. – 200 p.
410. Galtung J. Peace by Peaceful Means / J. Galtung / - L.: Sage Publications, 1996. – P. 53.
411. Goddard R. The Healthy Side of Conflict / R. Goddard // Management World. – 1986. - Vol. 15. – P. 8-12.
412. Gosling J. Nelsons Way: Leadership Ltssons from the Great Comman Garcia Leticia. Mediation in university communities^ the experience of the Universidad

comlutense / Leticia Garcia // Conflictology. Conflict Resolution magazine. – 2009. - № 1. - P. 75-81.

413. Garcia Leticia. Mediation in university communities^ the experience of the Universidad comlutense / Leticia Garcia // Conflictology. Conflict Resolution magazine. – 2009. - № 1. - P. 75-81.

414. Hisrich R. , Peters M. Entrepreneurship: Sterling, Developing and Managing a New Enterprise, Homewood, Boston, Irving 1989. – 471 p.

415. Intercultural Conflict Management Degree in Berlin. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.learn4good.com/universities/study_graduate_degree_programs.htm.

416. Literature in ELT: Using Literature for Conflict Resolution [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://blog.tesol.org/literature-in-elt-using-literature-for-conflict-resolution/>

417. Luna Salvador Roberto. Peace and conflict studies in Barcelona, Spain / Roberto Luna Salvador. – Режим доступа: <http://www.unrestmag.com/peace-and-conflict-studies-in-barcelona-spain/>.

418. Miall H., Ramsbotham O., Woodhouse T. (2000) Contemporary Conflict Resolution: the Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts / H. Miall , O. Ramsbotham, T. Woodhouse. - Ch. 1, 3.

419. Mintzberg H. Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development / H. Mintzberg – Berrett-Koehler Publishers, 2004. – 464 p.

420. Mirimanova N. (2009) Mediation and Dialogue: Official and Unofficial Strands, Initiative for Peacebuilding Available / N. Mirimanova [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.initiativeforpeacebuilding.eu

421. Norris F. News Analysis: Another Crisis, Another Guarantee // The New York Times. – 2008. – November, 24 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nytimes.com>

422. Peace Academy. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://world-peace-academy.ch/?lang=en&pid=91>.

423. Peace and Conflict Studies in Switzerland. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.learn4good.com/colleges/switzerlandstudies.htm>.
424. Rahim A. Managing Conflicts in Organizations. – 3rd Edition. – Westport CT. – 2001. – P. 24-45.
425. Roo A. The settlement of Collective Labor Disputes in the Netherlands / A. Roo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2472&langId=en
426. Rubin J. Models of Conflict Management // Journal of Social Issues. - Vol. 50. – No. 1. – 1994. – P. 33-45.
427. Rubin J. State Department briefing on Shepherdstown Peace Talks, January 5, 2000. / J. Rubin // Press Briefing, Israel-Syria Peace Talks [Электронный ресурс]. - Режим доступа: gov/www/regions/nea/000109sb_va_peace.html
428. Sillars A., Weisberg J. Conflict as a Social Skill // Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research / Ed. By M. Roloff, G. Miller. Sage Publication. – 1987. – P. 140-171.
429. Salonus J. Conciliation, mediation and arbitration in Finland / J. Salonus. – Helsinki, 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nd.edu/~lawlib/students/guide_labor_law/FINLAND.pdf
430. Spencer T. A Renewed Appreciation. Beverly Hills, etc. 1985. – 197 p.
431. The Australian National University. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://students.anu.edu.au/search/index.php?query=conflict>.
432. Vyrynen R. To settle or Transform? Perspectives on the Resolution of National and International Conflicts. New Directions in Conflict Theory / R. Vyrynen ed., London, Sage Publications, 1991. – P. 1-25.
433. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mastersportal.eu/studies/26861/conflictology.html>.
434. Wallensteen P. The Resolution and Transformation of International Conflicts: A Structural Perspective // New Direction in Conflict Theory. – London, Sage, 1991. – P. 129.

435. Willianson D. The Economic Institution of Capitalism. N.Y.: Free Press, 1985. – 383 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А



**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ПО ВОПРОСАМ
СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ТРУДЕ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
(ГОСТРУД ДНР)**

ул. Маршала, 2, г. Донецк, 283004, тел. (062) 300-23-63
e-mail: git@gostrud-dnr.ru, Идентификационный код 51013269

04.05.2017 № 01-03/01/0318

На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
экономических наук по специальности 08.00.05 «Экономика и управление
народным хозяйством» («Менеджмент»)

Обеспечение конкурентоспособности хозяйственных субъектов требует своевременного выявления предпосылок возникновения трудовых споров (конфликтов) на производственном, отраслевом и региональном уровнях, их предупреждения и регулирования на конструктивной основе. Выработка действенных подходов к управлению трудовыми разногласиями и формированию эффективной системы социального партнерства является одной из важнейших задач в сфере социально-трудовых отношений.

Представляется целесообразным практическое использование разработанных в диссертационном исследовании Л.Л.Бунтовской концептуальных основ создания Республиканской комплексной системы управления трудовыми спорами (конфликтами) и конкретных предложений по формированию Республиканской службы управления трудовыми спорами (конфликтами), что будет способствовать организации системной работы по обеспечению стабильности социально-трудовых отношений в регионе, урегулированию разногласий наемных работников и работодателей на

Продолжение приложения А

конструктивной основе. Предположенный Л.Л.Бунтовской научно-методический инструментарий для проведения системного конфликтологического мониторинга может быть использован в работе Государственной инспекции по вопросам соблюдения законодательства о труде ДНР.

Начальник



С. М. Чернобровец

Продолжение приложения А


**ФЕДЕРАЦИЯ ПРОФСОЮЗОВ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

83001, г. Донецк, ул. Артема, 87
тел. 304-34-31, факс 304-01-59
E-mail: priemnaya.fpdnr@yandex.ru

опи 05.04.17г. № 08-08/115

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм управления
трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную на соискание ученой
степени доктора экономических наук по
специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

Обучение профсоюзных работников искусству конструктивного диалога и проведению переговоров между сторонами социального взаимодействия стало неотъемлемой составной частью системы регулирования социально-трудовых отношений.

Материалы диссертационной работы Л.Л. Бунтовской, в частности, научно-прикладные разработки по совершенствованию методов достижения договоренностей и принятия согласованных решений сторонами социального диалога, представляющих интересы работников, работодателей и органов исполнительной власти по вопросам формирования и реализации государственной социальной и экономической политики, регулирования трудовых, социальных, экономических отношений с использованием альтернативных технологий (медиации), включены в программы обучения профсоюзных работников и профсоюзного актива. Научно – методические разработки Л.Л. Бунтовской используются также в учебном процессе специалистами Федерации профсоюзов ДНР, работающими со студентами высших учебных заведений г. Донецка во время прохождения ими производственной практики.

Использование научно-методических разработок Л.Л. Бунтовской в учебном процессе подтвердило их практическую значимость и будет способствовать в дальнейшем освоению профсоюзными работниками навыков ведения конструктивного социального диалога при проведении переговоров.

Заместитель председателя
Федерации профсоюзов ДНР



Е.В. Мангуш



У К Р А Ї Н А

НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ

01004, м. Київ-4
вул. Басейна, 1/2-Аwww.nspp.gov.ua
E-mail: nspp@nspp.gov.uaтел.: (044) 235-45-01
факс: (044) 279-62-94

20.11.2012 № 10-02/01-26/02-696
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

У ході співпраці з Національною службою посередництва і примирення (договір № 11-139-38у від 18 липня 2011 р.) колективом науковців Донецького національного університету та відділення НСПП в Донецькій області виконано науково-дослідницьку роботу «Розробка фахової програми перепідготовки спеціалістів НСПП, трудових арбітрів та незалежних посередників з метою необхідності формування та розвитку професійних навичок вирішення конфліктів» (науковий керівник роботи д.е.н., професор Лук'янченко Н.Д., відповідальні виконавці к.е.н., доц. Бунтовська Л.Л. і Стрельченко Д. І.).

За результатами проведеного на підставі розробленої анкети експертного опитування спеціалістів виявлено існуючі проблеми перепідготовки посередників і трудових арбітрів, визначено професійно-кваліфікаційні якості, які необхідні для їх активної та більш дієвої участі в урегулюванні та попередженні колективних трудових спорів (конфліктів), встановлено кореляційні зв'язки між самооцінкою професійної діяльності арбітрів і посередників і запропонованими напрямками удосконалення структури програми перепідготовки фахівців.

Розроблений за матеріалами дослідження навчально-методичний комплекс курсу перепідготовки спеціалістів НСПП, трудових арбітрів та незалежних посередників, який включає Програму курсу і відповідне методичне забезпечення (ділові та рольові ігри, тести для самоперевірки, підсумковий тест до заліку), використовується в практичній діяльності НСПП та сприяє підвищенню кваліфікації фахівців щодо формування та розвитку професійних навичок вирішення конфліктів.

В.о. Голови



С.Гербеда

Продолжение приложения А

РОССИЯ
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ
КОНЦЕРН
ЭЛЕКТРОН

350062, г. Краснодар, ул. Яна Полуяна, 60
телефон 226-59-76

E-mail: fpk-electron@newmail.ru

от 16.05.2017 № 12

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО
«Донецкий национальный
университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм
управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную
на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05
«Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

В условиях усиления конкурентной борьбы на мировых и отечественных рынках одним из важных направлений повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий является разработка действенных методов и механизмов управления стабильным развитием трудовых коллективов, что требует не только улучшения финансово-экономических показателей, но и решения задач по предотвращению конфликтности в трудовых коллективах, отбору и подбору персонала, обладающего соответствующими профессиональными компетенциями и психологическими качествами.

В связи с вышеизложенным научно-методические разработки Л.Л. Бунтовской (Методика прогнозирования конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов, методика «Оценка психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности к конфликтному поведению в коллективе», программы тренингов по управлению конфликтами, методический инструментарий для проведения конфликтологического мониторинга) имеют существенную практическую значимость, что подтверждается их использованием в системе кадрового менеджмента финансово-промышленного концерна «Электрон».

Заместитель генерального директора
по научной работе,
кандидат экономических наук,
профессор



З.А.Арабянц

Продолжение приложения А

Обособленное подразделение
«Шахта «Северная»
Государственное предприятие
«Макеевуголь»
86143 г. Макеевка,
ул. Автобазовская, 15



от 20.05.2017 № 14/04
на № _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

О внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны
на тему « Организационно - экономический механизм управления трудовыми
конфликтами в сфере социального партнерства»,
представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»
(«Менеджмент»)

Обеспечение конкурентоспособности предприятий в условиях рыночных отношений становится возможным благодаря использованию не только экономических факторов, но и социально-психологических подходов к формированию конструктивных взаимоотношений с деловыми партнерами и коллегами, а также к созданию положительного микроклимата в трудовом коллективе.

Научно-методический инструментарий, разработанный Л.Л. Бунтовской, включающий «Методику оценки психологических особенностей личности для диагностики склонности работника к конфликтному поведению в коллективе», имеет большую практическую значимость для оптимизации взаимоотношений и профилактики трудовых конфликтов. Методика используется на предприятии при подборе персонала на руководящие должности (определение стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации, стиля управления конфликтами, возникающими на разных уровнях организации), при отборе на позиции, связанные с умением ладить с людьми (коллегами), эффективно разрешать конфликты (выявление склонности к конфликтам, особенностей поведения в конфликтной ситуации), при выяснении причин неблагоприятного психологического климата на предприятии (определение преобладающей стратегии конфликтного поведения в группе), а также при формировании команды (для отбора личностей с конструктивными формами поведения в конфликтной ситуации).

Директор ОП «Шахта «Северная»

ГП «Макеевуголь»



В.С. Дидур

Продолжение приложения А



№ 12-03/12.01 от 27.09.2014.

В диссертационный совет
 Д 01.003.01
 при ГОУ ВПО
 «Донецкий национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
 Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную на соискание
 ученой степени доктора экономических наук по
 специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

Обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях рыночных отношений становится возможным благодаря использованию не только экономических факторов, но и социально-психологических подходов к формированию конструктивных взаимоотношений с деловыми партнерами и клиентами, а также созданию позитивного микроклимата в трудовом коллективе.

Научно-методический инструментарий, разработанный Л.Л. Бунтовской, включающий методику «Оценка психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности работника к конфликтному поведению в коллективе» и анкету по изучению проблем управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) на предприятиях, имеет большую практическую значимость для оптимизации взаимоотношений и профилактики трудовых конфликтов. Методика используется на предприятии при отборе и подборе персонала, должностных перемещениях и назначениях на должности, требующие коммуникативных навыков, необходимых для бесконфликтного общения и конструктивного разрешения трудовых споров.

Генеральный директор



Богдановский В.А.

Продолжение приложения А



Товариство з обмеженою
відповідальністю «Лідер Нова»
вул. Фабріціуса, буд. 25а, м. Макіївка, 86117
Тел.: (050) 764-32-02, факс: 067 231-26-73
lider_nova@inbox.ru, www.meblinova.com.ua

Исх. № 16-03/15 от 27.11.2014,
На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм управ-
ления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную на соис-
кание ученой степени доктора экономических наук по
специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

Современный этап инновационного развития экономики требует от специалистов исполь-
зования в системе управления персоналом новых методов и подходов, что является залогом
повышения конкурентоспособности компаний на отечественном и зарубежном рынках. При-
обретение работниками знаний в сфере построения конструктивного диалога, формирование
умений и навыков разрешения возникающих противоречий и конфликтов позволит менедже-
рам усилить свой потенциал как профессионалов в сфере управления человеческими ресур-
сами и оптимизировать качество трудового процесса за счет улучшения микроклимата в кол-
лективе. Взаимоотношения сотрудников с клиентами также требуют знаний и практических
навыков по разрешению конфликтов.

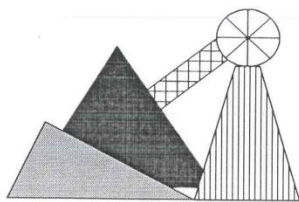
В связи с вышеизложенным научно-методические разработки Л.Л. Бунтовской (Методика
«Оценка психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности к
конфликтному поведению в коллективе», программы тренингов по управлению конфликта-
ми) имеют существенную практическую значимость, что подтверждается их использованием
в компании ООО «ЛидерНова» в ходе проводимых тренингов. Организация социологических
исследований на базе разработанного Бунтовской Л.Л. методического инструментария по из-
учению степени конфликтности коллектива подтвердило целесообразность его использо-
вания в системе кадрового менеджмента ООО «ЛидерНова».

Генеральный директор



Шеховцов В.А.

Продолжение приложения А



ЧАСТНОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
"ГОРНЯК-95"

86104, г. Макеевка, ул. Абакумова
 т/с 26008016320100, идентификационный номер 23608520, МФО 400019
 Макеевское отделение Центрального Республиканского Банка
 тел. (0623) 22-28-50, (факс) 22-13-98

исх. № 17/21 от « 25 » мая 2017 г.

В диссертационный совет
 Д 01.003.01
 при ГОУ ВПО «Донецкий
 национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
 Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
 механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
 партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
 экономических наук
 по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
 (менеджмент)

Конкурентоспособность отечественных предприятий определяется не только экономической составляющей, но и человеческим фактором, что обусловлено необходимостью формирования конструктивных отношений как в трудовом коллективе, так и с деловыми партнерами.

В связи с этим научно-методические разработки Л.Л. Бунтовской, включающие методику оценки психологических особенностей личности для диагностики склонности работника к конфликтному поведению в коллективе и методику прогнозирования конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов, имеют большую практическую значимость для оптимизации взаимоотношений и профилактики трудовых конфликтов. Данные методики применяются на предприятии при отборе и подборе персонала, должностных перемещениях и назначениях на должности, требующие коммуникативных навыков, умения бесконфликтного общения и навыков разрешения трудовых противоречий.

Методический инструментарий для проведения конфликтологического мониторинга, разработанный Бунтовской Л.Л., имеет существенную практическую значимость, что подтверждается его использованием в системе кадрового менеджмента предприятия.

Директор



Пономарев М.А.

Продолжение приложения А

Общество с ограниченной ответственностью "Омега"

г. Ростов-на Дону, ул. Текучева, 135/2
ИНН 9715201270 КПП 772701001
Тел. 8 863 2521019
Эл. почта kavalux@rambler.ru

№ 5/14-3 от 05.06.2017

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
экономических наук
по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

В условиях развития рыночных отношений приобретение знаний в сфере построения конструктивного диалога, формирования навыков и умений разрешения возникающих в трудовых конфликтах противоречий и конфликтов с использованием современных методов и подходов является крайне необходимым для специалистов по управлению персоналом. Научно-методические разработки Л.Л. Бунтовской, включающие методический инструментарий по проведению бизнес-игр «Идеальный сотрудник», «Идеальный руководитель», тренинга «Разрешение трудовых конфликтов с использованием медиативных процедур» и методику «Оценка психологических особенностей личности (для диагностики предрасположенности работника к конфликтному поведению в коллективе)», нашли практическое применение в ООО «Омега». Обучение специалистов, работающих в сфере управления персоналом, навыкам и умениям проведения конфликтных переговоров с использованием техники медиации, позволит оптимизировать взаимоотношения в трудовом коллективе и будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Директор ООО «Омега»



Сердюков А.В.

Продолжение приложения А



телефоны: (044) 240 60 82
(062) 387 21 31
(050) 328 30 16
e-mail: info@razvitie.ua
сайт: www.razvitie.ua

№ 7/3-01 от 15.09.2014.

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО
«Донецкий национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны
на тему «Организационно-экономический механизм управления
трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства»,
представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по
специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»
(«Менеджмент»)

Обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях рыночных отношений невозможно без учета человеческого фактора. В связи с этим в настоящее время существенно возрастает роль психологической диагностики персонала при формировании высокоэффективного кадрового состава и должностных перемещениях. Для содействия решению этих задач Бунтовской Л.Л. была разработана методика «Оценка психологических качеств личности» (для диагностики склонности к конфликтному поведению в коллективе), которая прошла апробацию в Консалтинговой компании «Развитие».

Кроме того, Бунтовской Л.Л. был разработан методический инструментарий и проведена серия тренингов по формированию навыков бесконфликтного поведения работников («Мастерство бесконфликтных переговоров», «Противодействие манипуляциям в деловых переговорах», «Коммуникативные аспекты работы с клиентами» и др.). Предложенные Бунтовской Л.Л. методические разработки способствуют оптимизации процесса обучения персонала методам бесконфликтного взаимодействия в коллективе и используются Консалтинговой компанией «Развитие» при проведении тренингов для работников различных категорий.

Директор



С.В. Клименкова



Продолжение приложения А

Общество с ограниченной ответственностью «Велес»

91029, г. Луганск, ул. 2-я Краснознаменная, 16-з, ЕГРЮЛ 61103286

80721199935, veles_v@mail.ru

№ 241 от 17.05.2017

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
экономических наук
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»
(«Менеджмент»)

Реализация поведенческого подхода в сфере управления персоналом
связана с необходимостью создания благоприятного социально-
психологического климата в трудовом коллективе, что обеспечивается
использованием психологических механизмов, гибкими подходами к
каждому работнику с учетом его психоэмоциональной и мотивационной
составляющей, склонности к конфликтному или лояльному поведению,
особенностей его характера и темперамента.

Научно-методический инструментарий, разработанный
Л.Л. Бунтовской, включающий методику «Оценка психологических
особенностей личности (для диагностики предрасположенности работника к
конфликтному поведению в коллективе)», а также инструментарий для
проведения тренингов «Коммуникативные аспекты работы с клиентами» и
«Разрешение трудовых конфликтов с использованием медиативных
процедур» имеет большую практическую значимость для оптимизации
взаимоотношений и профилактики трудовых конфликтов. Тренинги по
указанной тематике включены в программу развития персонала,
действующую в ООО «Велес».

Директор



Власов В.В

АльтеРКон

Общественная ассоциация

**«Альтернативное разрешение
конфликтов»**

83052, г. Донецк, бул. Шевченко, 133, ком. 804а

e-mail: drca@skif.net

тел/факс: (062) 342-42-62

№ 2-01 от 27.05.2017.

В диссертационный совет

Д 01.003.01

при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»**СПРАВКА**

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством (менеджмент)

Разрешение трудовых конфликтов на конструктивной основе требует от менеджеров знаний, умений и навыков, которые приобретаются посредством конфликтологического обучения. Построение конструктивного диалога в ходе конфликтных переговорных процессов (в частности, с использованием техники медиации) позволяет минимизировать временные, финансовые, моральные потери и оптимизировать качество трудового процесса за счет улучшения микроклимата в коллективе. Приобретение специалистами навыков переговорного процесса возможно с использованием активных методов обучения, в том числе, тренинговых программ.

Разработанные Л.Л. Бунтовской программы тренингов по управлению конфликтами с использованием медиативных процедур, а также научно-практические разработки по оценке психологических качеств личности (Методика «Оценка психологических особенностей личности для диагностики предрасположенности к конфликтному поведению в коллективе») имеют практическую значимость и используются в деятельности Общественной ассоциации «Альтернативное разрешение конфликтов».

Председатель правления



Мангасаров Г.О.

Продолжение приложения А

Частное предприятие «Чирко Д.А.»

г. Донецк, ул. Куйбышева, 72, тел. 8 095 752 14 22, fox_in_don@mail.ru

№ 3 от 10.05.2017

В диссертационный совет
Д 01.003.01
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический
механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального
партнерства», представленную на соискание ученой степени доктора
экономических наук
по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Конкурентоспособность отечественных бизнес-структур определяется не только качеством товаров, их соответствием требованиям покупателей и оптимальной ценовой политикой, но и профессионализмом персонала, что включает, наряду с другими характеристиками, умение общаться с клиентами.

Создание положительного «коммуникационного поля», то есть комфортного «пространства общения», требует от персонала бизнес-структур навыков выбора оптимальных схем поведения, минимизирующих возможность возникновения конфликтов между деловыми партнерами, что обеспечивается соответствующим обучением персонала.

Разработанные Л.Л. Бунтовской методики проведения внутрифирменных тренингов «Коммуникативные аспекты работы с клиентами» и «Разрешение конфликтов с использованием медиативных процедур» включены в программу развития персонала, а их апробация на предприятии доказала практическую значимость этого инструментария для обучения персонала искусству конструктивного диалога.

Директор



Чирко Д.А.

Продолжение приложения А



**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

83001, г. Донецк - 01, ул. Университетская, 24
тел: приемная (062) 302-07-22, справочная служба (062) 302-06-00, факс: (062) 302-07-49
e-mail: donnu.lector@mail.ru

24.04.2014. № 914/12.1-34

На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01.
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм управления
трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную на соискание ученой
степени доктора экономических наук
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

Выдана Бунтовской Ларисе Леонидовне, соискателю ученой степени
доктора экономических наук ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет», которая свидетельствует о том, что научно-
методологические и методические рекомендации по управлению социально-трудовыми
отношениями и трудовыми конфликтами были использованы и внедрены при
выполнении госбюджетных научно-исследовательских тем: «Управление человеческими
ресурсами: государство, регион, предприятие» - государственный регистрационный
номер 0106U012389 (лично автором разработаны материалы по оценке показателей
социального развития Украины); «Регулирование социально-экономического развития
Украины: человеческое измерение» - государственный регистрационный номер
0111U008157 (лично автором разработаны теоретические основы управления трудовыми
спорами и организационно-экономические рекомендации по проведению
мониторинговых исследований трудовой конфликтности); «Социальное партнерство как
система регулирования социально-трудовых отношений на рынке труда» -
государственный регистрационный номер 0117D000200 (лично автором разработаны
вопросы законодательного обеспечения социального партнерства и управления
конфликтами в Российской Федерации и использования потенциала социального
партнерства в процессе управления трудовыми конфликтами в Донецкой Народной
Республике).

Бунтовская Л.Л. принимает активное участие в проведении международных,
региональных и студенческих научно-практических конференций, постоянно выступает с
докладами по исследуемой проблеме.

Проректор по научной
и инновационной деятельности
д.т.н., профессор



В.В. Данилов

001218

Продолжение приложения А



**ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

83001, г. Донецк - 01, ул. Университетская, 24
тел: приемная (062) 302-07-22, справочная служба (062) 302-06-00, факс: (062) 302-07-49
e-mail: donnu.ector@mail.ru

24.04.2017 № 449/01-24/6.9.0

На № _____ от _____

В диссертационный совет
Д 01.003.01.
при ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертационной работы
Бунтовской Ларисы Леонидовны на тему «Организационно-экономический механизм управления
трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства», представленную на соискание ученой
степени доктора экономических наук
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» («Менеджмент»)

Выдана Бунтовской Ларисе Леонидовне, соискателю ученой степени доктора
экономических наук ГОУ ВПО «Донецкий
национальный университет», которая свидетельствует о том, что материалы
исследования по управлению социально-трудовыми отношениями и трудовыми
конфликтами используются в учебном процессе по дисциплинам: «Конфликтология»,
«Технологии управления конфликтами и стрессами», «Управление персоналом»,
«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Основы карьеры и социальный
успех», «Корпоративная культура и пиар».

Заслуживают одобрения научно-методические разработки Бунтовской
Л.Л., включающие учебник «Управление конфликтами» (написанный в соавторстве),
методику «Оценка психологических качеств личности» (для диагностики склонности к
конфликтному поведению в коллективе), которая прошла апробацию в Консалтинговой
компании «Развитие», а также в ООО «Востокуглемаш» и ООО
«Лидер Нова», используемые в процессе обучения студентов экономического факультета.

Для решения задачи конфликтологического обучения по инициативе и при
непосредственном участии Бунтовской Л.Л. на экономическом факультете ГОУ ВПО
«ДонНУ» в 2010 г. был создан и активно функционирует по настоящее время Учебно-
практический центр «ArtDialog», на базе которого проводятся тренинги для различных
категорий обучаемых по программам, разработанным Бунтовской Л.Л.

Проректор по научно-методической
и учебной работе
доктор педагогических наук,
профессор



Скафа Е.И.

001217

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**АНКЕТА**

по изучению проблем управления коллективными трудовыми спорами (конфликтами) на предприятиях

Уважаемый работник!

Просим Вас принять участие в социологическом исследовании, нацеленном на изучение факторов, влияющих на возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов) на предприятиях и разработку мероприятий по совершенствованию системы их регулирования.

Анкета конфиденциальна. Её результаты будут анализироваться в общем виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

Благодарим Вас за участие в опросе!

Правила заполнения анкеты

Для большинства вопросов, поставленных в анкете, приведены возможные варианты ответов, и Вам необходимо обвести кружком шифры одного или нескольких из них, соответствующих Вашему мнению. В ряде случаев для ответа оставлены свободные строки, где Вы можете написать свое мнение.

Одним из ключевых критериев обеспечения стабильности социально-трудовых отношений в обществе является достижение баланса интересов разных социальных групп с помощью механизма социального партнерства реализуемого, в частности, посредством коллективно-договорного регулирования

1. Заключен ли на Вашем предприятии коллективный договор между работодателем (собственником) предприятия и наемными работниками?

Да.....01
 Нет.....02
 Затрудняюсь ответить 03

Если Вы выбрали варианты ответов «Нет» или «Затрудняюсь ответить», то переходите к вопросу 3.

2. Выполняются ли на Вашем предприятии положения коллективного договора?

Да, полностью выполняются.....04
 Выполняются частично.....05
 Не выполняются 06
 Затрудняюсь ответить 07

К трудовым конфликтам на предприятии нередко приводит несправедливая оценка и оплата результатов труда работников

3. Считаете ли Вы объективной существующую оценку результатов Вашего труда?

Да.....08
 В определенной степени 09
 Нет.....10
 Затрудняюсь ответить 11

4. Зависит ли размер Вашего заработка от Ваших индивидуальных усилий?

Да.....12
 Не существенно 13
 Нет.....14
 Затрудняюсь ответить 15

5. Удовлетворены ли Вы размером Вашего заработка?

Удовлетворен.....16
 В основном удовлетворен.....17
 Не удовлетворен 18

6. Регулярно ли выплачивается заработная плата на Вашем предприятии?

Да.....19
 Бывают задержки.....20
 Не регулярно 21
 Имеется большая задолженность по зарплате.....22

А теперь немного о социальной защите

7. В связи с какими проблемами у Вас наиболее часто возникает ощущение социальной несправедливости? Отметить не более 3-х позиций

Организация труда.....	23
Оплата труда	24
Гарантии труда и занятости.....	25
Условия и охрана труда	26
Возможности отдыха	27
Другое (укажите) _____	

8. Какую оценку в отношении социальной защиты Вы даете коллективному договору Вашего предприятия?

Отрицательную: много предусматривается, маловыполняется.....	28
Отношусь равнодушно, так как свои проблемы решаю сам.....	29
Положительную, так как часть моих проблем все же решается	30
Положительную: меня удовлетворяет все	31

9. В предоставлении каких социальных благ Вы ощущаете себя ущемленным?

Оказание материальной помощи	32
Оплата временной нетрудоспособности	33
Использование объектов соцкультбыта	34
Оплата дополнительных отпусков.....	35
Другое (укажите) _____	

10. Как Вы оцениваете деятельность руководства предприятия по решению социальных проблем трудового коллектива?

Крайне неудовлетворительно.....	36
Неудовлетворительно	37
Удовлетворительно	38
Хорошо	39
Затрудняюсь ответить	40

Угроза увольнения в связи с перспективой сокращения рабочих мест на предприятиях нередко провоцирует трудовые конфликты

11. Считаете ли Вы, что можете стать безработным в ближайшие месяцы?

Да.....	41
Вполне возможно	42
Нет.....	43
Затрудняюсь ответить	44

12. Возможно ли в ближайшее время, с Вашей точки зрения, возникновение трудовых конфликтов (споров) в Вашем коллективе в связи с угрозой увольнения?

Да.....	45
Допускаю такую возможность	46
Нет.....	47
Затрудняюсь ответить	48

13. Каковы, с Вашей точки зрения, наиболее вероятные причины увольнения работников с Вашего предприятия? Отметить не более 3-х позиций

Низкая оплата труда.....	49
Нерегулярная выплата заработной платы	50
Неблагоприятные условия труда	51
Сложные отношения в коллективе	52
Отсутствие возможности для профессионального развития и карьерного роста.....	53
Другое (укажите) _____	

В условиях рыночной экономики для обеспечения конкурентоспособности предприятия требуются постоянные изменения в производстве и корпоративном менеджменте

14. Ощущаете ли Вы сопротивление трудового коллектива или отдельных работников преобразованиям, проводимым на предприятии?

Да.....	54
В некоторой степени	55
Нет.....	56
Затрудняюсь ответить	57

Если Вы выбрали варианты ответа «Нет» или «Затрудняюсь ответить», переходите к вопросу 17.

15. Если да, то в чем это проявляется?

Попытки саботировать изменения.....	58
Отсрочки в выполнении заданий	59
Открытый отказ от участия в реализации нововведений	60
Другое (укажите) _____	

16. Каковы, по Вашему мнению, основные причины сопротивления нововведениям? Отметить не более трех позиций

Неуверенность в результатах и позитивных последствиях изменений.	61
Предчувствие, что в результате изменений работник может оказаться лишним	62
Предчувствие потери авторитета в глазах руководства, утраты престижа и репутации в коллективе	63
Ожидание потери в зарплате	64
желания или способности обучаться новому, осваивать новые методы работы	65
Не созданы необходимые условия для получения второй профессии и повышения квалификации	66
Невостребованность творческой инициативы работника	67
Другое (укажите) _____	

Участие работника в управлении предприятием является важным фактором усиления их заинтересованности в результатах трудовой деятельности и в определенной степени способствует снижению конфликтности в коллективе.

17. Имеете ли Вы возможность непосредственно участвовать в обсуждении и принятии решений по конкретным вопросам развития производства?

Да, всегда.....	68
Достаточно часто	69
Иногда	70

Нет.....	71
Затрудняюсь ответить	72

Рыночные отношения требуют от работников новых знаний и умений

18. Как Вы оцениваете возможности профессионального роста работников Вашего предприятия?

Очень хорошие, делается все возможное для повышения квалификации работников	73
Вполне удовлетворительные	74
Работа в этой области проводится недостаточная	75
Практически ничего не делается	76
Затрудняюсь ответить	77

19. Если работа в области профессионального развития работников, с Вашей точки зрения, недостаточная или неудовлетворительная, то считаете ли Вы это причиной возможных конфликтов на предприятии?

Да.....	78
Вполне вероятно	79
Нет.....	80
Затрудняюсь ответить	81

Социально-психологическая атмосфера в коллективе играет немаловажную роль в формировании заинтересованности работников в высокоэффективной трудовой деятельности. Обострение напряженности нередко приводит к конфликтам, снижающим качество работы персонала

20. Как Вы оцениваете в целом обстановку в Вашем коллективе?

Варианты ответов	В Вашем подразделении	На предприятии в целом
Конфликты практически отсутствуют, обстановка для работы благоприятная	82	83
Конфликты случаются, но это не нарушает рабочего ритма	84	85
Условия для работы напряженные, конфликты мешают рабочему процессу	86	87
Условия совершенно нетерпимые	88	89

21. Удовлетворены ли Вы сложившимся на предприятии морально-психологическим климатом?

Полностью удовлетворен	90
Вполне удовлетворен	91
Не удовлетворен	92
Затрудняюсь ответить	93

22. Если Вы не удовлетворены морально-психологическим климатом, сложившимся в коллективе, то какими причинами это вызвано? Отметить не более трех позиций.

В коллективе каждый сам за себя, отсутствует взаимопомощь и взаимоподдержка	94
Руководство не дает возможности проявить себя, гасит творческую инициативу	95

Люди настроены враждебно по отношению друг к другу	96
Наличие людей со сложным характером	97
Не используется моральное поощрение	98
Другое (укажите)	

Обострение напряженности нередко приводит к возникновению коллективных трудовых споров (конфликтов)

23. Какие основные причины, с Вашей точки зрения, влияют на возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов) на Вашем предприятии? Отметить не более трех позиций

Увольнение работников, сокращение штата	99
Задержка выплаты заработной платы	100
Несправедливая оценка и оплата труда	101
Отсутствие условий для развития инновационной активности	102
Невыполнение условий коллективного договора	103
Нарушение требований охраны труда	104
Недостатки в системе оздоровления трудящихся и организации отдыха	105
Невыполнение (нарушение) законодательства о труде	106
Другое (укажите)	
На нашем предприятии КТС(К) не возникают	107

24. Какие, по Вашему мнению, требования могут быть выдвинуты работниками Вашего предприятия в случае возникновения КТС(К)?

Укажите

25. Удастся ли профсоюзу Вашего предприятия отстаивать интересы работников Вашего коллектива?

Да, полностью удастся	108
Удастся в определенной степени	109
Нет, не удастся	110
Затрудняюсь ответить	111

Забастовка – исключительное средство борьбы за свои экономические и социальные права

26. Как Вы считаете, к каким формам протеста готовы работники вашего предприятия в случае необходимости? Отметить не более трех позиций

Письма в вышестоящие источники	112
Забастовки	113
Митинги	114
Демонстрации	115
Голодовки	116
Пикетирование	117
Другое (укажите)	

27. Оцените готовность работников Вашего предприятия к участию в массовых акциях протеста

Готовы участвовать в забастовках, проходящих с нарушением законодательства	118
Готовы участвовать в забастовках, проходящих с соблюдением норм законодательства	119
Готовы участвовать в митингах и демонстрациях	120

Готовы к пикетированию.....	121
Готовы к другим массовых акциях протеста (укажите)	
Не готовы участвовать в массовых акциях протеста.....	122

Примирительная комиссия и трудовой арбитраж – неотъемлемые элементы механизма разрешения КТС(К)

27. Знакомы ли Вы с процедурой проведения примирительных процедур?

Да	123
В некоторой степени	124
Нет	125

28. Считаете ли Вы достаточной степень осведомленности работников Вашего предприятия с основными процедурами проведения акций протеста и осуществления примирительных процедур?

Да	126
Нет	127
Затрудняюсь ответить	128

Руководство любого предприятия, желающего выжить в долгосрочной перспективе, обязательно обращает внимание на лояльность персонала. Несколько слов Вашей лояльности

29. Я откажусь от предложений об аналогичной работе от других работодателей при равных условиях

Да	129
Нет	130
Затрудняюсь ответить	131

30. Я с гордостью говорю другим, что работаю на данном предприятии

Да.....	132
В какой-то мере	133
Нет.....	134
Затрудняюсь ответить	135

А теперь несколько вопросов о Вас

31. Ваш пол

Мужской	136
Женский	137

32. Сколько Вам лет?

До 25	138
25 – 35	139
36 – 45	140
46 – 55	141
Больше 55	142

33. Ваше образование

Высшее	143
Незаконченное высшее	144

Среднее техническое	145
Среднее	146
Незаконченное среднее	147

34. К какой из вышеперечисленных категорий работников Вы себя относите?

Квалифицированный рабочий	148
Разнорабочий, вспомогательный работник	149
Конторский служащий	150
Инженерно-технический специалист	151
Специалист другого профиля	152
Руководитель (начальник подразделения, смены и т.п.)	153
Другое (укажите)	

35. Укажите стаж Вашей работы

Стаж	Общий	На данном предприятии
До 3 лет	154	155
3 – 5 лет	156	157
5 – 10 лет	158	159
10 – 20 лет	160	161
20 – 30 лет	162	163
Более 30 лет	164	165

**ОТДЕЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПОСРЕДНИЧЕСТВА И
ПРИМИРЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ ОБЛАСТИ**

ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АНКЕТА

**опроса эксперта по изучению проблем управления трудовыми
конфликтами на предприятиях**

Уважаемый эксперт!

Просим Вас принять участие в социологическом исследовании, нацеленном на изучение факторов, влияющих на возникновение трудовых споров (конфликтов) на предприятиях Донецкого региона.

Ваши ответы в обобщенном виде будут использованы при разработке механизма управления трудовыми спорами (конфликтами) на промышленных предприятиях.

Анкета конфиденциальная. Ее результаты будут анализироваться в обобщенном виде, поэтому Ваша информация не будет разглашена.

Благодарим Вас за сотрудничество!

Как заполнять анкету

Для большинства вопросов, поставленных в анкете, приведены возможные варианты ответов, и Вам необходимо обвести кружком шифры одного или нескольких из них, соответствующих Вашему мнению. В ряде случаев для ответа оставлены свободные строки, где Вы можете написать свое мнение

Донецк

**Социальная защита работников является важным фактором стабильности на
промышленных предприятиях**

**1. Достаточны ли, на Ваш взгляд, социальные гарантии, предоставляемые
работникам предприятий Вашей отрасли?**

- Да 01
 Частично..... 02
 Нет 03
 Затрудняюсь ответить 04
Обоснуйте Ваш ответ _____

**2. Как Вы оцениваете в целом деятельность работодателей и руководства
предприятий Вашей отрасли по решению социальных проблем работников?**

- Крайне неудовлетворительно..... 05
 Неудовлетворительно 06
 Удовлетворительно 07
 Хорошо 08
 Отлично 09
 Затрудняюсь ответить 10

**3. Как Вы оцениваете в целом деятельность профсоюзных организаций Вашей
отрасли по решению социальных проблем работников?**

- Крайне неудовлетворительно..... 11
 Неудовлетворительно 12
 Удовлетворительно 13
 Хорошо 14
 Отлично 15
 Затрудняюсь ответить 16

**4. Как Вы считаете, какая социальная поддержка необходима работникам
предприятий Вашей отрасли, в первую очередь? Укажите, прежде всего, те мероприятия,
которые до сих пор осуществляются в недостаточной мере**

**Инновационные преобразования являются необходимым элементом
работы по обеспечению конкурентоспособности предприятия**

**5. Считаете ли Вы, что инновационные преобразования, осуществляемые на
предприятиях Вашей отрасли, связаны с повышением уровня конфликтности в трудовых
коллективах?**

- Да 17
 В определенной степени..... 18
 Нет 19
 Затрудняюсь ответить 20

Если Вы выбрали варианты ответа «нет» или «затрудняюсь ответить», переходите к вопросу 7.

6. Какие факторы, с Вашей точки зрения, в наибольшей степени провоцируют сопротивление инновационным преобразованиям и напряженность в трудовых коллективах? Отметить не более 4-х позиций.

Отсутствие гибких тарифов, ставок, окладов для специалистов и работников, осуществляющих инновационную деятельность	21
Неэффективная система оценки результата инновационной деятельности, которая используется при оплате труда	22
Неподготовленность сознания работников к инновационной деятельности.....	23
Недостаток свободного времени	24
Негибкая политика руководства при осуществлении инновационных мероприятий	25
Недостаток ресурсов и средств для внедрения новаций	26
Недостаточная квалификация работников	27
Неуверенность в результатах и позитивных последствиях инновационных изменений.....	28
Снижение численности работников вследствие инновационных преобразований	29
Другое	

7. Считаете ли Вы необходимым внесение в коллективный договор положений об инновационном развитии предприятия и соответствующей подготовке работников к этому процессу?

Да	30
Нет	31
Затрудняюсь ответить	32

8. Что, с Вашей точки зрения, прежде всего, влияет на формирование у человека инновационного трудового поведения? Отметить не более 4-х позиций.

Разработка и внедрение эффективной системы стимулирования инновационной деятельности работников (поощрения за освоение новых методов работы, развитие творческой инициативы, заключение выгодных для предприятий контрактов, освоение новых рынков сбыта и т.д.)	33
Инновационный климат в трудовом коллективе	34
Знания, компетентность, опыт, квалификация.....	35
Повышение эффективности общего и инновационного менеджмента на предприятии.....	36
Стимулирование развития инновационной деятельности предприятий со стороны государства	37
Привлечение инвестиций в металлургическую промышленность	38
Повышение инновационной информированности.....	39
Создание инновационной корпоративной культуры	40
Активное вовлечение работников в управление производством	41
Создание целевых команд и творческих групп, занимающихся разработкой нововведений	42
Другое	

9. Как, по Вашему мнению, должна быть изменена система стимулирования инновационной деятельности на предприятиях Вашей отрасли?

Индивидуальные трудовые споры, возникающие на предприятии, бывают индивидуальными и коллективными. Индивидуальный трудовой спор (конфликт) – это противоречия между работодателем и отдельным работником

10. Назовите наиболее часто встречающиеся причины индивидуальных трудовых споров (конфликтов) между работодателями и наемными работниками на предприятиях Вашей отрасли. Отметить не более 4-х позиций.

Перевод на другую работу и перемещения работников	43
Использование методов дисциплинарного взыскания	44
Выплата (невыплата) заработной платы	45
Режим труда и отдыха	46
Гарантированные и компенсационные выплаты	47
Условия труда	48
Выплата (удержание) за нанесение материального вреда (с работника или работодателя)	49
Моральная компенсация	50
Другое	

11. Что, с Вашей точки зрения, следовало бы изменить в работе комиссий по трудовым спорам?

Коллективный трудовой спор – это противоречия между работодателем и трудовым коллективом по поводу невыполнения законодательства о труде, положений отраслевого соглашения, коллективного договора

12. Имеется ли необходимость, с точки зрения предупреждения возникновения трудовых споров (конфликтов) на предприятиях Вашей отрасли, внесения изменений в содержание отраслевого соглашения?

Да	51
Нет	52
Затрудняюсь ответить	53

Если Вы выбрали ответы «нет» или «затрудняюсь ответить» переходите к вопросу 14.

13. Какие, с Вашей точки зрения, следует внести изменения в содержание отраслевого соглашения для предупреждения трудовых споров (конфликтов) на предприятиях Вашей отрасли?

14. Считаете ли Вы, что в коллективные договоры, заключенные на предприятиях Вашей отрасли, должны быть внесены изменения?

Да 54
 Нет 55
 Затрудняюсь ответить 56

Если Вы выбрали варианты ответа «нет» или «затрудняюсь ответить» переходите к вопросу 16.

15. Какие изменения, с Вашей точки зрения, должны быть внесены в коллективные договоры, действующие на предприятиях Вашей отрасли?

16. Выполняются ли на предприятиях Вашей отрасли положения коллективных договоров?

Да, полностью 57
 Частично 58
 Не выполняются 59
 Затрудняюсь ответить 60
 Обоснуйте Ваш ответ _____

**Массовые акции протеста – средство борьбы работников за свои
экономические и социальные права**

17. Как Вы считаете, к каким формам протеста готовы работники Вашей отрасли, в первую очередь? Отметить не более 3-х позиций.

Забастовки с соблюдением законодательства 61
 Забастовки с нарушением законодательства 62
 Митинги 63
 Демонстрации 64
 Голодовки 65
 Пикетирование 66
 Другое (укажите) _____

18. Оцените степень готовности работников предприятий Вашей отрасли к участию в массовых акциях протеста

Готовность большинства работников высокая	67
Средняя	68
Готовы к акциям протеста работники отдельных предприятий	69
Низкая.....	70
Затрудняюсь ответить.....	71

19. Что, с Вашей точки зрения, является причиной проведения забастовок с нарушением действующего законодательства? Отметить не более 3-х позиций.

Несоблюдение работодателем законодательства о труде	72
Низкий уровень правовой культуры	73
Сложный порядок разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов).....	74
Игнорирование работодателем требований трудового коллектива	75
Продолжительность проведения примирительных процедур	76
Недостаточный уровень ответственности за принятые в примирительных процедурах решения	77
Другое	

20. Как Вы считаете, что повлияет на снижение количества забастовок, проходящих с нарушением законодательства?

Изменение законодательства, связанные с увеличением ответственности за участие в них	78
Упрощение порядка проведения законной забастовки	79
Проведение разъяснительной работы (обучения) среди работников	80
Обоснуйте Ваш ответ	

21. Какие основные причины, с Вашей точки зрения, в первую очередь, могут повлиять на возникновение коллективных трудовых споров (конфликтов) на предприятиях Вашей отрасли? Отметить не более 4-х позиций.

Задолженность по заработной плате (несвоевременная оплата труда)	81
Недостаточный уровень оплаты труда.....	82
Невыполнение положений отраслевого соглашения.....	83
Нарушение требований охраны труда	84
Введение инноваций на предприятии	85
Отсутствие механизма государственной поддержки металлургических предприятий.....	86
Увольнение работников, сокращение штатов	87
Необеспеченность работников жильем.....	88
Несоблюдение законодательства о труде	89
Невыполнение социальных гарантий.....	90
Нарушение баланса рабочего времени и времени отдыха	91
Другое	

22. Какие основные требования могут быть выдвинуты наемными работниками предприятий Вашей отрасли в случае возникновения коллективных трудовых споров (конфликтов)? Отметить не более 4-х позиций.

Погашение задолженности по заработной плате	92
Выполнение положений коллективного договора о нормировании и оплате труда	93
Повышение тарифных ставок (окладов)	94
Предоставление возможности для обучения, переквалификации	95
Улучшение условий труда.....	96
Создание условий для инновационной деятельности	97
Предоставление льгот и компенсаций	98
Обеспечение социальных гарантий.....	99
Другое	
.....	
.....	

Национальная служба посредничества и примирения (НСПП) является государственным органом, способствующим урегулированию трудовых споров (конфликтов)

23. Считаете ли Вы достаточной осведомленность работников предприятий Вашей отрасли о процедурах НСПП?

Да	100
Частично.....	101
Нет	102
Затрудняюсь ответить.....	103

24. Считаете ли Вы эффективными мероприятия, проводимые отделениями НСПП, по информированию общественности о своей деятельности?

Да	104
Частично.....	105
Нет	106
Затрудняюсь ответить.....	107
Обоснуйте Ваш ответ	
.....	
.....	

25. Считаете ли Вы необходимым проведение конфликтологического обучения работников предприятий, профсоюзных работников, управленческих кадров?

Да.....	108
Нет.....	109
Затрудняюсь ответить.....	110

26.Ваши предложения по совершенствованию института примирения в целом

А теперь несколько вопросов о Вас
26. Место работы

Самостоятельное предприятие.....	111
Структурное подразделение.....	112
Первичная профорганизация	113
Территориальная профорганизация	114
Центральный комитет (совет) профсоюза	115
Органы государственной власти.....	116

27. Ваша должность

Руководитель высшего звена	117
Руководитель среднего звена	118
Специалист	119
Рабочий.....	120

28. Ваш стаж работы

	До 5 лет	5 – 10	11-15	16-20	Более 20 лет
Общий	121	122	123	124	125
В отрасли	126	127	128	129	130

29. Отрасль, которую Вы представляете

Металлургическая	131
Угольная.....	132
Химическая	133
Машиностроительная	134
Другая отрасль (напишите)_____	

30. Ваш пол

Женский	135
Мужской.....	136

Благодарим Вас за участие в опросе!

Приложение Г

Программа внутрифирменного тренинга «Коммуникативные аспекты работы с клиентами» (автор тренинга – Л.Л. Бунтовская)

Время	Содержание	Основной участник / ответственное лицо
1-й день		
9:00 – 9:30	<i>Вступительное слово.</i> Представление тренера и участников тренинга. Цели, правила работы, план тренинга. <i>Разминка. Упражнение «Броуновское движение».</i>	Тренер, участники тренинга
9:30 – 10:20	<i>Мини-лекция «Особенности коммуникаций с учетом типов личности клиента и продавца»</i>	Тренер
10:20 -11:00	<i>Ролевая игра «Продажа мебели покупателям с различными типами темперамента»</i>	Тренер, участники тренинга
11:00 – 11:15	Перерыв	
11:15 - 11:35	<i>Индивидуальная работа.</i> Задание на самооценку.	Участники тренинга
11:35 – 11:55	<i>Обсуждение результатов</i> с точки зрения конфликтных особенностей личности и возможности предупреждения конфликтов	Тренер, участники тренинга
11:55 – 12:45	<i>Мини-лекция «Модальные типы личности»</i>	Тренер
12:45 – 13:00	<i>Модерация «Что мешает эффективной коммуникации с клиентами?»</i>	Тренер, участники тренинга
13:00 – 14:00	Перерыв	
14:00 – 14:45	<i>Мини-лекция «Особенности вербальных и невербальных коммуникаций с клиентами»</i>	Тренер
14:45 – 15:30	<i>Индивидуальная работа</i> Тест «Умеете ли вы слушать?» Групповая работа. Обсуждение	Тренер, участники тренинга
15:30 – 15:45	Перерыв	
15:45 – 16:20	<i>Ролевая игра «Визуальное встраивание товара в реальность клиента»</i>	Тренер, участники тренинга
16:20 – 17:00	<i>Упражнения на технику невербальных коммуникаций.</i> Подведение итогов первого дня	Тренер, участники тренинга
2-й день		
9:00 – 9:30	<i>Приветствие.</i> Обратная связь по итогам первого дня. Определение целей, задач и плана работы второго дня тренинга	Тренер
9:30 – 10:30	<i>Мини-лекция «Конфликты при коммуникациях с клиентами и пути их преодоления».</i> Упражнения	Тренер, участники тренинга
10:30 – 10:45	Перерыв	
10:45 – 12:30	<i>Организационная игра «Вавилонская башня».</i> Обсуждение	Тренер, участники тренинга
12:30 – 13:00	<i>Индивидуальная работа.</i> Тест коммуникативной толерантности В.Бойко	Участники тренинга
13:00 – 14:00	Перерыв	
14:00 – 15:30	<i>Групповая работа.</i> Презентация по результатам групповой работы	Тренер, участники тренинга
15:30 – 15:45	Перерыв	
15:45 – 16:40	<i>Упражнение «Контакт масок»</i>	Участники
16:40 – 17:00	<i>Подведение итогов тренинга.</i> Оценка ожиданий. Дебрифинг	Тренер, участники тренинга

Продолжение приложения Г

**Программа внутрифирменного тренинга «Разрешение трудовых конфликтов с использованием медиативных процедур»
(автор тренинга – Л.Л. Бунтовская)**

Время	Содержание	Основной участник / ответственное лицо
1-й день		
9:00 – 9:30	<i>Вступительное слово.</i> Цели, правила работы, план тренинга. <i>Разминка.</i> Упражнение «Вертушка первого впечатления».	Тренер
9:30 – 10.20	<i>Мини-лекция</i> «Конфликт: сущность, виды, причины возникновения»	Тренер
10:20 -11:00	<i>Индивидуальная работа</i> Тест «Конфликтная ли Вы личность?»	Участники тренинга
11:00 – 11:15	Перерыв	
11:15 - 11:55	<i>Мини-лекция</i> «Переговоры и особенности их проведения»	Тренер
11:55 – 12:30	<i>Упражнения</i> на использование приемов, улучшающих коммуникацию в переговорном процессе	Тренер, участники тренинга
12:30 – 13:00	<i>Модерация</i> «Что мешает эффективной коммуникации в переговорном процессе?»	Тренер, участники тренинга
13:00 – 14:00	Перерыв	
14:00 – 14:50	<i>Мини-лекция</i> «Медиация как альтернативный способ разрешения конфликтов»	Тренер
14:50 – 15:30	<i>Диагностика</i> качеств, необходимых для выполнения функций медиатора в конфликтных переговорах (тесты на терпение, самоконтроль, умение слушать, уверенность)	Участники тренинга
15.30 – 15:45	Перерыв	
15:45 – 16.45	<i>Ролевая игра</i> «Переговоры»	Тренер, участники тренинга
16:45 – 17:00	Обсуждение ролевой игры. Подведение итогов первого дня	Тренер, участники тренинга
2-й день		
9:00 – 9:30	<i>Приветствие.</i> Обратная связь по итогам первого дня. Определение целей, задач и плана работы второго дня тренинга	Тренер
9:30 – 10:30	<i>Мини-лекция</i> «Техники медиации, модели MIKADO и НАОС». Упражнения	Тренер, участники тренинга
10:30 – 10:45	Перерыв	
10:45 – 12:10	<i>Организационная игра</i> «Кораблекрушение». Обсуждение игры	Тренер, участники тренинга
12:10 – 13:00	<i>Групповая работа.</i> Презентация по результатам групповой работы	Участники тренинга
13:00 – 14:00	Перерыв	
14:00 – 15:00	<i>Мини-лекция</i> «Противодействие манипуляциям в деловых переговорах. Роль медиатора в урегулировании конфликтов».	Тренер
15:00 -15:30	<i>Упражнения</i> на противодействие манипуляциям в деловых переговорах	Тренер, участники тренинга
15:30 – 15:45	Перерыв	
15:45 – 16:40	<i>Ролевая игра</i> «Срыв сроков поставки»	Участники
16:40 – 17:00	<i>Подведение итогов тренинга.</i> Оценка ожиданий. Дебрифинг	Тренер, участники тренинга

Продолжение приложения Г

**Программа обучения студентов на базе центра ArtDialog
в 2013–2014 уч. г.**

Месяц проведе- ния	Название тренинга	Цель	Продолжи- тельность, час	Тренер /организация
1	2	3	4	5
Сентябрь	Работа с возражениями	Обучение приемам бесконфликтного общения при работе с возражениями	3	Бунтовская Л.Л., ДонНУ
Октябрь	Мастерство переговоров	Формирование навыков ведения бесконфликтных переговоров	4	Бунтовская Л.Л., ДонНУ
Ноябрь	Противодействи е манипуляциям в деловых переговорах	Формирование умений распознавания манипуляций и овладение приемами противодействия манипулятивным воздействиям оппонента	4	Бунтовская Л.Л., ДонНУ
Декабрь	Использование медиации при разрешении конфликтов	Ознакомление с особенностями медиативных процедур, используемых при разрешении трудовых конфликтов	6	Мангасаров Г.О., председатель общественной ассоциации «Альтеркон»
Январь	Развитие креативности и групповой сплоченности	Формирование навыков командной работы на основе использования творческих подходов к взаимодействию в команде	3	Клименкова О.В., тренер-психолог, компания «Развитие»
Февраль	Искусство разрешения конфликтов	Обучение конструктивным приемам разрешения конфликтов	6	Стрельченко Д.И., начальник отделения НСПП в Донецкой области
Март	Методы конструктивного взаимодействия в конфликте	Овладение приемами конструктивного управления конфликтами	3	Психологи- аспиранты кафедры психологии ДонНУ

Окончание приложения Г

1	2	3	4	5
Апрель	Психодрама и плейбек театр	Познакомить участников с основами психодрамы и возможностями ее использования для формирования конструктивных отношений и разрешения конфликтов в трудовых коллективах	3	А. Шнейдер, практикующий тренер, представитель Московского института гештальта и психодрамы
Май	Технология взаимодействия работодателей и наемных работников в социально- трудовом конфликте	Формирований навыков и умений взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в конфликте	6	Стрельченко Д.И., начальник отделения НСПП в Донецкой области
Всего:			38	

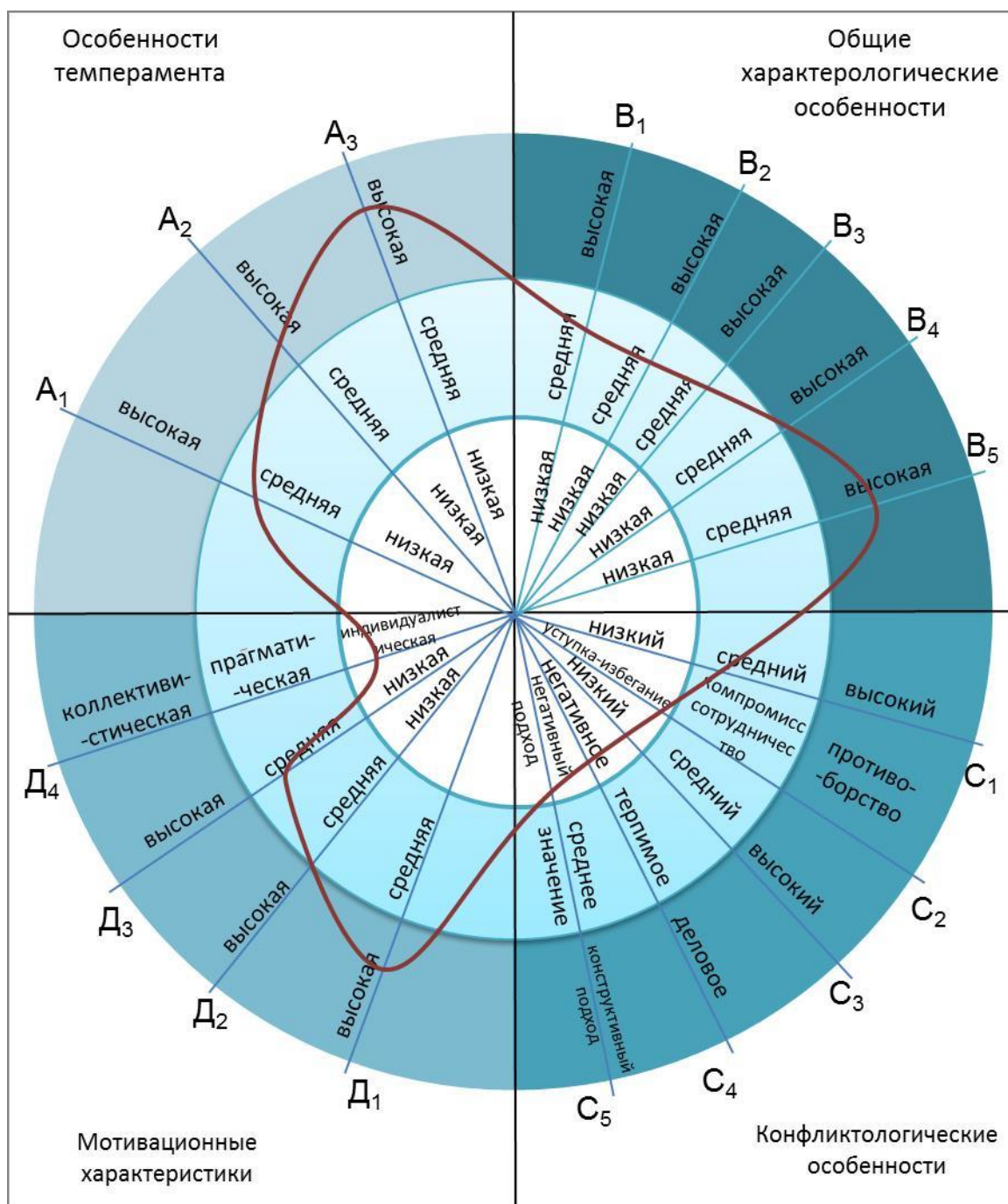


Рисунок - Конфликтограмма работника

НАИМЕНОВАНИЕ ШКАЛ

А₁ – сила возбуждения нервной системы;

А₂ – сила торможения нервной системы;

А₃ – подвижность нервной системы.

В₁ – агрессивность;

В₂ – раздражительность;

В₃ – уравновешенность;

В₄ – толерантность (терпимость);

В₅ – стрессоустойчивость.

С₁ – уровень конфликтности;

С₂ – предпочитаемая тактика поведения в конфликте;

С₃ – готовность к неконфликтному ведению переговоров;

С₄ – отношение к критике;

С₅ – умение конструктивно критиковать.

Д₁ – степень стремления к власти;

Д₂ – степень удовлетворения основных потребностей;

Д₃ – удовлетворенность работой;

Д₄ – направленность личности.