

## Оглавление

Введение .....	7
Раздел 1. Введение в теорию индустриального и трудового конфликта. Индустриальные и трудовые конфликты на предприятиях: причины, процесс развития. Типы и виды .....	8
1.1. Теория индустриального и трудового конфликта.....	8
1.1.1. Трудовая конфликтология как наука о социальных конфликтах в трудовой сфере жизнедеятельности общества, фирм и корпораций .....	8
1.1.2. Причины возникновения индустриального и трудового конфликта .....	14
1.1.3. Формы индустриального и трудового конфликта .....	17
1.1.4. Механизмы протекания индустриального и трудового конфликта .....	18
1.2. Методология управления индустриальным и трудовым конфликтом .....	19
1.2.1. Методы и технологии управления трудовым конфликтом .....	19
1.2.2. Методология анализа трудовых конфликтов: основные понятия теории .....	27
1.2.3. Роль экономических противоречий и конфликтов в системе социально-трудовых отношений и процессов .....	27
1.3. Структурные и динамические характеристики индустриальных и трудовых конфликтов .....	28
1.3.1. Причины, участники, объект и предмет трудовых конфликтов .....	28
1.3.2. Динамические характеристики трудовых конфликтов: интересы и цели конкурентов, стадии и фазы развития, стратегии и тактики конфликтного взаимодействия, механизмы экономического соперничества, функции и последствия борьбы .....	32
1.3.2.1. Интересы и цели сторон конфликта .....	32

1.3.2.2. Стадии конфликта.....	33
1.3.2.3. Стратегии конфликтного поведения.....	34
1.3.2.4. Функции и последствия конфликта .....	36
1.3.3. Типологии трудовых конфликтов в организациях .....	38
Вывод.....	40
Раздел 2. Трудовая забастовка как форма индустриального конфликта. Предотвращение индустриальных и трудовых конфликтов.....	42
2.1. Индустриальный конфликт.....	42
2.1.1. Формы индустриального и трудового конфликтов на предприятиях.....	42
2.1.2. Причины индустриальных конфликтов .....	43
2.2. Трудовая забастовка .....	46
2.2.1. Трудовая забастовка как форма производственного конфликта .....	46
2.2.2. Субъекты и объекты, действующие социальные силы забастовки .....	51
2.2.3. Факторы и причины возникновения коллективных трудовых забастовок.....	53
2.2.4. Трудовая забастовка на предприятии как социальный процесс: стадии и фазы .....	55
2.3. Предупреждение конфликтов как социально-управленческая деятельность менеджмента организации.....	61
2.3.1. Вмешательство третьей стороны и способы его реализации.....	61
2.3.2. Предотвращение причин конфликта: методы и технологии.....	69
2.3.3. Институционализация трудовых отношений как способ предупреждения трудовых конфликтов.....	71
2.3.4. Нормативное регулирование конфликтов .....	72
Вывод.....	76

Раздел 3. Методы управления индустриальными и трудовыми конфликтами. Трудовые конфликты и социальное партнерство .....	78
3.1. Методы управления индустриальными и трудовыми конфликтами.....	78
3.1.1. Специфика управления конфликтами на производстве.....	78
3.1.2. Этапы процесса управления конфликтами.....	82
3.1.3. Стратегические методы управления .....	91
3.1.4. Тактические методы управления .....	92
3.1.5. Юридические и неюридические методы управления трудовыми конфликтами в организациях.....	93
3.2. Социальное партнерство в России.....	93
3.2.1. Проблемы становления системы социального партнерства в России .....	93
3.2.2. Коллективный трудовой договор, как правовая основа регулирования трудовых споров менеджмента и персонала организации .....	101
3.2.3. Переговоры в ходе трудового конфликта: этапы, технологии, поведение сторон.....	107
3.2.4. Региональная специфика трудовых конфликтов в системе социального партнерства.....	112
Вывод.....	117
Раздел 4. Методы и технологии разрешения трудовых конфликтов в организациях.....	119
4.1. Методы прикладной конфликтологии .....	119
4.1.1. Общая характеристика прикладной конфликтологии.....	120
4.1.2. Специфика методов прикладной конфликтологии .....	122
4.1.3. Применение методов прикладной конфликтологии при разрешении трудовых конфликтов.....	125
4.2. Диагностика конфликтных ситуаций.....	132
4.2.1. Природа возникновения конфликта.....	135

4.2.2. Определение уровня агрессивности конфликтных личностей как лидеров протестных групп работников .....	137
4.2.3. Межличностные стили разрешения конфликтов .....	139
4.3. Управленческое консультирование.....	142
4.3.1. Подходы к управленческому консультированию .....	142
4.3.2. Цели управленческого консультирования .....	145
4.3.3. Задачи управленческого консультирования.....	146
Вывод.....	147
Научно-справочный аппарат .....	148
Персоналии.....	159
Практические задания .....	164
Тестовые задания .....	167
Список используемых источников .....	183
Об авторах .....	186

## Введение

Трудовые конфликты тяжело не заметить, они сопровождаются высокой напряженностью в коллективе, снижением работоспособности и другими внешними проявлениями. Профилактика конфликта, является составляющей процесса управления конфликтом. Заблаговременное распознавание возможности появления конфликта, способствует его быстрому разрешению.

Трудовой конфликт – это особый вид общения, в основе которого лежат противоречия в системе социально-трудовых отношений. Трудовой конфликт своего рода столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения. Он выражается во взаимном противодействии членов коллектива, которому сопутствует состояние напряженности во взаимоотношениях.

Цели данного учебно-методического пособия – изучить особенности индустриальных и трудовых конфликтов, проанализировать основные законы управления ими, способы предупреждения и разрешения, рассмотреть социальное партнерство, как меру предупреждения трудового конфликта.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

1. Изучение теории индустриального и трудового конфликта.
2. Рассмотрение причин, процесса развития, типов, видов индустриальных и трудовых конфликтов.
3. Анализ трудовой забастовки как формы индустриального конфликта.
4. Рассмотрение особенностей предотвращения индустриальных и трудовых конфликтов, методов управления индустриальными и трудовыми конфликтами.
5. Характеристика трудовым конфликтам и социальному партнерству.
6. Изучение методов и технологий разрешения трудовых конфликтов в организациях.

# Раздел 1

## Введение в теорию индустриального и трудового конфликта. Индустриальные и трудовые конфликты на предприятиях: причины, процесс развития. Типы и виды

### 1.1. Теория индустриального и трудового конфликта

#### 1.1.1. Трудовая конфликтология как наука о социальных конфликтах в трудовой сфере жизнедеятельности общества, фирм и корпораций

Трудовые конфликты на предприятии эмпирически наблюдаемы, для их изучения можно применять методы измерения социологических гипотез. Тем самым создаются благоприятные условия для возникновения относительно самостоятельной области исследований, которую можно назвать «социологией трудовых конфликтов», как составной части более широкой и не менее актуальной научной дисциплины – трудовой конфликтологии.

**Конфликт** – столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий<sup>1</sup>.

Конфликт как социальное явление впервые был рассмотрен в работе А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов». По мнению ученого, в основе конфликта лежит деление общества на классы и экономическое соперничество между ними<sup>2</sup>.

Современная точка зрения на конфликт рассматривает его как процесс взаимодействия, обладающий рядом неопределимых преимуществ с точки зрения организации, так как предоставляет информацию о проблемах организации, позволяет выявить скрытые от глаз процессы, разнообразие традиций

---

<sup>1</sup> Уткин Э. А. Конфликтология. – М.: Экмос. 1998. – С. 4.

<sup>2</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: ЭКСМО, 2007. – С 165. (Серия: Антология экономической мысли)

и прочее. Но вместе с тем, необходимо уметь грамотно регулировать конфликты, чтобы они не мешали работе организации.

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом, которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Существуют различные взгляды зарубежных специалистов на источники трудового конфликта. Американским социологом Э. Мэйо утверждается, что он возникает, когда индустрия не интегрирует рабочих в социально организованную структуру предприятия, в «индустриальный мир», и что конфликт между менеджерами и рабочими не является неизбежным.

Другие концепции, наоборот, исходят из его неизбежности. Так, Р. Дарендорф полагает, что всегда будет существовать конфликт между властвующими и безвластными. Многие последователи М. Вебера, называли конфликтом столкновение экономических интересов в производстве, поскольку у рабочих и менеджеров разные интересы относительно заработной платы и интенсивности труда<sup>3</sup>.

Конфликты имеют ряд позитивных функций и в определенной мере способствуют интеграции общества, в то же время конфликт обладает и деструктивными функциями, которые весьма опасны и в крайней форме могут угрожать любому социальному организму потрясениями<sup>4</sup>.

Реализация трудового конфликта зависит от таких субъективных человеческих факторов, как потребности и способности. Субъекты конфликта должны, с одной стороны, испытывать довольно сильную потребность в преодолении взаимных сложностей для того, чтобы согласиться или решиться на конфронтацию, с другой – обладать достаточной способностью к вступлению в такую конфронтацию, иметь шанс посредством ее решить свою проблему.

---

<sup>3</sup> Александров Ф. О., Постоленко И. Г. Социально-трудовой конфликт: понятие и подход к урегулированию // Электронный журнал «Исследовано в России» 2002. № 5. С. 311–316.

<sup>4</sup> Большаков А. Г. Конфликт и консенсус в социальных институтах : / Теоретико-методологический анализ / : диссертация кандидата социологических наук : 22.00.04 Казань, 1995. С. 18. 61 95–22/122–X

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые (коллективные) трудовые конфликты, коллективные трудовые конфликты.

Межличностные конфликты обычно возникают на уровне «руководитель-подчинённый»<sup>5</sup>.

Проблема взаимоотношений руководителей и подчинённых весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель-подчинённый», т. е. от конфликтов «по вертикали».

Противоречие в звене «руководитель – подчинённый» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчинённого, последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований, ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты<sup>6</sup>.

Частота возникновения конфликта по вертикали зависит от предметно-деятельностного содержания межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчинёнными связаны с их совместной деятельностью.

Деятельность в системе «человек-человек» конфликтогенна по своей природе. Из четырёх типов деятельности («человек-человек», «человек-природа», «человек-машина», «человек-знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек-человек».

Это обуславливает неизбежность возникновения межличностных и коллективных трудовых конфликтов.

---

<sup>5</sup> Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 312.

<sup>6</sup> Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2017. – С. 342.



**Коллективный трудовой конфликт (спор)** – неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать, как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами – участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Трудовой конфликт представляет собой всесторонний многоуровневый феномен социально-трудовых отношений. Он может происходить:

- на макроуровне, т. е. как крупномасштабное противостояние различных социальных сил, имеющих противоположные экономические и политические цели;
- как менее масштабные столкновения, при которых в конфликт вступают интересы работников и работодателей в рамках отрасли, региона, предприятия;
- на межличностном уровне (работник – работодатель; работник – руководитель; работник – государственный служащий; руководитель – государственный служащий и т. д.)<sup>7</sup>.

Наука не дает точного ответа на вопрос, где заканчивается конфликт обычный и начинается конфликт трудовой. Изучение природы трудового конфликта требует комплексного подхода – учета общественного мнения, изучения направленности действий участников социально-трудовых отношений, мотивов поведения сторон, ценностной ориентации конкретных индивидов и т. п.

В литературе по данной проблеме, понятия «трудовой конфликт» и «индустриальный конфликт» часто используются

---

<sup>7</sup> Кашин Д. О. Общая теория конфликта [Текст]: учебное пособие / Д. О. Кашин. – Томск: Изд-во Том. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2013. – С. 69.

как смысловые синонимы. Очевидно, что более широкое понятие «социальный конфликт», применительно к экономической сфере общества, преобразуется в «индустриальный конфликт» или «трудовой конфликт». В силу недостаточной разработанности в социологии «теории индустриального конфликта», это понятие практически не используется в нашей литературе и практике. Более широкое распространение получило понятие «трудовой конфликт», привнесенное из юриспруденции.

**Трудовой (индустриальный) конфликт** – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников. Не всякие противоречия, в рамках трудовых отношений, являются трудовыми конфликтами<sup>8</sup>.

Иначе говоря, это стадия максимального развития противоречий между субъектами трудовой деятельности, в трудовой или связанных с трудовой деятельностью областях, и представляет собой силовое динамическое воздействие, которое осуществляется значительным количеством индивидов, социальных групп, на основе действительного или сомнительного несовпадения интересов ценностей или нехватки ресурсов<sup>9</sup>.

Цель конфликта заключается в достижении собственного интереса за счет интересов других. Если интересы четко демонстрируются (наглядно манифестируются), выявлены субъекты, объект и средства конфликта, а также стремление и тактика поведения, то говорят о полномасштабном, или открытом конфликте. У неполного конфликта слабо структурированы интересы, меньшая численность участников, он в меньшей степени легализован и характеризуется скрытым поведением.

Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда. Трудовой конфликт – более широкое понятие. Кроме столкновения

---

<sup>8</sup> Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. «Экономика и социология труда» Учебник для вузов – М.:ЮНИТИ, 1999. – С. 311.

<sup>9</sup> Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. «Экономика и социология труда» Учебник для вузов – М.:ЮНИТИ, 1999. – С. 312.

в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и не правовыми средствами.

Главными субъектами трудового конфликта выступают работники, работодатели, органы государственного управления и местного самоуправления. Институтами, защищающими и представляющими интересы работников и работодателей, являются соответственно профсоюзы и объединения работодателей, предпринимателей<sup>10</sup>.

Влияние социально-трудового конфликта на общественную жизнь прослеживается во всех сферах жизнедеятельности общества. В этом смысле результаты влияния конфликта на общество, можно разделить на две большие группы, соответствующие двум главным сферам – социально-экономической и политической.

Социально-экономические последствия тесно связаны с производством, материальной стороной и могут быть оценены не только как разрушительные, но и как творческие. Конфликт нередко способствует перегруппировке социальных сил, общему прогрессу социально-экономической сферы, формированию новых социально-трудовых отношений<sup>11</sup>.

Политическая сторона конфликта проявляется: в политических требованиях; в участии сторон конфликта во властных отношениях, а также в деятельности властных структур; в содействии кадровым изменениям в органах государственной власти и местного самоуправления.

Индивиды и группы, имеющие прямое или косвенное отношение к конфликту, являются его субъектами.

---

<sup>10</sup> Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2017. – С. 343.

<sup>11</sup> Емельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В. Конфликтология: Учебное пособие. К.: КНЕУ, 2003. – С. 163.

Все трудовые конфликты «неповторимы» в зависимости от того, какие социально-экономические группы, роли и статусы являются их субъектами<sup>12</sup>.

### **1.1.2. Причины возникновения индустриального и трудового конфликта**

Объяснение трудового конфликта с точки зрения категории противоречия предполагает и необходимость исследовать его конкретные причины. Именно они дают основание для правильной интерпретации конфликтной ситуации, её подробной видовой классификации, определения возможностей и принципов ее разрешения.

Причина возникает раньше, чем проявляется само столкновение социальных сторон. Необходимо также различать причину и инцидент, т. е. какой-то случайный факт отношений, оказывающийся поводом к началу конфликтного поведения. Поводом может быть и умышленно созданная ситуация.

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

В числе объективных причин трудовых споров, необходимо назвать несовершенство трудового законодательства. Наличие значительного числа отсылочных норм усложняет применение законодательства о труде. Нормы в ряде случаев противоречивы и допускают различное толкование. Трудовое законодательство по-прежнему малодоступно для трудящихся в силу множественности нормативных актов и сложности формулировок отдельных статей закона. Все это опять-таки ведет к возникновению трудовых споров.

К субъективным причинам трудовых споров относится получившая широкое распространение психологическая установка работодателей, собственников предприятий на неограниченное распоряжение факторами производства, в том числе трудом работников, и игнорирование законодательства, регламентирующего применение труда.

---

<sup>12</sup> Социология и психология труда: учебное пособие. Под ред. П. А. Златина. М.: МГИУ, 2008 г. – С. 267.

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

1. Проблемы распределительных отношений. Они обычно оцениваются как наиболее вероятный фактор конфликтных ситуаций на производстве. Индивиды и группы конфликтуют, прежде всего, по поводу присвоения каких-либо благ и ценностей.

Предметом распределения является не только заработная плата, но и худшие и лучшие условия труда, нормы выработки. Типичны также случаи конфликтов по поводу так называемого несправедливого распределения трудовых заданий, установления оценочных показателей.

Основная сложность распределительного конфликта заключается в том, что он возможен при любой системе распределительных отношений. Не существует такого алгоритма распределения, который бы абсолютно исключал конфликтность.

2. Сложности функционального взаимодействия. В данном случае трудовой конфликт происходит не по поводу распределения каких-то благ, а по поводу организации совместной деятельности. Наблюдения практиков показывают, что чаще конфликтуют те, кто проявляет особую активность (чем активнее деятельность каждого из субъектов отношений, тем вероятнее противоречия в этих отношениях). Замечено также, что причиной конфликтной ситуации часто является бездействие (или якобы бездействие) одних по сравнению с другими. К конфликтам приводят несбалансированность функций, их дублирование, отсутствие своевременной взаимной информации, культуры и опыта взаимодействия и многое другое.

3. Ролевые противоречия. Конфликтные ситуации в организационно-трудовых отношениях часто создаются ролями, выполняемыми индивидами и группами, т. е. происходит ролевой конфликт.

Одна из особенностей конфликтной ситуации на ролевой основе – это установка субъектов на определенные действия, несмотря на осознание возможности конфликта вследствие этих действий (ведь последние являются обязанностью).

Субъекты организационно-трудовых отношений, выполняющие противоположные задачи и функции, имеют свои представления и взгляды по поводу ролей друг друга. Если «исполнение» своей роли одной стороной не соответствует представлению о данной роли другой стороны, то это несоответствие и приводит к конфликту, т. е. причиной конфликта является не реализация взаимных ролевых ожиданий субъектов.

4. Сугубо деловые разногласия. В этом случае конфликт основывается на разности профессионального мышления, расхождении во взглядах на то, как нужно организовывать работу, решать проблемы производства, какими должны быть нормы взаимоотношений и т. д.

5. Раздел вины, ответственности. Если организация переживает кризис или в ней произошли серьезные организационно-трудовые нарушения, то это также способно вызвать конфликтную ситуацию. Довольно редко вся трудовая группа, организация, как таковая, принимает на себя ответственность, чаще происходит болезненный процесс определения конкретного виновника, персонификации вины, что и становится причиной трудового конфликта.

6. Лидерство. Наряду с формальным руководством в организационно-трудовых отношениях всегда проявляются процессы неформального соперничества, инициативы, доминирования. Самосознание индивидов и групп рождает личные и профессионально-деловые амбиции, а также амбиции социального превосходства, которые и сталкиваются между собой.

Лидерство и основанный на нем трудовой конфликт, могут проявиться не только в сложных, но и в простых видах трудовой деятельности, где выполняются самые примитивные задачи и функции.

7. Ненормальные условия труда. Отсутствие нормальных условий труда способствуют раздражению работников, приводящему к враждебным настроениям и нетерпимости к любым проблемам. Особое внимание в данном случае необходимо обратить на социально-пространственные, коммуникативные условия труда. Высокая плотность рабочих мест, «скученность» работников в помещении, вынужденная высокая

интенсивность контактов, являются вполне самостоятельной причиной трудовых конфликтов, хотя это и не всегда осознается.

8. Несовместимость. Под несовместимостью понимают существенные различия в характеристиках субъектов, которые препятствуют их нормальным отношениям. Чаще это понятие применяют в отношении индивидов, хотя возможны и явления межгрупповой несовместимости.

В организационно-трудовой сфере существуют следующие случаи несовместимости:

- в опыте, квалификации, образовании (разные школы обучения, коллектив, наставники);
- в экономической психологии и отношении к труду (одни ориентируются на минимум активности и максимум вознаграждения, другие – на максимум активности и максимум вознаграждения, третьи – на минимум активности и минимум вознаграждения).

9. Половозрастной состав организации. Половые и возрастные различия имеют значение в организационно-трудовых отношениях и могут вызывать конфликтность через несовместимость, а также вследствие многих идейных стереотипов.

Считается, что при соответствующей культуре отношений, разновозрастной состав персонала, дает наиболее лучшие показатели социального климата и способствует экономическому успеху.

10. Социальные различия. Трудовые конфликты в организациях могут провоцироваться различиями между людьми сословно-классового, расового, этнического, религиозного, политического характера. Требуется не только культура самих людей, но и талант администратора, в предотвращении таких конфликтов<sup>13</sup>.

### **1.1.3. Формы индустриального и трудового конфликта**

Формы индустриальных (трудовых) конфликтов немалообразны и включают в себя абсентеизм, рестрикционизм

---

<sup>13</sup> Козел И. В., Байчерова А. Р. Экономика труда: курс лекций в 2-х частях. – Ставрополь: Изд-во АГРУС, 2013. – Часть 1. – С. 121–125.

и саботаж, которые могут возникать как на индивидуальной, так и на коллективной основе.

**Абсентеизм** – поведенческая модель, при которой работник систематически отсутствует на рабочем месте и избегает своих обязанностей.

**Рестрикционизм** – сознательное ограничение работниками своей производительности труда, использование не в полную силу физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей.

**Саботаж** – небрежное исполнение определённых обязанностей, скрытое противодействие осуществлению чего-либо.

Саботаж не является формой прекращения работы, трудовой процесс продолжается, но идет не так, как ожидает и требует администрация, а так, как хотят того сами рабочие.

Среди форм разрешения противоречия выделяют:

- выступления на собраниях коллектива;
- проведение демонстраций;
- обращение в прессу, на радио и телевидение;
- обращение к вышестоящему руководству;
- обращение за поддержкой к народным депутатам, партиям;
- предъявление требований через профсоюзный комитет;
- обращение в комиссию по трудовым спорам;
- организацию пикетов, локаутов и забастовок<sup>14</sup>.

#### **1.1.4. Механизмы протекания индустриального и трудового конфликта**

Конфликтное поведение или борьба за перераспределение экономических выгод (социальных благ) проявляет себя через групповое давление, принимающее формы прямых акций (забастовки), выдвижение политических требований, либо формы мобилизации общественного мнения в свою поддержку. Отсюда возникло понятие «**группа давления**».

---

<sup>14</sup> Желтухин А. И. Социологическая концепция конфликта, 1994 № 4 – С. 140–144. Электронный ресурс. URL: <https://docplayer.ru/51142945-Razmyshleniya-nad-novoy-knigoy.html>



**Группа давления** – большие объединения людей, организованных вокруг определенных целей и склонных к мирному проявлению своей силы, по захвату ключевых или властных постов в системе общественной организации труда.

По способам протекания конфликта, т. е. по критерию процесса, классификация конфликтов выглядит так.

**Конфронтация** – пассивное противостояние групп с противоборствующими политическими, экономическими или социальными интересами. Как правило, она не принимает формы открытого столкновения, но предполагает оказание давления, негативную кооперацию, неустрашимое разногласие.

**Соперничество** – борьба за признание личных достижений и творческих способностей со стороны общества, группы, организации. Цель соперничества – приобретение лучших профессиональных позиций и наград, и признания коллег, содержание – демонстрация превосходства путем достижения общезначимых или престижных целей.

**Конкуренция** – особый тип конфликта, цель которого – получение выгоды, прибыли, либо доступа к дефицитным благам<sup>15</sup>.

## **1.2. Методология управления индустриальным и трудовым конфликтом**

### **1.2.1. Методы и технологии управления трудовым конфликтом**

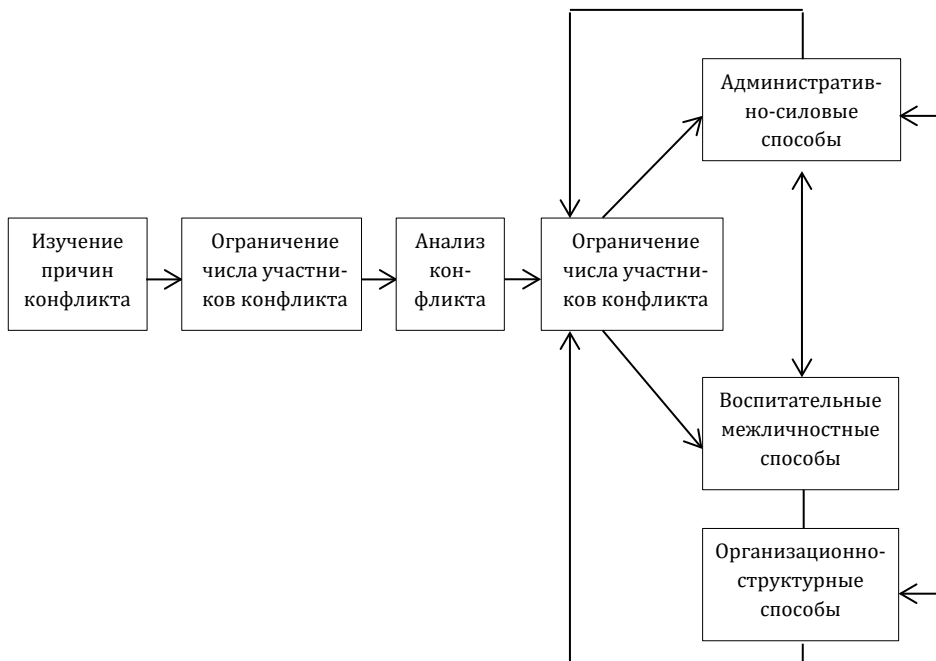
**Управление конфликтом** – вид деятельности субъекта управления, связанной с разрешением и завершением конфликта.

Разрешение трудового конфликта может быть организованным или произвольным, стихийным. Не всегда можно установить четкие границы между разрешением конфликта и самим конфликтом, поскольку он иногда протекает как конструктивное преодоление трудовых проблем. Разрешение трудового конфликта может быть описано с помощью таких основных категорий, как факторы сложности, модели, типы, формы, способы и дисфункции поведения.

---

<sup>15</sup> Желтухин А. И. Социологическая концепция конфликта, // Социологические исследования. 1994. № 4. С. 140–144. Электронный ресурс. URL: <https://docplayer.ru/51142945-Razmyshleniya-nad-novoy-knigoy.html>

Наиболее популярной моделью разрешения конфликта в организации является следующий алгоритм<sup>16</sup>:



*Рис. 1. Алгоритм управления конфликтом в организации*

Обозначим способы (технологии) разрешения трудовых и индустриальных конфликтов:

1. Основным способом предупреждения и разрешения конфликта являются деловые переговоры. Следует отметить, переговоры – это не просто совокупность методов урегулирования конфликта вообще и трудового конфликта в частности.

**Переговоры** – это процесс общения по совместному решению проблемы и удовлетворению потребностей субъектов, взаимных интересов сторон. В процессе переговоров осуществляется познание и согласование интересов субъектов, формируется эмоциональный настрой, определяются и разрабатываются сами способы реализации этих интересов.

<sup>16</sup> Социология и психология труда: Учебное пособие. Ч. 1. 3-е изд., стереотип. / Под ред. П. А. Златина. – М.: МГИУ, 2008. – С. 296.

Важность понимания использования переговоров, как средства предотвращения и разрешения противоречий и конфликтов состоит в том, что такой подход способствует сохранению состояния мирного взаимодействия между противоборствующими сторонами. Ориентация на переговоры, как способ предотвращения конфликта, является фактором сдерживания от конфликтных действий<sup>17</sup>.

2. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта.

**Коллективный договор** – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор – это важнейший элемент организации трудовых отношений, правовая форма согласования интересов работодателя и работников. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя по следующим вопросам: формы, системы и размеры оплаты труда, рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков, улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи и пр.

Сама цель и демократичность процедуры принятия коллективного договора, позволяют учесть интересы работников и работодателей и тем самым заранее вскрыть причины трудовых конфликтов, определить меры по их разрешению.

В тех организациях, где коллективные договоры не заключаются, и действует контрактная система регулирования социально-трудовых отношений, именно содержание контрактов будет служить критерием в разрешении трудовых споров. Отсюда вывод: работник и работодатель должны хорошо осознавать взятые на себя обязательства и неукоснительно выполнять их.

---

<sup>17</sup> Шаленко В. Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление. М.: АПК и ППРО, 2008. – С. 291.

3. Другими институтами разрешения трудовых конфликтов между работниками и работодателями может выступать комиссия по трудовым спорам, а далее и суд. Работник имеет право без согласования с выборным профсоюзным органом, обратиться в суд, после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

**Комиссия по трудовым спорам (КТС)** – первичный досудебный орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров, который формируется из равного числа представителей работников и работодателя.

Комиссия по трудовым спорам имеет уникальный правовой статус. Обладая государственно-властными полномочиями наравне с судами общей юрисдикции, она является по своей сути общественным органом. Суд не имеет ни надзорных, ни контрольных полномочий по отношению к КТС и не вправе пересматривать, изменять или отменять ее решения, которые при рассмотрении спора оцениваются судом как одно из доказательств по делу.

Нормами российского законодательства предусмотрена возможность государственного принуждения к исполнению вступившего в законную силу решения КТС, если оно не исполнено сторонами спора в добровольном порядке в установленный законом срок<sup>18</sup>.

4. Все большее распространение получает формы социального партнёрства: принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами. Контроль над исполнением принятых соглашений, с одной стороны, осуществляется трехсторонней комиссией, а с другой, осуществляется сторонами самостоятельно в соответствии с их функциями.

**Социальное партнёрство** – система институтов и механизмов согласования интересов участников производственного процесса: работников и работодателей, основанная на равном сотрудничестве.

---

<sup>18</sup> Костян И. А. Трудовые споры: судебный порядок рассмотрения трудовых дел // 2-е изд., перераб. и доп. М.: МЦФЭР, 2006. – С. 89.

Развитие социального партнёрства в его различных формах – важная составная часть процесса усиления социальной направленности современной рыночной экономики, её социализации. В системе социального партнёрства интересы работников представлены, как правило, профсоюзами, интересы работодателей – союзами предпринимателей.

5. Еще одним способом разрешения конфликта является медиация.

**Медиация** – специальный вид деятельности третьей стороны по оптимизации процесса поиска конфликтующими сторонами путей решения проблемы.

Медиация наиболее эффективна в ситуациях, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров.

Радикальные изменения в области управления трудовыми отношениями произошли в связи с принятием нового трудового кодекса. В нем заложены способы профилактики конфликтных ситуаций между участниками социального партнёрства, на данном этапе социально-экономического развития, когда трудовые отношения приобретают качественно иной характер. Прежде всего, следует констатировать тот факт, что забастовочная эйфория постепенно уступает свое место более цивилизованному социальному диалогу через другие способы давления – судам, включая арбитражные суды.

Сформулируем несколько конкретных факторов, обуславливающих сложность трудового конфликта:

1. Масштаб конфликта. Он определяется общим количеством затронутых конфликтом индивидов; количеством сторон и позиций в конфликте. Так, в процессе конфликта могут проявиться три, четыре и т. д. конфликтующие стороны, позиции, что усложняет его разрешение.

2. Длительность конфликтной ситуации. Разрешить конфликт на его начальной стадии может быть проще, так как он еще не персонифицирован (не получил характера личной вражды), невелики разрушительные последствия конфликта, не сформировалась сложная и запутанная структура участников конфликта. Все это говорит о том, что конфликт необходимо

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)