



СОЦИАЛЬНО-
ТРУДОВЫЕ
КОНФЛИКТЫ

ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ



Выпуск
12

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

ПЕРЕГОВОРЫ

КАК РЕГУЛЯТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Издано в рамках Программы получателя субсидии
Министерства труда и социальной защиты РФ в 2018 году

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Выпуск 12

Санкт-Петербург
2018

ББК 67.405.1-3

П27

Научный редактор

А. С. Запесоцкий, член-корреспондент РАН, доктор культурологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

Авторский коллектив:

Г. М. Бирженюк (руководитель), **Т. В. Ефимова**, **А. С. Запесоцкий**,
Е. А. Ильинская, **О. Н. Громова**, **Е. А. Кайсаров**, **С. Н. Соколова**

Рецензент

М. М. Артюхина, заместитель председателя Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, заслуженный экономист РФ

Рекомендовано к публикации

редакционно-издательским советом СПбГУП

Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений: концепция, методика, технологии / науч. ред. А. С. Запесоцкий. — СПб. : СПбГУП, 2018. — 200 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 12).

ISBN 978-5-7621-0996-3

В монографии рассматриваются различные аспекты переговорного процесса в системе социально-трудовых отношений. Основное внимание уделяется анализу субъектов переговоров, в качестве которых выступают участники социального партнерства — работодатели, профсоюзы, органы государственного управления; технологическим аспектам переговоров. Центральное место в работе занимают технологии разрешения социально-трудовых конфликтов, основанные на переговорных методиках.

Издание адресовано руководителям профсоюзных органов и организаций различного уровня, членам трехсторонних комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, студентам, обучающимся по направлению «Конфликтология», всем, кто интересуется проблемами развития и совершенствования управления в социально-трудовой сфере.

ББК 67.405.1-3

ISBN 978-5-7621-0996-3

© СПбГУП, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	7
1.1. Переговоры как предмет научного анализа	7
1.2. Переговорно-договорная природа социально-трудовых отношений	25
Глава 2. СУБЪЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА КАК СТОРОНЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА	31
2.1. Профсоюзы как субъект социального партнерства	32
2.2. Работодатели и их объединения как носители бизнес-интересов в системе социального партнерства	37
2.3. Роль и задачи государства в оптимизации системы социального партнерства	40
Глава 3. ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	46
3.1. Содержательные аспекты переговоров по проблемам социально-трудовых отношений	46
3.2. Основные виды соглашений как результата переговоров в системе социального партнерства	55
3.3. Нормативная база переговорного процесса в социально-трудовой сфере	61
Глава 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ	69
Глава 5. ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ: ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИИ	76
5.1. Основные причины конфликтов в сфере социально-трудовых отношений	76
5.2. Переговоры как элемент конфликт-менеджмента	92
5.3. Переговорный процесс на основе непосредственных технологий как метод разрешения социально-трудового конфликта	117
5.4. Посредничество как метод разрешения социально-трудовых конфликтов: ресурсы и технологии	147
5.5. Методика фасилитации при посредническом регулировании конфликтов	165
5.6. Кадровое и технологическое обеспечение посредничества в урегулировании социально-трудовых конфликтов	175
Заключение	184
Литература	185

ВВЕДЕНИЕ

Переговоры являются неотъемлемым элементом, универсальной технологией и условием функционирования системы социального партнерства на всех ее уровнях. В современных условиях, характеризующихся структурными изменениями в экономической, политической, культурной жизни российского общества, трансформацией социально-трудовых отношений, диверсификацией форм собственности и изменением социальной структуры, происходит расслоение населения по имущественным, социальным, культурным, религиозным и прочим основаниям, что объективно выливается в социальную напряженность, трудовые, религиозные и иные конфликты, находящие выражение в различных формах вплоть до открытых массовых протестов.

В связи с этим умение вести переговоры приобретает особую актуальность. В сфере социально-трудовых отношений переговоры играют особую роль, что обусловлено следующими факторами:

- стремлением каждой организации, предприятия и иной структуры, действующей в условиях рынка, постоянно искать пути и средства повышения качества и объемов продукции и услуг, что требует применения новых технологических решений, структурных изменений, кадровых перестановок. Для этого необходимо согласование интересов как отдельных работников, так и структурных подразделений;

- глобальными и локальными процессами сокращения численности рабочих мест, обусловленными внедрением новых технологий, автоматизацией производственных процессов, снятием с производства тех или иных видов продукции, снижением покупательной способности населения, что сопровождается сокращением персонала, высвобождением и переводом работников на иные условия труда. Этому всегда сопутствует столкновение мнений, позиций и интересов как хозяйствующих субъектов, так и администрации и работников в лице профсоюза как их представителя. Оптимизировать возникающие конфликтные ситуации можно опять же на основе переговоров;

- сложностью социального взаимодействия людей в обществе на фоне масштабных перемен, вызывающих сильные эмоциональные

переживания и нервные потрясения, что требует профессионального вмешательства посредников, которые могут помочь конфликтующим найти точки соприкосновения интересов и позиций и прийти к взаимоприемлемым решениям;

— остротой отношений между участниками системы социального партнерства, которые имеют несовпадающие, а порой противоположные интересы, цели и ценности, что требует тщательной подготовки и профессионального проведения переговоров на различных уровнях с учетом характера, остроты, масштабов, динамики и иных параметров зарождающегося или длящегося конфликта.

Все это обуславливает исследовательский интерес к переговорам, которые представляют собой одновременно социально-психологический, организационно-управленческий, социально-культурный и правовой процессы. Каждый из этих процессов имеет свои закономерности, опирается на особые технологии, использование потенциала которых является залогом успеха переговоров в социально-культурной сфере.

Таким образом, налицо наличие ряда противоречий:

— между ролью, которую играют переговоры на всех уровнях социального партнерства, и степенью осознания этой роли участниками переговорного процесса;

— между объективными закономерностями переговорного процесса в социально-трудовой сфере и степенью изученности этих закономерностей, что снижает эффективность переговорных практик;

— между стремлением участников переговоров решить проблемы социально-трудового взаимодействия в системе партнерства и неумением пользоваться современными переговорными технологиями, что снижает эффективность переговоров и может в итоге стимулировать конфликты;

— между реальной практикой и объективной необходимостью сделать переговоры как метод оптимизации социально-трудовых отношений более эффективными и востребованными;

— между потенциалом переговоров как инструмента оптимизации социально-трудовых отношений и степенью его реализации.

Необходимость разрешения указанных противоречий обуславливает актуальность темы настоящей работы. Ее основная цель — разработать теоретическую концепцию и модель переговоров как коммуникативной техники взаимоувязки интересов сторон социального партнерства и метода оптимизации социально-трудовых отношений. Реализация данной цели обусловила необходимость постановки

и решения ряда взаимосвязанных и в то же время относительно самостоятельных задач, таких как:

а) выявить и обобщить основные подходы в исследовании переговоров как научного феномена, сложившиеся в отечественной и зарубежной науке;

б) охарактеризовать и классифицировать теоретические модели переговоров, определить их сильные и слабые стороны применительно к задачам переговорного процесса в социально-трудовой сфере;

в) провести структурный анализ переговорного процесса в системе социального партнерства, выделить его основные этапы, динамику, зависимость от конкретных факторов;

г) выявить потенциал переговорного процесса как регулятора социально-трудовых отношений и способа предотвращения трудовых конфликтов;

д) проанализировать социально-психологические аспекты переговорного процесса, определяющие установки его участников на конфронтацию либо на сотрудничество, их договороспособность;

е) определить динамические показатели переговорного процесса по социально-трудовым вопросам, уделив особое внимание связи фаз переговоров и этапов развития трудового конфликта;

ж) определить наиболее эффективные технологии переговоров применительно к фазам конфликта — его началу, обострению, затуханию, разрешению;

з) сформулировать практические рекомендации для сторон социального партнерства — участников переговорного процесса — по эффективному ведению переговоров.

Структура работы определяется ее целью и спецификой предмета научного анализа. *Глава 1* посвящена раскрытию теоретико-методологических аспектов изучения переговоров в контексте социально-трудовых отношений. *Глава 2* раскрывает функции и роли субъектов социально-трудовых отношений как участников переговоров. В *главе 3* анализируются переговорные механизмы функционирования социального партнерства. *Главы 4 и 5* посвящены технологическим и методическим вопросам ведения эффективных переговоров по социально-трудовым отношениям.

Глава 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПРЕДМЕТ НАУЧНОГО АНАЛИЗА

Ко второй половине прошлого века переговоры, до этого попадавшие в поле зрения научного интереса как вторичная категория, стали предметом систематического изучения. Это было обусловлено, с одной стороны, возросшей ролью переговоров как инструмента налаживания деловых и дипломатических отношений в современном мире, который характеризуется стремительным ростом и развитием большинства сфер жизни, с другой — появлением обширной теоретико-методологической базы таких наук, как социология и психология, предоставивших платформу для более детального изучения феномена переговоров. Сегодня переговоры изучаются во многих науках, при этом применяются различные методы исследования. Общефилософскими основаниями исследования переговоров являются труды Ж.-П. Сартра, М. Фуко, Ж. Делеза, Ж. Бодрийяра, Дж. Роулза, Х. Плеснера, А. Лоя, В. А. Копылова, В. Н. Кузнецова и др.

Социологи рассматривают переговорную тематику в нескольких аспектах. В разные годы переговоры как форма социальной интеракции исследовались Ф. Фукуямой, Х. Милнером, М. М. Лебедевым, Р. де Джорджем, М. Вебером и др. Переговоры как механизм нормотворческой и ценностной деятельности (в частности, как средство формирования социального доверия) рассматривались Дж. Локком, И. Кантом, В. фон Гумбольдтом, Дж. Серлом, Н. Д. Арутюновым и т. д.

Когнитивный подход в рамках тематики переговоров исследует оптимальные стратегии поведения и социального познания. Его представители — В. М. Сергеев, П. Милич, К. Джонсон, М. Х. Базерман и др. Поведенческий подход предполагает, что переговоры в первую очередь являются механизмом разрешения конфликтов (А. И. Шипилов, М. Ю. Несмелова, Н. И. Леонов, М. М. Лебедева, Н. В. Гришина, В. П. Илларионов, А. В. Дмитриев, А. Г. Большакова,

Е. М. Бабосов, А. Я. Анцупов). Кроме этого, переговоры рассматриваются как специфическая форма деловых отношений (О. А. Митрошенков, Ф. А. Кузин).

Наиболее развитые теоретико-эмпирические методы исследования переговоров, заслужившие статус классических, представлены Гарвардской школой (Р. Фишер и У. Юри). Значительный вклад в данный подход внесли представители концепции игрового взаимодействия (П. Р. Янг, Дж. К. Харсани, А. Рапопорт, Дж. О. Бартос). Среди известных исследователей, предложивших собственные комплексные подходы к ведению переговоров, — Г. Съестед, Дж. Рубин, У. Мастенбрук, В. А. Кременюк, У. Зартман, К. Дюпон. В рамках классического менеджмента был сформирован организационный подход (С. Г. Шеретов, К. В. Решетникова, А. А. Осеева, Р. Ньюстром, Я. Негреша, Б. З. Мильнер, Ю. Д. Красовский, Л. Джуэлл, Д. Бодди, В. Р. Веснин, П. М. Блау, Л. Белланже и др.).

Следует особо выделить отечественных ученых, рассматривавших переговоры в аспекте разрешения конфликтов с позиций теоретико-эмпирического подхода (А. М. Хрусталева, Б. И. Хасан, Р. И. Мокшанцев, Н. И. Леонов, М. М. Лебедева, А. С. Евдокименко, Н. Ю. Белоусова).

В реализации целей данной работы существенную роль сыграли концепции и теории: организационные модели переговоров У. Линкольна и Д. Кэмпбелла, прикладные модели Р. Фишера и У. Юри, теории группового принятия решений, интеракционно-коммуникативные модели переговоров (Е. С. Самойленко, В. А. Барабанщикова, Институт психологии РАН), деятельностная переговорная модель У. Мастенбрука, когнитивистика, теория игр.

Среди указанных подходов и имен особо нужно выделить заслуги ряда авторов. Так, работы Д. Скотта по тематике переговорного процесса отличаются существенным акцентом на психологических приемах общения — как в обыденных деловых отношениях, так при конфликтах. Р. Фишер и У. Юри разработали комплексную модель переговорного процесса, учитывающую внутреннюю логику переговоров. А. К. Зайцев провел работу по обобщению понятийных категорий и научных подходов. Его вклад в общее рассмотрение различных точек зрения на переговорный процесс (в том числе в зарубежной научной литературе) наиболее значим.

Е. А. Ободкова считает, что «современные тренды развития общества (глобализация, информатизация и др.) требуют формирования не только новых компетенций сотрудников (в том числе с точки зре-

ния имиджевой — формирования карьеры), но и новых технологий выстраивания взаимоотношений между организацией и сотрудниками (реальными и потенциальными). Сотрудничество сторон, до тех пор, пока это выгодно обеим сторонам (партнерство), — особенность современного общества, а знание факторов, по которым целевой аудиторией оценивается имидж организации, — это возможность стратегически верно выстроить отношения»¹.

С. Г. Шеретов выделяет следующие направления исследований тематики переговорного процесса: «анализ конкретных ситуаций; характеристики участников переговоров; структура, этапы переговоров; тактические приемы, применяемые в ходе переговоров; организация и процедура проведения переговоров; институт посредничества в переговорах; национальные особенности (стили) переговоров; психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга»².

В настоящее время интерес к тематике переговорного процесса обуславливают следующие тенденции:

- рост числа сфер применения переговоров, развитие переговоров как общекультурного механизма достижения договоренностей;
- повышение актуальности исследования переговоров в свете межкультурной коммуникации (данная тенденция продиктована общемировым процессом глобализации);
- развитие отраслей и институтов общества, требующих развитых моделей ведения переговоров (арбитража, медиации, коммерческих и международных отношений);
- развитие междисциплинарных подходов в гуманитарных науках;
- становление «обществ постмодерна», в которых необходимы переговорные средства коммуникации и разрешения конфликтов (интерес к переговорам здесь обусловлен специфической для таких обществ плюралистичностью и социальным разнообразием, требующими механизмов согласования интересов);
- институализация сфер общественной жизни, требующих развития переговорных практик (массмедиа, экспертных ассамблей, международных форумов и т. д.);

¹ Ободкова Е. А. Основные тенденции развития общества, руководителя, сотрудника компании // Вестн. ЯрГУ. Сер. «Гуманитарные науки». 2012. № 4. С. 95–98 ; *Она же*. Имиджевая политика организации как управление отношениями // Учен. зап. РГСУ. 2014. № 4 (126). С. 80–86.

² Шеретов С. Г. Ведение переговоров : учеб. пособие. Алматы : Юрист, 2008. С. 7.

- развитие представления о переговорах как об операциональной деятельности (инструменте успеха);
- информатизация и развитие коммуникации в постиндустриальных обществах.

Анализ современных исследований по тематике переговорного процесса указывает на превалирование междисциплинарных подходов. Наиболее явными направлениями, между которыми устанавливаются междисциплинарные связи, являются лингвистика, социальная психология, экономика и социология. На уровне практических исследований регистрируется довольно широкое употребление понятия «переговоры» применительно к различным общественным и культурным феноменам, что обуславливает разнообразие точек зрения на данный предмет.

Общим же определением переговоров может служить следующее. *Переговоры* — это дискурсивная практика двух и более субъектов экономической, политической или социальной сферы, которая характеризуется диалоговостью, частичной (этикетом) или полной (деловыми отношениями) институционализацией общения. В рамках данной практики стороны стремятся согласовать свои интересы относительно предмета разногласия на основе взаимных договоренностей, используя при этом ненасильственные средства (аргументы, риторику, психологические техники и т. д.)¹.

В силу операциональности (способности решать те или иные задачи) и методологичности (наличия согласованного набора методов) переговоров их можно определить как специфическое умение, в основе которого лежат различные способы познания и преобразования действительности. «Являясь средством преобразования действительности для удовлетворения потребностей, переговоры выступают как специфический вид человеческой деятельности, как регулятор социально-трудовых отношений и способ реализации экономического поведения субъектов»².

Главным отличием переговоров от других дискурсивных практик (спора, консультации, дискуссии) является наличие специфической цели — достижения взаимных договоренностей. «Обладая свободой воли, участник имеет возможность варьировать структуру своей системы целей, как следствие, переговоры, утратившие свою

¹ Ньюстром Дж. В., К. Дэвис. Организационное поведение. СПб. : Питер, 2000. С. 10–19.

² Осеев А. А. Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений: дис. ... д-ра социол. наук. М., 2002. С. 52.

имманентную целевую функцию, преобразуются в квазипереговоры (псевдопереговоры)»¹.

Другим отличительным признаком переговоров является взаимный обмен информацией между участниками. Данный процесс выражается следующей схемой: «потребность — проблема ее удовлетворения — общение — оценка вариантов решения возможности для реализации потребности — ожидания оппонентов — осознание сторонами взаимозависимости — совместный поиск решения проблемы»².

Еще одним важным аспектом переговоров является взаимность сторон. Под *взаимностью* понимается нацеленность всех участников на достижение договоренностей на основе доброй воли и равноправного обмена мнениями и информацией. Взаимность — это динамическая характеристика переговоров, от которой во многом зависит их успех.

Наибольшее распространение получило определение переговорного процесса, трактующее его с точки зрения либо сотрудничающей интеграции, либо конкурирующей позиционной «борьбы». Первая стратегия характеризуется совместным поиском взаимоприемлемого (а в идеале и взаимовыгодного) решения. Вторая чаще всего отличается отставанием сторонами своих позиций и попыткой односторонней максимизации выгоды³.

В рамках данной работы основное внимание уделяется тем теоретико-концептуальным построениям, которые представляют ценность для формулирования целостной структурно-функциональной модели переговоров. Задача построения именно такой модели продиктована тем, что она позволяет показать структуру переговоров, логику их развития (этапы) и шаги (действия на этапах). Переговоры как структурно-функциональная модель характеризуются открытостью, временной дискретностью, самоорганизацией, наличием специфических ресурсов и управляемостью. Структурно-функциональная модель носит упрощенный характер, указывая лишь на общие моменты переговорного процесса. В то же время ее основные параметры позволяют успешно участвовать в переговорах, дают возможность их анализировать, обладают прогностической силой. Частные моменты могут быть конкретизированы в рамках общих положений модели.

¹ Хрусталева М. А. Методология ведения международных переговоров // Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ. М. : КомКнига, 2005. С. 25.

² Осеев А. А. Указ. соч. С. 51.

³ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 61.

К концепциям, рассматриваемым в рамках структурно-функциональной модели переговоров, относятся следующие.

Когнитивистский подход

Внимание к когнитивистским интерпретациям переговорного процесса неуклонно возрастает. Это обусловлено поиском наиболее эффективных стратегий получения и интеграции в переговорную деятельность различных знаний как теоретического плана (концепции ведения переговоров), так и эмпирического (ситуативного анализа конкретных переговоров)¹.

В. М. Сергеев полагает, что в рамках когнитивистского подхода должны решаться следующие задачи:

- 1) определение положения переговорного процесса в общем ходе конфликта;
- 2) разработка алгоритмов и методик анализа участников переговоров;
- 3) анализ самого конфликта;
- 4) анализ дискурсивных схем ведения переговорного процесса².

Анализируя работы по когнитивной трактовке переговоров, можно определить общую конструкцию исследуемого предмета.

Принятие решений зависит как от представлений участников, связанных с общей ситуацией на переговорах (предметом разногласий и прочими объективными факторами), так и от их восприятия себя и оппонентов. В рамках описания ситуации стороны исходят из различных социальных представлений, которые в основном не поддаются ни верификации, ни фальсификации. Таким образом, герменевтическая матрица сторон переговорного процесса может быть устойчивой в любых объективных ситуациях. Данные представления играют решающую роль при разработке планов стратегии и тактики переговорного процесса. Немаловажным условием не только процесса принятия решений в переговорах, но и построения герменевтической матрицы является специфика ценностных представлений сторон. Другой важной частью процесса принятия решений является «операциональный опыт сторон», то есть набор практических навы-

¹ Сергеев В. М. Когнитивные модели переговоров // Вестн. Рос. науч. гуманит. фонда. 2000. № 1. С. 116–121; Jonsson Ch. Communication in International Bargaining. L. : Pinter Publ., 1990 ; Sergeev V. Metaphors for Understanding of International Negotiation // International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. San Francisco ; Oxford : Jossey Bass Publ., 1991.

² Сергеев В. М. Указ. соч.

ков и представлений о процессе ведения переговоров. Такие навыки и представления формируются либо благодаря реальному участию в переговорах, либо путем экстернализации иного опыта в рамки переговорной тематики. Значимым аспектом операционального опыта является образ ожидаемого итога того или иного действия. В общем, процесс принятия решения, зависящий от изначальных когнитивных установок сторон, носит нелинейный и констелляционно-детерминированный характер.

Ситуацию, когда стороны переговорного процесса исходят лишь из своих первоначальных когнитивных установок, Т. Шеллинг называет «молчаливым торгом». В такой ситуации стороны не стремятся выровнять свои когнитивные установки относительно реального положения дел на переговорах, обменяться информацией, позволяющей пересмотреть ситуацию в более выгодном свете. Такая форма переговоров наиболее неэффективна.

Более развитой формой переговоров является торг, когда стороны обмениваются предложениями. В торге ситуация представляется как игра с нулевой суммой, при которой согласие достигается посредством различных уступок, а стороны должны поступиться рядом своих притязаний для достижения финального соглашения. В случае, когда стороны приводят ситуацию к игре с ненулевой суммой (или она сразу функционирует таким образом), возможно достижение соглашения на основе консенсуса. Торг в этой ситуации является лишь механизмом распределения выигрышей, зависящих от ценностных представлений сторон. Достаточно эффективным инструментом при торге является пактирование. Оно позволяет, обмениваясь наборами требований, не только расширить вариативность исхода, но и сделать процесс принятия решений более гибким, что повышает шанс на взаимовыгодную договоренность.

Следующей формой переговорного процесса является формирование рамочных соглашений. Такая форма стоит выше торга (хотя механизм принятия решений в них может быть идентичным) в силу того, что речь идет не о частной сделке, а о разработке правил дальнейшего взаимодействия, в том числе переговорного, что в конечном счете повышает уровень развития таких отношений.

Наконец, наиболее высокой формой переговоров являются переговоры, относящиеся к рамочным соглашениям, при которых стороны специально корректируют свои когнитивные установки для достижения максимальной эффективности от сотрудничества. При когнитивном подходе происходит анализ и интеграция первоначальных

установок сторон, влияющих на процесс принятия решений, что в конечном счете повышает вероятность взаимовыгодного результата. Когнитивный подход указывает на социальную природу формирующихся у человека установок. В ходе коммуникационных процессов эти установки могут развиваться и изменяться. Наиболее эффективной областью приложения когнитивного подхода является сфера соприкосновения различных наций, культур, религий и мировоззрений, разница между которыми может представлять существенную проблему при нахождении общего языка между их представителями в переговорном процессе.

Теория игр

Данное направление получило развитие в 1960–1970-х годах. Эту концепцию иногда противопоставляют когнитивному подходу из-за разницы в трактовке условий, влияющих на процесс принятия решений. В рамках теории игр выделяют математические и теоретико-игровые модели.

Г. Келли и Д. Тибо рассматривают два вида теоретико-игровых моделей:

- с нулевой суммой (выигрыш одного участника означает проигрыш другого);
- с ненулевой суммой (победа одного может достигаться и при условии победы другого, причем степень выгоды зависит от сотрудничества сторон).

В рамках этих положений П. Янг, Д. Харсэни и А. Рапопорт стали разрабатывать рациональные стратегии ведения переговоров на основе математического моделирования.

Практически все математические модели описания переговорных стратегий исходят из допущения возможности однозначной и относительно простой редукции переговорного процесса к логическому выражению. Если при рассмотрении таких процессов, как гонка вооружений во время холодной войны, эти модели отличались некоторой эффективностью при анализе возможных действий сторон, то в коммерческих, международных и трудовых переговорах они совершенно неэффективны. Это связано с невозможностью квантифицировать (разделить на простые элементы) позиции, интересы и тактики сторон. В то же время дифференциальные исчисления в таких математических уравнениях не учитывают психологического фактора, имманентно присущего переговорам, а также то, что дискурсив-

ные практики сторон основываются на естественных языках, которые даже при возможности квантификации не обладают однозначным референтом. Все это привело к провалу математического подхода в исследовании переговорного процесса.

Однако в 1990-е годы ряд положений теории игр был применен для описания кооперативного поведения участников конфликта и переговорных стратегий в аспекте формирования альянсов и коалиций. Таким образом, часть теории игр нашла применение в таком направлении, как конфликтологический менеджмент.

Исходя из этого, теорию игр можно рассматривать как элегантную математическую модель в теории, но провальную гипотезу на практике, которая не учитывает психологии людей, перегружена абстрактными положениями («дилемма заключенного») и пустым математизированием и базируется на мифологических понятиях (рациональности, эффективности, выгоды и т. д.).

Интеракционистская теория переговоров

Над этой теорией работают Е. С. Самойленко, В. А. Барабанщиков, другие ученые из Института психологии РАН.

В рамках интеракционистской теории переговоры рассматриваются как механизм реализации задач субъектов общения в процессе социального и психологического обмена, при этом субъекты обладают разными целями и ценностями. Обмен рассматривается как необходимый режим функционирования сложных систем, являющийся субстратом социального (совместное участие в перераспределении благ).

Конфликт при обмене носит специфический характер. В отсутствие обмена конфликт может быть завершен уничтожением одной из сторон, в то время как в контексте обмена такой шаг приводит не только к упразднению конфликта, но и самого обмена, что недопустимо. «Переговоры — это особая форма общения, имеющая системную организацию и устойчивую структуру. Системные качества представлены прежде всего динамикой параметрических характеристик предмета переговоров (например, цены, требований, уступок) и закономерностями переходов делового общения от одной тактики к другой. Устойчивую последовательность этапов имеет процесс переговоров (от выдвижения предложений до принятия решений), а также отношения участников (конфликт, коалиция, обмен), особенности

речи (обратная связь, аргументация, риторика), суггестивная или рационально-логическая стратегия воздействия»¹.

В переговорах обмен реализуется как коррекция целей сторон при участии оппонентов. На этот процесс оказывают влияние психологические особенности сторон, специфика переговорной ситуации (цели, задачи, дискурсивная схема), контекст переговоров.

В рамках интеракционной теории была предложена модель переговорного процесса, в которой определяются формы взаимодействия при конкурентных и кооперативных стратегиях, а также анализируются психологические факторы их реализации.

Первый кластер переговоров — это сценарии, цели, интересы и мотивы сторон. Второй кластер — позиции, аргументы и предложения. Первый характеризует субъектов переговоров, второй формируется в процессе общения. Третьим кластером является процесс согласования интересов, обратной связи и изменения целей. Выделяют следующие роли, используемые сторонами при ведении переговоров: компромисс, экспертиза, лидерство, доминирование. Разные комбинации этих ролей формируют различные типы общения между сторонами. Преимуществом переговоров по сравнению с конфликтом является то, что достижение результата переговоров носит коммуникационный характер, в то время как при конфликте — изолированный. Плюс коммуникации, в свою очередь, заключается в возможности интегрировать знания о другой стороне в свою поведенческую модель и, сделав то же самое в обратном направлении, повлиять на оппонента. Качество переговоров определяется степенью участия сторон в обсуждении, количеством принятых предложений, спектром возможных решений и т. д.²

Эффективность интеракционной теории заключается в учете как структурно-функциональных аспектов переговоров, так и в пристальном внимании к психологическим факторам их проведения.

Деятельностно-комплексный подход

Этот подход является предметом изучения таких исследователей, как М. М. Лебедева, А. К. Зайцева, Дж. Скотт, В. Мاستенбрук.

Начало данному подходу положили исследования Маккерси и Уолтона, которые в 1965 году предложили рассматривать перегово-

¹ Общение и познание / под ред. В. А. Барабанщикова, Е. С. Самойленко. М.: Ин-т психологии РАН, 2007. С. 274.

² Там же. С. 495.

ры как деятельность по интеграции (решению общих проблем и максимизации выгоды), дистрибуции (максимизации лишь собственных выгод) и поддержанию позиционного баланса сил¹.

В. Мاستенбрук разработал следующие аспекты переговорного процесса:

- 1) переговоры как набор правил, запрещающих и разрешающих ту или иную деятельность, которые требуют классификации;
- 2) переговоры как процесс манипуляции противоречиями;
- 3) переговоры как временной процесс;
- 4) переговоры как комплексная деятельность.

В то же время переговорная модель основывалась на следующих формах поведения:

- уклонение;
- исследование;
- борьба;
- сотрудничество.

Исходя из этого, В. Мастенбрук указывает на следующие формы деятельности, базирующиеся на разрешении противоречий, определенных стратегиями сторон:

- 1) достижение поставленных целей;
- 2) влияние на баланс сил;
- 3) формирование благоприятного психологического климата;
- 4) реализация гибкой тактики.

В. Мастенбрук утверждает, что данная модель переговоров не только описывает процесс их ведения, но и является алгоритмом построения позиций, анализа мотивов, целей и интересов сторон. Она позволяет не только эффективно вести переговоры, но и грамотно к ним подготовиться².

Однако необходимо отметить, что модель В. Мастенбрука не предлагает четких объяснений, обосновывающих указанные положения. Несмотря на операциональную зрелость данных положений, их связь с социальным и психологическим контекстом ведения переговоров не раскрыта.

Социально-психологический подход

Данный подход считается традиционным. Переговоры рассматриваются в социальной психологии через призму групповой динамики,

¹ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 1996. С. 32.

² Там же. С. 31.

конфликтов и проблемы лидерства. Основной вклад в исследования по данной проблематике внес К. Левин, который при этом фокусировался на малых группах и специфике их функционирования. В дальнейшем малые группы стали предметом исследования большинства работ по социальной психологии¹.

В последние годы наблюдается смещение акцента с психологических детерминант конфликтов и переговорной деятельности на сотрудничество и процесс принятия решений. Усиливается интерес к классификации методов постановки и решения групповых задач, определению специфики психологической среды их реализации. Ряд экспериментальных исследований подтвердил предположение, что групповые решения оказываются эффективнее индивидуальных².

Р. Штейн и Л. Хоффман разработали специфическую модель решения внутренних проблем малых групп. Основное отличие данной модели от схожих теоретических построений состоит в том, что она рассматривает фазы решения проблемы в отрыве от традиционного социально-психологического контекста. Вот эти фазы:

- 1) постановка цели или определение проблемы;
- 2) определение специфики трудностей, которые необходимо преодолеть;
- 3) разработка альтернативных решений;
- 4) оценка совокупности решений;
- 5) реализация решения³.

В социально-психологических исследованиях переговоров как феномена функционирования малых групп используются следующие допущения, составляющие базис для исследовательской методологии:

— переговоры — это разновидность динамического процесса по решению внутренних проблем малой группы;

— внутренняя организационная культура является интегративным и нормативным механизмом, обеспечивающим ее результативное функционирование;

¹ Мокшанцев Р. И. Психология переговоров : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2002; Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб. : СПбГУП, 1999 и др.

² Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы : учеб. пособие для вузов. М. : Аспект Пресс, 2001 ; Кричевский Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М. : МГУ, 1991 ; Лифшиц А. С. Управленческие решения : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2009 ; Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-е изд. М. : ИНФРА-М, 1999 ; Майерс Д. Социальная психология : пер. с англ. СПб. : Питер, 1996.

³ Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Указ. соч. ; Кричевский Р. Л. Указ. соч.

- исходя из своих ценностных и целевых положений, организационная культура определяет динамику внутригрупповых процессов;
- принципы и порядки взаимодействия членов малых групп выражаются в виде ценностей, стратегий и миссии группы;
- специфика ведения переговорного процесса в малой группе определяется спектром задач, характеристиками коллектива и особенностями организации группы;
- переговоры являются сложным феноменом, имеющим многомерную структуру, и отображают структурную сложность малых групп;
- задача, решаемая группой, по поводу которой среди участников существуют разногласия, является предметом переговоров (или может им стать);
- переговоры рассматриваются как инструмент оптимизации функционирования группы.

Конфликтологический подход

При этом подходе переговоры рассматриваются как механизм разрешения конфликтов и поддержания мира. Так, например, Н. И. Леонов отмечает, что «организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, между первичными группами и различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий»¹.

Это указывает на то, что переговоры служат инструментом разрешения противоречия, лежащего в основе конфликтного поведения сторон, и определенного расхождения интересов в условиях организационной и социальной стратификации. При этом социальная организация — «это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура»².

«Переговоры есть способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требования,

¹ Леонов Н. И. Конфликтология : учеб.-метод. пособие. М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2006. С. 130.

² Шербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. 1996. № 7. С. 47–55 ; Он же. Социальные теории организации : словарь. М., 2000.

но склонна к уступкам и компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил и предполагают, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов переговоров является получение и обмен информацией с целью достижения согласия путем взаимных уступок друг другу»¹.

Кроме этого, при конфликтологическом подходе переговоры мыслятся и в более широком социокультурном контексте — как специфический механизм (а иногда даже и как институт), обладающий универсальной способностью разрешения социальных противоречий. Б. И. Хасан определяет переговоры как процесс, в котором стороны нацелены на заключение соглашения. «Можно сказать, что этот процесс приводит к такому установлению картин, образов, схем ситуации совместного действия, которое дает распределенный между участниками план осуществления этого действия. В таком плане каждый играет отведенную (согласованную) ему роль и не может обойтись без другого участника. Переговоры завершаются совместным решением сторон, т. е. после переговоров стороны должны что-то делать. Поэтому решение должно быть выполнимым, а его исполнение — контролируемым сторонами»².

В рамках конфликтологического подхода существует проблема различения понятий «конфликт» и «противоречие». Достаточно удачной формулировкой разницы между этими понятиями является следующее замечание Э. Гидденса: «Под конфликтом мы имеем в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон. В отличие от конфликта понятие противоречия относится к некоторой структуре. Оба эти понятия весьма близки между собой, так как противоречие выражает узвизимое место, слабое звено в конструкции социетальной системы»³.

Э. Гидденс также указывает, что противоречия не обязательно влекут за собой конфликты. Для того чтобы одно перешло в другое, необходимо осознание сторонами противоречия и появление у них мотивации, подталкивающей к конфликтным действиям.

¹ Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2000. С. 26.

² Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. СПб. : Питер, 2003 ; *Он же*. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студ. вузов. М. : Академия, 2004.

³ Giddens A. The Constitution of Society. Cambridge : Polity Press, 1987. P. 198.

Что касается тематики переговорного процесса, то конфликтологический подход имеет следующие направления исследования (каждое из них по-своему определяет роль переговоров в конфликте):

- переговоры — инструмент для достижения некоторых целей;
- переговоры как стадия разрешения конфликта;
- переговоры как способ снятия противоречия в доконфликтный период.

Прикладные модели

Наиболее известной является так называемая «гарвардская модель», предложенная Р. Фишером и У. Юри в их книге «Переговоры без поражения» (1981). В основу этой модели положены следующие тезисы:

- проблема должна быть отделена от личностей;
- в переговорах акцент обсуждения должен указывать на интерес, а не на позицию;
- при заключении сделок стороны должны основываться на объективных критериях;
- стороны должны иметь НАОС (наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению) на тот случай, если соглашение заключить не удастся.

В качестве объективных критериев оценки эффективности методов, применяемых сторонами на переговорах, Р. Фишер и У. Юри предложили следующие положения: «метод должен привести к разумному соглашению (разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долгосрочным и учитывает интересы общества); метод должен быть эффективным; он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами (критерий дружелюбия)»¹.

Несмотря на популярность и теоретическую слаженность данной модели, работа Р. Фишера и У. Юри практически сразу была встречена серьезной критикой. Так, Г. Кеннеди отмечает, что из четырех тезисов гарвардской модели две достаточно спорные. Во-первых, проблемы невозможно полностью отделить от личностей, так как они носят не абстрактный характер, а конкретный, связанный с определенными людьми, а главное — проблемы сами по себе ничего не значат,

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / пер. с англ. А. Гореловой. М. : Наука, 1992. С. 44.

они «оживают» лишь в сознании людей, когда те нагружают их определенными ценностями и смыслами. Во-вторых, невозможно установить объективные критерии оценки соглашения, так как стороны могут иметь разные представления о рациональном и объективном, исходя из своих ценностей. Хотя стороны могут договориться об этих понятиях, однако процесс будет реализовываться без учета объективности и рациональности (так как о них договариваются)¹.

Другая модель — концепция «симметричных переговоров», предложенная М. Берманом и У. Зартманом. Первоначально она была разработана для ведения международных переговоров, однако в последующем распространилась и на бизнес-среду.

В симметричных переговорах выделяют следующие стадии:

- 1) анализ ситуации и принятие решение об инициировании процедуры переговоров;
- 2) обсуждение специфики конфликта и путей его урегулирования;
- 3) обсуждение соглашения об урегулировании конфликта.

М. Берман и У. Зартман предложили определять переговоры в следующих трех видах:

- 1) переговоры с ненулевой суммой;
- 2) «теорема Хоманса» (раскрытие позиций сторон, обмен мнениями и оценками, сотрудничество для того, чтобы привести переговоры к ситуации «ненулевой суммы»);
- 3) переговоры «жесткость–мягкость» (позиционные торги, обмен уступками, аргументация и контраргументация и т. д.)².

Следующая модель — «конструктивные переговоры». Основным представителем данной модели является Ф. Линкольн. Он определяет переговоры как деятельность, при которой происходит конструирование соглашений, удовлетворяющих стороны. Основным тезисом У. Линкольна является идея, что переговоры — это феномен, который может быть изучен лишь на основе междисциплинарного подхода, поскольку в нем задействованы рецепции из таких наук, как история, право, политология, экономика, психология и социология. В то же время сами переговоры строятся на основе единства некоторых условий — ответственности, достоверности информации, грамотного общения. При сотрудничестве соблюдение этого единства обеспечивает эффективность переговоров. В ходе же самого обсуждения сотрудничество выражается в виде конструктивных предложе-

¹ Кеннеди Г. Переговоры: полный курс. М. : Альпина Паблишер, 2011.

² Zartman W., Berman M. R. The Practical Negotiator. New Haven, Conn. : Yale Univ. Press, 1982. P. 12–15.

ний, совместного анализа и решения стоящих перед сторонами задач. Конструктивность в контексте данной модели может быть понята не только как успешность переговоров, но и как процесс конструирования устойчивых отношений с деловыми партнерами в текущий момент и в будущем¹.

Безусловно, сильными сторонами модели У. Линкольна является то, что он разработал принципы и алгоритмы набора команд переговорщиков, детально описал процесс пакетирования в рамках переговоров, уделил внимание конструированию гармоничных деловых связей, рассмотрел большое количество реальных примеров переговорного процесса.

Еще одной моделью ведения переговоров является концепция Д. Кэмп, также именуемая «оппозиционная модель». Д. Кэмп вывел ее в противоположность популярной гарвардской модели. Он использовал собственный опыт ведения переговоров для того, чтобы продемонстрировать принципиальный разрыв между системой «принципиальных переговоров» и реальной практикой ведения бизнеса в западных странах. По его мнению, принципиальный стиль ведет к неоправданной уступчивости и неосмотрительной открытости (по поводу своих интересов и позиций) перед оппонентом. Это, в свою очередь, приводит к увеличению рисков в ведении бизнеса, невыгодным соглашениям и в итоге — к банкротству. «Оппозиционная модель» Д. Кэмп представляет собой универсальный алгоритм действий за столом переговоров. Основной тезис этой модели следующий: «Переговоры — соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето, то есть право сказать „нет“». Поощрение потенциальных клиентов сказать мне в ответ „нет“ — золотое правило системы Кэмп².

Теоретическая оригинальность данной модели заключается именно в том, что она порывает с популярной концепцией согласия, переводя акцент на принцип «нет». Несогласие, вето является здесь отправной точкой не только эффективных переговоров, но и, как ни странно, кооперации. Данная модель в некоторых аспектах весьма схожа с моделью Г. Кеннеди, однако занимает еще более радикальную позицию автономии сторон перед оппонентами. Условием

¹ *Нагорный Е. А.* Некоторые положения базовых моделей переговоров по урегулированию конфликтов // Адвокат. 2011. № 8 ; *Филиппова Ю. В.* Взаимодействие внутри коллектива: как избежать ошибок? // Руководитель автономного учреждения. 2010. № 10.

² *Кэмп Д.* Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков. М. : Добрая книга, 2011. С. 67.

же кооперации несогласие становится именно потому, что с сильной стороной, которой есть что дать и получить взамен, которая отстаивает свои позиции и уверенно держится на переговорах, имеет смысл выстраивать равноправные отношения. В то время как сторона, практикующая «мягкий стиль», станет лишь объектом эксплуатации для оппонента.

Необходимо, однако, отметить, что гарвардская модель не является концепцией, поддерживающей «мягкий стиль». В случае невозможности реализации своих интересов она предполагает достаточно жесткое отстаивание позиций. «Мягкость» данной модели возникла как ее вторичная интерпретация все той же западной бизнес-средой, которая воспринимает учет мнения оппонента как слабость. В связи с этим модель Д. Кэмпла лишь восстанавливает концептуальное поле гарвардской модели, не критикуя ее.

Организационный подход

Современный менеджмент и теория коммуникации определяют переговорный процесс как специфическую разновидность делового общения. Сумма линий обмена данными между сторонами переговорного процесса составляет его коммуникационную структуру. С точки зрения менеджмента организационная структура переговоров определена спецификой и статусом их субъектов, их системой управленческих и деловых отношений. Главной проблемой данного подхода является то, что подавляющее большинство работ в этой области рассматривает переговоры как коммуникационный либо организационный эпифеномен¹. Между тем подавляющее число переговоров имеют внеорганизационную природу (отношения между различными организациями) или являются ее неформализуемой стороной (коллективные переговоры в сфере социально-трудовых отношений).

¹ Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растяльников П. В. Диагностика и развитие компетентности в общении. М. : МГУ, 1990 ; Бодди Д., Лэйтон Р. Основы менеджмента : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 1999 ; Блау П. М. Процессы коммуникации в формальных организациях // Межличностное общение : хрестоматия по психологии. СПб. : Питер, 2001. С. 228–245 ; Доронина Л. Документирование деловых коммуникаций внутри организации // Кадровик. 2012. № 5. С. 152–159 ; Друкер П. Эффективное управление. М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998 ; Коновалова В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения // Кадровик. 2011. № 8 ; Кривокора Е. И. Деловые коммуникации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2011 ; Летичевская Е. Л. Управленческие аспекты построения клиентоориентированного бизнеса // Управление в страховой компании. 2007. № 4. С. 25–28 ; и др.

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что сегодня в научном обороте присутствует большое количество как эмпирических, так и теоретических данных о природе переговорного процесса. В то же время большая часть подходов имеет существенные недостатки. Особенно это касается теории игр и различных когнитивных подходов (и те и другие обладают чересчур сложным концептуальным аппаратом и подвергаются существенной критике, подрывающей их базисные принципы).

Рассмотренные выше подходы и модели предназначены в первую очередь для корпоративных переговоров. В рамках же настоящего исследования мы рассматриваем их в основном применительно к системе социально-трудовых отношений.

1.2. ПЕРЕГОВОРНО-ДОГОВОРНАЯ ПРИРОДА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В настоящее время социально-трудовые отношения реализуются в рамках концепции социального партнерства, что в современной западной цивилизации представляет собой единое целое. Социальное партнерство трактуется как институт сотрудничества труда, бизнеса и власти по вопросам трудовых и непосредственно связанных с ними отношений.

Понятие социального партнерства как феномена, тесно связанного с переговорной тематикой, закреплено в следующей формулировке: «Социальное партнерство представляет собой систему взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающуюся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений»¹.

Данная дефиниция отмечает важнейший аспект социального партнерства — специфический метод регулирования социально-трудовых отношений. Указание на эту специфику социального партнерства присутствует не только в отечественной литературе. Зарубежные авторы также отмечают эту особенность, более того, именно в развитых странах мира она проявляется ярче всего. Так, например, в странах ОЭСР социальное партнерство выступает не только базисом социально-трудовых отношений, но и механизмом их эффективного

¹ Новое в законодательстве о коллективных договорах и соглашениях // Эрус. 1992. № 3. С. 49.

регулирования. Кроме того, социальное партнерство представляет собой стадию общественных отношений, характерную для развитой рыночной экономики.

Этой форме общественных отношений присущи следующие особенности.

1. Социальные общности имеют не только схожие, но и различные интересы. Наиболее явно это проявляется в сфере регулирования социального партнерства — в отношениях работников и работодателей. Более того, для социально-трудовых отношений особенно важны именно различные интересы, так как они выражают сущность противоречия между трудом и капиталом. Данное противоречие не только разделяет работников и работодателей, но и формирует необходимость в согласовании их интересов, так как без этого экономика не сможет функционировать. Ни работники, ни работодатели не могут быть изъяты из социально-трудовых отношений, поскольку без одной из сторон невозможны вообще никакие отношения. Такая взаимозависимость и различие интересов и формируют суть социально-трудовых отношений.

В рыночной экономике главной целью работодателя является максимизация прибыли. Интерес работников выражается теми же категориями с той лишь разницей, что для работника максимизация выгоды часто имеет немонетарное выражение, принимая вид различных социальных гарантий. Противоречие же возникает на базе того, что другим интересом сторон является минимизация издержек. Для работодателя минимизация издержек означает минимизацию прибыли работника, а для работника — минимизацию прибыли работодателя. Эта логика не позволяет ни одной из сторон победить в данном соперничестве (так как полная максимизация при полной минимизации упраздняет одного из субъектов и тем самым отменяет сами социально-трудовые отношения, при этом прибыль исчезает вообще).

2. Социальное партнерство — это установление баланса между целями работников и работодателей. Так как полного совпадения интересов в логике капитала достигнуть нельзя, а полное доминирование одной из сторон социально-трудовых отношений их уничтожает, речь может идти лишь об установлении баланса интересов и сил между работниками и работодателями. Цель баланса состоит в том, чтобы работодатель мог извлекать прибыль, соотносящуюся с таким понятием, как «рентабельность предприятия», а работник мог получать зарплату, соотносящуюся с таким понятием, как «достойный доход»,

позволяющий удовлетворить его потребности, заданные культурной парадигмой, установленной в обществе (для того уровня социальной важности, которую представляет собой труд).

3. Социальное партнерство — это форма взаимовыгодного сосуществования работников и работодателей. В этом смысле социальное партнерство представляет собой демократический институт (ибо отрицает доминирование и последующий диктат одного из классов) и в то же время устанавливает принцип договорных отношений, основанных на добровольных соглашениях (заключение которых производится по итогам переговоров). Необходимо также отметить, что социальное партнерство противоречит «соглашательству» и профанации позиций и интересов сторон в рамках договорных отношений (отрицает необдуманные уступки, не допускает отказа от отстаивания своих интересов), так как направлено на поддержание баланса сил и интересов.

Таким образом, социальное партнерство является выражением исторического компромисса субъектов труда и капитала. Основанием же этого компромисса выступает осознанная необходимость сотрудничества ради поддержания экономической и политической стабильности и общественного прогресса.

Кроме непосредственно трудовых отношений социальное партнерство рассматривает и связанные с ними сферы пересечения интересов работников и работодателей. Это могут быть вопросы приватизации, предоставления социальных гарантий и различных форм помощи, здравоохранения, образования, досуга, участия трудящихся в управлении предприятием и др.

Все это характеризует социальное партнерство как достаточно сложное и многомерное явление.

Также социальное партнерство способствует развитию общественных организаций и налаживанию между ними договорных отношений. Немаловажным субъектом данного процесса является государство, с которым различные общественные организации ведут диалог и благодаря которому получают нормативное поле для реализации своих прав и интересов. Все это способствует утверждению институтов и механизмов гражданского общества.

Для реализации всех указанных процессов, в первую очередь для согласования интересов социальных партнеров (работников и работодателей) на основе баланса сил, необходимо достигнуть компромисса.

Социальное партнерство не стремится усугубить противоречия между трудом и капиталом в рамках переговорного процесса между

их представителями. Как уже было сказано, обострение (равно как и снятие) противоречий ведет лишь к разложению социально-трудовых отношений. Компромисс должен достигаться за счет стремления сторон к согласованности действий, взаимного учета мнений, цивилизованного спора, конструирования новых решений для классических проблем. Лишь при условии реализации принципа переговорной стратегии возможно общественное благополучие¹.

В то же время социальное партнерство не является рафинированной средой бесконфликтных отношений. Это касается и специфики переговорного процесса в социально-трудовых отношениях. Зачастую стороны занимают жесткие позиции, выдвигая серьезные претензии друг другу. В особо сложных ситуациях стороны могут перейти к действиям, не соотносимым с понятием переговоров (забастовкам, митингам, иным формам протеста). Однако даже протестные действия имеют легитимность в рамках социального партнерства, если требования протестующих не выходят за рамки социально-трудовой сферы (если бастующие работники требуют от работодателя более выгодных условий найма, а от государства — лучшей социальной политики). В противном случае протестные действия выходят за рамки социально-трудовых отношений, аннигилируя и социальное партнерство (требования упразднить частную собственность или отправить в отставку правительство являются политическими, более того, подразумевающими устранение социального партнера).

В силу этого вопрос о политическом аспекте социального партнерства достаточно актуален. Действительно, социальное партнерство является важным условием существования демократического режима, основанного на политическом плюрализме. В то же время социальное партнерство не является пространством классических форм политической деятельности. Можно сказать, что значение политического аспекта в социально-трудовых отношениях тем больше, чем острее социальные проблемы в сфере труда. Так, например, в развитых странах политический аспект социального партнерства носит умеренный характер благодаря урегулированности основных противоречий между трудом и капиталом, а также между ними и государством. В то же время в современной России многие проблемы трудовой сферы не урегулированы, что приводит к радикализации социального противостояния в русле политического действия. Примером этого может быть как общая практика социального партнер-

¹ См.: *Исаев А. К.* Экономическая демократия. Современная идеология традиционных профсоюзов России. М., 1997. С. 24.

ства в России, так и конкретная деятельность профсоюзов. Социально-трудовые отношения пересекаются с линиями власти по многим направлениям: лоббирование интересов трудящихся профсоюзами через изменение социальной политики страны и принятие новых законов, обращение трудящихся в органы государственной власти в случае нарушения их законных прав и т. д. Такая деятельность нормальна для социального партнерства и характерна даже для развитых стран. В России же она зачастую принимает нетипичные формы (решение проблем труда через давление на власть, ответное давление власти на труд и т. д.).

Однако социальное партнерство в своем базисном рассмотрении основывается на определенной политической концепции (идеологии), которая является ее основанием и не может быть изъята.

До появления социального партнерства и периода его институционализации основой, задающей принципы социально-трудовых отношений, была идея доминирующего положения предпринимателя и подчиненного положения трудящегося. Такая идеология предполагала не партнерские отношения, а господство и подчинение. Однако конфликтность и неэффективность такого подхода стали очевидны еще в начале XX века. Бесперспективность этой модели привела к ее замене на идеологию партнерских отношений между трудом и капиталом (этот процесс происходил преимущественно в развитых странах).

Идеология социального партнерства может быть выражена в следующих постулатах:

- отрицание классовой диктатуры и насилия;
- переговоры как основа решения конфликтов;
- установление принципов социальной справедливости и разра- ботка мер социальной защиты трудящихся;
- социальная ответственность бизнеса;
- привлечение трудящихся к управлению предприятием.

Исходя из вышесказанного, можно определить социальное партнерство как специфическую форму регулирования социально-трудовых отношений в условиях развитого капитализма. Основанием же такого регулирования служит историческая необходимость достижения баланса сил и интересов между представителями труда и капитала на основе компромисса. Социальное партнерство реализуется при активном участии государства, которое определяет нормативные рамки данного феномена и способствует достижению согласия. Социальное партнерство основывается на специфической идеологии

равноправия субъектов труда, является элементом демократического режима и противопоставляет себя любым формам классовой диктатуры.

В структурном отношении социальное партнерство образуют следующие элементы:

- совокупность различных органов (двух- и трехсторонние комиссии, действующие на постоянной или временной основе), формируемых представителями труда, бизнеса и власти на различных уровнях социального партнерства (локальном, территориальном, отраслевом, региональном и генеральном);

- совокупность различных документов (рекомендаций, соглашений, договоров), принимаемых сторонами социального партнерства в ходе переговорного процесса, взаимных консультаций и других форм взаимодействия по вопросам трудовых и непосредственно связанных с ними отношений;

- определенный порядок процедур и форм взаимодействия сторон социального партнерства.

Основной целью социального партнерства является поддержание общественной стабильности и благополучия, недопущение перерастания социальных противоречий (главным из которых является противоречие между трудом и капиталом) в открытую борьбу.

Глава 2

СУБЪЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА КАК СТОРОНЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Важнейшим структурным элементом социального партнерства является его субъектный состав. На основании такого понятия, как субъекты социального партнерства, в дальнейшем будет рассмотрена категория «стороны переговорного процесса» в рамках социально-трудовых отношений.

Социальное партнерство как специфическая форма общественных отношений дает возможность определить его субъектов. Поскольку социальное партнерство возможно лишь в обществе, достигшем развитых рыночных отношений позднего капитализма, то его субъектами и являются субъекты общества — работники и предприниматели.

Следует отметить, что речь идет именно о субъектах социального партнерства, а не их представителях. Именно поэтому в качестве субъектов рассматриваются работники и предприниматели, а не работники и работодатели, так как последние являются сторонами социально-трудовых отношений (работодатель, как представитель предпринимательства, сам может быть наемным работником, так как работодатель — юридическая категория стороны). Предприниматели же являются субъектами исходя из права собственности на средства производства, а работники — в силу того, что являются субъектами труда на данных средствах производства¹.

При рассмотрении организационно-правовых принципов построения структуры социального партнерства акцент смещается с субъектов социально-трудовых отношений на представителей предпринимателей и работников. Именно здесь и формируется понятие трипартизма, так как государство не является субъектом социально-трудовых отношений, но выступает стороной социального партнерства (представляет в трехсторонних комиссиях, но не участвует в структуре экономического производства за исключением случаев, когда государство выполняет предпринимательскую функцию, то есть является работодателем).

Такое, на первый взгляд, избыточное удвоение понятий необходимо для того, чтобы связать социально-экономическую формацию и ее

¹ См.: Россия и социальное партнерство : докл. Эксперт. ин-та Рос. союза промышленников и предпринимателей. М., 1993. С. 29.

субъектов с социальным партнерством и его сторонами, тем самым проследив преемственность интересов от субъектов к их представителям, а также охарактеризовать роль государства в этом процессе.

В рамках социального партнерства его стороны выступают как автономные и равноправные партнеры, защищающие специфические интересы субъектов социально-трудовых отношений.

Профсоюзы, являясь стороной-представителем субъекта работников, стремятся реализовать делегированный им интерес: увеличение реальной прибыли работника, извлекаемой им из труда, получение для работников гарантий социальной защиты и повышение их уровня жизни.

Работодатель, как сторона, представляющая предпринимательский интерес, стремится к максимизации прибыли предприятия и его операциональной эффективности (повышению качества продукции, минимизации издержек, росту конкурентоспособности и т. д.).

Органы власти, будучи стороной социального партнерства, являются представителями государства как субъекта внутренней политики, но не социально-трудовых отношений. Государство заинтересовано в гармоничном функционировании и развитии социально-трудовых отношений как гарантий общественной безопасности и благополучия. Интерес государства носит внешний характер в части социально-трудовых отношений. Но в силу включенности во внутреннюю политическую сферу государство делегирует собственный интерес своим представителям в рамках социального партнерства.

Именно таким образом и структурируется трипартизм как форма социального партнерства.

2.1. ПРОФСОЮЗЫ КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Одной из наиболее важных сторон социального партнерства является профсоюз. Его роль — защита интересов и прав трудящихся. Важность профсоюзов обусловлена тем, что они являются представителями работников — субъекта, оживляющего производство своим трудом. В то же время важность профсоюзов определяется тем, что их функция защиты поддерживает сферу труда, способствуя воспроизводству трудовых ресурсов. Дисфункция же профсоюзов позволяет работодателю демпинговать условия занятости, тем самым обесценивая труд. Такое положение дел может привести к серьезным соци-

альным потрясениям, а в дальнейшем — и к коллапсу общественной системы. Ради недопущения такого сценария профсоюзы отстаивают права работников при помощи различных правовых механизмов и протестных инструментов.

Специфика субъекта представительства профсоюзов (работники) диктует их специфическое положение в структуре социального партнерства. Профсоюзы в наибольшей степени заинтересованы в функционировании данного общественного института, так как работники объективно находятся в более уязвимом положении, нежели работодатели, и между ними не существует равенства (перевес в пользу работодателя определяется его правом собственности на средства производства, перенасыщением рынка рабочей силы, дисциплиной труда и т. д.). Работники могут достичь баланса сил с работодателем лишь в условиях самоорганизации, которая выражается в построении профсоюзов. Самоорганизованные в профсоюзы работники могут актуализировать появившийся баланс сил лишь через механизмы согласования интересов. Наиболее эффективным (в силу меньшей конфликтности) механизмом являются договорные отношения, то есть социальное партнерство.

Стоит также отметить, что заинтересованность профсоюзов в социальном партнерстве зависит не только от специфики субъектного представительства, но и от того, в чем выражается сила. Если работодатель силен капиталом и собственностью, а государство — армией и правоохранительными органами, то профсоюзы сильны солидарностью. Солидарность не исключает применения грубой силы, но ее сущность наиболее полно раскрывается лишь в силе коллективного убеждения в своей правоте.

Защита трудящихся есть общественный долг профсоюзов, так как они создаются именно с этой целью. Эффективность реализации этой функции, по сути, составляет единственный критерий правильности действий профсоюзов. Несмотря на то что защита общества реализуется не только через профсоюзы (этим заняты политические партии, общественные организации и объединения, некоммерческие фонды и т. д.), их роль в этом процессе решающая. Доказательством этого служит как то, что трудящиеся есть самая обширная социальная общность государства, так и то, что все прочие силы, стоящие на страже интересов общества, так или иначе прибегают к помощи уже работающих профсоюзов либо организуют новые (профсоюзы, аффилированные с религиозными организациями и политическими партиями, — тому подтверждение).

Защита интересов наибольшей части общества реализуется профсоюзами не только через представительство трудящихся. Немаловажную роль играют профсоюзы, участвуя в разработке социальной политики страны, которая направлена не только на трудящихся, но и на членов их семей, а также на тех, кто ушел на заслуженный отдых (пенсионеры). Стоит отметить, что данная деятельность профсоюзов реализуется не только на уровне страны и регионов, но и на локальных уровнях (практика заключения коллективных договоров предполагает внесение таких пунктов в текст соглашения).

В процессе защиты прав трудящихся профсоюзами выполняются следующие задачи:

- гарантия предоставления всем членам общества дохода на уровне прожиточного минимума;
- оказание помощи малоимущим;
- содействие законной занятости;
- формирование условий для удовлетворения потребностей в образовании и медицинской помощи;
- гарантия достойных условий труда и занятости;
- защита трудящихся от негативных эффектов капитализма;
- защита законных прав трудящихся и оберегание их от посягательств;
- содействие снижению социальной напряженности и конфликтности;
- защита от произвола властей в отношении труда;
- защита трудящихся от идеологического давления;
- создание благоприятной психологической обстановки в трудовых коллективах и профсоюзных организациях;
- стабилизация общественной жизни¹.

В наиболее общем виде задача профсоюзов по защите интересов трудящихся выражается в следующих пунктах: стабильность занятости, труда и его оплаты. Именно эти аспекты выносятся (в той или иной мере) на повестку практически всех коллективных переговоров.

Все это указывает на доминирующую роль социального партнерства как механизма реализации и защиты интересов трудящихся со стороны профсоюзов.

Статья 15 закона «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 года гласит, что «отношения профсоюзов с работодателями, их объединениями (союзами, ас-

¹ См.: Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России. М., 1998. С. 18–19.

социациями), органами государственной власти и органами местного самоуправления строятся на основе социального партнерства и взаимодействия сторон трудовых отношений, их представителей, а также на основе системы коллективных договоров, соглашений»¹. Данная статья указывает на отношения профсоюзов с иными сторонами трипартизма как на партнерские и закрепляет принцип, согласно которому согласование интересов работников, работодателей и государства должно происходить на договорной основе.

Это положение делает отечественное социальное партнерство частью общемировой практики. В странах ОЭСР система трипартизма функционирует как регулярный диалог и консультирование по вопросам труда и иных связанных с ним отношений. Постоянство переговорного процесса является основой урегулирования социальных противоречий и снижения трудовой конфликтности.

Как уже упоминалось, противоречие между трудом и капиталом возникает по причине разнонаправленных интересов работников и предпринимателей по максимизации выгод и минимизации издержек, когда каждая из сторон считает своего партнера средством достижения собственных целей. Работодатель стремится сэкономить на зарплате и социальных гарантиях для работника. Работник — максимизировать прибыль за счет увеличения все той же зарплаты и повышения уровня социальных гарантий.

В то же время базовое неравенство работников и работодателей не дает возможности трудящимся отстаивать свои права без дополнительных действий по самоорганизации и реализации своих прав и интересов через деятельность тех структур, которые являются плодом их самоорганизации. Таким образом, трудящиеся неизбежно приходят к выводу о необходимости построения эффективных профсоюзов. Это позволяет определить такой феномен, как профсоюз, в категориях сильной социальной детерминации. Это также определяет право на самоорганизацию работников в профсоюзы как их фундаментальное право.

Таким образом, профсоюзы являются естественной формой самоорганизации и защиты трудящихся. Такая форма детерминирована логикой социального развития производственных сил, что подтверждается всеобщим характером ее распространения.

Определенными особенностями обладают отношения профсоюзов и организаций, созданных работодателями для самозащиты, — альянсами работодателей. Взаимодействие между этими организациями —

¹ Российская газета. 1996. № 12. 20 янв.

достаточно распространенное явление на современном рынке труда. Их отношения регламентированы не только нормативными актами, но и большим количеством различных практик и традиций, вырабатываемых как в процессе сотрудничества, так и в рамках того, что иногда называют «психологией партнерских отношений». В современной России профсоюзы практически на всех уровнях социального партнерства встречаются с соответствующими альянсами работодателей. Достаточно часто интересы этих организаций оказываются схожими, в частности в вопросах профессиональной подготовки кадров, вывода сферы труда из-под контроля государства, некоторых социальных инвестиций и т. д.

Однако суть отношений профсоюзов и альянсов работодателей заключается в том, что у них наблюдается не сходство, а расхождение интересов. Особенно остро это проявляется в современной России. Работодатели предпочитают вести дела без профсоюзов или при весьма формальном их участии. Они в состоянии терпеть профсоюзы, которые симулируют защитные функции (активно принимают участие в процедурах социального партнерства, но еще активнее идут на уступки бизнесу). Совсем же неприемлемы для отечественных предпринимателей по-настоящему независимые профсоюзы. Во многом это объясняется незрелостью отечественного бизнеса, его несознательностью в вопросах, касающихся сути социального партнерства. Однако и отечественные профсоюзы не проявляют той активности, которая должна быть присуща им по статусу. Это также приводит к тому, что бизнес не считает нужным «оглядываться на слабого игрока». В результате большинство современных предприятий работают без профсоюзов, а фактически — в среде, далекой от идеалов социального партнерства.

Непросто складываются отношения отечественных профсоюзов и с государством. В этом направлении основной линией деятельности со стороны профсоюзов должна быть нормотворческая и законодательная деятельность с целью добиться улучшения условий для трудящихся. В то же время, согласно Конституции РФ, профсоюзы не обладают правом выдвижения законодательных инициатив. Поэтому им надо искать поддержку среди тех политических сил, которые таким правом обладают, а главное — способны его реализовать. Все это усложняет деятельность профсоюзов, даже несмотря на то что их мнение должно быть учтено при принятии нормативных актов, касающихся вопросов социальной политики РФ.

2.2. РАБОТОДАТЕЛИ И ИХ ОБЪЕДИНЕНИЯ КАК НОСИТЕЛИ БИЗНЕС-ИНТЕРЕСОВ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

После распада Советского Союза и перехода к рыночной экономике в России появился класс предпринимателей. Поскольку предпринимательство в России существует немногим больше 25 лет, сегодня не приходится говорить о сплоченности и окончательной структурированности этого класса (подобно тому, что наблюдается в странах Европы, где предпринимательство существует на протяжении многих десятилетий и даже веков). В то же время некоторые общие черты отечественного предпринимательства, обусловленные спецификой деятельности и социально-исторического контекста России, уже можно назвать.

В рамках социального партнерства предпринимательство представлено такой формой самоорганизации, как альянсы работодателей.

Обычно выделяют три вида предпринимательской деятельности и соответствующие им типы предпринимательства (как конкретного субъектного состава со своими интересами, так и определенной предпринимательской культуры). К этим типам относятся:

- производственное предпринимательство (производство товаров и услуг);
- коммерческое предпринимательство (обмен и распространение товаров);
- финансовое предпринимательство (оборот денежных средств и ценных бумаг).

Все три типа предпринимательства находятся в состоянии структурной автономии и одновременно в отношениях функциональной взаимозависимости (произведенные товары надо продать, прибыль во что-то инвестировать, инвестиции окупить торговлей или производством, для открытия бизнеса часто нужен кредит и т. д.). В то же время специфика деятельности указывает на то, что именно производственное предпринимательство является одним из самых сложных типов бизнес-деятельности — по количеству рисков, наукоемкости, периоду окупаемости, долгосрочности стратегий и т. д. Такой характер предпринимательской деятельности формирует соответствующую культуру, предъявляя особые требования к классу собственников и управленцев.

Для предпринимательской среды социальное партнерство также является важным механизмом реализации своих интересов. С помощью

коллективных переговоров предприниматель укрепляет социальный аспект стабильности своего производства, что требует определенного инвестирования в трудовой коллектив и регион, где расположены производственные мощности. В то же время неэффективная деятельность в рамках социального партнерства может поставить бизнес под угрозу, так как противоречия будут не урегулированы, а конфликты и недовольство трудящихся получают почву для разрастания. Такое положение дел обуславливает необходимость для альянсов работодателей выстраивать диалог с профсоюзами.

Однако специфика реальных отношений работников и работодателей не обнаруживает столь последовательной взаимной включенности в структуру социального партнерства. Это обусловлено следующими причинами.

Во-первых, даже при одинаковой заинтересованности работников и предпринимателей в максимизации прибыли контекст данного интереса не один и тот же. Работодатель стремится направить часть средств из прибыли предприятия в оборот или в свои личные доходы. При этом прибыль зависит от труда работников и генерируется ими же. Задача профсоюзов в этой ситуации — сохранить, а лучше увеличить объем подконтрольных средств. Все это порождает ситуацию, в которой профсоюз заведомо является обороняющейся стороной (следит за перераспределением прибыли и за тем, чтобы в этой сфере не было несправедливых действий), а действия работодателя заведомо наступательные (поиск путей и реализация стратегий изымания прибыли). Стоит ли говорить, что в социально-трудовых отношениях, как и во множестве других парных формах деятельности, успех зачастую гарантирован той стороне, которой принадлежит стратегическая инициатива. Предприниматель скорее реализует стратегии изъятия, чем станет договариваться с работниками, просто в силу большей рациональности этого пути (относительно логики капитала).

Во-вторых, формирование прибыли не является равнозначным процессом для работников и работодателей. Работник посредством своего труда формирует прибыль, часть которой перераспределяется ему в виде заработной платы. В условиях спада производства или кризиса прибыль падает, а реальная зарплата снижается. В то же время спектр деятельности предпринимателя, дающий ему возможность извлекать прибыль, гораздо шире: диверсификация производства, инвестирование части прибыли в сторонние проекты, спекуляции, задержка товаров на складе для создания искусственного спроса

и завышения цен и многое другое. В такой ситуации интересы работника и работодателя защищены в разной степени, что также приводит к дисбалансу и расширению пространства для маневра работодателя в его отношениях с трудящимися.

В-третьих, даже в отсутствие явных преимуществ, извлекаемых работодателем из двух предыдущих обстоятельств, существенным остается различие в финансово-материальном положении. Юридически социальное партнерство описывается в категориях равенства, однако это равенство не есть прямое следствие социально-трудовых отношений. Равенство работника и работодателя может проистекать, с одной стороны, из активной работы профсоюзов, объединяющих работников и координирующих силу их солидарности, с другой — из «цивилизованности капитала», из способности бизнеса видеть долгосрочные выгоды в сотрудничестве с трудящимися.

Все это указывает на то, что роль предпринимательства в социальном партнерстве — одна из ведущих, поэтому развитие данного общественного института во многом зависит от развития самого этого класса.

Однако, несмотря на столь высокую важность производственного капитала, доля его участия в социальном партнерстве все еще недостаточно высока. В 1980-е годы начали появляться союзы арендаторов и кооператоров, а в начале 1990-х стало зарождаться современное отечественное предпринимательство, и одним из первых его объединений стал Конгресс российских деловых кругов. В настоящее время Конгресс представлен в основном торговым и финансовым капиталом при небольшой доле промышленного капитала. Однако участие последнего типа предпринимательства особенно важно для становления социального партнерства в России, так как именно производственная сфера — наиболее трудоемкая из всех.

Другое крупное объединение работодателей (РСПП), зародившийся в конце 1980-х годов. Однако большая часть объединяемых им предприятий находится в государственной собственности.

Неразвитость отечественного предпринимательского класса во многом объясняется его «возрастом»: за четверть века он попросту не успел сформироваться. Российский бизнес можно охарактеризовать как незрелый, в недостаточной степени осознавший свои интересы и не до конца освоивший культуру предпринимательской среды, характерной, например, для стран ОЭСР. Другим важным фактором незрелости отечественного предпринимательства является

социально-исторический контекст его становления в 1990-е годы. Полулегальный режим создания бизнеса, хаос и неразбериха во время краха СССР и приватизации, стремительное распределение и перераспределение собственности на фоне криминализации общества и экономического спада — все это формировало предпринимательскую культуру «хищнического капитализма», не нацеленную ни на договорные отношения с работниками и профсоюзами, ни даже на долгосрочные стратегии ведения бизнеса. Даже спустя многие годы отечественный бизнес все еще несет на себе отпечаток той эпохи. Современные альянсы работодателей больше похожи на политические группы, преследующие свои интересы, нежели на корпоративные объединения. Ситуационное сотрудничество с профсоюзами такие альянсы видят лишь в перспективе перераспределения государственных грантов и субсидий. Сильная зависимость предпринимательства от государства (эта проблема в немалой степени характерна и для самих профсоюзов) не способствует развитию автономии и инициативы бизнеса, стремлению к долгосрочным целям и ответственности за свои действия. В результате получается не ответственный и предприимчивый бизнес, а заинтересованный лишь в манипуляции государственными средствами конгломерат дельцов.

Исходя из вышесказанного, можно определить приоритетные направления развития отечественного бизнеса:

- развитие самоорганизации, содействие формированию альянсов работодателей;
- расширение участия работодателей в социальном партнерстве;
- увеличение степени автономии бизнеса от государства;
- нормативное уточнение роли бизнеса в социальном партнерстве.

2.3. РОЛЬ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВА В ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Помимо профсоюзов и работодателей, играющих важную роль в системе социального партнерства, существует еще одна сторона трипартизма — государство. Тот факт, что государство не является субъектом социально-трудовых отношений, не отменяет его принципиальной важности для отношений социального партнерства, в рамках которого государство реализует следующие функции:

— посредством различных мер (в основном налоговой политики) выравнивает процесс перераспределения общественных богатств, не допуская чрезмерной социально-экономической дифференциации общества;

— реализует ряд мер общей поддержки населения с помощью социальных обязательств государства, закрепленных в законодательстве (выплату пенсий, бесплатное здравоохранение и медицина);

— создает условия социального страхования;

— формирует и гарантирует исполнение нормативной базы социально-трудовых отношений (устанавливает минимальный размер оплаты труда, определяет время труда и отдыха и т. д.)¹.

Кроме этого, в рамках системы трипартизма государство также берет на себя ряд информационных и административных функций. Примером одновременной реализации этих двух функций является пропаганда предпринимательства как общественного блага и деятельности профсоюзов в средствах массовой информации.

Именно государство является той силой, что консолидирует общество, и, поскольку без такой консолидации государство будет неэффективно, его основная задача — согласовывать интересы входящих в него социальных групп ради поддержания стабильности и безопасности. Эта цель может достигаться любыми методами, в том числе прямым принуждением².

Социальное партнерство не может адекватно функционировать без участия государства, так как данная деятельность происходит на его территории и в его правовом поле. В связи с этим возникает вопрос: какова природа участия государства? Исходя из задачи поддержания баланса сил и интересов труда и капитала, а также по причине того, что социальное партнерство является формой равноправного участия, ответ может быть только один: государство — равноправный партнер, исполняющий функцию арбитра, законодателя и посредника. Все прочие формы участия государства в социальном партнерстве будут означать отказ от такого участия.

Однако существует довольно устойчивое мнение, что состав сторон социального партнерства должен равняться субъектному составу социально-трудовых отношений. Иными словами, государство не должно вмешиваться в социальное партнерство, которое должно

¹ См.: Социальная политика в период осуществления экономических реформ. М., 1994. С. 38.

² См.: Гриценко Н. Н. Основные принципы и механизмы функционирования социального государства // Труд и социальные отношения. 2000. № 3.

стать системой не трипартизма, а двупартизма (следует отметить, что в начале XX в., на заре социального партнерства, системы двупартизма имели место). Такая позиция обосновывается тем, что государство преследует либо собственные интересы, дестабилизирующие систему социально-трудовых отношений, в которую государство напрямую не включено, либо консолидируется с одной из сторон, тем самым нарушая принцип равенства. Для нормального функционирования социального партнерства государство должно самоустраниться, лишь изредка беря на себя функцию арбитра в ситуациях, когда коллективные переговоры заходят в тупик.

Такая позиция не лишена здравого смысла. Чрезмерное вмешательство государства в социально-трудовые отношения, а тем более его диктат в этой сфере, как показывает международный, а тем более отечественный опыт (государственный контроль сферы производства и торговли в СССР) приводит к негативным последствиям вплоть до распада всей экономической и трудовой системы, а вслед за ней — и самой страны.

В то же время, несмотря на очевидность дестабилизирующего действия прямого и всеобъемлющего вмешательства государства в социально-трудовые отношения, полное самоустранение также представляется ошибочным.

Самая важная роль государства в отношениях такого рода — законодательная. Государство формирует юридический базис, который становится основой для отношений труда и капитала. Так, например, коллективный договор составляется при существенной ориентации на трудовое законодательство, а реализация договора гарантирована государством. В коллективных договорах нельзя устанавливать условия труда хуже тех, что гарантированы государством, а такая оговорка невозможна без участия последнего как стороны социального партнерства. Однако государство не диктует свою волю, а предлагает рамочный документ (Трудовой кодекс и иные нормативные акты), который стабилизирует социально-трудовые отношения.

Здесь, как и в случае с предпринимательством, важно осознание принципиального интереса. Интерес государства в социальном партнерстве — стабильность, безопасность и социально-экономическое благополучие общества. Если государство осознает этот интерес как принцип социальной политики, то будет само определять меру своего вмешательства, основанную прежде всего на учете интересов субъектов социально-трудовых отношений (без этого учета мир и благо-

получение в обществе недостижимы). В конечном счете социальное партнерство — гарантия выживаемости государства на внутривнутриполитической арене и ведущий фактор экономической конкурентоспособности на международной. Все это обуславливает посредническую роль государства в системе трипартизма.

Однако роль государства не исчерпывается лишь посреднической функцией. Кроме того, что государство является политическим субъектом, в его руках сосредоточено большое количество предприятий. Более трети собственности в России является государственной, и хотя эта доля постоянно уменьшается, приватизация не может быть стопроцентной и специфика государства как предпринимателя остается актуальной.

Фундаментальная роль государства как участника социального партнерства — формирование законодательной базы. В настоящее время в России законодательство, регламентирующее социальное партнерство, можно назвать откровенно слабым. Современные нормативные акты в этой области лишь общий контур социального партнерства. Им не хватает уточняющих документов, конкретизирующих основные положения, а также статуса социального партнерства как конституционного основания социально-трудовых отношений в России. В то же время уже имеющееся правовое поле не лишено большого количества противоречий и юридических коллизий.

Двойственность позиции государства как арбитра и как собственника вносит дисбаланс в социальное партнерство. Эта ситуация подталкивает государство к сотрудничеству с предпринимательством в большей степени, нежели с профсоюзами, исходя из общности интересов с первыми. В конечном счете арбитр — это беспристрастная фигура. Если же у государства есть собственность, эта беспристрастность пропадает.

Практически единственным адекватным поводом для прямого вмешательства государства в социальное партнерство является факт нарушения трудового законодательства или ситуация, при которой стороны не могут прийти к компромиссу на протяжении долгого времени и которая угрожает социальному благополучию. Сами же субъекты социально-трудовых отношений прибегают к помощи государства по следующим причинам:

— органы государственной власти обладают существенным финансовым и материальным ресурсом, который может в течение долгого времени изменять свойства конфликта или совсем его прекратить;

— органы государственной власти обладают достаточной осведомленностью о ситуации в сфере социально-трудовых отношений, таким образом, эти знания формируют компетентность государства как арбитра;

— государство является носителем власти, традиционно рассматривающейся как право на вмешательство, исходя из логики повиновения и послушания.

Стоит, однако, отметить, что по данным причинам стороны не всегда обращаются к государству как к арбитру. Чаще всего важным оказывается тот факт, что государство обладает правовыми полномочиями на решение конфликтов в сфере социально-трудовых отношений. Более того, по мере развития современных общественных отношений указанные факторы теряют актуальность.

На сегодня государство все еще не выработало ясной и четкой концепции в отношении между профсоюзами и альянсами работодателей. В основном это связано с нежеланием отказываться от тех функций, которые в развитых странах закреплены за иными субъектами социально-экономических отношений. В первую очередь государство тормозит процесс автономизации профсоюзов и альянсов работодателей. Это входит в противоречие как с нормами международного права в области труда, так и с логикой самого социального партнерства.

В то же время позиция государства по вопросу участия в социальном партнерстве, несмотря на ее неопределенность и противоречивость, претерпевает изменения, которые, однако, не внушают оптимизма. Так, помимо имеющейся практики дискриминации профессиональных союзов и альянсов работодателей по идеологическим мотивам (достаточно вольная трактовка того, какие из них «демократичны», а какие нет), а также формирования политических блоков из данных организаций для более пристального контроля за сферой социально-трудовых отношений и дискредитации внешних альянсов и профсоюзов, государство переходит к политике подавления профсоюзов под предлогом их иностранного финансирования (эта ситуация наиболее остра там, где государство само выступает как собственник).

Все это указывает на несформированность социального диалога между властью и обществом. Государству предстоит совершить колоссальное усилие, чтобы исправить эту ситуацию, отказаться от попыток монополизации контроля за сферой социально-трудовых отношений.

Эти усилия тесно связаны со становлением демократического режима в стране, развитием гражданского общества, основанного на верховенстве права и ответственности основных акторов социальной действительности. Лишь при этих условиях возможно формирование социального партнерства.

Глава 3

ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ ПО ПРОБЛЕМАМ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1.1. Содержание переговоров в рамках Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений

Содержание переговоров на уровне Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений определяется принятым Государственной Думой Федерального собрания РФ законом «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений»¹. Статья 3 данного закона устанавливает основные цели и задачи комиссии.

1. Основными целями комиссии являются регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов сторон.

2. Основными задачами комиссии являются:

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

2) содействие договорному регулированию социально-трудовых отношений на федеральном уровне;

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

4) согласование позиций сторон по основным направлениям социальной политики;

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

¹ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938

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

7) 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.

В статье 5 закона прописано, что решение комиссии считается принятым, если за него проголосовали все три стороны. Тем самым постулируется исключительно консенсусный характер переговорного процесса на данном уровне.

3.1.2. Переговорный процесс на уровне региональной трехсторонней комиссии

В 1990-е годы в субъектах Российской Федерации начали организовываться региональные трехсторонние комиссии. Деятельность таких комиссий регламентируется законодательными актами субъектов РФ, а также постановлениями глав регионов. В ряде субъектов действуют законодательные акты по всему набору отношений социального партнерства. Такие документы определяют основы работы комиссий, процедуру ее формирования и состав.

Основные направления деятельности таких комиссий следующие:

- разработка и принятие нормативных актов регионального уровня по вопросам труда и социальной защиты с учетом интересов всех социальных партнеров;

- решение основных вопросов в сфере труда и социальной защиты посредством заключения коллективных договоров и соглашений;

- контроль за выполнением достигнутых договоренностей;

- участие в урегулировании коллективных трудовых споров;

- содействие участию трудящихся в управлении организацией.

Анализ материалов работы региональных трехсторонних комиссий указывает на достаточно широкий спектр выполняемых задач. Так, например, за период с 2015 по 2017 год были рассмотрены следующие вопросы.

1. Прогноз социально-экономического развития региона и бюджетная политика на текущий год. Данные вопросы были предметом

рассмотрения в 17 регионах. Это Алтайская, Астраханская, Владимирская, Ивановская, Иркутская, Калининградская, Костромская, Орловская, Псковская, Тверская, Томская, Тюменская области, Краснодарский и Ставропольский края, республики Саха (Якутия), Татарстан и Удмуртская Республика.

2. Создание новых рабочих мест в организациях АПК комиссии рассматривали в Калининградской, Тюменской и Тверской областях.

3. Развитие экономики рассматривалось во многих регионах. В Курской области обсуждалась работа по обеспечению трудовой и технологической дисциплины, роста производительности труда, повышения профессионализма и деловой активности работников через коллективные договоры, соглашения, конкурсы, смотры профмастерства.

В Калининградской области социальными партнерами рассматривался вопрос о мерах, принимаемых правительством области, по повышению конкурентоспособности экономики, эффективности функционирования Особой экономической зоны в Калининградской области.

В Тверской области трехсторонней комиссией рассматривался вопрос о поддержке тверских товаропроизводителей, занимающихся модернизацией и ресурсосбережением производства в условиях действия экономических санкций.

Участниками трехсторонних комиссий многократно обсуждались социальные аспекты прогноза и проекта регионального бюджета, вносились предложения по вопросам повышения расходов на оплату труда, сохранения или повышения уровня социальных гарантий работникам.

Повсеместно уделялось внимание финансовому обеспечению решений по повышению заработной платы отдельных категорий работников отраслей социальной сферы в соответствии с указами президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года.

В ряде соглашений прослеживается линия на выработку конкретных обязательств, содействующих развитию экономики региона, поддержке рынка труда и социальной стабильности. Так, в трехстороннем региональном соглашении Санкт-Петербурга прописаны следующие пункты:

- обеспечение соотношения между минимальной заработной платой и средней начисленной заработной платой не менее 37 %;
- обеспечение соотношения между среднемесячной номинальной начисленной заработной платой работников бюджетной сферы

и среднемесячной заработной платой работников, занятых в экономике Санкт-Петербурга, не менее 84,5 %;

- проведена в качестве порядка индексации заработной платы корректировка заработной платы на коэффициент не ниже индекса потребительских цен, определяемого Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области (далее — Петростат);

- увеличен коэффициент специфики труда для работников государственных учреждений здравоохранения Санкт-Петербурга (в части, касающейся повышения окладов в связи с опасными для здоровья и особо тяжелыми условиями труда);

- рекомендовано в коллективных договорах доведение доли тарифной части в составе заработной платы работников организаций внебюджетного сектора экономики (включая выплаты, доплаты и надбавки, носящие обязательный характер) до уровня не менее 70–75 %;

- при установлении систем оплаты труда в организациях предусмотрены доплаты за работу в ночное время не ниже 40 % часовой тарифной ставки, оклада, доплаты за работу в особых условиях (на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда) не ниже 12 % тарифной ставки, оклада;

- при установлении систем оплаты труда в организациях предусмотрены доплаты за работу в вечернее время не ниже 20 % часовой тарифной ставки (оклада); интервал вечернего времени — с 18 до 22 часов;

- при установлении систем оплаты труда в организациях с многосменным режимом работы предусмотрены доплаты за работу в вечернюю и ночную смены не ниже 20 и 40 % тарифной ставки (оклада) соответственно;

- в коллективных договорах и соглашениях предусмотрены меры по доведению средней заработной платы в организациях, расположенных на территории Санкт-Петербурга, не ниже средней заработной платы по основному виду экономической деятельности, рассчитываемой Петростатом;

- в коллективных договорах предусмотрена оплата времени на проведение встречно-сменных собраний из расчета тарифной ставки (оклада);

- в рамках трехсторонней комиссии рассмотрена информация о наличии в организациях, расположенных на территории Санкт-Петербурга, задолженности по заработной плате;

- осуществляется государственный и общественный контроль за своевременной выплатой заработной платы.

В целом обсуждение вопросов о содействии экономическому развитию регионов говорит о зрелости сторон социального партнерства, понимании взаимозависимости бизнеса и работников наемного труда.

Поддержка реального сектора экономики занимает существенное место в тематике работы региональных комиссий.

В ряде соглашений (в Волгоградской, Свердловской областях и др.) предусмотрено обсуждение социальными партнерами государственной поддержки реального сектора экономики региона и меры по адаптации к новым условиям. Принимаются договоренности о расширении региональных рынков, привлечении инвестиций, продвижении продукции региона на федеральный и международный уровни. Во многих соглашениях присутствует отдельный раздел, предусматривающий меры поддержки и развития сельского хозяйства. В большинстве соглашений содержатся положения о поддержке малого и среднего предпринимательства. В соглашениях часто делается акцент на доступность кредитных ресурсов. В большинстве соглашений учитывается необходимость проведения совместных консультаций по вопросам бюджетной и налоговой политики, декларируется стремление к совместному рассмотрению вопросов, связанных с осуществлением тарифно-ценовой политики.

Эта политика также находится в центре внимания региональных комиссий. Во многих соглашениях предусматривается обеспечение соответствия темпов роста цен на топливно-энергетические ресурсы и тарифов на жилищно-коммунальные услуги темпам роста доходов населения. Это находит выражение в стремлении социальных партнеров к недопущению негативного влияния повышения цен и регулируемых тарифов на уровень жизни населения.

Выполнение обязательств по оплате труда занимает одно из центральных мест в проблематике обсуждений на уровне региональной комиссии и далее — в региональных соглашениях. В этом контексте обсуждаются различные вопросы: сохранение реального содержания заработной платы, в том числе ее индексации, нарушения сроков выплаты заработной платы и ликвидация задолженности по заработной плате, реализация гарантий по минимальной заработной плате, порядок индексации минимальной заработной платы, снижение дифференциации по уровню заработной платы и др.

Актуальным вопросом обсуждения региональных трехсторонних комиссий является содействие занятости. В контексте этой проблемы обсуждались:

— прогнозирование потребности в рабочих кадрах;

- участие в разработке и реализации региональных программ «Содействие занятости населения»;
- проблема занятости молодежи;
- вопросы регулирования привлечения и использования иностранной рабочей силы;
- легализация занятости;
- профессиональное образование, профессиональное обучение, дополнительное профессиональное образование;
- проведение конкурсов профессионального мастерства;
- установление критериев оценки выполнения обязательств из раздела «Содействие занятости» в региональных соглашениях.

Вопросы социального обеспечения также систематически обсуждаются на заседания и находят отражение в принимаемых документах — региональных соглашениях. Обсуждались, в частности, вопросы:

- обеспечение социальной направленности бюджетной политики;
- дополнительные меры социальной защиты, не предусмотренные законодательством Российской Федерации;
- повышение уровня пенсионного обеспечения работников за счет дополнительного негосударственного пенсионного обеспечения, участия в добровольном пенсионном страховании и софинансировании пенсионных накоплений работников;
- реализация корпоративных программ добровольного медицинского страхования для работников, профилактические мероприятия по противодействию распространению курения, наркомании и алкоголизма среди работников, информационно-образовательные мероприятия и меры по ликвидации дискриминации и защите прав ВИЧ-инфицированных работников;
- обязательства работодателей по созданию условий для отдыха и лечения работников и членов их семей.

С предыдущими вопросами тесно связаны проблемы охраны труда, по которым в отраслевых и региональных соглашениях принят ряд решений. Особое внимание уделено вопросам повышения качества охраны труда, создания новых эффективных рабочих мест с безопасными условиями труда, сохранения и развития кадрового потенциала, в том числе в условиях реструктуризации организаций (в Алтайском крае).

В ряде региональных соглашений предусмотрены обязательства работодателей, касающиеся дополнительных (сверх установленных законодательством РФ) социальных льгот и гарантий по выплате

за счет средств организаций единовременных пособий членам семей погибших на производстве работников, а также единовременных пособий работникам при стойкой утрате трудоспособности в результате полученных трудовых увечий. Также в соглашения включаются обязательства работодателей по проведению внеочередной специальной оценки условий труда по требованию профсоюзного органа либо обращения работника при наличии нарушений охраны труда или неудовлетворительных условий труда, по организации регулярных проверок состояния охраны труда в организациях, обеспечению эффективной работы комитетов (комиссий) по охране труда, по контролю за обеспечением здоровых и безопасных условий труда (в Кемеровской области, Краснодарском крае).

3.1.3. Переговоры по подготовке и заключению коллективного договора

Особая роль в структуре социального партнерства принадлежит такому механизму, как коллективные переговоры. По сути, именно они являются основной процедурой, за счет которой оно функционирует. В настоящее время переговорный процесс является наиболее эффективным способом решения проблем в сфере социально-трудовых отношений, выгодно отличающимся от прямого противостояния, которое содержит высокие риски и издержки.

Статья 2 Конвенции МОТ № 154 «О содействии коллективным переговорам» гласит, что «понятие „коллективные переговоры“ применимо ко всем видам переговоров между предпринимателями и трудящимися (или их представительными организациями) с целью: а) зафиксировать условия труда и найма; б) урегулировать отношения между предпринимателями и работниками; в) урегулировать отношения между трудящимися, их организациями и предпринимателями и их организациями».

Обычно коллективные переговоры реализуются в три этапа.

1. Манифестация позиций сторон. На данном этапе стороны формулируют свою позицию по обсуждаемому вопросу и вносят предложения по его решению. Основная цель — формирование содержания переговоров.

2. Аргументация. Основная цель данного этапа — формирование ясных и взаимопризнаваемых черт будущих договоренностей. В финале данного этапа появляется общая договоренность.

3. Соглашение. На данном этапе общая договоренность уточняется в конкретных положениях принимаемого соглашения.

Коллективные переговоры, как и любые другие, реализуются посредством взаимных договоренностей, то есть представляют собой интерактивный процесс. Там, где отношения сторон носят постоянный характер, переговоры служат не только механизмом разрешения конфликтов, но и средством укрепления таких отношений. Это особенно актуально в сфере социально-трудовых отношений, где, как было показано ранее, стороны не могут отказаться от совместного сосуществования¹.

Предметом обсуждения могут стать следующие группы вопросов.

1. Нормы труда. К этой группе относятся все вопросы, касающиеся условий занятости (размер заработной платы, условия охраны труда, продолжительность времени рабочего дня и отдыха и т. д.).

Правительство РФ отказалось от программ регулирования уровня оплаты труда. Такое решение аргументируется переходом на принципы рыночной экономики (в ее либеральной форме). Единственная форма вмешательства в систему оплаты труда, которую государство оставило за собой, — определение минимального уровня размера оплаты труда и разработка тарифной системы заработной платы работников бюджетных учреждений. В подобных условиях именно коллективный договор становится основным инструментом регулирования условий оплаты труда.

При этом необходимо отметить, что одной из острейших проблем отечественной сферы социально-трудовых отношений является задолженность по заработной плате. В некоторых субъектах Российской Федерации и на некоторых предприятиях такая задолженность приобрела хронический характер. До сих пор эта проблема не решена (большинство отечественных социально-трудовых конфликтов происходит по причине долгов перед работниками).

2. Тесно связанные с трудовыми отношениями вопросы занятости, программы переобучения, льготы при уходе с предприятия и т. д.

В рамках этой группы решаются проблемы, возникающие при банкротстве предприятия. Сегодня это существенная проблема. Банкротству подвергаются не только мелкие или недавно работающие предприятия. Нередки случаи банкротства крупных предприятий, ведущих в своих отраслях, причем не только частных,

¹ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938

но и государственных форм собственности. Все это увеличивает число безработных и ведет к общественной деградации.

Работники и работодатели должны совместно вырабатывать программы гарантий трудовой занятости, в противном случае остановка производства ставит под вопрос сам факт существования работников и предпринимателей как субъектов социально-экономической действительности (безработный человек не включен в социально-экономическую структуру, а предприниматель, не имеющий работников, не сможет извлекать прибыль и также окажется за пределами данной структуры).

Программы стабилизации занятости обычно реализуются за счет мер по дополнительному образованию и переподготовке работников, созданию новых рабочих мест взамен упраздненных (высвободившиеся работники могут быть устроены на другие места на том же предприятии), поддержке безработных, бывших работников предприятия и т. д. Кроме этого, практикуется создание социальных рабочих мест и гибкие либо нестандартные формы занятости.

3. Социальная поддержка работников. Сюда включены различные дополнительные выплаты — за выслугу лет, ночные и праздничные смены, вредность, непрерывный стаж; компенсация расходов на питание и транспорт; краткосрочные отпуска; путевки на санаторно-курортное лечение; общее медицинское страхование и т. д.

4. Нормы регулирования коллективных трудовых отношений. В этот круг вопросов входят положения, конкретизирующие порядок внесения изменений и дополнений в коллективный договор, определение процедур контроля за его исполнением, конкретные обязательства по его осуществлению.

После подписания коллективного договора заключившие его стороны должны отчитываться о его реализации в срок, установленный в договоре, или по общему правилу — один раз в год. Отчет представляется на общем собрании сотрудников предприятия.

Законодательство РФ предусматривает дисциплинарную и административную ответственность за:

- несоблюдение условий коллективного договора;
- уклонение от участия в коллективных переговорах;
- отказ от предоставления информации, требуемой в рамках коллективных переговоров;
- препятствование осуществлению контроля за исполнением условий коллективных договоров.

При нарушении данных условий виновные лица несут ответственность в судебном порядке. Нарушение условий коллективного договора наказывается согласно ст. 5.31–5.32 КоАП РФ.

Согласно трудовому законодательству РФ, коллективный договор заключается на срок от 1 до 3 лет. Заключение коллективного договора на срок более одного года имеет смысл лишь при относительно стабильной социально-экономической ситуации. Сегодняшняя конъюнктура мировых и отечественных рынков, спад производства, рост безработицы и иные негативные феномены обуславливают сокращение сроков действия коллективных договоров. Современные предприятия оказываются в состоянии стремительных изменений, при которых коллективный договор может потерять актуальность уже через несколько месяцев. Причем это может носить характер как негативной обусловленности (ухудшение экономического положения предприятия не позволяет выполнять условия договора), так и позитивной (успех предприятия не разделяется работниками, так как в устаревшем договоре прописаны более скромные положения, нежели те, которые могло бы обеспечить предприятие). Все это порождает затруднения при разработке действий как в процессе ведения бизнеса, так и в сфере налаживания партнерских отношений. Это также диктует предпочтительность краткосрочных коллективных договоров и гибкость процедуры их изменения¹.

3.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СОГЛАШЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Соглашение как один из основных документов системы социального партнерства выполняет функцию нормативного акта, который отражает основные принципы регулирования социально-трудовых отношений между субъектами трипартизма на территориальном, отраслевом, межотраслевом, региональном, федерально-окружном и федеральном уровнях.

Содержание соглашений представляет собой круг вопросов, затрагивающих трудовые и непосредственно связанные с ними отношения. Стороны свободны в выборе конкретных тем содержания коллективного договора, что гарантируется трудовым законодательством РФ.

¹ См.: О коллективных договорах и соглашениях (в ред. от 24.11.1995): 50 актуальных вопросов и ответов. Комментарий : закон РФ. М., 1997. С. 31.

В зависимости от уровня реализации системы социального партнерства соглашения могут быть территориальными, отраслевыми, межотраслевыми, региональными, федерально-окружными, генеральными и иными.

Обратимся к рассмотрению основных видов соглашений.

Наиболее общим уровнем, затрагивающим все другие, является уровень принятия Генерального соглашения. Оно регулирует социально-трудовые отношения на федеральном уровне, устанавливая общие принципы такого регулирования.

Стороны Генерального соглашения: Правительство РФ, общероссийские альянсы работодателей, общероссийские объединения профсоюзов.

Генеральное соглашение, действующее с 2016 по 2017 год, включает следующие взаимные обязательства подписавших его сторон в следующих сферах:

- социальное партнерство и координация действий сторон трипартизма;
- промышленная и экологическая безопасность;
- охрана труда;
- защита трудовых прав;
- отрасли социальной сферы;
- социальная защита;
- социальное страхование;
- содействие трудовой занятости;
- развитие рынка труда;
- сфера доходов и повышение уровня жизни населения страны;
- общие разделы экономической политики;
- сфера решения социально-экономических проблем отдельных регионов РФ.

Генеральное соглашение содержит 15 ссылок на документы Международной организации труда, которые были рекомендованы Государственной Думе к ратификации, перечень основных источников данных о социально-экономической обстановке в стране, а также протокол разногласий.

Между тем сегодняшняя практика реализации таких соглашений показывает, что они носят скорее манифестационный характер и являются декларацией сторон трипартизма, которые участники социального партнерства не спешат реализовывать. До сих пор Генеральное соглашение не воспринимается государством как полноценный правовой акт, за несоблюдение которого может (а главное должна)

налагаться ответственность. Более того, положения, закрепленные в Генеральном соглашении, не задают тон социальной политике, которая зачастую проводится в отрыве от договоренностей, достигнутых в рамках социального партнерства.

Существенной предпосылкой к такому положению дел является тот факт, что Генеральное соглашение не предусматривает развитого механизма, который бы гарантировал его соблюдение. Это, в свою очередь, лишь усугубляет общую конфликтность в социально-трудовых отношениях (документ, ссылка на который является существенным аргументом в коллективных переговорах, есть, но возможности реализовать его потенциал нет). В то же время именно государственное вмешательство (в первую очередь в финансовое управление ценами и в нормативное управление размерами заработной платы) является условием стабильного и безболезненного построения социально-экономической системы на ранних этапах рыночных отношений. Однако Правительство РФ выбрало путь отказа от планомерного регулирования данных сфер, ограничившись лишь точечным удовлетворением запросов отдельных социальных групп. Результатом такой политики стала гигантская дифференциация в доходах населения, спровоцировавшая волну стачек в добывающих и обрабатывающих отраслях, а также в бюджетной сфере и на транспорте.

Все это указывает на необходимость изменения социальной политики РФ, а также на насущную потребность в создании механизма реализации положений Генерального соглашения.

Помимо Генерального соглашения, на федеральном уровне социального партнерства существенную роль играет Российская трехсторонняя комиссия (РТК).

Содержание переговоров, происходящих в рамках деятельности Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, определено в соответствующем Федеральном законе¹. Названы основные цели и задачи комиссии.

Статья 3: «1. Основными целями Комиссии являются регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов сторон.

2. Основными задачами Комиссии являются:

1) ведение коллективных переговоров и подготовка проекта генерального соглашения между общероссийскими объединениями

¹ О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации (далее — генеральное соглашение);

2) содействие договорному регулированию социально-трудовых отношений на федеральном уровне;

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

4) согласование позиций сторон по основным направлениям социальной политики;

5) рассмотрение по инициативе сторон вопросов, возникших в ходе выполнения Генерального соглашения;

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

7) 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»¹.

Также в ст. 5 данного Закона указано, что решение считается принятым, если за него проголосовали все представители социального партнерства на переговорах. Тем самым гарантируется учет мнений и интересов работников, работодателей и государства на основе принципа равенства.

Субъекты трипартизма в рамках функционирования комиссии избирают своих координаторов. От государства координатора назначает Президент Российской Федерации. Общее число членов Комиссии не должно превышать 30 человек.

Кроме координаторов, при Комиссии работают специальные группы, занимающиеся отдельными вопросами социальной политики в сфере труда. Деятельность таких групп осуществляется при активном участии различных экспертов из соответствующих областей.

РТК является высшим уровнем функционирования социального партнерства. Эффективность ее деятельности может быть существенно повышена при условии большей заинтересованности субъектов

¹ О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

трипартизма, а также при условии построения четких механизмов реализации соглашений, достигнутых на данном уровне.

Следующим уровнем функционирования социального партнерства является федерально-окружной. Здесь принимаются соглашения, распространяющиеся на федеральные округа — группы регионов РФ. Этот промежуточный уровень между Генеральным и региональным в настоящее время находится в стадии формирования.

В качестве конкретных субъектов системы трипартизма на данном уровне выступают полномочные представительства Президента РФ, ассоциации профсоюзов и альянсы работодателей соответствующих федеральных округов.

Важнейшей проблемой, во многом обусловленной относительной новизной данного уровня, является слабое правовое обеспечение федерально-окружного уровня функционирования социального партнерства. Также необходимо конкретизировать цели и задачи данного уровня, условия его функционирования и их правомочность.

За федерально-окружным уровнем следует региональный, устанавливающий принципы регулирования социально-трудовых отношений в отдельных субъектах РФ. Региональные соглашения конкретизируют положения, закрепленные в документах более высокого уровня, а также позволяют дополнить генеральные соглашения условиями, отображающими специфику региона. Условия регионального соглашения должны быть учтены при заключении коллективных договоров и соглашений на нижестоящих уровнях.

В качестве субъектов региональных соглашений выступают органы исполнительной власти субъектов РФ, а также объединения профсоюзов и альянсы работодателей данного региона.

С точки зрения учета трудовой специфики наиболее важными представляются отраслевые и межотраслевые соглашения. Важность данного типа соглашений обусловлена тем, что они контролирует определенную сферу унифицированной деятельности (отрасль), регулирование которой может быть более эффективным в силу минимизации влияния внешних факторов (специфика региона в этом плане обширнее и к тому же не унифицирована по роду деятельности). Другим важным аспектом отраслевых соглашений является их способность регулировать специфические вопросы, относящиеся к социальному партнерству. К таким вопросам относятся: участие трудящихся в управлении организацией, акционирование, приватизация, гарантии занятости, переквалификация и др. Эти проблемы на уровне регионов практически не решаются.

Помимо выгод отраслевых соглашений, которые могут отличать их от региональных, необходимо отметить еще одну специфику, характерную для современной России. После распада СССР и перехода на рыночную экономику многие отрасли оказались в бедственном положении, причем спектр проблем каждой отрасли был уникальным (конверсия ВПК, аграрная реформа, распад бюджетной системы, снижение добычи энергоресурсов, распад торгового флота и т. д.). Все эти проблемы успешнее всего можно решить с помощью конкретных мер, принимаемых на уровне самой отрасли.

На сегодня основной темой отраслевых соглашений является зарплата. Профсоюзы отстаивают право трудящихся не только на повсеместную зарплату, соответствующую прожиточному минимуму (впервые за 25 лет эта ситуация стремится к своему завершению), но и на зарплату, соответствующую понятию «достойный труд» (способность трудящихся удовлетворить свои основные потребности не только физиологического, но и культурного плана).

Необходимо отметить, что понятие «прожиточный минимум» достаточно гибкое. Его отраслевая специфика меняется от профессии к профессии. В качестве критерия расчета берется такое понятие, как «потребительская корзина», означающее тот уровень потребления, который считается общественно приемлемым для той или иной профессиональной группы. Прожиточный минимум более чем на 50 % состоит из продуктов питания, около 20 % составляют одежда и обувь, 14 % — бытовые расходы и 3–4 % — культурные и духовные нужды. Стоит, однако, отметить, что уровень прожиточного минимума рассчитывается и принимается государством, хотя такой расчет ведут и профсоюзы. Последние считают сегодняшний прожиточный минимум, принимаемый государством, не соответствующим реальным потребностям населения РФ при нынешнем общественном развитии и указывают на недооценку потребительской корзины почти в три раза.

Безусловно, отраслевые соглашения не могут быть ограничены лишь вопросами оплаты труда. В них также вносятся вопросы, связанные с социально-экономическим статусом отрасли (проблемы акционирования, приватизации, участия трудящихся в управлении), а также с системой социальных льгот и гарантий. Условия, принятые в рамках отраслевых соглашений, имеют силу для всех членов отрасли независимо от их конкретной профессиональной деятельности. Если работники не входят в профсоюз, представляющий интересы трудящихся на отраслевом уровне, то они могут поручить тому или иному

профсоюзу представлять их права. В таком случае отраслевое соглашение будет распространяться и на них.

Наконец, наиболее частным уровнем соглашений является территориальный уровень. Он определяет принципы регулирования социально-трудовых отношений в муниципальном образовании (город, район). Данный тип соглашений все больше популяризируется по причине возрастания низовой социальной активности.

3.3. НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

Помимо соглашений, принимаемых в рамках социального партнерства, выделяют также коллективные договоры, которые заключаются на локальном уровне — на предприятиях. Именно коллективный договор является главным инструментом регулирования социально-трудовых отношений в системе социального партнерства.

Согласно ст. 40 ТК РФ, «коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей»¹.

Практика разработки и заключения коллективных договоров даже в развитых странах устанавливалась с трудом. На всем протяжении данного процесса профсоюзы сталкивались с активным противодействием работодателей, а зачастую и государства. Лишь к 1960–1980-м годам на волне восстановления послевоенного мира профсоюзы смогли полностью закрепить право на коллективные договоры как средство регулирования социально-трудовых отношений. В развитых странах коллективный договор стал вторым по значимости (после трудового законодательства) механизмом регулирования. В некоторых странах, например в США, его важность оказалась даже выше самого законодательства. Несмотря на ожесточенное сопротивление бизнеса, профсоюзы смогли в 1981 году в достаточной мере повлиять на Международную организацию труда (МОТ), которая приняла Конвенцию № 154 «О содействии коллективным переговорам».

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 31.12.2017). Ст. 40. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683

На основании целого ряда конвенций МОТ (первичной из которых является Конвенция № 154) можно определить следующие права, связанные с правом на коллективные переговоры:

- право трудящихся на признание государством и предпринимательством их полномочий в сфере коллективно-договорных отношений;

- право трудящихся на самостоятельное выдвижение своих представителей и признание профсоюза как полномочного представителя;

- право свободного вступления в коллективные переговоры, их ведения и выбора работодателя, с которым эти переговоры ведутся;

- право на забастовку как на метод убеждения в коллективных переговорах;

- право на свободное определение условий и содержания коллективных договоров;

- право на свободное участие в коллективных трудовых спорах.

Международная организация труда определяет право на коллективно-договорную деятельность как одно из важнейших прав трудящихся.

Однако стоит отметить, что Конвенция МОТ № 154 до сих пор не ратифицирована Российской Федерацией. В то же время членство РФ в МОТ налагает на страну обязательства по следованию общим принципам международного права в сфере труда. То есть отечественное законодательство косвенно ориентируется на данные положения.

В настоящее время роль коллективных договоров в системе регулирования социально-трудовых отношений возрастает. В России это определено относительной стабилизацией экономики и трудовой сферы (по сравнению с ситуацией 1990-х гг.). Коллективные договоры в РФ регулируются соответствующим законом (закон РФ от 11.03.1992 г. № 2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях»), а также соответствующими разделами ТК РФ и прочими актами.

Важность коллективного договора для работников обусловлена тем, что благодаря ему они получают возможность не только улучшить свое социально-трудовое положение (относительно уровня, прописанного в ТК), но и соотнести это положение с реальной спецификой функционирования предприятия.

Коллективный договор также является платформой устойчивого и продуктивного взаимодействия работников и работодателей. Являясь предметом коллективных переговоров, коллективный договор за-

крепляет те позитивные достижения, которые стали результатом диалога между трудом и капиталом.

Кроме этого, коллективный договор предоставляет работникам право на получение полной и достоверной информации о финансово-организационном состоянии предприятия. Это делает процесс перераспределения прибыли компании более прозрачным, а в дальнейшем подготавливает почву для развития производственной демократии.

Отсутствие же коллективных договоров на предприятиях зачастую становится условием ухудшения положения трудящихся. Коллективный договор не является изолированным феноменом и тесно связан с процессом коллективных переговоров, самоорганизацией трудящихся и деятельностью профсоюзов. Без данного феномена все связанные явления теряют свою актуальность, позволяя работодателю монополизировать инициативу в регулировании социально-трудовых отношений, а зачастую и злоупотребить ею.

Само непосредственное содержание коллективного договора, а также срок его функционирования определяются самими сторонами социально-трудовых отношений, в рамках норм, определенных действующим трудовым законодательством РФ. Срок действия коллективного договора определяется работниками и работодателями и составляет от одного года до трех лет. Содержание коллективного договора также определяется по усмотрению субъектов социально-трудовых отношений, однако оно не должно ухудшать положение трудящихся по сравнению с ТК РФ, а также с соглашениями вышестоящих уровней. Статья 41 ТК РФ дает следующие рекомендации в отношении вопросов, которые могут составлять содержание коллективного договора. К таким вопросам 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 предоставление и продолжительность отпусков; улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи; соблюдение интересов работников при приватизации организации, ведомственного жилья; экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; гарантии и льготы для работников, совмещающих работу с обучением; оздоровление и отдых работников и членов их семей; контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение

нормальных условий деятельности представителей работников; отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора»¹.

При этом стоит уточнить, что приведенный в ст. 41 коллективный договор носит исключительно рекомендательный характер и не является обязательным. Стороны вольны заключать коллективный договор для регулирования любых вопросов, входящих в сферу трудовых и непосредственно связанных с ними отношений.

Таким образом, коллективный договор является действенным способом защиты прав и интересов трудящихся. Улучшая условия труда по сравнению с общим законодательством РФ, коллективный договор (его разработка и принятие) является первостепенной задачей профсоюзов и работников.

Коллективные переговоры, в рамках которых принимаются коллективные договоры, — это форма взаимодействия работников и работодателей, процедура которой определена законодательством РФ в сфере труда и которая направлена на достижение согласия между субъектами социально-трудовых отношений по вопросам регулирования трудовых и непосредственно связанных с ними отношений.

Право трудящихся на ведение коллективных переговоров, а также обязанность работодателя принять в них участие закреплены в ст. 2, 21 и 22 ТК РФ.

Так, ст. 21 ТК РФ указывает, что работник имеет право на «ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений»². Поддерживает это положение и указание на то, что работник также обладает правом на «объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов»³.

Касательно работодателя ст. 22 указывает на то, что он обязан «вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном настоящим Кодексом; предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением»⁴.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 41.

² Там же. Ст. 21.

³ Там же.

⁴ Там же. Ст. 22.

Инициатива по ведению коллективных переговоров может исходить от любой стороны социально-трудовых отношений. Согласно действующему законодательству РФ, сторона, которая получила уведомление о начале коллективных переговоров, обязана вступить в них не позднее семи календарных дней после получения такого уведомления в письменной форме. Нарушение этого положения карается штрафом, согласно ст. 5.28 Кодекса административных правонарушений РФ.

С целью недопущения злоупотреблений по части ведения коллективных переговоров законом запрещено представительство работников лицами, которые выступают также представителями и работодателей. Это указано в ст. 36 ТК РФ, а также в ст. 13 Закона РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

Кроме этого, ст. 36 ТК РФ указывает на то, что ответ на уведомление о начале коллективных переговоров, должен содержать в себе информацию о представителях и их полномочиях.

Данные положения отечественного трудового законодательства соотносятся с международными правовыми актами, в частности со следующими документами Международной организации труда:

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

- Конвенция МОТ № 154 «О содействии коллективным переговорам» (1981);

- рекомендация МОТ № 163 «О содействии коллективным переговорам» (1981).

В рамках данных документов коллективные переговоры определяются как переговоры, проводимые, с одной стороны, работниками и их представителями, а с другой — работодателями и их представителями, для:

- определения условий труда и занятости;

- регулирования отношений между работниками и работодателями в ходе социально-трудовых отношений;

- регулирования отношений между организациями работников и работодателей.

Согласно Конвенции МОТ № 154, государства могут устанавливать свои меры содействия коллективным переговорам как в общих положениях, так и в частных (Конвенция предполагает наличие особых условий для ряда специальностей, например, сотрудников государственных учреждений, армии и полиции). В то же время

указывается, что эти меры должны быть направлены на предоставление возможности ведения коллективных переговоров во всех возможных отраслях занятости, а также на все вопросы, которые подлежат коллективно-договорному регулированию.

Достаточно обширной статьей Трудового кодекса РФ (ТК РФ) является ст. 37. Она регулирует целый ряд важных вопросов, относящихся к процессу ведения коллективных переговоров. Среди них особую роль играют регламент ведения переговоров, закрепление демократических принципов ведения переговоров, принципов равенства и свободы. Также эта статья указывает на приоритетную роль профсоюзов как организации, представляющей интересы трудящихся в коллективных переговорах. Особо отмечается роль профсоюзов в качестве защитника прав работников.

Время, место и порядок проведения коллективных переговоров определяются самими участниками социально-трудовых отношений. Как уже отмечалось, работники и работодатели обладают набором прав и обязанностей, которые гарантируют реализацию принципов коллективно-договорного регулирования их взаимоотношений. Важным условием ведения коллективных переговоров помимо временного регламента является обязанность сторон предоставлять полную и достоверную информацию по вопросам, касающимся содержания переговоров. Предоставление информации, согласно законодательству РФ, должно осуществляться не позднее двух недель с момента запроса.

Коллективные переговоры организуются как непосредственное взаимодействие работников и работодателей либо это может происходить на базе единого представительного органа (в случае, когда представительство работников по общему порядку не может быть реализовано). Общий порядок непосредственного представительства указан в ст. 37 ТК РФ. Согласно этой статье, такое представительство возможно, если профсоюзная организация объединяет больше половины трудового коллектива предприятия, а также в случаях, когда профсоюзная организация трудящихся является единственным представителем или трудящиеся посредством тайного голосования выбрали конкретный профсоюз для этих целей.

В случаях же, когда представительство не было определено в общем порядке (работники не объединены в профсоюз или профсоюз не получил одобрения трудящихся на представительство), трудовой коллектив может избрать специальный представительный комитет, наделенный соответствующими полномочиями.

Если на предприятии существует несколько профсоюзов, в совокупности объединяющих более половины трудового коллектива, то единый представительный орган формируется на базе данных профсоюзов. Принципом его формирования является пропорциональность представительства, которая зависит от численности членов профсоюзной организации. Исходя из численности, определяется количество делегатов в представительный орган от каждого профсоюза, при условии что все профсоюзы должны выделить как минимум одного делегата.

Подобные представительные органы обладают всей полнотой полномочий, необходимых для ведения коллективных переговоров.

Довольно частое явление в практике коллективных переговоров — выявление существенных разногласий между работниками и работодателями. Для их урегулирования была разработана ст. 38 ТК РФ, определяющая процедуру решения данной проблемы. В первую очередь эта статья диктует необходимость составления так называемого протокола разногласий, куда вносят все пункты, по которым стороны не смогли договориться.

Статья 40 ТК РФ указывает, что коллективный договор должен быть подписан в течение трех месяцев со дня прекращения коллективных переговоров и содержать те положения, по которым сторонам удалось договориться. Протокол разногласий становится предметом отдельных коллективных переговоров, а в дальнейшем в отсутствие урегулирования и соблюдения ряда условий данные разногласия могут стать предметом коллективного трудового спора.

Процесс участия в коллективных переговорах имеет правовую защищенность. Это означает, что стороны, участвующие в таких переговорах, имеют определенные гарантии.

Статья 39 ТК РФ определяет круг лиц, являющихся участниками коллективных переговоров: представители работников и работодателей при переговорных комиссиях, а также различные эксперты и посредники, приглашенные сторонами для участия в переговорах.

Участникам переговоров трудовое законодательство РФ предоставляет следующие гарантии: «Все затраты, связанные с участием в коллективных переговорах, компенсируются в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашением. Оплата услуг экспертов, специалистов и посредников производится приглашающей

стороной, если иное не будет предусмотрено коллективным договором, соглашением»¹.

Кроме этого, ст. 36 ТК РФ также предоставляет ряд гарантий, ограждающих работников от злоупотреблений и дискриминации по причине их участия в коллективных переговорах. Статья гласит, что «представители работников, участвующие в коллективных переговорах, в период их ведения не могут быть без предварительного согласия органа, уполномочившего их на представительство, подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе работодателя, за исключением случаев расторжения трудового договора за совершение проступка, за который в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами предусмотрено увольнение с работы»².

Ответственность сторон за уклонение от коллективных переговоров прописана в ст. 54 ТК РФ, которая гласит, что «представители сторон, уклоняющиеся от участия в коллективных переговорах по заключению, изменению коллективного договора, соглашения или неправомерно отказавшиеся от подписания согласованного коллективного договора, соглашения, подвергаются штрафу в размере и порядке, которые установлены федеральным законом; лица, виновные в непредоставлении информации, необходимой для ведения коллективных переговоров и осуществления контроля за соблюдением коллективного договора, соглашения, подвергаются штрафу в размере и порядке, которые установлены федеральным законом»³.

Под данными законами подразумеваются ст. 5.28 и 5.29 КоАП РФ.

Таким образом, коллективные переговоры обладают общей правовой формой организации, позволяющей рассматривать их как строго регламентированный и процедурно выверенный переговорный процесс.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 39.

² Там же.

³ Там же. Ст. 54.

Глава 4

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

В структуре переговорного процесса можно выделить несколько типов взаимодействия, обладающих специфической формой. Тот или иной тип взаимодействия в переговорах складывается во многом под влиянием правовых, коммуникативных, поведенческих и когнитивных факторов.

«Структурно-динамические характеристики переговоров — это совокупность элементов и устойчивых связей, описывающих целевые, содержательные, процессуальные и результирующие свойства переговорного процесса»¹.

В качестве структурных компонентов переговоров большинство отечественных и иностранных исследователей называют следующие: объект, предмет, субъект, цели, задачи, позиции, интересы, стили, стратегии, тактики, процедуры и результат переговоров².

Обычно в переговорах, как и во многих других формах взаимодействия, под субъектами понимают совокупность явных и неявных акторов (активных участников). Объект и предмет, которые в обыденном сознании суть одно и то же, понимаются как феномены, связанные с субъектным составом взаимодействия. Объект — материальный или духовный феномен, который подлежит перераспределению между субъектами. Предмет переговоров — субъективное отношение участников к данному объекту, выражаемое в виде ценностей, интересов, позиций и мнений сторон. Иначе говоря, объект — то, что делают, предмет — каким образом.

¹ Мокшанцев Р. И. Указ. соч.

² Атватер И. Я Вас слушаю: советы руководителю, как правильно слушать собеседника. М. : Экономика, 1988 ; Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. М. : Знание, 1988 ; Он же. Коммуникативный тренинг. М. : Гардарики, 2003 ; Белова М. А., Великовская В. Г. Результативные переговоры как предмет корпоративного тренинга // Личные продажи. 2008. № 2 (02). С. 28–31 ; Белланже Л. Переговоры. 5-е изд. СПб., 2003 ; Большаков А. Г., Несмелова М. Ю. Конфликтология организаций : учеб. пособие. М. : МЗ Пресс, 2001 ; Винокур Р. Ф. Практика эффективных переговоров // Управление человеческим потенциалом. 2006. № 1 (05). С. 25–31 ; Загорский А. В., Лебедева М. М. Теория и методология анализа международных переговоров. М., 1989 ; Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! ; Ковалев А. Н. Азбука дипломатии. М. : Междунар. отношения, 1984 ; Курбатов В. И. Как успешно провести переговоры : пособие для деловых людей. Ростов н/Д : Феникс, 1997 ; Лебедева М. М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. М. : Анкил, 1991 ; Мокшанцев Р. И. Указ. соч. ; и др.

Большую роль в структуре переговорного процесса играет понятие цели. Именно через целеполагание субъекты устанавливают связь с объектом, формируя тем самым предмет переговоров. Ф. Чарльз Икклс предлагает следующие виды целей:

- 1) нормализация конфликтных взаимоотношений;
- 2) распределение ресурсов;
- 3) рамочные переговоры (направлены на формирование принципов дальнейшего взаимодействия);
- 4) пролонгация соглашений;
- 5) переговоры как отвлекающий маневр¹.

В. И. Курбатов считает, что в общем виде структура переговоров может быть представлена как проблемное поле, под которым понимается единство предмета, позиций и регламента переговоров. «Будучи системой, проблемное поле одновременно представляет собой выражение переговорного процесса и его механизм. По отношению к нему оппоненты имеют разные претензии и притязания. Это конфликтное измерение их взаимодействия»².

М. Айзенхарт и М. Спэнгл отмечают, что «каждая дискуссия в организации связана с противоречиями интересов или целей. Она дает возможность обсудить язык, который формирует культуру, уровни независимости, нормы организационной коммуникации, взаимоотношения в форме альянсов, и власть, которая будет контролировать распределение ресурсов. Ритуал проведения дискуссий и переговоров — это некий символический процесс, который позволяет управлять напряжением и координировать действия, найти оптимальные подходы для решения проблем компании»³.

В основе проблемной ситуации, диктующей необходимость ведения переговоров, лежит противоречие, обусловленное расхождением интересов субъектов взаимодействия. Под интересом, в свою очередь, понимается осознанная потребность. Сложность понятия «интерес» задана его комплексным статусом, отсылающим, с одной стороны, к аксиологии (потребности, отражающей некоторую ценность), с другой — к гносеологии (осознанию этой потребности). В силу ограниченности гносеологического аппарата любой процесс осознания потребности включает риск ее ошибочного определения. Такая ошибка может относиться как к самой потребности (мнимой потребности),

¹ Цит. по: Мокшанцев Р. И. Указ. соч. С. 17.

² Курбатов В. И. Указ. соч. С. 85.

³ Спэнгл М., Айзенхарт М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте : пер. с англ. М. : Гуманит. центр, 2009. С. 426.

так и к мере ее ценности (завышению или занижению). В рамках переговорного процесса потребности подразделяют на необходимые, приоритетные и второстепенные.

Главная цель деятельности коммерческой организации — извлечение прибыли. Приоритетными целями являются максимизация прибыли и минимизация издержек. В качестве второстепенных интересов выступают инструментальные потребности, обслуживающие реализацию главных и приоритетных целей (построение организационных систем, набор команды, распределение материальных благ, налаживание взаимодействия во внутренней и во внешней сфере и т. д.).

Другим важным элементом переговорного процесса, посредством которого происходит манифестация интересов, являются позиции сторон. «Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция — это, по существу, тезис, исходное кредо участников переговоров»¹. Позиция является достаточно гибким феноменом, зависящим от расстановки сил и специфики объекта и субъектного состава переговоров. Позиции также тесно связаны со стилем, стратегией и тактикой, посредством которых они реализуются. В конечном счете результат переговоров — это именно некоторое соотношение позиций сторон в финальном соглашении. Позиция выражается в виде определенных требований, подлежащих обсуждению и обмену в виде пакетов или отдельных договоренностей. С точки зрения логики высказываний позиция — это тезис стороны. «Если спорное положение выражает некоторую проблемную ситуацию, нерешенный вопрос, расхождения в терминологии, конфликт систем отсчета, идейных, теоретических или методических установок, то позиция — тоже выражение собственного отношения к тому или иному вопросу. И за это каждый предпочитает сражаться как за осмысленную ценность»².

Обычно выделяют следующие типы позиций:

- открытые;
- закрытые;
- интегративные;
- дистрибутивные.

Специфика позиции стороны может отражать множество вторичных и внешних по отношению к переговорам факторов, в то же время имеющих существенное значение для переговоров. По позициям

¹ Мокшанцев Р. И. Указ. соч. С. 21.

² Курбатов В. И. Указ. соч. С. 78.

сторон можно определить их статус, ресурсную базу, организационную систему и многое другое из того, что обычно стороны напрямую не манифестируют.

Понятие стратегии, посредством которого стороны реализуют свои позиционные предпочтения, включает общий распланированный образ переговорного процесса. Стратегия конкретизирует характер взаимодействия субъекта исходя из его позиции (объединяющей как потребности, так и ресурсы их удовлетворения). Стратегическое планирование переговоров подразумевает следующие шаги:

- 1) разведка позиции оппонента;
- 2) выявление союзников и дополнительных ресурсов;
- 3) изменение позиции под влиянием внутренних факторов взаимодействия;
- 4) критика проектов оппонентов (позиции, предложения);
- 5) подготовка площадки для непосредственного взаимодействия (определение места и времени, материальное оснащение).

Классическим исследованием стратегий взаимодействия стала работа У. Томаса и Р. Х. Килмена. Их популярная сетка стратегий поведения определена по следующим осям: x — стремление реализовать свои интересы; y — стремление учесть интересы оппонента. Исходя из четырех позиций сетки (учет/учет: неучет/неучет; учет/неучет и неучет/учет), а также пятой «метапозиции» нейтральности, выделяют следующие стратегии взаимодействия:

- сотрудничество;
- избегание;
- конформизм;
- конкуренция;
- компромисс.

Важность стратегии в структуре переговорного процесса обусловлена тем, что она содержит взаимосвязанный набор конкретных действий, которые соотносятся с позициями и интересами каждой стороны. Важную роль при выборе стратегии играют внешние факторы — субкультурные нормы коллектива, который ведет переговоры, история взаимоотношений партнеров по переговорам и др. Эти факторы указывают на необходимость создания здоровой социально-психологической обстановки в коллективе и деконфликтизации отношений долгосрочных партнеров, иначе контркультурные и негативные последствия их отношений будут искажать поведение в переговорах, нанося ущерб их эффективности.

Что касается классификации тактик, составляющих набор средств стратегического действия, то наиболее удачной представляется типология М. А. Хрусталева¹. По его мнению, тактики бывают:

- обструкционные;
- имитационные;
- партнерские;
- конкурентные;
- ультимативные;
- смешанные;
- неопределенные.

Тактику переговоров можно определить как набор инструментов, посредством применения которых достигаются поставленные в переговорах цели. Основной проблемой исследовательских работ по тактике переговорного процесса, существенно отличающей их от работ по стратегиям, является фрагментарность и изолированность. Исследователи концентрируются на некоторых приемах, как правило, не рассматривая отношения тех или иных тактик к стратегиям и позициям сторон, которые их применяют. Более того, сущность тактики проявляется именно в том, как на нее реагирует другая сторона. Данный аспект редко затрагивается исследователями. Тактики должны рассматриваться в более широком контексте, поскольку они фактически служат инструментом убеждения. Необходимо их всестороннее изучение в рамках лингвистики, психологии и формальной логики.

Понятие стиля переговоров является более общим, чем стратегии и тактики. Ряд исследователей называют стиль «сценарием», подразумевая под этим, что «в него включается формула переговоров (достижение того или иного результата, мера компромисса, мера твердости), фабула переговоров, постановка (система проекций тех или иных этапов фабулы переговоров в конфликтных переговорных актах, их тактике и методике) и, наконец, социодрама переговоров, которая выражается в рекомендациях поведенческого характера, управления и оптимизации поведенческих актов в рамках реализации общей цели»².

В условиях сегодняшней специфики ведения бизнеса компании все чаще заинтересованы в так называемых принципиальных переговорах (стиль, формализованный гарвардской школой). Гибкость позиций, их адаптация к условиям взаимоотношений с контрагентами

¹ Хрусталева М. А. Указ. соч. С. 25–43.

² Курбатов В. И. Указ. соч. С. 70.

и потребителями определяется необходимостью устойчивых партнерских связей в условиях кризисных и перенасыщенных рынков. В то же время эти же условия требуют от компаний принципиальности, четкого осознания своих интересов и их последовательной реализации, так как в противном случае организация либо будет поглощена, либо обанкротится. В немалой степени «принципиальные переговоры» обусловлены современными системами организации компаний, использующих сетцентрические и сетевые формы внутреннего взаимодействия, симметричные отношения между начальниками и подчиненными, минимум иерархических ступеней. Стиль же «жестких переговоров» (а также его противоположность — «мягкий стиль», который также базируется на ригидности позиций) реализуется чаще всего при обратных ситуациях, с тем лишь условием, что жесткий стиль направлен на результат, а мягкий — на поддержание устойчивых взаимоотношений.

Регламент переговорного процесса, то есть те принципы и правила, которые структурируют его во времени, также играют важную роль в этой форме взаимодействия. Р. И. Мокшанцев указывает на следующие элементы регламента:

- 1) установление общей цели (вводная часть);
- 2) определение состава непосредственных участников переговоров и уровень их представительских полномочий;
- 3) временные рамки ведения переговоров;
- 4) определение санкций за нарушение регламента;
- 5) назначение места проведения переговоров;
- 6) формат переговоров (открытые, закрытые)¹.

Помимо регламента, в переговорах также можно выделить такой феномен, как процедуры, под которыми понимается комплекс мер по реализации того или иного аспекта переговоров. Выделяют следующие процедуры:

- диагностические — определение намерений оппонента, его интересов и позиций;
- организационные — построение взаимодействия сторон;
- административные — легитимизация переговоров, документальное сопровождение;
- примирительные — направленные на снижение конфликтной напряженности;
- оценочные — оценка действий и позиций сторон;

¹ Мокшанцев Р. И. Указ. соч. С. 44.

— посреднические — повышение эффективности переговоров по аспектам, в рамках которых стороны не могут прийти к взаимному согласию.

Практически любое действие той или иной стороны конфликта относится к одной из указанных процедур. Нормативный компонент отражает сущность процедуры, то есть то, как она выполняется (по каким правилам). Наличие тех или иных процедур, а также порядок их следования определяют специфику тех или иных переговоров.

В качестве результата переговоров рассматривается итоговый документ, закрепляющий условия соглашения сторон. Соглашения бывают двух видов: компромиссное (сторонам пришлось поступиться частью своих потребностей, однако были достигнуты принципиальные договоренности) и консенсусное (стороны удовлетворили все свои потребности). Результаты переговоров могут быть классифицированы и по другим основаниям. Например, соглашение может полностью снимать противоречие, а может лишь институционализировать его. Иногда провал переговоров и отсутствие согласия также можно считать результатом.

Стандарт ИСО 9000:2000 дает следующие определения: результативность переговоров есть мера достижения поставленных целей; эффективность — соотношение между достигнутым результатом и издержками по его реализации¹.

¹ Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (утв. постановлением Госстандарта РФ от 15.08.2001 г. № 332-ст) (ред. от 07.07.2003).

Глава 5

ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ: ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИИ

5.1. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Слово «conflict» переводится с латинского как «столкновение». На основе этого значения образовалось современное понимание конфликта, подразумевающее специфические общественные процессы, в том числе в сфере социально-трудовых отношений. Конфликт можно определить как способ разрешения противоречий между акторами социальной, экономической и политической действительности, а также между индивидами. Такое определение устраивает большинство исследователей, так как позволяет конкретизировать его на базе тех или иных теорий.

В конфликтологии конфликт чаще всего рассматривают в следующих категориях:

- борьба с противником посредством нанесения урона (Л. Козер);
- психическое несоответствие, связанное с враждебностью (К. Финк, В. Оберт);
- реализация целей посредством воспрепятствования целям оппонента (П. Е. Кандель, П. Козэн);
- расхождение интересов, потребностей и ценностей (Д. Бернард);
- форма соперничества (Р. Дарендорф).

Обычно подразумевают, что конфликт включает как минимум две стороны, находящиеся в антагонистических отношениях¹. На основе этого В. И. Курбатов дает следующее определение: «конфликт — это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующих их один в ущерб другому (или один за счет другого)»².

¹ См.: Курбатов В. И. Указ. соч. С. 41.

² Там же.

Данная трактовка указывает на синонимичность понятий «конфликт» и «конфликтное взаимодействие». Такая синонимизация является общеупотребительной в научной литературе по данной тематике. Это характерно как для отечественных ученых, так и для зарубежных (Р. Э. Парк определял конфликт как одну из форм взаимодействия наряду с ассимиляцией, приспособлением и соревнованием).

При рассмотрении понятия «конфликт» большое значение имеют такие связанные термины, как «инцидент» и «конфликтная ситуация». «Инцидент — это действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующих резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними»¹. «Конфликтная ситуация — это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников»².

Конфликты, возникающие в социально-трудовых отношениях, разнообразны. Основной характеристикой конфликта, отвечающей за специфику его протекания, является его причина. Принято выделять объективные и субъективные причины конфликтов. Основная сложность диагностики конфликта (обнаружение и определение его характеристик) состоит в том, что объективные и субъективные причины находятся в состоянии взаимной обусловленности, определяющей такой аспект конфликта, как эскалация (процесс нарастания напряжения в конфликте). Данный вопрос необходимо рассмотреть более детально.

Объективные причины проистекают из специфики производственной деятельности предприятия, а также из отношений между сотрудниками, определяемых этой спецификой. Деятельность предприятия проявляется во множестве аспектов, наиболее важным из которых является функционирование, представляющее собой процесс достижения стратегических и тактических целей. Функционирование определяет состав и структуру предприятия исходя из принципа достижения целей. Цели конкретизируются в виде задач, распределяемых между подразделениями предприятия и сотрудниками в зависимости от специфики их деятельности и профессиональной роли. Достижение целей и соответственно адекватное функционирование

¹ Андреев В. И. Конфликтология (Искусство спора ведения переговоров, разрешения конфликтов). М. : Народное образование, 1995. С. 71.

² Там же.

предприятия возможны лишь при наличии требуемых ресурсов (материальных, временных, кадровых) и стабильных связей между исполнительными элементами (сотрудничества с коллегами, исполнение распоряжений начальства)¹.

Функционирование предприятия существенно зависит от слаженности и согласованности организационной структуры. В случае противоречий и ситуаций неопределенности возрастает вероятность разбалансировки, которая может привести к конфликту.

С целью нормального функционирования предприятия составляются планы его деятельности, которые носят краткосрочный и долгосрочный характер. Помимо этого, необходимо определить источники ресурсов, средства снабжения предприятия ими, а также решить вопросы кадровой работы, подготовки персонала и многое другое. Все эти задачи решаются исходя из представления об идеальном функционировании предприятия, которое соответствует принципу рациональности. В то же время необходимо отметить, что планирование «идеальной» деятельности предприятия противоречит «реальному» положению дел. Иными словами, план работы может (и обязательно будет) иметь расхождение с его претворением в жизнь из-за влияния случайных и неучтенных факторов. Безусловно, невозможно предусмотреть все варианты развития событий и составить план, защищенный от внешних воздействий, однако чем больше расхождение с действительностью и неадекватность плана, тем выше риск негативных последствий для предприятия.

Кроме функционирования, организация реализует такой процесс, как развитие. С точки зрения потенциальной конфликтности важным аспектом развития является устранение старых и появление новых противоречий. Классическим примером такого рода феноменов является совершенствование технического оснащения предприятия. Решая одни проблемы (низкая выработка продукции), современное оборудование может порождать другие (у сотрудников нет опыта обращения с новой техникой). В то же время отсутствие совершенствования производственной деятельности ведет к более пагубным последствиям для предприятия, так как входит в противоречие с развитием общественных отношений (например, сотрудники хотят работать на новом оборудовании ради саморазвития и получения большей прибыли), а также понижает конкурентоспособность фирмы (другие предприятия могут усовершенство-

¹ Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л. : Лениздат, 1990. С. 19.

вать оборудование и превзойти своих оппонентов в эффективности производства).

В сфере социально-трудовых отношений основным конфликтом является социально-трудовой. В общем виде он представляет собой противоречие между трудом (наемными работниками) и капиталом (собственниками средств производства) по поводу распределения прибыли предприятия. Детальное исследование данного типа конфликтов было сделано классиками теории общественных отношений — К. Марксом и Ф. Энгельсом.

В настоящее время выделяют следующие виды социально-трудовых конфликтов.

1. Связанные с оплатой труда. В эту категорию входят не только вопросы размера заработной платы и механизма ее индексации, но и проблемы, вызванные задержкой или невыплатой зарплаты.

2. Связанные с угрозой безработицы и проблемами занятости.

3. По поводу приватизации предприятий. Их особенностью является активное участие государства как заинтересованной стороны, а также дисбаланс уровней участвующих субъектов (государственные комитеты и отдельные трудовые коллективы).

4. По вопросам участия трудящихся в управлении предприятием.

5. По поводу деятельности профсоюзов в вопросах представительства трудящихся.

6. Связанные с процедурами банкротства и реорганизации предприятий.

7. По поводу проведения коллективных переговоров. Данный тип конфликтов может быть связан с перечисленными выше типами.

Опыт протекания социально-трудовых конфликтов в России и за рубежом указывает, что подавляющее большинство из них носит экономический характер. На втором месте стоят организационные проблемы и вопросы социального положения трудящихся, такие как:

- низкий уровень, задержка или невыплата заработной платы по причине финансового неблагополучия предприятия;
- борьба за дефицитные ресурсы;
- нарушение условий труда;
- отсутствие социальных гарантий;
- вынужденные неоплачиваемые отпуска;
- повышение уровня безработицы;
- снижение уровня общего благосостояния работающих граждан.

Среди организационно-социальных проблем, приводящих к социально-трудовым конфликтам, выделяют следующие:

- бюрократическое отношение государства к проблемам сферы труда;
- нарушение трудового законодательства РФ;
- нецелевой расход финансовых активов предприятия;
- непрофессионализм участников социально-трудовых отношений и многое другое¹.

В рамках исследования конфликтности социально-трудовых отношений выделяют индивидуальные и коллективные трудовые споры.

Индивидуальный трудовой спор — это вид разногласий, находящихся в неурегулированном состоянии, субъектами которого являются конкретный работник и администрация предприятия. Предметом таких разногласий могут быть вопросы, связанные с применением трудового законодательства, положениями коллективного договора и индивидуального трудового договора, а также вопросы улучшения условий труда конкретного работника. Индивидуальные трудовые споры могут протекать как при участии профсоюзов, так и без него.

Индивидуальный трудовой спор обладает таким свойством, как длительность, которая зависит от стадии развития спора. Первая стадия — действие или бездействие одного из субъектов по поводу применения трудового законодательства и локальных нормативных актов. Вторым этапом является разногласие по поводу данного действия или бездействия между сторонами спора. Третьим этапом становится попытка мирного урегулирования разногласий с помощью переговоров. И лишь при недостижении согласия на третьей стадии возникает трудовой спор.

Предметом индивидуального трудового спора может выступать нарушенное право или ущемленный интерес одной из сторон. Среди наиболее частых примеров подобных нарушений можно выделить следующие:

- задержка заработной платы;
- полная или частичная невыплата заработной платы;
- лишение премий и иных поощрений;
- нарушение условий труда;
- отказ от предоставления льгот и компенсаций;

¹ Материалы текущего архива Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» в СПбГУП.

— отказ от предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска и т. д.

В подобных случаях работник или профсоюз, представляющий его интересы, может подать заявление о рассмотрении трудового спора. Если трудовой спор инициирован работодателем (например, по поводу компенсации материального ущерба, причиненного работником), то иск подается администрацией компании.

Коллективными трудовыми спорами называются такие неурегулированные разногласия между работодателем и работниками (трудовым коллективом), которые формируются по поводу заключения или изменения коллективных договоров и соглашений. Данная группа споров регулируется Федеральным законом от 23.11.1995 № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».

Субъектный состав коллективного трудового спора несколько сложнее, чем индивидуального. Одной из сторон, представляемой профсоюзом или выборным органом трудящихся, является трудовой коллектив, другой стороной может быть не только предприятие, но и, например, вышестоящий отраслевой орган (альянс работодателей по той или иной отрасли).

Предметом коллективного трудового спора могут быть разногласия по любому вопросу, относящемуся к трудовым и непосредственно связанным с ними отношениям.

В коллективном трудовом споре профсоюз может выступать как непосредственный субъект спора либо как представитель такого субъекта — трудового коллектива.

Коллективные трудовые споры принято подразделять на следующие категории.

1. Нормативные. Этот вид споров связан либо с практикой применения трудового законодательства (восстановление нарушенных прав или реализация некоторых положений), либо с коллективными договорами и соглашениями (изменение).

2. Согласительные. В данную категорию входят споры по установлению новых условий коллективных договоров и соглашений.

3. Исполнительные. Самая распространенная группа, достигающая 90 % коллективных трудовых споров. Связаны с вопросами выполнения или невыполнения условий коллективных договоров и соглашений. Главными причинами спора могут стать следующие:

— наличие в коллективном договоре условий, которые стороны не в состоянии выполнить (несоответствие условий реальным возможностям сторон соглашения);

- наличие в коллективном договоре условий, не соответствующих действующему трудовому законодательству или ухудшающих положение трудящихся;

- нарушение тех или иных условий коллективного договора по вине сторон.

Исходя из специфики уровня отношений социального партнерства, можно по тому же принципу классифицировать и коллективные трудовые споры, которые представлены в виде споров:

- федерального уровня;
- отраслевого уровня;
- регионального уровня;
- территориального уровня;
- регионально-отраслевого уровня;
- локального уровня;

Сторонами спора являются работники и работодатели (их представители) соответствующего уровня социального партнерства.

Индивидуальные и коллективные трудовые споры составляют существенную часть всех социально-трудовых конфликтов. Их причиной являются условия труда — декларируемые и реальные.

Другой группой причин, порождающих конфликты в сфере труда, являются социально-психологические особенности взаимодействия участников социально-трудовых отношений. В этой группе наиболее распространенной является дисфункция информационных связей, то есть неэффективная или неадекватная коммуникация между сотрудниками и подразделениями организации. Количество факторов, способствующих дисфункции, достаточно велико. К ним относятся:

- предполагаемое знание (человек передает информацию, ассоциирующуюся у него с одним набором данных, а принимающий расшифровывает информацию в свете другого набора);

- ограниченность средств выражения и словарного запаса;

- ограниченность во времени (информация доходит не в полном виде);

- актуальность информации (дошедшая информация может устареть, то есть передается с опозданием);

- внешние помехи (посторонние шумы или не располагающая к работе обстановка), нарушающие концентрацию на получаемой информации;

- намеренное сокрытие информации;

- специфика функционирования бессознательного при коммуникации (любое сообщение референтно нейтрально, в силу чего данные

получают смысл лишь в рамках интерпретации, которая может быть удачной или неудачной);

— личные условия, влияющие на коммуникацию (вражда может существенно затруднять взаимопонимание даже при условии чистоты канала передачи данных).

Эти и иные аспекты коммуникации ведут к дисфункциональному распространению информации в организации, вследствие чего деятельность предприятия становится рассогласованной.

Объективные факторы, обуславливающие противоречие, не могут считаться причиной конфликта. В конечном счете именно в субъективном взаимодействии сторон объективные причины приобретают значение и приводят к конфликту. Возможны ситуации, когда субъективная сторона нивелирует объективные факторы конфликта. Это позволяет говорить о тесной взаимосвязи объективных и субъективных причин.

При анализе современных социально-трудовых конфликтов необходимо учитывать, что их участники обладают различными профессиональными, половозрастными, социальными и индивидуальными характеристиками, сочетание которых может способствовать как эскалации, так и деэскалации конфликта. Кроме того, участие в трудовой деятельности оказывает существенное воздействие на характеристики участников, формируя у них определенные мнения, эмоции, установки и паттерны поведения. Все это способствует созданию устойчивых социально-психологических и мировоззренческих связей между работниками. Именно на основании этих связей можно рассматривать такой феномен, как трудовой коллектив, жизнь которого зависит от специфики личностей и взаимоотношений работников.

По некоторым оценкам, почти две трети конфликтов с участием трудовых коллективов (как классические «работник–работодатель», так и внутриколлективные) носят личностный характер и мало связаны с социальными и профессиональными аспектами.

Одной из значимых причин конфликтов является специфика ролевого поведения. Противоречие может возникнуть как на уровне противоборства ролей двух субъектов, так и на уровне непринятия субъектом своей роли или противоречивости общего набора ролей одного субъекта. Трудовые отношения в силу такой их специфики, как разделение труда (профессиональный аспект) и наличие профессиональной роли как дополнительной к набору социальных и личностных ролей (работник, семьянин, друг и т. д.), оказываются сферой, где ролевые конфликты встречаются относительно часто.

Рольевые противоречия, приводящие к конфликту, часто реализуются как личностно-профессиональная ситуация. Это противоречия между работой и семьей, работой и досугом, профессиональным статусом и статусом друга (служебные романы, кумовство) и т. д. Часто отмечается и столкновение двух ролей — начальник—подчиненный, конкурирующие сотрудники и т. д.

Противоречия между ролями носят, по сути, объективный характер, и важным элементом их актуализации до формы конфликта является субъективная оценка. Например, если начальник реализует свою роль во взаимодействии с подчиненным и тот согласен, то противоречия не существует. Если же подчиненный считает, что начальник не имеет права так с ним обращаться, то конфликт при прочих равных условиях возникнет¹.

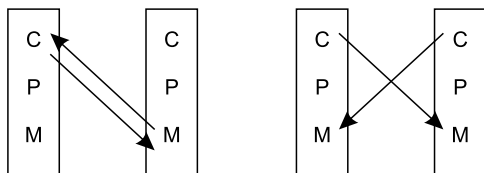


Рис. 1. Графическое представление ролевого взаимодействия

Отношения между начальником и подчиненным могут быть существенно осложнены, если их профессиональные отношения входят в противоречие с их личными отношениями (они могут быть родственниками, друзьями и др.). При усложнении ролевых отношений повышается риск противоречия, которое, в свою очередь, усиливает риск конфликта.

Проблематика ролевых противоречий тесно связана с таким феноменом, как неформальные социальные группы. Сами по себе неформальные группы не представляют объективной угрозы. Они формируются в любых коллективах и организациях как способ объединения людей по основаниям, не зависящим от формальной структуры предприятия. Противоречия возникают тогда, когда цели неформальных объединений начинают противоречить целям предприятия либо неформальные группы стремятся подменить формальные структуры. Кроме этого, противоречия возникают в ситуациях,

¹ Фомин Г. П. Модели конфликта // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 70.

когда перераспределение ролей в неформальной группе подрывает ролевое распределение в формальной. Например, начальник и подчиненный в неформальной группе могут оказаться равны или даже в зеркальных отношениях, когда реальный авторитет у подчиненного, а у начальника — только формальный, не подкрепленный уважением коллектива¹.

Неформальные сообщества, основанные на личных взаимоотношениях, могут существенно подрывать эффективность функционирования предприятия по причине внутренней конфликтности. Чаще всего такая конфликтность связана с неприятием поведения некоторых членов группы, которое рассматривается как недостойное с точки зрения внутригрупповой морали. Подобная ситуация чаще всего порождает враждебность к отрицаемому элементу (нарушителю или «чужаку», то есть человеку, не влившемуся в коллектив по тем или иным причинам). Враждебность может выражаться в саботаже профессиональной деятельности исключаемого субъекта, что, в свою очередь, саботирует общую деятельность подразделения или всего предприятия.

К причинам исключения индивида из неформальной группы чаще всего относятся:

- неусвоение норм групповой морали из-за их непонимания или недостатка времени на адаптацию;
- отрицание групповой морали;
- нейтральное отношение к групповой морали (что также воспринимается враждебно, ибо зачастую группы функционируют по принципу «кто не с нами, тот против нас»).

Следует также отметить, что степень отрицания исключенного субъекта может быть различной — от затрудненного общения до групповой травли.

Отдельно стоит упомянуть ситуацию, когда противоречие, подрывающее функционирование предприятия, основано на конфликте между двумя неформальными группами. Чаще всего в трудовом коллективе образуется не одна неформальная группа (их количество прямо коррелирует с размером коллектива). Наличие нескольких групп связано с потребностью людей в личном общении, которое редко выходит за границу группы в 5–7 человек.

Неформальные группы могут вполне мирно сосуществовать друг с другом. Проблемы для предприятия возникают тогда, когда они начинают конфликтовать.

¹ См.: *Гришина Н.* Указ. соч. С. 9.

Существенной сложностью для руководителя предприятия является обнаружение противоречий и конфликтов внутри и между неформальными группами. Зачастую переход противоречий в открытое столкновение, несмотря на всю разрушительность подобной ситуации, является позитивным феноменом, в том смысле, что в ряде случаев лишь так удастся определить линии конфликтогенеза и контуры самих групп.

Наконец, стоит обратить внимание на фигуру самого руководителя, особенно руководителя среднего звена управления (имеющего как своего начальника, так и своих подчиненных). Его позиция в иерархической структуре достаточно противоречива, что определено разностью как восприятия, так и запросов со стороны его начальства и его подчиненных.

Особо стоит подчеркнуть, что формальное исполнение функции руководителя не означает автоматического лидерства и завоевания авторитета среди своих подчиненных. От фактического авторитета руководителя зависит и успешность его функционирования. Наличие авторитета позволяет пользоваться властью, артикулированной его формальным положением, что способствует успеху и слаженности действий как руководителя, так и подчиненных (которых вдохновляет его авторитет). Отсутствие авторитета превращает власть в насилие, так как сотрудники не воспринимают руководителя как человека, по праву занимающего это место, что, в свою очередь, порождает спонтанное или намеренное саботирование деятельности, закреплённой за данным руководителем.

Так или иначе, но человек, занимающий должность руководителя, сталкивается с большим количеством разнообразных задач, требующих его активного участия. Это могут быть как затяжные проблемы коллектива и предприятия (конфликты, социально-экономические кризисы и т. д.), так и кратковременные ситуации, требующие оперативного реагирования и молниеносного принятия решений (аварии, резкие изменения финансового положения компании и рынка и т. п.). Подобные ситуации требуют особых качеств руководителя, способствующих их урегулированию¹.

Таким образом, проблемы конфликтного плана, с которыми приходится сталкиваться руководителям предприятий и подразделений, могут быть выражены в двух формах.

1. Вертикально-иерархические конфликты (начальник–подчиненный). Распространенность вертикальных конфликтов оценивает-

¹ Гришина Н. В. Указ. соч. С. 62.

ся разными авторами по-разному. Так, А. Анцупов приводит цифру 77 % от всех конфликтов в организации (от общего числа социально-психологических конфликтов), А. Свенцицкий — 78 %, Б. Науменко — 60 %, Е. Кузьмин — 80 %¹.

2. Горизонтально-иерархические конфликты (между субъектами одного ранга). Их численность составляет все остальные доли от указанных выше процентных значений.

Разделение на горизонтальные и вертикальные конфликты носит не только наглядный характер. Специфика участия и урегулирования данных конфликтов с точки зрения руководителя достаточно сильно различается в зависимости от иерархии противоречия. Так, например, в горизонтальных конфликтах руководитель чаще всего выступает в роли арбитра, вмешиваясь самостоятельно или с подачи участников конфликта.

В случаях, когда конфликт реализуется в вертикальных системах отношений, руководитель сам является субъектом противоборства. Такие конфликты могут носить различную направленность: сверху (претензия руководителя к подчиненному) или снизу (несоответствие руководителя ожиданиям работников). Последний тип конфликта наиболее проблематичен, так как в случае претензии руководителя работник несет ответственность согласно иерархическим правилам поведения. В ситуации, когда работники недовольны руководителем, он имеет возможность уклониться от их претензий благодаря все той же иерархии отношений. Наличие конфликтов с низовыми интервенциями подрывает иерархическую систему, что способствует большей остроте их протекания.

Сама по себе должность руководителя несет определенный отпечаток конфликтности. Руководитель обязан реализовывать интересы предприятия, так как именно на нем лежит ответственность за его нормальное функционирование и развитие. Преследование интересов предприятия зачастую приводит к тому, что руководитель становится в оппозицию частным интересам трудового коллектива и его членов. В то же время работники видят в руководителе субстантивированного агента администрации, начальства, к которому они могут напрямую обращаться с целью получения помощи в решении своих проблем. Подобная ролевая ситуация предъявляет высокие требования к фигуре руководителя, который должен обладать определенными компетенциями, принципами, этикой и волей.

¹ Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология : учебник. М. : ЮНИТИ, 1999. С. 342.

Все это ведет к тому, что в конфликтах вертикального типа основная ответственность за конструктивное решение ложится на самого руководителя, который должен стать одновременно со своим положением участника еще и арбитром, причем в первую очередь он должен быть строг по отношению к самому себе (ведь он является примером и субъектом власти для работников). В этом и состоит суть руководства.

К наиболее распространенным причинам вертикальных конфликтов относятся:

1. Субординация. Данный феномен становится причиной конфликта, когда возникает противоречие между формальными и личностными отношениями руководителя и подчиненного (отсутствие авторитета у руководителя, панибратство и т. п.). Данная проблематика весьма широко рассматривается среди исследователей, к которым можно отнести А. Свенцицкого, А. Русалинову, А. Папкина, А. Китова, Д. Кайдалова и др.¹

2. Наложение на работника обязательств, не предусмотренных его должностной инструкцией. Стоит отметить, что конфликтогеном может быть не только наличие подобных обязанностей, но и система их распределения между членами трудового коллектива. Чаще всего эта ситуация возникает в фиксированных должностях, когда руководство считает, что работнику все равно, что делать в течение рабочего дня.

К этой же категории причин относится наличие сверхурочных работ. Общей характеристикой подобных феноменов является серьезное психическое напряжение трудящихся, связанное как с переработкой, так и с негативными эмоциями начальства, которые проявляются в случае отказа (при злоупотреблении руководящей должностью подобные эмоции могут стать даже причиной увольнения сотрудника).

3. Дезорганизация рабочего места. Под рабочим местом в данном случае понимается совокупность средств и функций, необходимых для выполнения производственных задач. Их структура отображена на рис. 2.

Отсутствие согласованности элементов рабочего места приводит к тому, что некоторые функции не могут быть выполнены из-за отсутствия связей со средствами. Обратная ситуация также носит деструктивный характер в силу того, что средства, не привязанные к функциям, лежат мертвым грузом. Такое неэффективное распределение функций и средств, в свою очередь, приводит к недовольству работ-

¹ Анцупов А. Я., Шитиков А. И. Указ. соч. С. 341.

ника начальством (которое не может организовать рабочее место), а начальства работником (который не может нормально работать).

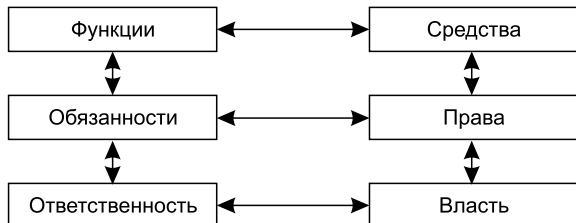


Рис. 2. Структура рабочего места¹

4. Дисфункциональность связей между рабочими местами. Такая ситуация реализуется в двух формах:

— одному подчиненному выдается множество распоряжений от нескольких начальников (перегрузка рабочего места);

— за одним начальником закреплено избыточное количество рабочих мест (отсутствие нагрузки на места), что ведет к невозможности оперативного контроля.

5. Проблемы адаптации руководителя к своей социальной и профессиональной роли начальника.

Подавляющее большинство вертикальных конфликтов (96 %) обусловлено дисфункцией совместной деятельности работников и руководителей. Из них порядка 88 % носят профессиональный характер (остальные 12 % — личностный). Среди конфликтов с профессиональной подоплекой 39 % происходят по вопросам качества деятельности, 8 % — по вопросам оценки деятельности и 6 % связаны с нововведениями в производственной деятельности².

По вине руководства возникают 52 % вертикальных конфликтов (непрофессионализм руководителя), 33 % — по обоюдной вине (личностная несовместимость) и порядка 15 % — по вине работника (чаще всего виной тому служит неверная организация кадрового отдела, подбирающего непригодных сотрудников)³.

¹ Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск : Наука, 1989. С. 45.

² Ануцов А. Я., Шитлов А. И. Указ. соч. С. 342.

³ Цит. по: Ануцов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие. М. : Проспект, 2015.

Кроме того, ситуация конфликта с непосредственным руководством возникает в 53 % случаев. Стоит также отметить, что при сокращении разрыва между служебным положением руководителя и подчиненного частота конфликтов увеличивается¹.

Исследования показывают, что частота конфликтов в совместной деятельности руководителя и подчиненного увеличивается в тех случаях, когда речь идет о составлении годовых отчетов, проведении аттестаций и служебных проверок. На данные события приходится до 60 % конфликтов вертикального характера. Помимо распределения по деятельности, вертикальная конфликтность усугубляется накануне периода отпусков и «длинных» выходных (майские и новогодние праздники)².

Что касается средних показателей длительности, порядка 78 % вертикальных конфликтов протекают в течение 3 месяцев. Из этого числа порядка 55 % длятся не более 1 месяца. Продолжительность конфликтов, в которых участвуют первичный менеджмент и менеджмент среднего звена, в таких случаях составляет 71 и 49 % соответственно³.

Кроме того, исследователи отмечают, что вертикальная конфликтность ускоряется в тех случаях, когда предприятие оказывается в экстремальных условиях (кризисы, обвалы цен и прочие быстротекущие ситуации). 70 % конфликтов при подобных обстоятельствах заканчиваются в течение недели. Из них 55 % — в течение 3 дней⁴.

Стоит также отметить, что определенные виды работ сами по себе имеют экстремальный характер. К таким работам относятся шахтные разработки месторождений, а также добыча нефти. В них используется вахтовый и сменный труд специальных бригад горняков и нефтяников, работающих в опасных условиях, в связи с чем там необходимы сложность работ и взаимовыручка. Подобные коллективы формируются с условием их особой трудовой специфики и недопустимости скрытой вражды, которая может поставить под вопрос не только успех трудовой деятельности, но и физическую выживаемость людей. Однако и в таких коллективах случаются конфликты, и именно здесь очень важно оперативное их разрешение (опасная ситуация должна быть исчерпана как можно быстрее и любыми методами, так как цена ошибки слишком высока).

¹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Указ. соч. С. 343.

² Шипилов А. И. Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении : дис. ... канд. психол. наук. М., 1993.

³ Там же. С. 92.

⁴ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Указ. соч. С. 273.

На рис. 3 отображена диаграмма, созданная А. И. Шипиловым и А. Я. Анцуповым, которая иллюстрирует корреляцию динамики конфликтов и условий внешней среды¹.

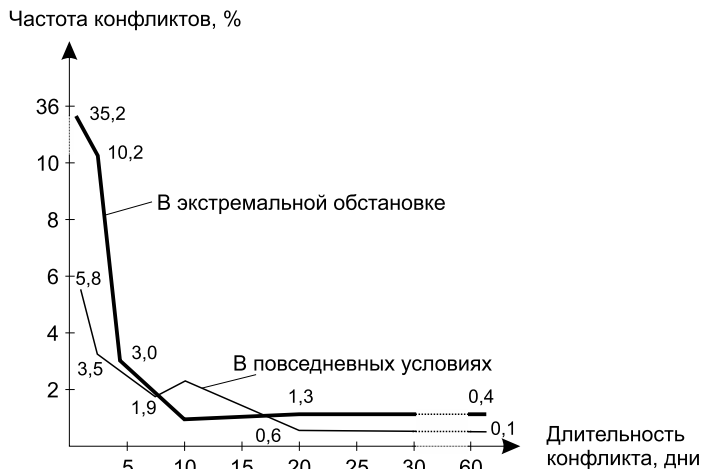


Рис. 3. Корреляция динамики конфликтов и условий внешней среды

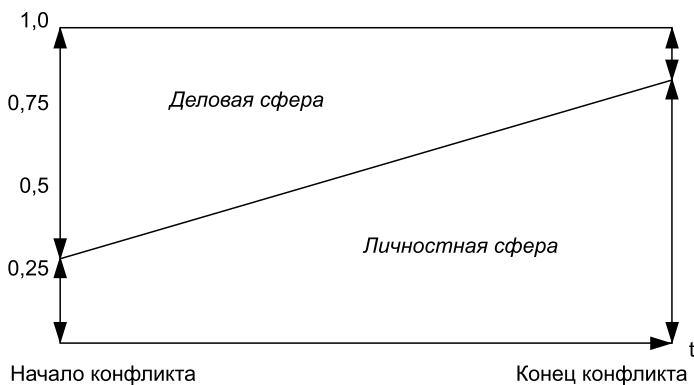


Рис. 4. Соотношение деловой и личной сфер в длительном конфликте

¹ Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Указ. соч. С. 274.

Помимо объективных причин вертикальных конфликтов, выделяют субъективный аспект, который может как усиливать иные факторы конфликтогенеза, так и становиться их исчерпывающим основанием. Субъективный аспект выражается в следующих формах.

1. Управленческая дисфункция. В данную категорию входят такие феномены, как ошибки в организации функционирования и взаимодействия подразделений; отсутствие опыта и профессионализма руководящего звена; отсутствие понимания специфики деятельности предприятия (ведущее к ошибкам руководства); гиперконтроль деятельности подразделений и сотрудников; бюрократизация деятельности; ошибки при распределении функций и трудовых нагрузок и т. д.

2. Личностные характеристики. В данную группу входят жесткий стиль руководства; неумение работать с устоявшимися поведенческими схемами работников; реализация поставленных целей любыми средствами (аморализм); грубость и хамство; недобросовестное исполнение трудовых функций; специфика функционирования психического аппарата (темперамент, невротические барьеры и иные факторы личностной несовместимости) и т. д. Стоит отметить, что многие из указанных аспектов личностных детерминант вертикальной конфликтности возникают и среди работников (а не только руководителей, как в случае с управленческими причинами).

Что же касается горизонтальных конфликтов, то многие из них формируются в соответствии с теми принципами, которые были рассмотрены ранее (борьба неформальных групп, личностные противоречия между работниками и т. д.).

Таким образом, сфера социально-трудовых отношений представляется достаточно благодатной почвой для возникновения конфликтов различных типологий с весьма разнообразными характеристиками.

5.2. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Конфликт-менеджмент (управление конфликтами) как отдельная дисциплина базируется на методологической предпосылке, утверждающей, что любой конфликт может быть подвергнут сознательному и целенаправленному урегулированию. Переменные, составляющие конфликт и поддающиеся управлению, принято называть технологическими переменными конфликта. К ним относятся масштаб, состав участников, форма и содержание конфликта.

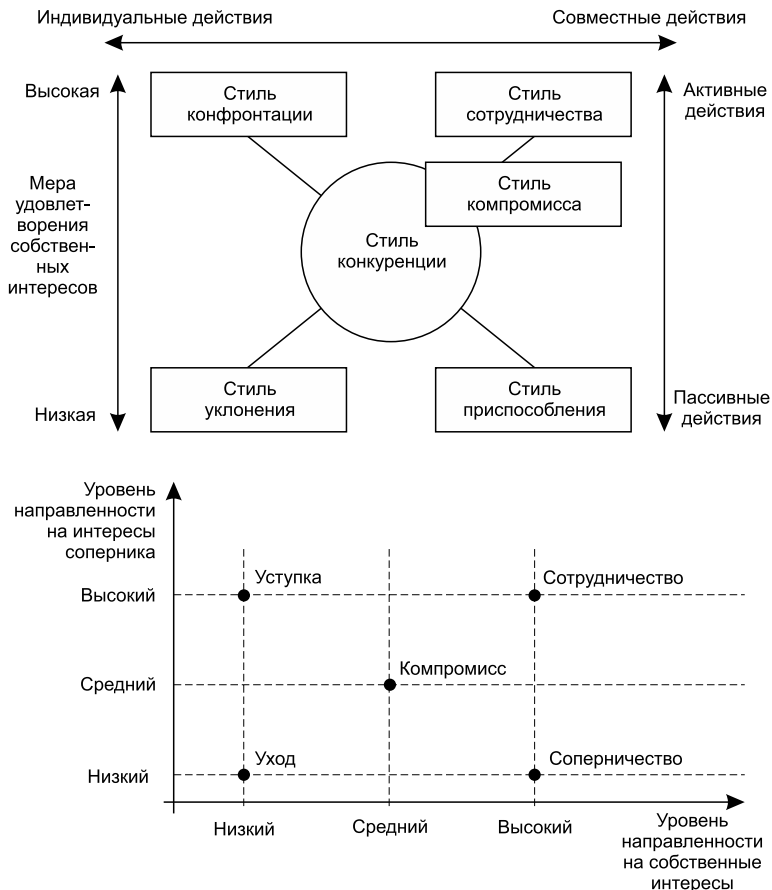


Рис. 5. Графическая модель сетки Томаса–Килмена

Содержание конфликта (реализуемого в поле социальных практик) включает следующие аспекты:

- акты и транзакции в ходе конфликта;
- объект и предмет конфликта;
- характер изменений, являющихся результатами актов и транзакций.

К. У. Томас и Р. Х. Килмен, как уже упоминалось, предложили свою модель стратегий поведения в конфликте, основанную на таких

показателях, как ориентированность на свой и чужой результат¹. Ее графическое отображение представлено на рис. 5.

Данная схема стала одной из наиболее популярных в рамках конфликт-менеджмента. Она позволяет определить стратегии поведения сторон исходя из степени реализации устремлений на свои и чужие результаты, которые шкалируются в трех позициях (низкая, средняя и высокая ориентация). Ориентация на свои и чужие интересы зависит от нескольких групп факторов, первичными из которых являются личные установки, специфика межличностных отношений и непосредственное содержание конфликта.

Двумерная сетка Томаса–Килмена может быть расширена до трехмерной модели, если добавить в нее такой критерий, как специфика межличностных отношений. Данный критерий указывает на предпочтительность стратегий поведения исходя из специфики взаимодействия акторов конфликта — если отношения не важны, стороны могут прибегнуть к деструктивным стратегиям, в случае же их важности стороны будут искать взаимовыгодные пути решения проблемы. При асимметричном взаимодействии сторон возможно быстрое исчерпывание конфликта в силу доминирования одной из сторон и приспособления другой.

Трехмерная модель, учитывающая критерий межличностных отношений, представлена на рис. 6.

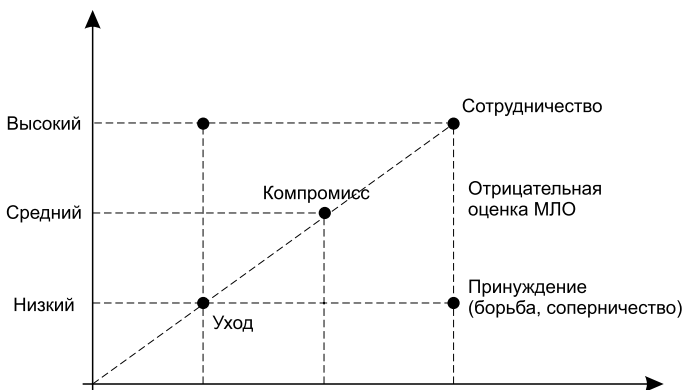


Рис. 6. Трехмерная модель Томаса–Килмена

¹ Цит. по: Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2009.

Сами же стратегии поведения сторон и специфика их реализации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Стратегии поведения по Томасу–Килмену¹

Стратегия	Сущность	Основные действия субъекта	Положительные качества	Негативные факторы
Приспособление, уступчивость	Субъект готов пренебречь своими потребностями, желаниями и интересами и пойти на уступки оппоненту, чтобы не допустить конфронтации	Постоянное соглашение с требованиями оппонента в угоду ему. Активная демонстрация пассивной позиции. Отсутствие претензии на победу и сопротивление. Лесть, потакание оппоненту	Если предмет конфликта не представляет особой важности, а главным является сохранение конструктивного взаимодействия, эта стратегия может стать самым эффективным способом разрешения конфликта	Заниженная самооценка субъектов конфликта
Уклонение, избегание	Субъект конфликта старается сделать все возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на будущее. При такой стратегии субъект не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам оппонента	Отказ от взаимодействия с оппонентом. Тактика демонстративного ухода. Отказ от применения силовых методов. Игнорирование любой информации от оппонента, отказ от сбора фактов. Отрицание важности и серьезности конфликта. Преднамеренное промедление в принятии решений. Страх сделать «ответный ход»	Может оказаться полезным в ситуации, когда суть конфликта не особо важна или когда отношения с оппонентом поддерживать не планируется	Если отношения с оппонентом важны, то уклонением от ответственности ситуацию не разрешить, иначе это грозит не только усугублением положения дел, но и ухудшением отношений и даже их окончательным разрывом
Противоборство, конфронтация	Удовлетворение собственных интересов в ущерб интересам противоположного субъекта	Жесткий контроль над действиями оппонента. Постоянное и преднамеренное давление на оппонента любыми способами. Применение обмана, хитростей для создания перевеса в свою сторону. Провокация оппонента на совершение ошибок и непродуманных шагов. Нежелание вступать в конструктивный диалог по причине самоуверенности	Жесткое и последовательное отстаивание своей позиции	Пренебрежение «человеческим фактором»

¹ См.: Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга : Калуж. ин-т социологии, 1993.

Окончание табл. 1

Стратегия	Сущность	Основные действия субъекта	Положительные качества	Негативные факторы
Сотрудничество	Разрешение конфликта таким образом, чтобы это было выгодно всем участникам. Причем здесь не просто учитывается позиция оппонента или оппонентов, но присутствует стремление к тому, чтобы их требования были максимально удовлетворены, как и собственные	Сбор информации об оппоненте, предмете конфликта и самом конфликте. Подсчет ресурсов всех участников взаимодействия с целью выработать альтернативные предложения. Открытое обсуждение конфликта, стремление его опредметить. Рассмотрение предложений оппонента	Понимание противоположной позиции, внимание к точке зрения оппонента и поиск устраивающего всех решения	—

Следующей технологической переменной конфликта является его форма. Конфликты, в том числе и социально-трудовые, могут выражаться в различных формах. Чаще всего выделяют такие формы, как открытая, скрытая и демонстративная (критерий манифестации борьбы), а также в рациональной, эмоциональной, инструментальной и коммуникативной форме (критерий, измеряемый по характеру объекта конфликта).

Наибольший интерес представляют конфликты объектного критерия, так как они указывают на характер взаимодействия и специфику самих сторон борьбы. Конфликты же манифестационного критерия во многом описываются через вторичные (все та же характеристика сторон и их взаимодействия, при которой субъектам выгодно манифестировать борьбу) или же случайные детерминанты (конфликт был предан огласке из-за «утечки» документов или по иным причинам, не относящимся к сути конфликта).

В группу рациональных выделяют те конфликты, которые происходят по поводу перераспределения некоторых благ. В той или иной степени критерий рациональности всегда указывает на некоторый объект, отмеченный понятием «польза». Материальный ресурс или дискурсивные условия его поставки, споры о патентном праве и о собственности на недвижимость — все это предмет рационального спора. В идеале подобные конфликты характеризуются взвешенной аргументацией, беспристрастностью действий (относительно личности оппонента), отсутствием «образа врага» и т. д. Рациональные конфликты довольно схожи с инструментальными. Последние представляют собой организованную деятельность по достижению некоторых целей. Разница между ними состоит лишь в том, что ра-

циональные конфликты могут быть спонтанными (у сторон возникли разногласия и последующий конфликт помимо их воли, но он решается рациональными методами), а инструментальные являются организованными (разногласие не вело непосредственно к самому конфликту, но последний был инициирован ради максимизации выгоды). Разделение между данными видами конфликтов достаточно условно, однако не создает принципиальную путаницу, в отличие от конфликтов, описываемых как эмоциональные.

Эмоциональные конфликты характеризуются повышенным акцентированием на характеристики личности оппонента и, в отличие от рациональных конфликтов, где эмоциональный аспект присутствует умеренно, выводят его на первый план. Объект такого конфликта — это, по сути, сам конфликт, стремление уничтожить оппонента или нанести ему значительный урон в силу личной неприязни. Формализация эмоционального (по сути иррационального) аспекта достаточно затруднительна, поэтому единственным приемлемым условием определения таких конфликтов является отсутствие у объекта прямого экономического эквивалента. Эмоциональные конфликты также могут быть инструментальными, то есть специально инициированными. Основной же проблемой разграничения рациональных и эмоциональных конфликтов является их оценочная сущность, не имеющая строгих критериев определения.

Коммуникационные конфликты носят еще более уникальный характер, так как могут быть связаны со всеми предыдущими формами. Суть их заключается в том, что объектом таких конфликтов является установление и поддержание отношений между участниками. Такие конфликты могут быть как рациональными (партнерские споры, составляющие основу социального партнерства), так и эмоциональными («Милые бранятся — только тешатся»). Их также можно отнести и к инструментальным конфликтам (возникающим намеренно), и к спонтанным.

Другой важной переменной конфликта, поддающейся управлению, является набор участников и их характеристики.

Д. Хаймс выделяет следующие категории участников по принципу их ролевых функций: нейтралы, управленцы, борцы. Кроме того, сами группы могут иметь различные уточнения. Так, например, управленцы могут быть арбитрами, бюрократами, авторитетами и т. д.¹

¹ См.: Зайцев А. К. Указ. соч. С. 97.

Более обширную классификацию участников конфликта предлагает А. А. Белов. Он выделяет следующие группы:

1) непосредственные участники (те, кто непосредственно ведет борьбу, а также их прямые союзники);

2) манипуляторы (субъекты, извлекающие выгоду из конфликта за счет действий других);

3) подстрекатели (субъекты, заинтересованные не в исходе конфликта, а в самой ситуации борьбы, позволяющей им «ловить рыбку в мутной воде»);

4) спонсоры (субъекты, извлекающие выгоду из поддержки той или иной стороны, но не заинтересованные напрямую в конкретном исходе конфликта; классический пример — торговцы оружием, которые извлекают прибыль из коммерческой деятельности в условиях борьбы);

5) арбитры (субъекты, заинтересованные в завершении или урегулировании конфликта и обладающие потенциальной способностью реализовать подобный сценарий);

6) жертвы (субъекты, не участвующие в конфликте, но терпящие от него урон);

7) посредники (нейтральные субъекты, принимающие участие в конфликте как сторона, способная наладить диалог, что отличает их от арбитров, предлагающих конкретные решения);

8) зрители (не принимающие участия в конфликте, но вовлеченные в его эстетическую природу);

9) контролеры (субъекты, следящие, чтобы конфликт шел согласно неким правилам, принятым в сфере его реализации);

10) болельщики (субъекты, не включенные в борьбу, но активно симпатизирующие той или иной стороне, что может проявляться в общественных акциях (митинги, пикеты), публичных действиях (открытые письма) и т. д.);

11) наблюдатели (субъекты, не участвующие в конфликте, но следящие за ним, дабы ход его развития не стал для них угрожающим).

Верное выявление тех или иных групп участников, а также определение их характеристик, меры и специфики вмешательства позволяет в рамках анализа выяснить, в какой мере содержание и ход конфликта определены его субъектным составом и как изменение этого состава может повлиять на конфликт. Такое знание позволяет производить точные интервенции в ключевые узлы конфликтного взаимодействия, не отвлекаясь на вторичные элементы, что, в свою

очередь, существенно повышает эффективность мер конфликт-менеджмента¹.

Следующей технологической переменной является масштаб конфликта. Под данным термином понимается размер пространства, которое охватывается конфликтным взаимодействием. В зависимости от пространственного охвата конфликты определяются как локальные (ограниченное место) и глобальные (все пространство или его подавляющая часть). В соответствии с намерениями сторон конфликта или агентов внешнего влияния можно выделить такие процессы, как локализация (сужение) и глобализация (расширение) зоны конфликта.

Определение масштаба конфликта, в том числе и социально-трудового, является важной предпосылкой конфликто разрешения. Отдельно стоит упомянуть «мнимую простоту» определения масштабов социально-трудового конфликта через уровень его протекания (федеральный, региональный, отраслевой, локальный и т. д.). Мнимая простота заключается в том, что достаточно часто конфликт, реализуясь на соответствующем уровне социального партнерства, по сути, приобретает гораздо больший масштаб в силу наличия скрытых компонентов. Это определяет важность более пристального рассмотрения социально-трудового конфликта по критерию масштаба, так как существует соблазн его автоматического отождествления с пространством манифестации.

Масштаб конфликта может описываться через динамические и структурные характеристики².

Так, динамика конфликта (временной масштаб) описывается через следующие стадии.

1. Латентная стадия. В рамках латентной стадии будущие субъекты конфликта не осознают противоречия, подталкивающего их к борьбе, и не начинают вести действия по нанесению ущерба друг другу. Они испытывают неудобства от невозможности реализовать свои цели из-за роста степени противоречивости той ситуации, которая станет ядром конфликта. Если противоречие не решается бесконфликтно, осознается сторонами как противоречие, которое можно решить за счет влияния на оппонента, а сами стороны считают, что

¹ См.: Белов А. А. Аналитические модели организационного конфликта. Белгород : БелГУ, 1998. С. 18–19.

² См.: Данакин Н. С. Теоретические и методологические основы проектирования технологий социального управления. Белгород : Центр социальных технологий, 1996. С. 115.

посредством конфликта они добьются большей выгоды, чем совместным решением проблемы, то тогда и начинается борьба.

2. Инцидент. На данной стадии происходит событие, которое служит сигналом к началу активных действий по нанесению урона и блокированию действий оппонента в конфликте. Инцидент как событие, на первый взгляд, может обладать ничтожным значением по сравнению со всей последующей фабулой конфликта (классическим примером мнимого разрыва между значением инцидента и конфликта является сараевское убийство).

3. Эскалация. На данной стадии происходит рост всех основных показателей конфликтного напряжения. Иными словами, происходит интенсификация борьбы. Д. Рабин и Д. Пруитт указывают, что на стадии эскалации конфликт расширяется по следующим векторам:

- более легкие формы борьбы становятся более тяжелыми (например, от расхождения во мнениях (спор) до активной насильственной борьбы за отстаиваемые позиции);

- от малых форм борьбы к большим (от спора до судебных тяжб, от мелких стычек до мировой войны);

- от специфических моментов к общим (от конкурентного вопроса распределения некоторого ресурса до всех материальных и духовных объектов, отношений и самой специфики данных отношений);

- от действий к победе (от операциональных актов до тотального доминирования)¹.

4. Пик конфликта. Данная стадия является высшей точкой напряжения в конфликте. Вероятность урегулирования конфликта на данной стадии составляет не более 5 %. Это обуславливает необходимость наступления стадии деэскалации, так как после ее начала возможно урегулирование конфликта. Роль арбитра или медиатора в этой ситуации ограничена, так как стороны должны сами прийти к мысли о том, что борьба заходит в тупик и ее дальнейшая интенсификация невозможна или невыгодна. Если же стороны считают, что в рамках конфликта, они достигнут большего, чем в рамках конфликто разрешения, то шанс на деэскалацию крайне низок. Однако если стороны исчерпали ресурсы к ведению борьбы или убедились в ее бесперспективности (хотя бы на данном этапе), начинается деэскалация.

5. Деэскалация. Данная стадия характеризуется снятием конфликтной напряженности и постепенным переходом конфликта к завершению или затуханию.

¹ См.: Зайцев А. К. Указ. соч. С. 141.

6. Завершение или пролонгация конфликта. Конфликт завершается, когда стороны начинают процесс мирного урегулирования, или одна из сторон начинает одерживать победу. Затухание конфликта происходит при исчерпании ресурсов борьбы, в ситуации, когда стороны от нее не отказались. Конфликт может быть пролонгирован, когда процесс мирного урегулирования оказался безуспешным или стороны накопили новые силы для борьбы.

Анализ специфики протекания социально-трудового конфликта показывает, что наиболее частыми вариантами исхода конфликта являются следующие:

- полное прекращение вражды по причине примирения;
- победа одной стороны над другой (такая ситуация не снимает противоречия, и конфликт переходит в латентную стадию, так как логика социально-трудовых отношений не предполагает полного устранения одной из сторон);
- остановка конфликта по причине исчерпания ресурсов борьбы (охлаждение с возможностью дальнейшей пролонгации, так как противоречие не устранено и конфликт приобретает латентную форму);
- пролонгация конфликта после деэскалации (конфликт набирает новую силу, например после провала переговоров);
- достижение компромисса;
- трансформация текущего конфликта в конфликт иного порядка, уровня, специфики или содержания;
- завершение конфликта благодаря сотрудничеству сторон;
- нормативное завершение конфликта (деструктивное — если одна из сторон нарушила нормативно-организационный регламент, конструктивное — если данный регламент позволил принять однозначное решение, удовлетворяющее все стороны);
- самозатухание конфликта (чаще всего происходит из-за самостранения противоречия, например, когда социально-трудовой конфликт прекращается в силу того, что предприятие обанкротилось помимо воли и действий сторон);
- механическое уничтожение конфликта (смена собственника, локаут и т. д.).

Кроме указанных выше переменных, выделяют также два показателя, которые носят вспомогательный характер. Они помогают определить специфику конфликта для последующего управления им или его разрешения. Это продолжительность и интенсивность.

Продолжительность конфликта — это длительность его существования во времени. Принято выделять краткосрочные, долгосрочные

и среднесрочные конфликты. Такое деление носит условный характер и чаще всего зависит от специфики пространства и сферы реализации конфликта (политические, социально-экономические, трудовые и иные конфликты), а также от второй категории — интенсивности. Принято считать, что высокий показатель интенсивности характерен для быстротекущих конфликтов, в то время как длительные конфликты не обладают средним значением высокой интенсивности. Для длительного конфликта высокая интенсивность характерна лишь на отдельных стадиях (эскалация конфликта). В то же время краткосрочные конфликты могут быть определены как вялотекущие в силу их внутренней специфики (стороны не придают конфликту высокой ценности, их взаимодействие носит случайный характер и т. д.). Как бы то ни было, наиболее распространенной ситуацией является обратно пропорциональная зависимость длительности конфликта от его интенсивности.

Учет длительности и интенсивности конфликтного взаимодействия позволяет подобрать соответствующие инструменты конфликт-разрешения, определить наиболее эффективную стратегию вмешательства в зависимости от конфликтной ситуации.

Определение показателей технологических переменных конфликта является важнейшим условием реализации мер конфликт-менеджмента. Их эффективность зависит от знания того, как изменять параметры конфликта, и тех результатов, которые принесут эти изменения. Так, воздействие на социально-трудовой конфликт осуществляется посредством следующих мер:

- внесение изменений в субъектный состав участников конфликта (уменьшение различных агентов эскалации, таких как болельщики, спонсоры и подстрекатели, при одновременном увеличении степени влияния арбитров и медиаторов);

- ограничение деструктивных действий и поощрение конструктивных;

- трансформация предмета конфликта исходя из специфики его объекта (трансформация конфликта из «игры с нулевой суммой» в «кооперативную игру»);

- работа по максимизации конструктивных и минимизации деструктивных последствий конфликта;

- трансформация конфликта по критерию содержания (рациональный/эмоциональный) и по уровню манифестации (открытый/закрытый);

- локализация конфликта;

- воздействие с целью деэскалации конфликта;
- концентрация усилий сторон на достижении необходимых результатов;
- изменение длительности и интенсивности конфликтного взаимодействия;
- деятельность по недопущению пролонгации и воспроизведения конфликта.

Стоит отметить, что в рамках конфликт-менеджмента меры должны применяться комплексно. Их характер и влияние сказываются во множестве из представленных выше направлений.

Помимо классификации конфликт-менеджмента по критерию содержательности конфликта, можно вывести классификацию, которая основывается на инструментальных элементах данной дисциплины, то есть на тех средствах и механизмах, которые используются для достижения поставленных целей.

Выделяют следующие технологии в рамках конфликт-менеджмента:

- нормативно-административное вмешательство со стороны органов власти или с использованием нормативно-правовых актов;
- нормативно-организационное вмешательство (вмешательство со стороны менеджмента организации);
- социально-психологическое вмешательство;
- коммуникативное вмешательство.

Более полное перечисление возможных вариантов вмешательства в конфликтное взаимодействие исходя из инструментального параметра, представлено на рис. 7.

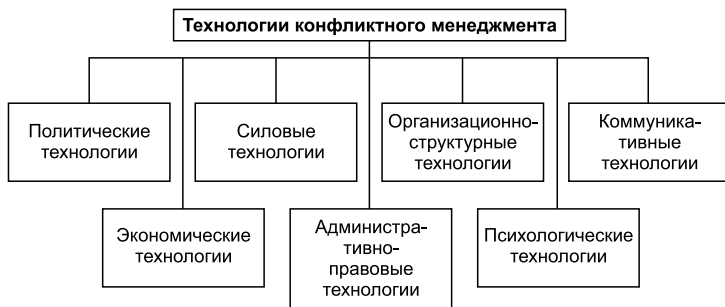


Рис. 7. Типы инструментального вмешательства в конфликтное взаимодействие

Необходимо отметить, что коммуникативное вмешательство чаще всего не является таковым в строгом смысле слова. Уместнее говорить о коррекции коммуникативных каналов посредством внешнего влияния (вмешательства). Данный тип регулирования социально-трудовых конфликтов представляется наиболее перспективным в силу того, что немалая часть конфликтного взаимодействия осуществляется как дисфункция взаимодействия мирного (взаимодействие становится конфликтным не по сути, а по форме выражения, что не предполагает эффективного решения проблемы административными, организационными и социально-психологическими мерами).

Конфликтное взаимодействие, несмотря на характер внешней антагонистичности и борьбы, все же является формой коммуникации, ибо без него конфликт попросту немыслим. В рамках теории коммуникации выделяют четыре первичных элемента данного феномена: источник, послание, канал и приемник. Без хотя бы одного из данных элементов коммуникация невозможна. В рамках теории коммуникации также рассматриваются такие категории, как коммуникативный акт, барьер, действие, процесс, результат коммуникации и обратная связь.

Под коммуникативным актом понимается единичный случай передачи данных от источника к приемнику. Коммуникативный процесс означает несколько актов, соединенных последовательностью источник–приемник (процесс может быть как односторонним, так и двусторонним; последнее называется обратной связью). Обратная связь — реакция приемника на сигнал источника. Обратная связь выражается в виде ответного сигнала об успешности передачи данных (положительная) или неуспешности (отрицательная). Весь набор действий, ориентированных на обмен данными, называется коммуникативными действиями. Стоит отметить, что коммуникативные действия обладают следующими целями:

- информирование о собственных свойствах и состояниях;
- оказание влияния на субъекта-приемника (побуждение к действию);
- присвоение определенных свойств субъекту-приемнику (эмоции, чувства, мысли);
- установление и поддержание контакта.

В коммуникации каждый участник преследует достижение конкретного результата. «Результат (эффект) коммуникации — это изменения в поведении получателя, которые происходят вследствие передачи сообщения. Следовательно, говоря об «эффективной ком-

муникации», мы имеем в виду акт коммуникации, который привел к таким изменениям в поведении получателя, которые входили в замысел источника»¹.

Выделяют следующие типы результатов:

- изменение знаний субъекта-приемника;
- изменение установок субъекта-приемника (схем познания и отношения к чему-либо);
- изменение поведения;
- установление взаимопонимания.

В рамках конфликтного взаимодействия феномен коммуникации реализуется преимущественно в двух основных формах:

1) форма конфликта. Подобное рассмотрение коммуникации позволяет указать на возможность изменения параметров коммуникации как механизма управления и урегулирования конфликта;

2) источник конфликта. Коммуникативная дисфункция может стать источником конфликта, что, в свою очередь, означает возможность разрешения конфликта посредством приведения коммуникации к нормальному состоянию.

Дисфункция коммуникации чаще всего проявляется в виде барьеров и помех. М. Хухрак и Н. С. Данакин указывают на следующие источники коммуникативных барьеров:

- некачественная подготовка сообщения;
- некачественные каналы передачи данных;
- некачественная передача данных сама по себе (ошибки в общении);
- эмоциональная «забитость» сообщения, канала или процесса передачи данных;
- неадекватные установки субъектов коммуникации².

Исходя из данных видов источников дисфункции коммуникации, авторы предлагают соответствующие методы их устранения:

- оптимизация смысловой нагрузки сообщений (однозначность понятий, снижение количества провокационных и оценочных суждений, суггестия смысла и т. д.);
- инструментальная оптимизация каналов данных (предпочтение устойчивых каналов данных, стилистические разнообразия и т. д.);

¹ Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникация в организациях. М. : Экономика, 1980. С. 27.

² Данакин Н. С., Хухрак М. Правила и методы коммуникативной оптимизации // Социальная коммуникация. Белгород : Изд-во БелГУ, 2000. С. 65–75.

— эмоциональная оптимизация (рефлексия, эмоциональные ограничения, «выпуск пара» и т. д.);

— перцептивная оптимизация (различные механизмы психологической подготовки коммуникации);

— оптимизация процедур коммуникации (активное слушание, эмпатия, диалоговость, включение слушателя в акт говорения и т. д.)¹.

Указанные источники нарушения коммуникации и методы их устранения важны не только для теории, в рамках которой исследуются и решаются проблемы коммуникации, но и для конфликт-менеджмента, который использует данные положения как условия урегулирования конфликтов.

В рамках конфликтной ситуации взаимодействие субъектов коммуникации может осуществляться по-разному. Можно выделить следующие типы коммуникации, которые сопровождают конфликтную ситуацию на дискурсивном уровне (дискурсивный аспект конфликта). К ним относятся: переговоры, дискуссия, спор и диалог.

1. Диалог. Данная форма взаимодействия представляет собой обмен информацией (факты, мнения, оценки) между двумя сторонами. В самом общем виде диалог — минимальная форма общения. По этой причине для диалога характерны все перечисленные проблемы коммуникации, которые нарушают эффективность взаимодействия посредством дисфункции каналов данных, сообщений и установок самих участников относительно содержания общения.

Успех диалога во многом зависит от тех установок, с которыми стороны вступили в коммуникацию. Если у участников взаимодействия они схожи, то коммуникация будет успешной. Разность таких установок формирует барьеры коммуникации, которые функционируют как механизм разницы взглядов, убеждений, верований, знаний и иных массивов данных, входящих в противоречие и порождающих различные эффекты взаимного непонимания.

Процесс выравнивания установок основывается на принципе «вхождения в положение другого», то есть на действиях, направленных на понимание оппонента. Понимание достигается как в общих принципах признания за другим субъектом права на его собственное мнение, определения причин, побудивших его к выработке тех или иных установок, так и в инструментальном аспекте активного слушания. Немаловажную роль в этом процессе играет эмпатия.

В. И. Курбатова выделяет следующие принципиальные моменты диалога, которые позволяют собеседникам понять друг друга:

¹ Данакин Н. С., Хухрак М. Указ. соч.

- определение цели диалога;
- уточнение моментов расхождения целей субъектов;
- уточнение объекта и предмета диалога;
- определение и обоснование общих целей при первоначальном расхождении позиций;
- стремление к пониманию позиции собеседника;
- оценка эффективности диалога;
- обсуждение процесса достижения согласия и т. д.¹

Дж. Ниренберг указывает, что умение задавать в ходе диалога вопросы является одним из ключевых моментов его успешного ведения. Для формулировки удачных вопросов прежде всего необходимо твердо знать следующее:

- о чем спрашивать;
- когда спрашивать;
- как это сформулировать;
- какую реакцию на вопрос следует ожидать.

Дж. Ниренберг также отмечает, что вопросы не должны задевать чувства человека, унижать его или ставить в неудобное положение. Вопросы не должны являться инструментом нападок; они должны быть инструментом перевода разговора в нужное русло и устранения препятствий в общении.

По его мнению, вопросы выполняют следующие функции:

- настройка (подготовка дискурса);
- получение информации;
- передача информации (в виде риторических вопросов);
- приглашение к совместному осмыслению («Что вы предлагаете?»);
- принятие решений («Быть может, стоит определиться?»).

При этом стоит отметить, что вопросы, сформулированные с целью передачи данных и подталкивающие к принятию решения, обладают свойством вызывать тревогу (остальные вопросы обладают этим свойством в гораздо меньшей степени), в силу чего их применение должно быть осмотрительным².

Кроме специфики установления контакта и налаживания взаимопонимания, важную роль в функционировании диалога занимает тип поведения. Именно от него зависит, как будет происходить диалог, каким именно образом будет использоваться предварительно

¹ См.: Курбатов В. И. Указ. соч. С. 224–225.

² См.: Ниренберг Д. *Мастро переговоров* (Деловой бестселлер). Минск : Параллель, 1996. С. 148.

достигнутое взаимопонимание. Выделяют такие типы поведения в диалоге, как асертивность, манипулирование, подчинение и агрессия¹.

Важно понимать, что из указанных четырех типов поведения три способствуют распаду диалога. Так, агрессивность, желание добиться своей правоты любой ценой заглушает двустороннюю связь, создавая предпосылки либо для ухода собеседника из дискурса, либо для его подчинения воле другого. В ситуации подчинения диалог также невозможен в силу того, что одна из сторон готова отдать свой «голос» другому, воспроизводя всю ту же монологичную ситуацию. Манипуляция приводит к распаду диалога, несмотря на иллюзию функциональности последнего, в силу того, что представляет собой ту же агрессивность, лишь облеченную в форму шантажа. При этом диалог зачастую сводится не к монологу, а к специфическому «молчанию», при котором ни одна из сторон не может конструктивно, а главное, по существу обсуждать предмет общения (они обе связаны логикой взаимного сдерживания в шантаже).

Лишь асертивность — способность открыто выражать свои мысли и чувства, не подавляя такое же свободное самовыражение собеседника, является конструктивной моделью поведения в диалоге.

Исходя из общих черт понятия «диалог», можно выделить следующие формы коммуникации, близкие и производные от него.

2. Спор. «Спор — это характеристика процесса обсуждения проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон, аргументируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины»².

В. И. Андреев, будучи исследователем коммуникации в рамках конфликт-менеджмента, указывает на следующие формы существования спора:

- эвристическая (одна из сторон убеждает другую в предпочтительности своего варианта решения проблемы);
- логическая (стороны, руководствуясь формальной логикой, находят решение проблемы);
- софистическая (одна из сторон стремится убедить другую в своей правоте любыми средствами);
- авторитарная (навязывание своей точки зрения);

¹ См.: Хухрак М. Коммуникативные основы управленческой деятельности : дис. ... канд. соц. наук. Белгород : БелГУ, 2000. С. 216.

² Андреев В. И. Указ. соч. С. 6.

- критическая (указание на огрехи позиции оппонента);
- демагогическая (уход от первоначальной темы спора ради преследования косвенных или неявных интересов);
- прагматическая (стороны преследуют рациональную выгоду).

Кроме того, споры подразделяются на конструктивные и неконструктивные.

Конструктивный спор выражается в рассмотрении всех возможных вариантов решения проблемы, разработки общей дискурсивной платформы, привлечения на свою сторону экспертных мнений, фактов и доводов, отвержения ошибочных мнений и аргументов и в конечном счете предложения своей обоснованной позиции, которая учитывала бы мнение оппонента и привлекала его на свою сторону посредством убеждения в своей правоте. Неконструктивный спор выражается в оперировании ложными и логически ошибочными фактами и доводами, максимизацией разногласий и заведением решения проблемы в тупик. Принципиальное различие двух видов спора состоит в том, что первый «конструирует» решение проблемы, а другой — нет¹.

На основе анализа реальной практики спора, а также типологии его протекания по критерию направленности действий В. И. Андреев сформировал таблицу субъектов спора, предполагающего в первой группе позитивных субъектов спора (настроенных на конструктивное разрешение спора), а во второй — негативных. Его классификация представлена в табл. 2.

Таблица 2

Субъекты конструктивного и неконструктивного спора²

Субъект конструктивного спора	Субъект неконструктивного спора
Авторитет	Авторитарный
Эврист	Скептик
Альтруист	Лживый
Интеллигент	Конфликтный
Дипломат	Эгоист
Критик	Соглашатель
Инициатор	Наблюдатель
Принципиальный	Пессимист
Целеустремленный	Популист

¹ См.: Андреев В. И. Указ. соч. С. 7–8.

² Там же. С. 8–13.

Окончание табл. 2

Субъект конструктивного спора	Субъект неконструктивного спора
Теоретик	Подстрекатель
Практик	Осторожный
Коммуникабельный	Агрессор
Лидер	Фанатик
Независимый	Консерватор
Решительный	Демагог
Оптимист	Грубьян

3. Дискуссия. Чаще всего дискуссию рассматривают в паре со спором как два интенционально разнонаправленных, но структурно идентичных феномена. Спор разъединяет участников коммуникации, а дискуссия их объединяет. Отличительными чертами дискуссии являются аргументация истинности тезисов, совместное обсуждение, упорядоченность и организованность.

В. И. Курбатов указывает на следующие характерные черты дискуссии, отличающие ее от спора:

- наличие взаимодополняющих, а не только взаимоисключающих тезисов;
- цель обсуждения — установление меры истинности тезисов, а не их опровержение;
- тезисы подвергаются всестороннему обсуждению, а не только обсуждению, выгодному для позиции той или иной стороны;
- наличие организационного регламента;
- развитие дискурсивного пространства;
- прояснение сути разногласия, а не отстаивание позиции до конца;
- тяготение к компромиссу¹.

В научной литературе существуют различные формы классификации дискуссий. Так, например, выделяют контролируемые и неконтролируемые дискуссии.

Неконтролируемая дискуссия характеризуется наличием субъекта, задающего пространство дискурса и повестку обсуждения. Он занимается постановкой вопросов и критикой тезисов, противоречащих основной линии его суждения. Его позиция в дискуссии — доминирующая. Подобная ситуация носит подрывающий характер, так как исходит из позиции априорного знания и правоты, которая уничтожает свободный обмен мнениями равных субъектов суждения.

¹ См.: Курбатов В. И. Указ. соч. С. 232–273.

Контролируемая дискуссия направлена на совместное достижение некоторой общей цели, при которой финальное решение неизвестно априори. Это решение конструируется самими участниками в рамках свободного обмена мнениями. Разница между позициями уравнивается посредством выдвижения аргументов и контраргументов, структурирующих спектр истинных решений.

На основе практики ведения дискуссий была разработана система их оценки, которая представлена в табл. 3.

Таблица 3

Система оценки дискуссий по категориям

Категория	Отличная	Средняя	Неудовлетворительная
Участие в дискуссии	Часто задает вопросы, помогающие пониманию, предлагает новые оригинальные идеи, втягивает других участников в дискуссию	Редко вносит новизну, но внимательно слушает, принимая идеи других участников; готов идти на компромисс	Не вносит ничего нового в разговор, не задает никаких вопросов, не дает говорить другим
Отношения с остальными участниками	Участник смотрит на говорящего, не перебивает; он сосредоточен; не насмехается над другими; готов пойти на компромисс	Большую часть времени слушает; время от времени показывает, что скучает; сдерживает эмоции	Занимается чем-то другим; отвлекает других, смотрит по сторонам, насмехается над говорящими, перебивает, повышает голос; демонстративно выходит из зала; критикует и оценивает, словами и жестами выражает неприятие
Качество аргументации	Умеет формулировать тезисы и аргументировать их; говорит понятно, не отвлекаясь от темы	Его аргументы не приносят в дискуссию ничего нового; повторяет уже сказанное	Сознательно отвлекается от темы, создавая беспорядок; не пытается понять суть происходящего

Специфической формой дискуссии является «мозговой штурм». В рамках данного процесса участники реализуют цель максимизации вариантов решения проблемы (без учета их выполнимости, а также сильных и слабых сторон). Такой подход позволяет не сковывать выработку решения критикой и детальной проработкой каждого решения (это будет сделано после того, как «штурм» закончится). Свобода выражения и некритическая среда позволяют наиболее эффективно применить творческий подход, предоставляя самые нестандартные решения, которые могли бы в иных обстоятельствах

быть отвергнутыми как нереалистичные. Наиболее эффективен «мозговой штурм» при решении задач с высокой степенью неопределенности и нестандартности.

Сама по себе дискуссия может стать условием разрешения конфликтной ситуации, так как в ее рамках участники могут прийти к взаимоприемлемому решению, при котором их противоречивые позиции будут обсуждены и согласованы. А. Раппопорт в своей работе «Сражения, игры и дискуссии» уделяет этому аспекту весьма пристальное внимание¹. В дальнейшем положения этой книги послужили основанием для разработки Р. Акоффом шестиступенчатой модели дискуссии.

1. Участники выслушивают мнения друг друга до тех пор, пока не смогут сформулировать их в приемлемом для другой стороны ключе. После формулировки позиции стороны обосновывают позицию другого в том виде, на который согласен оппонент. На данном этапе стороны формируют общее дискурсивное пространство, в котором они в состоянии понимать друг друга.

2. Участники указывают на обстоятельства (реальные и гипотетические), при которых позиция оппонента будет верна по отношению к объекту дискуссии.

3. Участники выражают собственные мнения по поводу того, каким образом может быть решена проблема.

4. Достижение согласия. Если на этом этапе не удалось достичь согласия, то реализуется следующий этап.

5. Составление «матрицы потерь», где столбцами являются вопросы, подлежащие согласованию, а строками — обсуждаемые позиции.

6. Установление соглашения на основе «матрицы потерь» (выбирается наиболее удачный вариант, при котором количество издержек минимально)².

Р. Акофф считает, что ведение дискуссии в таком виде требует достаточно строгого регламента. Чаще всего сами участники не в состоянии следовать подобному регламенту, в силу чего предпочтительно наличие арбитра. Такой арбитр должен быть выбран по обоюдному согласию сторон³.

4. Переговоры. Данный вид взаимодействия является наиболее развитой формой урегулирования конфликтов. «В широком смысле

¹ См.: *Rapoport A. Fights, Games and Debates.* Ann Arbor : The Univ. Michigan Press, 1960.

² См.: *Акофф Р. Искусство решения проблем.* М. : Мир, 1982. С. 48–52.

³ Там же. С. 51.

переговоры можно определить как специфический тип регулирования институционализированного конфликта. В более узком смысле переговоры — искусство взаимодействия с человеком или группой, обладающими несходными взглядами, с целью выработать взаимовыгодное соглашение»¹. При этом Д. В. Калашников отмечает, что такой аспект, как взаимовыгодность соглашения, носит ключевой характер. Чаще всего переговоры происходят между соперничающими сторонами (например, между работниками и работодателями в рамках социального партнерства), а их объект является объектом с «нулевой суммой» (то есть выигрыш одного часто означает проигрыш другого, если иное не было предусмотрено самим содержанием переговоров). Стоит отметить, что компромисс не всегда носит удовлетворительный характер, поскольку, урезая выигрыш и проигрыш, он зачастую нивелирует суть результата (стороны находясь в усредненном состоянии, практически таком же, как и до переговоров)².

В современном мире переговоры с точки зрения теории коммуникации воспринимаются как «взаимное убеждение в необходимости модифицировать свои предложения таким образом, чтобы обе стороны были максимально удовлетворены»³.

Необходимо отметить, что современные тенденции рассмотрения переговорного процесса структурируются вокруг указания на то, что переговоры, даже если они первоначально являются «игрой с нулевой суммой», могут быть приведены к другому виду — к «игре с ненулевой суммой» (к ситуации, когда выигрыш одного участника может означать и выигрыш другого).

С точки зрения коммуникации переговоры — достаточно трудоемкий процесс, требующий детальной подготовки и определенных навыков. Основопологающим условием успеха переговоров является избрание наиболее эффективной стратегии их ведения.

3. Нецкий выделяет следующие стратегии: противоборство, сотрудничество, покорность и доминирование, из которых вытекают нижеприведенные оппозиции:

- слабость—сила;
- доброжелательность—враждебность;
- сотрудничество—соперничество;
- активность—пассивность;

¹ Калашников Д. В. Переговорный метод управления конфликтом // Социологические исследования. 1998. № 8. С. 107.

² Там же. С. 107.

³ Necki Z. Negocjacje w biznesie. Krakow, 1995. S. 16.

- согласие–противоборство;
- вежливость–невежливость;
- покорность–доминирование;
- пластичность–твердость;
- покорность–сопротивление.

В рамках переговорного процесса принято выделять следующие стили.

1. Жесткий. Данный стиль характеризуется соперничеством и применяется в ситуации «игры с нулевой суммой». Для него характерны шантаж, давление, манипуляции, настаивание на своей позиции и иные средства достижения поставленной цели любой ценой.

2. Мягкий. Данный стиль применяется, когда сохранение отношений важнее самого успеха переговоров. Он характеризуется уступчивостью и отсутствием напористости.

3. Деловой (принципиальный). Данный стиль характеризуется рациональностью и инструментализмом действий, свободных как от сентиментальности мягкого стиля, так и от агрессивности жесткого. Чаще всего переговоры, ведущиеся в таком стиле, имеют вид «игры с ненулевой суммой». Характеризуется аргументированностью и учетом позиции оппонента, выстраиванием общего дискурсивного пространства, где возможна рациональная дискуссия.

Особенности данных стилей представлены в табл. 4.

Таблица 4

Стили ведения переговоров

Мягкий стиль	Твердый стиль	Деловой стиль
Участники являются друзьями	Участники являются противниками	Участники решают проблемы
Целью является достижение согласия	Целью является победа	Целью является разумный результат, достигнутый эффективно и в согласии
Идет на уступки ради поддержания отношений	Требует уступок как условия взаимных отношений	Отделяет людей от проблемы
Мягок в отношении к людям и к проблеме	Тверд в отношении к людям и к проблеме	Мягок в отношении к людям и тверд в отношении к проблеме
Доверяет другой стороне	Не доверяет другой стороне	Действует независимо от доверия
Легко меняет свою позицию	«Окапывается» на своих позициях	Концентрируется на интересах, а не на позиции

Окончание табл. 4

Мягкий стиль	Твердый стиль	Деловой стиль
Устанавливает нижнюю границу согласия (минимум того, что ты согласен принять)	Вводит противника в заблуждение относительно нижней границы согласия	Избегает установления нижней границы
Соглашается на односторонние затраты ради согласия	Требуеет собственной (односторонней) выгоды как условия согласия	Вырабатывает условия, выгодные для обеих сторон
Ищет единственное решение, которое устроит обе стороны	Ищет единственное решение, приемлемое для себя	Настаивает на использовании объективных критериев
Старается избегать борьбы	Старается выиграть в борьбе	Старается добиться результата, основанного на объективных критериях
Поддается давлению	Оказывает давление	Аргументирует и принимает аргументы, подчиняется правилам, а не давлению

Успех переговоров и достижение взаимовыгодного соглашения зависят от следующих интегративных действий:

- открытие новых фактов, до сих пор не известных оппоненту;
- уточнение замечаний и претензий к оппоненту;
- поддержка позиции оппонента в виде признания ее права на существование и понимания ее истоков;
- акцентирование внимания на единстве интересов;
- разделение ответственности за наличие конфликта.

Исходя из всего вышесказанного, можно сформулировать следующие выводы по роли коммуникации в рамках теории конфликт-менеджмента.

1. Конфликт является одной из форм социального взаимодействия наряду с соревнованием, сотрудничеством и т. д. Он обладает определенными параметрами, подлежащими изменению, — так называемыми технологическими переменными. Знание особенностей этих переменных, механизмов влияния на них и наиболее вероятных результатов такого влияния позволяет осуществлять управление конфликтом.

2. В рамках конфликт-менеджмента возможны следующие формы воздействия на конфликт: внесение изменений в субъектный состав участников конфликта (сокращение различных агентов эскалации, таких как болельщики, спонсоры и подстрекатели, при одновременном увеличении степени влияния арбитров и медиаторов); ограничение

деструктивных действий и поощрение конструктивных; трансформация предмета конфликта исходя из специфики его объекта (трансформация конфликта из «игры с нулевой суммой» в «кооперативную игру»); работа по максимизации конструктивных и минимизации деструктивных последствий конфликта; трансформация конфликта по критерию содержания (рациональный/эмоциональный) и по уровню манифестации (открытый/закрытый); локализация конфликта; воздействие с целью деэскалации конфликта; концентрация усилий сторон на достижении необходимых результатов; изменение длительности и интенсивности конфликтного взаимодействия; деятельность по недопущению пролонгации и воспроизведения конфликта.

3. В рамках конфликт-менеджмента можно выделить различные технологии влияния на конфликт (нормативно-административные, организационные, социально-психологические и т. д.). Особое внимание следует уделить коммуникационным технологиям — форме вмешательства, отражающей сущность конфликта как дисфункционального взаимодействия, которое может быть нормализовано.

4. Конфликт как форму взаимодействия можно охарактеризовать посредством такого феномена, как коммуникация. Коммуникация — это процесс обмена информацией для достижения определенного результата. Основными элементами коммуникации являются источник, приемник, канал передачи данных и сообщение. Среди функций коммуникации выделяют: информирование о собственных свойствах и состояниях; оказание влияния на субъекта-приемника (побуждение к действию); присвоение определенных свойств субъекту-приемнику (эмоции, чувства, мысли); установление и поддержание контакта. В рамках исследования конфликта коммуникация играет роль самой формы его существования (конфликтное взаимодействие) и непосредственного источника (дисфункция взаимодействия).

5. В рамках конфликта коммуникация может быть оформлена в виде переговоров, дискуссии, спора или же их общего знаменателя — диалога (нейтральный уровень, без конкретизации). К формам поведения в коммуникации относят агрессивность, покорность, манипулирование и асертивность. Лишь последний тип поведения носит конструктивный характер.

6. Спор как уточненная форма диалога может быть прагматическим, демагогическим, критическим, авторитарным, софистическим, логическим и эвристическим. Спор также может быть конструктивным и неконструктивным (по нацеленности на выработку решения или на заведение процесса решения в тупик). Это зависит от мер, принимаемых в споре, а также от специфики его участников.

7. Другой уточняющей формой диалога является дискуссия. В отличие от спора, она подчиняется регламенту, а деятельность участников носит коллективный и согласованный характер. Качество дискуссии определяется по таким критериям, как активность сторон, их взаимоотношения, уровень аргументации. Дискуссия, согласно Р. Акоффу, проходит следующие этапы: сравнение позиций, определение обстоятельств истинности позиций, выражение собственных мнений по поводу решения, «матрица потерь», анализ матрицы, соглашение.

8. Наиболее важным типом коммуникации в рамках конфликта являются переговоры. Коммуникативно они могут быть представлены жестким, мягким и деловым стилем. Именно этой форме взаимодействия и будет уделено внимание в дальнейшем.

5.3. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС НА ОСНОВЕ БЕСПОСРЕДНИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА

Интерес к использованию переговоров в рамках конфликтного взаимодействия определен их способностью устранять противоречия самого разного плана за счет взаимных договоренностей сторон. Переговоры, за рубежом часто обозначаемые через понятия, производные от слова «торг», приобрели на сегодняшний день весьма широкое значение.

По сути переговоры есть устранение разногласий путем определения меры согласия и несогласия и их изменения¹.

Пруитт и Карневаль, исследуя историю концептуального рассмотрения переговоров, выделяют три направления работы над данным феноменом: советы по ведению переговоров (одной из первых достаточно проработанных работ по данной тематике является книга Франсуа Кальера, увидевшая свет в 1716 г.; логические, а затем и математические модели ведения переговоров; эмпирические исследования².

Структурно переговоры представляют собой деятельность двух субъектов, реализующих свои интересы, облеченные в позиции

¹ Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология : учебник. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 151.

² Carnevale P., Pruitt D. Negotiation and Mediation // Annual Review of Psychology. 1992. Vol. 43. P. 534.

и исходящие из тех или иных категорий ценности. При этом следует обратить внимание на такие аспекты, как:

- наличие у каждого из субъектов своей воли и представления (ценности, интересы, позиции);
- взаимная зависимость действий субъектов в рамках переговоров;
- амбивалентность интересов участников относительно друг друга.

Сам по себе процесс переговоров состоит из таких этапов, как подготовка, торг, анализ результатов, выполнение достигнутых соглашений.

Наиболее важной частью переговоров является этап подготовки. Именно от грамотных действий на данном этапе зависит успешность последующих переговоров. Во время этого этапа собирается информация о будущем оппоненте, конкретизируются собственные позиции и интересы, определяется содержание переговоров и их организационная сторона (место, время, регламент, участники).

Содержание же переговоров конкретизируется через следующие действия:

- определение цели и задач переговоров, собственной позиции;
- поиск спектра решений на основе анализа проблемы;
- подготовка аргументации;
- подготовка сопроводительных документов.

Различные исследователи выделяют то или иное количество стадий ведения переговоров. Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов и И. Е. Ворожейкин¹, а также А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов² полагают, что переговоры включают в себя такие стадии, как:

- уточнение интересов и позиций оппонентов;
- обсуждение интересов и позиций (аргументация и критика);
- установление соглашения.

Первая стадия осуществляется в виде устранения информационной неопределенности, а также в виде формирования общего дискурсивного пространства. Основной задачей данного этапа является формулирование ясного для обеих сторон набора понятий и тем (дискурсе), а также установление интересов и позиций сторон. Последнее достигается путем их манифестации самими сторонами и уточняющих вопросов оппонентам.

¹ Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Указ. соч.

² Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. М. : ГАБС, 1992.

Вторая стадия включает отстаивание своих позиций, аргументацию в их пользу. Также на данной стадии могут быть применены критика позиции оппонента или торг, то есть обмен условиями, которые впоследствии станут частью итогового содержания сделки. От стратегии и стиля переговоров, выбранных той или иной стороной, зависит и то, как именно она будет себя вести на данной стадии, какие действия будут превалировать, в какой последовательности располагаться.

Третья стадия заключается в составлении финальной договоренности. Сначала определяется общий характер соглашения, а затем конкретизируются детали и уточняющие положения.

После проведения переговоров нелишним будет проанализировать их процесс и результат. Это позволит учесть ошибки, чтобы впредь их не повторять, а также наметить общий план совершенствования переговорной техники.

Если обе стороны считают, что в рамках переговоров достигли поставленных целей, такие переговоры можно считать успешными.

Несколько иную точку зрения на структуру переговорного процесса предлагает Д. Дэна. Она описана в его работе «Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома»¹.

Как было сказано ранее, готовность к переговорам у сторон конфликта чаще всего возникает на стадии деэскалации, когда они начинают понимать, что посредством конфликта их цели реализовать нельзя или подобная реализация не оправдывает своих издержек.

Графически можно показать, как между сторонами конфликта пролегает своего рода «гора» (эскалация–пик–деэскалация), которая отделяет их разногласия от мирного решения. Графическая модель ситуации представлена на рис. 8.

Высота пика «горы» — это степень эскалированности противоречия. Чтобы прийти к мирному разрешению конфликта, стороны должны вместе пройти этап эскалации, дойдя до самого пика конфликта. На этой стадии они должны быть готовы к совместной деятельности до тех пор, пока не начнется деэскалация. Такое требование достаточно трудновыполнимо, так как по мере развития конфликта все сложнее поддерживать взаимодействие сторон. Однако это необходимо для того, чтобы конфликт не перешел в деструктивную форму и его мирное разрешение оставалось возможным. Такая ситуация особенно характерна для социально-трудовых конфликтов, где взаимодействие

¹ Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. СПб. : Ин-т личности : Ленато : Палантир, 1994.

работников и работодателей необходимо поддерживать на всем протяжении конфликта, так как иначе стороны могут не прийти к мирному урегулированию, что зачастую означает либо бесконечность конфликта, либо распад социально-трудовых отношений.

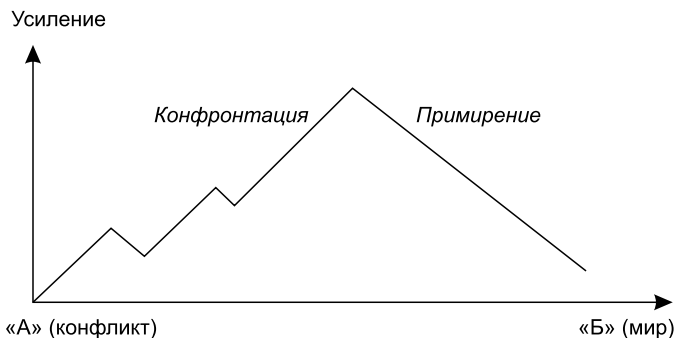


Рис. 8. «Гора» конфликта

Зачастую стороны конфликта пытаются прийти к соглашению на стадии деэскалации. Неудача подобных попыток объясняется тем, что разногласия не в полной мере исчерпаны, а сами стороны не «очистили» свои претензии в «горниле» конфликта. Единственно возможным на данном этапе, по мнению Д. Дэна, является совместное прохождение стадии эскалации и пика конфликта. Из данного тезиса можно сделать следующие выводы:

- прежде чем перейти к заключению мирного соглашения, необходимо вступить в борьбу;
- для заключения соглашения необходимо, чтобы взаимодействие сторон продолжалось на всем протяжении эскалации;
- существует риск распада отношений в силу существенного взаимного урона в процессе эскалации конфликта, однако данный риск необоснованно завышен.

Зачастую сложность совместного взаимодействия в конфликте усугубляется построением препятствий самими сторонами борьбы. К препятствиям первого рода можно отнести стереотипное стремление максимизации активности в конфликте с целью подавления или уничтожения противника. Такая стратегия совершенно бессмысленна в ситуации социально-трудового конфликта, так как без одной из сторон не будет социально-трудовых отношений вообще. Поляризация

стратегий в конфликте по принципу «Бей или беги» является существенным препятствием на пути мирного урегулирования.

Ошибками второго рода являются ошибочные стереотипизации аспектов представлений о конфликте. Наиболее распространенные ошибки такого рода следующие:

— рассмотрение конфликта как «игры с нулевой суммой». Нулевая сумма присуща далеко не всем конфликтам, а в случае наличия может быть изменена;

— «образ врага». Частой ошибкой является рассмотрение оппонента как радикально негативного субъекта, обладающего всеми негативными качествами. Такое рассмотрение затрудняет процесс договоренностей («С врагами дел не иметь!»), а также разрушает представления о собственном вкладе в конфликтную ситуацию (перекладывание всей полноты ответственности на других);

— «камень преткновения». В конфликте зачастую кажется, что основное противоречие носит неустранимый характер. Такая гиперболизация проблемы уводит от рационального поиска решения, которое довольно часто состоит в изменении содержания проблемы (ее переоценка не позволяет усомниться в правильности постановки проблемы).

В связи с этим Д. Дэна предлагает подход из четырех этапов, который позволяет устранить ошибки стереотипических действий и представлений, а также прийти к взаимному согласию сторон конфликта, при котором участники оказываются в ситуации «выигрыш–выигрыш»¹.

Прежде чем рассмотреть непосредственно сами шаги, способствующие достижению согласия, Д. Дэна указывает на ряд аспектов, предшествующих их совершению.

В первую очередь стороны должны переключиться с борьбы друг против друга на борьбу против проблемы. Д. Дэна называет такое изменение позиции прорывным. Если оно происходит, то возможно и достижение согласия.

Во-вторых, необходимо воспользоваться следующими правилами, позволяющими избежать ошибок стереотипизации: никогда не прерывать взаимодействие, как бы сложно ни было договориться; никогда не применять насилие и не использовать давление на оппонента.

Теперь рассмотрим сами шаги.

1. Нахождение времени для переговоров. Данный шаг устанавливает саму возможность ведения переговоров, так как стороны

¹ Дэна Д. Указ. соч.

обнаруживают ресурсы для их ведения. Инициатором переговоров может выступить любая сторона. На этом этапе наиболее важной целью является установление контакта. Сделать это значительно легче, если с четырехшаговой моделью знакомы обе стороны, и сложнее, если нет.

Чаще всего сторона, не являющаяся инициатором конфликта, неохотно идет на контакт. Наиболее вероятной причиной этого являются стереотипические ошибки второго рода. Здесь важно уговорить оппонента на взаимодействие. Уговаривать необходимо посредством вопросов, указывающих на возможность совместного решения проблемы. В конечном счете можно прямо попросить другую сторону о встрече. Сама по себе встреча ни к чему не обязывает, но установление контакта обладает существенной значимостью при решении проблемы. На самой же встрече от партнера ничего не требуется, кроме выражения своей позиции по данному вопросу, а также избегания ошибок первого и второго рода.

2. Подготовка условий. Здесь определяются время и место ведения переговоров. Для того чтобы коммуникация была наиболее эффективна, необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- место встречи должно быть изолировано от внешних помех;
- место должно быть удобным, стороны должны чувствовать себя в нем комфортно;
- время проведения переговоров должно быть достаточным для достижения прорыва (то есть времени должно быть с запасом, поскольку большая его часть уйдет на выяснение отношений, «выпуск пара», и лишь небольшая часть будет использована конструктивно);
- переговоры должны носить исключительно конфиденциальный характер.

Наиболее частой причиной срыва переговоров является простое прерывание коммуникации. Во многом оно обусловлено недостаточным вниманием к указанным пунктам. В редких случаях переговоры заходят в тупик либо из-за отсутствия явного решения, либо из-за того, что такое решение вообще невозможно найти.

3. Обсуждение проблемы. Главная цель этого шага — изменить вектор борьбы от взаимного урона на решение проблемы. Данный шаг реализуется в четыре этапа: вводная часть, приглашение к диалогу, диалог, прорыв.

Вводная часть:

- показать оппоненту, что вы признательны за его готовность вступить в диалог;

- выразить оптимистичный настрой, надежду на то, что конструктивное и взаимовыгодное решение будет найдено;
- ввести оппонента в курс дела относительно регламента и правил диалога;
- совместно с оппонентом сформулировать проблему, вокруг которой строится диалог.

Приглашение к диалогу. Здесь вы даёте оппоненту возможность высказаться по поводу того, как он видит проблему и что думает о ней.

Диалог. На данном этапе стороны постоянно коммуницируют друг с другом. Им необходимо решить следующие задачи:

- реализовать «основной процесс». Под этим подразумевается ведение содержательного диалога, который касается исключительно самой проблемы, приведшей к конфликту. Здесь стороны должны высказать все свои соображения и внимательно и терпеливо выслушать доводы оппонентов;
- использовать «жесты примирения». К данной категории относятся утверждения или вопросы, позволяющие снизить напряжённость в диалоге и указать на необходимость решения проблемы, а не взаимной борьбы. К жестам примирения относятся: разделение ответственности; легитимизация точки зрения оппонента, поиск совместного решения и т. д. Использование жестов примирения адекватно лишь при условии существенного спада агрессии, в противном случае они будут интерпретированы как слабость и станут побуждением к атаке.

Прорыв. Реализуя жесты примирения в рамках основного процесса, возможно достичь ситуации, в которой стороны придут к соглашению. Как уже отмечалось выше, прорыв — это перевод действий сторон от взаимной борьбы к совместному решению проблемы.

Для осуществления прорыва необходимо быть настойчивым, уметь слушать собеседника и вести переговоры.

Умение слушать оппонента выражается в применении «техники активного слушания» (визуальный контакт, уточняющие вопросы, переспрашивание и т. п.) и следовании принципу интереса к партнеру и признания его точки зрения как имеющей право на существование. Также к умению слушать относится «этика слушания» (не перебивать, не монополизировать интерпретации и т. п.).

На сегодняшний день умение вести переговоры все чаще связывают со знанием постулатов Гарвардской школы переговоров, к которым относятся следующие принципы:

— разделение фигуры оппонента и сущности проблемы. Зачастую оппонент может обладать характеристиками, неприятными для другой стороны. Эти характеристики, во всяком случае в рамках переговоров, изменить нельзя, в силу чего концентрация на них уходит от основной линии действия — от решения проблемы. Кроме того, стороны в переговорах зачастую склонны смешивать наличие проблемы со свойствами оппонента. В такой ситуации необходимо грамотно проанализировать данное смешение и, разведя фигуру оппонента и сущность проблемы, концентрироваться лишь на последней;

— работа с интересами, а не с позициями. Чаще всего противоречие между сторонами спора проходит по линиям позиций. При этом стороны могут обладать интересами, совпадающими по большинству вопросов. Безусловно, интерес манифестируется в позиции, однако действия только по линии позиций приводят к силовой игре, не затрагивая саму суть переговоров — решение проблемы. Работа с интересами, выявление их за позициями сторон и возможность договариваться по принципиальным вопросам с изменением позиций — важный принцип успешности переговоров;

— рассмотрение взаимовыгодных вариантов решения проблемы. В ситуации, когда фигура оппонента и сущность проблемы разведены, а обсуждение концентрируется на интересах, возможна разработка совместных планов решения проблемы;

— определение общих критериев. Совместная деятельность как по обсуждению, так и по принятию решений должна описываться в одном дискурсе и оцениваться в соответствии с общим критерием. Эти обобщающие механизмы должны быть либо разделены сторонами до переговоров, либо определены в ходе обсуждения до начала основной части диалога, в рамках которой обсуждается и решается проблема.

Важным условием успешности переговоров является настойчивость, под которой понимают отстаивание своих прав без нарушения прав другого. Это отличает настойчивость от агрессии (нарушение прав другого) и покорности (нарушение своих прав). Лишь при настойчивости одной из сторон переговоров ее оппонент признает возможность договориться с ней, в противном же случае рассматривает ее лишь как жертву или, напротив, агрессора, о диалоге с которыми на равных не может быть и речи.

4. Заключение соглашения. После того как участниками переговоров найдено взаимоприемлемое решение проблемы, стороны состав-

ляют финальный договор, в котором закреплены достигнутые ими условия соглашения.

Эффективный договор, не способствующий пролонгации конфликта и не порождающий новых противоречий, должен отвечать некоторым критериям. Во-первых, он должен быть сбалансирован, то есть после переговоров стороны должны оказываться в эквивалентных статусах, а не в ситуации, когда уступки делала лишь одна сторона и договор был составлен не в ее пользу. Договор должен утверждать равенство сторон (именно как результат соглашения, поскольку равенство само по себе зачастую недостижимо, особенно в социально-трудовых отношениях). В противном случае договор станет «кабальным». Во-вторых, договор должен обладать специфичностью, то есть все общие положения должны быть грамотно конкретизированы и урегулированы (определены механизмы выполнения договора и контроля за выполнением). В-третьих, договор имеет силу лишь в письменном виде, так как устные соглашения сложнее освидетельствовать. Кроме того, письменное соглашение уменьшает вероятность разночтений, а также позволяет использовать сложные, не поддающиеся запоминанию договорные условия.

Таким образом, четырехшаговая модель Д. Дэна является эффективным механизмом конфликторазрешения в ситуации, когда стороны могут пойти на переговоры.

Стоит отметить, что современные представления о ведении переговоров располагаются в пространстве двух методологических полюсов: принципиальных и позиционных переговоров. На рис. 9 отображен спектр учета интересов сторон, который определяет форму переговорного метода.

Суть позиционного метода, как уже отмечалось ранее, состоит в жестком отстаивании своих позиций при минимальном или незначительном учете интересов другой стороны. Стороны концентрируются на своих позициях и используют исключительно симметричные уступки. Часто такую переговорную модель называют «позиционный торг».

В позиционных переговорах разница между сторонами в статусах и ресурсах обуславливает диспропорцию условий финального соглашения. Одна из сторон идет на большие уступки, нежели другая. Согласие одной из сторон на такую диспропорцию не в свою пользу определено тем, что она опасается понести еще большие издержки в том случае, если договоренность не будет достигнута.

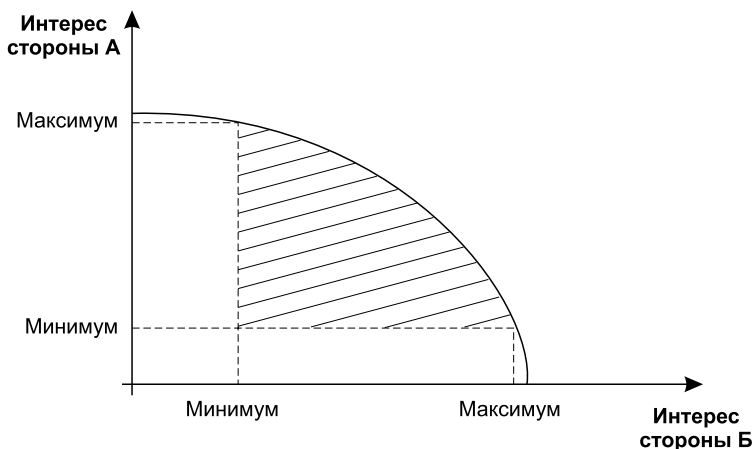


Рис. 9. Спектр учета интересов сторон¹

Считается, что метод позиционного торга малоэффективен, особенно в конфликтных ситуациях. Аргументами против его эффективности выступают продолжительность (стороны длительное время занимают «продавливанием» позиций друг друга), ухудшение отношений (психологические издержки от силовых действий сторон), непредсказуемость последствий.

Основной же пласт современной исследовательской литературы по тематике переговорного процесса концентрируется на исследовании принципиального метода².

Принято считать, что первым исследователем, обратившимся к методу ведения переговоров, который впоследствии будет назван принципиальным, является М. П. Фоллет. Идея переговоров как разрешения конфликта, при котором стороны улучшают свои отношения и удовлетворяют интересы, описана в его работе «Динамическая администрация»³.

Наибольшее развитие идеи М. П. Фоллета получили в работе Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без

¹ Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. С. 502.

² Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология ; Гришина Н. В. Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. СПб., 1993 ; Она же. Я и другие: общение в трудовом коллективе.

³ Follet M. Dynamic Administration. N. Y. ; L. : Harper & Br., 1942. P. 194.

поражения»¹. Эта работа признана классической по тематике принципиальных переговоров. Именно она сформулировала основы данного метода в их наиболее развитом виде.

Р. Фишер и У. Юри продемонстрировали, как выбор стратегии оппонентами влияет на конечный результат конфликта. Их алгоритмы взаимовлияния стратегий представлены на рис. 10.

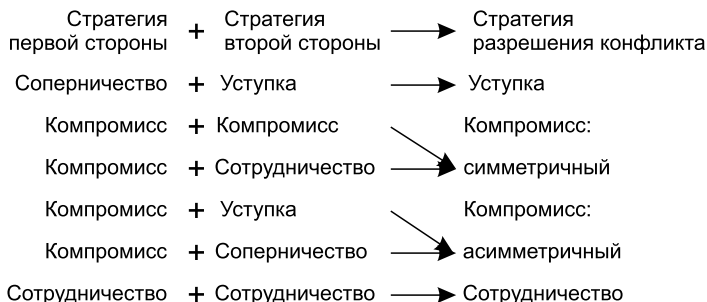


Рис. 10. Алгоритмы взаимовлияния стратегий²

Данный алгоритм показывает, что компромисс — ситуация, при которой каждая из сторон поступает частью интересов для достижения соглашения, определяя наиболее вероятный исход конфликта. Это обусловлено тем, что компромисс есть результат взаимодействия наиболее распространенных стратегий: асимметричных (активность одной из сторон при пассивности другой) или симметричных (равная активность/пассивность сторон) уступок. Достижение компромисса возможно даже при условии, что стороны используют разные стратегии.

Статистический анализ показывает, что в социально-трудовых отношениях лишь около 30 % конфликтов заканчиваются достижением компромисса, 1–2 % разрешаются в рамках сотрудничества (достижением консенсуса), а остальные заканчиваются уступкой одной из сторон при полной победе другой (чаще всего победа остается за начальствующей стороной)³.

Такая диспропорция в характере протекания и завершения конфликтов «по вертикали» обусловлена тем, что данные конфликтные

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч.

² Там же.

³ Шитлов А. И. Указ. соч.

ситуации разворачиваются по поводу добросовестности выполнения подчиненными своих трудовых функций. В подобных случаях руководители применяют стратегии соперничества, поскольку их задача состоит в том, чтобы заставить подчиненных выполнять производственные задания согласно требованиям дисциплины труда и критериям эффективной деятельности¹.

При этом стоит помнить, что стратегия соперничества, выбираемая руководителем, не всегда выражается в категориях, соответствующих требованиям трудовых отношений. Иными словами, множество руководителей реализуют стратегию силового воздействия на работников, принуждая их к необходимому виду труда средствами, не оправдываемыми самой ситуацией. Условно говоря, начальник заявляет своим подчиненным: «Да, мы предоставили вам полномочия, но это не значит, что вы имеете право спорить со мной»².

При этом следует отметить, что метод принципиальных переговоров, описываемый Р. Фишером и У. Юри, адекватен лишь в том случае, если обе стороны в состоянии осуществлять взаимодействие в рамках деловой сферы. Однако такая ситуация не всегда возможна, что, в свою очередь, формирует предпосылки для рассмотрения роли посредника в переговорном процессе.

Зачастую эскалация конфликта порождает невозможность конструктивного взаимодействия сторон по причине обуревающих их негативных эмоций. Сами же стороны, даже при наличии желания, не способны найти выход из сложившейся ситуации самостоятельно. Именно в таких случаях помощь посредника сложно переоценить.

Переговорное посредничество в его нынешнем виде зародилось в США. В начале прошлого века оно стало одним из необходимых элементов решения большого количества проблем в сфере социально-трудовых отношений на американских предприятиях³.

К 1970-м годам посредничество стало особым разделом корпоративного управления. Актуальность посредничества была определена множеством факторов, среди которых можно выделить следующие:

— предложение переговоров от третьей стороны принимается охотнее;

¹ Шпилов А. И. Указ. соч.

² Убоженко А. Авторитарная демократия // Служба кадров. 2001. № 2. С. 30.

³ Соснин В. А. Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада // Психологический журнал. 1994. № 5. С. 130.

- посредник обладает более выгодной позицией для институционализации и регламентации взаимодействия сторон;
- нейтральность посредника позволяет ему взглянуть на проблему объективно и заметить большее количество нюансов, способствующих разрешению конфликта;
- посредник может помочь сторонам прийти к более выгодному соглашению и т. д.

Отечественная служба по разрешению социально-трудовых конфликтов была организована при Министерстве труда РФ, согласно Постановлению Правительства РФ № 468 от 15 апреля 1996 года.

В приложении № 4 к данному документу содержатся следующие указания относительно сферы деятельности данной организации:

«4. Служба в соответствии с возложенными на нее задачами:

- организует работу по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления, используя все предусмотренные законодательством Российской Федерации возможности для разрешения возникших коллективных трудовых споров;
- осуществляет уведомительную регистрацию коллективных трудовых споров;
- проверяет в случае необходимости полномочия представителей сторон коллективного трудового спора;
- формирует списки посредников и трудовых арбитров для рассмотрения коллективных трудовых споров, определяет порядок приглашения посредника сторонами коллективного трудового спора или назначения его службой в случае, если стороны не достигнут соглашения относительно кандидатуры посредника;
- участвует совместно со сторонами коллективных трудовых споров в создании трудовых арбитражей, в формировании их состава, определении регламента и полномочий;
- утверждает состав трудового арбитража в случае несогласия одной из сторон с предложенным составом;
- выявляет причины и условия возникновения коллективных трудовых споров, подготавливает предложения по их устранению;
- оказывает методическую помощь сторонам на всех этапах разрешения коллективных трудовых споров;
- организует в установленном порядке финансирование примирительных процедур;

— подготавливает оперативную информацию о коллективных трудовых спорах (забастовках) в регионах Российской Федерации и принимаемых мерах по их разрешению;

— организует работу по подбору и повышению квалификации работников службы, а также по подготовке и повышению квалификации посредников и трудовых арбитров, специализирующихся в разрешении коллективных трудовых споров;

— разрабатывает предложения о проведении научно-исследовательских работ по проблемам урегулирования коллективных трудовых споров;

— изучает, обобщает и распространяет отечественный и зарубежный опыт организации работы по предупреждению и урегулированию коллективных трудовых споров, издает информационный бюллетень»¹.

Данная служба прекратила свое существование в 2005 году согласно постановлению Правительства РФ № 49 от 1 февраля 2005 года. На сегодняшний день в составе Роструда осуществляют свою деятельность территориальные органы урегулирования КТС. В табл. 5 указаны соответствующие территориальные организации и сфера их деятельности.

Таблица 5

**Территориальные организации Роструда
по решению коллективных трудовых споров**

№ п/п	Наименование территориальных органов, место их расположения и адрес	Наименование республик, краев, областей и городов федерального значения, автономных округов и областей, входящих в сферу деятельности территориальных органов
1	2	3
1	Центрально-Черноземное управление по урегулированию коллективных трудовых споров 394055, г. Воронеж, ул. Ворошилова, д. 14, каб. 402	Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Ивановская, Калужская, Костромская, Курская, Липецкая, Московская, Орловская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская области, город Москва
2	Северо-Западное управление по урегулированию коллективных трудовых споров 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 5, оф. 14	Республики Карелия, Коми, Архангельская, Вологодская, Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Новгородская, Псковская области, город Санкт-Петербург, Ненецкий автономный округ

¹ О службе по урегулированию коллективных трудовых споров : постановление Правительства РФ от 15.04.1996 г. № 468. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102040789&rdk=&backlink=1> (дата обращения: 06.02.2018).

Окончание табл. 5

1	2	3
3	Северо-Кавказское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 350000, г. Краснодар, ул. Красная, д. 42, ком. 37	Республики Адыгея, Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Калмыкия, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия — Алания, Чеченская Республика, Краснодарский, Ставропольский края, Астраханская, Волгоградская, Ростовская области
4	Волго-Вятское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 603022, г. Нижний Новгород, Окский съезд, д. 2, ком. 220	Республики Марий Эл, Мордовия, Чувашская Республика, Кировская, Нижегородская, Оренбургская области
5	Поволжское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 443068, г. Самара, ул. Ново-Садовая, д. 106 А, оф. 315–316	Республики Башкортостан, Татарстан, Удмуртская Республика, Пермский край, Самарская, Саратовская, Ульяновская области
6	Уральское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 620004, г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 101, каб. 552, а/я 85	Курганская, Свердловская, Тюменская, Челябинская области, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ
7	Западно-Сибирское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 650099, г. Кемерово, ул. Абочная, д. 41, каб. 305	Республики Алтай, Бурятия, Тыва, Хакасия, Алтайский край, Кемеровская, Новосибирская, Омская, Томская области
8	Восточно-Сибирское управление по урегулированию коллективных трудовых споров 664003, г. Иркутск, ул. Киевская, д. 1, а/я 45	Красноярский край, Иркутская, Читинская области, Агинский Бурятский автономный округ
9	Дальневосточное управление по урегулированию коллективных трудовых споров 690091, г. Владивосток, ул. Пологая, д. 21, каб. 201	Республика Саха (Якутия), Камчатский, Приморский, Хабаровский края, Амурская, Магаданская, Сахалинская области, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ

Несмотря на то что данные организации официально занимаются исключительно урегулированием коллективных трудовых споров, на практике им приходится решать и иные задачи, связанные с конфликтными ситуациями в социально-трудовых отношениях, например разрешать конфликты внутри самих трудовых коллективов. Однако эффективность данных организаций существенно ограничена, так как для роли посредника больше всего подходит

человек, имеющий прямое отношение к предприятию, знающий специфику его функционирования. Таким человеком мог бы стать штатный психолог, социолог или юрист, в идеале — конфликтолог. В то же время посредническая деятельность в конфликте, равно как и деятельность руководства (о специфичности роли руководителя в конфликте уже говорилось выше), не должна основываться на одном лишь здравом смысле и обывательском мышлении. Она должна быть подчинена четкой методологии анализа и решения конфликтов в сфере труда.

Незнание подобных методологических оснований почти гарантированно приводит к ошибкам поведения в конфликтной ситуации. Нередко конфликт усугубляется или трансформируется в более сложную форму из-за совершенно неадекватных действий руководства. Все это лишь усложняет задачу урегулирования конфликта, особенно если учесть, что переговорный процесс применим далеко не при любых условиях противодействия сторон.

В самом общем виде переговоры целесообразны лишь при наличии у сторон общих интересов и в том случае, если их отношения не испорчены окончательно (если стороны не желают даже контактировать друг с другом и стремятся уничтожить друг друга любой ценой, то наличие общих интересов практически не играет никакой роли в конфликте). Кроме того, любые формы процесса примирения сторон не будут эффективными до тех пор, пока хотя бы одна из сторон считает, что конфликтом добьется большего, чем миром (нередко подобные представления основываются на незнании все той же методологии конфликта).

Также стоит отметить, что урегулирование конфликтов, особенно без участия посредника, существенно затруднено, если конфликт был индуцирован извне. Стороны попросту не могут понять суть происходящего между ними конфликта в силу того, что ядро противоречия вынесено за пределы пространства борьбы. Примером таких ситуаций могут быть конфликты, возникающие по причине подстрекательства третьих сил или по причине того, что противоречие между сторонами вызвано внешними обстоятельствами (например, спор работников и работодателей по поводу банкротства предприятия, вызванного экономическим кризисом, по отношению к которому стороны ничего сделать не в силах).

М. Р. Битянова, анализируя общие направления методов урегулирования конфликта, приводит две масштабные группы: положительные и отрицательные методы. Первые направлены на разрешение

противоречия, то есть на устранение предмета конфликта. Вторые — на подавление борьбы как манифестируемой части конфликта. Свой анализ она приводит в книге «Социальная психология»¹.

Положительные методы:

- разведение участников конфликта;
- трансформация представлений участников о конфликте;
- налаживание сотрудничества.

Отрицательные методы:

- выигрыш одной из сторон;
- разрешение конфликта через ложь.

Ряд авторов выделяют внутри корпуса отрицательных методов такой пункт, как «силовое подавление конфликта»².

При этом стоит отметить, что данная классификация не может быть признана исчерпывающей. Авторы не предоставляют развернутых пояснений к данным методам, а количество их невелико. Так, например, указанные методы рассматривают решение конфликта через изъятие некоторых компонентов или же изменение имеющихся, однако не представлен ни один метод, который присоединял бы к конфликту новые структуры, способствующие его разрешению. Все это указывает на то, что данная типология носит скорее умозрительный характер, нежели характер строгого и полного теоретизирования.

Можно сделать вывод, что наиболее развитыми в теоретическом отношении методами разрешения и урегулирования конфликтов являются переговоры. При этом следует помнить, что данный метод применим далеко не во всех ситуациях, а накопленный теоретический материал по данному вопросу не лишен внутренних противоречий и «белых пятен», присущих любой более или менее развитой концепции.

Исходя из вышесказанного, требуется дать пояснение иным формам урегулирования и разрешения конфликтов, помимо переговорного процесса. За точку отсчета рассмотрения иных форм конфликто разрешения и поддержания мира может быть взята все та же классификация М. Р. Битяновой.

Как уже было сказано, методы разрешения конфликтов делятся на две группы: связанные с решением предмета конфликта (противоречия) и с исчерпанием борьбы.

Исчерпание борьбы — это действия, направленные на угасание активного взаимодействия сторон без исчерпания противоречия (выигрыш одной из сторон, ложь и т. д.).

¹ Битянова М. Р. Социальная психология. М. : Междунар. пед. академия, 1994. С. 50.

² Убоженко А. Указ. соч. С. 30.

Исчерпание борьбы может быть достигнуто тремя способами. Их использование — нередкая модель поведения руководства в конфликтной ситуации.

1. Выигрыш одной из сторон. Суть данного метода состоит в том, что руководитель (если он не является прямой стороной конфликта) сам определяет, кто является выигравшей и проигравшей в конфликте стороной, а затем посредством своего должностного статуса реализует это решение на практике. Подобная модель поведения, в которой для решения проблемы руководителю приходится прибегать к автоматической активации своего положения, а не к поиску способов разрешения противоречия, свидетельствует о его профессиональной и личностной слабости. При таком подходе конфликтная ситуация развивается по следующим сценариям:

— сотрудники признали решение руководства. Проигравшие смирились со своим поражением (что бывает достаточно редко). Однако в такой ситуации победившая сторона продолжает усиливать противоречие, подавляя проигравшую сторону. Конфликт же, вытесненный в латентную форму, лишь набирает обороты, чтобы потом проявиться вновь или даже полностью уничтожить систему, в которой наличествует противоречие;

— сотрудники не признали решение руководства. Проигравшая сторона выражает формальное согласие со своим поражением, одновременно начиная тайную подготовку к возмездии (сбор ресурсов, данных, компромата и т. д.). Мир, воцарившийся после подобного «завершения» конфликта, — по сути лишь затишье перед бурей. Зачастую желание мести у проигравшей стороны столь велико, что на подготовку уходят все ее ресурсы и время (что исключает возможность штатной деятельности). В дальнейшем ответный удар может обладать настолько колоссальной силой, что уничтожит не только оппонента, но и всю организацию. Другим вариантом неприятия поражения является уход проигравших сотрудников из организации, что также сказывается на эффективности предприятия, причем далеко не в лучшую сторону.

2. Снятие конфликта через ложь. Данный метод проявляется в том, что руководитель, не желая рисковать своим положением, а также стараясь отвести от себя недовольство сотрудников, прибегает ко лжи. Чаще всего ложь состоит в том, что виновником проблем организации объявляется некая третья сторона («враждебное окружение», «пятая колонна» и т. д.). Чаще всего эта ситуация реализуется в политике (в отечественной с некоторыми перерывами — на протя-

жении последних 100 лет), но нередко и в социально-экономической сфере. Стоит отметить, что третья сторона не обязательно персонифицируется. Это могут быть экономические кризисы, стихийные бедствия и иные внешние обстоятельства. Данный метод реализуется чаще всего скрытым образом, поскольку разоблачение руководителя в таких ситуациях наносит ему урон гораздо больший, чем тот, от которого он старался отгородиться подобным образом. При этом ложь позволяет всего лишь отсрочить решение ситуации. Если же ситуация за время отсрочки не решается, то у подчиненных возникают догадки о том, что если меры по борьбе с «пятой колонной» ведутся, а положительного результата нет, проблема скорее всего не в ней. Все это может привести к следующим последствиям:

— подчиненные не вскрыли обман руководителя. Данный сценарий позволяет выгадать время для реального решения проблем, пока работники заняты поиском и уничтожением иллюзорных врагов. Однако обман не может длиться вечно, поэтому со временем количество и изощренность лжи возрастает, а вера в нее падает. Если проблема не была решена до того, как обману перестали верить, реализуется следующая ситуация;

— подчиненные не верят руководителю. Эта ситуация может возникнуть как сразу, так и спустя продолжительное время. Вскрытие лжи руководства мгновенно эскалирует конфликтную напряженность. Возникает «обратный эффект идеологии» (после лжи руководителя о том, что во всем виновата «третья сторона», вскрытие обмана толкает сотрудников на то, чтобы свалить всю вину на самого руководителя-лжеца). При таком раскладе деятельность организации чаще всего парализуется (быстрое вскрытие) или организация уничтожается (вскрытие с отсрочкой).

3. Силовая ликвидация конфликта. Данный метод считается авторитарным и чаще всего применяется консервативными руководителями (стоит отметить, что «старая закалка» может быть характеристикой и нового руководителя). Сначала руководитель накладывает вето на конфликт, то есть воспрещает сотрудникам конфликтовать. Такая ситуация в корне ошибочна, так как, во-первых, не решает проблему, во-вторых, делает конфликт латентным, распространяя паранойю и идею мгновенного удара по противникам в удобный момент. Все это способствует спаду трудовой активности (люди заняты поиском целей и подготовкой планов атак). После того как руководитель понимает, что конфликт не решен, он начинает устранять неугодных ему сотрудников (или тех, кто, по его мнению, ответствен за конфликт)

посредством увольнения. Классикой подобных увольнений является нарушение трудового законодательства, как по причине того, что в нем не предусмотрено подобных действий, так и по причине банальной правовой безграмотности руководства. При этом увольнения чаще всего применяются по отношению к активу трудовых коллективов. Оставшиеся пассивные работники, а также «приспособленцы» не в состоянии поддерживать эффективный порядок функционирования предприятия. Трудовой коллектив деградирует, организация умирает.

Указанные три метода относятся к негативным формам разрешения конфликтов, так как ведут к ухудшению работы предприятия и его последующему краху.

Положительные методы разрешения конфликтов основаны на поиске, анализе и решении проблемы. Для того чтобы выбрать метод разрешения конфликта, необходимо верно диагностировать проблему.

Подобная диагностика выполняется в четыре этапа.

Этап 1. Руководитель или лицо, ответственное за практику конфликторазрешения в организации (конфликтолог), для начала проводит индивидуальную беседу со всеми членами трудового коллектива, которые находятся в пространстве реализации конфликта. Сразу стоит отметить, что руководитель/конфликтолог должен быть готов к разнице в показаниях сотрудников (иногда эти показания диаметрально противоположны). Другой важной особенностью дискурса сотрудников является поляризация оценок («Мы правы — они виноваты»). Зачастую руководитель/конфликтолог может прийти к мнению о том, что работники говорят о вообще не связанных между собой событиях (порой может показаться, что опрашиваемые попросту невменяемы). Необходимо помнить, что столь абсурдная ситуация — в порядке вещей. Опытный специалист по теории и практике конфликторазрешения сможет обнаружить за потоком противоречивых данных и субъективных оценок некоторые общие механизмы конфликтогенеза, носящие внесубъектный характер.

Этап 2. Если опрос сотрудников не высветил всю картину конфликта целиком, то необходимо произвести дополнительное расследование его причин (анализ организационных документов, ретроспективный анализ событий в организации, анализ внешней среды конфликта и т. д.).

Этап 3. На данном этапе руководитель/конфликтолог отделяет реальные причины конфликта (интересы и желания сторон, объективный механизм их столкновения) от мнений и поводов к борьбе.

Этап 4. На данном этапе происходит применение позитивных методов решения конфликтов, к которым относятся следующие подходы.

1. Разведение сторон конфликта. Данный метод состоит в изменении структуры организационного взаимодействия сотрудников, при которых конфликтанты не пересекаются в процессе коммуникации (прерывание коммуникации). Данный метод применим в тех случаях, когда причина конфликта состоит в психологической несовместимости сотрудников, а также при наличии реальной возможности прекращения их взаимодействия. Наиболее просто применить данный метод можно в рамках крупных организаций, когда успешное разведение сторон обусловлено пространством предприятия (как территориальным, так и организационным). Однако применение этого метода сопряжено с определенными трудностями. Во-первых, его применение крайне затруднительно на малых предприятиях (чаще всего в подобной ситуации выход один — переход на другую работу). Во-вторых, прерывание коммуникации по формальным каналам не гарантирует исчезновения конфликта (взаимная неприязнь может толкать стороны к борьбе в кулуарах).

Стоит также отметить, что данный метод применим не только в отношении частных лиц. Он может успешно работать и при разведении конфликтных групп и даже при разведении групп и индивидуальных лиц (изъятие из группы лидеров конфликтных движений и подстрекателей). Чаще всего изъятие лидеров происходит посредством перевода на более высокую должность. Даже если лидер понимает, чем обусловлен подобный перевод, он все равно не склонен возражать (рациональный интерес толкает его на принятие более выгодных условий труда). Плюс организации состоит в том, что энергия лидера уходит в мирное русло и он трудится на благо предприятия.

Решение конфликтов подобными методами (поощрение лидеров и подстрекателей новыми должностями, увольнение психологически несовместимых сотрудников и т. д.) часто ставит вопрос об этичности данных мер. Решение этого вопроса зависит от самого руководителя/конфликтолога, от того, что для него представляет большую ценность: этика или эффективность предприятия.

2. Трансформация представлений участников о конфликте. Данный метод состоит в том, что вмешательство руководителя/конфликтолога позволяет сторонам взглянуть на конфликт под другим углом зрения, в результате чего большую ценность и значимость приобретают личные отношения оппонентов, а не объект конфликта. Такое

изменение восприятия конфликта оппонентами реализуется посредством их убеждения в том, что конфликт вызван не отрицательными характеристиками другой стороны, а сторонними факторами, не зависящими от самих конфликтантов (плохие условия труда, ошибки менеджмента, несовершенство организационной системы, подстрекательство третьих лиц и т. д.). При этом следует помнить, что смещение предмета конфликта является необходимым, однако не исчерпывающим основанием для его завершения. Требуется не только указать внешнюю причину противоречия, но и устранить ее. Помимо этого, стоит также провести беседу с участниками конфликта и со сторонними наблюдателями. Цель этой беседы — восстановить психическое благополучие коллектива и убедить стороны в том, чтобы те принимали определенные меры по недопущению подобных конфликтов в будущем (стороны не поддавались на провокации подстрекателей, свидетели не были равнодушны к проблемам коллег и т. д.).

Несмотря на достаточную эффективность подобного метода, он требует существенных временных затрат и высокого профессионализма конфликтолога, причем в сфере не только психологии, но и философии (в подобных конфликтах речь зачастую идет о ценностях людей, их мировоззрении и мироощущении, о логике поведения, которая не всегда учитывается классической психологией).

3. Налаживание сотрудничества. Данный метод выражается в виде проведения переговоров между конфликтующими сторонами (при посредничестве руководителя или конфликтолога). Стоит отметить, что в современной научной литературе достаточно скромное место отведено описанию психологической подготовки к переговорам, несмотря на то что данный аспект является наиболее важным (особенно в конфликте, где стороны подвержены влиянию негативных эмоций, установок восприятия и моделей поведения). Необходимо рассмотреть ряд психологических аспектов переговорного процесса в условиях конфликта.

Первое, что необходимо отметить, — стороны крайне неохотно идут на контакт и всеми силами пытаются оттянуть момент начала переговоров (а нередко и вовсе отказываются от них). В подобной ситуации не лишним будет использование должностной позиции руководителя для принуждения сторон к началу переговоров (данное действие не является авторитарным в силу того, что руководитель обязывает стороны лишь к вступлению в контакт, а не к решению своих проблем).

Ведение переговоров может происходить по следующим схемам:

- аудиторный метод;
- круглый стол;
- квадратный стол.

Аудиторный метод достаточно часто используется при решении конфликтных ситуаций руководителями. В силу того, что данный метод редко используется за пределами вертикальных трудовых отношений по вопросам внутренних проблем трудового коллектива (в торговле, в политических и международных переговорах, в рамках социального партнерства и т. д.), он не получил широкого освещения в научной литературе.

Расположение участников аудиторных переговоров представлено на рис. 11.



Рис. 11. Аудиторный метод ведения переговоров

В немалой степени практически полное отсутствие упоминания данного метода в научной литературе вызвано крайне низкой эффективностью аудиторного подхода.

Низкая эффективность объясняется тем, что стороны сидят бок о бок, что лишь подчеркивает их противоречие, а все внимание собравшихся сосредоточено на руководителе, в то время как решение проблемы во многом предполагает внимание к оппоненту, ориентированность на достижение согласия с ним. Руководитель же занимает позицию главного, ему трудно коммуницировать с «залом», а сторонам, находящимся в «зале», еще труднее коммуницировать друг с другом. К тому же основная линия дискурса сторон направляется к руководителю как к тому, кто их рассудит. Стороны не пытаются решать проблему — они нацелены на завоевание симпатии руководителя.

Все это указывает на то, что данного метода руководителю стоит избегать как неэффективного.

Следующий метод представлен на рис. 12.

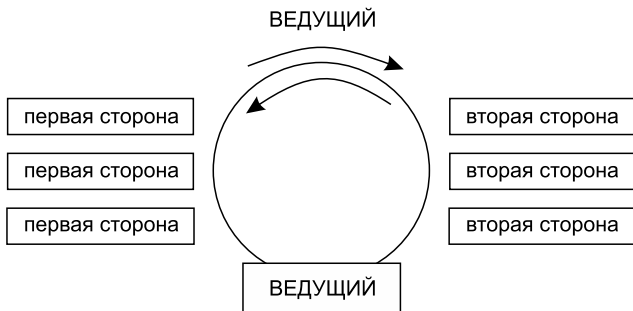


Рис. 12. Круглый стол

Метод круглого стола эффективнее в ситуациях, когда стороны еще не испортили отношения окончательно и могут поддерживать деловой стиль в рамках взаимодействия.

Плюсом данного метода является то, что стороны обращены друг к другу, что побуждает их начать процесс разработки решения проблемы. Позиция ведущего является «блуждающей». Он может перемещаться по кругу, следя за процессом обсуждения и помогая поддерживать процесс решения проблемы советами и репликами из той позиции, в которой это сделать удобнее всего.

Следующий метод представлен на рис. 13.

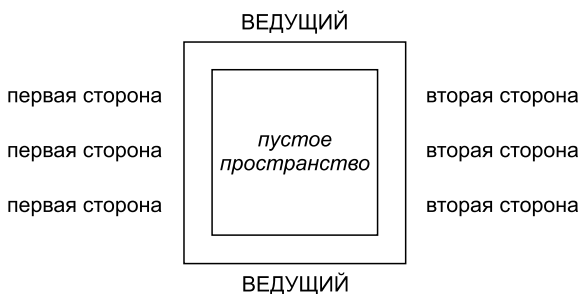


Рис. 13. Квадратный стол

В отличие от предыдущего метода, *метод квадратного стола* применяется в ситуациях, когда отношения между сторонами испор-

чены и нет гарантии, что более тесное общение не приведет к вспышке агрессии.

Расположение столов напоминает войсковое каре, где столы образуют квадрат с пустой «буферной зоной». Стороны рассаживаются друг напротив друга, а ведущий садится на прилегающей стороне.

Такая расстановка позволяет сторонам обсуждать проблему, апеллируя к фигуре ведущего. Ведущий же может управлять обсуждением. В целом принцип действия данного метода схож с методом круглого стола, с той лишь разницей, что представляется более безопасным.

Таким образом, определив наиболее оптимальный метод расстановки сторон, можно начинать процесс решения проблемы, который конкретизируется в следующих стадиях.

Стадия 1. Здесь основная задача ведущего — заставить стороны конфликта вести себя в рамках делового этикета. Это означает, что стороны должны обращаться друг к другу по имени-отчеству, а не в пренебрежительном («вот эти», «они», «ты» и т. д.) или же оскорбительном тоне. Неприемлемые формы обращения должны пресекаться ведущим, так как они лишь усугубляют конфликтную ситуацию, вводя в нее эмоциональный элемент выяснения отношений по данному вопросу. Более конструктивным является общение, в котором стороны сохраняют деловой такт.

Стадия 2. В рамках данной стадии необходимо обсудить тот круг вопросов, по отношению к которым у сторон есть общий интерес. Так как стороны все еще являются членами организации, трудового коллектива, профессиональной группы и тому подобного, у них сохраняются те или иные общие цели и задачи. Обсуждение общих интересов вовлекает стороны в процесс поиска решения проблем, которые угрожают успешной реализации данных интересов. Наличие же противоположных интересов в рамках данных проблем, их согласование и будут предметом решения.

Стадия 3. Здесь стороны уже обсуждают вопросы, по которым у них существуют разногласия. В рамках данной стадии необходимо учесть ряд психологических факторов, влияющих на ее протекание:

— нельзя переходить на личности и на обсуждение изолированных позиций («Вы не правы», «Вы предлагаете неверное решение», «Ваша позиция неадекватна» и т. п.), так как подобные действия лишь эскалируют конфликт, не предоставляя возможности конструктивного обсуждения проблемы (оппоненты просто «уходят в глухую оборону»);

— нужно стараться избегать терминов, обладающих ярко выраженной негативной семантикой («Тот бардак, что здесь происходит», «Произошедшую катастрофу», «Ужасную ситуацию» и т. п.), так как использование нейтральных понятий формирует у людей более спокойное отношение к происходящему (при этом стоит отметить, что некоторые исследователи считают, что стоит избегать даже понятий «конфликт» и «проблема»);

— ведущий должен помогать сторонам прийти к соглашению, так как наличие третьей стороны, заинтересованной в мире, вселяет в стороны уверенность, что мир, во-первых, возможен, а во-вторых, небесмыслен.

Стадия 4. Документальное закрепление достигнутых соглашений. Задача ведущего на данном этапе состоит в том, чтобы стороны полностью понимали и осознавали суть достигнутых соглашений. Ведущий должен выяснить, все ли всем понятно и со всеми ли пунктами договора согласны стороны. Договор должен быть подписан сторонами, а само его содержание должно быть максимально конкретизированным и четким. Это позволяет обезопасить стороны от взаимных махинаций, которые могут как пролонгировать данный конфликт, так и привести к новым противоречиям.

Множество конфликтов, возникающих в организациях, обладают такой характеристикой, как комплексность (совокупность основных причин, формирующих ядро противоречия). Так, конфликт может быть вызван дефицитом ресурсов, обусловлен ошибками организационной системы и отягощен психологической несовместимостью сторон.

В немалой степени эффективность внешнего урегулирования конфликта (вмешательство третьей стороны) зависит от грамотного выбора момента, когда такое вмешательство наиболее целесообразно. Более того, сами стратегии вмешательства зависят от стадии конфликта, на которой осуществляется подобная деятельность. Ф. Гласл, предлагая свою модель урегулирования конфликтов, выделяет три фазы и девять стадий режима эскалации, в рамках которых возможно урегулирование конфликта.

Фаза 1. Здесь конфликтанты уверены в наличии между ними напряжения, которое может быть как явным, так и неявным и частично скрытым. Отличительной чертой этой фазы является то, что стороны пока еще готовы решать возникшую ситуацию в рамках рациональных моделей поведения, стремясь к конструктивному исходу конфликта. Для данной фазы характерны следующие стадии:

— кооперация сторон;

- поляризация позиций и переход обсуждения проблемы в споры;
- переход к активным действиям без обсуждений.

Фаза 2. В этой фазе специфика коммуникации сторон конфликта становится первичным источником эскалации, иными словами, взаимодействие сторон усугубляет противоречие, добавляя к нему субъективную неприязнь оппонентов. Для этой фазы характерны следующие стадии:

- формирование коалиций, страх за свою репутацию;
- крах репутации и формирование «образа врага»;
- переход к взаимным угрозам;

Фаза 3. Ожесточение борьбы, которое конкретизируется в следующих стадиях:

- блокировка санкций противника и ответные санкции;
- прямые атаки на противника;
- тотальная деструкция или самодеструкция.

На первых трех стадиях (особенно на первой) вмешательство третьей стороны нецелесообразно. Во-первых, стороны еще в состоянии договориться самостоятельно. Во-вторых, если в специфику их отношений и характер противоречий изначально заложен рост эскалации, то стороны будут считать, что конфликтом они добьются большего, чем мирным соглашением (принципиальное правило, отменяющее целесообразность внешнего вмешательства). В то же время консультирование сторон может обладать некоторой эффективностью, вплоть до стадии 5 (вторая треть фазы 2).

Консультирование является достаточно специфической формой вмешательства в конфликт. Его суть заключается в том, что специалист (конфликтолог) предоставляет сторонам советы, которые могут быть использованы для достижения наиболее приемлемого результата конфликта (компромисс или консенсус). Также советы могут носить характер рекомендаций по оздоровлению коммуникации. При этом консультирующая сторона вступает во взаимодействие со сторонами конфликта в частном порядке. Наибольший эффект от консультирования наблюдается с четвертой по шестую стадию включительно (вся фаза 2).

С момента начала седьмой стадии (первая треть фазы 3) возможно начало посредничества. Оно может быть как равным, так и экспертным.

Стадии 6–8 подходят для арбитража. Его использование целесообразно в тех ситуациях, когда посредничество неэффективно или по каким-то причинам неприемлемо. Арбитраж входит в число

правовых методов урегулирования конфликтов, так как решения арбитражного судьи, выбираемого сторонами конфликта, обязательны к исполнению.

Вся фаза 3 может быть подвергнута силовому вмешательству, если иные методы урегулирования оказались безуспешными.

Большую роль в вопросе определения наиболее эффективной стратегии урегулирования конфликта играет такой критерий, как адекватность предложенных мер. Под этим подразумевается, что меры, предложенные конфликтологом, должны быть одобрены самими участниками конфликта. Здесь существует определенный логический разрыв: стратегия урегулирования, какой бы эффективной и продуманной она ни была, может оказаться неприемлемой для сторон конфликта (даже если отрицание ими данной стратегии носит иррациональный характер) и потому в конечном счете неэффективной. Определение эффективности стратегии по данному критерию называется операциональной успешностью стратегии. Подбор вариантов разрешения конфликта можно поручить даже компьютеру с алгоритмом случайного поиска стратегии, но утверждение и реализация стратегии целиком и полностью зависят от воли участников конфликта.

Подобная ситуация высвечивает важную конфликтологическую проблему — согласование примирительной стратегии. Опыт разрешения конфликтов показывает, что наиболее часто принимаются те стратегии, которые носят институционализированный характер.

В то же время необходимо отметить, что институционализация стратегий урегулирования конфликтов не является бесспорным вариантом действий в подобных ситуациях. Сама по себе институционализация предполагает универсальный механизм решения всех основных типов конфликтов. Такое представление базируется на неоднозначной методологической платформе, предполагающей единую логику конфликтогенеза. В то же время современные представления о конфликте все чаще указывают на уникальность тех или иных структурообразующих черт различных конфликтов, и сама идея институционализации конфликто разрешения вызывает сомнения.

В связи с этим компромиссным вариантом представляется определение общего социального механизма институционализации, который не включает в себя всю полноту функций конфликто разрешения и урегулирования противоречий, а лишь является существенным условием, способствующим примирению сторон. Иными словами, речь идет о некоторой общей базе, в рамках которой возможна реа-

лизация частных стратегий. Примерами таких существенных условий могут быть различные институционализированные организации: суды общей юрисдикции, арбитражные суды, собрания собственников, медиативные организации и т. п.

Эти условия могут реализовываться в следующих режимах:

- постоянное наличие (законодательство, система судов);
- отсутствие (например, если сторона судебного разбирательства отказывается от своего представительства в силу некоторых причин);
- наличие существенного условия зависит от случайного стечения обстоятельств¹.

Кроме того, на функционирование существенного условия может оказывать влияние то, в какой мере стороны конфликта задействованы в процессе его урегулирования или разрешения. Выделяются следующие варианты подобного функционирования существенного условия:

- ни одна из сторон не участвует в завершении конфликта (при таких обстоятельствах урегулирование или разрешение конфликта возлагается на третью сторону (арбитр, судья) или на волю случая (жребий));
- лишь одна сторона принимает участие в завершении конфликта (достаточно редкая ситуация, чаще всего выражающаяся в том, что активная сторона должна пройти некоторого рода проверку на свою правоту);
- обе стороны участвуют в завершении конфликта (ситуация классической борьбы, при которой стороны могут выяснять отношения как самостоятельно, так и при сторонней поддержке или в рамках обращения к посреднику).

Немаловажной проблемой институционализации конфликтов является их валидность. Под валидностью конфликторазрешения понимается соответствие данного действия неформальным общественным требованиям. Если институциональные правила урегулирования и разрешения конфликта входят в противоречие с неписаными правилами общества, то принцип валидности не соблюдается².

Примером отсутствия валидности, вызванной расхождением институциональных норм и общественных правил, является практика принятия исковых заявлений от работников и работодателей в РФ.

¹ См. более подробно об этом принципе: *Гончарова И. Е.* О возможных механизмах разрешения конфликта // Полис. 1998. № 6.

² *Politische Stabilität und Konflikt. Neue Ergebnisse der makroquantitativen Politikforschung.* Westdeutscher Verlag, 1983.

Так, заявления, поданные работниками, автоматически зачисляются в группу трудовых и разбираются судьями, имеющими профессиональную ориентацию именно на дела подобного рода. При этом содержание искового заявления может не соответствовать трудовой тематике. В то же время иски, поданные работодателем, рассматриваются как общегражданские, даже при условии, что они непосредственно затрагивают проблемы трудовых отношений. Все это приводит к перегрузке судебной системы (которой приходится вторично уточнять характеристики исков), а также к дискриминации обеих сторон, так как их требования рассматриваются некорректным друг относительно друга образом¹.

Кроме институционального принципа решения конфликтов, можно также выделить принцип, который опирается на первичный тезис конфликтологии (конфликт — позитивная категория). Он описан Д. Пэрри в его книге «Воины сердца». Будучи специалистом по урегулированию международных конфликтов, он приводит следующий пример из своей жизни, связанный с его пребыванием в Северной Ирландии (территория Ольстерского конфликта): «Что-то произошло со мной на улицах Белфаста в воскресенье, и это научило меня одному из самых ценных и самых простых правил разрешения конфликта. Этому правилу меня никогда не учили все эти годы, проведенные в трех университетах, и все же это самое основное правило: вы не можете разрешить конфликт без конфликта. Ну конечно! Наша культура учит нас, что конфликт — это плохо. Поэтому мы попытаемся избежать его или сделать вид, что его не существует. Это неправильно. Конфликт — это нормально. Фактически только конфликт и существует. Если вы — живое человеческое существо, вы будете сталкиваться с конфликтом в вашей жизни. Он подобен дыханию. Конфликт появляется одновременно с нашим появлением на свет. Но если вы постоянно пытаетесь избежать конфликта, вы никогда не сможете его разрешить»².

Данный принцип подразумевает невозможность исключения противоречия как такового (невозможно убрать, например, противоречие между трудом и капиталом, которое пронизывает всю суть социально-трудовых отношений). Однако возможно управление конфликтом, предполагающее его конструктивное протекание (общественно полезная результативность). Но этот принцип сложно представить

¹ См.: Жданова Т. В. Индивидуальные трудовые споры: законодательство о труде и реальность // Право и экономика. 2001. № 4. С. 49–50.

² Brown H. ADR Principles and Practice. L., 1993. P. 121–149.

в отрыве от все той же институционализации отдельных механизмов конфликто разрешения. По сути, речь идет лишь об изменении парадигмального подхода к институционализации, так как последняя является неотъемлемым свойством всех известных социальных систем (любое позитивное явление, носящее характер общего принципа, культура пытается сохранить в виде нормы).

Таким образом, оба указанных подхода могут эффективно дополнять друг друга, тем самым формируя базис для реализации конкретных мер по урегулированию и разрешению конфликтов.

5.4. ПОСРЕДНИЧЕСТВО КАК МЕТОД РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ: РЕСУРСЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Современная научная литература представляет различные подходы, конкретизирующие деятельность третьих лиц в рамках конфликтных отношений.

Р. Келли указывает на следующие варианты урегулирования конфликтов:

- переговоры с участием посредника;
- переговоры с участием представителя;
- арбитражное решение;
- судебный вердикт.

При этом, как отмечает Р. Келли, вектор движения от первого к четвертому способу является одновременно вектором удорожания издержек по урегулированию и уменьшения контроля за последующим соглашением¹. Даная идея графически представлена на рис. 14.

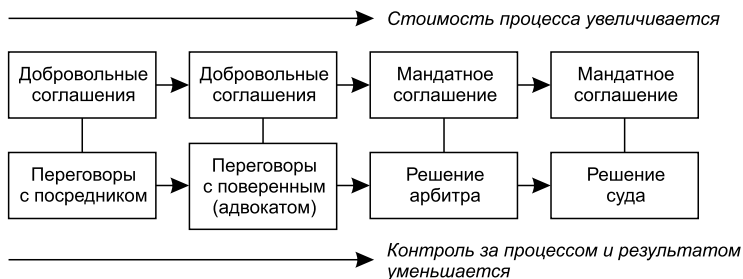


Рис. 14. Схема урегулирования конфликтов (Р. Келли)

¹ См.: Келли Р. Посредничество: разрешение споров и управление конфликтом (из 15-летней практики) // Социальный конфликт. 1998. № 4. С. 65.

Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны стало одним из наиболее распространенных и успешных методов. Наибольшего распространения и успеха данный метод достиг в США. Он был рассмотрен как процедура, альтернативная классическому судебному разбирательству, и получил официальное наименование «Alternative Dispute Resolution». В самом общем виде под этим понимается урегулирование споров методами, отличными от судебных. При этом само урегулирование может быть как досудебным, так и судебным¹.

К досудебным практикам урегулирования относятся:

- посредничество;
- арбитраж;
- урегулирование с привлечением руководителя предприятия или штатного конфликтолога (в США эту роль чаще всего выполняет юрист);
- третейское разбирательство.

Судебные практики урегулирования (после подачи иска, но до самого судебного разбирательства) подразделяются на обязательные и добровольные. Первые определены специальными нормативными актами (чаще всего это мелкие гражданские иски, которые, согласно таким актам, должны решаться через посредничество и лишь затем в суде). Вторые осуществляются по согласию сторон.

К судебным формам урегулирования относятся:

- непосредственные переговоры сторон;
- переговоры с участием арбитра, назначенного судом;
- переговоры с участием специального судьи.

Все указанные формы урегулирования конфликтов, как судебного, так и досудебного вида, призваны решить две главные задачи: сократить издержки сторон, которые возникли бы при их обращении к классическому судебному разбирательству; облегчить работу судебной системы, разгрузив ее от некоторых видов дел.

В свое время компания «Deloitte and Touche Litigation Services Group», расположенная в США, провела опрос среди штатных юристов крупных предприятий, касающийся их опыта участия в примирительных процедурах. Данный опрос показал, что наиболее частой причиной обращения компаний в инстанции примирительных процедур, а не напрямую в суд является стремление сохранить время и деньги, которое превалирует над стремлением извлечь выгоду из исковых выплат ответчика. К другим распространенным мотивам использования системы посредничества юристы отнесли надеж-

¹ См.: Black's Law Dictionary. St. Paul : West Publ. Co, 1990. P. 78–79.

ду на более успешный, чем от судебного разбирательства, результат; сохранение конфиденциальности; ценность партнерских отношений с оппонентом; нежелание создавать судебный прецедент.

В самых общих чертах альтернативные процедуры урегулирования конфликтов обладают следующими свойствами:

- данные процедуры носят добровольный характер, не обязывая стороны к принятию соглашений, которые им невыгодны;

- гибкость системы применения, где процедуры могут следовать как одна за другой, так и параллельно, в том числе и с классическим судебным разбирательством;

- прозрачность и простота процедуры урегулирования конфликта;

- процедура урегулирования основана не на состязательности, а на сотрудничестве, что позволяет сохранить партнерские отношения между оппонентами;

- безуспешность попыток урегулирования конфликта не отменяет возможность последующего обращения в суд¹.

Подобные условия проведения альтернативных процедур примирения обуславливают их привлекательность и растущую популярность.

Распространение данных методов урегулирования конфликтов давно вышло за пределы США и набирает популярность в мире, в том числе и в России. Классической системой урегулирования конфликтов в РФ является, как и во многих странах мира, система судов общей юрисдикции и арбитражных судов.

Развитие рыночной экономики, а также либерализация общества позволяют заложить основания для реализации иных форм примирения. Их актуальность обусловлена как развитием отечественной экономики, так и формированием правил делового сотрудничества в условиях рынка. Все большее количество акторов социально-экономической действительности заинтересованы не в длительных и дорогостоящих судебных разбирательствах, а в быстрых и удобных альтернативных примирительных процедурах.

На данный момент из механизмов альтернативного урегулирования конфликтов, используемых в РФ, наибольшей популярностью пользуются арбитраж и посредничество.

Посредничество (медиация) на сегодняшний момент представляется одной из наиболее эффективных техник урегулирования конфликтов². В рамках посредничества стороны достигают согласия при

¹ См.: Носырева Е. И. Посредничество в урегулировании правовых споров: опыт США // Государство и право. 1997. № 5. С. 109.

² Там же.

поддержке профессионального медиатора, обладающего знаниями в той сфере, где происходит конфликт, а также знаниями в области практики конфликто-разрешения¹.

Процедура посредничества используется (или может быть использована) практически во всех видах экономических, гражданских, семейных и трудовых споров. Зарубежный опыт применения медиации показывает, что около 80 % дел, рассматриваемых в рамках данной процедуры, завершаются подписанием соглашений.

Посредничество обладает рядом специфических характеристик, которые отличают его как от судебного разбирательства, так и от иных видов альтернативных процедур примирения. Медиация носит добровольный характер: стороны должны лишь выразить свое согласие на данное мероприятие. Их согласие может быть как письменным, так и устным. Наряду с этим существуют ситуации, при которых медиация является обязательной. Как правило, обязательность процедуры посредничества прописана в законодательстве (семейное право РФ предполагает такую меру при решении некоторых видов споров между супругами) либо в содержании документов, удостоверяющих отношения, например, экономических агентов (так называемая медиативная оговорка).

Другими характерными чертами посредничества являются ненормативность и гибкость процедуры. Медиация может использоваться при спорах самых различных видов и с самыми различными участниками — все зависит лишь от мастерства посредника и желания сторон договориться. В зарубежных исследованиях на эту тему можно встретить точку зрения, гласящую, что число моделей медиации приблизительно сопоставимо с количеством практикующих медиаторов. Несмотря на то что деятельность медиатора имеет ряд унифицированных правил, она не формализуется в рамках закона (это относится к самой процедуре, а не к месту посредничества в системе законодательства).

Немаловажной особенностью посредничества является специфический статус медиатора. Главный принцип действия медиатора — нейтральность и беспристрастность по отношению к сторонам конфликта. Отличительной его чертой (по сравнению с судьей или арбитром) является то, что в задачи посредника не входят установление фактической истины конфликта, оценка доказательной базы. Его основная задача — привести стороны к обоюдно приемлемому соглашению. Также стоит отметить, что медиатор не выно-

¹ См.: Black's Law Dictionary. P. 981.

сит решения, обязательного для исполнения. Он лишь предлагает рекомендации по урегулированию спора (не всегда, лишь в некоторых моделях медиации), а чаще всего — подталкивает стороны к согласию посредством наводящих вопросов и контроля за регламентом встречи.

Особая роль медиатора указывает на другую отличительную черту посредничества — решение проблемы осуществляется сторонами конфликта непосредственно. Кроме того, сами стороны определяют личность посредника, который будет разбирать их спор. Стороны контролируют ход встречи (в любой момент могут ее покинуть, а также ввести какие-то предложения и дополнения, так как регламент встречи достаточно гибок), а также условия соглашения и механизм его исполнения. Это отличает посредничество от судебного разбирательства, где судья не назначается сторонами, сам принимает решения, обязательные для исполнения, а контроль за ходом разбирательства и исполнением вердикта находится вне рамок полномочий сторон. Также стоит отметить, что в судебном разбирательстве интересы сторон представляют юристы (а не сами стороны отстаивают свой интерес).

Другой важной характеристикой посредничества, способствующей популярности данного метода (особенно в сфере экономических споров), является конфиденциальность. Процедура медиации требует, чтобы на встрече (также называемой «сессия») присутствовали лишь сами стороны и посредник. Иные лица могут присутствовать на сессии лишь с разрешения самих сторон (необходимо согласие обеих). Кроме того, информация, полученная в ходе посредничества, а также материалы спора, не могут быть переданы иным лицам без обоюдного согласия сторон. Более того, неприкосновенность информации о медиации распространяется также на судебные запросы. Например, посредник может отказаться от дачи показаний по материалам спора, рассматриваемого в рамках медиации, даже если эту информацию запросил суд (правила медиации строго запрещают ему разглашать данную информацию без согласия сторон). На медиативной встрече также запрещена любая фиксация информации (видео- и аудиозапись, стенограмма и т. д.). Единственный допустимый способ фиксации — личные пометки медиатора, которые он должен продемонстрировать сторонам, а после окончания процедуры посредничества — уничтожить.

Сравнительная характеристика посредничества, арбитража и судебного разбирательства представлена в табл. 6.

Таблица 6

**Сравнительная характеристика посредничества,
арбитража и судебного разбирательства**

Критерии разграничения	Процедура		
	Посредничество	Арбитраж	Судебное разбирательство
Вынесение решения	Стороны	Арбитр	Судья
Контроль за ходом процесса	Стороны	Как правило, адвокаты	Адвокаты
Процесс	Неформальный	Частично неформальный	Формальный
Время слушания	3–6 недель	3–6 месяцев	2 года и более
Цена	Низкая	Средняя	Существенно высокая
Публичность	Негласная процедура	Как правило, негласная	Гласная
Правила доказывания	Отсутствуют	Неформальные	Четкое распределение обязанностей по доказыванию
Отношения между сторонами в ходе разбирательства	Сотрудничество	Антагонизм	Антагонизм
Принцип разрешения спора	Достижение соглашения	Состязательность	Состязательность
Ориентация разбирательства	На будущее	На прошлое	На прошлое
Материальный результат	Взаимный выигрыш	Одна из сторон чаще всего в проигрыше	Одна из сторон чаще всего в проигрыше
Эмоциональный результат	Чаше снятие эмоционального напряжения и возможность дальнейшего продолжения сотрудничества	Чаше сохранение эмоционального напряжения и невозможность дальнейшего сотрудничества	Сохранение эмоционального напряжения и невозможность дальнейшего сотрудничества

Однако при тех особенностях медиации, которые способствовали ее популярности, не стоит забывать, что существуют конфликты, при которых медиация неэффективна или нецелесообразна.

Что касается упоминавшихся выше унифицированных правил проведения медиации, то абсолютно единой и жестко формализованной системы не существует. Однако существуют различные метамоделли, вокруг которых строятся частные практики посредничества. Кроме того, с некоторыми оговорками выделяют наиболее общие стадии проведения медиации. Однако во всех случаях рассмотрения подобных моделей необходимо указывать их источник. Так, в научной литературе по тематике посредничества в США принято выделять следующие этапы медиации:

- инициация медиации;
- подготовка спора к процедуре посредничества;
- слушание;
- соглашение¹.

Однако К. Мур предлагает более развернутую и обширную систему этапов медиации².

1. Стороны спора осуществляют первоначальные контакты друг с другом. Они договариваются о том, что будут проводить процедуру медиации, и выбирают посредника.

2. Медиатор выбирает стратегию проведения процедуры посредничества совместно со сторонами конфликта.

3. Посредник собирает необходимую для проведения медиации информацию: данные о сторонах, информацию о содержании конфликта, вникает в суть спора. При этом посредник фильтрует поступающие данные по критериям: фактологическая/оценочная информация, достоверная/недостоверная/непроверенная информация.

4. Разработка общего плана будущей процедуры медиации. Здесь также определяются внутренние факторы, влияющие на достижение соглашения (относительно посредничества), и факторы внешние (случайности, внешние отношения сторон и т. д.).

5. Установка конструктивного взаимодействия сторон. На данном этапе посредник проверяет законность и реалистичность претензий сторон, а стороны устанавливают рациональные отношения друг с другом (спад эмоционального напряжения, «выпуск пара»).

6. Начальный этап самой медиативной процедуры: начало конструктивного диалога, организация регламента встреч (его сообщает посредник), помощь посредника в регулировании эмоций, определение границ дискуссии (содержание спора). Помощь посредника в переговорах.

7. Определение спорных вопросов в позициях и интересах сторон. Определение порядка обсуждения спорных вопросов.

8. Обнаружение интересов сторон, скрытых за их позициями.

9. Подготовка сторон к осознанию необходимости изменения границ позиций исходя из специфики их интересов. Первичную роль здесь играет посредник, который с помощью наводящих вопросов указывает векторы изменения позиций относительно осознанных интересов.

¹ См.: *Brown H.* Op. cit. P. 121–149.

² *Moore C. W.* Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco, 1986. P. 128–129.

10. Выдвижение предложений, которые могут в дальнейшем стать условиями соглашений. Здесь происходит согласование интересов сторон, которое становится возможным благодаря гибкости позиций.

11. Достижение согласия. Стороны приходят к финальному соглашению, определяются общие положения и конкретизируются частные. Разрабатывается механизм их дальнейшей реализации.

12. Подписание документов, закрепляющих достигнутые соглашения.

Указанные выше черты посредничества образуют так называемую классическую форму. При этом в научной литературе (преимущественно в США) выделяют две формы посреднической деятельности: классическая (направленная на урегулирование конфликта и на достижение согласия между сторонами) и трансформационная (направленная на трансформацию и развитие сторон).

Обе указанные формы посредничества отличаются разнообразием конкретных видов реализации (модели и процедуры), которые зависят от поставленных перед посредником целей и задач. Рассмотрение этих видов дает возможность определить наиболее эффективные модели посредничества для тех или иных типов конфликтов.

Классическая медиация, сформировавшаяся в США, первоначально использовалась при переговорах и урегулировании конфликтов в социально-трудовой сфере между работниками и работодателями. В современной форме данный тип посредничества существует в США около трех с половиной десятилетий. В дальнейшем медиационный опыт, полученный в сфере социально-трудовых отношений, был перенесен на семейные, организационные, гражданские, а затем и на социально-политические отношения.

Так происходило распространение классических форм посредничества на другие сферы общественной жизни, что в конечном счете привело к появлению неклассических типов медиации, обусловленных спецификой новых сфер и диктуемых ими целей.

В большом количестве типов неклассического посредничества медиатор не является беспристрастным лицом. Существуют формы трансформационной медиации, где в задачи посредника входит определение виновного и возложение на него ответственности за тот или иной поступок, послуживший началом конфликта. Примером подобных моделей посредничества является «восстановительная медиация» (медиация в отношении лиц, совершивших несерьезное или первое правонарушение, суть которого состоит в том, чтобы виновник

осознал последствия своего поступка и то, что его действия нанесли ущерб не абстрактной «общественной безопасности», а конкретным людям. Такой подход часто применяется в отношении несовершеннолетних лиц).

Появление и развитие неклассических форм посредничества не является чьим-то капризом или искажением основ классической модели. Это продиктовано насущной необходимостью решения проблем в различных сферах жизни. Именно поэтому неклассические формы должны быть рассмотрены наряду с классическими понятиями о медиации.

Различные типы посредничества, как классического, так и неклассического толка, отличаются спецификой своих функций. Опыт применения различных форм медиации позволяет указать на 12 первичных функций посредничества:

1. *Герменевтическая функция.* Данная функция выражается во взаимной интерпретации посланий сторон. От удачности интерпретации зависит способность сторон понимать друг друга в контексте их стремления к достижению согласия. Зачастую непонимание сторон основано не столько на личных разногласиях, сколько на специфике языка как медиума. Все эти проблемы могут с тем или иным успехом решаться за счет герменевтики (искусства интерпретации).

2. *Информационная функция.* Суть данной функции состоит в обмене данными между сторонами конфликта. Медиатор здесь выполняет функцию стабилизатора канала передачи данных. Сам же информационный обмен преследует следующие цели:

- изменение знаний сторон;
- изменение установок сторон;
- изменение поведения сторон;
- налаживание взаимопонимания.

Стабильность коммуникации зависит от надежности и разнообразия каналов передачи данных, от вторичного обогащения данных (комментарии в отношении спорных вопросов и двусмысленностей), от своевременности информации и отсутствия «шумов».

3. *Консультативная функция.* Под консультированием понимают «процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков и опыта в системе его клиента. Ключевым понятием при этом является клиент. Это подразумевает такие отношения, в рамках которых внешний по отношению к организации специалист делает свои знания и опыт доступными для нее. Это отличается, например,

от процесса предоставления своих знаний, навыков и опыта линейным руководителем, находящимся в определенных отношениях найма и труда: в этих случаях процесс предоставления знаний будет различным»¹. В более общем виде посредническое консультирование представляет собой процесс предоставления рекомендаций и советов по вопросам диагностики, анализа и урегулирования конфликтов.

Успех консультирования практически полностью зависит от профессиональных знаний и умений посредника. Выделяют следующие типы консультирования²:

— клиентоориентированный стиль. Данный стиль характеризуется тем, что посредник в процессе консультирования ориентирован не на формулировку готового решения, а на изменение характеристик самого клиента, которые в дальнейшем помогут ему справиться с конфликтом. Изменение клиента, его трансформация могут быть выражены в виде развития у него специфических знаний, умений и навыков. В первую очередь речь идет о навыках конфликторазрешения, организаторских способностях и мотивационных аспектах деятельности. Работа посредника заключается в наведении клиента на определенные мысли, в поощрении его суждений и регулировании хода беседы в том ключе, в котором клиенту открываются новые аспекты проблемы, ранее им не замечаемые;

— поддерживающий стиль. Данный стиль применяется в тех ситуациях, когда речь идет об эмоциональном состоянии клиента. Чаще всего этот стиль применяется при стрессовых ситуациях, когда клиент измучен своим статусом конфликтанта. Нередко данный стиль используется на начальных этапах иных стилей, например клиентоориентированного. В подобных ситуациях задача посредника — стабилизировать эмоциональное состояние клиента и минимизировать негативные аспекты такого состояния, с тем чтобы в дальнейшем стали возможны рациональный диалог и поиск решения проблемы (или трансформация клиента);

— герменевтический стиль. Данный стиль основывается на разнице мировоззрений и опыта клиента и посредника. Посредник интерпретирует проблему с позиции своих профессиональных знаний и навыков, а также жизненного опыта. Разница в интерпретациях посредника и клиента позволяет последнему взглянуть на проблему

¹ Макхем К. Управленческий консалтинг. М. : Дело и сервис, 1999. С. 10.

² См.: Базарова Л. А. Социально-технологические и ситуационные переменные управленческого консультирования : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2002. С. 19–31.

с другой стороны, что дает возможность прояснить будущие принципы решения проблемы;

— зондирующий стиль. Данный стиль функционирует как классическое интервью, позволяя посреднику определить тот набор фактов, на основании которых можно предоставить свой совет для решения проблемы. Кроме этого, зондирующий стиль может претворять иные формы консультирования;

— оценивающий стиль выражается в предоставлении готового совета. Данный стиль целесообразен в случаях, когда клиент имеет с посредником-консультантом конструктивные отношения (что бывает далеко не всегда), а также в условиях дефицита времени на принятие решений.

Для того чтобы верно определить стиль консультирования, адекватный для той или иной ситуации, целесообразно воспользоваться критерием деятельностной включенности клиента. Данный критерий указывает на эффективность консультирования через такой показатель, как скорость решения проблем клиента. Если скорость повышается, значит, метод успешен. Однако такой способ оценки носит результирующий характер, следовательно, непригоден для определения оптимального стиля на этапе, предшествующем его применению. В силу этого консультант при выборе стиля может полагаться лишь на свое мастерство. Стоит также отметить, что на выбор стиля влияет не только конфликтная ситуация, но и профессиональное положение консультанта.

Так, начинающие специалисты в этой области должны использовать клиентоориентированный стиль, дабы сформировать свою клиентскую базу. Этот стиль также целесообразен при привлечении новых клиентов. После того как между посредником и клиентом установлены конструктивные отношения, возможен переход к зондирующему и оценивающему стилю.

В определенной степени такие критерии, как информированность консультанта и мера неопределенности ситуации влияют и на процесс выбора стиля. В ситуации малой информации и неопределенности наиболее предпочтительны поддерживающие и клиентоориентированные стили; при информационной полноте и стабильности — зондирующие и оценивающие стили. В некотором смысле данные критерии могут помочь специалисту определиться со стилем консультирования еще до его начала.

4. *Коррекционная функция* выражается в устранении помех и ошибок коммуникации (более подробно о них говорилось ранее),

а также психологических установок, формирующих негативное отношение к партнеру и препятствующих налаживанию конструктивного диалога.

5. *Креативная функция.* Данная функция подразумевает изобретение новых методов и техник урегулирования конфликтов. «Один адвокат, которого мы знаем, — пишут Р. Фишер и У. Юри, — прямо приписывает свой успех способности изобретать решения, выгодные для его клиента и для другой стороны. Иными словами, он увеличивает пирог, прежде чем разделить его. Мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах»¹.

Данные авторы указывают на то, что проблема креативности (то есть отсутствие свежих идей) в конфликте основана на следующих ошибках:

— критика идей по их наименее сильному элементу. Любые идеи и решения, которые предлагаются сторонами, неидеальны. Всегда существует возможность обнаружить слабые места идеи и раскритиковать ее. Такой подход неконструктивен, так как, во-первых, судит об идее в целом по наиболее слабому компоненту (тогда как стоит судить по наиболее сильному). Во-вторых, преждевременно отменяя идею, он не позволяет ее усовершенствовать или ввести в оборот синтеза идей для принятия общего решения, который принимал бы в расчет только сильные стороны поступивших предложений;

— стремление к однозначному и единственному решению. Данная ошибка обусловлена тем, что люди не желают увеличивать количество спорных вопросов (предполагающих разные решения) и стремятся нивелировать свои позиции в рамках одного решения (зачастую достаточно неудачного). Такой подход ограничивает стороны в принятии решений, так как подменяет цель максимальной взаимной выгоды от рассмотрения и принятия различных вариантов сценария урегулирования конфликта целью достижения мира быстрым, но неэффективным способом;

— рассмотрение конфликта как «игры с нулевой суммой»;

— «наша проблема — наше решение». Такая постановка вопроса, во-первых, заставляет каждую сторону обдумывать лишь реализацию своих интересов, не замечая, что решение их проблемы может быть найдено через решение проблемы оппонента. Во-вторых, заикленность на своих интересах понижает степень скоординированности решения проблемы, подрывая механизм сотрудничества².

¹ См.: Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 72.

² Там же. С. 72–74.

6. *Трансформационная функция.* Зачастую для успешного решения проблемы, послужившей структурным ядром конфликта, необходимо изменение стиля жизни (или некоторых ее аспектов) самих сторон. В силу этого трансформационная функция в рамках посредничества приобретает актуальность (которая на сегодняшний день продолжает возрастать). Сама трансформация делится на следующие этапы, выделенные Х. Сведнером, профессором Гётеборгского университета:

- определение цели;
- производство знаний;
- определение инструментария;
- осуществление трансформации;
- развитие трансформации¹.

Стоит отметить, что данная функция зачастую противопоставляется функции, речь о которой пойдет ниже (решение проблемы). Такого мнения, например, придерживается Д. Колб, утверждая, что в посреднической деятельности существует лишь принцип решения проблемы или изменения отношения к ней; все остальное — миф². Такое утверждение представляется весьма сомнительным, так как спектр целей медиации не ограничивается лишь решением проблемы и изменением отношения к ней (хотя гипотетически к этим двум полюсам можно свести все финальные методы). Соотношение этих двух полюсов не однозначно, так как достижение одной цели может предполагать реализацию другой как инструмента.

7. *Функция решения проблемы.* Под проблемой понимается любая форма противоречия, нарушающая сложившийся порядок существования индивида или группы и требующая решения зачастую нестандартными для исходного порядка методами. Основным мотивом решения проблемы является состояние дискомфорта, от которого человек стремится избавиться. Безрезультативность решения проблемы (или комплекса проблем) может быть обусловлена одним (или несколькими) из перечисленных ниже факторов:

- отсутствие мотивации;
- отсутствие возможностей;
- отсутствие решения³.

¹ См.: Сведнер Х. Об организации социальной работы в системе обучения социальным работникам в Швеции // Социальная работа. 1982. Вып. 1. С. 11–12.

² Kolb D. When Talk Works: Profiles of Mediators. San Francisco, 1994. P. 460–461.

³ См.: Бернлер Г., Юнссон Л. Теория социально-психологической работы. М., 1982. С. 33.

Данный набор условий, затрудняющих решение проблемы, определяет основные задачи медиации в рамках данной функции:

- усиление мотивации сторон посредством анализа исходных причин ее отсутствия и переконструирования отношения к проблеме;
- поддержка сторон, повышение их «боевого духа», направленное на решение проблемы;
- предоставление сторонам ресурсов и методов решения проблемы.

8. *Социокоммуникативная функция.* Данная функция формирует процесс взаимодействия в соответствии с культурными и социальными нормами (ритуалы и правила этикета, которые либо носят инструментальный характер условий достижения соглашения, либо ценны сами по себе).

Социальная коммуникация также способствует взаимопониманию сторон. Основными механизмами достижения подобного эффекта являются идентификация и эмпатия. В рамках идентификации одна сторона ставит себя на место другой, тем самым стремясь понять ее мысли и установки, рационально объяснить ее модель поведения. В эмпатии речь в большей степени идет о сопереживании другой стороне. Возможность реализации этих механизмов основана на том, что человек, будучи социокультурным существом, живущим в символическом мире, «вселенной знаков», обнаруживает у оппонента те или иные знаки, позволяющие ему произвести идентификацию (логические операции в суждениях, использование слов-маркеров, культурные отсылки) или эмпатию (жалобы, плач, ужас, страх и т. д.). Данная функция во многом осуществляется за счет герменевтической функции, так как для успешной эмпатии и идентификации необходима удачная интерпретация знаков, отсылающих к мыслям и чувствам оппонента.

9. *Стимулирующая функция.* Данная функция выражается в побуждении сторон посредником к урегулированию конфликта. Стимулирующая деятельность в идеале должна приводить к следующим результатам:

- формирование самостоятельного мотива;
- актуализация мотивов сторон, которые были скрыты или недостаточно активны;
- усиление имеющихся мотивов;
- компенсация в случае мотивационного неудовлетворения.

Стоит отметить, что оговорка «в идеале» не случайна. Человек реагирует на стимулы не механически, а реактивно, иными словами,

выборочно и в той степени, в которой тот или иной стимул актуализирует те или иные ассоциативные и интерпретационные конструкции в его психике. В силу этого стимул определяется постфактум, когда внешнее воздействие смогло побудить индивида к тем или иным действиям. При этом также следует отметить ошибку приписывания тем или иным формам воздействия атрибута «стимул» лишь на основании того, что данная форма воздействия когда-то выступала в такой роли (или такое приписывание отображает желание исследователя). Суть стимулирования состоит именно в его содержании (процесс и результат), в то время как слепое атрибутирование сущности стимулирования не отражает. Также стоит учитывать, что стимул — пороговая категория, то есть если воздействие обладает интенсивностью ниже порогового значения восприятия человека, то ни о каком стимуле речи идти не может. Все это указывает на то, что данная функция может быть выделена лишь по факту своей результативности и на основе интерпретации участников ее реализации.

10. *Терапевтическая функция.* Данная функция предполагает эмоциональную разгрузку сторон, процесс их освобождения от невротических конструкций, чувства вины и психической напряженности.

11. *Функция установления сотрудничества.* Под сотрудничеством понимается совместное и скоординированное сторонами решение конфликта. С. Ф. Макаров, исследующий стратегию сотрудничества в конфликте, предлагает следующую схему действий:

- признание факта существования конфликта;
- очерчивание границ конфликта;
- определение возможных спектров решения;
- выработка процедуры взаимодействия с оппонентом;
- принятие соглашения;
- реализация соглашения;
- оценка соглашения¹.

12. *Фасилитационная функция.* Данное понятие происходит от английского «facilitate» (облегчать). Сама же функция заключается в том, что наличие в структуре социального взаимодействия соперника или наблюдателя стимулирует повышение активности субъекта взаимодействия. Иными словами, стороны конфликта начинают изменять свои поведенческие модели из-за взаимного влияния, а также под влиянием посредника (выполняющего роль наблюдателя в реальности или в воображении сторон). Специфика действий сторон при фасилитации зависит от большого количества разноплановых

¹ См.: Макаров С. Ф. Менеджер за работой. М. : Экономика, 1990. С. 188.

факторов. К ним могут относиться возраст, пол, социальный статус, профессиональные навыки и тому подобное — как свои собственные, так и фасилитаторов. Общим же правилом деятельности сторон при фасилитации является их стремление произвести впечатление на соперника и наблюдателя (по этой причине возрастают количественные показатели деятельности (феноменологический уровень), а качественные показатели (онтологический уровень) страдают, так как основная цель — создание видимости). Схожим по форме, но обратным по результату относительно фасилитации является феномен ингибиции (от *лат. inhibere* — затруднять). Данный феномен действует как фасилитация, с тем лишь отличием, что ухудшает показатели деятельности (как количественные, так и качественные).

Исходя из опыта наблюдения за взаимодействием двух субъектов, выделяют пять видов влияния:

- общая фасилитация;
- общая ингибиция;
- односторонняя фасилитация;
- односторонняя ингибиция;
- независимость.

Исследование данных видов взаимодействия позволяет определить типы взаимовлияния сторон конфликта, предугадать их модели поведения и разработать эффективные модели урегулирования.

Стоит отметить, что все указанные функции посредничества обладают взаимосвязью, тем самым формируя единство посредничества как механизма урегулирования конфликтов. Так, консультирование основывается на трактовке ситуации (герменевтическая функция) и эмоциональной поддержке сторон (терапевтическая функция). Кроме того, оно может включать помощь сторонам в разработке решений и в их реализации (функция фасилитации), а также в трансформации сторон (трансформационная функция). При этом практически все виды посредничества основаны на социокоммуникативной функции. Проследить взаимосвязь той или иной функции со всеми остальными можно на примере любой из них. Это обуславливает многофункциональность посредника как третьей стороны конфликта. Такое положение вещей определено тем, что конфликт — комплексный феномен, затрагивающий различные аспекты существования сторон и сферы их реализации. При этом важно помнить, что реализация функций посредника в конфликте обладает иерархическим статусом, то есть реализация одних функций важнее, чем реализация других, и осуществляется в первую очередь. Таким образом, необходимо понимание

сущности каждой из функций и знание того, какая функция является первостепенной по значимости в той или иной ситуации.

Исходя из анализа посредничества в системе урегулирования конфликтов, можно сделать следующие выводы.

1. Урегулирование социально-трудового конфликта, как и других видов конфликтов, должно базироваться на четком понимании причин, вызвавших конфликт, на факторах, обусловивших его характер. На сегодняшний день в научной литературе доминирует линейный способ построения моделей детерминации конфликтов. Несмотря на то что данные модели способны объяснить отдельные механизмы конфликтогенеза и поведения сторон, для обобщенного рассмотрения конфликтов они не пригодны. В силу этого требуется разработка интегрального подхода, формирующего более сложные герменевтические модели конфликта, учитывающие многосоставность этого явления (требуются исследования, которые рассматривали бы констелляторность конфликта).

2. Однако знание факторов и детерминант конфликтности является необходимым, но не исчерпывающим условием эффективного урегулирования споров. Знание основ конфликтогенеза имеет ценность лишь при условии знания механизмов их влияния на протекание конфликта, а также при условии понимания взаимосвязи влияния и результирующего эффекта, при умении подобрать стратегии влияния сообразно требованиям характеристик конфликта (технологические переменные).

3. Помимо знаний детерминации и стратегий влияния, важную роль играет и то, какая сторона влияет на конфликт (непосредственные участники или третья сторона, представленная посредником или арбитром). Участие самих сторон конфликта, в силу их включенности в данный процесс, существенно затруднено. Целесообразным представляется вмешательство третьей стороны, обладающей беспристрастностью и нейтральностью. Данные характеристики позволяют ей действовать рационально и налаживать сотрудничество между основными акторами борьбы. В рамках конфликтов с вмешательством третьей стороны наиболее развитыми формами признаются суд, арбитраж и медиация.

4. Посредничество как метод урегулирования конфликтов с привлечением третьей стороны характеризуется следующими особенностями:

- добровольность;
- неформальность;

- независимость посредника;
- нейтральность посредника;
- конфиденциальность;
- участие сторон в разработке решения.

5. Посредничество обладает целым рядом характеристик, выгодно отличающих его от арбитража и судебного разбирательства. Эти характерные отличия представлены в следующих категориях:

- вынесение решения;
- контроль за ходом процесса;
- процесс;
- время слушания;
- цена;
- публичность;
- правила доказывания;
- отношения между сторонами в ходе разбирательства;
- принцип разрешения спора;
- ориентация разбирательства;
- материальный результат;
- эмоциональный результат.

6. Эффективность посредничества также определена его многофункциональностью. Выделяют следующие функции посредничества:

- герменевтическую;
- информационную;
- консультативную;
- коррекционную;
- креативную;
- развивающую;
- решения проблем;
- социокоммуникативную;
- стимулирующую;
- терапевтическую;
- установления сотрудничества;
- фасилитационную;
- трансформационную.

В рамках социально-трудового конфликта стоит отдельно остановиться на рассмотрении фасилитационной функции. Данная функция облегчает процесс принятия решений, играет важную роль в установлении согласия между сторонами, чьи противоречия неустранимы (противоречие между трудом и капиталом), а отношения не могут быть разорваны в силу того, что стороны конфликта существуют лишь в рамках данных противоречивых отношений.

5.5. МЕТОДИКА ФАСИЛИТАЦИИ ПРИ ПОСРЕДНИЧЕСКОМ РЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТОВ

Как уже отмечалось, фасилитация — это функция посредничества, направленная на облегчение достижения соглашения сторон. Для того чтобы действия посредника были эффективны, требуется знание определенных аспектов фасилитации как процесса, применяемого в рамках урегулирования конфликтов.

Выделяют 10 основных правил и 10 основных методов фасилитации. Знание этих правил и методов позволяет успешно применять фасилитацию, под которой прежде всего подразумевается устранение восприятия оппонента в категориях «образа врага». При снятии подобной установки восприятия процесс разработки соглашения существенно упрощается. Данную цель фасилитации нередко называют фасилитацией социального восприятия (или перцепции).

При этом стоит отметить, что негативное восприятие может касаться не только самих сторон, но и их отдельных действий. Стороны могут относиться друг к другу достаточно сдержанно, но в то же время могут трактовать действия друг друга как двойную игру, скрытую угрозу своим интересам. Это существенно осложняет процесс принятия решения, так как конструктивные предложения сторон могут быть отвергнуты из-за подобного негативного отношения. Ситуация, в которой фасилитации подвергаются конкретные действия сторон при отсутствии четкого «образа врага», называется фасилитацией функционального восприятия.

Также выделяют поддерживающую фасилитацию, которая осуществляется не на начальном этапе снятия напряжения для перехода к конструктивному диалогу, а в процессе этого диалога, тем самым не позволяя ему перейти в неконструктивное русло. Фасилитацией выбора называют облегчение принятия финального соглашения, так как на данном этапе споры зачастую могут быть вторично актуализированы.

Таким образом, процесс фасилитации может применяться на всем пути урегулирования конфликта. Задачами посредника являются:

- устранение взаимной неприязни сторон;
- устранение неприязни конкретных шагов сторон;
- облегчение диалога;
- облегчение принятия решений.

Исходя из задач, стоящих перед посредником-фасилитатором, можно произвести группировку правил и методов в соответствии с четырехэтапными формами фасилитации.

Правила и методы фасилитации достаточно близки по своей сути. И те и другие являются механизмами социального действия и выступают как отдельные агрегаты, образующие систему фасилитации. Разница между ними состоит в том, что правила являются общими принципами реализации данной меры, а методы — конкретными инструментами, предназначенными для решения тех или иных задач в рамках фасилитации. Рассмотрим данные правила и методы.

1. Правила и методы фасилитации социального восприятия.

1. Правило позиционной рокировки. Данное правило предполагает возможность посмотреть на ситуацию глазами оппонента. Зачастую сторона конфликтного отношения воспринимает все происходящее исключительно в собственных координатах причинностей, правоты и значимости, отводя оппоненту роль неправого, беспринципного и незначительного подстрекателя, агрессора или просто глупца. Способность поставить себя на место другого, попытаться понять, чем могут быть продиктованы его действия и суждения, — важное правило фасилитации, следование которому облегчает сотрудничество. Данное правило требует определенной гибкости мышления, способности усматривать не только сильные стороны своей позиции и слабые стороны чужой, но и наоборот. Другим важным умением является способность интерпретировать всю ситуацию целиком, исходя из принципов восприятия другой стороны (это достигается пониманием системы ценностей и воззрений оппонента).

Р. Фишер и У. Юри указывают на то, что «люди обычно уделяют слишком мало внимания методу достижения своей цели путем учета интересов другой стороны. Для того чтобы преодолеть подобную близорукость, проистекающую от слишком узкого взгляда на собственные сиюминутные интересы, необходимо поставить себя на их место. Без какого-либо привлекательного для них варианта никакого соглашения, скорее всего, не будет достигнуто»¹.

2. Правило «выпускание пара». В рамках конфликтного взаимодействия стороны накапливают множество нереализованных эмоций, связанных с негативными переживаниями по поводу происходящего конфликта, а также с фрустрацией, вызванной невозможностью достигнуть желаемого результата быстро и эффективно. В силу этого необходимо произвести эмоциональную разрядку, «выпустить пар». Это делается для того, чтобы невыраженные эмоции не мешали дальнейшему конструктивному диалогу. «Выпуск пара» реализу-

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 91.

ется как предоставление возможности сторонам высказать все, что «наболело» (то есть все свои негативные переживания по этому поводу). Основная задача посредника-фасилитатора — следить за тем, чтобы данный процесс не зашел слишком далеко и не привел к эскалации конфликта. Этого можно добиться, если подтолкнуть стороны к тому, чтобы они выражали именно свои эмоциональные состояния («Я чувствую злость на оппонента», «Меня обидели его действия»), а не обвинения другой стороны («Ты разозлил меня!», «Ты меня обидел!»). Эффективность подобных мер зависит от того, насколько искусно посредник задает наводящие вопросы, которые оставляют стороны в границах выражения эмоций, а не нападков на противника.

3. Метод обращения к значимым ценностям. Суть данного метода заключается в том, что одна из сторон признает значимость ценностей другой стороны («Для нас так же важна эта сделка», «Мы с вами представители единой культуры», «Все мы люди» и т. п.). Эффективность этого метода состоит в том, что разделение значимых ценностей подрывает сложившийся «образ врага», с которым нет ничего общего. В ситуации, когда стороны разделяют некоторые общие принципы и взгляды, «образ врага» не выстраивается со всей силой его воображаемой антагонистичности. Для применения этого метода необходимо, во-первых, определить значимую ценность (иначе может возникнуть возражение: «Все мы люди, но разве это важно?»), во-вторых, верно определить причастность к ценности (возражение: «Ну, это вам кажется, что все мы представители одной культуры, на самом деле у нас разные пути!»). Если оба критерия соблюдены, то метод имеет шанс сработать как нужно. В противном случае реализуются схожие с указанными примерами формы сопротивления методу.

4. Метод контраста восприятия. Данный метод основывается на неожиданном действии стороны, не предполагаемом логикой взаимодействия, которое тем самым подрывает устоявшееся представление об этой стороне у противоположной. В конфликте стороны обычно рассматривают друг друга в категориях вражды (в лучшем случае — соперничества). Это определяет их ожидание негативных действий по отношению друг к другу. Реализация позитивного действия позволяет сломать этот стереотип, начав тем самым процесс сотрудничества. Например, профсоюз провел незаконную (не согласованную с работодателем и признанную судом таковой) забастовку и ожидает, что работодатель воспользуется судебным решением. Если же работодатель продолжает коллективный спор, не завершая

его по суду, это может стать сигналом для профсоюза, что работодатель не «окончательный враг», а сторона, заинтересованная в переговорах, пусть даже они проходят с высокой долей напряженности. При этом важно помнить, что перцептивный контраст не должен проявляться в форме явной односторонней уступки, поскольку такая ситуация не подрывает привычное представление, а успешно ложится в систему восприятия с пометкой «враг слаб». Однозначным это уточнение считать нельзя, так как в данном примере с профсоюзом действия работодателя могли быть истолкованы и как «порядочность», «человечность», и как слабость. Лучше всего реализовывать перцептивные контрасты в сфере, где интересы сторон никак не ущемляются и не реализуются, то есть там, где речь идет о символических жестах, не означающих ничего, кроме самой возможности конструктивного диалога. Разработать такие жесты — большое искусство, так как практически всю символическую реальность можно трактовать как минимум в значении буквальности и аллегоричности.

II. Правила и методы фасилитации функционального восприятия.

5. Правило ценностной рокировки. В рамках взаимодействия, не только конфликтного, но и вполне мирного, например в торговле, вступая в контакт с другой стороной социальной реальности, мы стремимся реализовать свой интерес. При этом, делая какое-то предложение другой стороне, мы чаще всего апеллируем к собственным интересам и мотивам («Мне было бы выгодно приобрести у вас это», «Продать вам этот товар — с моей точки зрения, хорошая сделка»). Зачастую люди не озвучивают вышеприведенные варианты интереса, а просто делают то или иное предложение. Эффективность социальной коммуникации (в том числе и конфликтной) зависит от знания ценностей и интересов других. Если предложение апеллирует к ценностно значимым категориям оппонента, вероятность его принятия существенно повышается. Это обуславливает такое правило, как «ценностная рокировка». Необходимо, как в случае с позиционной рокировкой, поставить себя на место другого и подумать: «Что представляет ценность для моего оппонента, какое предложение он бы принял?». Такая постановка вопроса облегчает процесс переговоров, так как стороны предлагают варианты решения проблемы не «вслепую», а с оглядкой на интерес другого (свой же интерес стороны практически всегда учитывают).

6. Правило плюралистичности. Данное правило указывает на то, что финальное решение проблемы не является монолитным феноме-

ном на всем протяжении взаимодействия и в большинстве случаев формируется из элементов других предложений. Это обуславливает важность такого подхода, как разработка «спектра возможных решений». Он позволяет сформировать множество вариантов урегулирования конфликта, из анализа и перекомпоновки которых в итоге возникает финальное соглашение. Ошибкой было бы отказаться от этого принципа. Как уже упоминалось ранее, разработка лишь одного решения, а не целого спектра, существенно замедляет процесс урегулирования конфликта, а также сужает вариативную эффективность соглашения (большое количество композитных решений с большими показателями эффективности будет упущено). Вариативность решений применяется практически во всех общественных отношениях: отдел кадров выбирает сотрудника на должность из множества претендентов, происходят политические выборы, объявляются конкурсы на строительство и т. д. Этот же принцип должен применяться и при решении конфликтов.

7. Метод обращения к интересам. Данный метод является производным от правила ценностной рокировки. Он также основывается на определении интереса оппонента и апеллировании к нему при выдвижении предложений. Как уже упоминалось в связи с обзорами положений Гарвардской школы переговоров, позиции — лишь манифестируемые элементы интереса сторон. Предложения обретают большую эффективность, когда апеллируют к интересу, а не к позиции (стороны могут некорректно выражать свои интересы, к тому же позиции могут быть более гибкими, если предложение направлено на интерес). Эффективность данного метода определена, во-первых, тем, что за позициями сторон может оказаться гораздо больше интересов, чем было первоначально манифестировано (и они могут быть сложнее, чем это представлено в позиции). Во-вторых, интересы имеют множество вариантов удовлетворения, а не только тот, который был заявлен в позиции.

Практически вся базисная концепция Гарвардской школы переговоров основана на примате интереса перед позицией и работы исключительно с ним (через систему гибких и обсуждаемых позиций)¹.

8. Метод вариативных предложений. Данный метод является частным случаем применения правила вариативности решений. Здесь стоит отметить, что предложения оппоненту в конфликте стоит всегда вносить как минимум в двух вариантах (достаточно разных). Отклонение одного варианта стимулирует сторону к выбору другого

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 57–58.

(психологический момент благодарности за выбор и чувства вины за «капризность»). Этот психологический момент повышает вероятность выбора одного из вариантов решения (или его части) и снижает вероятность полного отказа (однако данная категория сильно зависит от самой личности оппонента).

Чаще всего оппонент отвергает все варианты в чистом виде, но из каждого берет ряд понравившихся ему моментов, которые, в свою очередь, будут им дополнены и послужат основанием для будущих соглашений.

9. Метод объективированных предложений. Чаще всего стороны в конфликте выражают свои мысли исходя из субъективных высказываний («Я думаю», «Мне кажется»). Объективированно сформированное предложение («В сложившийся ситуации мы считаем, что...», «В подобных обстоятельствах, на наш взгляд, целесообразно...») обладает большей риторической силой, так как предопределено некоторым набором фактологических данных и выражено как отношение стороны к ним. Это позволяет понять, к чему относится суждение стороны и как оно легитимировано в рамках конфликта. Иными словами, сначала нужно сформулировать проблему и лишь затем выразить свое отношение к ней. В противном случае спор становится безобъектным и может привести к тому, что стороны заговорят о совершенно разных вещах, не осознавая этого, поскольку не оговорили объект обсуждения.

III. *Фасилитация взаимодействия сторон.*

Фасилитация, связанная с поддержанием взаимодействия сторон, основывается на ряде правил, рассмотренных ранее в связи с ошибками в переговорном процессе, на которые указывали Р. Фишер и У. Юри. К данным правилам относятся следующие.

10. Правило исключения преждевременного суждения. Оно является указанием на ошибку преждевременной критики, когда решения отбрасываются по принципу критики наименьшего значения (за наличие слабых сторон). Необходимость исключения преждевременного суждения связана с тем, что в процессе выдвижения предложений необходимо обращать внимание на сильные стороны, а не на слабые. В дальнейшем эти сильные стороны могут быть изъяты из первоначальных предложений и встроены в финальное соглашение. Преждевременная критика подрывает данную деятельность, заводя переговоры в тупик. Для того чтобы избежать данной ошибки, необходимо воспользоваться следующим правилом.

11. Правило отделения изобретения от решений. Данное правило является формообразующим для такого метода, как «мозговой штурм». Суть правила состоит в том, что процесс выдвижения решений отделен от их критики (даже по сильным аспектам). Сначала сторонам необходимо выдвинуть все решения, которые приходят им в голову, и лишь затем начинается критика решений, выделяются наиболее сильные компоненты и формируется будущее соглашение. Если данное правило не было применено и началась преждевременная критика, то негативные процессы может нивелировать следующий метод.

12. Метод психологического перехвата. Суть данного метода состоит в том, что все предложения, которые отвергаются сразу, даже без анализа их сути, не имеет смысла «проталкивать». Первоначально необходимо воздать должное стороне, которая отвергла предложение, за ее предусмотрительность и осторожность, затем указать на то, что ее опасения оправданы, так как в такой ситуации любой на месте данной стороны был бы осторожен, а потом перейти к анализу предложения по существу. Данный метод оберегает стороны от негативного влияния преждевременных суждений, тем самым способствуя развитию диалога.

13. Правило сопричастия. Данное правило выражается в том, что все предложения, поступающие от сторон конфликта, должны разрабатываться при участии оппонента. Это участие выражается в советах, консультациях, корректирующих предложениях и т. п. Сторона, которая выдвинула первоначальное предложение, должна привлечь к участию в дискуссии оппонента, подчеркнув значимость последнего для себя. Во многом эффект данного правила обусловлен потребностью в признании, по поводу которой Д. Карнеги отметил следующее: «Есть один закон человеческого поведения, имеющий универсальную значимость. Если мы будем исполнять этот закон, мы почти всегда будем застрахованы от неприятностей. Более того, этот закон (опять же если мы будем исполнять его), позволит нам обрести бесчисленных друзей и непреходящее счастье. Но стоит нам только нарушить этот закон, как в тот же самый миг мы окажемся в потоке неприятностей. Этот закон гласит: всегда давай людям почувствовать их значимость»¹.

14. Правило подтверждаемого слушания. Данное правило является аналогом техники активного слушания, при которой собеседник

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Екатеринбург : АРД ЛТД, 1999. С. 98.

подтверждает свое внимание через выражение заинтересованности (кивание, перефразирование, уточняющие вопросы и т. п.). Стоит отметить, что данная техника формирует у говорящего уверенность в том, что он был услышан. В противном случае, даже при достаточно точном понимании позиции оппонента, другая сторона может прийти к выводу, что она не была услышана (только на основании того, что она не уловила знаки, подтверждающие выслушивание).

15. Правило минимизации субъектной значимости борьбы. Данное правило тоже упоминалось ранее в связи с обзором положений Гарвардской школы переговоров. Его альтернативным названием является «отделение проблемы от людей». Суть этого правила заключается в том, что проблема конфликта не связана с субъективными характеристиками оппонента (доказательством этого может быть простой мысленный эксперимент, при котором оппонент меняется на любого другого человека и суть конфликта остается неизменной). Более того, даже если субъективные характеристики оппонента влияют на конфликт, перенос борьбы с проблемы на него может привести к существенной эскалации. К тому же сводить характеристики человека лишь к тем, которые были манифестированы им в конфликте, — непозволительное упрощение, служащее основанием для серьезной недооценки оппонента. Все это указывает на то, что стороны в процессе своего взаимодействия должны отказаться от взаимных переходов на личности (нападков, упреков, обвинений и т. п.), если хотят достигнуть конструктивного диалога.

IV. *Фасилитация выбора.*

16. Правило учета вероятных последствий. Данное правило гласит, что любое соглашение, принимаемое сторонами, должно рассматриваться в свете даже самых отдаленных последствий для участников конфликта. Это правило указывает как на осмотрительность при принятии обязательств по договорам, так и на тактику принятия решений. Довольно часто стороны, предлагая свои варианты соглашений, приводят аргументы, отталкивающиеся если не от прямых угроз, то от перспективы негативных последствий («Если вы не примете наше предложение, то последствия будут плачевны»). Более эффективным методом было бы указание на то, что согласие с тем или иным предложением несет выгоды для оппонента («Наше предложение позволит вам... / предоставит вам...»).

Р. Фишер и У. Юри предлагают следующий подход к реализации этого правила: «Для того чтобы оценить тот или иной подход с точки

зрения другой стороны, проанализируйте, как их будут критиковать, если они его примут. Напишите пару предложений, иллюстрирующих самую острую критику в отношении решения, которое вы хотите им предложить. Затем напишите еще пару предложений, которые могут стать аргументом другой стороны в свое оправдание. Подобный прием поможет вам оценить те сдерживающие факторы, влияние которых испытывают в переговорах ваши оппоненты. Это должно помочь вам разработать такие варианты, которые будут отвечать их интересам, с тем чтобы они приняли устраивающее вас решение»¹.

17. Метод рефлексивной аргументации. Суть данного метода состоит не в усовершенствовании собственной аргументации, а в предоставлении оппоненту тех доводов, которые могли бы подтолкнуть его к принятию взаимовыгодного соглашения. Иными словами, необходимо дать другой стороне те аргументы, которые она смогла бы истолковать в пользу соглашения («В пользу данного соглашения говорит тот факт, что...», «Не так ли?..»). В некотором смысле данный метод является частным случаем правила учета вероятных последствий. Для реализации этого метода необходимо уметь производить рокировку позиций и интересов, а также понимать ценность тех или иных аргументов для другой стороны.

Стоит отметить, что аргументация должна подбираться сообразно личности оппонента. Для некоторых более значимой является рациональная аргументация, для других — эмоциональная. В некоторых случаях уместно говорить о фактах, а в других — об оценках и т. д.

18. Метод прецедента. Суть данного метода состоит в обнаружении похожего случая, по которому стороны договорились так, как им обоим оказалось выгодно. Еще более успешным прецедентом будет тот, который напрямую связан со сторонами конфликта (однажды та или иная сторона поступила таким же образом в схожей ситуации). Прецедент является крайне эффективным средством убеждения оппонентов в правильности выбора того или иного варианта завершения конфликта. Не случайно на этом понятии во многом основывается англосаксонская правовая система.

19. Метод апелляции к авторитету. «Если вы не демонстрируете безразличия к интересам другой стороны, то можете позволить себе настойчиво доказывать серьезность ваших забот. Обратившись к другой стороне с призывом: „Поправьте меня, если я не прав“, вы тем самым демонстрируете свою открытость, и если вас не поправляют, значит, они восприняли ваше описание ситуации»².

¹ Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 94.

² См.: Там же. С. 66.

20. Метод актуализации благородных мотивов. Данный метод является простым апеллированием к морали. Если достижение соглашения преподнести как моральный долг оппонента, то вероятность подписания документа возрастает.

В кратком виде правила и методы фасилитации представлены в табл. 7.

Таблица 7

Правила и методы фасилитации

№ п/п	Виды социальной фасилитации	Правила социальной фасилитации	Методы социальной фасилитации
1	Фасилитация социальной перцепции	Правила позиционной рокировки, «выпускания пара», обращения к значимым ценностям	Метод перцептивного контраста
2	Фасилитация функциональной перцепции	Правила ценностной рокировки и плюралистичности	Методы обращения к интересам, вариативным предложениям
3	Фасилитация взаимодействия	Правила отделения изобретения от решения, исключения преждевременного суждения, сопричастности, подтверждаемого слушания, минимизации субъективной значимости конфликта	Метод психологического перехвата
4	Фасилитация выбора	Правило учета вероятных последствий	Методы рефлексивной аргументации, прецедента, апелляции к авторитету, актуализации благородных мотивов

Рассмотрев основные положения фасилитационного посредничества, можно сформулировать следующие выводы:

— во-первых, фасилитация является процессом, реализация которого может быть целесообразна на всем протяжении урегулирования конфликтов. При этом выделяют четыре формы фасилитации, соотносящиеся с этапами развития конфликта: фасилитация социального восприятия, фасилитация функционального восприятия, фасилитация взаимодействия и фасилитация выбора. В каждом из четырех типов фасилитации выделяются свои правила и методы;

— во-вторых, фасилитация успешна лишь при выполнении всех указанных правил. Что касается методов, их применение обусловлено конкретикой ситуации;

— в-третьих, правила и методы достаточно тесно взаимосвязаны, и зачастую метод является конкретизированной формой правила. Все это повышает удобство определения стратегии эффективных действий в рамках фасилитации.

Таким образом, фасилитация представляется эффективным механизмом посредничества, созданным для урегулирования конфликтов.

5.6. КАДРОВОЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСРЕДНИЧЕСТВА В УРЕГУЛИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Посредничество, как и любой другой вид социальной деятельности, нуждается в определенных ресурсах, необходимых для успешного претворения в жизнь. Такими ресурсами являются в первую очередь кадры (специалисты-посредники) и организационные структуры, упорядочивающие деятельность последних. Организационное обеспечение посредничества складывается из технологических аспектов (методы, площадки проведения и т. д.), а также функциональной связи этих элементов между собой и с кадровым потенциалом.

Ю. В. Карпенков подробно рассматривает пути обеспечения посредничества необходимыми кадрово-организационными ресурсами¹.

Прежде всего он перечисляет те ограничения, которые налагаются на посредничество при его реализации в России. Данные ограничения тесно связаны с посредническими характеристиками (конфиденциальность, фасилитация, нейтральность, добровольность и т. д.), выражающими сущность данного феномена.

1. Финансовые ограничения. Посредническая деятельность, например, в США оплачивается по особой схеме. Существуют широкие клиентские базы, обусловленные длительностью существования процедуры и ее популярностью. Оплата посреднических услуг начинается от 10 долларов (около 600 рублей по курсу на начало 2018 г.). Расходы малоимущих на посредничество покрываются со стороны государства или различных фондов. Существует класс клиентов, за разрешение споров которых посредник получает гораздо более крупные суммы (обычно это сфера корпоративных споров). В результате средний показатель доходности посредничества достаточно высок. В России подобных клиентских баз не существует, а корпоративные споры в основном решаются либо в судебном порядке, либо в «теневом». При этом ориентация лишь на финансово низовые споры неадекватна профессионализму посредников. Все это существенно ограничивает применение посредничества в России, исходя из финансовых соображений.

¹ См.: Карпенков Ю. В. Ограничения и перспективы классического посредничества в России // Социальный конфликт. 1998. № 4.

2. **Позиционные ограничения.** Данные ограничения связаны с «теневым» сектором экономики и соответствующих институций урегулирования корпоративных конфликтов (нередко такая ситуация характерна и для социально-трудовых отношений). Безусловно, криминальный стиль ведения бизнеса, характерный для 1990-х годов, уже не обладает прежней популярностью. Однако это не означает, что бизнес полностью стал «прозрачным» (то есть использует законные и понятные принципы работы). Многие предприниматели используют пусть и законные, но явно агрессивные категории ведения бизнеса (в силу инерции сознания), другие — явно незаконные. Особенно это характерно для сферы социально-трудовых отношений. Большинство отечественных трудовых споров связано с нарушением прав работников. В таких условиях работодатель не заинтересован в привлечении посредника «со стороны» (лишний свидетель), а от внутренних посредников требуется лояльность к руководству. При этом посредник, формально занимающий нейтральную позицию, все равно не сможет нивелировать факт нарушения трудовых прав, то есть финальное соглашение должно будет обязать работодателя его восстановить. Здесь работодателю выгоднее вообще не урегулировать конфликт, а эксплуатировать рабочих. Выведение спора на уровень посредничества уже воспринимается работодателем как поражение. К сожалению, подобный стиль ведения бизнеса (точнее, набор стилей — от теневого до агрессивного) крайне распространен в России.

3. **Структурное ограничение.** Данное ограничение носит «естественный характер». Многие специалисты указывают, что ряд конфликтов не поддается разрешению методами посредничества. Наиболее эффективно его применение на ранних этапах развития конфликтной ситуации. При этом указанные выше ограничения способствуют тому, что конфликт в полной мере манифестируется (а значит, и посредник для его урегулирования привлекается) слишком поздно. Это обуславливает превалирование таких методов конфликто разрешения, как арбитраж, суд общей юрисдикции, различные силовые методы.

4. **Культурные ограничения.** Посредничество, зародившееся в США и Западной Европе, существует в определенном социокультурном контексте. Для этого контекста характерна высокая индивидуальная активность населения, определенная правовая культура, законопослушность, уважение прав собственности и личности, не слишком значительная дистанция между обществом и властью. Отечественной культуре все эти черты не свойственны, более того,

они отторгаются ею. Для нее характерны доминирование силовых методов решения проблем, значительная дистанция между властью и обществом, правовой нигилизм, отсутствие эффективных механизмов защиты собственности и прав человека и т. д. Все это не способствует развитию института посредничества в России и вкуче с иными факторами формирует культурную установку на длительное подавление конфликта до тех пор, пока комплекс назревших противоречий не нанесет системе (в которой они зародились) фатальный урон. В такой ситуации происходит либо крах системы, либо ее сохранение радикальными мерами. Из-за низкого уровня культурного развития отечественных социальных отношений, особенно в деловой сфере, посредничество в России серьезно ограничено¹.

Данные нюансы, по мнению Ю. В. Карпенкова, не должны приводить к тотальному пессимизму. Они лишь указывают на те сложности, с которыми развитие посредничества столкнется в России. Принимая во внимание данные ограничения, необходимо указать на ряд положений, которые не позволят посреднической деятельности зачахнуть на отечественной почве.

1. Посреднические организации изначально должны создаваться при активном участии органов государственной власти и местного самоуправления. Их финансирование должно осуществляться на бюджетной основе. Участие государства в этом процессе позволит сформировать доверие к посредничеству со стороны населения, а бюджетное финансирование даст возможность преодолеть первоначальные аспекты финансового ограничения.

2. В силу наличия большой дистанции между властью и российским обществом формирование посреднических организаций должно производиться в сфере деятельности арбитражных и третейских судов.

3. Для формирования устойчивого посреднического рынка данные организации должны активно продвигать свои услуги, с тем чтобы завоевать свою экономическую нишу.

4. На начальных этапах своей деятельности посреднические организации должны сформировать развитую сеть сотрудничества с органами местного самоуправления, региональными властями, трудовыми комиссиями и инспекциями, службами занятости и т. д. Связь с данными организациями, которые заинтересованы в посреднических услугах, позволит создать схему «добровольно-принудительного» направления спорящих сторон к посреднику. В дальнейшем

¹ См.: Карпенков Ю. В. Указ. соч. С. 42.

данная мера приобретет рекомендательный характер, и в конце концов, после формирования рынка посреднических услуг, станет полностью добровольной.

5. Кроме услуг в сфере посредничества указанные организации, особенно в первое время, должны предоставлять услуги в сфере консультирования и образования. Эти меры могут быть профинансированы как за счет средств бюджета, так и на коммерческой основе (введение второго пути финансирования даст посредническим организациям ценный опыт в сфере экономики). Через механизмы консалтинга подобные диверсифицированные посреднические организации смогут сформировать устойчивые связи и солидную репутацию в бизнес-среде, а образовательная деятельность даст возможность готовить будущие кадры, необходимые в этой отрасли.

Помимо организационных задач, которые надлежит решить для успешного развития посредничества, существуют задачи, связанные с поиском и подготовкой кадров. Решение этих задач важно не только для России, где институт посредничества лишь зарождается, но и для развитых стран Запада, где он существует десятилетиями (в силу необходимости обновления кадров).

Важность кадрового потенциала посредничества характеризует следующее высказывание Дж. Кейтнера: «Мой опыт работы в профессиональных ассоциациях и в сфере обучения посредников свидетельствует о том, что далеко не все люди, профессионально занимающиеся посредничеством, владеют соответствующим пониманием и навыками, чтобы эффективно использовать как модель разрешения проблемы, так и трансформационную модель. Частью этой проблемы является большая путаница относительно характера посредничества и функций посредников. Общие положения о посредничестве и посредниках имеют много схожих элементов, но как только мы переходим к детальному рассмотрению фактических действий посредников, мы видим большие различия»¹.

Проблема подготовки профессиональных посредников прежде всего упирается в проблему формализации тех качеств, которыми должны обладать специалисты в данной области. Так, например, Министерство труда и социального развития РФ подготовило документ, который содержит в себе общие положения относительно качеств, необходимых посреднику, участвующему в урегулировании коллективных трудовых споров. Данный документ гласит, что:

¹ См.: Кейтнер Дж. Увядание посредничества // Социальный конфликт. 1998. № 4. С. 57.

1) посредник обязан обладать навыками аргументации, убеждения, обработки массивных объемов данных. Он должен уметь управлять дискуссией, концентрировать действия сторон на позитивных моментах сотрудничества с целью достижения согласия;

2) посредник должен обладать вниманием, заинтересованностью, навыками снятия напряженности, умением слушать;

3) посредник должен уверенно ориентироваться в действующем трудовом законодательстве и нормативных актах соответствующих уровней социального партнерства;

4) посредник обязан знать методы ведения переговоров;

5) посреднику настоятельно рекомендуется изучить основы кадрового делопроизводства, профсоюзной деятельности и иные аспекты жизни предприятия¹.

Указанный перечень качеств, которые должны быть присущи посреднику, недостаточен. Он не позволяет составить целостное представление о медиаторе как о третьей стороне посреднической деятельности. В силу этого считать данный документ основополагающей разработкой для решения задач кадровой подготовки представляется нецелесообразным.

Необходимо более детально формализовать требования к деятельности посредника, к его профессиональным качествам.

Исходя из анализа зарубежного опыта в сфере подготовки медиаторов, а также общей характеристики их деятельности, следует выдвинуть следующие требования к данной профессиональной группе, которые выражаются в виде принципов их подготовки (каждый принцип должен формировать соответствующие компетенции, которые и являются требованиями к медиаторам).

1. Принцип дифференцированной подготовки. Данный принцип указывает на бессмысленность подготовки посредников, которые могут быть задействованы во всех сферах общественной жизни, где требуется урегулирование конфликтов с участием третьей стороны (подобная диверсификация невозможна либо отягощена снижением качества подготовки). Необходима подготовка посредников для конкретных сфер деятельности (семейные, социально-трудовые, экономические конфликты). Это обусловлено существенными различиями в спецификах данных отраслей. Целесообразной представляется подготовка посредников в экономической и социально-трудовой сфере, а также медиаторов для решения индивидуальных и групповых

¹ См.: Памятка посредникам, привлекаемым к участию в рассмотрении коллективных трудовых споров // Человек и труд. 2000. № 6. С. 69.

личностных конфликтов (конфликты между супругами, родителями и детьми, соседями и т. д.).

2. Принцип предметной подготовки. Специалист-посредник должен обладать профессиональными качествами, которые являются востребованными в той или иной сфере. Иными словами, его профессионализм должен обладать инструментальной сущностью, призванной решать конкретные задачи. Это подразумевает специализацию внутри областей его деятельности. Например, посредник может быть специалистом по разрешению социально-трудовых конфликтов, специалистом по предупреждению социальной напряженности на предприятии, специалистом в области теории и практики социально-трудовых конфликтов (конфликтолог).

3. Принцип коммуникативной подготовки. Данный принцип акцентирует внимание на чрезвычайной важности развития коммуникативных знаний и навыков посредника, так как сфера его деятельности напрямую связана с процессом взаимодействия индивидов и социальных групп. Специалист-посредник должен уметь не только организовывать коммуникацию сторон спора, но и направить ее в русло урегулирования конфликта.

4. Принцип функциональной подготовки. Для эффективного ведения своей профессиональной деятельности специалист-посредник должен детально знать специфику функций посредничества и успешно их применять. Он должен грамотно использовать, в зависимости от ситуации, информационную, герменевтическую, социокоммуникативную, фасилитационную, терапевтическую, коррекционную, развивающую, креативную, стимулирующую, консультативную, трансформационную функцию и функцию установления сотрудничества и решения проблем.

5. Принцип мотивационной подготовки. Подготовка специалистов-посредников должна включать в себя освоение знаний по основным теориям, описывающим мотивы и действия людей в конфликтных ситуациях. При этом посредник должен знать не только сами теории, но и их проблемное поле, с тем чтобы эффективнее применять свои знания в зависимости от той или иной ситуации и характеристик сторон.

Рассмотрев принципы подготовки посредников, можно на их основе сформулировать основные группы качеств, которыми обязан обладать специалист в данной области.

1. Статусные качества; профессиональный статус:

- беспристрастность;
- независимость;

- обеспечение конфиденциальности информации;
- объективность;
- практический опыт работы;
- репутация.

2. Интеллектуальные качества:

- знакомство с деятельностью организации, ее особенностями;
- знание методов ведения переговорного процесса;
- знание нормативно-правовых актов;
- умение анализировать ситуацию;
- умение оценивать возможные результаты своих предложений

и рекомендаций.

3. Коммуникативные качества:

- умение аргументировать, убеждать;
- умение выслушивать стороны конфликта;
- умение работать с массивными объемами данных;
- умение управлять дискуссией.

4. Инструментальные качества:

- готовность дать сторонам предложения и альтернативы по процедуре переговорного процесса;
- отказ от давления на стороны при принятии решения;
- предоставление сторонам законодательных возможностей для разрешения конфликта;
- умение концентрировать деятельность сторон на позитивных моментах переговоров с целью достижения согласия.

5. Мотивационные качества:

- заинтересованность;
- знание механизмов поведения и мотивации всех участников конфликта;
- стремление к пониманию.

Профессиональный стандарт медиатора, вышедший в конце 2014 года, указывает, что специалист в данной области должен выполнять следующие функции: «организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации; подготовка к процедуре медиации; ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации; подготовка к процедуре медиации в специализированной сфере; ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершение процедуры медиации в специализированной сфере; разбор практических случаев в специализированной сфере медиации; анализ и корректировка профессиональных умений супервизируемого

специалиста; развитие умений профессионального самоанализа супервизируемого специалиста»¹.

Данные функции реализуются посредством знаний, умений и навыков, которые представлены в данном профессиональном стандарте на страницах с третьей по седьмую².

Успех посреднической деятельности и развитие данной практики в России обусловлены не только организационной и кадровой подготовкой. Немалую роль здесь играет верное восприятие посредничества со стороны целевых аудиторий.

На сегодняшний день в РФ действуют следующие нормативно-правовые акты, регулирующие арбитражную и посредническую деятельность: федеральные законы «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (медиации)»; Указ Президента РФ «О службе по урегулированию коллективных трудовых споров»; рекомендации Министерства труда и т. д. Все эти документы в той или иной мере по тому или иному аспекту проясняют суть посреднической деятельности. Представляется крайне важной задачей ознакомление с этими нормативными актами как будущих клиентов, так и самих посредников и руководителей различных организаций.

Однако нынешняя специфика правовой культуры такова, что большинство руководителей предприятий и предпринимателей (одна из основных целевых аудиторий посредничества) практически не осведомлены не только о рассматриваемой процедуре, но и о многих нюансах законодательства в сфере труда как такового. Более того, правовая безграмотность встречается даже среди самих посредников. Все это ставит вопрос о готовности отечественного бизнеса к применению посреднических процедур. Положительный ответ должен быть достигнут активной работой государства и посреднических организаций в данной сфере.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы.

1. Посредничество представляется достаточно востребованным инструментом урегулирования конфликтов в сфере бизнеса и социально-трудовых отношений, что обусловлено его сущностью как

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 1041н от 15 декабря 2014 года. Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)». URL: <http://arbitrage.spb.ru/pdf/Profstandart-mediatora.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

² Там же.

кратковременного и малозатратного процесса, направленного на достижение согласия сторон. При этом посредничество в России сталкивается со следующими трудностями: финансовые затруднения будущих посредников, связанные со слабой распространенностью данной практики в РФ; закрытость и консервативность бизнес-среды; естественные ограничения, накладываемые сущностью самих конфликтов, культурные преграды в виде малой инициативности и склонности к силовым методам решения споров. Однако данные затруднения могут быть преодолены посредством грамотного следования ряду рекомендаций по развитию и укреплению посредничества.

2. К рекомендациям, которые должны облегчить становление посредничества в России, можно отнести: активное участие государства в данном процессе, развитие посредничества на базе имеющейся судебной системы, активное продвижение услуг посредничества, первоначальная диверсификация посреднической деятельности (консультирование, образование); первоначальная настойчивость государства в применении посредничества (некоторые судебные разбирательства не могут начаться без предварительной попытки договориться).

3. Кроме рекомендаций, способствующих становлению посредничества в России, немаловажным аспектом является подготовка качественных кадров, которые и будут осуществлять данную деятельность. Подготовка специалистов-посредников основывается на следующих принципах: принцип дифференцированной подготовки; принцип инструментальной подготовки; принцип коммуникативной подготовки; принцип мотивационной подготовки; принцип предметной подготовки. На основании данных принципов формируются следующие группы профессиональных качеств: статусные, интеллектуальные, коммуникативные, инструментальные и мотивационные качества.

4. Важную роль в процессе становления посредничества играет его нормативно-правовое обеспечение. На сегодняшний день в РФ сформирован основной набор законодательных актов в данной сфере. При этом уровень правовой культуры целевой аудитории посредничества и самих специалистов в данной области не всегда соответствует необходимым требованиям. В силу этого важным направлением развития посреднической деятельности является правовое просвещение.

Таким образом, можно отметить, что данные указания являются тем набором первичных задач, которые конкретизируют цель становления посредничества в России исходя из рассмотрения требуемых организационных и кадровых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования авторский коллектив:

- выявил и обобщил основные подходы в исследовании переговоров как научного феномена, сложившиеся в отечественной и зарубежной науке;

- охарактеризовал и классифицировал теоретические модели переговоров, определил их сильные и слабые стороны применительно к задачам переговорного процесса в социально-трудовой сфере;

- осуществил структурный анализ переговорного процесса в системе социального партнерства, выделил его основные этапы, динамику, зависимость от конкретных факторов и условий;

- выявил потенциал переговорного процесса как регулятора социально-трудовых отношений и способа предотвращения трудовых конфликтов;

- проанализировал социально-психологические аспекты переговорного процесса, определяющие установки его участников либо на конфронтацию, либо на сотрудничество, их договороспособность;

- определил динамические показатели переговорного процесса по социально-трудовым вопросам, уделив особое внимание связи фаз переговоров и этапов развития трудового конфликта;

- определил наиболее эффективные технологии переговоров применительно к фазам конфликта — его началу, обострению, затуханию, разрешению.

- сформулировал практические рекомендации для сторон социального партнерства — участников переговорного процесса — по эффективному ведению переговоров.

Тем самым была реализована основная цель исследования — разработка теоретической концепции модели переговоров как коммуникативной техники взаимоувязки интересов сторон социального партнерства и метода оптимизации социально-трудовых отношений.

ЛИТЕРАТУРА

Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. — М. : МГУ, 1990.

Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений / В. С. Агеев. — М., 1983.

Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф. — М. : Мир, 1982.

Андреев В. И. Конфликтология : искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В. И. Андреев. — М. : Народное образование, 1995.

Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ЮНИТИ, 1999.

Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — 4-е изд. — М. : Проспект, 2015.

Анцупов А. Я. Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ГАВС, 1992.

Анцупов А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — М. : ВУ, 1995.

Атватер И. Я. Вас слушаю: советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Я. Атватер. — М. : Экономика, 1988.

Базарова Л. А. Социально-технологические и ситуационные переменные управленческого консультирования : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Л. А. Базарова. — Белгород, 2002.

Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. — Харьков : Ун-т ВД Украины, 1997.

Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже. — 5-е изд. — СПб., 2003.

Белов А. А. Аналитические модели организационного конфликта / А. А. Белов. — Белгород : БелГУ, 1998.

Белова М. А. Результативные переговоры как предмет корпоративного тренинга / М. А. Белова, В. Г. Великовская // Личные продажи. — 2008. — № 2 (02). — С. 28–31.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн / пер. с англ., общ. ред. М. С. Мацковского. — М. : ПРОГРЕСС, 1988.

Бернлер Г. Теория социально-психологической работы / Г. Бернлер, Л. Юнссон. — М., 1982.

Битянова М. Р. Социальная психология / М. Р. Битянова. — М. : Междунар. пед. академия, 1994.

Блау П. М. Процессы коммуникации в формальных организациях / П. М. Блау // Межличностное общение : хрестоматия по психологии. — СПб. : Питер, 2001. — С. 228–245.

Боброва Е. Урегулирование трудовых и социальных конфликтов нуждается в государственном посредничестве / Е. Боброва // Человек и труд. — 1998. — № 5.

Бодди Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 1999.

Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов. — М., 1983.

Большаков А. Г. Конфликтология организаций : учеб. пособие / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. — М. : МЗ Пресс, 2001.

Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. — Новосибирск : Наука, 1989.

Браим К. Н. Этика делового общения : учеб. пособие / К. Н. Браим. — М., 1993.

Братченко С. Л. Межличностный конфликт как общение / С. Л. Братченко // Конфликт в конструктивной психологии. — Красноярск, 1990.

Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М., 1998.

Винокур Р. Ф. Практика эффективных переговоров / Р. Ф. Винокур // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — № 1 (05). — С. 25–31.

Ворожейкин И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Гоптарева И. Е. О возможных механизмах разрешения конфликта / И. Е. Гоптарева // Полис. — 1998. — № 6.

Гриценко Н. Н. Основные принципы и механизмы функционирования социального государства / Н. Н. Гриценко // Труд и социальные отношения. — 2000. — № 3.

Гришина Н. В. Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты / Н. В. Гришина. — СПб., 1993.

Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2001.

Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина. — Л. : Лениздат, 1990.

Гусев С. Когда эмоции берут верх. Конфликт в трудовом коллективе и его разрешение / С. Гусев // Служба кадров. — 2001. — № 4. — С. 47–49.

Данакин Н. С. Правила и методы коммуникативной оптимизации / Н. С. Данакин, М. Хухрак // Социальная коммуникация. Белгород : Изд-во БелГУ, 2000. — С. 65–75.

Данакин Н. С. Теоретические и методологические основы проектирования технологий социального управления / Н. С. Данакин. — Белгород : Центр социальных технологий, 1996.

Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 142–147.

Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие / А. В. Дмитриев. — М. : Гардарики, 2000.

Дмитриев А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. — М., 1993.

Донцов А. И. Психология коллектива / А. И. Донцов. — М. : МГУ, 1984.

Донченко Е. А. Личность: конфликт, гармония / Е. А. Донченко, Т. М. Титаренко. — Киев : Политиздат, 1989.

Доронина Л. Документирование деловых коммуникаций внутри организации / Л. Доронина // Кадровик. — 2012. — № 5. — С. 152–159.

Дружинин В. В. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов, М. Д. Конторов. — М. : Радио и связь, 1989.

Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998.

Дубровская О. Ф. Конфликт: что о нем желательно знать / О. Ф. Дубровская // Справочник кадровика. — 2001. — № 5. — С. 97–103.

Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома / Д. Дэна. — СПб. : Ин-т личности : Ленато : Палантин, 1994.

Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. — СПб. : Питер, 2009.

Жданова Т. В. Индивидуальные трудовые споры: законодательство о труде и реальность / Т. В. Жданова // Право и экономика. — 2001. — № 4.

Жолобов Ю. В. Путь к диалогу: психология делового общения / Ю. В. Жолобов. — Саратов, 1989.

Жуков Ю. М. Диагностика и развитие компетентности в общении / Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, П. В. Растянников. — М. : МГУ, 1990.

Жуков Ю. М. Коммуникативный тренинг / Ю. М. Жуков. — М. : Гардарики, 2003.

Жуков Ю. М. Эффективность делового общения / Ю. М. Жуков. — М. : Знание, 1988.

Загорский А. В. Теория и методология анализа международных переговоров / А. В. Загорский, М. М. Лебедева. — М., 1989.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии / А. К. Зайцев. — Калуга : Калуж. ин-т социологии, 1993.

Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Г. Зайцев, С. И. Файбушевич. — СПб., 1992.

Запесоцкий А. С. Культура: взгляд из России / А. С. Запесоцкий. — 2-е изд., доп. — СПб. : СПбГУП, 2015. — 848 с.

Запесоцкий А. С. Культурология Дмитрия Лихачева / А. С. Запесоцкий. — 2-е изд. — СПб. : СПбГУП, 2012. — 528 с.

Запесоцкий А. С. Образование: философия, культурология, политика / А. С. Запесоцкий. — М. : Наука, 2003. — 456 с.

Запесоцкий А. С. Профсоюзы — феномен современной цивилизации / А. С. Запесоцкий. — СПб. : СПбГУП, 2014. — 180 с.

Запесоцкий А. С. Философия и социология культуры : избр. науч. тр. / А. С. Запесоцкий. — СПб. : СПбГУП, 2011. — 816 с.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта : учеб. пособие / А. Г. Здравомыслов. — М. : Аспект Пресс, 1994.

Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. — М. : Экономика, 1990.

Иванова Е. Н. Эффективное общение и конфликты / Е. Н. Иванова. — СПб., 1997.

Исаев А. К. Экономическая демократия. Современная идеология традиционных профсоюзов России / А. К. Исаев. — М., 1997.

Калашиников Д. В. Переговорный метод управления конфликтом / Д. В. Калашиников // Социологические исследования. — 1998. — № 8. — С. 105–111.

Канатаев Ю. А. Психология конфликта / Ю. А. Канатаев. — М. : ВАХЗ, 1992.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. — Екатеринбург : АРД ЛТД, 1999.

Карпенков Ю. В. Ограничения и перспективы классического посредничества в России / Ю. В. Карпенков // Социальный конфликт. — 1998. — № 4.

Кейтнер Дж. Увадание посредничества / Дж. Кейтнер // Социальный конфликт. — 1998. — № 4. — С. 49–57.

Келли Р. Посредничество: разрешение споров и управление конфликтом (из 15-летней практики) / Р. Келли // Социальный конфликт. — 1998. — № 4.

Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Г. Кеннеди. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

Кеннеди Г. Переговоры : полный курс / Г. Кеннеди — М. : Альпина Паблишер, 2011.

Ковалев А. Н. Азбука дипломатии / А. Н. Ковалев. — М. : Междунар. отношения, 1984.

Козырев Г. И. Введение в конфликтологию : учеб. пособие для вузов. — М : Владос, 2000.

Коновалова В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения / В. Коновалова // Кадровик. — 2011. — № 8.

Корнелиус Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. — М. : Стрингер, 1992.

Крам Т. Ф. Управление энергией конфликта. Как превратить работу в творчество : пер. с англ. / Т. Ф. Крам. — М. : Рефл-бук : АСТ, 2000.

Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. — М. : ИНФРА-М, 1997.

Кривокопа Е. И. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Е. И. Кривокопа. — М. : ИНФРА-М, 2011.

Кричевский Р. Л. Если вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. — М., 1993.

Кричевский Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский. — М. : МГУ, 1991.

Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М. : Аспект Пресс, 2001.

Крогиус Н. В. Личность в конфликте / Н. В. Крогиус. — Саратов : СГУ, 1976.

Кузин Ф. А. Культура делового общения / Ф. А. Кузин. — М., 1996.

Кузнецова Н. Не ищите простых решений. Тестирование руководителей и специалистов: инструмент и процедура диагностики / Н. Кузнецова // Служба кадров. — 2001. — № 11. — С. 21–24.

Кузьмин К. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / К. А. Кузьмин. — М., 1994.

Курбатов В. И. Как успешно провести переговоры : пособие для деловых людей / В. И. Курбатов. — Ростов н/Д : Феникс, 1997.

Кэмп Д. Сначала скажите «нет»: секреты профессиональных переговорщиков / Д. Кэмп. — М. : Добрая книга, 2011.

Латынов В. В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон / В. В. Латынов // Иностранная психология. — 1993. — Т. 1, № 2.

Лебедев А. Н. Прогнозирование и профилактика межличностных производственных конфликтов в условиях нововведений / А. Н. Лебедев // Психологический журнал. — 1992. — № 6. — С. 71–79.

Лебедев В. И. Психология управления / В. И. Лебедев. — М., 1990.

Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры / М. М. Лебедева. — М. : Экономика, 1993.

Лебедева М. М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров / М. М. Лебедева. — М. : Анкил, 1991.

Леонов Н. И. Во что обходится конфликт? / Н. И. Леонов // Служба кадров. — 2001. — № 7. — С. 51–53.

Леонов Н. И. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Н. И. Леонов. — М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2006.

Леонов Н. И. Специфика конфликтов. Какова она в организационно-управленческих отношениях / Н. И. Леонов // Служба кадров. — 2001. — № 11. — С. 47–53.

Летичевская Е. Л. Управленческие аспекты построения клиентоориентированного бизнеса / Е. Л. Летичевская // Управление в страховой компании. — 2007. — № 4. — С. 25–28.

Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ч. Ликсон. — СПб., 1997.

Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя / Э. Э. Линчевский. — М. : Экономика, 2000.

Лифшиц А. С. Управленческие решения : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. — М. : КНОРУС, 2009.

Лопухин А. Конфликтология? Да, конфликтология (Американские впечатления) / А. Лопухин // Проблемы теории и практики управления. — 1990. — № 1. — С. 58–61.

Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс / Я. А. Лупьян. — Ростов н/Д, 1991.

Львова Л. Приглашение в конфликт / Л. Львова // Служба кадров. — 2001. — № 10. — С. 79–82.

Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. / Ф. Лютенс. — 7-е изд. — М. : ИНФРА-М, 1999.

Майерс Д. Социальная психология : пер. с англ. / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 1996.

Макаров С. Ф. Менеджер за работой / С. Ф. Макаров. — М. : Экономика, 1990.

Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем. — М. : Дело и сервис, 1999.

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

Мелибруда Е. Я-Ты-Мы / Е. Мелибруда. — М. : Прогресс, 1986.

Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М., 1992.

Мокшанцев Р. И. Психология переговоров : учеб. пособие / Р. И. Мокшанцев. — М. : ИНФРА-М, 2002.

Нагорный Е. А. Некоторые положения базовых моделей переговоров по урегулированию конфликтов / Е. А. Нагорный // Адвокат. — 2011. — № 8.

Нергеш Я. Поле битвы — стол переговоров / Я. Нергеш. — М. : Международ. отношения, 1989.

Ниренберг Д. Маэстро переговоров (Деловой бестселлер) / Д. Ниренберг. — Минск : Парадокс, 1996.

Новое в законодательстве о коллективных договорах и соглашениях // Эрус. — 1992. — № 3. — С. 44–49.

Носырева Е. И. Посредничество в урегулировании правовых споров: опыт США / Е. И. Носырева // Государство и право. — 1997. — № 5.

Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. — СПб. : Питер, 2000.

О коллективных договорах и соглашениях (в ред. от 24.11.1995): Комментарий. 50 актуальных вопросов и ответов. Комментарий : закон РФ. — М., 1997.

О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности : федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ // Рос. газ. — 1996. — № 12. — 20 янв.

О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений : федеральный закон от 01.05.1999 г. № 92-ФЗ [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938

О службе по урегулированию коллективных трудовых споров : постановление Правительства РФ от 15.04.1996 г. № 468 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102040789&rdk=&backlink=1> (дата обращения: 06.02.2018).

Ободкова Е. А. Имиджевая политика организации как управление отношениями / Е. А. Ободкова // Учен. зап. КГСУ. — 2014. — № 4 (126). — С. 80–86.

Ободкова Е. А. Основные тенденции развития общества, руководителя, сотрудника компании / Е. А. Ободкова // Вестн. ЯрГУ им. П. Г. Демидова. Сер. «Гуманитарные науки». — 2012. — № 4. — С. 95–98.

Обозов И. П. Психология межгрупповых отношений / И. П. Обозов. — Киев, 1990.

Общение и познание / под ред. В. А. Барабанщикова, Е. С. Самойленко. — М. : Ин-т психологии РАН, 2007.

Овчинников В. Управление конфликтами в бизнесе / В. Овчинников, Н. Ракитянский // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 5. — С. 84–88.

Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. — М. : АПО, 1992.

Осеев А. А. Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений: дис. ... д-ра социол. наук / А. А. Осеев. — М., 2002.

Основы конфликтологии : учеб. пособие / под ред. В. Н. Кудрявцева. — М., 1997.

Памятка посредникам, привлекаемым к участию в рассмотрении коллективных трудовых споров // Человек и труд. — 2000. — № 6. — С. 61–69.

Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы / А. Ю. Панасюк. — М., 1990.

Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории / Б. Д. Парыгин. — СПб. : СПбГУП, 1999.

Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л. А. Петровская // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. — М. : МГУ, 1977.

Полозова Т. А. Межличностный конфликт в группе: теоретические принципы и опыт экспериментальных исследований : дис. ... канд. психол. наук / Т. А. Полозова. — М., 1980.

Практикум по общей экспериментальной и прикладной психологии : учеб. пособие / под ред. А. А. Крыловой, С. А. Маничева. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Питер, 2000.

Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. — М. : Интерпракс, 1995.

Прикладная конфликтология : хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. — Минск : Харвест, 1999.

Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)» : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 1041н от 15.12.2014 [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: <http://arbitrage.spb.ru/pdf/Profstandart-mediatora.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

Психология и этика делового общения / под ред. В. К. Лавриненко. — М., 1997.

Психология конфликта : хрестоматия / сост. и ред. Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2001.

Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокашанцев, В. М. Николаенко / под ред. М. В. Удальцова. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сиб. соглашение, 2001.

Пугачев Е. П. Руководство персоналом организации : учебник / Е. П. Пугачев. — М., 1998.

Робер М. Психология индивида и группы / М. Робер, Ф. Гильман. — М., 1988.

Роджерс Э. Коммуникация в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. — М. : Экономика, 1980.

Россия и социальное партнерство : докл. Эксперт. ин-та Рос. союза промышленников и предпринимателей. — М., 1993.

Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — СПб. : Питер, 2000.

Сведнер Х. Об организации социальной работы в системе обучения социологов в Швеции / Х. Сведнер // Социальная работа. — 1982. — Вып. 1.

Светлов В. А. Практическая логика / В. А. Светлов. — СПб. : РХГИ, 1995.

Сейнер Р. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях: опыт Швейцарии / Ю. Сейнер, Ю. Личиа // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 3. — С. 98–102.

Сергеев В. М. Когнитивные модели переговоров / В. М. Сергеев // Вестн. Рос. науч. гуманит. фонда. — 2000. — № 1. — С. 116–121.

Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (утв. постановлением Госстандарта РФ от 15.08.2001 г. № 332-ст), (ред. от 07.07.2003).

Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления / Дж. Г. Скотт. — Киев : Внешторгиздат, 1991.

Сnell Ф. Искусство делового общения / Ф. Сnell. — М., 1990.

Соснин В. А. Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада / В. А. Соснин // Психологический журнал. — 1994. — № 5. — С. 130–141.

Социальная политика в период осуществления экономических реформ. — М., 1994.

Социальные приоритеты и механизмы экономических преобразований в России. — М., 1998.

Социология труда : учебник / под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. Щербины. — М. : МГУ, 1993.

Спэнгл М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте : пер. с англ. / М. Спэнгл, М. Айзенхарт. — М. : Гуманит. центр, 2009.

Станкин М. И. Психология управления : практ. пособие / М. И. Станкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Интел-синтез, 2000.

Ташева А. И. Методика исследования межличностного восприятия в конфликтной ситуации / А. И. Ташева // Методы исследования межличностного восприятия : спецпрактикум по социальной психологии / под ред. Г. М. Андреевой, В. С. Агеева. — М. : МГУ, 1984. — С. 37–43.

Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М. : Дело-ЛТД, 1995.

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683

Убоженко А. Авторитарная демократия / А. Убоженко // Служба кадров. — 2001. — № 2. — С. 25–30.

Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. — М., 1998.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М., 1997.

Филиппова Ю. В. Взаимодействие внутри коллектива: как избежать ошибок? / Ю. В. Филиппова // Руководитель автономного учреждения. — 2010. — № 10.

Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. А. Гореловой. — М. : Наука, 1992.

Фомин Г. П. Модели конфликта / Г. П. Фомин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 65–70.

Хазанов В. Е. Методические основы управления конфликтами в организации // Проблемы психологии XXI века глазами молодых ученых : тез. докл. науч.-практ. конф. / В. Е. Хазанов, Т. А. Харитоновна. — М. : МГППИ, 2002.

Хазанов В. Е. Организационное поведение : учеб.-метод. комплекс / В. Е. Хазанов. — М. : МГЭИ, 2002.

Хазанов В. Е. Трудовые конфликты и психологическая служба на предприятии // Тез. докл. II науч.-техн. конф. по актуальным проблемам состояния и развития нефтегазового комплекса России / В. Е. Хазанов, Т. А. Лихарева, Н. Г. Шагина. — М. : Нефть и газ, 1997. — С. 37–38.

Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. — СПб. : Питер, 2003.

Хасан Б. И. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студ. вузов / Б. И. Хасан. — М. : Академия, 2004.

Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. — Красноярск, 1996.

Хрусталева М. А. Методология ведения международных переговоров / М. А. Хрусталева // Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ. — М. : КомКнига, 2005.

Хухрак М. Коммуникативные основы управленческой деятельности : дис. ... канд. социол. наук / М. Хухрак. — Белгород : БелГУ, 2000.

Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. — СПб. : Питер, 2000.

Чумиков А. Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия / А. Н. Чумиков // Социологические исследования. — 1995. — № 3. — С. 107–111.

Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. — М. : МГУ, 1992.

Шапиро Д. Конфликт и общение: путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов / Д. Шапиро. — Кишинев, 1997.

Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. — Минск, 1996.

Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. — Минск, 1996.

Шеретов С. Г. Ведение переговоров : учеб. пособие / С. Г. Шеретов. — Алматы : Юрист, 2008.

Шипилов А. И. Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделениях : дис. ... канд. психол. наук / А. И. Шипилов. — М., 1993.

Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. — М., 2000.

Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. В. Щербина // Социологические исследования. — 1996. — № 7. — С. 47–55.

Экономика, организация и управление производством в газовой промышленности : науч.-эконом. сб. — М. : Газпром, 2001.

Black's Law Dictionary. — St. Paul : West Publ. Co, 1990.

Boulding K. The Role of Conflict in the Dynamics of Society / K. Boulding // Current Research on Peace and Violence. — 1986. — Vol. IX, № 3. — P. 98–102.

Brown H. ADR Principles and Practice / H. Brown. — L., 1993.

Carnevale P. Negotiation and Mediation / P. Carnevale, D. Pruitt // Annual Review of Psychology. — 1992. — Vol. 43. — P. 531–582.

Coser L. The Function of Social Conflict / L. Coser. — L. : Routledge & Paul, 1968.

Follet M. Dynamic Administration / M. Follet. — N. Y. ; L. : Harper & Br., 1942.

Giddens A. The Constitution of Society / A. Giddens. — Cambridge : Polity Press, 1987.

Jonsson Ch. Communication in International Bargaining / Ch. Jonsson. — L. : Pinter Publ., 1990

Kolb D. M. When Talk Works: Profiles of Mediators / D. M. Kolb. — San Francisco, 1994.

Moore C. W. Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict / C. W. Moore. — San Francisco, 1986.

Necki Z. Negocjacje w biznesie / Z. Necki. — Krakow, 1995.

Politische Stabilität und Konflikt. Neue Ergebnisse der makroquantitativen Politikforschung. — Westdeutscher Verlag, 1983.

Rappoport A. Fights, Games and Debates / A. Rappoport. — Ann Arbor : The Univ. Michigan Press, 1960.

Sergeev V. Metaphors for Understanding of International Negotiation / V. Sergeev // International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. — San Francisco ; Oxford : Jossey — Bass Publ., 1991.

Wolff K. The Sociology of Georg Simmel / K. Wolff. — Glencoe : The Free Press, 1950.

Zartman W. The Practical Negotiator / W. Zartman, M. R. Berman. — New Haven, Conn. : Yale Univ. Press, 1982.

Научное издание

**ПЕРЕГОВОРЫ КАК РЕГУЛЯТОР
СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ:
КОНЦЕПЦИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ**

Ответственный редактор *Я. Ф. Афанасьева*
Редакторы: *В. Г. Даниленко, Т. А. Источникова*
Дизайнер *А. В. Костюкевич*
Технический редактор *Л. В. Климкович*
Корректоры: *С. А. Зинченко, Т. А. Кошелева*

ISBN 978-5-7621-0996-3



Подписано в печать с оригинал-макета 29.10.18
Формат 60х90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл.-печ. л. 12,5. Тираж 500 экз. Заказ № 18859

Санкт-Петербургский Гуманитарный
университет профсоюзов

192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, 15
Отпечатано в ООО «Типография «НП-Принт»
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15

В новой серии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов «Социально-трудовые конфликты», открытой в 2017 году, публикуются труды видных специалистов в области конфликтологии и представителей российских профсоюзов

1. МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКА, ТЕХНОЛОГИИ

Рассматриваются концептуальные подходы к изучению социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт мониторинга социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

2. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рассматриваются теоретические и методологические проблемы построения моделей социального партнерства в контексте социально-трудовых конфликтов, обобщается отечественный и зарубежный опыт моделирования социальных процессов, раскрываются организационные и технологические аспекты функционирования автоматизированной системы сбора и обработки информации о социально-трудовых конфликтах и перспективных моделях социального партнерства.

Подготовлено в развитие исследовательского проекта, осуществленного на базе Научно-мониторингового центра «Трудовые конфликты» СПбГУП.

3. ТРУДОВОЙ АРБИТРАЖ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ СПОРОВ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Монография отражает исследование деятельности трудовых арбитров на этапах посредничества и трудового арбитража, содержит анализ роли государства как гаранта обеспечения соблюдения и защиты прав и свобод граждан, в частности трудовых прав и свобод.

Рассмотрены история зарождения трудового арбитража, правовые и организационные условия деятельности трудовых арбитров и посредников, опыт разрешения коллективных трудовых споров в правовых рамках.

4. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2005–2015)

В монографии представлен комплексный взгляд на тенденции развития и последствия трансформации российского профсоюзного движения в 2005–2015 годах. Особое внимание уделено влиянию профсоюзов на развитие социального партнерства. Авторы проводят сравнительный анализ эффективности деятельности различных профсоюзных объединений страны по защите социально-трудовых интересов работников.

5. ПРОФСОЮЗЫ НА ЗАЩИТЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПРАВ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ ФЕДЕРАЦИИ ПРОФСОЮЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Монография отражает исследование деятельности профессиональных союзов, связанной с контролем за исполнением трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, содержит анализ влияния профессиональных союзов на исполнение трудового законодательства работодателями в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Рассмотрены особенности правозащитной деятельности Федерации профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, способы реализации защитной функции профессиональными союзами, пути совершенствования трудового законодательства.

6. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография отражает исследование судебной практики разрешения социально-трудовых споров в современной России, содержит анализ правозащитной деятельности профессиональных союзов, в частности анализ судебной защиты как способа обеспечения этой деятельности.

Рассмотрены основные тенденции совершенствования правового регулирования и развития судебной практики по рассмотрению социально-трудовых споров в России.

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Монография посвящена исследованию системы социального партнерства в субъектах Российской Федерации на современном этапе. В исследовании рассмотрены особенности становления и развития социального партнерства в России, проведен анализ деятельности трехсторонних комиссий в регионах субъектов РФ, выявлены проблемы и проведена оценка эффективности их работы, разработаны рекомендации по совершенствованию социального партнерства на региональном уровне.

8. ПРОФСОЮЗНОЕ ДВИЖЕНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (2010–2017)

Монография отражает тенденции развития профсоюзного движения в двух крупнейших регионах России — Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В исследовании, охватывающем период с 2010 по 2017 год, анализируются эффективность защиты профсоюзными объединениями социально-трудовых интересов работников, их место и роль в системе социального партнерства, динамика изменения профсоюзного членства, степень влияния на формирование и проведение социально-экономической политики.

9. КУЛЬТУРА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Монография подготовлена по материалам научного исследования на одну и ту же тему. В работе анализируется широкий круг феноменов, отражающих различные стороны трудовых отношений и определяющих культуру мотивации трудовой деятельности, социальной справедливости, социального и человеческого капитала, социального партнерства.

10. СМИ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ)

В монографии анализируется актуальная проблема участия СМИ в социально-трудовых конфликтах. Работа построена на обобщении значительного объема эмпирического материала, отражающего различные аспекты и модели влияния СМИ на социально-трудовые конфликты — как конструктивного, так и деструктивного. Рассматривается специфика освещения социально-трудового конфликта на различных этапах его протекания, даются рекомендации по оптимизации работы СМИ в ситуациях трудовых конфликтов.

11. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР КАК МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

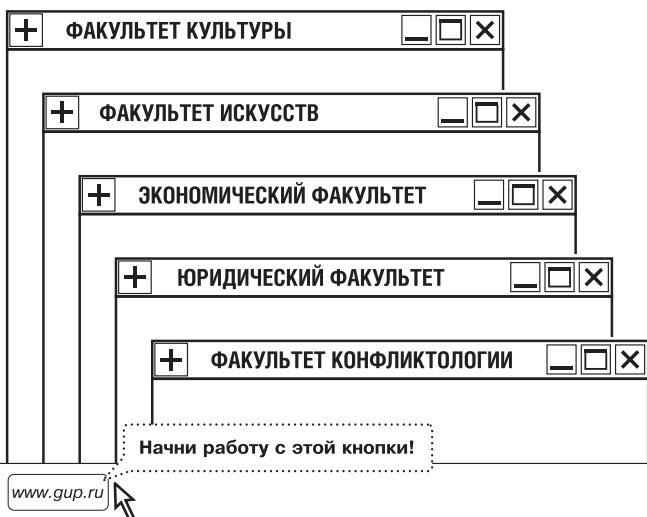
В монографии анализируется исторический опыт становления и развития коллективно-договорных отношений, рассматриваются различные аспекты реализации потенциала коллективного договора как механизма и формы социального партнерства на уровне предприятия, виды и содержание коллективных договоров в России и зарубежных странах, направления оптимизации содержания и процедур заключения и оценки выполнения коллективного договора.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ

www.gup.ru

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ СПБГУП



Предлагаем также посетить сайт «Площадь Лихачева»

www.lihachev.ru

основные рубрики сайта:

Научное наследие
Д. С. Лихачева

Библиография
Лихачева

Международные
Лихачевские чтения

Декларация прав
культуры

и другие материалы