**РАЗДЕЛ II УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ**

**ГЛАВА 5 ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ**

**5.1. Методы профилактики конфликтов в организации**

Профилактика, или предупреждение, деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

* выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
* четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
* баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей:
* выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников;
* выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
* использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с

тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в организации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодоления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем такое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной ситуации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конфликта. Рассмотрим подробнее методы профилактики конфликтов.

**Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации.**

Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. И наконец, линейные руководители отделов и служб призваны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразделений, учитывая при этом, что функциональная роль звеньев организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и сотрудниками можно проиллюстрировать на примере системы управления персоналом.

Сотрудники организации, включаясь в определенную профессиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки в решении которых они ждут от администрации. В свою очередь, администрация ставит перед персоналом свои цели, направленные на достижение целей организации и ее миссии. Следовательно, в системе управления персоналом действуют две целевые ветви: цели персонала и цели администрации.

Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной, самореализации.

*Монетарная функция труда* предполагает выполнение следующих целевых задач:

* получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудовым усилиям;
* получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные кредиты, оплата страховок, компенсация затрат на обучение, участие персонала в прибылях и капитале предприятия; бронирование заработной платы и т.п.).

Выполнение *социальной функции* труда связано с реализацией таких целевых потребностей персонала, как:

* общение между членами коллектива;
* обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности;
* создание благоприятного психологического климата в коллективе и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
* обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том числе .надежного социального статуса и юридической защищенности.
* *Функция самореализации* предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целевых устремлений, как:
* выполнение работы преимущественно творческого характера;
* получение возможностей для профессионального роста и карьеры;
* признание заслуг, т.е. оценка труда и поведения сотрудников, адекватная результатам и действиям.

Целевые установки, раскрывающие социальную функцию труда, описывают различные стороны такого комплексного понятия, как «условия труда» (во всех его проявлениях). Целевые установки, раскрывающие такие функции труда, как монетарную и самореализации, охватывают основные направления мотивации трудовой деятельности. Иными словами, персонал ожидает от администрации обеспечения нормальных условий труда и мотивации. 1 Администрация организаций, руководители подразделений ставят перед собой в отношении персонала следующие цели: использование персонала в соответствии с организационной структурой управления; повышение эффективности трудовой отдачи персонала. *Использование персонала* предполагает решение таких целевых задач, как выполнение сотрудниками своей профессиональной роли, а также развитие персонала. *Повышение эффективности трудовой отдачи* может быть обеспечено за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности.

Таким образом, цели персонала и цели администрации, сформулированные и соответственно структурированные, не только не противоречат, но взаимообусловливают друг друга и создают единую систему интегрированных целей.

**Определение видов связи в организационной структуре управления.** Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями\* Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресованность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий является частой причиной возникновения конфликтной ситуации.

Организационная структура с четким распределением обязанностей между звеньями предполагает, что в соответствующих организационно-распорядительных документах определены способы управленческого воздействия на персонал, реализуемые через структурные взаимосвязи. Они делятся на следующие виды:

* линейная связь (непосредственная связь «руководитель — подчиненный»);
* функциональная связь (методическое, консультативное, инструктивное руководство);
* связь соисполнительства (совместное выполнение работ, совместное участие в процессе принятия решений);
* связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ обеспечивающего характера).

**Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей.** Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности (или рабочему месту), соответствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

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

**Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений.** Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации труда, а также другие подобные структурные образования. В мировой практике менеджмента использование указанных организационных форм признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

Однако организация работы в подобных формах требует неукоснительного соблюдения определенных правил. Непродуманное и поспешное введение временных подразделений чревато не только снижением эффективности управления, но и вероятностью возникновения конфликтных ситуаций: между участниками временных подразделений; между администрацией и временными подразделениями; между администрацией и сотрудниками, не участвующими во временных подразделениях. Для того чтобы свести эту вероятность к минимуму, необходимо следовать ряду рекомендаций.

Во-первых, для временных подразделений должны быть установлены ясные цели и задачи. Их отсутствие приводит к тому, что создание временных структур превращается в самоцель, участники таких структур теряют интерес к подобным формам работы.

Организация труда на основе временных подразделений обязательно предполагает варьирование тематики работы, сроков выполнения заданий, а также периодическое изменение состава участников таких подразделений. Для того чтобы социально-психологический климат между сотрудниками был благоприятным, рекомендуется формировать структуру временных подразделений на основе личностных особенностей их участников. Считается оптимальным, чтобы в состав группы входили люди, выполняющие такие профессионально-психологические роли, как:

• «генератор идей»;

• организатор работы;

• опытный сотрудник, знающий особенности и узкие места групповой организации труда;

• «оппонент», т.е. сотрудник, выполняющий роль конструктивного критика возникающих идей и предложений;

• исполнитель, т.е. сотрудник, который по складу своей личности может аккуратно и добросовестно выполнять работу вспомогательного, нетворческого характера.

Существенным фактором бесконфликтной работы, который должна учитывать администрация при организации временных подразделений, является сохранение и использование для решения профессиональных задач неформальных (референтных) групп, существующих в рамках формальных структур.

Одной из основных задач, решение которой позволяет в значительной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации, является достижение согласия между участниками группы по принципиальным вопросам организации труда распределение служебных обязанностей, разработка форм оплаты труда и до решение этих внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

В любой форме групповой организации труда должна быть четко зафиксирована индивидуальная ответственность кого-либо из сотрудников за общее состояние дел и отчетность перед руководством. Между администрацией и участниками временных подразделений могут возникнуть разногласия, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы.

Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов. Частным проявлением открытой информационной системы является гласность результатов работы достигнутых различными звеньями структуры управления, в том числе и временными подразделениями.

Всегда следует учитывать возможные негативные последствия при организации труда на временной программно-целевой, групповой и подобной основе. Так, специалисты, участвующие в ра\* боте временных подразделений, могут перерасти исполняемые ими функции. У сотрудников, не привлекаемых к подобным формам, возникает чувство зависти, ущемленности интересов и непричастности к делам организации.

Организация труда на групповой, программно-целевой основе является непреложным фактом современного менеджмента.

Вместе с тем профилактика конфликтов при ее применении требует тщательной проработки.

**Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями** управления./Делегирование полномочий — это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления последние годы данный метод является весьма популярным в мировой практике менеджмента. Его популярность объясняется тем, что он рассматривается как метод решения ряда текущих задач, возникающих в процессе управления; один из методов обучения персонала на рабочем месте; один из инструментов, используемых в процессе подготовки сотрудников к служебному продвижению.

Однако так же, как и в предыдущем случае с использованием временных подразделений, поспешное и неподготовленное применение метода делегирования чревато серьезными ошибками, приводящими к столкновению интересов различных уровней управления и как следствие — к возникновению конфликтной ситуации. Это относится в равной степени к практике непродуманных, неподготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации ведет к существенным противоречиям сторон, занятых в процессе делегирования. Потому-то при использовании делегирования полномочий, а также в более широком смысле при передаче поручений следует неукоснительно выполнять некоторые правила, выработанные в результате положительного опыта менеджмента и управления персоналом.

Первоочередной задачей руководителя (или другого лица, передающего отдельные полномочия) является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений! Нужно помнить, что делегирование полномочий не означает ухода руководителя от ответственности и ее перекладывание на плечи подчиненных; конечная ответственность за принятые решения остается на руководителе. В зависимости от степени доверия к подчиненному или от тех задач, которые руководитель ставит в процессе делегирования (например, проверка компетентности сотрудника или получение им некоторой дополнительной профессиональной квалификации), будет зависеть уровень участия подчиненного в выработке или принятии решения. Это может относиться и к программе практической реализации уже принятых решений. При передаче части полномочий, выдаче поручений руководитель должен сам четко представлять, каким образом решить ту или иную задачу, каков организационно-технологический процесс выполнения задания, передаваемого подчиненному. Поэтому, прежде чем делегировать что-либо, руководитель должен разработать план выполнения делегируемой работы, четко определить состав и содержание передаваемых полномочий, а также составить перечень информации, необходимой для успешного решения задачи. Причем руководитель должен достаточно полно представлять себе источники этой информации, чтобы при необходимости помочь сотруднику получить необходимые сведения.

В зависимости от степени компетентности и готовности сотрудника к выполнению поставленной задачи может изменяться и степень детальности по доведению до него руководителем указанных элементов — программы работ, содержания полномочий, перечня информации. Предупреждению недоразумений, непонимания между сторонами способствует письменная форма передачи заданий, поручений, полномочий и т.п.; Это простой, но верный шаг для профилактики предупреждения более серьезных разногласий, приводящих к конфликтам.

В процессе делегирования необходимо определять контрольные сроки выполнения задания и формы отчетности]как по промежуточным результатам, так и по конечному решению задачи.

Одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации не только внутри подразделения, но и между его руководителем и другими звеньями структуры управления может стать неумение отделять те задачи управления, которые могут быть делегированы, от тех, которые делегироваться не должны. Вопросы общей координации деятельности подразделения, выполнение общих функций управления остаются прерогативой руководителя.

Кажущийся на первый взгляд незначительным факт передачи полномочий опосредованно, через третьих лиц может в дальнейшем привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей полномочия сторонами. Поэтому еще одним правилом делегирования является передача полномочий без посредников.

Необходимым условием эффективного и бесконфликтного делегирования следует считать проверку руководителем правильности понимания поставленной задачи. Подчиненному сотруднику целесообразно в этом случае изложить своему руководителю некоторые шаги из намеченной программы выполнения работ^то в зависимости от степени готовности сотрудника можно сделать сразу либо по прошествии какого-то времени после получения задания.

Причиной возникновения конфликта внутри подразделения может стать неадекватная реакция персонала на передачу полномочий кому-либо из сотрудников, персонал подразделения может не воспринять изменение профессиональной роли у одного из коллег. Руководитель должен быть внимательным и достаточно жестким в такой ситуации, чтобы реакцию персонала на делегирование удержать под своим контролем. При необходимости ему следует подтвердить неукоснительность выполнения всех требований, вытекающих из передачи полномочий лицу, формально не занимающему руководящую должность.

И наконец при делегировании полномочий всегда следует учитывать вероятность принятия неверных решений. Программа выполнения работ должна предусматривать определенные резервы для исправления возможных ошибочку. Чтобы не допускать возникновения конфликтных ситуаций, руководителю необходимо помнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых предложений не даст ему права высказывать недовольство в отношении сбоев при выполнении заданий. Тем более недопустимо подобное недовольство в отношении личности исполнителя работы. Посягательство на чувство собственного достоинства — прямой путь к конфликтам.

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

К *монетарным* можно отнести следующие побудительные системы:

* организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
* премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
* участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наиболее распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинвестирование части доходов персонала на развитие организации путем выпуска специальных облигаций и т.п.;

• систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);

• бронирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

Основные формы бронирования, практикуемые зарубежными фирмами, сводятся к следующим принципам распределения бонусов: равными долями вне зависимости от степени личного участия сотрудников в получении прибыли; в размерах, пропорциональных заработной плате сотрудников; с учетом специальных факторов, например результатов последних оценок персонала, стажа работы в организации, возраста сотрудника и т.п.

*К немонетарным* побудительным системам можно отнести:

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

Следует отметить два момента, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов. С одной стороны, вышеназванные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. С другой — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

**5.2. Примирительные процедуры при трудовых спорах**

Уже указывалось, что любой конфликт, какую бы крайнюю форму он ни принимал в своем разрастании, должен в конце концов прекратиться, получить полное или частичное разрешение. Исход возможен в двух вариантах: либо как следствие изменения объективной ситуации, либо какрезультат психологической перестройки участников конфликта, изменения субъективного восприятия ситуации.

**Процесс улаживания конфликта подчинен тому, чтобы тем или иным способом побудить конфликтующие стороны прекратить противоборство, вступить в переговоры между собой и найти совместное решение, в той или иной степени приемлемое для всех. К** тому же желательно путем примирения восстановить, а то и упрочить взаимопонимание, сотрудничество.

Нужно считаться и с тем, что конфликт как сложное взаимодействие людей — трудно регулируемый процесс с малой степенью предсказуемости. Человеческие отношения никогда не бывают однотипными, застывшими; они постоянно меняются, как изменяется сама жизнь вокруг нас. В каждом конкретном случае приходится определять содержание и специфику проявления данного конфликта, выбирать адекватные его природе методы воздействия на оппонентов, их поведение.

Любому конфликту в организации объективно предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся и должны действовать потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного столкновения. Еще на ранней стадии возникновения конфликта важно учитывать, как разделенные противоречиями стороны воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к столкновению. *Реакция и действия людей зависят от того, как они относятся к происходящему, в какой мере развитие событий соответствует свойственным им устремлениям, нравственной позиции, особенностям темперамента и характера.* Для подтверждения сошлемся на ряд примеров.

*Пример первый.* Работник в споре с коллегами по поводу предотвращения банкротства родного предприятия утверждает, что выход из создавшегося положения возможен только на путях преодоления социально-экономического кризиса в стране, продвижения ее к многоукладной, социально ориентированной рыночной экономике, укрепления правопорядка и нравственных устоев общества. В подобных случаях, как легко заметить, на передний план выступают интеллектуальные качества человека, его взгляды и убеждения.

*Пример второй.* Об одном из участников конфликтного столкновения сторон наблюдатель с полным основанием замечает, что тот — добрый, совестливый но легко ранимый и весьма обидчивый человек. Ясно, что при этом обращается внимание в первую очередь на эмоциональные свойства данной личности.

*Пример третий.* Свидетели, обсуждая конфликтную ситуацию, о главном  
«возмутителе спокойствия» говорят, что он, действительно, талантливый организатор, умелый руководитель, способный влиять на людей и вести их за собой. Здесь, несомненно, имеются в виду волевые качества человека, выражающие прежде всего его характер, мотивы поведения, решимость в действиях.

*4*Приведенные примеры касаются в основном свойств личности. Но *при осуществлении примирительных процедур не менее важно иметь четкое представление о причинах и границах конфликта задействованных в нем силах и средствах, степени заинтересованности сторон в том или ином разрешении спорной проблемы.* Без этого невозможно предупредить нежелательную эскалацию конфликтного противостояния, выбрать способы воздействия на стороны конфликта, соответствующие сложившейся ситуации, ослабить и свести к минимуму негативные последствия. Преследуемая цель по-прежнему одна — активно поддерживать все то, что отвечает1тенденции к сохранению и укреплению партнерского сотрудничества, взаимного уважения и доверия. Применение выбранного способа преодоления конфликта — задача сама по себе сложная. Трудность заключается в том, что1нужно считаться с множеством факторов — от личных пристрастий и амбиций до народных обычаев, которые складываются извека в век. Сегодняшние проявления социального поведения так или иначе должны соотноситься с исторически сложившимся менталитетом данной общности.

Несомненно также, что методы воздействия на течение и исход конфликта зависят от того, о каком, собственно, конфликте идет речь, т.е. от причин его возникновения и типа, к которому он относится. Ведь одно дело организационный конфликт и совсем другое — социально-трудовой или тем более сугубо эмоциональный. Своего подхода требует межличностный конфликт, иная специфика у межгруппового или локального конфликта.

Приходится учитывать и различия в возможностях, которые1 имеются в распоряжении конфликтующих сторон. К тому же ни один из участников конфликта заранее не знает намерений своих, оппонентов. Ему надлежит лишь предположительно судить о тех: шагах и образе действий, к которым могут прибегнуть его соперники, чтобы либо предупредить нарастание конфликта, либо заботиться о наиболее эффективном его разрешении в свою пользу.

Профилактика, как и улаживание конфликта, не может его отменить. Но *практически всегда есть возможность воздействовать на конфликтную ситуацию,* влиять на поведение его участников с тем, чтобы снизить накал напряженности, ограничить масштабы противоборства в группе или в организации в целом, извлечь из конфликта максимум пользы, свести к минимуму возможные экономические, социальные и нравственные потери.

К числу эффективных относятся **социально-психологические методы преодоления конфликтного противостояния.** Они охватывают преимущественно правила, соблюдение которых предоставляет возможность направлять течение того или иного конфликта в умиротворяющее русло. К правилам подобного рода относятся главным образом достижение определенного уровня культуры общения, использование необходимых и приемлемых примирительных процедур, а также соблюдение общезначимых принципов ведения переговоров. Эти правила теснейшим образом связаны между собой и обусловливают друг друга, усиливая общий эффект от их применения.

Обратимся в качестве *примера* к типичной для нынешних российских условий ситуации: человек приобрел туристическую путевку, но при прохождении паспортного или таможенного контроля обнаружилось неправильное оформление документов; поездка сорвалась, отпуск оказался испорченным, к тому же турфирма упорно уклоняется от возмещения понесенных убытков, в том числе и стоимости путевки. Опытные люди настойчиво советуют потерпевшему перенести разбирательство конфликта в Общество защиты прав потребителей, а затем, если потребуется, в народный суд.

Упомянутый конфликт имеет несомненную социальную окраску, поскольку обнаруживает несовершенство функционирования социальной сферы, пробелы в социальном обслуживании людей, желающих путешествовать или отдохнуть на зарубежных курортах, недостатки в деятельности туристических фирм. Исправлять сложившуюся ситуацию лучше социально-психологическими методами, в частности посредством примирительных процедур, чтобы убедить (заставить) руководство проштрафившейся фирмы принести извинения, возместить причиненный материальный и моральный ущерб. Обращение же в суд — крайняя мера.

При улаживании конфликтов, примирении сторон можно воспользоваться рекомендациями, содержащимися в популярном на Западе, в частности в США, издании — книге *Чарльза Диксона* «Конфликт: семь шагов к миру». Автор книги, будучи адвокатом по профессии, обладает 30-летним опытом практической психологии и посреднической деятельности. По его авторитетному мнению, процесс улаживания конфликтов складывается из последовательно и неукоснительно предпринимаемых шагов. Вот их девизы.

*«Снимем маски»* — призыв, требующий от участников конфликта быть честными, стремиться к искренности, т.е. не прятаться за напускной личиной, оставаться самим собой; только так могут проявляться истинные мотивы людей, а не их внешние претензии.

*«Выявляем подлинную проблему»* — задача трудная, но без выяснения реальной причины, выделения ее из шелухи различных наслоений уладить вспыхнувший конфликт невозможно.

*«Отказываемся от установки "Победить любой ценой»* как иллюзорной, ибо в конфликтах не побеждают, их улаживают.

*«Находим несколько возможных решений» —* это важно, поскольку всегда, в любом конфликтном столкновении, возможны разновариантные решения проблемы; желательно иметь не один, а несколько вариантов, чтобы был выбор, адекватный конкретной ситуации.

*«Оцениваем варианты и выбираем лучший»,* каковым признается тот вариант, который, безусловно, реален и дает максимум возможного для каждой из сторон, участвующих в конфликте; лучший вариант не тот, что выгоден одной стороне, а тот, который может быть признан приемлемым и другими сторонами.

*«Говорим так, чтобы нас услышали»* — девиз, подтверждающий; тот факт, что главным инструментом улаживания конфликта является общение сторон; общаться надо так, чтобы быть услышанным, т.е. понятым другим и слышать (понимать) другого. Умение слушать и слышать можно считать ключевым моментом результативного общения, его высокой культуры.

*«Признаем и бережем ценность отношений»* — это указание на то, что конфликты улаживаются ради сохранения нормальных взаимоотношений, восстановления и упрочения сотрудничества.

Культура общения складывается из соблюдения многих условий, выработанных человечеством за свою долгую историю. Она вбирает особенности национального характера, специфические черты психического склада людей, а также включает общий закон отклика или взаимности, который выражает склонность человека относиться к окружающим его людям так, как они относятся к нему.

Небезызвестный *Дейл Карнеги* — автор популярной книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» — советует: если вы хотите склонить кого-то к своей точке зрения, проявляйте уважение к мнению собеседника, с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона, старайтесь понять мысли и желания другого, взывайте к благородным мотивам, не упорствуйте в своей неправоте.

Жизненный опыт подтверждает, насколько важно убедить участников конфликта в том, что проблемы, разделяющие их, и отношения между ними могут быть улажены на основе спокойного обмена мнениями, рассудительного уточнения взаимных позиций. Только так можно найти приемлемый путь к преодолению даже самого острого конфликта.

Антипатия, бестактность, резкие личные выпады и т.п. не укладываются в нормы культуры общения. Они всегда снижают эффект взаимодействия. Чтобы избежать их, бывает полезным предоставлять сторонам психологическую паузу в расчете на то, что она снимет накал эмоциональной перенапряженности, ослабит стрессовое состояние.

Вполне достижимы в рамках определенного уровня культуры общения **взаимное согласие и взаимная заинтересованность.** Для этого нужно быть одновременно твердым и гибким, настойчивым и уступчивым, сочетать критику и самокритику, острые дискуссии и спокойные обсуждения, внушение и убеждение. Лучше всего влиять компетентным и авторитетным мнением, логикой фактов и обобщений, силой доброго примера. Какую бы должность ни занимал человек, какую бы роль он ни играл, ему присущи самые обыкновенные слабости и привычки, особенности темперамента и характера.

К условиям и методам поддержания относительно высокого уровня интеллектуальной культуры общения относятся, в частности, следующие:

* стремление достичь согласия с оппонентом в конфликтной ситуации на основе сближения занимаемых позиций, реального участия в совместном деле;
* готовность проявить эмпатию, т.е. искреннее «вхождение» в положение соучастника в конфликте, понимание его забот треног, выражение ему сочувствия, возможности оказания помощи в преодолении возникших трудностей;
* намеренное сближение с другой стороной, участвующей в конфликте, настраивание ее на творческий, созидательный лад, обмен информацией о происходящих событиях и предстоящих переменах, совместное обсуждение их последствий;
* исключение даже намека на дискриминацию в чем-то, недопустимость подчеркивания превосходства кого-либо над другим;

• желательность так называемого психологического «поглаживания» с целью поддержать хорошее настроение и положительные эмоции, вызывающие и, как правило, питающие чувство взаимной симпатии.

Особое место в улаживании конфликтов в организациях занимают примирительные процедуры. Они пригодны для преодолен многих видов конфликтных ситуаций, но крайне необходимы при разрешении любых — индивидуальных или коллективных -« трудовых споров, даже обязательны как цивилизованный выход и; локального и общего социально-трудового конфликта, как средство предотвращения крайней меры его разрешения — забастовки.

На практике ряда стран мира, в том числе и России, проверен но, что согласительно-договорный процесс на основе переговоров представителей работодателей и работников — это наилучшая форма выявления потребностей и интересов конфликтующих! сторон, нахождения взаимоприемлемых решений. Разумеется, большое значение имеет признание государством коллективных переговоров в качестве приоритетного условия разрешения трудовых конфликтов.

Нынешнее трудовое законодательство России учитывает мировой опыт и нормы международного права и ориентирует стороны трудовых споров — работодателя и работников — на активные и ответственные действия по его урегулированию во взаимных интересах, как это практикуется в странах с развитыми рыночными отношениями.

Основными нормативными актами, регулирующими порядок  
рассмотрения трудовых споров, являются:

* Трудовой кодекс Российской Федерации;
* Гражданский процессуальный кодекс;
* Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» (применяется в части, не противоречащей ТК РФ).

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации под индивидуальным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов или иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Трудовой кодекс, *регламентируя порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров,* предусматривает организацию комиссий по трудовым спорам, компетенцию таких комиссий, сроки обращения в нее, порядок рассмотрения трудового спора, принятия решений и их исполнения. Трудовым кодексом предусмотрен порядок обжалования решения комиссии по трудовым спорам и перенесение индивидуального трудового спора в суд, регламентированы содержание и сроки рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах, исполнения вынесенных судами решений. В соответствии с идеей социального партнерства *при разрешении коллективных трудовых споров* партнеры должны придерживаться следующих **принципов:**

* приоритетность примирительных методов и процедур;
* применение забастовки лишь как крайней меры разрешения коллективного трудового спора;
* стремление сторон к быстрейшему урегулированию возникшего коллективного трудового спора и подписанию соглашения.

Порядок разрешения коллективных трудовых споров может быть оговорен и в коллективных договорах, и в социально-партнерских соглашениях, но с соблюдением норм Трудового кодекса.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, **под коллективным трудовым спором** понимаются неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права в организации.

Порядку разрешения коллективных трудовых споров предшествует стадия урегулирования разногласий самими сторонами трудовых отношений. Правом выдвижения требований обладают работники и их представители на своих собраниях или конференциях большинством голосов. Требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть передана в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров. Работодатель обязан в течение трех рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о своем решении в письменной форме представителю работников. Если работодатель удовлетворил все требования работников, то разногласия погашаются и спора не возникает. Если же они полностью или частично отклонены работодателем, то представители работников могут начать примирительные процедуры по поводу возникшего коллективного трудового спора. Ни одна из сторон коллективного трудового спора не может уклониться от участия в примирительных процедурах.

Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих последовательных **этапов примирительных процедур:**

1. Рассмотрение спора примирительной комиссией.
2. Рассмотрение спора с участием посредника.
3. Рассмотрение спора трудовым арбитражем. *Примирительная комиссия,* в которую на паритетных основах

входят представители трудового коллектива и администрации, создается в течение трех рабочих дней с начала трудового спора и утверждается приказом работодателя и решением представителя работников. В течение пяти дней с этого момента она должна рассмотреть спор и принять соответствующее решение, оформляемое протоколом.

При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны продолжают примирительные процедуры с участием *посредника.* Посредник может быть приглашен как конфликтующими сторонами самостоятельно, так и по рекомендации Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

*Служба по урегулированию коллективных трудовых споров* — это система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

Посредник по согласованию со сторонами определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости от участников трудового спора соответствующие документы и в течение семи рабочих дней с момента его приглашения обеспечивает принятие согласованного решения (в письменной форме) или утверждение протокола разногласий.

В последнем случае в течение трех рабочих дней для рассмотрения спора создается *трудовой арбитраж* в составе трех человек, предложенных самими сторонами или Службой по урегулированию коллективных трудовых споров. Состав, регламент и полномочия трудового арбитража определяются совместным решением сторон и Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Трудовой арбитраж рассматривает обращения сторон, получает необходимые документы и сведения, касающиеся коллективного трудового спора, изучает их и разрабатывает соответствующие рекомендации. Эти рекомендации передаются сторонами в письменной форме и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу. Контроль за его исполнением осуществляется самими сторонами.

Организация примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых споров определяется: Трудовым кодексом РФ, Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 57), Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 58), Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора в трудовом арбитраже (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 59).

Если примирительные процедуры не привели к разрешению трудового спора, работодатель уклонился от участия в них или не выполнил условия соглашения, работники вправе использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законодательством средства вплоть до *забастовки.*

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями улаживания социально-трудовых конфликтов сохраняет важность соблюдение общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров — одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния. Переговоры представляют собой дискуссию, заинтересованный диалог по поводу складывающихся или уже сложившихся отношений, о приемлемых условиях погашения конфликта. Это действенный поиск взаимоудов-летворяющего решения проблемы, породившей столкновение сторон.

Недаром же среди основных принципов ведения переговоров значатся: взаимное уважение и признание представителей сторон в качестве равнокомпетентных и полномочных; доверие и паритетность лиц, представляющих субъектов на переговорах; свобода выбора и обсуждения вопросов, относящихся к содержанию конфликта; учет реальных и обоснованных возможностей обеспечения мероприятий, направленных на устранение (ликвидацию) причин конфликта; добровольность принятия субъектами, участвующими в переговорах, определенных обязательств; контроль за выполнением обязательств, принятых сторонами, и ответственность за их осуществление.

**Переговорный процесс при разрешении коллективных трудовых! споров необходим и практически осуществляется на всех уровнях управления.** В нем при определенных условиях участвует и Российская трехсторонняя комиссия по урегулированию социально-трудовых отношений — постоянно действующий орган, образованный в соответствии с Федеральным законом «О коллективных договорах и соглашениях» еще в 1992 г. Положением об этой комиссии установлено, что ее основными целями являются согласование социально-экономических интересов федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и общероссийских объединений работодателей при выработке общих принципов урегулирования социально-трудовых отношений и содействие договорному урегулированию таких отношений на федеральном уровне. Основные же задачи трехсторонней комиссии сводятся к следующему:

* обеспечение равноправного сотрудничества федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профсоюзов и работодателей при выработке общих принципов регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне;
* ведение коллективных переговоров и подготовка генерального соглашения;
* развитие социального партнерства на федеральном уровне;
* оказание содействия участникам отраслевых (межотраслевых) и профессиональных тарифных соглашений, заключаемых на федеральном уровне, в урегулировании возникающих между ними разногласий при разработке и выполнении указанных соглашений.

В своей деятельности трехсторонняя комиссия вправе давать рекомендации федеральным органам государственной власти о принятии в установленном порядке нормативных правовых актов в области социально-трудовых отношений, в том числе в сфере занятости населения, оплаты труда, доходов и уровня жизни, социальной защиты, социального обеспечения и социального страхования, охраны труда, социального партнерства. Она имеет право взаимодействовать с отраслевыми и региональными комиссиями по регулированию социально-трудовых отношений, оказывать содействие в их деятельности и развитии социального партнерства на отраслевом и региональном уровнях.

*Соглашениями на федеральном, отраслевом и региональном уровнях могут предусматриваться положения по широкому спектру трудовых и социально-экономических вопросов,* не противоречащих законодательству. Среди них — о развитии социального партнерства и трехстороннего сотрудничества, содействии заключению коллективных договоров, предотвращении трудовых конфликтов и забастовок, об укреплении трудовой дисциплины.

Так, Московская трехсторонняя комиссия, образованная правительством города, городской федерацией профсоюзов, конфедерацией промышленников и предпринимателей, приняла в 1999 г. специальное обращение к москвичам, в котором заявила о своем намерении не допускать снижения достигнутого ранее уровня социальных гарантий для слабозащищенных категорий жителей столицы, ухудшения условий деятельности объектов социальной инфраструктуры, ослабления мер, направленных на обеспечение соблюдения законодательства о труде, занятости, охране труда работающих, условий для конструктивного взаимодействия и социального партнерства. В опубликованном затем трехстороннем соглашении выделен отдельный раздел, в котором зафиксированы мероприятия, обеспечивающие такое сотрудничество. Конкретные обязательства сторон, в частности, предусматривали необходимость:

* осуществлять согласованные действия по преодолению финансово-экономического кризиса, смягчению его негативных последствий для хозяйствующих субъектов и населения города;
* оказывать практическое и методическое содействие заключению коллективных договоров и городских соглашений на уровне отраслей, административных округов, предприятий города, их структурных подразделений, наделенных правами юридического лица, независимо от форм собственности;
* способствовать предотвращению коллективных трудовых споров, а профсоюзам в случае выполнения правительством Москвы и предпринимателями (работодателями) своих обязательств по трехстороннему соглашению, отраслевым соглашениям и коллективным договорам не выступать организаторами забастовок.

**При осуществлении примирительных процедур не менее чем правовые нормы и принципы переговоров, значимы те же общепризнанные правила коммуникации.** Они обычно предполагают непременную культуру общения, терпимость к чужому мнению и позиции, занимаемой партнером в деловых отношениях или оппонентом в конфликтной ситуации, признание того, что каждый субъект конфликта по-своему прав, все участвующие в конфликтном противоборстве стороны равны между собой. Поэтому конфликтующий сторонам настоятельно рекомендуется:

* уметь слушать и спокойно, терпеливо обсуждать, избегая запальчивого спора, ибо истина в нем, как правило, гибнет;
* обращать первоочередное внимание на существо дела, размениваться на мелочи, вести диалог достойно, в корректной форме. Ни в коем случае не переходить на личности, постоянно помнить, что излишние эмоции застилают разум, мешают вникнуть в проблему, отвлекают от главного — общих интересов в конкретной сфере деятельности;
* четко формулировать предмет обсуждения, искать общий подход к взаимоприемлемому решению, фиксировать прежде всего положительные моменты и совпадение мнений, учитывая, что интерес каждой стороны в итоге состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интерес другой стороны, без чего взаимное согласие невозможно;
* важно не только то, что говорится, но и кто и как высказывается. Необходимо вести переговоры с улыбкой, не быть агрессивным, не принимать «боевой стойки», не заставлять оппонентов или партнеров по переговорам держать «глухую оборону»;
* оптимальный вариант переговоров, как и вообще исход примирительных процедур, — достижение соглашения, удовлетворяющего всех участников конфликта, но не за счет интересов тех, кто в конфликте непосредственно не участвует, т.е. какого-либо сговора.

Переговоры, примирительный процесс, конечно же, не панацея. При всей своей важности в качестве методов улаживания конфликтов они не свободны и от существенных ограничений, поскольку больше связаны с субъективной стороной конфликтного поведения и далеко не всегда могут снять или хотя бы ослабить остроту противоречий, возникающих на объективной основе. И все же как отечественный, так и зарубежный опыт позволяют считать социально-психологические методы пригодными в условиях любого конфликтного противоборства. Они в большинстве случаев открывают возможность снимать напряженность в отношениях, устранять помехи на пути к взаимопониманию и согласию, выбирать такой образ действий, который непременно учитывает интересы разных сторон, вовлеченных в конфликт, дают наибольший эффект при урегулировании часто возникающих социально-трудовых конфликтов.

**5.3. Забастовка — крайняя форма социально-трудового конфликта**

Уже в ходе примирительных процедур, имеющих целью разрешение коллективного трудового спора, работники в соответствии с законодательством Российской Федерации могут воспользоваться *правом проводить собрания, митинги, демонстрации, пикетирование.* Эти акции предпринимаются ими в поддержку своих требований.

**Собрание** представляет по сути первый акт предъявления требований работников. Эти требования выдвигаются на собрании (конференции) большинством голосов. Вместе с этим избираются полномочные представители работников для участия в разрешении коллективного трудового спора. Работодатель не вправе препятствовать проведению собрания (конференции), обязан предоставлять для него соответствующее помещение. Как правило, выдвигаемые требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия — в орган государственной службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

**Митинг** как форма массового собрания по поводу актуальных, преимущественно общественно-политических и социально-экономических вопросов может проводиться работниками в знак недовольства своим положением и поддержки выдвигаемых перед работодателями требований. Он часто используется как способ влияния на ход рассмотрения коллективного трудового спора.

**Демонстрация,** представляя собой массовое шествие, выражает какие-либо общественно-политические настроения, в том числе и социальный протест. Вызванная недовольством работников организации, отрасли или региона, она также может использоваться как форма выражения общественного мнения по поводу содержания и порядка разрешения социально-трудового конфликта.

**Пикетирование** относится к акциям того же плана. Оно означает патрулирование группой митингующих или демонстрантов в районе проведения митинга или демонстрации. Нередко пикеты выставляются представителями участников протеста социального или иного характера перед органами государственной власти и местного самоуправления, другими официальными представительствами.

Указанные акции проводятся обычно в условиях локального или общего конфликта, когда в противоборство втягивается большинство персонала предприятия либо основная масса работни-

ков, занятых в той или иной отрасли хозяйства. В таком конфликте, как правило, остро сталкиваются несовпадающие интересы сторон, связанные преимущественно с производственными, распределительными и трудовыми отношениями. Но нередко противостояние выходит за эти рамки, вторгается в область экономической и социальной политики, деятельности органов государственной и местной власти, сопровождается требованиями политического характера.

Конкретный тому пример — общероссийская акция протеста, которая проводилась 7 октября 1998 г. по инициативе профессиональных союзов и при активном участии ряда общественных движений, политических партий и групп из тех, что находились в оппозиции высшему руководству страны. Вместе с требованиями социально-экономического характера участники акции выдвигали лозунги отставки президента, смены курса осуществляемых реформ, принятия правительственных мер к обузданию преступности и коррупции.

Локальный и общий конфликты принимают самые разные поведенческие формы. Наиболее распространенными являются два направления: первое — действия в рамках социальных институтов, организационных форм и процедур (проведение дискуссий, обращение с запросами во властные структуры, подписание деклараций, принятие законоположений и т.п.); второе — массовые акции с предъявлением требований со стороны недовольных социальных групп, апелляцией к общественному мнению, выражением протеста не только в форме собраний, митингов, демонстраций и пикетирования, но также голодовок, кампаний гражданского неповиновения и забастовок.

Та же общероссийская протестная акция 7 октября 1998 г. нашла выражение в разнообразии вариантов выдвижения и поддержки требований трудящихся и жителей отдельных регионов страны. Ей предшествовали: четырехмесячный шахтерский пикет на Горбатом мосту у Дома правительства в Москве; временные перекрытия железнодорожных магистралей в Приморье, Кемеровской, Челябинской, Ростовской областях и Республике Коми; забастовки учителей и медиков, митинги и демонстрации машиностроителей, аграриев, энергетиков, работников академических и отраслевых научно-исследовательских учреждений, преподавателей вузов и студентов ряда крупных городов страны.

В акциях протеста приняли участие миллионы россиян. Одни ограничились краткосрочным прекращением работы и проведением собраний непосредственно на предприятиях и в учреждениях, другие же вышли на улицы, устраивали шествия и митинги. Известно, что в Москве на Васильевском спуске у Кремля собралось примерно 150 тыс. человек под флагами профсоюзов и некоторых партий, а на Дворцовой площади Санкт-Петербурга сошлись на общегородской митинг свыше 100 тыс. человек.

Вне сомнения, **крайней формой социального протеста выступает забастовка.** Актуальность темы забастовочного движения как средства разрешения социально-трудовых конфликтов в настоящее время в России приобретает повышенную остроту.

Исторически забастовки или, как их еще называли, стачки стали фактом в условиях утверждения капиталистического способа производства, перехода к машинной индустрии, концентрации лиц наемного труда на крупных предприятиях со многими тысячами рабочих. Их главная цель почти всегда сводилась к защите интересов тех, кто жил продажей своей рабочей силы.

Формы стачечной борьбы отличались разнообразием. Известно, например, что луддиты — участники первых стихийных выступлений на предприятиях Великобритании в конце XVIII — начале XIX в. — ломали станки и фабричное оборудование. Недовольство лионских ткачей во Франции в 1831 и 1834 гг. доходило до применения рабочими огнестрельного оружия. Широкий резонанс в мире вызвали сопровождавшиеся полицейской расправой демонстрации пролетариев Чикаго в США в майские дни 1886 г.

В историю России приметной вехой вошла знаменитая Моро-зовская стачка на Никольской мануфактуре Морозовых в подмосковном Орехово-Зуеве, которая произошла в январе 1885 г. Тогда ткачи и прядильщики, прекратив работу, направили письменные требования не только владельцам предприятия, но и правительству. В частности, они настаивали на отмене или существенном сокращении штрафов, издании специального закона об условиях найма на работу и увольнения. В конце концов властям и собственникам мануфактуры пришлось уступить, а состоявшийся затем суд оправдал организаторов забастовки.

И в последующее время стачки имели большое значение в российском рабочем движении. Они оказали значительное влияние на ход революционных событий 1905—1907 гг., а также памятного своими Февралем и Октябрем 1917 г. Забастовки проходили и после установления в России советской власти. Лишь с конца 1920-х гг. о них перестали упоминать; считалось, что в стране, строящей социализм, их не должно быть вовсе.

Следует напомнить, что со времени окончания Второй мировой войны и вплоть до середины 1970-х гг. в США, большинстве государств Западной Европы, Японии и других странах забастовочное движение приняло широчайший размах. В ту пору изменились круг и характер выдвигаемых трудящимися требований. Бастующие добивались не только улучшения условий купли-продажи рабочей силы, т.е. более высокого уровня заработной платы, сокращения рабочего дня, надежной охраны труда, но и осуществления мер по обеспечению полной занятости, организации профессионально-технической подготовки, благоустройству рабочего быта и т.п. Тогда же сложились действующие и по сей день-организационные формы социального партнерства.

С конца 1970-х гг. ситуация начала склоняться в сторону спада волны забастовок, ослабления влияния профсоюзов, установления так называемого нового социального консенсуса. Но и теперь во многих странах время от времени вспыхивают острые социально-трудовые конфликты.

В странах с развитой рыночной экономикой накоплен и в значительной мере подвергся научному обобщению опыт прогнозирования забастовок и их урегулирования. На предприятиях этих стран в улаживании возникающих конфликтов общего характера принимают участие представители не только самих бастующих и предпринимателей-работодателей, но и муниципальных и государственных органов. Вмешательство властных структур закреплено соответствующим законодательством.

' Законы большинства развитых стран с рыночной экономикой принимают во внимание рекомендации таких международных организаций, как Организация Объединенных Наций, Международная Организация Труда (МОТ) и др. Они предусматривают право граждан на забастовку, устанавливая, однако, и определенные ограничения. Прежде всего составляется перечень отраслей, в которых забастовочные акции запрещены. Обычно это касается вооруженных сил, полиции, пожарной службы, скорой медицинской помощи, газо- и электроснабжения, некоторых других жизнеобеспечивающих систем.

К нарушителям законоположений применяют различные санкции с привлечением при необходимости сил правопорядка. Государство же устанавливает законодательные рамки ведения переговоров и осуществления примирительных процедур между конфликтующими сторонами, поиска взаимоприемлемых решений. Оно стремится быть посредником, с тем чтобы не допускать крайних форм социального столкновения.

В бывшем Советском Союзе социально-экономический кризис, охвативший с конца 1980-х гг. страну, попытки тогдашних «архитекторов перестройки» реформировать условия хозяйствования в рамках социалистического выбора также вызвали всплеск забастовочных действий. Летом 1989 г. массовый протест произошел

в Кузбассе; с шахтерами этого региона солидаризировались горняки и других угольных бассейнов. Осенью того же года забастовали шахтеры Воркуты. В последующее время забастовки или угрозы прибегнуть к ним стали практиковаться во многих районах. Вслед за горняками их объявляли и работники других массовых профессий, включая учителей, медицинских работников, персонал научно-исследовательских учреждений.

**Становившиеся нормой социально-трудовые конфликты в России потребовали принятия ряда правовых документов.** Они предназначались тому, чтобы служить упорядочению и регулированию выдвижения, рассмотрения и разрешения спорных проблем, вызывающих обострение социальной напряженности.

Одним из первых актов такого рода стал Указ Президента Российской Федерации от 15 ноября 1991 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров». В соответствии с указом, в частности, предусматривалось ежегодное заключение генерального соглашения по социально-экономическим вопросам между Правительством России, представителями общефедеральных объединений профсоюзов, а также предпринимателей. Имелось в виду, что соглашение вберет в себя обязательства сторон в области занятости населения, социальной защиты наиболее уязвимых групп населения, реализации социально-экономических программ и т.д.

Вместе с тем предусматривалось заключение трехсторонних отраслевых тарифных соглашений между органами государственного управления, профсоюзами и представителями собственников (работодателей) со взаимными обязательствами сторон. Имелось в виду, что подобными обязательствами будут регулироваться социально-трудовые отношения в сфере организации и оплаты труда, социальной защиты, найма и увольнения работников. В указе подчеркивалось, что при соблюдении условий упомянутых соглашений конфликты, включая и форму забастовки, считаются незаконными. Была создана Служба разрешения трудовых конфликтов, на которую возложен контроль за ходом выполнения заключенных соглашений, изучение причин возникновения коллективных трудовых споров и участие в их устранении (эта государственная служба действует в системе Федеральной службы по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ).

Следующим шагом стал Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», принятый 11 марта 1992 г. В нем для договорного урегулирования разногласий, затрагивающих социально-экономические интересы работников и работодателей, рекомендовалось использовать примирительные процедуры — консультации сторон, формирование примирительной комиссии, обращение к посреднику. Только при не достижении согласия между сторонами относительно вынесенных примирительной комиссией либо посредником рекомендаций допускались организация и проведение забастовок в порядке, не противоречащем законодательству.

Право трудящихся на защиту своих интересов закрепила Конституция Российской Федерации, одобренная в результате референдума 12 декабря 1993 г. Основной Закон страны (ст. 37) содержит положение, которое гласит: «Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку».

Основы реализации права работников на забастовку как способ разрешения коллективного трудового спора **конкретизируются и регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации.**

. *Забастовка предполагает временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора.* Следовательно, забастовка не есть сам конфликт, неурегулированное разногласие, а только проявление этих разногласий, доведенная до крайности форма конфликтного поведения, находящаяся в ряду собраний, митингов, демонстраций, пикетирования. Работники вправе использовать ее в тех случаях, когда примирительные процедуры не приводят к разрешению коллективного трудового спора, либо работодатель уклоняется от примирительных процедур или не выполняет достигнутое соглашение.

Решение о забастовке принимается собранием работников или профсоюзной организацией, о чем работодатель предупреждается в письменной форме за десять дней до ее начала. В решении указывается список разногласий, послуживших основанием начала забастовки, ее сроки, предполагаемое число участников и перечень работ, которые забастовщики обязуются выполнять для обеспечения безопасности жизнедеятельности организации. Забастовкой руководит специально сформированный орган, который при необходимости может созывать собрания коллектива, получать от работодателей информацию, привлекать специалистов для подготовки заключений по спорным вопросам. Участие в забастовке является добровольным, и никто не может принудить к ней работников или препятствовать отказу от участия в ней.

В период проведения забастовки стороны коллективного трудового спора обязаны продолжить разрешение этого спора путем проведения примирительных процедур, принимать все необходимые меры для сохранения имущества организации и физических лиц, поддержания работы оборудования, остановка которого может создать опасность для жизни и здоровья людей.

Необходимый минимум соответствующих работ определяется в течение пяти дней после объявления забастовки, и в случае недостижения соглашения по этому вопросу она может быть признана незаконной. Забастовка может быть также признана незаконной, если она была объявлена без учета предусмотренных законодательством сроков, процедур и требований, создает реальную угрозу здоровью людей, основам конституционного строя и государственной безопасности. Решение о признании забастовки незаконной принимается в судебном порядке и подлежит немедленному исполнению. В этом случае работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе. Суд также вправе отложить неначавшуюся забастовку или приостановить начавшуюся на срок до 30 дней в случае непосредственной угрозы жизни и здоровью людей.

Участие работника в забастовке не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и основание для расторжения трудового договора, применения мер дисциплинарной ответственности, за исключением случаев, предусмотренных в законе. На время участия в забастовке за работниками сохраняются место работы и должность. В то же время работодатель вправе не выплачивать непосредственным участникам забастовки заработную плату.

Законодательство запрещает в период урегулирования коллективного трудового спора *локаут,* т.е. увольнение участников забастовки и другие разрешенные акции, а также ликвидацию или реорганизацию соответствующего предприятия, филиала и т.п.

Таким образом, можно констатировать, что **забастовка, как и любое социальное явление, специфична, имеет свои существенные особенности, заметные отличия.**

В первую очередь *забастовка выделяется своим коллективным характером, массовым участием в ней лиц наемного труда —* рабочих, служащих, специалистов. Они прекращают работу или существенно сокращают выпуск продукции и предоставление услуг, одновременно выдвигая требования экономического, социального и (что случается нередко) политического характера. По своему содержанию эти требования адресуются и владельцам (администрации) предприятия, и органам власти — государственной и муниципальной.

*Забастовка представляет реально ощутимую угрозу потерь со стороны тех, против кого она направлена,* так как чревата падением производительности труда, снижением качества товаров и оказываемых услуг, выплатой предпринимателями (работодателями) штрафов и неустоек партнерам по экономическим связям в случаях срыва, поставок в заранее оговоренные сроки, недополучением прибыли и т.д. Подобная угроза крайне нежелательных и по сути своей разорительных и разрушительных для предприятия или отрасли хозяйства последствий используется решившимися на забастовку как подкрепление выдвинутых ими требований, как средство давления на работодателей-собственников, органы государственной власти и местного самоуправления.

*Еще одна особенность забастовки в современных условиях* — *фактически она всегда имеет организованный характер, укладывается в рамки действующего в стране трудового законодательства.* Это, как правило, заранее спланированная и хорошо подготовленная акция, направляемая руководящим органом — стачечным или профсоюзным комитетом, со своими лидерами, опирающимися на поддержку большинства участников забастовки, тех или иных общественных движений, политических партий и средств массовой информации, а то и фракций региональных законодательных собраний и федерального парламента.

*Важная особенность нынешних забастовок* — *проявление с особой остротой социальной напряженности, свойственной отдельной отрасли хозяйства или региону, многообразие форм конфликтного противостояния, включая как пассивное сопротивление и стихийный протест, так и активные скоординированные действия.* Чаще всего противоборство прорывается не вдруг, не разом, а нарастает постепенно, обрастая все новыми и жесткими требованиями.

Началом являются призывы к забастовке, обсуждение на собраниях коллективных требований, создание стачкома или возложение полномочий на профсоюзный орган. Затем наступает пора невыхода бастующих на рабочие места и иных подобных акций, предназначенных подтвердить серьезность выдвинутых требований. В последующем организуются такие формы давления, как митинги, демонстрации, выставление пикетов, предъявление ультиматумов, индивидуальные и коллективные голодовки, перекрытие транспортных магистралей и т.п. На все это незримо, а то и открыто накладывают печать попытки использовать массовое недовольство социально-экономическими условиями в политических целях.

Забастовка, будучи объективно и юридически правомерной формой социально-трудового конфликта, представляет собой обоюдоострое средство социального взаимодействия. Она при неправомерном подходе к рассмотрению локальных споров и расхождений, отступлениях от законом установленных положений разрешения такого рода коллизий может обернуться потенционально опасной зоной социального взрыва и всеобщего потрясения.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Какие методы наиболее широко применяются для профилактики конфликтов в организациях?
2. Укажите основные этапы прохождения примирительных процедур при трудовых спорах (конфликтах).
3. Какой законодательный акт регулирует порядок разрешения коллективных трудовых споров в Российской Федерации?
4. Назовите основные правила общения, которых следует придерживаться при осуществлении примирительных процедур.
5. Какие массовые мероприятия вправе проводить работники организации в поддержку своих требований при разрешении коллективного трудового спора?
6. Охарактеризуйте основные особенности забастовки как крайней формы социально-трудового конфликта.
7. Когда и каким документом в Российской Федерации закреплено право трудящихся на забастовку?