

## Тема 10. Управление социально-трудовыми отношениями

*10.1 Социально – трудовые отношения*

*10.2 Развитие социального партнерства в системе социально – трудовых отношений*

*10.3 Конфликты в социально – трудовой сфере*

### 10.1 Социально – трудовые отношения

*Производственные отношения* представляют собой совокупность трудовых, стоимостных и имущественных отношений.

*Трудовые отношения* – важный элемент производственных отношений. Они возникают между участниками трудового процесса на основе разделения и кооперации труда в связи с необходимостью обмена деятельностью и ее продуктами для создания потребительской стоимости.

*Социально – трудовые отношения (СТО)* – это совокупность взаимодействий работников как непосредственных, так и опосредованных, в коллективном трудовом процессе. Они складываются в процессе живого труда, непосредственной деятельности работников, формирования и изменения социальных отношений между ними.

Социально – трудовые отношения между участниками трудового процесса воссоздаются и воспроизводятся благодаря *трудовому поведению* работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации.

Из всех разнообразных видов ***социально – экономического поведения*** - трудового, демографического, миграционного, лично – хозяйственного, потребительского, досугового поведения и в сфере образования, распределения и обмена, – ***трудовое, профессиональное поведение является важнейшим в формировании социально – трудовых отношений.***

СТО могут быть сгруппированы по следующим *основаниям*:

1) По *содержанию трудовой деятельности*: а) производственно – функциональные; б) профессионально – квалификационные; в) социально – психологические; г) общественно – организационные.

2) По *субъекту (носителю) отношений*: а) межорганизационные (коллектив – коллектив); б) внутриорганизационные (коллектив – личность, личность – личность).

3) По *объему властных полномочий*: а) отношения по горизонтали; б) отношения по вертикали.

4) По *характеру распределения доходов*: а) в соответствии с трудовым вкладом; б) безотносительно трудового вклада.

5) По *степени регламентированности отношений*: а) формальные, официально оформленные; б) неформальные, официально неоформленные.

б) По способу общения работников в процессе труда: а) безличностные, опосредованные; б) межличностные, непосредственные.

*Содержание трудовой деятельности* характеризуется различными трудовыми функциями и профессионально – квалификационным уровнем работников. Помимо реализации непосредственно трудовых функций работники принимают участие в деятельности общественных организаций, формируемых в трудовом коллективе ( профсоюзы, женские, молодежные, благотворительные, спортивно- оздоровительные организации). Такое участие порождает общественно – организационные отношения.

*Социально – психологические отношения* возникают при формировании и функционировании трудового коллектива. Они характеризуют *общественное сознание* работников и связаны с такими параметрами трудовой деятельности, как мотивы поведения, ценностные ориентации и установки в сфере труда.

СТО, складывающиеся между различными коллективами, социальными организациями, группировками, – это межорганизационные отношения, и внутри коллектива – между работниками или между коллективом работников и работником – это внутривы производственные отношения.

*По объему власти субъектов СТО* выделяются отношения между работниками, занимающими одинаковое социальное положение и имеющими одинаковый объем власти (отношения по горизонтали), и отношения между руководителями и подчиненными (отношения по вертикали). Субъекты этих отношений вносят различный вклад в выработку важнейших решений, касающихся коллективного труда.

*По характеру распределения доходов* можно выделить группы работников:

1) для которых основным доходом является заработная плата (наемные работники);

2) доход которых зависит от размеров вложенного в дело капитала (предприниматели, владельцы акций), получающих нетрудовые доходы:

а) в связи с несовершенством нормативно – правовой базы в области хозяйственных и трудовых отношений, б) получающих социальные пособия.

В зависимости *от степени регламентированности* различают:

а) *формальные* отношения, официально оформленные различными документами (законами, уставами, положениями, инструкциями);

б) *неформальные*, складывающиеся между участниками трудового процесса благодаря взаимной симпатии, общности интересов и по другим личным основаниям, и никакими документами не регламентируемые.

СТО невозможны без *общения* субъектов этих отношений. Общение выступает и как условие, и как элемент коллективной трудовой деятельности. Оно заключается в восприятии сторонами друг друга в приеме и передаче информации и координации действий участников трудового процесса.

Политика государства в сфере трудовых отношений отражает интересы правящего класса или группы. В обществе возможно существование различных *моделей трудовых отношений*:

1) *Модель господства – подчинения* (подавления). Она имеет несколько модификаций от грубо авторитарной, командно – карательной до мягкого патернализма, в зависимости от того, насколько четко разграничены интересы социальных групп и осознана ими потребность во взаимодействии друг с другом.

2) *Модель конфронтации* (конфликта), когда возникает если и не «классовая борьба до победного конца», то хотя бы стремление в каждом конкретном конфликте поставить оппонента на колени, продиктовать ему свои условия. Данные отношения возникают, если группы не осознают потребности друг в друге и не готовы к конструктивному взаимодействию.

3) *Кооперационная модель*, представляющая сочетание двух крайних моделей, Она отражает наличие различных социальных групп, зачастую с противоположными интересами, потребность взаимного подчинения этих интересов и осознание необходимости компромиссов в целях конструктивного взаимодействия. Эту модель называют *моделью социального партнерства*. Продолжаются попытки найти оптимальную модель взаимодействия участников трудовых отношений.

Основополагающими предпосылками действенности системы социального партнерства в государстве, в целом, является то, что независимые профсоюзы низового уровня и фирмы (организации) признают централизованные отношения, если соблюдаются три основных условия:

1) Функция полезности независимых субъектов должна включать помимо заработной платы также и коллективные цели, такие как стабильность и социальная справедливость.

2) Субъекты должны исходить из того, что федеральное правительство будет эффективно реализовывать их цели.

3) Субъекты должны быть уверены, что их интересы достаточно представлены на государственном уровне.

В Западной Европе формирование отношений социального партнерства зародилось еще в 1920–х годах, а более активно стало развиваться с 1940-х гг. и по настоящее время. В России оно стало внедряться с началом перестройки (начало 1990-х гг.) и является еще весьма несовершенным и недостаточно эффективным.

## 10.2 Развитие социального партнерства в системе социально- трудовых отношений<sup>1</sup>

Становление в нашей стране рыночной экономики неизбежно влечет за собой коренное реформирование трудовых отношений. Меняются не только их субъекты, но и формы взаимодействия, так как цивилизованные рыночные отношения предполагают юридическую независимость субъектов- собственников или распорядителей средств производства (работодателей) и собственников рабочей силы (наемных работников).

На отечественных предприятиях трудовые отношения почти не подвергались изменениям со времен административно – командной экономики, когда администрация выступала в роли полновластных хозяев, а профкомы, представляющие интересы работников, фактически являлись социальными подразделениями организаций.

Современная концепция управления персоналом исходит из того, что главный источник эффективности и конкурентоспособности организации – это люди, их знания, способности, опыт. Реализовать неисчерпаемый творческий и духовный потенциал работников возможно только при их активном вовлечении и участии в процессе преобразований и обновления производства. Успех деятельности любой организации в значительной степени определяется тем, насколько слаженно и согласованно взаимодействие людей.

В науке и практике управления выделяют два типа социально – трудовых отношений: *конструктивные и деструктивные*.

**Конструктивным** является такое взаимодействие основных субъектов хозяйственной деятельности, которое способствует выполнению поставленных задач.

**Деструктивные** взаимоотношения тормозят и мешают успешной деятельности организаций.

Безусловно, с философской точки зрения, любой организации присущи противоречия двух начал – общественного и индивидуального, коллективного и личного. Поэтому эффективность современного управления в значительной степени зависит от того, каким образом устраняются эти противоречия, насколько согласованы интересы сторон, каким образом достигается конструктивное взаимодействие. Опыт ведущих компаний убеждает, что поиск конкретных путей плодотворного сосуществования, создание «социального мира» происходят через формирование коллектива, который рассматривается не просто как группа людей, объединенных общей целью, не столько как объект управления, но как социальная общность. Настоящие коллективы – это люди, объединенные на принципах высокой морали, внутреннего порядка согласованности, ответственности и развития. Источник коллективности нахо-

---

<sup>1</sup> Приводим в сокращении по: Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. - М., 2002. – С. 176 – 193.

дится не вне коллектива, а внутри него. Это внутренний механизм самоорганизации во имя решения общих задач и удовлетворения личных социальных потребностей.

Таким образом, каждый коллектив выполняет **ряд основных функций**: это, прежде всего, *производственно-экономическая, или функция основной деятельности*, которая осуществляется на основе единой кооперации работников.

Другая функция любого коллектива – *воспитательная*, нацеленная на утверждение коллективных ценностей и нравственных норм поведения, сознательной дисциплины, активной позиции у всех работников.

Третья важная функция коллектива – это *социальная интеграция* его членов на основе *отношений сотрудничества и партнерства*. При этом партнерство рассматривается не только как этическое понятие, не просто как набор «демократических мероприятий», но как организационный принцип, важный элемент корпоративной культуры, означающий признание взаимозависимости интересов и прав работников на основе доверия, открытости, взаимопомощи.

*Идеологию партнерства* характеризует ее содержание:

- преимущественно переговорный характер разрешения разногласий; согласование социально-экономической политики и, в первую очередь, политики доходов;
- согласование критериев и показателей социальной справедливости и установление мер гарантированной защиты интересов всех субъектов социального партнерства;
- утверждение системы общечеловеческих ценностей в производстве и в других сферах общественного труда;
- участие наемных работников в управлении.

Опыт подтверждает, что механизм партнерства помогает обеспечить: взаимную заинтересованность наемных работников и предпринимателей в эффективном экономическом росте, в повышении конкурентоспособности производства, в социальном благополучии и укреплении демократии, рост трудовой и социальной активности, оздоровление процесса конкуренции; улучшение условий труда и жизни; смягчение остроты социальных конфликтов, перевод забастовочных ультиматумов в конструктивные предложения.

Таким образом, **социальное партнерство** – это особый вид социально-трудовых отношений, основанный на интеграции интересов различных социальных групп, разрешения между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопонимания, отказа от конфронтации.

Социальное партнерство служит выражением свободного мышления и поведения, которые исходят из признания нежелательности силовых, авторитарных методов воздействия. Социальный мир в организациях рассматривается как следствие активного сотрудничества партнеров, их постоянных взаимных усилий, диалога для достижения общих целей.

Развитие партнерства – это длительный процесс, который невозможно внедрить «сверху» приказами или инструкциями. Это путь трансформации идеологии, происходящей внутри коллектива, и переоценки ценностей, корректировки принципов поведения каждого работника. Истоки партнерства лежат в национальной культуре, религиозных воззрениях, историческом опыте.

Чтобы понять сущность партнерства, необходимо исходить из истории взаимоотношений между основными классами общественных систем. В течение тысячелетий эти отношения были антагонистическими (рабы – рабовладельцы, крепостные – феодалы, рабочие – капиталисты). Идеология партнерства появилась как в результате теоретических изысканий, так и в ходе борьбы и многократных согласований интересов труда и капитала.

В процессе исторического развития экономической системы сформировалось несколько моделей взаимоотношений между основными субъектами трудовых отношений.

**Деспотический авторитаризм** доминировал на этапе раннего декорпоративного капитализма. Его характерными чертами являются полное и неограниченное всевластие «хозяина», к основным методам относятся методы принуждения и подавления. В чистом виде этот тип отношений можно встретить на мелких и средних частных предприятиях с низкой квалификацией персонала.

**Патриархальный патернализм** характеризуется семейным отношением к занятым на предприятии работникам, где руководитель выступает в роли отца, а работники в качестве детей. Исходя из этой установки, строятся трудовые отношения, основанные на заботе о персонале, но при этом работники рассматриваются как неспособные к самостоятельным, ответственным действиям. Такой тип трудовых отношений присущ классическим частным предприятиям, но с «гуманным хозяином».

**Неопатернализм** характеризует то, что руководство фирмы проявляет заботу не только об условиях труда работников, но и о развитии их индивидуальных способностей. С целью эффективного использования человеческих ресурсов администрация вкладывает средства в обучение персонала, предоставляет возможности для реализации, расширения инициативы, творчества, самостоятельности работников. Но при этом вся полнота власти и ответственности сосредоточена в руках менеджмента фирмы.

**Конфликтное партнерство** отличается взаимодействием интересов двух оппозиций в системе трудовых отношений, где на одном полюсе – работодатели, озабоченные максимизацией прибыли, а на другом – наемные работники, стремящиеся к удовлетворению своих потребностей. В данном типе партнерства четко выражена конфронтация целей сторон и их принципов. Интересы работников часто представляют профсоюзы или другие организации, выполняющие контрольно – критическую и защитную функции в этих отношениях.

**Конструктивное** (демократическое или паритетное) партнерство строится не на расхождении интересов субъектов трудовых отношений, а на их объединении, не на борьбе, а на создании социального мира как важнейшего условия процветания организации, а, следовательно, и повышения материального и социального благосостояния каждого работника и членов его семьи.

В развитых странах накоплен богатый опыт конструктивного партнерства, который отличается многообразием моделей. Практически, последние полвека развитие западной управленческой мысли было нацелено на поиски путей трансформации бюрократических организаций, в основе функционирования которых, по словам немецкого ученого М. Вебера, лежат дисциплина, многочисленные правила, концентрация власти, безличность трудовых отношений, недопущение проявления инициативы, самостоятельности.

По мере гуманизации буржуазного общества, роста благосостояния, интеллектуализации трудовых процессов активно развиваются идеи деbüroкратизации. Суть новой управленческой философии – это отказ от стремления все регламентировать в организации, от централизованных иерархических структур, от командного стиля руководства и установление отношений сотрудничества на основе учета интересов всех субъектов производственного процесса, ориентация на нововведения и на конкретного клиента.

1950 – 1960 гг. ознаменовались революционными «прорывами» применения коллективных форм организации труда, участия работников в управлении. Рост значимости «производственной демократии» был связан с двумя важными обстоятельствами: во-первых, произошло смещение сил на политической арене в пользу демократии и, во-вторых, возросла значимость использования организационных, творческих и интеллектуальных способностей работников.

Но в целом, механизм участия персонала в управлении имел следующие черты:

1) Управляющие использовали формы «производственной демократии» в нужном для них направлении, нередко в популистских целях. Практически допуск рабочих к принятию хозяйственных решений носил фрагментарный, избирательный характер.

2) Формы участия работников в управлении вступали в конфликт с технократическими принципами управления организацией.

Разграничивались вопросы, подлежащие совместному решению: так, если расширялись полномочия работников в осуществлении трудового процесса, то резко ограничивалось их влияние на выработку корпоративной стратегии, политики распределения доходов и др.

К 1970 – м гг. в развитых странах активно внедряются новые принципы трудовых отношений, и это не дань абстрактному альтруизму, а вынужденный вызов, прежде всего, японским конкурентам, и основа будущего экономического успеха.

*Участие наемных работников в управлении* на уровне предприятий имеет различные формы – от делегирования работников в высшие органы управления до самоуправления на рабочих местах. При всех особенностях систем участия в управлении в Японии, ФРГ, Франции, США и других странах у них имеются общие моменты, которые выражаются в функционировании специальных производственных советов, комитетов, наблюдательных комиссий и т.д.

Например, в ФРГ эксперты считают, что участие персонала в управлении компаниями эффективно только на уровне наблюдательных советов, а не советов директоров, которые должны формироваться из профессиональных управляющих. Но при этом, согласно Закону о правовом режиме предприятий, в Германии там, где работают по найму не менее пяти человек, должен создаваться Совет предприятия, представляющий интересы работников по найму по отношению к предпринимателям. Совет предприятия должен регулярно информировать «Собрание работающих» на предприятии, в которое входят все работающие по найму, о своей деятельности. На крупных предприятиях должны образовываться *Экономическую комиссию*, которую руководство предприятия обязано в целях обеспечения сотрудничества информировать о важных экономических проблемах, стоящих перед предприятием.

Широкое распространение система участия в управлении получила в Японии. Она функционирует на всех уровнях национальной экономики: на уровне *рабочего места*, участка, цеха – в виде автономных бригад и широко известных «кружков качества»; *на уровне предприятия* – в виде производственных комитетов, включающих представителей персонала и администрации, а также предусматривающих институт «рабочих директоров»; *на уровне отраслей* – в виде отраслевых консультационных комитетов, состоящих из представителей профсоюзов и предпринимательских организаций; *на уровне национальной экономики* – из правительственных консультационных советов и капитала.

При разнообразии форм участия работников в управлении следует отметить общую тенденцию: рабочие и служащие привлекаются, как правило, для решения вопросов, касающихся организации труда, форм и уровня заработной платы, политики занятости. Однако *ключевые* области управления, включая инвестиционную, техническую, финансовую маркетинговую, в основном находятся в компетенции администрации.

Решающим фактором, дающим возможность большинству работников почувствовать себя истинными хозяевами производства, является их вовлечение в так называемые *«самоуправляющиеся рабочие группы»*. Эти группы, созданные по принципу японских «кружков качества», объединяют небольшое число специалистов разных функциональных подразделений, связанных общей целью, задачей, *проектом*.

*Самоуправление* проявляется в том, что группе, работнику на своем рабочем месте предоставляется право самостоятельно осуществлять планирова-

ние, организацию режима, ритма труда, принимать и реализовывать (в рамках компетенции) решения с целью повышения производительности и качества труда. Все это, конечно, дает работникам моральное удовлетворение, повышает их ответственность, позволяет более полно использовать трудовой и творческий потенциал организации. Задача менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить минимальное вмешательство и максимальное обеспечение ресурсами работы групп и сотрудников.

В России с началом экономических реформ была провозглашена демократизация трудовых отношений: стали образовываться рабочие советы, советы трудовых коллективов. Официально их цель состояла во введении «производственной демократии» и вовлечении трудящихся в управление предприятиями. Однако любые перемены в трудовых отношениях связаны с преодолением определенного психологического барьера, ломкой сложившихся установок и стереотипов экономического поведения. Социальная и трудовая активность российского работника еще очень низка. Он пока не сформировался как полноправный субъект трудовых отношений.

Современная Россия унаследовала две традиции – дореволюционную и советскую. Это социально-культурное наследие включает как положительные, так и негативные традиции. С одной стороны, это экономическая культура, основанная на подчинении власти, следовании приказам, страхе лишения работы, административных наказаниях. А с другой стороны, – воспитанные в советских тружениках коллективизм, энтузиазм, умение подчинять личные интересы общественным. *Переходность* как комплексный социальный феномен сочетания социализма и капитализма в одном обществе и в одном интервале исторического времени формирует новые виды трудовых отношений, стили управления.

В современных российских организациях возможны различные модели, построенные на комплиментарности (взаимодополняемости) стилей управления:

- автократического, определяющегося волей и авторитетом руководства;
- бюрократического, характеризующегося властью «документов»: инструкций, правил, приказов;
- демократического, основанного на сотрудничестве и доверии;
- инновационного, нацеленного на развитие свободы творчества, инициативы, предпринимательства.

Анализ основных типов партнерства позволяет смоделировать вариант для российских предприятий в постсоветский период с учетом национальных традиций, исторического опыта и своеобразия реальных условий.

Утверждение в современных отечественных организациях деспотического авторитаризма вряд ли возможно в силу возрастания образовательного, социального уровня работников, повышения их деловой активности и независимости. Но кризисная ситуация в стране в экономике и напряженность на

рынке труда обуславливают возможность *доминирования авторитаризма с элементами конфликтного партнерства*.

Безусловно, наиболее эффективным вариантом может являться конструктивное социальное партнерство, но его практическая реализация предполагает формирование механизма коллективно – договорного регулирования трудовых отношений, оптимальное сочетание стилей руководства для решения поставленных задач.

Социальное партнерство в России – явление пока новое, которое находится на стадии становления. По данным журнала «Человек и труд»<sup>2</sup> из тех руководителей, которым знакомо понятие «социальное партнерство», более половины (57%) подразумевают под ним способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах всех участников переговорного процесса. Менее половины (43%) придерживаются точки зрения, что главное в социальном партнерстве – это умение объединять усилия работодателей и работников в давлении на правительство, чтобы добиться более благоприятных условий для развития производства. Небольшая часть работодателей (5-6%) видит в социальном партнерстве способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных гарантий и льгот ценой отказа от стратегии конфронтации. То есть, работодатели придают большее значение взаимоотношениям с государством, чем взаимоотношениям с организациями, представляющими интересы работников.

Поэтому при формировании российской модели социального партнерства важно учитывать сложность и масштабность стоящих перед страной сегодня проблем и задач. Если система социального партнерства в западных странах складывалась на протяжении многих десятилетий и в значительной степени на конфронтационной основе, то России необходимо пройти этот путь в более короткие исторические сроки и, по возможности, бесконфликтно.

Трудовые отношения в условиях командно – административного управления экономикой имели характер *государственного патернализма*. Ведь 73 года, согласно Конституции СССР, собственность в нашей стране являлась *общенародной*, то есть юридически собственником было государство, а идеологически – народ. Но формальное закрепление собственности за общенародным государством на практике выразилось в том, что ее распорядителями были КПСС и исполнительные комитеты Советов народных депутатов, то есть партийно – советская номенклатура. Заключаемые на государственных предприятиях коллективные договоры между представителями работников и администрацией представляли собой, как правило, не результат переговоров между ними, а подготовленные централизованно решения, соответствующие правительственным распоряжениям и партийным постановлениям. В итоге это привело к отчуждению трудящихся от участия в управлении производст-

---

<sup>2</sup> Человек и труд, № 4, 2000. – С.56

вом, к слабой ориентации их на самостоятельные действия, проявление инициативы, к групповому эгоизму.

В условиях становления рыночной экономики в организациях происходит переоценка роли субъектов в системе трудовых отношений; их взаимодействие регулируется не только личными, групповыми и организационными интересами и целями, но и действующей системой внешней регуляции, где главными факторами являются государственный механизм управления экономикой, законодательство, политическая обстановка, международная среда, культурные традиции.

Сейчас в российских организациях хотя и медленно, но развивается практика партнерских отношений, вырабатываются формы их реализации – например, коллективные договоры и соглашения, консультации и переговоры, согласование действий, направленных на обеспечение оптимального баланса реализации интересов реализации интересов основных субъектов отношений – работодателей и наемных работников, совместный контроль за выполнением достигнутых сторонами договоренностей.

### **МОТ и становление социального партнерства в России**

На формирование социального партнерства в России большое влияние оказывают конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ), богатый зарубежный опыт развития *трипартизма* как трехстороннего сотрудничества между работниками, работодателями и государством.

Основополагающее значение для утверждения цивилизованных форм трудовых отношений имеет Конвенция № 87 «О свободе ассоциаций и защите права на организацию» (1948 г.). Всеобщее признание коллективно-договорная система получила с принятием Генеральной конференцией МОТ Конвенции № 98 «О праве на организации на ведение коллективных переговоров» (1948, 1951 гг.).

В 1981 году МОТ приняла Рекомендацию № 163 о коллективных переговорах, в которой определена возможность проведения коллективных переговоров на любом уровне и необходимость обеспечения их координации. Особо отмечается правомерность требований сторон о предоставлении полной информации для ведения переговоров и желательность самостоятельного разрешения конфликтов между сторонами.

Можно считать, что формирование системы социального партнерства в России началось с принятия Указа Президента России от 15.11.1991 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)». В 1992 году образовалась Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально – трудовых отношений. Затем 11 марта 1992 года принят Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

В законе «О коллективных договорах и соглашениях» уточнены и расширены понятия, внесены терминологические изменения. Например, в новой

редакции Закона слова «трудовые отношения» заменены словами «социально – трудовые отношения», что существенно расширяет круг вопросов, по которым могут договариваться работники и работодатели. Тем более, что на практике многие социальные вопросы находили отражение в коллективных договорах и соглашениях. В тексте Закона слова «трудовой коллектив» заменены словами «работники организаций». Слово «организация» заменяет понятие «предприятие, учреждение, организация», в связи с чем, Гражданский кодекс (часть 1) ввел именно такой термин.

Закон, с учетом положений и рекомендаций МОТ, усилил реальную возможность перейти к договорному регулированию многих важных для договаривающихся сторон вопросов в области социально-трудовых отношений и установил основные принципы заключения коллективных договоров:

- соблюдение норм законодательства, полномочность представителей сторон, равноправие сторон,
- свободу выбора и обсуждения вопросов, составляющих содержания коллективных договоров,
- добровольность принятия обязательств,
- реальность обеспечения принимаемых обязательств,
- систематичность контроля и неотвратимость ответственности.

На федеральном, отраслевом и региональном уровнях действуют трехсторонние комиссии для решения вопросов, связанных с различными аспектами социально-трудовых отношений. Создана и работает в субъектах РФ федеральная инспекция труда, разработана соответствующая нормативная и правовая основа деятельности службы по регулированию коллективных трудовых споров.

Но наряду с определенными сдвигами в развитии социального партнерства есть немало серьезных *недостатков*. Тормозит развитие партнерства несовершенство трудового законодательства, отсутствие ответственности сторон за срыв соглашений, в отличие от индустриально-развитых стран, где коллективные договоры и соглашения считаются нормативными документами на уровне закона. В России они остаются лишь *формальными рекомендациями*, не носящими обязательного характера исполнения. Многие работодатели *уклоняются* от заключения коллективных договоров, так как боятся брать на себя обязательства по социальным гарантиям.

Исследование по теме «Труд – мониторинг» выявило, что в основном по этой причине коллективные договора не были заключены примерно на трети обследованных предприятий, 35% опрошенных работников считают, что коллективный договор только частично гарантирует защиту их личных интересов, а примерно 32% заявили, что никаких гарантий он не содержит вообще.

Проведенные учеными исследования показали, что в ходе приватизации прекратилась деятельность многих первичных профсоюзных организаций, (т.е. в организациях). При отсутствии представительных органов (т.е. профсоюзных организаций) не заключаются коллективные договоры. Там же, где

численность персонала составляет менее ста человек, нередко вообще отсутствуют какие-либо обязательства по отношению к наемному работнику.

При этом отечественная практика свидетельствует, что порой обострение социальной напряженности обусловлено низкой организованностью работников, их нежеланием включаться в коллективные органы управления, в самоуправляющиеся группы.

*К основным причинам падения интереса у работников в участии в управлении относятся примерно следующие:*

- предметы обсуждения в структурах участия, как правило, далеки от реальной жизни;

- структуры участия не имеют реального влияния на процесс принятия решений в организации, многие их предложения на конечном этапе игнорируются администрацией;

- сама идея участия работников в управлении часто идет вразрез с иерархической системой организации;

- другие аспекты системы управления человеческими ресурсами (например, условия труда, стиль руководства) могут противоречить развитию партнерства и сотрудничества в организации.

В свою очередь, многие руководители считают *нецелесообразным существование на предприятии профсоюзных организаций или других органов самоуправления*. Их доводы сводятся к следующему:

- самоуправление работников создает угрозу для занятости менеджерам среднего и низшего звена;

- система коллективных договоров на предприятии носит формальный характер;

- наличие профкомов и освобожденных профработников требует больших дополнительных расходов на предприятии;

- внедрение системы индивидуальных трудовых контрактов создает эффективную основу защиты интересов отдельного наемного работника.

### **Основные принципы формирования внутрифирменного механизма развития партнерства в организациях России на будущее**

1) *Групповая оценка задачи*: различие профессиональных и социальных ролей сотрудников организации, их различие также по возрасту, полу, национальности, образованию, темпераменту не могут являться причинами неконструктивных взаимоотношений, если их объединяют общие цели, идеи, совместные ценности, мотивы. Управление и самоуправление в партнерских отношениях должны опираться не на волю руководства, а на совокупность знаний и волю всех. Это коллегиальное (мнение руководителя одно из возможных), где каждый работник включен в коллективные действия, подготов-

ку и принятие решений, разработку новых идей, предложений, в политику вознаграждения и распределения доходов.

2) *Организация коллективной работы.* Одним из условий укрепления организационного единства является оптимизация численности коллектива. В слишком больших организациях происходит формализация партнерства.

Важным условием развития сотрудничества является четкая координация взаимоотношений между работниками, предполагающая наличие системы норм коллективной деятельности:

- открытость, честность в общении;
- способность конструктивно критиковать не только «сверху», но и «снизу»;
- способность к эмпатии (войти в положение других, сочувствовать, сопереживать);
- готовность к консенсусу;
- поддержка и поощрение, так как признание, оценка успехов дает человеку ощущение значимости, уверенности в результатах своего труда.

3) *Открытость и информированность работников* о стратегии и результатах деятельности организации, о введении инноваций и перестройки структуры, о возможных сокращениях и финансовых трудностях. Скрытие информации ради демонстрации своевластия тормозит развитие партнерства, подрывает доверие. Другими словами, изменяется система внутрифирменных коммуникаций.

Опыт показывает, что попытки децентрализовать систему управления терпят крах, если сохраняется громоздкая система межуровневого обмена формализованной информации посредством справок, отчетов, приказов и т.д. Отсюда множество проверок, вмешательство в сферу делегированных полномочий.

4) *Обучение партнерству и коллективности.* Основным учебным процессом для выработки механизма сотрудничества является рабочий процесс, а в качестве учителя выступает руководитель, который личным поведением должен показывать пример реализации на практике дружественных, демократических отношений. Кроме того, дискуссии, совместные мероприятия, собрания, собрания могут служить задаче закрепления новых правил и принятых коллективом норм. Хороший результат дают специальные семинары, проведение тренингов, деловых игр, тестов для выработки стиля коллективной работы, делегирования полномочий, ротация, планирование карьеры;

5) *Особый стиль руководства.* Развитие в деловой организации конструктивного партнерства требует от руководства использования разных стилей управления в зависимости от ситуации, от специфики решаемых задач. Но высокие результаты могут быть обусловлены только демократическим стилем. При этом демократический стиль не затрудняет осуществление единоначалия, не ослабляет власть, не снижает ответственности. У такого руководителя реальная власть и авторитет возрастают именно потому, что он управля-

ет людьми не методами приказов и распоряжений, а привлекая их к участию к управлению, делегируя полномочия, расширяя ответственность, налаживая личные контакты и неформальные отношения с подчиненными.

б) *Реформирование системы контроля*: жесткий тотальный внешний контроль уступает место отношениям доверия между работниками разных уровней и вырастающему на этой почве самоконтролю.

В современных российских организациях развитие партнерства в системе трудовых отношений является важным и необходимым условием эффективного управления человеческими ресурсами.

*Программа развития внутрифирменного партнерства* должна основываться на формировании таких *корпоративных ценностей*, как солидарность, лояльность, заинтересованность, сопричастность и реализовываться в конструктивном вовлечении и участии всех работников в делах своего предприятия, в расширении самоуправления и коллективных форм трудовой деятельности, в создании социального мира в организациях. При этом *общая стратегия развития системы социального партнерства* в российских организациях должна предусматривать:

- организационное формирование субъектов социального партнерства на уровне организаций, прежде всего, со стороны наемных работников;
- разработку необходимого правового механизма совершенствования организационных форм социального партнерства и процедур взаимодействия субъектов трудовых отношений, примирительных процедур;
- законодательное определение критериев представительности работников и работодателей, их полномочности на ведение коллективных переговоров;
- формирование системы коллективно - договорного регулирования социально-трудовых отношений на основе социальных стандартов и индикаторов;
- повышение ответственности должностных лиц за выполнение норм действующего законодательства;
- обеспечение соответствующего информационного обслуживания субъектов трудовых отношений, как на стадии переговоров, так и на этапах заключения и реализации коллективных договоров.

### 10.3 Конфликты в социально – трудовой сфере

#### Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией

Типы конфликтов могут варьировать:

*когнитивный* конфликт (борьба точек зрения людей) может переходить к борьбе личностей (*межличностный* конфликт); к конфликту между личностью и группой, затем к *межгрупповому* конфликту, и далее – к *социальному*

конфликту – столкновению различных социальных общностей: классов, наций, государств, социальных институтов.

Особую группу методов социальной регуляции поведения работников составляют методы разрешения *социальных конфликтов*, под которыми понимают любые виды борьбы между индивидами, цель которых – достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти или других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного (или мнимого) противника.

Как правило, конфликт развивается через конфронтацию частных и общественных интересов. При этом собственно конфликт надо отличать от других форм конфронтации, которые могут быть следствием:

- 1) отсутствие согласия (например, между участниками дискуссии);
- 2) противоречия интересов (различных групп или индивидов);
- 3) коллизий (моральных или правовых норм);
- 4) соперничество (например, в сфере экономики);
- 5) соревнования (например за звание лучшего по профессии).

Ни одна из таких форм конфронтации сама по себе не есть проявление конфликта, хотя способна привести к его возникновению. Социальный конфликт – это всегда борьба, обусловленная конфронтацией общественных и групповых интересов, а не индивидуальных.

Концептуальная модель конфликта Р. Дарендорфа содержит три типа переменных: *группа, вид разногласий, причина*.

*Группа* – это совокупность людей с реальными или потенциальными взаимоотношениями, включая цели, потребности и ресурсы. К типам группы относят отдельных индивидов, малые группы, организации, большие организованные группы, классы, нации.

*Конфликтующие группы* – объединения, прямо или косвенно включенные в конфликт и ставящие перед собой социально значимые цели, разногласие, т.е. характеристику, которая формирует отношение к конфликту.

*Конфликт* существует в том случае, когда налицо устранимые разногласия или же противоречие интересов. Он возникает в тех ситуациях, когда разногласия предполагают противоборствующие типы поведения, проявляются различия взглядов.

Следует различать *объективные причины* и их *восприятие индивидами*. *Объективные причины* в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различия в целях, ценностях методах поведения, уровне квалификации, образования; взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации. Они становятся причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Классификацию конфликтов см. в рис. 10.1.



Рис. 10.1 Классификация конфликтов

*Причины* выступают важным элементом концептуальной схемы при объяснении конфликта. К ним относят:

- 1) условия, усиливающие или поощряющие несовместимость ценностных различий;
- 2) агрессивные установки, прямо ведущие к конфликтному поведению;
- 3) психологические процессы, влекущие за собой уверенность в несовместимости различий.

Условия выступают *базой конфликта* и включают:

- 1) структурную дифференциацию;
- 2) личностные различия и коммуникацию;
- 3) дефицит ресурсов;
- 4) идеологические различия;
- 5) доминирование.

При этом «*асоциальное доминирование*» предлагает следующую систему суждений:

- 1) человеческие существа от природы склонны формировать иерархии социального доминирования и бороться за приоритетные позиции;
- 2) иерархии социального доминирования включают в себя определенную степень статусного: а) притяжения; б) напряжения;
- 3) природная предрасположенность к социальному доминированию вынуждает людей вступать в конкуренцию за право обладать лучшей позицией непосредственно в трудовых организациях;
- 4) действия с целью достижения социального доминирования могут привести к индустриальному конфликту.

К числу *конфликтогенных факторов* необходимо отнести *отраслевую специфику производства*. Социологи обнаружили известную корреляцию: к забастовкам тяготеют рабочие тех отраслей, где они сконцентрированы в относительно компактные и однородные профессиональные группы. Уже в силу профессиональной солидарности они демонстрируют большую способность к единству в организации массовых действий. Речь идет о горняках, металлургах, транспортниках.

Не меньшую роль играет и *содержание конкретного вида труда*. Известно, что чаще бастуют работники, занятые физически тяжелым, малоквалифицированным и потому не привлекательным трудом.

Нельзя игнорировать и *другие факторы*:

- 1) экономическое положение отрасли и ее финансовые возможности,
- 2) норму прибыли,
- 3) размеры предприятия и перспективы его развития,
- 4) динамику внедрения новой техники и социальных инноваций,
- 5) отношение персонала к забастовке как форме защиты своих интересов,
- 6) способность руководства компетентно выполнять административные функции.

*Вероятность забастовок* увеличивается на восходящей или нисходящей стадии цикла экономического развития отдельного предприятия или отрасли в целом.

Наряду с конфликтами «рабочие – администрация» конфликтные ситуации могут вспыхивать между администрацией и инженерно – техническим персоналом. Причины – различия в источниках и степени властных полномочий, в уровне образования, возрасте (конфликт поколений). Руководители и специалисты – это разные социальные группы, имеющие разный социальный и организационный статус.

Деление конфликтов на виды достаточно условное, жесткой границы между различными видами не существует.

*Позитивные функции конфликтов* могут быть следующие:

- 1) разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- 2) получение новой информации об оппоненте;
- 3) сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- 4) стимулирование к изменениям и развитию;
- 5) снятие синдрома покорности у подчиненных; 6) диагностика возможностей оппонентов.

*Негативные конфликты* порождают:

- 1) большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- 2) увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

- 3) представление о побежденных группах, как о врагах;
- 4) чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- 5) после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
- 6) сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

*Инновационная, творческая функция конфликта* позволяет преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

*Конфликт внутри первичного производственного коллектива* по поводу значимых групповых ценностей и норм приводит к изменению социально-психологического климата; авторитета, уровня сплоченности, идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

*Урегулированный конфликт* улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает интенсификацию социальной активности.

*Основной и рациональный путь разрешения конфликта* – переговоры, стремление придерживаться мирной стратегии достижения взаимоприемлемых решений, перевод конфликта из опасной зоны недоброжелательства в сферу обоюдной заинтересованности.

*Решение конфликта* представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

*Управление конфликтами* – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Укрупнено, *методы управления конфликтами* можно представить в виде нескольких групп:

- 1) внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- 2) структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- 3) межличностные методы поведения в конфликте;
- 4) переговоры;
- 5) ответные агрессивные действия (эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп).

*Внутриличностные методы* заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

*Межличностные методы* предусматривают выбор рационального стиля поведения в конфликте. Руководитель может использовать несколько стилей преодоления межличностного конфликта: 1) разрешение конфликта через сотрудничество, на основе стремления кооперироваться с другими, но без вне-

сения в кооперацию своего сильного интереса – «войти с другой стороны»; 2) через компромисс.

*Основу классификации* составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Для разрешения организационных конфликтов используются **структурные методы управления конфликтом** внутри организации, которые связаны с изменением структуры организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта и включают методы, связанные с такими действиями и условиями:

- с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор, координатор и т.п.);
- со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно – учетными функциями).

Структурные методы используют такие приемы, как разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

*Переговоры* представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; соответствие стадии развития конфликта возможности переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут реально принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов;

- 1) напряженность и несогласие (переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились);
- 2) соперничество, враждебность (переговоры рациональны);
- 3) агрессивность (переговоры возможны с участием третьей стороны);
- 4) насилие (переговоры возможны с участием третьей стороны).

Переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события, выделяя группы, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

1) *первичные группы* – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

2) *вторичные группы* – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени;

3) *третьи силы*, которые также заинтересованы в конфликте, но еще более скрытые.

*Заключительная стадия* конфликтного процесса – его *разрешение*, которое осуществляется либо через изменение объективной ситуации, либо ценой психологической перестройки субъективного образа ситуации, который сложился у враждующих сторон. В обоих случаях возможно двойное разрешение социального конфликта – полное и частичное.

*Полное разрешение* означает прекращение конфликта на уровне внешнего и внутриличностного противоборства, когда «образ противника» трансформируется в «образ партнера», а установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество. При частичном рассасывании коллизии исчезает только открытое конфликтное поведение, но сохраняется внутреннее побуждение к продолжению антагонизма, сдерживаемое волей, разумными аргументами либо опасениями санкций третьей стороны.

### ***Защита работниками своих трудовых прав в индивидуальных и коллективных трудовых спорах***

Особую значимость для менеджеров по персоналу имеет знание особенностей индивидуальных и коллективных трудовых споров и способов их урегулирования в соответствии с Трудовым и Гражданским кодексами РФ и другими правовыми документами.

1) ***«Индивидуальный трудовой спор*** – неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров. Индивидуальным трудовым спором признается спор между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем, а также лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в том случае отказа работодателя от заключения такого договора» (ст. 381 Трудового кодекса РФ).

Трудовой кодекс РФ достаточно детально описывает *механизм рассмотрения индивидуальных трудовых споров*. Для их рассмотрения исполь-

зуются *комиссии по трудовым спорам*, создаваемые на предприятиях по инициативе работников и (или) работодателя из равного числа представителей работников и работодателя. Статьи 384 и 385 ТК РФ содержат *порядок создания* таких комиссий и *набор компетенций* по досудебному рассмотрению возникающих индивидуальных споров;

Статьи 391 и 392, соответственно, содержат порядок рассмотрения споров в судах и сроки обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора (в случаях невозможности досудебного улаживания спора).

Ряд статей ТК РФ предусматривает еще несколько других важных правовых норм, например:

ст. 393 предусматривает освобождение работников от расходов (оплаты пошлин и судебных расходов) при обращении их в суд с иском по требованиям, вытекающим из трудовых отношений;

ст.394 содержит порядок вынесения решений по трудовым спорам об увольнении и переводе на другую работу;

ст.395 – «Удовлетворение денежных требований работника»;

ст.396 – «Исполнение решений о восстановлении на работе»;

ст.397 – «Ограничение обратного взыскания сумм, выплаченных по решению органов, рассматривающих индивидуальные трудовые споры».

### **Рассмотрение коллективных трудовых споров**

Трудовой кодекс РФ уделяет большое внимание достаточно детализированному порядку рассмотрения и урегулирования коллективных трудовых споров. В самом начале соответствующей главы ТК РФ даются основные понятия:

«Коллективный трудовой спор – 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 организациях».

*Примирительные процедуры* – рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией, с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Момент *начала* коллективного трудового спора – день сообщения решения работодателя (его представителя) об отклонении всех или части требований работников (их представителей) или несообщение работодателем (его представителем) в соответствии со статьей 400 настоящего Кодекса своего решения, а также дата составления разногласий в ходе коллективных переговоров.

*Забастовка* – временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора» (ст.398 ТК РФ).

Одной из главных особенностей этого вида споров (коллективных) является обязательное наличие ранее принятого (работниками и работодателем), в рамках особых правовых норм, коллективного трудового договора. (Правилам разработки коллективных договоров и соглашений посвящена глава 7 ТК РФ). Поэтому при возникновении разногласий работников с работодателем по какому-либо кругу важных проблем, беспокоящих работников, вначале должна быть установлена правовая основа: наличие или отсутствие коллективного договора. Если коллективный договор не заключался, то и не возникает ситуации *коллективного трудового спора*. И в таком случае защита трудовых прав каждого работника может осуществляться лишь при индивидуальном обращении в суд каждого такого работника. Если же на предприятии имеется заключенный коллективный трудовой договор, официально зарегистрированный в органах местного самоуправления (органе по труду), то в случае возникновения конфликта работников с работодателем процесс урегулирования разногласий подпадает под тот порядок разрешения коллективных трудовых споров, который предусмотрен Законом РФ от 23 ноября 1995 г. №175 – ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».

Крайней мерой при неурегулированных коллективных трудовых спорах является право работников на забастовку. Она может быть признана «законной» при последовательном соблюдении всех правовых процедур, указанных в законодательстве, применяемых при урегулировании таких споров. В противном случае забастовка считается «незаконной», с вытекающими из этой ситуации неприятными последствиями для участников забастовки (возможны наказательные санкции со стороны работодателя). В случае же «законной» забастовки работодатель не имеет права применять какие-либо наказательные санкции.<sup>3</sup>

## Резюме

*Социально – трудовые отношения* (СТО) – это совокупность взаимодействий работников как непосредственных, так и опосредованных, в коллективном трудовом процессе. Они складываются в процессе живого труда, непосредственной деятельности работников, формирования и изменения социальных отношений между ними; воссоздаются и воспроизводятся благодаря *трудоному поведению* работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации. СТО, складывающиеся между различными коллективами, социальными организациями, группировками, – это межорганизационные отношения, и

---

<sup>3</sup> Рекомендации о тактике проведения переговоров в конфликтной ситуации работников с работодателем см. в Приложении 4.

внутри коллектива – между работниками или между коллективом работников и работником – это внутрипроизводственные отношения.

СТО невозможны без *общения* субъектов этих отношений. Общение выступает и как условие, и как элемент коллективной трудовой деятельности. Оно заключается в восприятии сторонами друг друга в приеме и передаче информации и координации действий участников трудового процесса.

В науке и практике управления выделяют два типа социально – трудовых отношений: *конструктивные* и *деструктивные*. *Конструктивным* является такое взаимодействие основных субъектов хозяйственной деятельности, которое способствует выполнению поставленных задач. *Деструктивные* взаимоотношения тормозят и мешают успешной деятельности организаций.

*Социальное партнерство* – это особый вид социально- трудовых отношений, основанный на интеграции интересов различных социальных групп, разрешения между ними противоречий путем достижения согласия и взаимопонимания, отказа от конфронтации. *Развитие партнерства* – это длительный процесс, который невозможно внедрить «сверху» приказами или инструкциями. Это долгий путь трансформации идеологии, происходящей внутри коллектива, и переоценки ценностей, корректировки принципов поведения каждого работника. Истоки партнерства лежат в национальной культуре, религиозных воззрениях, историческом опыте.

Социальное партнерство в России – явление пока новое, которое находится на стадии становления. Наиболее эффективным вариантом для современной России может являться *конструктивное социальное партнерство*, но его практическая реализация предполагает формирование механизма коллективно – договорного регулирования трудовых отношений, оптимальное сочетание стилей руководства для решения поставленных задач.

*Программа развития внутрифирменного партнерства* должна основываться на формировании таких *корпоративных ценностей*, как солидарность, лояльность, заинтересованность, сопричастность и реализовываться в конструктивном вовлечении и участии всех работников в делах своего предприятия, в расширении самоуправления и коллективных форм трудовой деятельности, в создании социального мира в организациях

В процессе социально-трудовых отношений неизбежны конфликты работников с работодателем (социально-трудовые конфликты). Социальный конфликт – это всегда борьба, обусловленная конфронтацией общественных и групповых интересов, а не индивидуальных.

*Управление конфликтами* – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Особую значимость для менеджеров по персоналу имеет знание особенностей индивидуальных и коллективных трудовых споров и способов их урегулирования в соответствии с Трудовым и Гражданским кодексами РФ и другими правовыми документами.

**Вопросы для повторения**

1. Что означает термин «производственные отношения»?
2. Что означает термин «трудовые отношения»?
3. Что означает термин «социально-трудовые отношения» в организации?
4. По каким основаниям классифицируют социально-трудовые отношения?
5. Поясните значение понятия «социально-психологические отношения».
6. Межорганизационные и внутрипроизводственные отношения – в чем между ними разница?
7. Назовите известные вам модели трудовых отношений, кратко их охарактеризуйте.
8. Какую из моделей трудовых отношений называют *моделью социального партнерства*?
9. Назовите два основных типа социально-трудовых отношений?
10. Назовите три основных функции трудового коллектива.
11. Что означает термин «социальное партнерство»?
12. Развитие социального партнерства – это быстрый, спонтанный процесс или медленный и длительный? Обоснуйте ваш ответ.
13. Что такое «деспотический авторитаризм»?
14. Объясните содержание понятия «патриархальный патернализм».
15. Что относят к понятию «неопатернализм»?
16. Что означает термин «конфликтное партнерство»?
17. Что означает термин «конструктивное партнерство»?
18. В чем именно может заключаться участие работников предприятия в управлении компанией? (Приведите примеры по Западу).
19. Что такое «самоуправление»?
20. Что собой представляют «самоуправляющиеся рабочие группы»?
21. Каковы особенности развития социального партнерства в постсоветской России?
22. Какими правовыми документами руководствуются работодатели и профсоюзы в организации социального партнерства?
23. Приведите основные причины падения интереса работников к управлению.
24. Назовите несколько принципов развития социального партнерства в России на ближайшее будущее.
25. Решение каких задач должна предусматривать общая стратегия развития системы социального партнерства на российских предприятиях?
26. Типы конфликтов в социально-трудовых отношениях?
27. Какие три типа переменных содержит концептуальная модель конфликта Р. Даррендорфа?

28. Каковы причины конфликтов в социально-трудовой сфере (назовите несколько причин)?
29. «Позитивные» и «негативные конфликты» в социально трудовой сфере – о каких конфликтах чем идет речь?
30. Основной и рациональный путь разрешения конфликта?
31. Что означает «решение конфликта»?
32. Что означает понятие «управление конфликтами»?
33. Какие существуют основные методы управления конфликтами?
34. Поясните что такое «структурные конфликты» и «структурные методы управления конфликтами» (приведите примеры)?
35. Объясните понятие «переговоры» и специфику переговорного процесса в управлении конфликтами.
36. Что такое «индивидуальный трудовой спор»?
37. Что означает понятие «коллективный трудовой спор»?
38. Какие процедуры относятся к методам урегулирования (разрешения) коллективных трудовых конфликтов (споров)?
39. Роль коллективного трудового договора в социально-трудовых отношениях и разрешении конфликтов.