

ПЕРЕГОВОРЫ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Н. И. Распопова

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов (СПбГУП),
Санкт-Петербург, 190000, Российская Федерация

Аннотация: В статье рассматриваются переговоры в качестве эффективного инструмента для решения проблем профилактики социально-трудовых конфликтов. Наш мир никогда нельзя было представить без противоречий и конфликтов. Сначала это было обычное противостояние и борьба за пищу и жилье, потом противостояние за территории, власть, ресурсы — новые виды конфликтов появлялись по мере развития человеческих потребностей и технического прогресса. Сейчас общество представляет собой гигантский механизм, где у каждого есть свое место. Казалось бы, такая модель должна обеспечить бесперебойное, а самое главное бесконфликтное развитие человечества, однако современная общественная система — это «пороховая бочка», которая может «взорваться» от одного даже самого незначительного фактора. Конфликт — это неотъемлемый атрибут социально-трудовой деятельности человека, которая представляет собой совокупность целей, интересов и желаний, к которым стремятся различные субъекты социально-трудовых отношений. Но, как известно, социально-трудовые конфликты, как и любые другие виды конфликтов, очень редко разрешаются быстро и конструктивно, в связи с этим стороны конфликта часто прибегают к тому, чтобы сесть за стол переговоров, ведь, как известно, сотрудничество — главный ключ успеха, как внутри организации, так и за ее пределами. Также это связано с тем, что современный мир изменил поведение людей в конфликте. Сейчас права работников защищаются на совершенно разных уровнях, начиная с первичных профсоюзных организаций, заканчивая трудовыми инспекциями, а также судами и другими органами внутренних дел. Для организаций использование переговоров как технологии урегулирования трудовых конфликтов может помочь сэкономить самый главный ресурс, а именно время, а также сделает возможным извлечь материальную выгоду и сохранить дружную атмосферу в коллективе, урегулировав при этом все разногласия и разрешить всевозможные трудовые конфликты. Переговоры — это альтернативный механизм урегулирования социально-трудовых конфликтов.

Ключевые слова: переговоры, профилактика, конфликты, тактика, стратегия, деятельность, сотрудничество, развитие, человечество, интересы.

Благодарность: Статья опубликована при финансовой поддержке АНО ДПО «Институт Мира и исследования конфликтов».

Статья поступила в редакцию 05.04.2024; принята к публикации 25.06.2024.

© **Распопова Нина Ивановна** — кандидат психологических наук, доцент кафедры конфликтологии Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, nina-raspopova@mail.ru

NEGOTIATIONS AN EFFECTIVE TOOL FOR PREVENTION OF SOCIAL AND LABOR CONFLICTS

N. I. Raspopova

Saint Petersburg University of the Humanities and Social Sciences (UHSS), Saint Petersburg, 190000, Russian Federation

Abstract: The article discusses negotiations as an effective tool for solving problems of preventing social and labor conflicts. Our world could never be imagined without contradictions and conflicts. At first it was an ordinary confrontation and struggle for food and housing, then a confrontation for territories, power, resources — new types of conflicts appeared as human needs and technological progress developed. Now society is a gigantic mechanism where everyone has their place. It would seem that such a model should ensure the uninterrupted, and most importantly, conflict-free development of humanity, however, the modern social system is a “powder keg” that can “explode” from even the most insignificant factor. Conflict is an integral attribute of human social and labor activity, which is a set of goals, interests and desires that various subjects of social and labor relations strive for. But, as you know, social and labor conflicts, like any other types of conflicts, are very rarely resolved quickly and constructively; therefore, the parties to the conflict often resort to sitting down at the negotiating table, because, as you know, cooperation is the main key success, both within the organization and outside it. This is also due to the fact that the modern world has changed the behavior of people in conflict. Now the rights of workers are protected at completely different levels, starting from primary trade union organizations, ending with labor inspectorates, as well as courts and other internal affairs bodies. For organizations, the use of negotiations as a technology for resolving labor conflicts can help save the most important resource, namely time, and also make it possible to extract material benefits and maintain a friendly atmosphere in the team, while resolving all disagreements and resolving all kinds of labor conflicts. Negotiations are an alternative mechanism for resolving social and labor conflicts.

Keywords: negotiations, prevention, conflicts, tactics, strategy, activity, cooperation, development, humanity, interests.

Acknowledgments: The article was published with the financial support of ANO DPO “Institute for Peace and Conflict Research”.

Received April 5, 2024; in final form June 26, 2024.

© **Nina I. Raspopova** — Cand. Sc. (Psychology), Associate Professor of the Department of Conflict Studies, Saint Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, nina-raspopova@mail.ru

Сегодня актуальность использования альтернативных технологий профилактики конфликтов актуальна как никогда раньше. Так как человек проводит большую часть своей жизни на работе актуальность профилактики конфликтов в социально-трудовых отношениях является особенно важной. Во всем мире из альтернативных технологий профилактики конфликтов переговоры являются самими эффективными. В современном обществе каждый человек, вступая в социально-трудовые взаимоотношения, сталкивается с различного рода противоречиями, которые возникают в процессе трудовой деятельности, которая включает в себя множество аспектов. Трудовая деятельность в организации состоит не только из строгого выполнения трудовых обязанностей и субординационных отношений между работником и работодателем, а также из внутренних межличностных неформальных коммуникаций между коллегами. Совокупность этих взаимоотношений принято называть трудовым коллективом, то есть группой людей, объединенных общими целями в рамках выполнения работы.

Однако, трудовой коллектив не может существовать бесконфликтно, поскольку его основой является множество людей с индивидуальными взглядами, жизненными ценностями, ориентирами, амбициями, типами мышления и подходами к выполнению работы. Трудовой коллектив хоть и является единым механизмом, но все равно делится на определенные группы, связанные общими интересами и обязанностями, поэтому нередко становится актуальным вопрос не только межличностных конфликтов в организации, но и межгрупповых. Так, например, конфликтное противостояние различных отделов организации стало абсолютно нормальным явлением в понимании руководителей организации, поскольку данный тип конфликтов крайне часто протекает в латентной форме.

Конфликт — это достаточно противоречивое явление, потому что его стоит рассматривать с разных сторон: с одной стороны, это двигатель прогресса, ведь после его завершения, как правило, улучшается взаимодействие сторон, становится заметен позитивный результат, но в то же время конфликт способен напрочь сломать взаимоотношения людей, а также в период конфликта заметны спады производства, потеря ресурсов и сил.

На данный момент времени научная разработанность проблемы не достаточна не смотря на то, что большое количество ученых исследовали проблему конфликтов, например, использованы фундаментальные труды таких ученых, как К. Маркс, Л. Козер, Р. Дарендорф и Г. Зиммель, поскольку в своих работах они иллюстрируют основные социальные причины возникновения

социально-трудовых конфликтов. А также труды конфликтологов (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов), отражающие научные знания о конфликте. Специалисты, занимавшиеся посредничеством и переговорами (Г. Кеннеди, В. Мاستенбрук, Я. Нергеш, Р. Фишер и У. Юри), разработали различные техники, стратегии переговоров и стили поведения в них, включая необходимость умения вести себя правильно в процессе переговоров.

А также стоит отметить, что практика разрешения конфликтов альтернативными методами, такими как переговорный процесс, не так широко распространена в России, в связи с чем возникает излишняя загруженность судебных инстанций делами, связанными с гражданскими правоотношениями.

Данные техники позволяют сторонам находить новые способы успешного взаимодействия по социально-трудовым вопросам, конструктивно взаимодействуя друг с другом.

Глубокое изучение этой проблемы окажет положительное влияние на распространение переговоров, как технологии, используемой при разрешении, как социально-трудовых конфликтов, так и многих других споров.

Среди всего многообразия конфликтов сейчас наиболее часто встречающимися являются именно социально-трудовые конфликты, потому что большая часть жизни каждого члена общества — это работа. Работа представляет собой совокупность социально-трудовой деятельности человека и его взаимодействий внутри коллектива. На конфликты, как правило, влияет субъективная сторона человека, его взгляды, убеждения, ценности, которые он выплескивает на своего коллегу или партнера, подавая это в виде недовольств, связанных с заработной платой, с неконкретностью поставленных задач. Человеческое различие — это базис, который и генерирует конфликты, как компонент неприятия другой точки зрения.

Существует множество взглядов на счет того, что же является социально-трудовым конфликтом.

А.Я. Анцупов полагал, что трудовой конфликт — это вид социально-экономического конфликта, в основе которого лежит противоречие в сфере социально-трудовых отношений.

В свою очередь, ученый, В.В. Адамчук убежден, что социально-трудовой конфликт есть разногласие организационно-трудовых отношений, выражающееся в прямых социальных столкновениях между группами работников и индивидов.

А.В. Соловьев определяет трудовой конфликт, как конфликтное взаимодействие участников социально-трудовых отношений, которое было

спровоцировано нарушением прав одного из них, а именно: некорректным поведением одного из участников, игнорированием в плане выполнения установленных обязательств.

Таким образом, исходя из вышеуказанных определений, обобщив, можно определить, что социально-трудовой конфликт — конфликт, в основе которого лежат противоречия в системе социально-трудовых отношений, обусловленные различными интересами и целями.

Социально-трудовые конфликты — это конфликты, которые были и являются нормальным явлением, начиная с античности: они происходили в Древнем Риме, Египте, Греции и многих других странах [1, с. 140]. Если обратить внимание на причины трудовых конфликтов в древние времена, то можно сделать вывод о том, что трудовые конфликты и их причины остались фактически неизменными, безусловно, изменились временные особенности, произошло развитие человеческих взаимоотношений посредством эволюции культурных и нравственных ценностей, технологического прогресса, но сама суть осталась неизменной. Из-за чего же вообще возникает такое явление как социально-трудовой конфликт?

Немецкий философ, Ральф Дарендорф, полагал, что конфликты между начальством и подчиненными в рамках трудовой деятельности являются неизбежностью, поскольку конфликт определяется им как движущая сила, оказывающая положительное влияние на развитие общества.

В свою очередь, другой немецкий философ, Карл Маркс, определял отчуждение от труда, как главную причину конфликтного противостояния в трудовой сфере, подчеркивая, что работник, ощущает некую чуждость, поскольку он тратит свои силы на создание определенного материального блага, по итогу не получая его.

Современный исследователь В.А. Розанова в свою очередь выделяет следующие причины возникновения социально-трудовых конфликтов:

– Причины управленческого характера, связанные с некорректностью поведения руководящего звена компании, что проявляется в неоднозначных решениях, неясностью поставленных задач, а также с ненормативным поведением при общении с сотрудниками.

– Психологические причины также могут влиять на возникновение конфликтных ситуаций. Связано это с тем, что каждый сотрудник имеет индивидуальные психологические особенности, которые могут быть несовместимы с психологическими особенностями коллег.

– Социальные причины оказывают немаловажное воздействие на возникновение трудовых конфликтов. Социальный аспект включает в себя коммуникативный процесс между участниками трудовой деятельности, что свидетельствует о том, что борьба за лидерство в рабочей группе может быть причиной конфликта.

Трудовые конфликты представляются социально-значимыми, поскольку большинство из них объединены между собой нарушением прав человека как субъекта трудовых отношений.

Прежде всего, причины социально-трудовых конфликтов следует классифицировать по определенным признакам и условиям:

– Вопрос справедливого распределения ресурсов. В данном случае делается акцент на корректности при распределении общественных благ, таких как, деньги. Так, например, причиной для возникновения конфликта может являться факт получения премией одним сотрудником и ее неполучения его коллегой, которые занимают одинаковые должности и выполняют одинаковую работу. Это происходит, поскольку люди склонны сравнивать себя с другими, оценивая все это с субъективной точки зрения. Именно поэтому сейчас становится вопрос скрытия получаемых доходов, то есть, на разных уровнях организация пытается не распространять информацию о доходах среди всех сотрудников, во избежание подобного рода конфликтов.

– Ролевые противоречия. Различные противоречия могут возникнуть по данному вопросу в случае, если были некорректно поставлены для задачи и определены функции, которые должен выполнять работник. Примером этого может быть взаимодействие сотрудников смежных отделов, каждый из которых думает, что его коллега решит тот или иной вопрос, поскольку это относится к его сфере ответственности.

– Противоречия делового характера. Данный вид противоречий связан с разным пониманием сотрудниками компании одного и того же вопроса, так как каждый сотрудник имеет свое собственное мнение касательно решения определенных задач, управления рабочим процессом.

– Низкий уровень условий труда. Данный фактор является одним из самых влиятельных и серьезных, поскольку по этой причине зачастую возникают конфликты. Плохое техническое оснащение, отсутствие зоны для отдыха, маленькое рабочее пространство — все эти пункты являются показателем плохих условий труда, которые негативно влияют не только на отдельных индивидов, а на рабочий коллектив в целом.

– Пол и возраст трудового коллектива. Некоторые ученые отмечают, что мужчины и женщины, как два разных пола, являются одной из причин возникновения конфликтов, в то время как другие полагают, что взаимодействия мужчин и женщин наоборот снижают риск возникновения конфликтов. Обращая внимание на вопрос возраста, стоит сказать, что возрастные особенности, как и половые, связаны со стереотипами. Более зрелые сотрудники будут с презрением смотреть на молодых, поскольку те являются претендентами на их место в будущем, в то время как более молодое поколение будет относиться к зрелым сотрудникам, как к консерваторам, которые не желают брать во внимание их новаторские идеи.

– Социальный фактор. Безусловно, в результате глобализации на российском рынке появилось множество международных компаний, в которых взаимодействуют люди с разными культурными ценностями, а именно: имеют другую религию, политические взгляды, относятся к другому этносу. Сократить количество конфликтов по данному аспекту можно, начав поднимать общее культурное образование сотрудников, как компании, так и общества в целом.

– Конкуренция. Конкуренция или же соперничество — это не только позитивные стороны для компании, связанные с добровольными переработками и повышением коэффициента полезного действия каждого сотрудника, но и болезненные столкновения между сотрудниками. Это связано с тем, что два сотрудника, конкурирующие за определенное благо (повышение в должности, премирование), будут выходить за рамки сугубо трудовых отношений с целью навредить своему коллеге, чтобы заполучить желаемое.

В структуру социально-трудоового конфликта также входят и субъекты, которые представлены в виде групп или индивидов. Как правило, субъектов принято разграничивать по их влиянию, которое они оказывают на течение конфликта, то есть участники могут воздействовать на конфликт прямым и косвенным образом [2, с. 145].

Субъекты социально-трудоовых отношений принимают решение касательно вступления в конфликтное противостояние, руководствуясь собственными интересами, а также рисками, которые существуют. Именно поэтому некоторые субъекты начинают поддерживать более сильную сторону конфликта, так как стремятся извлечь выгоду из сложившейся ситуации.

Существует несколько классификаций, связанных с субъектами социально-трудоового конфликта, которые следует рассмотреть.

– Работники представляют отдельный класс, имеющий свои права и интересы в конфликте. Они могут отстаивать свою позицию как самостоятельно, так и при помощи первичной профсоюзной организации, деятельностью которой является защита прав работников.

– Работодатель. Работодатель или же руководство управляющей компании также является участником конфликта, также в конфликте может принимать участие не владелец компании, а назначенный директор.

– Общественные организации и политические партии также могут принимать участие в конфликте в случае, если конфликт обретает общественную огласку.

– Судебные органы, трудовые инспекции как компоненты системы государственного урегулирования конфликта также задействованы в конфликте, выступая от имени государства.

Данная классификация представляет систему субъектов конфликтных отношений, которая демонстрирует прямых участников трудового конфликта. Другая классификация отображает косвенных субъектов социально-трудо­вого конфликта.

– Организаторы — это лица, принимающие участие в конфликте, создавая условия для начала конфликта и планируя его динамическое развитие. Как правило, эти люди стремятся получить максимальную выгоду, например, натравить друг на друга сотрудников с целью их устранения и получения новой должности.

– Подстрекатели — это лица, у которых также прослеживается личный интерес в конфликте, исходя из которого они подталкивают субъектов конфликта к открытому противостоянию. Подстрекатели могут быть в сговоре с организатором.

– Пособники — это люди, которые находятся на стороне одного из участников конфликта, давая различные советы по поведению в конфликте, но в то же время могут перебежать от одного субъекта к другому, тем самым ведя двойную игру [3, с. 312].

– Посредники также играют важную роль в трудовом конфликте, так как являются третьей, независимой и незаинтересованной стороной. Так, например, учитывая структуру крупных компаний, при конфликте между двумя сотрудниками в роли посредника может выступать HR-менеджер.

В обществе существует мнение, что трудовой конфликт — это исключительно негативное явление, которое деструктивно влияет на всех участников

и на их взаимоотношение в целом. Конечно же, конфликт имеет множество негативных функций, но при этом следует понимать, что в то же время он является инструментом развития, как отношений в социально-трудовом коллективе, закаляя его участников, так и самой организации, становящейся единым механизмом. Основной целью руководителя, конфликтолога или медиатора является уменьшение общего количества конфликтов, при этом максимизировав положительные функции тех конфликтов, которых не удалось избежать.

Научный исследователь А. А. Осеев выделяет следующие функции социально-трудового конфликта:

– Функция сигнала является одной из ключевых, потому что она в некоторой степени информирует о наличии определенных противоречий у субъектов трудовых отношений, давая тем самым возможность для разрешения конфликта на начальном этапе [4, с. 196].

– Интегративная функция заключается в том, что в процессе трудового конфликта, коллектив разделяется на определенные группы в зависимости от интересов. Это явление нельзя однозначно оценить, поскольку с одной стороны сотрудники получают новый опыт взаимодействия с другими людьми, но в то же время происходит разделение организации, как слаженной системы, на два противоборствующих лагеря.

– Инновационная функция трудового конфликта прослеживается в том, что по его завершению в коллективе принимаются новые правила взаимодействия и коммуникации, начиная от неформальных, то есть негласных, заканчивая принятием определенных нормативных документов, регламентирующих поведение сотрудников на уровне организации [5, с. 149].

– Позитивная и негативная функция показывает неоднозначность в оценке трудового конфликта, поскольку при его завершении система трудовых отношений претерпевает определенные изменения, тем самым совершенствуясь, но при этом этому предшествует распад предыдущей системы взаимодействия и правил в коллективе.

– Заключительной функцией является социально-психологическая. Она проявляется в том, что в результате социально-трудового конфликта происходит изменение психологического и эмоционального климата в коллективе [6, с. 211].

Функции социально-трудового конфликта свидетельствуют о его неоднозначности как явлении, поскольку прослеживаются, как положительные аспекты в виде улучшения системы внутренних коммуникаций организации, так и негативные, выражающиеся в нарушении эмоционального фона и ухудшении взаимодействий между участниками конфликта.

На практике существует большое количество мер и методов, способствующих урегулированию социально-трудовых конфликтов, начиная от внутриорганизационных, заканчивая судебными и трудовыми инстанциями. Одним из них является подписание коллективного трудового договора, так как это позволяет минимизировать риск возникновения конфликта, прописав все условия труда, социальные гарантии и прочие условия заранее.

Кроме того, важно отметить, что на способы урегулирования трудового конфликта оказывает влияние стиль руководства компанией, то, как осуществляется управление. Одну из концепций, отражающих данную идею, предложили ученые Блейк и Моутон. Данная модель предполагает, что существует 4 стиля управления компанией, каждый из которых имеет свои отличительные черты: социальное руководство, командное руководство, примитивное руководство, а также авторитарное руководство. Но наиболее продуктивным является стиль, находящийся посередине таблицы — производственно-командное управление, поскольку он обеспечивает успех производства за счет эффективной заботы о сотрудниках и требовательности по отношению к их работе. Остальные же стили делают акцент на чем-то одном, что, в свою очередь приносит определенные сложности.



Рис. 1. Управленческая решетка Блейка-Моутона

Первым методом урегулирования социально-трудового конфликта является административное вмешательство руководства компании, в результате которого конфликтующие стороны подвергаются определенным санкциям, и конфликт затухает или переходит в скрытую форму под страхом будущего увольнения. Также начальство может решить конфликт еще более деструктивно, уволив кого-либо или переведя на работу в другой филиал.

Второй метод — это механический способ, в результате которого объект конфликта может быть убран из поля зрения противоборствующих сторон или же заменен на другой.

Третий метод представляет собой разрешение конфликта с помощью государственных органов, посредством обращения в трудовую инспекцию или же в суд.

Ключевым методом, который мало распространен в России, является переговорный процесс. Его ключевое преимущество заключается в возможности конструктивно разрешить конфликт, не обращаясь к помощи государственных структур, а также сохранив хорошие взаимоотношения внутри коллектива, поскольку в роли переговорщика может выступать любой незаинтересованный в конфликте член компании, или же квалифицированный конфликтолог, или медиатор.

Способы применения технологии переговоров при урегулировании конфликтов многообразны.

В современном мире существует понимание того, что социально-трудовой конфликт должен быть урегулирован, для поддержания социальной стабильности в коллективе, поскольку разрешенные противоречия способствуют успешному взаимодействию работников как между собой, так и с работодателем, что положительно влияет на производительность труда. На это, прежде всего, влияет поведение сторон в конфликте. Ученые выделяют следующие стили: соперничество, избегание, аккомодация, сотрудничество, компромисс.

Соперничество — это деструктивный метод поведения в конфликте, потому что в выигрыше остается лишь одна сторона, которая используя интеллектуальные, административные и силовые ресурсы пытается одолеть другую сторону.

Избегание и аккомодация проявляются в нежелании вступать в конфликтное противоборство, тем самым пытаясь сохранить отношения и ресурсы. Данный стиль также предполагает проигрыш одной сторон, которая абстрагируется от существующей проблемы.

Наиболее выгодными и в то же время сложными стилями являются компромисс и сотрудничество. Трудность в их применении заключается в том, что стороны для нахождения взаимовыгодных решений должны взаимодействовать, пытаясь найти точки соприкосновения посредством осознания частных и общих интересов. Безусловно, для осуществления данного стиля поведения лучше всего подходит технология переговоров. Данная технология имеет огромную историю, однако, теоретические аспекты переговоров стали изучаться относительно недавно, а именно в 60-е годы в США. Одно из первых упоминаний переговоров можно увидеть в произведении Н. Макиавелли «Государь», где итальянский мыслитель говорит о том, что переговоры являются средством достижения политических целей, проводя аналогию с войной.

В Советском Союзе же вопрос переговоров всерьез фактически не изучался. В связи с этим, учитывая культурные ценности, можно сказать, что сугубо российское изучение переговорного процесса началось лишь 90-х — начале 2000-х, что оказало сильное влияние на развитие института негосударственных методов разрешения конфликтов.

Современные ученые изменили свое отношение к данному термину в связи с тем, что наша жизнь претерпела существенные изменения в результате чего применение переговоров стало актуальным не только в политической сфере, но и в повседневной жизни.

Так, А. Н. Чумиков полагал, что переговоры являются одним из видов взаимодействия участников общественных отношений, которое осуществляется в форме диалога, когда субъекты осознают взаимные интересы и стремятся урегулировать конфликт.

Американский исследователь, Гэвин Кеннеди, убежден, что переговоры — это процесс поиска условий для того, чтобы получить нужные нам материальные ценности, у человека, который хочет что-то получить от нас.

Переговоры, как технология урегулирования трудового конфликта, имеет принципы, без которых их применение невозможно.

– Принцип волеизъявления выступает основополагающим в переговорах, поскольку без взаимного настроя сторон на достижение общих интересов не представляется возможным построить конструктивный диалог.

– Наличие предмета дискуссии. Предмет дискуссии выступает в роли интересов сторон, то есть, если стороны не имеют противоречий касательно определенного предмета, то проведение переговоров не несет никакого смысла.

– Коммуникативные навыки являются одним из важных принципов успешного проведения переговоров, так как без успешной коммуникации сложно добиться компромисса и найти выгодные друг для друга выходы из сложившейся ситуации.

Уникальность переговоров заключается в том, что каждый случай не похож на предыдущий, учитывая специфику конфликтов, личностные особенности субъектов и многие другие факторы. Выделяют следующие типы переговоров:

Прежде всего, переговоры следует дифференцировать по количественному признаку, то есть двусторонние и многосторонние переговоры. В многосторонних переговорах принимают участие более чем две стороны конфликта.

Классифицировать также следует и по принципу взаимодействия субъектов: прямые переговоры, где происходит коммуникация исключительно конфликтующих сторон, и непрямые переговоры, когда конфликтующие субъекты привлекают третью независимую сторону.

Кроме того, принято классифицировать переговоры по целям:

– Переговоры касательно продления действующих соглашений. Примером может выступать продление трудового договора сотрудника или же пролонгация договора о сотрудничестве компании и контрагента.

– Переговоры, связанные с перераспределением ресурсов, когда одна из сторон стремится получить большее количество ресурсов за счет другой. Например, работник хочет, чтобы ему повысили заработную плату, в то время как работодатель, таким образом, будет иметь меньше материальных ресурсов для личного использования и для развития предприятия [7, с. 152].

– Переговоры, включающие в себя создание новых условий. Примером могут являться переговоры, связанные с заключением коллективного трудового договора.

Исследователи теоретического аспекта переговорного процесса Р. Фишер и У. Юри выделяли позицию сторон, как основополагающий элемент переговоров, поскольку каждый субъект в своих действиях рационален и нацелен на борьбу за свои интересы, ставя их во главу всего. Также субъект не способен принимать аргументы другой стороны.

Рассмотрим ключевые стратегии поведения участников переговорного процесса. Прежде всего стратегии различаются по принципу стремления сторон одержать победу, то есть «выигрыш-выигрыш», «выигрыш-проигрыш».

Стратегия «выигрыш-выигрыш» — это пример использования сотрудничества или же поиска компромисса для достижения общих интересов, когда каждая из сторон понимает важность успеха для другой стороны. Этот процесс крайне затратный в материальном, энергическом и временном аспекте, поскольку не так просто найти идеальное решение. В данной стратегии стороны стремятся к тому, чтобы не использовать манипулятивные приемы, силовые методы и административные ресурсы, поскольку дорожат взаимными отношениями, историей сотрудничества.

Противоположной стратегией является «выигрыш-проигрыш». Аналогией ей служит соперничество или уступка. Безусловно, эти стили поведения различны, но в то же время их связывает результат, а именно: победа одного субъекта переговоров в результате поражения другого. Для этого могут быть использованы самые разные методы вплоть до незаконных, поскольку победа представляется важной и необходимой.

Важным аспектом при проведении переговоров является их структура. Конечно, переговорный процесс может быть непродуманным, спонтанным, но в таком случае не учитываются определенные интересы сторон, в результате чего переговоры могут провалиться. Речь идет об определении места проведения переговоров. Данный пункт обычно недооценивается, но при этом играет ключевую роль. Субъектам должно быть комфортно в месте, где они обсуждают проблемный вопрос, и этот вопрос должен быть заранее оговорен. Совместно должны быть определены временные рамки переговоров, чтобы каждая из сторон могла понимать, сколько есть времени для обсуждения вопросов. Кроме того, важно определить состав участников, решить, нужно ли привлечь конфликтолога или медиатора, выявить ключевые вопросы, которые предстоит обсудить. Кроме того, стоит иметь в виду, что рассадка при переговорах играет важную роль, поскольку, если при переговорах с участием третьей стороны два конфликтующих субъекта будут сидеть друг напротив друга, то подсознательно это будет мешать им договориться, почувствовать себя в одной лодке. Именно поэтому стоит сажать людей рядом, а не напротив друг друга.

Выделяются шесть главных функций переговоров, с которыми крайне важно ознакомиться для дальнейшей работы.

– Функция поиска совместного решения. Она заключается в том, что стороны, садясь за стол переговоров, осознают необходимость достижения соглашения.

– Информационная функция свидетельствует о том, что каждой из сторон переговоров необходимо получить информацию о целях другой стороны, чтобы максимально быстро и четко сформулировать возможные варианты разрешения конфликта.

– Коммуникативная функция связана с тем, чтобы улучшить отношения между противоборствующими сторонами в процессе переговоров, тем самым позволив им успешно взаимодействовать в будущем.

– Регулятивная функция выступает в качестве управляющего элемента в процессе переговоров, потому что при достижении сторонами договоренностей необходимо контролировать процесс выполнения требований и обязательств, заключенных в письменной или устной форме [8, с. 131].

– Пропагандистская функция имеет место быть, если переговоры приобрели в основном огласку в общественности, и какая-либо из сторон пытается оказать влияние на общество с целью получить поддержку, тем самым добившись успеха в переговорах.

Какие же механизмы являются основополагающими для ведения переговоров?

Прежде всего стоит сказать, что их следует применять для того, чтобы переговоры увенчались успехом:

Первым механизмом является то, что обеим сторонам не следует использовать техники, которые могут вызвать агрессию с противоположной стороны, ведь это может усугубить конфликт, например, манипулятивные техники или же давление на субъекта конфликта, угрозы. Кроме того, следует: не перебивать своего визави, пытаться услышать его мнение по вопросу, который вы обсуждаете. Также не стоит быть крайне пассивным во время переговоров, ведь это может показать вашу незаинтересованность в разрешении той или иной конфликтной ситуации.

В добавлении ко всему вышесказанному стоит сказать, что не стоит критиковать мнение вашего оппонента, ведь это также может спровоцировать некую конфликтную ситуацию. И последним механизмом является крайне простое, но при этом сложное действие: В случае, если ваш визави соглашается пойти вам на какие-либо уступки, вам следует отнестись к этому с уважением, показать то, что для вас крайне ценна его жертва ради сохранения партнерских или трудовых отношений, ведь если вы начнете смотреть на это через призму его слабости, то вы рискуете провалить переговоры. Это станет возможным вследствие того, что человек, который смотрит на своего визави, как на слабака, может совершить по отношению к нему неодобрительные действия.

Процедура проведения переговорного процесса состоит из следующих этапов:

– Вводное слово. Данный этап особенно актуален в случае, если стороны конфликта обратились к услугам медиатора или же конфликтолога, которые выступают с позиции третьей стороны. Происходит знакомство с посредником, устанавливаются определенные правила поведения в процессе переговоров и определяется время, которым участники переговоров располагают.

– Формирование повестки дня включает в себя уточнение вопросов, которые предстоит обсудить в ходе переговоров, уточнить, какие моменты являются спорными.

– На следующем этапе происходит определение основных интересов сторон. Это помогает каждому из участников переговоров узнать, какие интересы преследует другой субъект, чтобы лучше понять, как достичь общей цели и договориться.

– Выработка предложений заключается в том, что стороны, узнав об интересах друг друга, начинают предлагать решения по урегулированию конфликтной ситуации, тем самым начинают дискуссию, связанную с поиском выхода из сложившейся ситуации. Также происходит примерное формирование документа, который будет содержать основные обязательства сторон.

– Финальный этап, достижение согласия, свидетельствует о том, что стороны пришли к согласию, и готовы юридически задокументировать свои обязательства, временные рамки их выполнения, а также установить санкции в случае невыполнения условий договора. Согласие также может быть достигнуто и без документа, на словах, в этом случае все будет зависеть только от взаимного уважения сторон и их желания добросовестно исполнять оговоренные условия.

Анализируя вышеизложенный материал можно сделать следующие выводы.

Современная обстановка в социально-трудовой сфере является неустойчивой в силу объективных и субъективных факторов, вследствие чего возникает множество социально-трудовых конфликтов, в которые вовлечены не только руководитель и работники, но и государственные структуры, средства массовой информации, общественные организации.

Можно выделить следующие функции, особенности, причины социально-трудовых конфликтов:

– Причины управленческого характера, связанные с некорректностью поведения руководящего звена компании, что проявляется в неоднозначных

решениях, неясностью поставленных задач, а также с некорректным поведением при общении с сотрудниками.

– Психологические причины также могут влиять на возникновение конфликтных ситуаций. Связано это с тем, что каждый сотрудник имеет индивидуальные психологические особенности, которые могут быть несовместимы с психологическими особенностями коллег.

– Социальные причины оказывают немаловажное воздействие на возникновение трудовых конфликтов. Социальный аспект включает в себя коммуникативный процесс между участниками трудовой деятельности, что свидетельствует о том, что борьба за лидерство в рабочей группе может быть причиной конфликта.

Переговоры имеют структуру, стратегии поведения, функции, стили поведения, а также основополагающие принципы переговоров:

- Принцип волеизъявления.
- Принцип наличия предмета конфликта.
- Принцип коммуникативных навыков.

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что переговоры — это очень сложный и важный процесс по достижению согласия между сторонами конфликта, который, обладает собственным огромным скелетом, то есть, включает в себя основополагающие принципы, функции, механизмы, сложные техники, а также множество других нюансов.

Для успешности переговоров недостаточно даже сильного желания одной стороны: в достижении соглашения должны быть заинтересованы оба субъекта социально-трудового конфликта, чтобы в дальнейшем продолжать выстраивать трудовые отношения, вследствие чего повышать производительность труда как отдельного индивида, так и всего предприятия в целом. Но в связи с высоким накалом эмоций, а также сильным желанием обеих сторон победить, субъекты переговоров крайне редко способны прийти к согласию без участия посредника или просто лица, которое не имеет никакой выгоды от возникшей конфликтной ситуации. Именно поэтому стороны крайне часто прибегают к помощи третьей стороны: юристы, профсоюзная организация (в случае трудовых переговоров), медиаторы и многие другие. Именно третья сторона — это важный инструмент и механизм построения мира в процессе переговоров между двумя конфликтующими сторонами, которым так сложно прийти к решению, которое устраивало бы их обеих.

Список литературы / References

- [1] Карманова Т.О., Тюнин А.И. Трудовые конфликты и причины их возникновения // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей. Челябинск: Край Ра, 2016. С. 136–140. Karmanova T.O., Tyunin A.I. “Labor conflicts and the reasons for their occurrence”, *Problems of socio-economic development in new economic conditions: the view of young researchers*, Chelyabinsk, Kray Ra, 2016: 136–140. (In Russ.)
- [2] Кулагина П.Ю. Социальные технологии разрешения трудовых конфликтов // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2017. Т. 11, № 3. С. 142–145. Kulagina P.Yu. “Social technologies for resolving labor conflicts”, *Current problems of the humanities and socio-economic sciences*, 2017, Vol. 11, no. 3: 142–145. (In Russ.)
- [3] Бунтовская Л.Л., Бунтовский С.Ю. Современные подходы к обучению технологиям конструктивного управления трудовыми конфликтами // Вестник университета российской академии образования. 2018, № 4. С. 66–71. Buntovskaya L.L., Buntovskiy S.Yu. “Modern approaches to teaching technologies for constructive management of labor conflicts”, *Vestnik of the University of the Russian Academy of Education*, 2018, no. 4: 66–71. (In Russ.)
- [4] Деменев И.В., Деменев Ю.И. Выявление и разрешение индивидуальных социально-трудовых конфликтов в организациях // Проблемы научной мысли. 2019. Т. 8, № 2. С. 82–86. Demenev I.V., Demenev Yu.I. “Identification and resolution of individual social and labor conflicts in organizations”, *Problems of scientific thought*, 2019, Vol. 8, no. 2: 82–86. (In Russ.)
- [5] Логинова С.Д. Влияние трудовых конфликтов на социально-психологический климат в организации // Научный электронный журнал Меридиан. 2020, № 3. Loginova S.D. “The influence of labor conflicts on the socio-psychological climate in the organization”, *Scientific electronic journal Meridian*, 2020, no. 3. (In Russ.)
- [6] Чеберда М.А. Современные методы разрешения конфликтных ситуаций в современных компаниях // Социология. 2019, № 3. С. 118–121. Cheberda M. A. “Modern methods of resolving conflict situations in modern companies”, *Sociology*, 2019, no. 3: 118–121. (In Russ.)
- [7] Серебряникова А.А. Переговорный процесс как способ разрешения конфликта // Наука. Технологии. Инновации. 2018. 152 с. Serebryanikova A.A. “Negotiation process as a way to resolve conflict”, *Nauka. Tekhnologii. Innovacii*, 2018. 152 p. (In Russ.)
- [8] Крюкова Т.В., Рябенко В.Н. Переговоры как инструмент стабилизации отношений социальных субъектов // Комплекс мер социального характера по снижению уровня социальной напряжённости и конфликтности в Алтайском крае. 2018. С. 127–131. Kryukova T.V., Ryabenko V.N. “Negotiations as a tool for stabilizing relations between social actors”, *A set of social measures to reduce the level of social tension and conflict in the Altai Territory*, 2018: 127–131. (In Russ.)