



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Поволжский
институт
управления**

имени П. А. Столыпина

ЦДПО

Центр дополнительного
профессионального
образования



Управление конфликтами в

Автор: Татьяна Ивановна Черняева — заслуженный работник
Высшей школы РФ, доктор социологических наук, профессор,
кафедра экономической психологии и психологии госслужбы ПИУ
имени П.А.Столыпина РАНХиГС tatchera@yandex.ru

17 апреля 2019 года



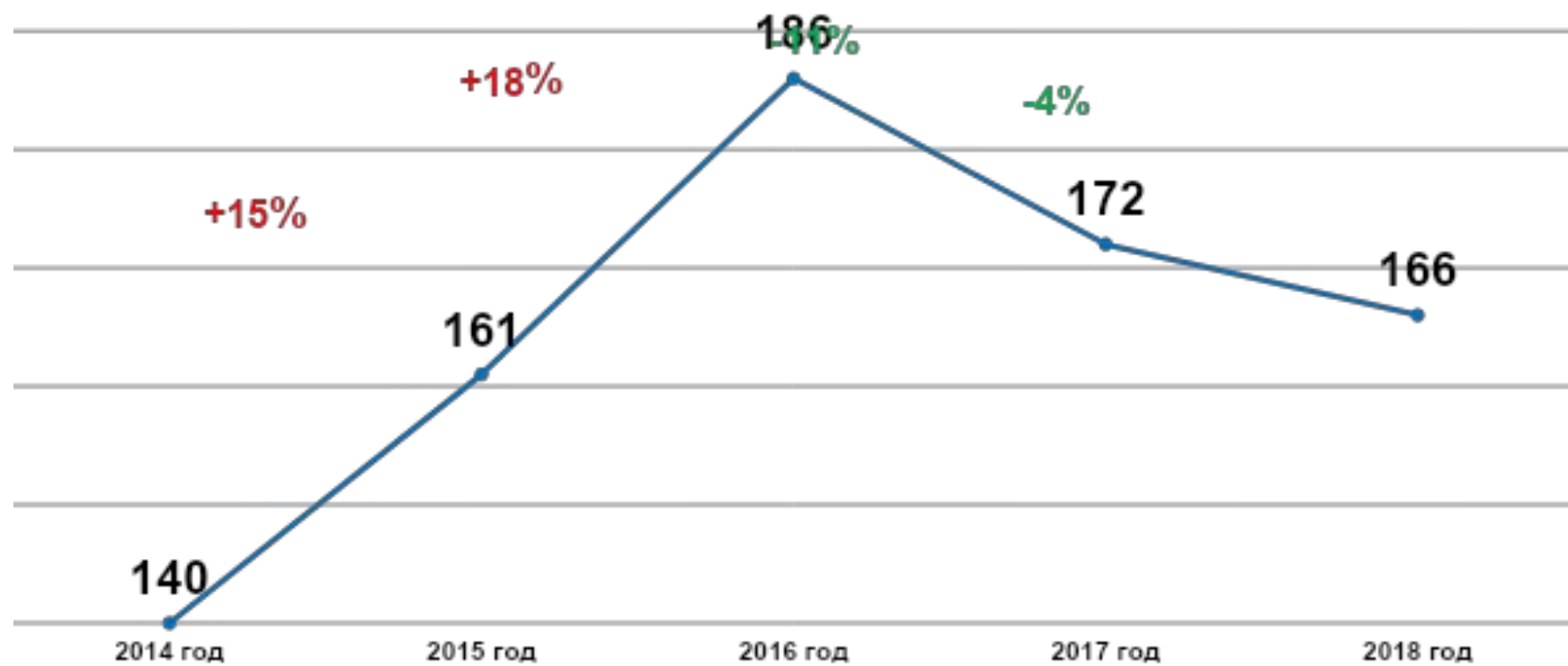
Центр мониторинга и анализа социально- трудовых конфликтов Санкт- Петербургского гуманитарного университета профсоюзов (НМЦ «ТК») 2008-2018 гг



Мониторинг. Анализ. Прогноз.

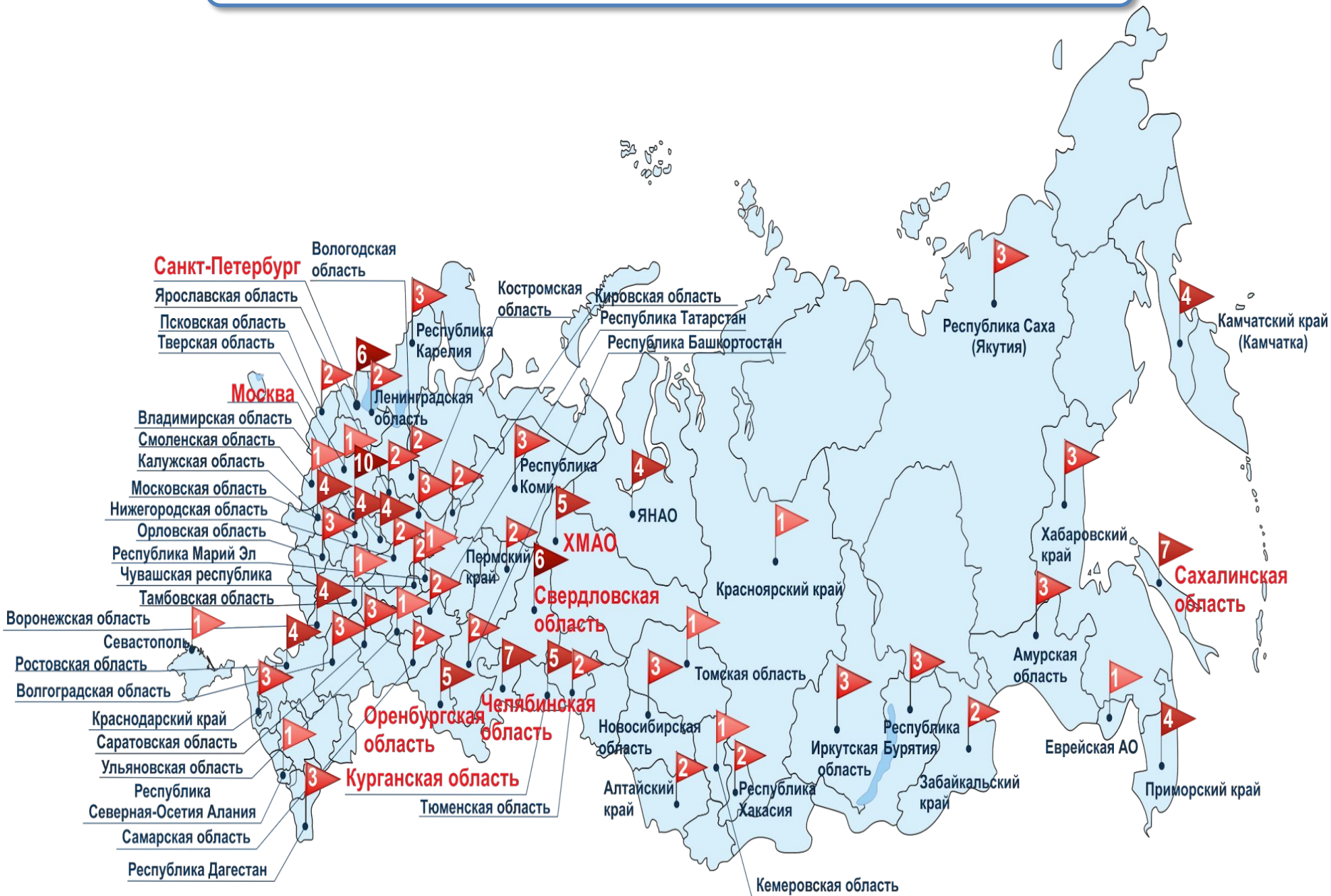
2012 - 2018 годы

- **970** социально-трудовых конфликтов (СТК) зарегистрированы в РФ в 2012 – 2018 гг.
- сообщения и события, содержащие информацию о социально-значимых действиях сторон трудовых отношений, описывающих развитие: **166** СТК- 2018 , **172** СТК - 2017; **186** СТК – 2016г.
- стабилизация и незначительное снижение количества СТК **(-4%)** связаны с формированием в течение года внутривнутриполитической ситуации в стране:
- *проведением выборов Президента РФ (первый квартал),*
- *смещением в летний период протестного потенциала в сферу смежных конфликтов - акций протеста против проведения новой пенсионной реформы (третий квартал) и носили временный характер.*



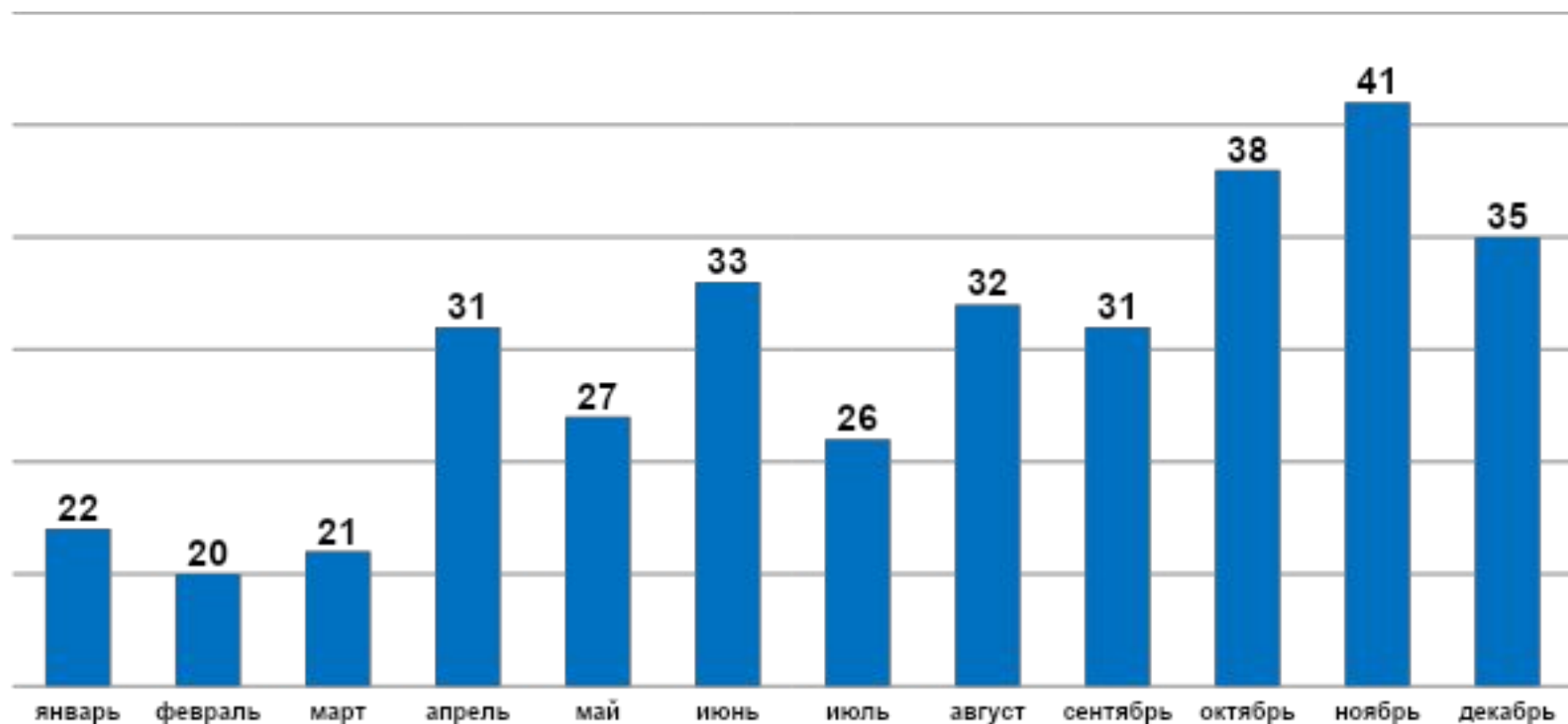
Динамика изменения количества СТК

Локализация СТК по субъектам РФ в 2018 году



Распределение СТК по федеральным округам

- наибольшее количество СТК - ДФО (162 СТК).
- самые проблемные субъекты в ДФО определены: Приморский край – 46 СТК; Забайкальский край – 28 СТК; Хабаровский край – 22 СТК.
- наименьшее количество конфликтов - в СКФО – 28 СТК.
- самыми проблемными регионами на данной территории стали Республика Северная Осетия (13 СТК) и Республика Дагестан (11 СТК).
- В ПФО - 128 СТК: наибольшее количество СТК протекали в Оренбургской области -18 СТК, Саратовской области -16 СТК и Пермском крае - 16 СТК. В Республике Мордовия не было зарегистрировано ни одного СТК.
- В СЗФО - 127 СТК: наибольшее количество СТК - в Санкт-Петербурге - 28 СТК, Псковской области - 20 СТК и Республике Карелия - 16 СТК
- В ЦФО - 134 СТК: наибольшее количество СТК протекали в Москве - 35 СТК, Московской области -14 СТК, Воронежской - 11 СТК и Орловской областях - 11 СТК). В Рязанской области не было



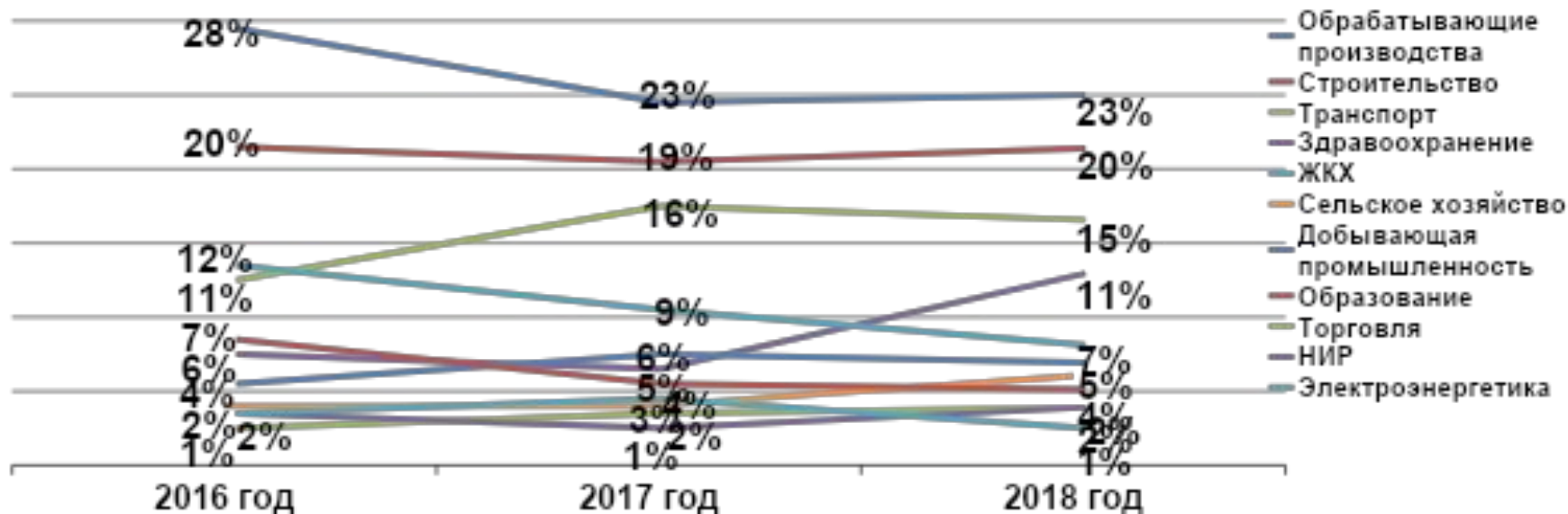
Распределение СТК по месяцам

Распределение и динамика СТК по отраслям экономики

В экономике Российской Федерации за последние три года наиболее конфликтными отраслями стали: Обрабатывающие производства, Строительство, Транспорт (муниципальные пассажирские перевозки)



* Примечание к диаграмме: ряд отраслей, имеющих в структуре распределения менее 2%, на диаграмме не указаны.

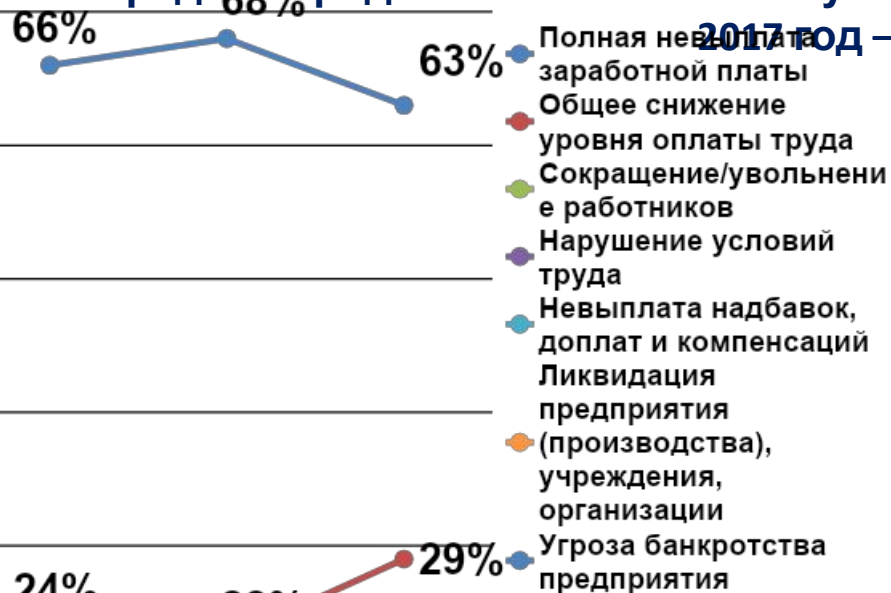


Динамика распределения СТК в основных отраслях экономики

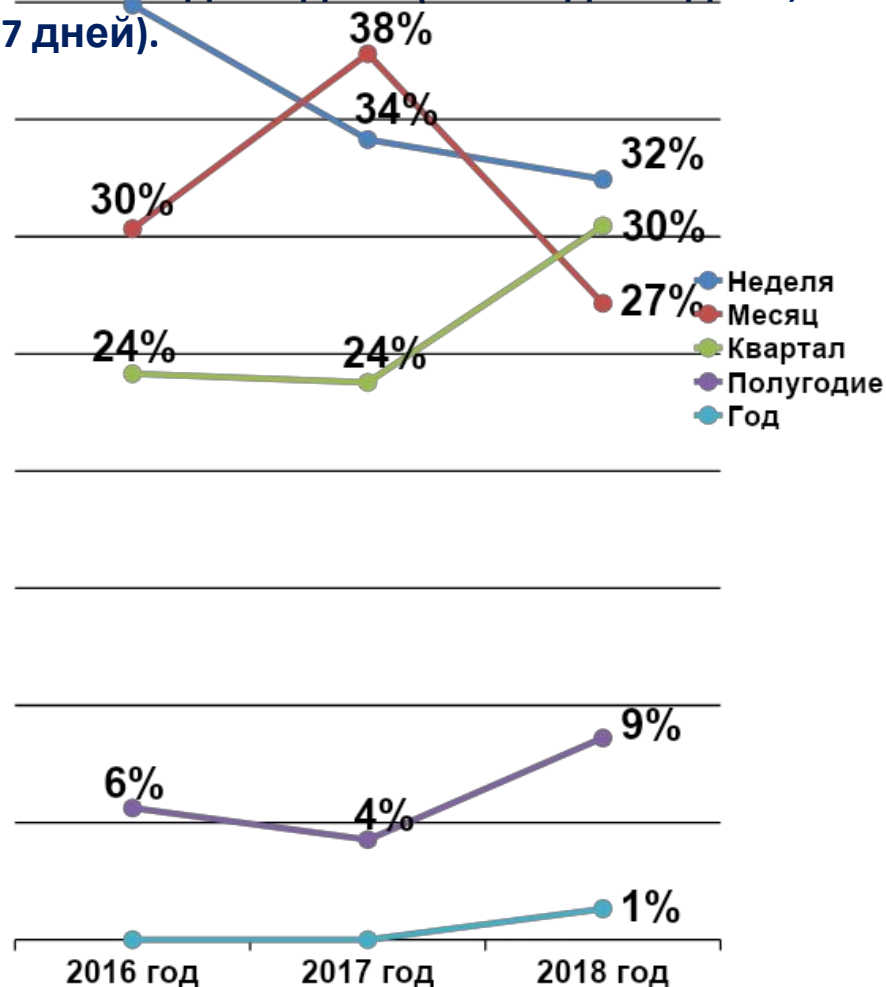
Распределение и динамика СТК по причинам возникновения и продолжительности

В 2018 году более половины СТК (63%) возникали из-за невыплаты зарплаты – главного источника СТК

Средняя продолжительность СТК увеличилась до 28 дней (2016 год – 16 дней, 2017 год – 17 дней).



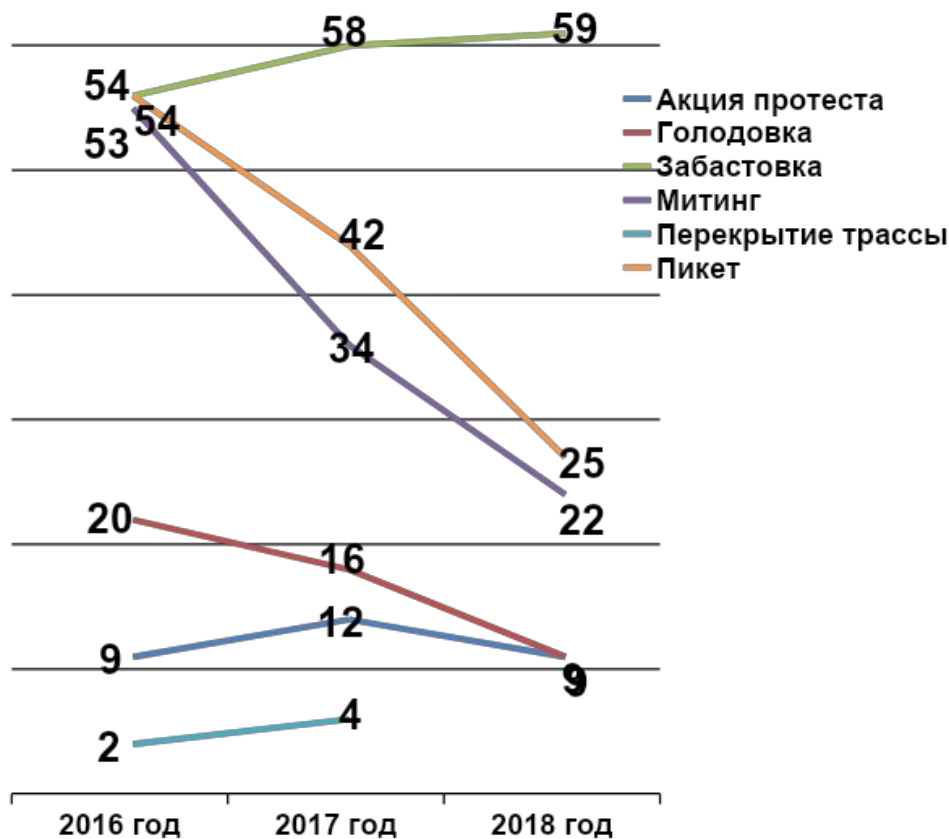
Динамика распределения СТК по основным причинам возникновения



Динамика распределения СТК по длительности протекания

Протестные действия работников в ходе СТК

В 147 СТК (89% от общего числа) зарегистрировано 228 событий, в которых работники применяли различные формы протестных действий. Потери рабочего времени от забастовок и приостановлений работы составили около 28 400 человеко-дней (2016 год – 20 900 человеко-дней, 2017 год – 22 200 человеко-дней).

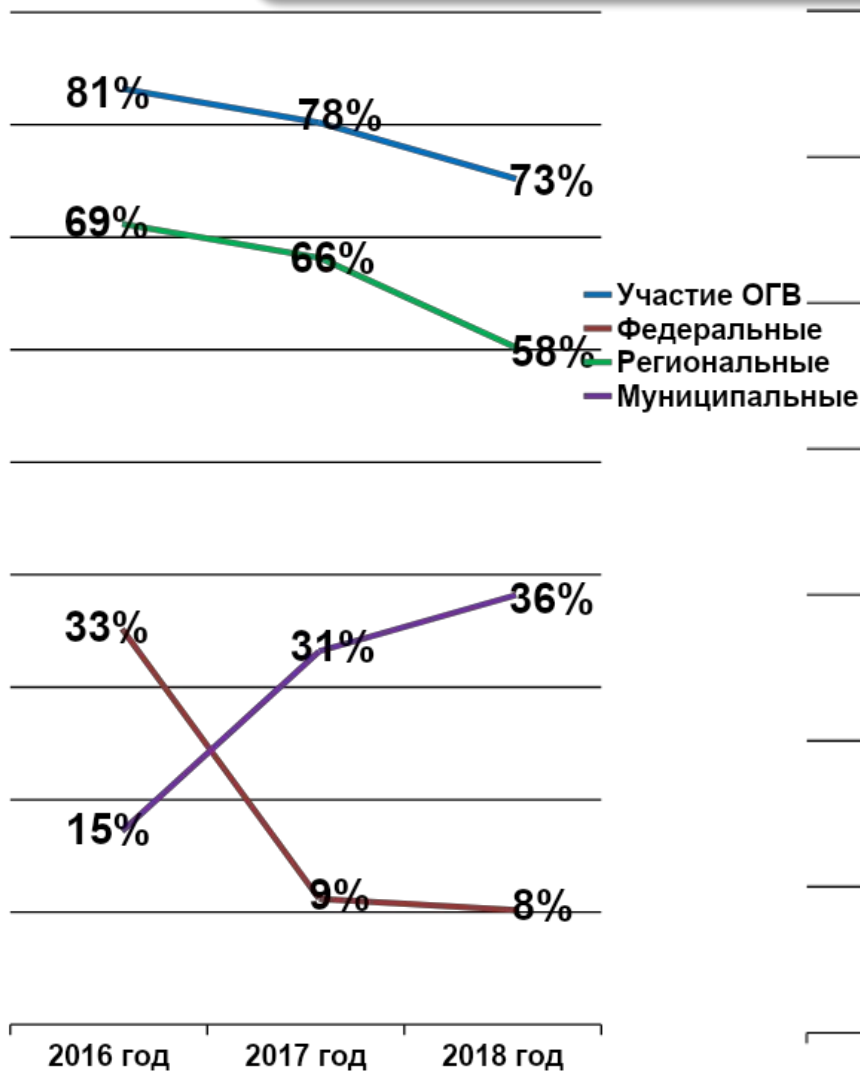


Динамика распределения публичных форм протестных действий работников в ходе СТК

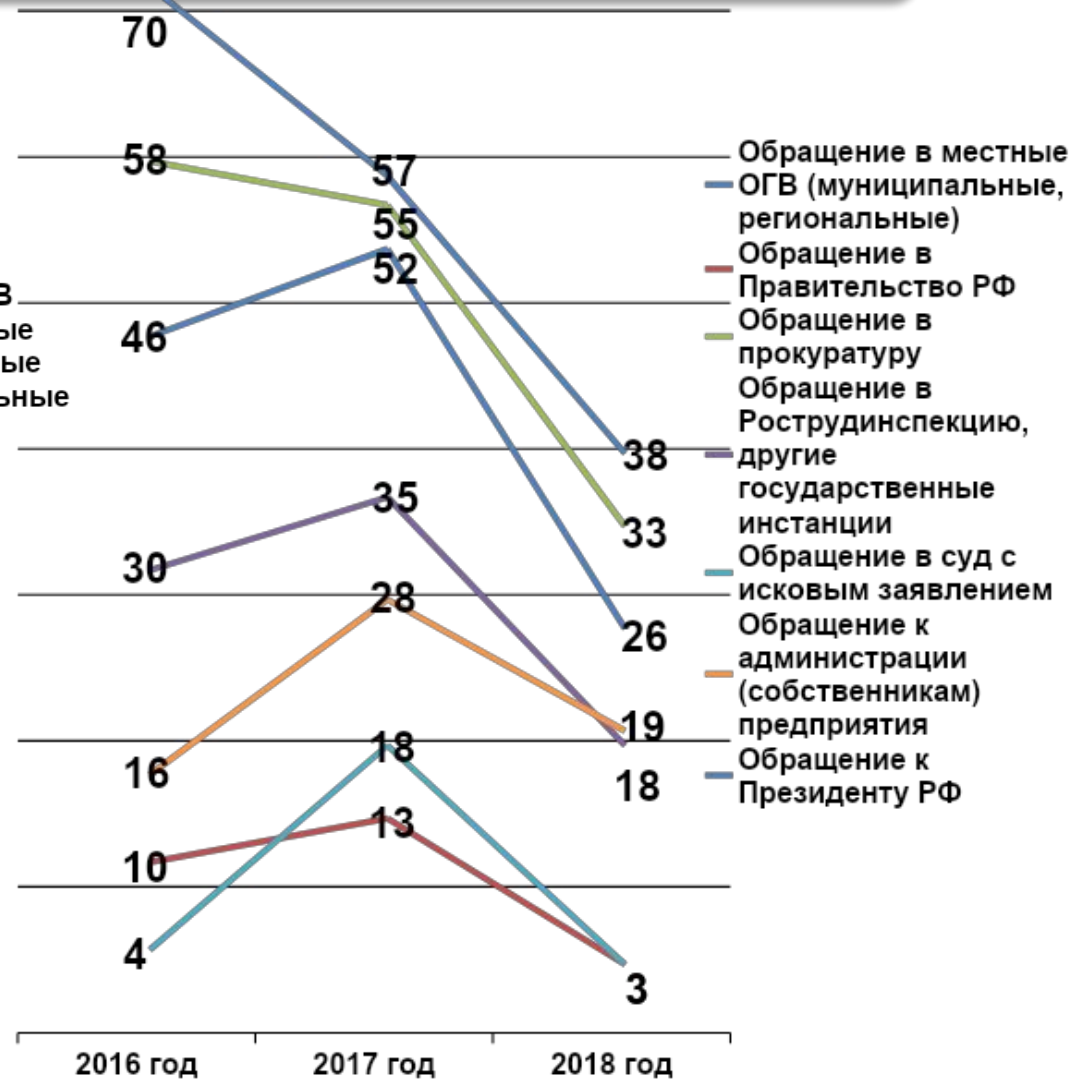


Динамика распределения непубличных форм протестных действий работников в ходе СТК

Участие ОГВ и надзорных ведомств в урегулировании СТК



Динамика распределения участия ОГВ в урегулировании СТК



Динамика изменения адресности обращений работников в ходе СТК

Главные причины протестов

Невыплата
зарплаты

- Реактивные протесты
- Сначала образуется задолженность, потом протест

Политика
руководств
а

- Проактивные протесты
- предшествуют событию, ставят целью предотвратить его

Социальный
диалог,
партнерство

Формы протеста

Осторожный

Распространенный

Популярный

Редкий

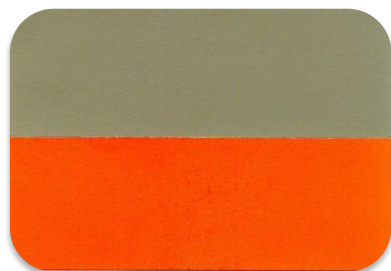
Радикальный

Осторожный протест

- *Минимальная форма протеста* - выдвижение сформулированных требований по изменению социально-экономической ситуации или трудовых отношений на предприятии (в организации)
- *Инициаторы протеста* - работники (организованные или не организованные в профсоюз), предприниматели, в том числе и вместе с представителями других групп и организаций, протестные действия

Распространенный протест

- *Стоп-акции* - протестные акции работников, приводящие к полной или частичной остановке деятельности предприятия или организации, или к замедлению (или к неполному выполнению) работниками функций в рабочее время



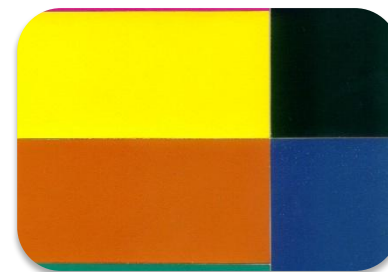
забастовка



снижение
интенсивности
работы



законная форма
отказа от работы
при задержке з/п



прекращение
работы
работниками без
прекращения
работы
предприятия по
правилам

Популярный протест

- «митинги» проводятся на предприятиях или за их пределами
- рост, хотя и не столь значительный – с 34% в 2013 г. до 40% в 2016 г.



Редкие формы протеста

- МИТИНГИ солидарности
- ШЕСТВИЯ



Радикальные формы протеста

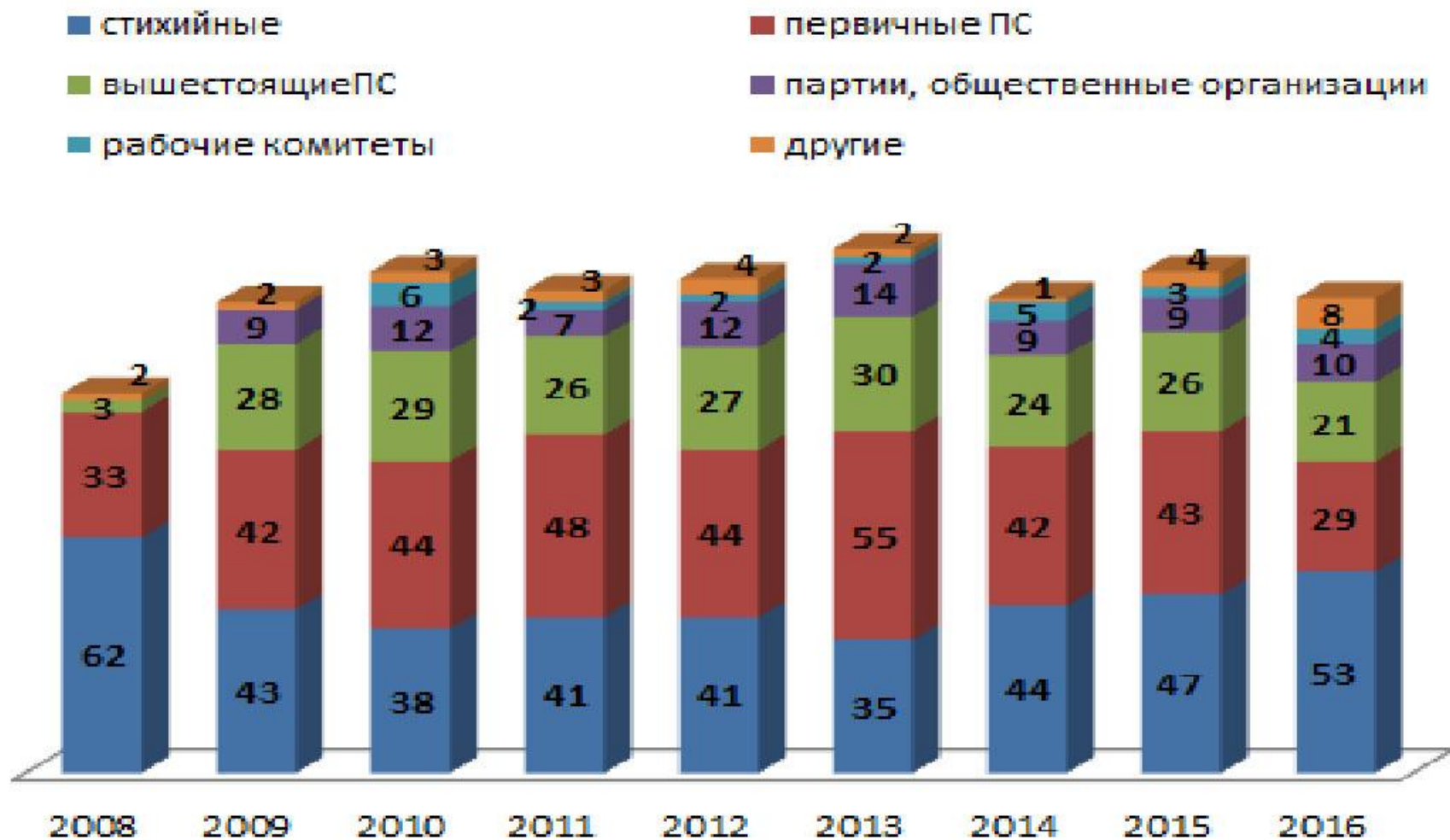
- голодовка
- захват или блокирование предприятия
- перекрытие магистралей
- до 10%



Почему обращение к властям – форма протеста?

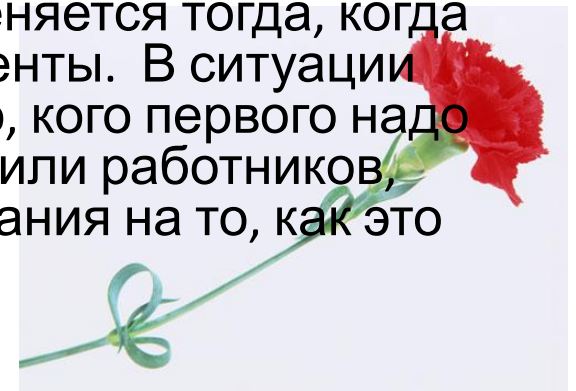
- Российские предприятия - закрытые системы, не склонные открываться перед внешним миром
- Причины – работодатели не хотят обнародовать свои нарушения в области трудового законодательства
- В ситуации конфликта работникам предлагается «не выносить сор из избы», решить дело внутри
- Отказ работников рассматривается как нарушение внутренней договоренности
- В основе конфликта – нарушение закона именно работодателем. Работники это знают и пытаются договориться «по-хорошему», «без свидетелей»
- Почти всегда работодатель воспринимает это как предательство и даже старается наказать тех, кто осмеливается жаловаться
- В такой ситуации возможность обратиться в прокуратуру выглядит как протест, ведущий к санкциям
- Работники используют такие обращения, или угрозу написать их, как рычаг публичного давления на работодателей

Участники трудовых протестов



Почему не используются процедуры переговоров?

- Процедура громоздка и неприменима. Ею невозможно пользоваться для реального урегулирования возникающих проблем
- Она пригодна, прежде всего, для подавления активности работников и лишения их возможности начать легальную и одновременно эффективную процедуру
- То же самое касается митинга. Для того, чтобы продемонстрировать своё несогласие и решимость, достаточно использовать общегражданское законодательство, которое касается организации митингов. На них вполне можно озвучивать трудовые требования и не проходить всех сложных и запутанных процедур, предусмотренных трудовым законодательством
- Частичная или полная остановка работ применяется тогда, когда у работников на руках есть «железные» аргументы. В ситуации многомесячных задержек зарплаты непонятно, кого первого надо привлекать к ответственности – работодателя или работников, которые остановили работу, не обращая внимания на то, как это должно делаться по закону



И еще про переговоры

- Главный результат трудовых протестов - это продолжение переговоров (41% в целом и 48% по стоп-акциям)
- Работодатели приступают к обсуждению проблем, выдвинутых работниками, только после того, как те проведут какую-то акцию
- Это вызвано несовершенством закона о регулировании трудовых споров – нет нормальной процедуры, которой могут воспользоваться работники □ возможность игнорировать их требования и не обращать внимания на их запросы
- Практика «получения мандата на переговоры» через конфликт все чаще протекает в стихийной форме, чревата эскалацией агрессии и потери чувствительности к проявлениям агрессии □ сценарий с эскалацией агрессии и адаптацией к конфликтам

Условия трудового протеста

- если у работников (профсоюза) мало сил, они не могут рассчитывать на серьёзную поддержку в коллективе, инициаторы ловят момент, когда власти и управленцы чувствительны к проявлениям нелояльности и выдвигают требования
- если у работников есть актив, есть поддержка в коллективе, то они устраивают пикет, а при значительной поддержке в коллективе, организуют митинг в соответствии с общепринятой процедурой проведения митингов
- если права работников грубо нарушались, если эти нарушения очевидны, если в коллективе есть хотя бы несколько групп с высоким уровнем сплочённости, то работники осмеливаются на остановку работ, несмотря на то, что это может не соответствовать закону

НЕГАТИВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- усиливающийся глобальный системный экономический негатив и новые экономические санкции со стороны ЕС и США оказывали замедляющее воздействие на большинство отраслей реального сектора экономики, в том числе стратегические.
- снижение доступности кредитных ресурсов и иностранных инвестиций, сжимались объёмы оборотных средств, что вело к снижению деловой активности в целом, а уменьшение объёмов производства сказалось на ВВП и продолжило ухудшать экономическое положение предприятий в подавляющем большинстве отраслей;
- финансовое состояние предприятий, завязанных на использование импорта (обрабатывающие производства, машиностроение, нефтегазовая отрасль, строительство, производство продуктов питания), продолжало ухудшаться;
- в условиях продолжающегося кризиса увеличение количества ликвидируемых предприятий, предприятий-банкротов, предприятий, оптимизирующих производства и бизнес-процессы, вело к росту количества работников, высвобождаемых по сокращению без гарантий дальнейшего трудоустройства;
- рост потребительских цен на продукты питания и товары, рост тарифов, инфляция способствовали дальнейшему снижению покупательной способности заработной платы работников;
- замедление потребительского спроса из-за снижения доходов населения вело к дальнейшему снижению объёмов производства в ряде отраслей экономики, ориентированных на потребительский рынок, за исключением с/х

ПРОГНОЗ - 2019

03

Количество СТК не **снизится**, а формирование социально-трудовой обстановки будет характеризоваться:

- дальнейшим сокращением работников на банкротных предприятиях и высвобождаемых без гарантии дальнейшего трудоустройства;
- длительность возникающих СТК будет продолжать расти, а итогом большинства урегулированных СТК станет лишь частичное разрешение противоречий;
- увеличением количества работников, работающих неполную рабочую неделю;
- увеличением количества работников, находящихся в вынужденных отпусках;
- увеличением количества сокращённых работников в автоматизируемых отраслях (банковские, финансовые и др. услуги);
- усилением напряжённости и увеличением количества СТК в третичном секторе экономики (сфера услуг, торговля);
- сохранением количества протестных действий работников;
- потери рабочего времени из-за забастовок и приостановок работы будут расти.

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СТК

- ✓ невыплаты и задержки заработной платы,
- ✓ сокращения работников,
- ✓ банкротство предприятий.
- ✓ Вырастет число СТК по причинам снижения уровня заработной платы работников (после увеличения НДС и тарифов, что прежде всего приведет к росту цен на продукты и услуги ЖКХ),
- ✓ нарушения условий труда, особенно по несоблюдению режима рабочего времени и увеличению нагрузки.
- ✓ Наиболее конфликтными отраслями экономики сохранятся Обрабатывающие производства, Строительство, Транспорт.
- ✓ Уровень социально-психологической напряженности в моногородах не изменится. Количество участников протестных действий сохранится на уровне 2018 года.

История учит тому, что она ничему не учит! Тираж сценариев

- 1) **Задерживают зарплату**, выплачивают ее маленькими порциями, начальство требует от рабочих потерпеть. Наконец, через два-три месяца ситуация становится невыносимой – рабочие организуют стихийную забастовку, обращаясь к властям
- 2) **Предприятие банкротится**, коллектив обнадеживают, что все долги погасят, под шумок люди увольняются. Но долги никто не гасит, мало того, власти мало что могут сделать, потому что предприятия или уже нет, или на его счетах пусто. Работники организуют пикеты и митинги, власть им сочувствует, но дело зачастую заканчивается ничем
- 3) Предприятие становится банкротом или закрывается по другим причинам. Работникам грозит увольнение и потеря работы, причем иногда, если речь идет о моногороде или о рабочих редких специальностей, то они еще и лишаются перспектив трудоустройства. **Люди начинают бороться за сохранение рабочих мест**, организуя митинги, обращения к властям и общественности. Результативность протестов, в этом случае различна, иногда власти заставляют работодателей сохранить предприятие, но так бывает далеко не всегда
- 4) **Работодатель меняет систему оплаты труда**, расценок, организации работ и т.п. Для работников это неизбежно означает уменьшение зарплаты, и они пытаются отстоять традиционную систему, которая сохраняет им зарплату

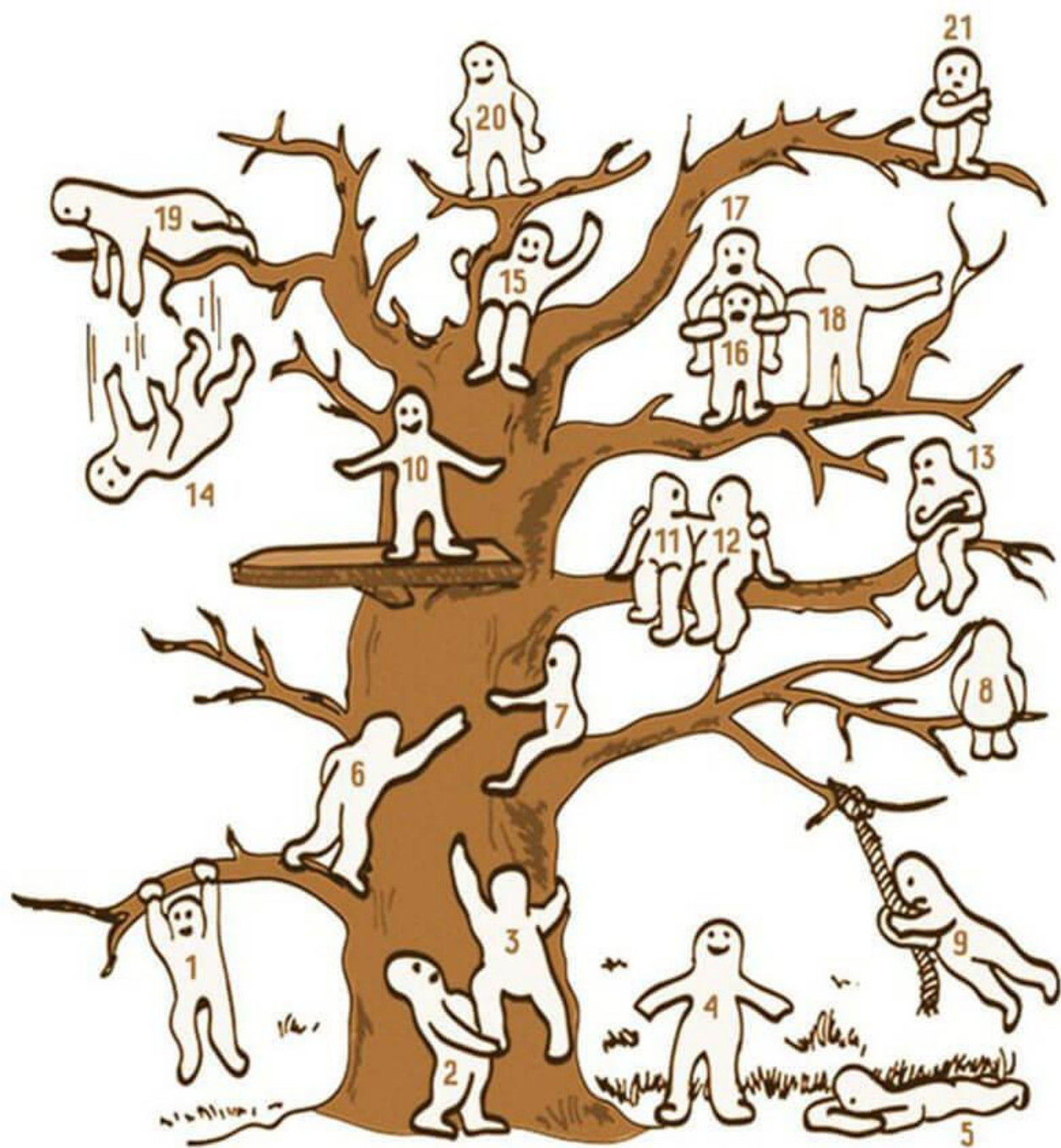
Как профсоюзы связаны с конфликтом?

- Организация конфликта
- Профилактика конфликта
- Урегулирование конфликта
/переговоры
- Разрешение конфликта
- Прогнозирование
конфликта

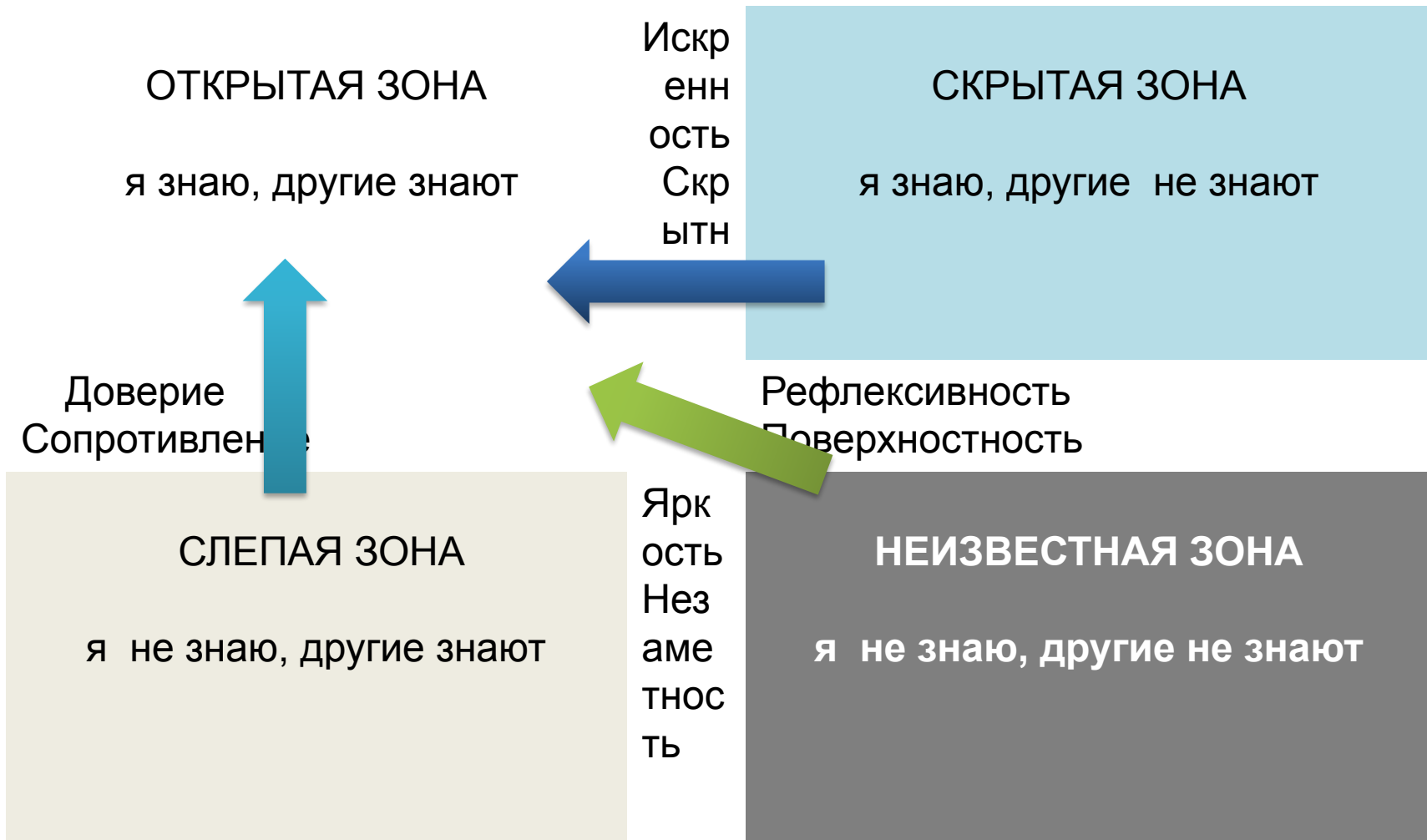


www.lifeisphoto.ru/alekseykolotin

УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТОМ



Что стоит за конфликтом: Окно Джогари



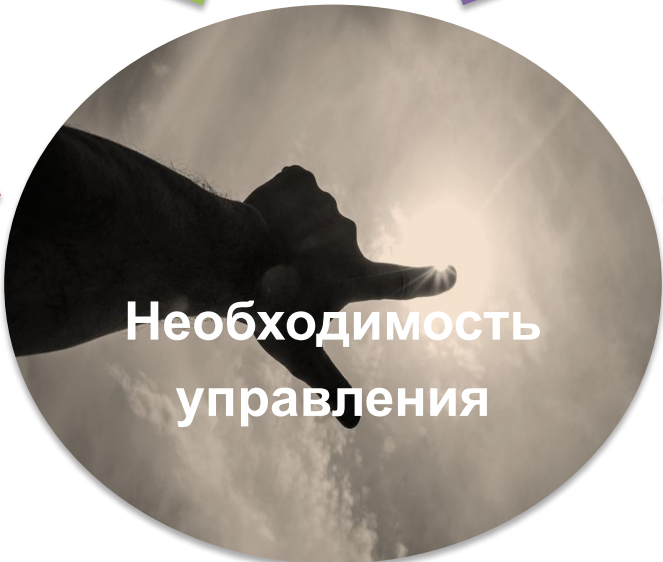
Эмоциональный бандитизм

Эмоции
появляются
мгновенно

Дольше
хранятся в
памяти

Эмоции
действуют в
обход коры

Прочно
закрепляют
ся на
телесном
уровне



Необходимость
управления

Управление эмоциональным состоянием

Упреждающее
распознавание

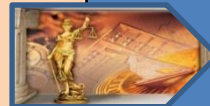
Изменени
е
поведения



Отсоединение/
дистанцирование

Конфликтогены: индивидуальные, культурные

- Слово
- Выражение лица
- Жест, движение
- Поза
- Дистанция
- Интонация
- Громкость



провокация конфликта

Конфликтоген- внутренний якорь агрессии

Маркеры агрессии



Тактильные



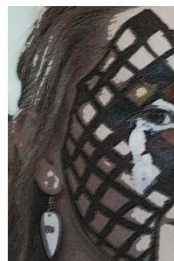
Оптико-кинестетические



Фонационные



Пространственно-временные



**наблюдаемые
признаки, внешние
проявления**

Тактильные маркеры

- прикосновения
- чувственное восприятие человека другой культуры
- слуховое восприятие звуков и аудиальное поведение
- запахи парфюма, табака, еды...

Пространственно временные маркеры

- расположение собеседников
дистанция между ними
- способ использования времени
монохронный тип (возможен только
один вид деятельности в одно и то же
время) и полихронный (несколько дел)

Фонационные маркеры

- пауза, темп речи
- вздохи, плач, кашель, смех
- вокальные качества голоса, диапазон, тембр
- фразовое ударение, синтагматическое ударение, логическое ударение
- тон, интонация

Оптико-кинестетические маркеры

- мимика, жесты, позы
- осанка, походка
- направление взгляда, длительность и частота

Типы агрессоров

- **ДИКТАТОР**. Демонстрирует *власть и силу*. Чтобы управлять своими жертвами, он подавляет их, приказывает, ссылается на авторитеты и т.д. В качестве разновидностей Диктатора могут выступать Надзиратель, Деспот, Большая Шишка, Божество.
- **КАЛЬКУЛЯТОР**. Стремится во что бы то ни стало *просчитать и проконтролировать* все и вся. Он обманывает, запутывает, надувает, старается перехитрить и перепроверить других. Разновидности Калькулятора: Аферист, Соблазнитель, Шулер, Мошенник, Шантажист.

Типы агрессоров

- **ХУЛИГАН.** Демонстрирует *агрессивность*, жесткость и недоброжелательность. Он управляет окружающими с помощью угроз. Разновидности Хулигана: Матерщинник, Ненавистник, Головорез, Угрожающий. Женские варианты – Стерва, Мегера, Сварливая Баба.
- **СУДЬЯ.** Подчеркнуто *критичен и скептичен*. Он никому не доверяет, постоянно осуждает и негодует, обидчив и злопамятен. Разновидности: Критикан, Всезнайка, Обличитель, Собиратель Компромата, Следователь, Устыдитель, Оценщик, Мститель.

Типы анти-агрессоров

- **ЗАЩИТНИК.** Противоположность Судьи. Демонстрирует свою *поддержку и снисходительность* к ошибкам. Он портит окружающих, потакая им сверх всякой меры, а также не давая подзащитным постоять за себя и обрести самостоятельность. Вместо того, чтобы заняться своими делами, он предпочитает заботиться о других, принимая над ними пожизненную опеку. Разновидности: Наседка, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Альтруист
- **СЛАВНЫЙ ПАРЕНЬ.** Демонстрирует *сердечность, заботливость, внимательность*. Он просто убивает своей добротой. С ним сложнее справиться, чем с Хулиганом, – вы же не будете драться со Славным Парнем! В конфликте с Хулиганом Славный Парень почти всегда побеждает. Разновидности: Предупредительный, Пацифист, Душка, Самоотверженный.
- **ТРЯПКА.** Обычно выступает в роли жертвы Диктатора и представляет собой его прямую противоположность. Тряпка научается мастерски справляться с Диктатором. Он демонстрирует свою *чувствительность и ранимость, забывает, не слышит, он пассивен и молчалив*. Разновидности Тряпки: Растяпа, Тупой, Хамелеон, Уступчивый.

Треугольник Карпмана



Типы поведения в агрессии



страдание

терпение

КОПИНГ

эскалация

Психологические технологии самовосстановления

- Работа с субмодальностями
- Позитивное переформулирование /рефрейминг
- Телесные практики
- Работа с ресурсами





РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Поволжский
институт
управления**
имени П. А. Столыпина

ЦДПО

Центр дополнительного
профессионального
образования



Управление конфликтами в

Автор: Татьяна Ивановна Черняева — заслуженный работник
Высшей школы РФ, доктор социологических наук, профессор,
кафедра экономической психологии и психологии госслужбы ПИУ
имени П.А.Столыпина РАНХиГС tatchern@yandex.ru

17 апреля 2019 года