



Переговоры и достижения консенсуса в трудовых спорах и конфликтах в образовательных организациях

Асоциированный профессор
НАО ВКУ имени Сарсена
Аманжолова,
директор Представительства
РОО
«Национальная Палата
Медиаторов» по ВКО
Дячук Марианна Ивановна

Современное общество

- В современном обществе, характеризующимся переменной социально-трудовых отношений, постоянным ростом конкуренции на рынке труда и социальной напряженностью, особое значение приобретает вопрос регулирования и управления трудовыми конфликтами в разных сферах, в том числе и в сфере образования.
- Постоянно возникающие расхождения и противоречия, как в малых, так и в больших коллективах, способны перерасти в конфликты. Специфика деятельности в образовательной среде предполагает разницу интересов учащихся, учителей, родителей и администрации. Недостаток практических навыков в области разрешения конфликтов создает сложности в реализации профессиональных задач педагога.

Трудовой конфликт в образовательной организации

- – это внутриорганизационное столкновение нескольких сторон по определенным причинам.
- В данном понятии под словом «сторона» могут пониматься один человек или группа людей.
- В работе коллектива образовательной организации трудовые конфликты в большинстве случаев оказывают отрицательное воздействие на качество образования воспитанников.
- Профессор М. М. Рыбакова считает, что трудовые конфликты в образовательной организации вызваны рядом обстоятельств.
- К факторам, препятствующим формированию положительного социально-психологического климата в образовательной организации, относятся и трудовые конфликты

По мнению К. Томаса существует пять способов управления трудовым конфликтом:

- **Уклонение** – стремление избежать, игнорировать и подавить конфликт. В данном случае предмет разногласия не представляет большой ценности, и ситуация может разрешиться сама собой через некоторое время.
- **Приспособление** – одна сторона, сдерживая свои интересы ставит на первое место интересы другой. Такая стратегия считается разумной, если предмет разногласия имеет меньшую ценность, чем взаимоотношения противоположных сторон.
- **Компромисс** – обе стороны идут на уступки после переговоров и споров. В управленческих ситуациях стратегия компромисса высоко ценится, однако конфликт, решенный таким способом, может вновь возникнуть, так как проблема не была решена до конца.
- **Соперничество** – обе стороны не идут на сотрудничество, а пытаются соблюдать свои интересы для достижения цели. Такая стратегия имеет значительный недостаток, так как сдерживание инициативы подчиненных может стать причиной возникновения повторного конфликта из-за испорченных взаимоотношений.
- **Сотрудничество** – самое оптимально решение, разногласия обеих сторон регулируются поиском новых решений, при которых будут удовлетворены обе стороны.

Что называют трудовым спором?

Трудовой спор -

разногласия между работником
(работниками) и работодателем
(работодателями)



по вопросам
применения трудового
законодательства-
Республики Казахстан

выполнения или изменения
условий соглашений, трудового и
(или) коллективного договоров,
актов работодателя

Трудовой спор



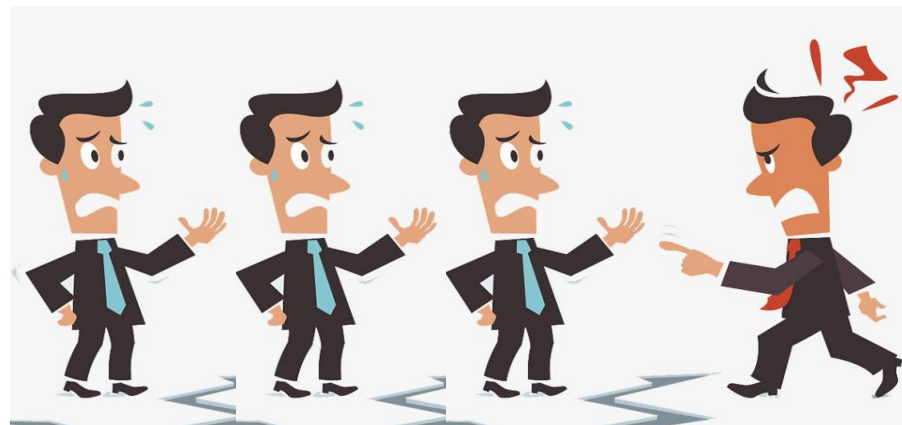
Индивидуальный трудовой спор

это неурегулированные
разногласия между
работодателем и работником



Коллективный трудовой спор

спор между трудовым
коллективом (работниками) в
лице их представителей и
администрацией
(работодателем)



Трудовые споры рассматриваются

Согласительной комиссией

В судебном порядке

ИСК

Члены **комиссии** на первом организационном заседании избирают из своего состава председателя и секретаря, которые считаются избранными, если за них проголосовало более половины членов согласительной комиссии. Председателем согласительной комиссии может избираться представитель от любой из сторон.

Организационно-техническое обеспечение деятельности согласительной комиссии осуществляется работодателем.

Заявление работника, поступившее в согласительную комиссию по трудовым спорам, подлежит обязательной регистрации указанной комиссией. Согласительная комиссия обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор **в течение семи календарных дней со дня подачи заявления.**



Каковы причины и условия рассмотрения индивидуальных трудовых споров?

Причины возникновения трудовых споров

это юридические факты, которые непосредственно вызвали разногласия между работником (работниками) и администрацией

В зависимости от субъекта-работодателя различаются индивидуальные трудовые споры

С работодателем - юридическим лицом

С работодателем – физическим лицом

В зависимости от субъекта-работника различаются индивидуальные трудовые споры

С работником данного работодателя

С лицом ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем



Что делать, если трудовой спор перерос в длительный трудовой конфликт?

Трудовой конфликт – это открытое столкновение противоположно направленных действий сторон, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения

Конфликт – это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющий деловую или личную значимость для каждой из сторон.

Как любой конфликт, трудовой конфликт целесообразно анализировать, исходя из общего представления о его объективных составляющих

Участники (противостоящие стороны, оппоненты) - это субъекты, непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта (конфликтную ситуацию, инцидент), непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны. Их обычно называют сторонами или противоборствующими силами.

Объект конфликта – это элемент материальной или духовной сферы, который находится на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов.

Конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы.

Инцидент – это практические (конфликтные) действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса

Конфликтующая ситуация

Функциональный (конструктивный) конфликт - разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития

Причина конфликта

Дисфункциональный (деструктивный) конфликт – разрушительные действия, которые иногда перерастают в клевету и другие негативные явления, что влечет резкое снижение эффективности работы коллектива

Возможность разрастания конфликта

Реакция на ситуацию

Конфликт не происходит

Конфликт происходит

Межличностные стили общения

Способ разрешения конфликта

Структурные методы

Функциональные и дисфункциональные последствия

Каковы формы и пути протекания трудового конфликта?

1. Молчаливое недовольство, бойкот. Довольно распространенная форма проявления трудового конфликта. Образцом может быть ситуация, когда, например, из-за задержек заработной платы, работники стараются к минимуму свести общение с руководством фирмы, не желают выступать на производственных совещаниях и пр.

2. Открытое недовольство – устные или письменные заявления. Это может быть: выступления на собраниях работников, обращение к вышестоящему руководству, обращение в прессу на радио и телевидение, обращение за поддержкой к народным депутатам, партиям, предъявление требований непосредственно или через посредников (например, профсоюзы), обращение в комиссии по трудовым спорам.

3. Конфликтные действия: организация пикетов, локаутов, забастовки. Трудовой конфликт является этапом развития социальной напряженности и развития противоречий в системе социально-трудовых отношений.

Что такое консенсус в трудовом конфликте?

Консенсус – это не абсолютное единогласие, так как полного совпадения позиций всех участников процесса принятия решения здесь не требуется. Консенсус предполагает отсутствие только прямых возражений и вполне допускает нейтральную позицию и даже отдельные оговорки к решению.

Вместе с тем консенсус – это и не решение большинства, так как он несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из участников.

Как прийти к консенсусу в трудовом конфликте?

Неформальные процедуры достижения консенсуса разнообразны («круглые столы», переговоры, посредничество и т.п.), часто они предшествуют принятию юридически значимого решения (не обязательно консенсуального).

Консенсус, несомненно, лучший способ принятия решений – хотя бы потому, что только так проблема может быть снята окончательно.

Прежде всего, для достижения консенсуса необходимо освободить предмет конфликта от сопутствующих «наслоений» – смежных (но не существенных) интересов сторон, их эмоциональных оценок и реакций. На рисунке 3 представлен схематический обзор более или менее простейших поведенческих реакций, превалирующих на ранних этапах трудового конфликта – «противодействие» (борьба), «сближение» (покорность) и «уход» (отступление). Люди способны подавлять в себе эти побуждения, либо вуалировать и маскировать их бесчисленным количеством способов.

Ниже приводится пример достижения консенсуса с работодателем.

Работники на общем собрании выдвинули ряд требований работодателю, которые соответствующим образом оформили. Работодатель рассмотрел данные требования и часть из них согласился удовлетворить.

Вопросы для уточнения:

1. Каким образом работники должны были оформить свои требования?
2. Возникнет ли в данной ситуации трудовой спор?
3. С какого момента возможно начинать примирительные процедуры?

1. Каким образом работники должны были оформить свои требования?

1. В соответствии со статьей 289 ТК РК требования работников по вопросам установления и изменения условий и оплаты труда, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений между работниками и работодателем, объединением работодателей формируются и утверждаются на общем собрании (конференции) работников.

Собрание работников считается правомочным, если на нем присутствует более половины от общего числа работников организации. Конференция считается правомочной, если на ней присутствует не менее двух третей делегатов, избранных работниками в соответствии с протокольными решениями.

Решение работников считается принятым большинством голосов участников. При невозможности проведения собрания (конференции) работников, представительный орган работников имеет право утвердить свое решение, собрав подписи более половины работников в поддержку выдвинутых им требований.

Требования работников излагаются в письменной форме и направляются работодателю, объединениям работодателей в трехдневный календарный срок

2. Возникнет ли в данной ситуации трудовой спор?

В соответствии со статьей 288 ТК РК коллективный трудовой спор считается возникшим со дня письменного уведомления работодателя о требованиях работников.

3. С какого момента возможно начинать примирительные процедуры?

Процедура примирения (посредничества) начинается только после исчерпания возможностей урегулирования спора путем непосредственных переговоров. Следовательно, вначале следует использовать метод непосредственных переговоров. И лишь при невозможности урегулировать спор, таким образом, можно переходить к примирительным процедурам.

Какова роль переговоров в примирительных процедурах по достижению консенсуса в трудовом конфликте?

- стороны, помимо противоречащих интересов, имеют и значимые общие интересы;
- стороны считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы;
- они вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

Переговоры – это не просто совокупность методов урегулирования конфликта вообще и трудового конфликта в частности. *Переговоры* следует рассматривать как комплексное явление: как процесс общения по совместному решению проблемы и удовлетворению потребностей субъектов, взаимных интересов сторон. В процессе переговоров осуществляется познание и согласование интересов субъектов, формируется эмоциональный настрой, определяются и разрабатываются сами способы реализации этих интересов.

переговоры

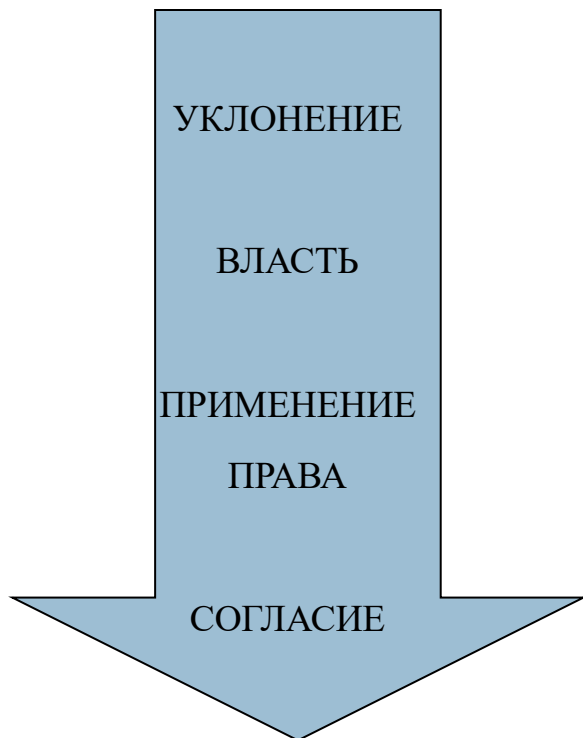
- **«Снимем маски»** — призыв, требующий от участников конфликта быть честными, стремиться к искренности
- **«Выявляем подлинную проблему»** — задача трудная, но без выяснения реальной причины, выделения ее из шелухи различных наслоений уладить вспыхнувший конфликт невозможно.
- **«Отказываемся от установки «Победить любой ценой»** как иллюзорной, ибо в конфликтах не побеждают, их улаживают.
- **«Находим несколько возможных решений»** — это важно, поскольку всегда, в любом конфликтном столкновении, возможны разновариантные решения проблемы; желательно иметь не один, а несколько вариантов, чтобы был выбор, адекватный конкретной ситуации.
- **«Оцениваем варианты и выбираем лучший»**, каковым признается тот вариант, который, безусловно, реален и дает максимум возможного для каждой из сторон,
- **«Говорим так, чтобы нас услышали»** — девиз, подтверждающий тот факт, что главным инструментом улаживания конфликта является общение сторон
- **«Признаем и бережем ценность отношений»** — это указание на то, что конфликты улаживаются ради сохранения нормальных взаимоотношений, восстановления и упрочения сотрудничества.



Переговоры о взаимной выгоде

Ход переговоров с целью обеспечения взаимной выгоды

Что обеспечивает эффективность в разрешении трудового конфликта?



НЕЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА



ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА

Каковы основные стратегии переговоров в разрешении трудового конфликта?

- **Отделите людей от проблемы.** Жестко поступайте с проблемой, мягко с людьми
- **Разделяйте интересы от требований.** Каждый человек и каждая организация имеют много интересов, которые можно удовлетворить различными способами
- **Разделяйте прошлое от будущего.** Сосредоточьтесь на настоящем и перспективах.
- **Разделяйте результаты от процесса.** Ищите взаимовыгодные варианты.
- **Разделяйте критерии решения от эмоций.** Настаивайте на использовании объективных критериев.

Как вести переговоры по трудовым конфликтам?

Первая фаза – начало ведения переговоров.

Задачами данной фазы являются:

- установление контакта
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса;
- «перехват», в случае необходимости, инициативы в процессе переговоров.

1

Вторая фаза – передача информации.

- сбор специальной информации по проблемам и требованиям;
- выявление мотивов и целей участников переговоров;
- передача запланированной информации;
- формирование основ для аргументации или предварительной проверки правильности узловых пунктов собственной аргументации;
- анализ и проверка позиции участников переговоров;
- предварительное определение направлений последующей деятельности, которое в конечном итоге упростит последнюю фазу;
- принятие решений.

2

Третья фаза – аргументация.

- доказательную аргументацию - необходимость проверки, точными ли являются собственные сводки, или правильными являются собственные выводы, нет ли в собственной аргументации противоречий, можно ли привести подходящие примеры и сравнения;

3

Четвертая фаза – опровержение аргументов сторон.

Важнейшими задачами данной фазы являются:

- разграничение отдельных возражений относительно субъектов, объектов, места, времени и последствий;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений
- нейтрализация замечаний стороны, если для этого есть возможности, опровержение возражений стороны.
- нейтрализация замечаний стороны, если для этого есть возможности, опровержение возражений стороны.

4

5

Пятая фаза – принятие решений.

К основным задачам данной фазы можно отнести:

- достижение основной, или, в худшем случае, запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце переговоров;
- стимулирование сторон к выполнению намеченных действий;
- составление всеобъемлющего резюме переговоров, понятного для всех участников, с четко выделенным основным выводом;
- подписание соглашения по результатам переговоров

Что называют «медиацией»?



Медиация (от лат. *mediare* - посредничать) - форма внесудебного разрешения споров с помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны – медиатора (посредника).

Преимущества медиации:

- помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора;
- обстановка, организация, регламент и содержание процедуры медиации могут быть определены индивидуально;
- медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, а кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений;
- по времени медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;
- сфера частных интересов участников полностью защищена, поскольку процесс медиации - это конфиденциальный процесс;
- медиация позволяет участникам спора посмотреть в будущее и использовать свои творческие способности;
- достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей.

Цели медиации:

- ✓ достижение варианта разрешения спора (конфликта), устраивающего обе стороны медиации;
- ✓ снижение уровня конфликтности сторон.

Условием участия в процедуре медиации является **взаимное добровольное волеизъявление сторон**, выраженное в договоре о медиации.

Стороны медиации **вправе отказаться от медиации** на любой ее стадии.

В ходе медиации стороны вправе по своему усмотрению **распоряжаться своими материальными и процессуальными правами**, увеличить или уменьшить размер требований или отказаться от спора (конфликта).

Стороны **свободны в выборе вопросов** для обсуждения вариантов взаимоприемлемого соглашения.

Кто может быть медиатором?

Медиатором может быть независимое, беспристрастное, не заинтересованное в исходе дела физическое лицо, выбранное по взаимному согласию сторон медиации, включенное в реестр медиаторов и давшее согласие на выполнение функции медиатора



профессиональной основе

- достигшие 25-тилетнего возраста,
- имеющие документ, подтверждающий прохождение обучения по программе подготовки медиаторов,
- состоящие в реестре профессиональных медиаторов.



непрофессиональной основе

- достигшие 40-летнего возраста
- и состоящие в реестре непрофессиональных медиаторов.

Медиатор не может быть допрошен в качестве свидетеля о сведениях, ставших ему известными в ходе медиации, за исключением случаев, предусмотренных законами Республики Казахстан.

Какова процедура медиации по Закону Республики Казахстан «О медиации»?

- ✓ Стороны медиации пользуются равными правами при выборе медиатора
- ✓ При проведении медиации медиатор независим от сторон, государственных органов, иных юридических, должностных и физических лиц.
- ✓ Участники медиации не вправе разглашать сведения, ставшие известными им в ходе медиации, без письменного разрешения стороны медиации, предоставившей эту информацию
- ✓ Разглашение участником медиации сведений, ставших ему известными в ходе медиации, без разрешения стороны медиации, предоставившей эту информацию, влечет ответственность, установленную законами РК.

ВНИМАНИЕ!

Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью. Лица, осуществляющие деятельность медиатора, вправе также осуществлять любую иную деятельность, не запрещенную законодательством Республики Казахстан

Медиатором не может быть лицо:

- уполномоченное на выполнение государственных функций и приравненное к нему;
- признанное судом в установленном законом порядке недееспособным или ограниченно дееспособным;
- в отношении которого осуществляется уголовное преследование;
- имеющее не погашенную или не снятую в установленном законом порядке судимость.

Стороны медиации вправе:

- ✓ добровольно выбирать медиатора (медиаторов);
- ✓ отказаться от медиатора;
- ✓ в любой момент медиации отказаться от участия в ней;
- ✓ участвовать в проведении медиации лично или через представителей (по доверенности);
- ✓ при неисполнении или ненадлежащем исполнении соглашения об урегулировании спора (конфликта) обратиться в суд или орган, ведущий уголовный процесс, в производстве которого находится дело, в связи с которым осуществлялась медиация, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

Права и обязанности медиатора Медиатор вправе:

- 1) в ходе медиации проводить встречи как со всеми сторонами одновременно, так и с каждой из сторон в отдельности и предоставлять им устные и письменные рекомендации по разрешению спора;
- 2) информировать общественность об осуществлении своей деятельности с соблюдением принципа конфиденциальности

Медиатор обязан:

- 1) при проведении медиации действовать только с согласия сторон медиации;
- 2) до начала медиации разъяснить сторонам медиации цели, а также их права и обязанности. Профессиональный медиатор обязан соблюдать Кодекс профессиональной этики медиаторов, утверждаемый ассоциацией (союзом) медиаторов.
- 3) Медиатор имеет также другие права и несет другие обязанности, предусмотренные законодательством Республики Казахстан.

Каковы особенности медиации при решении трудовых конфликтов?

Медиация при урегулировании споров, возникающих из трудовых правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, может быть применена как до обращения в суд, так и после начала судебного

Для проведения медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов. Организация медиаторов может рекомендовать кандидатуру медиатора (медиаторов), если стороны направили в указанную организацию соответствующее обращение.

Все условия и предложения расписываются в пунктах соглашения

Сроки проведения медиации определяются *договором о медиации*.