
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331.10

DOI 10.5281/zenodo.5861244

РАЗРЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

RESOLUTION OF SOCIAL AND LABOR CONFLICT SITUATIONS IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

БУДНИКОВА СОНИЯ,

Российский Государственный Социальный Университет.

BUDNIKOVA SONYA,

Russian State Social University.

В статье проанализированы некоторые из социально-трудовых конфликтов в международных организациях и предложены пути их разрешения. Предложены варианты разрешения конфликтов в зависимости от соотношения работников по принадлежности к государству - месту расположения штаб-квартиры организации. Предложена последовательность действий уполномоченного посредника при решении конфликтных ситуаций: сбор общей информации, определение причины конфликта, анализ конфликтных ситуаций, общение с каждой конфликтующей стороной по отдельности, анализ факторов, способствующих примирению сторон, подготовка материалов для переговоров, организация и посредничество при ведении переговоров.

The article analyzes some of the social and labor conflicts in international organizations and suggests ways to resolve them. Options for conflict resolution are proposed depending on the ratio of employees belonging to the state - the location of the headquarters of the organization. The sequence of actions of the authorized mediator in resolving conflict situations is proposed: collection of general information, determination of the cause of the conflict, analysis of conflict situations, communication with each conflicting party separately, analysis of factors contributing to reconciliation of the parties, preparation of materials for negotiations, organization and mediation during negotiations

Ключевые слова: *конфликт, международная организация, посредник, мониторинг конфликтов, профилактика конфликтов, ротация, фасилитация.*

Key words: *conflict, international organization, mediator, conflict monitoring, conflict prevention, rotation, fassilitation.*

Социально-трудовые конфликты – во всех трудовых коллективах, в том числе и в международных организациях, в которых причины конфликтов, их протекание и способы разрешения имеют ряд специфических черт. Препятствия во взаимопонимании, выраженные в различии менталитета и этнического характера могут являться серьёзной проблемой на пути к формированию сплочённого коллектива или команды и приводить к конфликтам. Тем не менее, руководство международных организаций очень часто не имеют та-

кого ясного представления о делах и персонале как линейные директора на местах (руководители филиалов и представительств). Это повышает вероятность возникновения конфликтов со стороны иностранного персонала и снижает эффективность управления, поскольку отражается на мотивации и увеличивает частоту увольнений среди иностранного персонала.

В настоящее время в России функционирует множество представительств, филиалов и дочерних предприятий иностранных организаций, на которых трудятся российские граждане, что во многом актуализирует поиск эффективных технологий по разрешению социально-трудовых конфликтов в международных организациях [3, с. 52].

Технология управления конфликтами в международных организациях во многом переключается с методами воздействия на персонал со стороны руководства. Основные причины конфликтов в международных организациях представлены на рисунке 1.

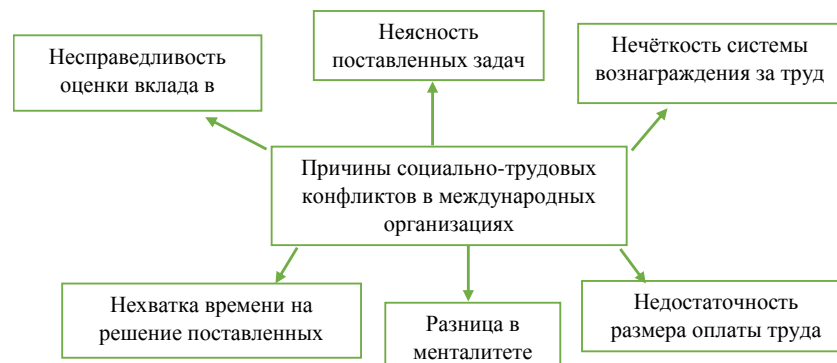


Рис. 1. Основные причины социально-трудовых конфликтов в международных организациях.

Для обеспечения нормального функционирования международных организаций следует применять меры, направленные на предупреждение возникновения конфликтов, своевременное выявление причин конфликтов и поиска приемлимых путей их разрешения.

Можно предположить технологии урегулирования.

1. Конфликт в результате несправедливости оценки вклада в работу компании.

Для этого требуется повысить прозрачность как условий работы, реального уровня заработной платы (без НДФЛ). Конкретизировать перечень обязанностей. Чётко формулировать содержания и сроков поставленных задач, чётко определять исполнителей. Фирма должна разработать понятную систему расчёта оплаты труда.

2. Разница в менталитете. Особенности (поведения, внешнего вида, речи, ведения дел и работ), принятые в компании должны быть доведены до вновь принимаемых на работу сотрудников. То есть особенности (каковы они есть) должны быть задокументированы на основе принятой корпоративной культуры.

3. Неясность поставленных задач. Задачи должны быть сформулированы чётко, понятно сотрудникам-исполнителям, сроки исполнения, контролирующее лицо.

4. Недостаточность размера оплаты труда.

Основным условием избегания конфликтов является не столько низкий уровень заработной платы, сколько реальность первоначальных условий трудового договора, возможность и условия карьерного лифта.

5. Нечёткость системы вознаграждения за труд. Система вознаграждения за труд должна быть продумана, задокументирована и в понятной форме должна быть доведена до всех сотрудников, особенно иностранных и вновь принятых.

6. Нехватка времени на решение поставленных задач.

Требуется ставить адекватные (достижимые в соответствии с имеющимися ресурсами и умениями исполнителя) сроки по реализации задач и эти сроки должны быть своевременно озвучены исполнителям.

Для того, чтобы снизить напряжённую обстановку в рабочей группе и предотвратить развитие конфликтов в международных организациях необходимо развить организационную культуру для того, чтобы увеличить сплочённость и лояльности коллектива. В частности, можно предложить:

- показать значимость иностранных работников для компании (для удовлетворения потребности в признании), сделать акцент на применении психологических методов мотивации для иностранных сотрудников, например, каждый квартал поощрять успешных работников выдавая им грамоты и личные благодарственные письма;

- придерживаться деловой этики во взаимоотношениях с иностранными работниками, исключить межличностные оскорбления с подчинёнными;

- проводить мониторинг персонала на наличие как явных, так и латентных конфликтов;

- повысить прозрачность премиальных выплат иностранным работникам;

- использовать практику совместных обсуждений возникающих проблем и назревающих конфликтов;

- информировать работников при изменениях в системе управления организации, постановки новых целей и задач, успехах в развитии организации, реорганизационных изменениях;

Наиболее желаемый способ разрешения – это сотрудничество, однако оно не всегда реализуемо. Чаще всего, это – приспособление и компромисс [4, с.178].

В международных организациях могут быть следующие основные варианты соотношения работников по принадлежности к государству - месту расположения штаб-квартиры организации.

1. Организация находится в другой стране и все работники – граждане страны базирования.

Основными претензиями, порождающими социально-трудовые конфликты, является невнимательность руководства к особенностям организации и условиям труда. То есть в этом случае характерными видами конфликта являются вертикальные конфликты.

Вариантами разрешения подобных конфликтов является разъяснения требований, согласительные процедуры. Для их профилактики следует увеличить прозрачность проводимой управленческой политики, в частности:

- информировать работников о целях и задачах организации;

- информировать работников о результатах деятельности компании;

- создать максимально прозрачную систему;

- проводить мониторинг психологического состояния персонала;

- наладить возможность обратной связи с персоналом, анализировать заявления и жалобы работников.

2. Организация находится в другой стране, часть сотрудников – граждане страны базирования, а часть – граждане государства, в котором расположена штаб-квартира организации. Работники склонны объединяться в неформальные группы по национальному признаку. Частой формой конфликтов в таких случаях являются межгрупповые конфликты, но также часто возникают и вертикальные конфликты. Основная претензия группы работников не иностранцев в том, что эмигранты недостаточно профессионально справляются со своими обязанностями и требуется усилить контроль над ними, а со стороны работников иностранцев – подозрения в дискриминации, невозможности занять более высокую должность, если на неё претендует работник – гражданин страны базирования штаб-квартиры компании.

Вариантами разрешения подобных конфликтов является ротация, фасилитация. Со стороны руководства требуется проводить мониторинг интересов неформальных групп, воздействовать на неформальных лидеров. В случае возникновения конфликтных ситуаций следует к технике ведения переговоров, фасилитации.

3. Организация находится в другой стране, работники – граждане различных стран. Работники склонны объединяться в группы по национальной принадлежности. При этом характерным видом конфликта будет межгрупповой [2, с.253]. Работники неформальных групп пытаются высмотреть причины распределения вознаграждений и разного рода поощрений в связи с национальной принадлежностью.

Вариантами разрешения подобных конфликтов является образование подгрупп в каждой конфликтующей стороне, ротация, привлечение медиатора. Руководителю требуется периодически совершать ротацию, проводить совместные мероприятия, снижающие эмоциональное напряжение работников, в случае конфликтов требуется для улаживания споров привлечь посредника – медиатора или фасилитатора.

4. Организация находится в стране где зарегистрирована, часть работников – иностранцы.

Часто нарастает недовольство со стороны работников неиностранцев тем, что часть рабочих мест получили иммигранты. Особенно недовольство работников – коренных жителей проявляется в том случае, если иностранные сотрудники занимают более высокие должности, особенно выполняют управленческие функции или получают более высокую оплату труда. Работники неиностранцы могут сплотиться в противостоянии со всеми иностранными сотрудниками. В этих условиях будет затруднена система адаптации работников иностранцев, возможны сбои в субординации и нарушение проблем в системе управления.

Вариантами разрешения подобных конфликтов является привлечение медиатора или другой нейтральной незаинтересованной стороны, ротация. Руководитель должен сглаживать негативное эмоциональное напряжение среди работников, дистанцировать по возможности участников конфликтов, воздействовать на неформальных лидеров.

Представим полученные выводы в виде таблицы 1.

Таблица 1. Общие рекомендации по выбору средства разрешения конфликтных ситуаций.

№	Иностранные работники международных организаций	Общие рекомендации по выбору средства разрешения конфликтных ситуаций
1	Организация находится в другой стране и все работники – граждане страны базирования	разъяснения требований, согласительные процедуры
2	Организация находится в другой стране, часть сотрудников – граждане страны базирования, а часть – граждане государства, в котором расположена штаб квартира организации.	ротация, фасилитация
3	Организация находится в другой стране, работники – граждане различных стран	образование подгрупп в каждой конфликтующей стороне, ротация, привлечение медиатора
4	Организация находится в стране где зарегистрирована, часть работников – иностранцы.	привлечение медиатора или другой нейтральной незаинтересованной стороны, ротация

Можно отметить, что в международных организациях, зарегистрированных на территории России и имеющие представительства, филиалы, дочерние компании в других странах не уделяется должного внимания вопросам профилактики и разрешения конфликтных ситу-

аций. Следует предложить на крупных предприятиях можно организовать специальную службу, специалиста или наделить соответствующими полномочиями службу по развитию персонала в области проведения переговоров, медитатора. При этом необходимо, чтобы медитатор был независим, не имел теоретически склонности принимать сторону работника исходя из его национальной принадлежности и при этом обладал рядом знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения своих функций. В частности, медитатор должен:

- знать психологические приёмы для влияния на конфликтующие стороны;
- обладать достаточными риторическими навыками;
- обладать самообладанием, выдержкой, уметь сохранять хладнокровие;
- обладать некой харизмой, авторитетом среди работников;
- знать положение дел в компании, стратегию по управлению персоналом;
- иметь технические навыки подготовки материалов для проведения переговоров;
- сохранять нейтралитет, не занимая чью-либо сторону, не высказывать собственное видение проблемы и путей её решение, предоставляя последнее самим конфликтующим сторонам или начальству;
- быть лично заинтересованным в разрешении конфликтов и снятии эмоционального напряжения между конфликтующими сторонами.

Также можно предложить действия, предшествующие деятельности посредника или руководителя, который будет заниматься разрешением социально-трудовых конфликтов. Требуется отдавать предпочтение альтернативным методам разрешения конфликтных ситуаций, не доводить до обращения сторон в суд, поскольку это с одной стороны увеличит расходы фирмы, с другой стороны увеличит непроизводительное время, что также негативно скажется на доходах организации, в-третьих, судебные тяжбы с работниками негативно скажутся на имидже организации как работодателя [1, с.108]. Поэтому, альтернативные пути решения являются значительно более предпочтительным.

Схему действий посредника (медитатора, фасилитатора) можно представить следующим образом (рисунок 2).



Рис.2. Последовательность действий уполномоченного посредника при решении конфликтных ситуаций.

1. На этапе сбора общей информации посредник собирает информацию о количестве работников, их должностях, функциональных обязанностях, организационной структуре, иерархии подчинения. Определяет количество и долю иностранных работников в организации, особенности их менталитета, обычаев. Анализирует особенности управления персоналом.

2. На втором этапе посредник анализирует какие причины могли послужить конфликтной ситуации, старается выявить также и латентные причины конфликта. Определяет является ли одной из причин конфликта гражданство работников, незнание особенностей (характера, обычаев, менталитета, убеждений) иностранных работников. Выделяет группы конфликтующих сторон, делает выводы об их неформальных лидерах, их убеждениях.

3. На третьем этапе посредник делает выводы о факторах конфликта. Беседуя с каждой из противоборствующей стороны делает заключение о движущих мотивах каждой из них. Анализирует темперамент, характер, возможные причины недовольства противоборствующих групп и их обоснованность.

4. На четвёртом этапе посредник, собрав нужную информацию, анализирует возможность примирения сторон. Анализирует возможность и целесообразность выполнения требований конфликтующих для их примирения. Определение собственного видения способа разрешения конфликта с точки зрения предпочтительности для организации с тем, чтобы ненавязчиво подтолкнуть конфликтующих к взаимовыгодному решению.

5. В рамках подготовки материалов для переговоров, посредник может подготовить документацию, презентации, видео, демонстрирующие аналогичные случаи и выводы по ним, показать выгоды для них в случае примирения.

6. Далее, на основе собранных и подготовленных материалов и анализа, посредник приступает к наиболее важному этапу – непосредственному ведению переговоров, стараясь придерживаться нейтралитета, не высказывать собственного мнения, но неявно подталкивать стороны к продуктивному поиску взаимовыгодных решений, соглашений на компромиссы, стараясь при этом разрядить обстановку, снять эмоциональное напряжение.

После того, как работа будет проведена, посредник анализирует удачные и неудачные моменты своей работы, делает выводы на будущее, а также на основе проведённого анализа определяет способы профилактики аналогичных конфликтных ситуаций. Составляет отчёт, который представляет руководству. При этом на основе продуктивности его работы и конечном результате разрешения (не разрешения) конфликтной ситуации определяется его вознаграждение (в качестве надбавки, премиальных).

Для проведения мониторинга конфликтной ситуации в международных организациях необходимо поддерживать обратную связь с иностранными работниками. Можно выбрать коммуникационную систему вида «соты», что позволяет обеспечить обратную связь начальства с подчинёнными, однако при этом не отвлекает руководителей от их непосредственных функций.

В целях профилактики конфликтов определяют склонность к ним работников, организуется проведение специальных тестов. Осуществление тестирования даёт возможность администрации:

- сформировать понятия по поводу потребностей иностранных работников, которые могут различаться в зависимости от места жительства и национальности, выстроить соответствующую систему ценностей и приоритетов при разработке мотивации;
- вовремя диагностировать момент назревания конфликтов и определять обоснованные способы их решения;
- принимать обоснованные решения по ротации персонала;
- определять наиболее логические перемещения кадров;

- выявлять неявные факторы, приводящие к конфликтам и принимать соответствующие меры.

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим взаимоотношения иностранных работников и администрацией можно считать Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров». Для многих международных организаций важным документом, на основе которого можно регламентировать, управлять конфликтами является коллективный договор, в него можно включать дополнительные параграфы, в которых указать механизм поведения конфликтующих в случае появления конфликтов. В частности, к данным параграфам следует отнести недопустимость нецензурной брани, использование техники письменных отношений, привлечение третьей стороны (медиатора) для решения споров.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бэгьюли Ф. Технологии разрешения конфликтами / Ф. Бэгьюли; пер. с англ. М.: ГРАНД, 2020. 213 с.
2. Кочерова Ю. В. Особенности и методы урегулирования внутриорганизационных конфликтов в государственных бюджетных учреждениях. //Ю. В. Кочерова/ Российский государственный социальный университет, №15 (33), 2019. С. 252-254.
3. Решетникова К. В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 175 с.
4. Худякова А. В, Управление конфликтами на предприятии. // Н. П. Худякова. / Образование и наука без границ. 2020. №2. С. 177-179.

© Будникова С., 2022.