

Ричард Краучер

# **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

*Пособие  
для профсоюзных работников*

Москва 2006

## ЧАСТЬ I. ПРИНЦИПЫ

### 1. Введение. Цели пособия. Как и когда его использовать?

Настоящее пособие подготовлено для профсоюзных активистов из стран СНГ в рамках совместного проекта Глобальных Профсоюзных Федераций (ГПФ), начатого в 2005 г. В основу этого пособия положен многолетний опыт ведения переговоров.

**Главные цели пособия:**

— **помочь профсоюзным активистам в подготовке к переговорам с администрацией предприятия;**

— **помочь профсоюзным активистам понять правила ведения переговоров так, как их понимает высшее руководство западных ТНК.**



Переговоры не являются каким-то узко техническим и специализированным процессом, доступным лишь немногим. Переговоры — это не только обязательная формализованная процедура, в которой участвуют многочисленные команды с обеих сторон. Работа профсоюзного представителя как раз и состоит в том, чтобы изо дня в день защищать интересы членов профсоюза перед администрацией предприятия, а это значит — регулярно вести переговоры и, чаще всего, по довольно мелким вопросам, касающимся лишь отдельного работника.

Данное руководство предназначено для содействия в проведении как официальных переговоров, так и повседневных дискуссий с работодателями.

Переговорам можно научиться довольно легко. Это умение поможет вам стать более подготовленным профсоюзным активистом, способным принести больше пользы членам вашей профсоюзной организации. Поэтому вам просто нужно тщательно изучить это пособие и следовать нескольким изложенным здесь главным правилам.

Данное пособие, прежде всего, подходит для коллективного обучения профсоюзных активистов. Семинарские занятия с использованием активных методов обучения позволяют людям вместе работать и развиваться, поэтому являются одним из лучших способов научиться ведению переговоров. В этой обстановке непосредственно от обучающихся можно получить случаи из реальной жизни и использовать их в ролевых играх как учебные примеры практики переговоров (очень хороший способ подготовки к переговорам — «боксерский бой с тенью»). Пособие содержит ряд занятий и упражнений, предназначенных либо для коллективной работы, либо для индивидуальной проработки.

Возможно, вы уже хорошо знакомы с тем, как проводить учебные занятия с применением методов активного обучения. Если вы не знакомы с этой методикой или недостаточно уверенно проводите на ее основе семинары, то в конце этого пособия вы найдете ссылки на соответствующую учебную литературу, которая поможет вам развить эти навыки.

Преподаватели, работающие по линии профсоюзного обучения могут использовать это пособие при проведении как отдельных занятий, так и целых семинаров по ведению переговоров. Здесь вы найдете четыре основных занятия и две ролевые игры. Эти четыре занятия можно использовать вместе с ролевыми играми, либо задуманными вами самостоятельно, либо взятыми из этого пособия. Данного материала будет достаточно для проведения двухдневного семинара по навыкам ведения переговоров. Занятие 1 направлено на то, чтобы «растопить лед» и сориентировать учащихся. Занятия 2 и 3 должны помочь обучающимся понять, как можно повлиять на баланс сил между ними, как участниками переговоров, и администрацией предприятия. Занятие 4 фокусирует мышление участников на приоритетах переговоров и на важности победы. Затем, проведение ролевой игры, как «бой с тенью», будет способствовать более целостному усвоению полученных знаний.

В данном пособии вы также найдете упражнение, посвященное тактике взаимоотношений и взаимодействия работодателя и профсоюза.

Участникам можно раздать копии этого пособия до начала семинара и (или) попросить их прочитать определенные разделы прежде, чем перейти к ролевым играм по ведению переговоров. Учебные примеры для ролевой игры можно взять из реальных ситуаций, которые участники выносят на семинар. В большинстве случаев преподаватель сможет сам подготовить учебные ситуации до начала семинара. В иных же случаях, вам придется выявлять такие ситуации из опыта участников уже в ходе семинара, хотя менее опытным преподавателям это будет сделать труднее. В качестве одного из образцов учебного примера для ролевой игры в данное пособие включен «несчастный случай на производстве», взятый из ранее выпущенного пособия для профсоюзных преподавателей.

В обучении профсоюзных активистов ролевые игры следует применять как можно чаще, потому что, как и «бой с тенью», эти игры позволяют наработать практику и укрепляют уверенность в себе. Как правило, в роли администрации предприятия выступает преподаватель, при этом участники нарабатывают практику, более соответствующую их реальным жизненным ситуациям. Сначала проводятся ролевые игры, из них извлекаются уроки, а затем, для выделения и закрепления каких-то особых моментов, можно обратиться к этому пособию.

Данное пособие подойдет также и для индивидуальной работы обучающихся. Такая ситуация далека от идеальной, однако, подготовка, пусть и не полная, все же лучше чем ничего. Поэтому мы постарались предоставить такую информацию, которая, как мы надеемся, позволит учащемуся самостоятельно извлечь для себя уроки из опыта других людей.

Автор надеется, что преподаватели будут использовать и корректировать это пособие, опираясь на собственные знания и опыт, и поэтому с благодарностью примет любые отзывы и комментарии.

## 2. Что понимается под переговорами? Чем переговоры отличаются от консультаций? Какова роль представителя профсоюза на переговорах?

В этом разделе дается расширенное определение переговоров, включающее в себя разнообразные дискуссии с руководством предприятия, которые многие профсоюзные представители часто переговорами и не считают. Здесь также раскрывается роль участника в переговорах от профсоюза, состоящая, прежде всего, в отстаивании интересов членов этого профсоюза и постоянном их информировании о ходе переговоров.

За этим разделом следует Занятие 1. Роль представителя профсоюза на переговорах.

### Что мы подразумеваем под переговорами.

**Для профсоюзных активистов, переговоры – это процесс, направленный на заключение более выгодной для членов профсоюза сделки путем обсуждения условий этой сделки с администрацией предприятия.**

Формулировка простая, но на практике же администрация предприятия оказывает влияние на представителей профсоюза и пытается убедить их в том, что переговоры — это нечто другое. Например, администрация определенно попытается убедить профсоюзных активистов в том, что речь идет о:

- чувстве ответственности (на это нам есть что сказать, ведь представители профсоюза отвечают перед его членами);
- здравом смысле (обычно это означает согласиться с администрацией);
- продвижении своих личных интересов, а не интересов членов профсоюза.

### Чем переговоры отличаются от консультаций

Всегда важно осознавать, когда вы оказываетесь в ситуации переговоров, и на какой стадии переговоров вы находитесь.

Работа профсоюзных представителей состоит в отстаивании интересов членов профсоюза. Поэтому, каждый раз, когда вы вступаете в разговор с представителями администрации, вы, так или иначе, входите с ними в переговорный процесс. Представители администрации будут часто пытаться разговаривать с вами «без протокола». Возможно, в этих нефор-



мальных беседах представитель администрации выскажет готовность помочь. Однако, все это — уловки, нацеленные на получение от вас информации, либо попытки повлиять на вас. Вы должны четко это понимать, иначе вам придется дорого заплатить за свою наивность.

Однако, у администрации предприятия есть свое собственное понимание переговоров, и вам необходимо знать, каково оно. В Западной Европе есть обыкновение проводить так называемые консультации. Это означает, что когда администрация предприятия хочет провести какие-то изменения, она выходит на представителей работников и информирует их о своих намерениях, спрашивает их мнение, а в некоторых случаях пытается получить их согласие на изменения в принципе, и на то, как эти изменения будут проводиться в деталях. Довольно часто администрация пытается отделить консультации от переговоров. Представители администрации скажут: «Мы ведем не переговоры, а консультации», но на самом-то деле, консультация — это просто другая форма переговоров со слегка измененными правилами. Администрация предпочитает переговорам консультацию, потому что последняя может маскировать процесс переговоров; администрация попытается сделать все возможное, чтобы перевести вопросы из области переговоров в область консультации, но, заметьте, никогда наоборот!

### Роль представителя профсоюза на переговорах

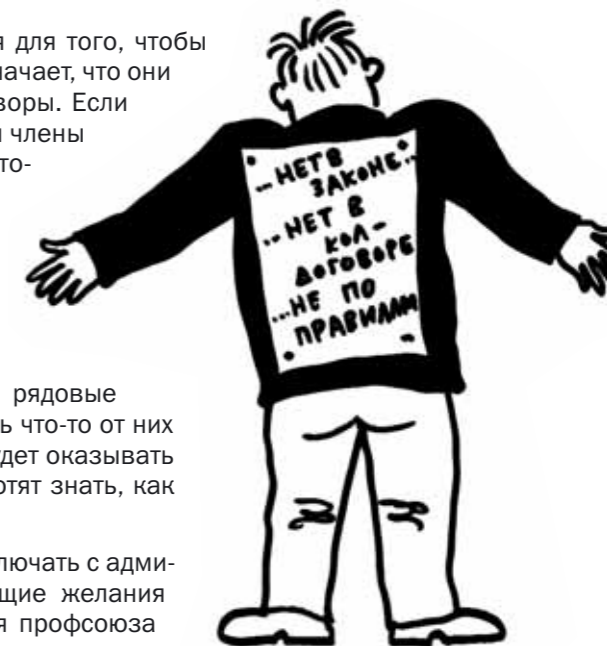
Все представители профсоюза избираются для того, чтобы представлять членов этого профсоюза. Это означает, что они должны ежедневно и ежечасно вести переговоры. Если они проводят переговоры раз в год, то вряд ли члены профсоюза будут думать, что их членство стоит того. Опытный представитель профсоюза должен вести переговоры с администрацией часто.

Опытный представитель профсоюза должен также отчитываться перед членами своего профсоюза о каждой встрече с администрацией предприятия. Нет ничего хуже, когда рядовые члены профсоюза думают, что их представитель что-то от них утаивает. Они понимают, что администрация будет оказывать давление на представителя профсоюза, и захотят знать, как идут переговоры.

Представители профсоюза всегда будут заключать с администрацией сделки, лишь частично отражающие желания членов профсоюза. Невозможно добиться для профсоюза всего, что хочется. Этот факт означает, что заключаемые вами с администрацией предприятия соглашения – временные. Наиболее распространенные и серьезные ошибки, совершаемые представителями профсоюза, можно свести к следующим заявлениям, обращенным к рядовым членам профсоюза:

«Того, что вы хотите, нет в законе, поэтому мы не можем для вас этого добиться».

«Того, что вы хотите, нет в коллективном договоре, поэтому мы не можем для вас этого добиться».



«То, что вы хотите, идет вразрез с многолетней практикой ведения дел на вашем предприятии, поэтому мы не сможем для вас этого добиться».

Если вы когда-нибудь поймаете себя на том, что используете эти фразы, то для вас это должно прозвучать как тревожный звонок: вам необходимо найти другие способы решения проблем, поднятых членами вашего профсоюза. Профсоюз существует не для того, чтобы приводить в жизнь законы или принуждать стороны коллективных договоров к их исполнению (помните, что они никогда не бывают в точности тем, чего бы вы желали), и не для того, чтобы защищать проверенные временем устои и привычки.

### Занятие 1. Роль представителя профсоюза на переговорах

**Цель:** прояснить ваше собственное понимание действий участника переговоров со стороны профсоюза.

**Метод:** Ознакомьтесь со следующими заявлениями. Решите для себя, в какой мере вы можете с ними согласиться.

#### Заявления:

1. На нашем предприятии нет реальной возможности вести переговоры. Администрация этого не желает, да и члены профсоюза этим мало интересуются. Так зачем нам вообще это затевать?
2. Нам надо быть осторожнее. Как бы наши попытки вступить в переговоры не ухудшили отношения с директором.
3. Основная задача профсоюза — заставить администрацию соблюдать действующие законы и выполнять колдоговор. Мы не можем требовать повышения зарплаты, так как это не в нашей компетенции.
4. В комиссию по переговорам профсоюзу надо включать специалистов — юристов, экономистов. Простые рабочие нам не нужны!
5. У нас есть председатель профкома, пусть он и ведет переговоры от имени профсоюза. Мы его для этого и выбрали!
6. Формальная процедура переговоров сложна и неэффективна. Лучше попробуем договориться с директором за чашкой чая.
7. В процессе переговоров нет необходимости информировать рабочих об их ходе. Это нужно делать, когда будут достигнуты уже окончательные договоренности.

## 3. Переговоры «обоюдного выигрыша», переговоры «выиграл – проиграл» и смешанный тип соглашений

### Введение

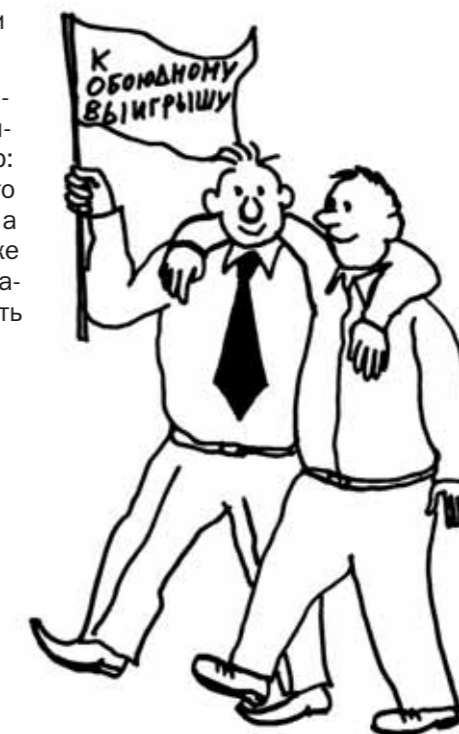
В теории есть два типа переговоров. Эту теорию следует знать потому, что ее придерживается целый ряд западных профсоюзных активистов и руководителей предприятий. Данное пособие не ставит своей целью вести дискуссию по этому вопросу, а просто знакомит вас с этой теорией в том числе и для того, чтобы в случае тактической необходимости вы смогли воспользоваться ею с пользой для себя.

### Переговоры «обоюдного выигрыша»

Идея таких переговоров стала популярной в США и Великобритании в течение последних двадцати лет, когда профсоюзы в этих странах ослабли. Первое теоретическое изложение этой идеи было сделано американскими теоретиками Уолтоном и Маккерзи в 1965 г. (Поведенческая теория переговоров в области трудовых отношений).

Переговоры «обоюдного выигрыша» означают, что в переговорах могут выиграть и администрация и профсоюз.

Переговоры этого типа чаще всего ведутся по «качественным» аспектам предмета обсуждения, например, по обучению. Здесь у нас есть полезный пример: если работодатель будет инвестировать в обучение, то он получит более квалифицированную рабочую силу, а работники повысят свою привлекательность на рынке труда (и не только в отношении своего нынешнего работодателя). Предприятие в целом может повысить свою конкурентоспособность.







### Переговоры «выиграл – проиграл»

Идея заключается в том, что там, где выигрывает работодатель, проигрывает профсоюз, и наоборот. Наиболее очевидно это проявляется в вопросе об оплате.

### Смешанный тип соглашений

Это сочетание двух вышеописанных соглашений. Здесь в одних частях выигрывают обе стороны, но в других одна из сторон выигрывает, а другая проигрывает.

Вы должны знать, что «смешанное соглашение» звучит, может быть, и хорошо, но в реальности для профсоюзов труднодостижимо. Почему? Потому что вам придется лавировать между позициями и поведением сотрудничества с одной стороны и конфликта с другой, а делать это на практике весьма трудно.

## 4. Организационная работа, давление, уговоры и переговоры: влияние на администрацию предприятия

### Введение

Когда речь заходит о переговорах, то больше всего говорят не об уловках или технике, а о балансе сил между участниками. Администрация идет на переговоры, прежде всего, только в том случае, если ее на это вынуждают.

Это значит, что главная задача профсоюзных активистов состоит в том, чтобы заставить администрацию вести переговоры серьезно: профсоюзы должны повлиять на баланс сил между работодателем и наемными работниками. Для этого есть три способа:

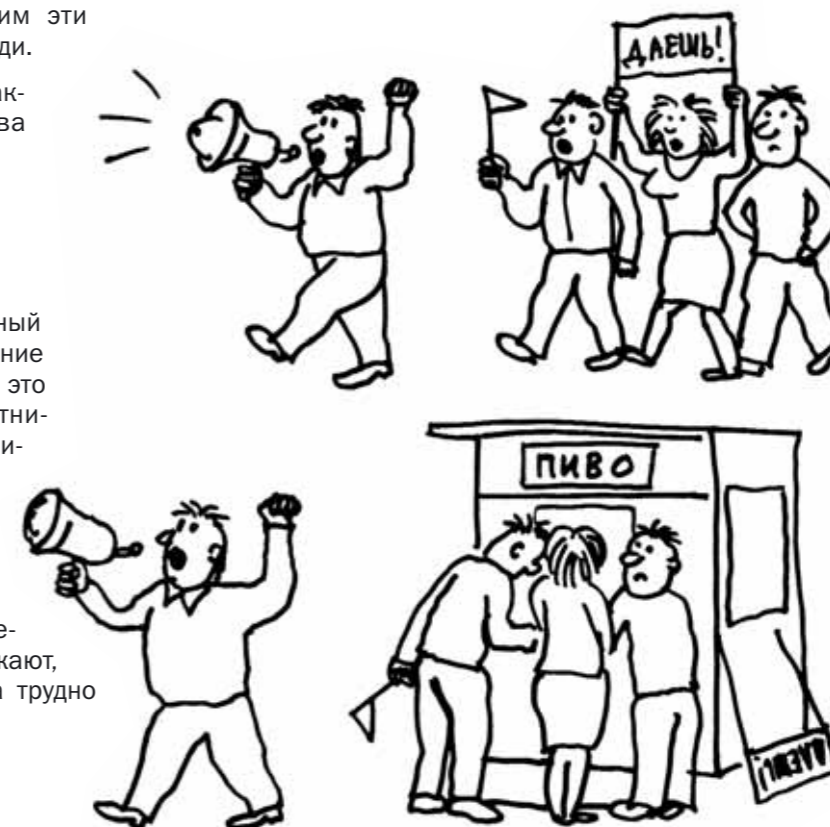
- Мобилизовать работников;
- Привлечь внешние силы;
- Использовать разногласия внутри администрации и применить для убеждения руководителей компании их же собственные идеи.

Теперь рассмотрим эти три способа по очереди.

В этом разделе также представлены два занятия.

### Мобилизация работников

Самый эффективный способ оказать давление на администрацию — это мобилизовать работников, поскольку администрация знает, когда работники готовы предпринять против нее какие-то действия. На мобилизацию часто намекают, ею часто угрожают, но в реальности она трудно осуществима.



Мобилизация может принимать различные формы, от всеобщей забастовки, до действий меньшего масштаба, например, отказ выполнять какие-то задания администрации. Довольно часто представители профсоюза заявляют администрации, что работники поднимутся на какую-то акцию, но на деле никакой мобилизации не происходит, и в результате авторитет таких профсоюзных деятелей сильно страдает или полностью развенчивается. «Блеф» не удался, и профсоюзный деятель оказался в беде. Поэтому лучше придерживаться золотого правила: **пользоваться блефом экономно и только тогда заявлять, что члены твоего профсоюза примут участие в какой-то акции, когда ты уверен, что так оно и будет на самом деле.**

Мобилизация работников проходит несколько стадий:

### 1 стадия

Работники должны увидеть проблему. Главная роль в формулировке проблемы отводится представителю профсоюза; при этом весьма важно, чтобы он правильно изложил эту проблему людям на понятном для них языке.

### 2 стадия

Работники должны отнести эту проблему на счет администрации.

### 3 стадия

Какая-то группа работников должна посчитать, что они смогут решить эту проблему. То есть, у них должна быть уверенность в том, что если они будут добиваться этого решения в борьбе с администрацией, то смогут победить. Так скорее посчитают те работники, у которых уже есть опыт в таком деле, чем те, у которых такого опыта еще нет.

Для трудящихся риски возникают при любой мобилизации, и работники не всегда хотят их на себя принимать. Кроме того, трудящиеся, имеющие малый опыт успешной мобилизации, если и пойдут на нее, то с большой неохотой. Это значит, что следует использовать другие методы, например те, что представлены ниже.

Если вы считаете, что возможность мобилизовать работников мала или отсутствует вовсе, то необходимо соответственно изменить свою тактику.

Цель следующего занятия состоит в том, чтобы определить, как и какими способами можно мобилизовать работников вашего предприятия на поддержку переговоров.

## Занятие 2. Мобилизация работников

**Цель:** изучить свой опыт мобилизации и обсудить возможности мобилизации в будущем.

**Метод:** расскажите, как на вашем предприятии однажды была проведена мобилизация работников и каковы были ее результаты. Если работники никогда не мобилизовались, расскажите, какие обстоятельства на вашем предприятии могли бы привести к их мобилизации.

## Привлечение внешних сил

Все компании, и особенно ТНК, работающие в разных странах, подвержены многим внешним факторам влияния. Некоторые из этих факторов можно использовать для давления на компанию. В некоторых случаях это возможно и необходимо делать на протяжении длительного времени.

Некоторые внешние факторы влияния на компании:

- *Мнение потребителей.* На западе потребителям будет неприятно думать, что они покупают товары, произведенные, например, с использованием детского труда.
- *Финансовые аналитики.* Если аналитик рынка акций узнает, что в такой-то компании назревает конфликт, то это отразится на цене акций этой компании.

- *Международные ассоциации работодателей.* Эти организации не хотели бы видеть своих членов среди нарушителей международных стандартов труда.

Весьма полезным упражнением на семинаре будет составление списка внешних организаций, на которые можно было бы повлиять таким образом, чтобы те, в свою очередь, повлияли на вашего работодателя. Необходимо детально разобраться в том, какие аргументы смогут повлиять на эти организации. В конце этого раздела пособия есть Занятие 3, посвященное этой теме.

## Использование разногласий внутри администрации и применение для убеждения руководителей компании их же собственных идей

Вполне очевидны различия между высшими руководителями, которые (особенно в ТНК) обращают свое внимание на стратегию компании и на завоевание репутации в обществе, и руководителями местных отделений, заботящихся совсем о других вещах. Поэтому на разных уровнях управления компанией должны работать разные типы давления. Общий принцип таков: **чем больше имеется уровней управления, на которые у вас есть выход и влияние, тем проще вести переговоры.**

Во многих случаях вам придется использовать аргументы, заимствованные у самой администрации. В современных ТНК работают такие аргументы:

- *Чтобы продемонстрировать свою приверженность компании, у работников должна быть положительная мотивация. Только высокая степень приверженности может сделать компанию мировым лидером.*

- *Профсоюз — это партнер администрации по внедрению изменений. Профсоюз может помочь работникам увидеть выгоды от предложений администрации (разумеется, если профсоюз согласится на это!) и, следовательно, способствовать изменениям.*



• Профсоюзы, если это будет соответствовать их планам, могут помочь администрации в установлении связей с местными политиками и другими важными лицами. Конечно, это станет лишь частью более широкого сотрудничества.

• Высшее руководство ТНК, располагающееся в странах Запада, в настоящее время весьма щепетильно относится к программам «Корпоративной социальной ответственности» и должно положительно на них реагировать. Часть этих программ связана со справедливым отношением к работникам за границей. Находясь под давлением высшего руководства ТНК, местное руководство вынуждено выполнять эти программы, несмотря на то, что оно часто не понимает их сути и не знает, как их реализовать.

Это лишь некоторые из важных аргументов, которые может принять администрация. Обучающимся было бы полезно поупражняться в поиске других аргументов.

### Занятие 3. Влияние на работодателя

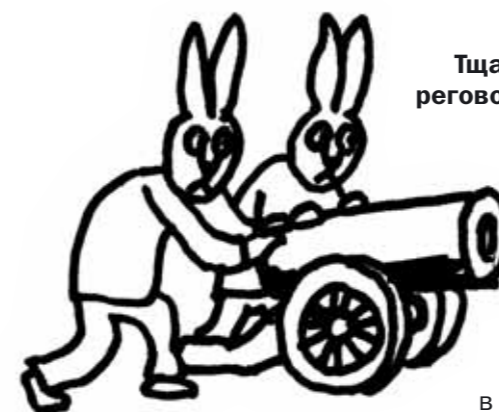
**Цель:** продумать, какими способами и по каким вопросам переговоров можно оказать влияние на работодателя.

**Метод:** Изучите нижеприведенную таблицу и заполните ее применительно к вашему работодателю. После заполнения таблицы, определите один или два приоритетных для членов профсоюза вопроса и обсудите, каким образом можно оказать давление на работодателя, чтобы одержать победу.

Вопросы для обсуждения на переговорах	Какое давление можно оказать на работодателя, чтобы он пошел на уступки по этому вопросу

## 5. Проверочный список принципов ведения переговоров: десять заповедей

В этом коротком, но важном разделе представлен ряд принципов, о которых представители профсоюза на переговорах должны помнить всегда.



**Тщательная подготовка — ключ к успеху на переговорах.**

Тщательная подготовка заключается не только в качественном подборе доводов и фактов, но и в хорошей подготовке всей команды. Роли на переговорах всех участников профсоюзной команды должны быть четко определены, даже если этих участников будет только двое.

Члены профсоюза должны быть вовлечены в переговоры на каждой стадии: с определения требований вплоть до заключения окончательного соглашения.



**Стороны должны вести переговоры на равных.**

Для того, чтобы поставить себя на равных необходимо соблюдать стадии переговоров.

**Запрещается вести переговоры в одиночку.**



Даже если предстоит обсудить незначительные вопросы, для членов профсоюза важно знать, что с их стороны присутствует еще один участник обсуждения. Правило гласит: «Один в поле не воин». Всегда, когда это возможно, следует брать с собой на переговоры хотя бы еще одного члена профсоюза.





**Проявляйте терпение.**

Проволочка все же лучше плохого решения.



**Используйте перерывы.**

Перерыв следует объявить в случаях, если:

- открывается новая и неожиданная информация;
- необходимо сделать акцент на каком-то моменте и требуется время для обдумывания и аргументации;
- вы чувствуете, что сплоченность команды ослабевает.

**Идя на уступки, разбивайте их на множество малых уступков и отдельно отмечайте каждую из них.**



Идти на некоторые уступки нужно, но нельзя уступать все сразу. Каждую вашу уступку другая сторона должна признать, а вы должны у нее потребовать что-то взамен.

**Обязательно отрепетируйте свои действия.**

Проговорите все, что собираетесь заявить. Продумайте как и когда вы это заявите. Затем, отрепетируйте такие же действия, выступая в роли администрации.



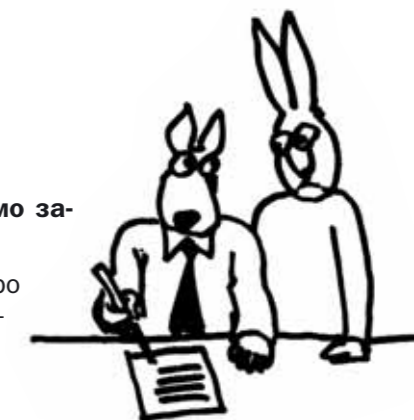
**Будьте всегда начеку.**

Такого понятия как «неформальная беседа» с представителями администрации не существует. Если вы все же «побеседуете», то не думайте, что это останется незамеченным членами профсоюза. После этого вы окажетесь под подозрением.



**Соглашение, достигнутое по любому пункту, необходимо зафиксировать в письменном виде.**

Если не зафиксировать соглашение письменно, весьма скоро обнаружится, что, согласившись по какому-то пункту, администрация понимала этот пункт по-своему.



**Самый важный из всех: докладывайте о результатах членам профсоюза.**

Честно и открыто отчитайтесь перед членами профсоюза. Отчеты укрепляют доверие между вами и членами профсоюза, поэтому их никогда не бывает слишком много. Помните о необходимости привлечения членов профсоюза к участию в переговорах в качестве наблюдателей, чтобы они сами смогли увидеть позицию и аргументы администрации.





## ЧАСТЬ II. ПРАКТИКА

### 6. Подготовка к переговорам

#### Введение

Подготовка к переговорам — главный вопрос во всем процессе. Хорошая подготовка всегда себя оправдывает. В этом разделе подготовка рассматривается по трем основным направлениям:

- Определиться с отношениями профсоюза и администрации на данный момент. Какими хотелось бы видеть эти отношения;
- Подготовиться к предмету переговоров;
- Подготовить профсоюзную команду (если к участию привлекается целая команда). Даже если переговоры будут проводиться в малом формате, то всегда лучше, чтобы от профсоюза в них участвовали, как минимум, два представителя. Иногда новички игнорируют это условие («всем известно, что мы делаем»), что приводит к отрицательным результатам.

А теперь рассмотрим эти три направления по очереди.

#### Определиться с отношениями профсоюза и администрации на данный момент. Какими хотелось бы видеть эти отношения?

Переговоры с администрацией ведутся в контексте долгосрочных отношений и не являются какой-то разовой акцией, поэтому представители профсоюзов должны продумать, как они будут управлять этими отношениями со своей стороны.

Каждый раз следует выдерживать баланс между сотрудничеством и конфликтом. Важно знать, когда отступить, а когда сражаться.

Когда отступать, а когда сражаться будет зависеть от многих факторов, но все их можно свести к балансу сил между профсоюзом и администрацией.

#### Упражнение. Тактика взаимоотношений и взаимодействия работодателя и профсоюза.

**Цель:** изучить характер текущих отношений с администрацией и помочь определиться с тем, какими хотелось бы видеть эти отношения.

**Метод:** Обсудить нынешнее положение в отношениях с администрацией, и какие бы отношения хотелось иметь в будущем. Решить, как можно приблизиться к желаемому состоянию отношений. Подготовить для представления коллегам отчет по этим вопросам.

Психологами различных фирм разработаны по заказу работодателей 5 тактик взаимодействия профсоюзов и хозяев. Прокомментируйте эти тактики и предложите свои ответные тактики для профсоюза.

#### Вариант 1. Приручить профсоюз

1. Негласно поддерживать (в том числе и материально) профсоюзных руководителей и активистов, готовых проводить политику администрации.
2. Вести работу по избранию в профсоюзные руководители работников, зависящих от администрации.
3. Всячески показывать, что профсоюз зависит от работодателей на предприятии.
4. «Подкармливать» «послушных» членов профсоюза и убирать «непослушных».
5. Давать «задания» профсоюзу и поощрять их выполнение.
6. Лучше иметь несколько разных профобъединений, если предприятие большое. «Разделяй и властвуй».
7. Поменьше учить профактив, побольше учиться самим.

#### Вариант 2. Дискредитировать профсоюз

1. Обвинять профсоюзы через СМИ в неконструктивном поведении. Свести переговоры с профсоюзами к мелким вопросам.
2. Подчеркивать безграмотность профсоюзных лидеров, всесторонне дискредитировать специалистов, всех, кто обладает авторитетом, образованием, компетентностью и знаниями.
3. Говорить среди работников о ненужности аппаратов профсоюзов и тем самым заставить максимально сократить аппараты профсоюзов всех уровней, желательно «руками» самих профсоюзов.
4. Публиковать негативную информацию о профсоюзах вообще.
5. Организовывать в СМИ и среди работников обсуждение затрат, которые идут на содержание профсоюзных чиновников за счет средств профсоюзов.
6. Находить и готовить людей, которые будут постоянно говорить о неспособности профсоюза отстаивать их интересы.
7. Не допускать появления ярко выраженных профсоюзных лидеров.
8. Поощрять (в том числе и материально) антипрофсоюзную позицию совета бригадиров и других организаций.
9. Формировать мнение среди работников, что все социальные программы компании принимаются вопреки профсоюзу.
10. Максимально сократить финансовое возмещение затрат профсоюзной организации согласно законодательству и прежде всего по коллективному договору.

#### Вариант 3. Не обращать внимание на профсоюз

1. Не обращать на профсоюз особого внимания, не дискредитировать и не поощрять его.
2. Настаивать, чтобы профсоюз не отвлекал работников от работы.
3. Не допускать профсоюз до решения принципиальных вопросов управления, контроля на производстве и распределения финансов и материальных благ. Свести де-

тельность профсоюза к решению мелких вопросов и конфликтов внутри коллектива, к организации досуга и мелким акциям милосердия (например, мелкой материальной поддержки особо нуждающихся и посещению больных).

4. Не допускать профсоюз до значимой информации.
5. Пореже давать профсоюзу выступать перед массами.
6. Не поддерживать профсоюз материально. Пусть решает все вопросы за счет своих средств.
7. «Не обижать» и не поддерживать профлидера.

#### **Вариант 4. Сотрудничать с профсоюзом.**

1. Сотрудничать с профсоюзом выгодно, потому что рано или поздно он «возьмет свое», как и в других странах, и лучше, если это будет без конфликтов и взрывов.
2. Надо выработать тактику взаимных уступок.
3. Профсоюз должен научиться не только «кричать о правах рабочих», но и напоминать им об их обязанностях.
4. Профсоюз, как и хозяин, должен быть заинтересован в бесперебойном, бесконфликтном функционировании производства, учреждения.
5. Профсоюз, как и хозяин, должен быть заинтересован в том, чтобы производство было эффективно, а условия труда адекватными.
6. И профсоюз, и хозяин должны быть заинтересованы в восстановлении сил работника, в его здоровье, работоспособности и хорошем настроении.

#### **Вариант 5. На словах одно, на деле другое**

1. Постоянно говорить о социальном партнерстве и нежелании профсоюза вести переговоры, но всесторонне ограничивать диалог с профсоюзом, выставляя заведомо неприемлемые требования.
2. Обещать профсоюзу всестороннюю поддержку и ничего не делать.
3. Говорить о том, что профсоюз слишком активен, и гасить всякое проявление активности.
4. Говорить на собраниях о том, что у профсоюза больше прав, и всячески ограничивать эти права и гарантии.

#### **Ваши предложения. Как действовать профсоюзу, если:**

1. работодатель выбрал тактику: «Дискредитировать профсоюз»;
2. работодатель выбрал тактику: «Не обращать внимание на профсоюз»;
3. работодатель выбрал тактику: «Приручить профсоюз»;
4. работодатель выбрал тактику: «Сотрудничать с профсоюзом»;
5. работодатель выбрал тактику: «На словах одно, на деле другое».

## **Подготовка к предмету переговоров**

### **Привлечение членов профсоюза к разработке требований**

- Каким образом члены профсоюза привлекались к разработке требований?
- Что они хотят улучшить в коллективном договоре? Какие из этих улучшений наиболее реальны?

### **Стратегия**

— Каковы наши конкретные цели? На что мы можем максимально рассчитывать? До каких рубежей мы можем отступить, если не получим всего, на что рассчитывали? Какой минимум для нас приемлем? Когда вести переговоры уже нецелесообразно?

— Каковы наши силы в сравнение с силами администрации? Кто сильнее, и как эту ситуацию можно изменить?

— Оценить возможные аргументы противной стороны и то, как они будут выстраиваться в ходе переговоров;

— Какую позицию заняли бы мы, будь мы на месте администрации?

— Каковы наши главные приоритеты?

— Насколько мы, как группа, привержены этой стратегии?

### **Тактика**

— Как мы начнем переговоры? Сначала изложим все наши требования или сначала их придержим?

— Как мы можем захватить инициативу? Проявлять твердость или гибкость?

— Какие мы можем разработать планы действий в непредвиденных ситуациях? Прекратим переговоры? Попросим перерыв для обсуждения их предложений? Обратимся к членам профсоюза?

### **Участники переговоров**

- Сколько участников будут вести переговоры с нашей стороны?
- Кто будет возглавлять наших представителей? Глава представителей должен взять на себя изложение аргументов нашей стороны и всю тяжесть переговорного процесса.
- Какими полномочиями для ведения переговоров мы наделены? (например, есть ли у нас полномочия заключать соглашение без обращения к другим членам профсоюза?)

## **Подготовка профсоюзной команды**

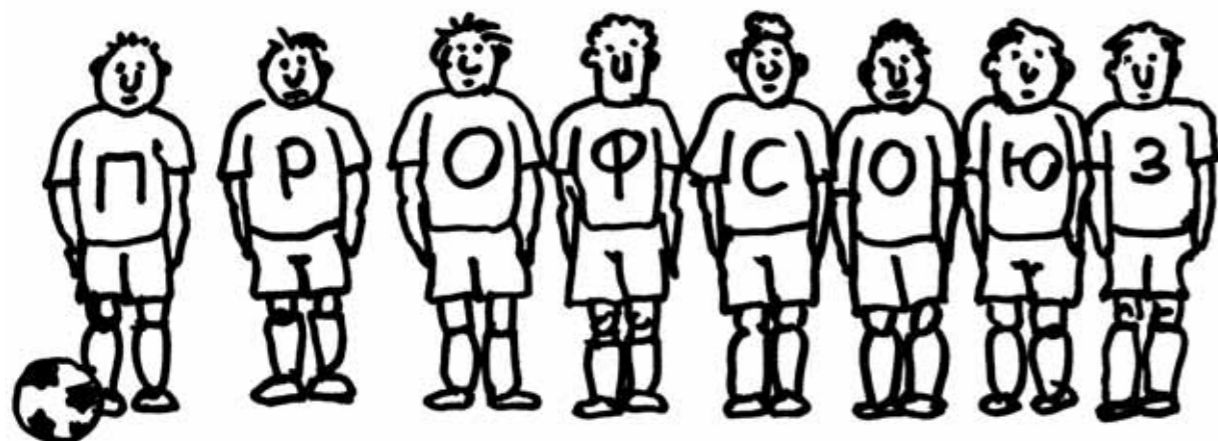
### **Роли в команде**

— Назначьте главу представителей на переговорах. Через этого человека должны проходить все согласования с противной стороной, за исключением технических или специальных вопросов.



— Назначьте секретаря. Секретарь будет протоколировать все сказанное, письменно оформлять окончательное соглашение и нести ответственность за его точность и ясность. Секретарь должен иметь при себе всю относящуюся к переговорам документацию.

— Назначьте наблюдателя, который будет отслеживать любые признаки разногласий противной стороны, значимую мимику, любую другую поведенческую реакцию и т.д.



**Четкое понимание задач**

— Убедитесь в том, что каждый участник команды знает, что должно произойти, если возникнут какие-либо проблемы (т.е. когда объявляется перерыв).

— Убедитесь в том, что каждый участник команды знает и долгосрочные и краткосрочные цели.

— Самое главное, четко поставьте задачи на переговоры перед каждым участником (кто и чем будет заниматься).

**Занятие 4. О чем мы хотим вести переговоры? Собираем козыри.**

**Введение**

Это занятие состоит в том, чтобы «собрать козыри», т.е. найти то, что помогло бы хоть немного продвинуться вперед. Принцип заключается в том, что важно начать с успеха, усилить уверенность и показать, что можно достигнуть реального прогресса.

**Цель:** Найти вопросы, которые посредством переговоров можно решить в свою пользу.

**Метод:** Изучите таблицу ниже и заполните ее применительно к своему предприятию. После этого отберите «козыри», которые вы намерены использовать.

Области, по которым возможны переговоры	Какое давление можно оказать на работодателя, чтобы он пошел на уступки по этому вопросу	Сможете ли вы добиться прогресса по этому пункту? Укажите, как скоро вы ожидаете прогресса и поясните, почему



## 7. Стадии переговоров и их важность

### Введение

Хорошие переговоры проходят несколько четко выраженных стадий.

Важно понимать и следовать этим стадиям по следующим причинам: во-первых, вам самим будет легче вести переговоры, если вы будете знать, на каком этапе вы находитесь, и это придаст вам больше уверенности; во-вторых, в основе переговоров заложено обоюдное уважение к правилам игры; в-третьих, переговоры должны идти на равных. Если вы не соблюдаете стадий переговоров, то противной стороне станет очевидно, что вы либо неопытны, либо не соблюдаете правила игры. Вряд ли вы хотите, чтобы о вас сложилось такое мнение.

### Стадии переговоров:

#### Подготовка

Подготовка к переговорам жизненно важная стадия, поэтому о ней шел отдельный разговор в предыдущем разделе пособия.

#### Начальная стадия

На начальной стадии каждая из сторон делает свои начальные заявления. В это время важно внимательно слушать и задавать вопросы. Постарайтесь узнать как можно больше о позиции противной стороны, особенно, о принятой ею стратегии. На этой стадии вы должны быть готовы адаптировать свою стратегию в ответ на стратегию противной стороны. На этой стадии вы должны постараться определить задачи противной стороны, и насколько решительно ее представители настроены на выполнение этих задач; а также проверить свои предположения, которые вы выработали во время подготовки. Напряжение на этой стадии может быть довольно высоким, поскольку различия между сторонами становятся весьма очевидными.

#### Основная стадия

Эта стадия переговоров подразумевает:

- 1) дальнейший сбор информации;
- 2) проверка аргументов и позиций;
- 3) использование перерывов.

На основной стадии хороший переговорщик делает попытку изменить ожидания противной стороны. Он подкрепляет свою позицию, показывая выгоды от принятия его предложений и вред от неприятия их. Если просматривается какое-то соглашение, то

обе стороны должны сделать к нему движение. На этой стадии высказываются возможности, идеи, делаются пробные предложения, в результате чего должны проясниться области обоюдного согласия.

Как и на начальной стадии, на основной стадии важную роль играют вопросы. **Вопросы дают вам возможность перехватить и удерживать инициативу**, а не просто получить от противной стороны какую-то информацию.

На этих же стадиях можно применить и другие тактики, а именно: повторение или пересказ своими словами того, что было только что высказано противной стороной. Это делается для того, чтобы проверить точность и правильность своего понимания или прояснить для себя какие-то идеи, которые были неясно выражены. Например: «Как нам кажется, вы говорите о том, что...»

Для выражения негодования или неприятия каких-то взглядов, вместо выражения разочарования или каких-то эмоций, можно воспользоваться молчанием.

Третий прием, который можно использовать к концу промежуточной стадии — это подвести итог по позициям обеих сторон.

На этой стадии движение вперед достигается формулой «если..., то». Например, можно применить такую формулировку: «Если бы нам пришлось сделать X, то вы сделали бы Y, не так ли?». Далее можно сделать несколько заходов, повторяя эту формулу «если..., то».

Наконец, если на этой стадии переговоров возникнут проблемы, или будут сделаны предложения, которые вы пожелаете обсудить, или вам просто понадобится передышка, то объявите перерыв. **Перерыв в переговорах — это ситуация, когда вы покидаете комнату переговоров для того, чтобы обдумать свою позицию.** Хороший переговорщик активно и часто использует перерыв как инструмент переговоров.

#### Завершающая стадия: Продвижение к соглашению

На этой стадии стороны упорно торгуются, исходя из уже сделанных пробных предложений. Соглашение достигается тогда, когда каждой из сторон будут сделаны окончательные уступки. На завершающей стадии напряжение возрастает, поскольку каждой из сторон необходимо принять решения, и если станет ясно, что соглашения достигнуть невозможно, то напряжение будет очень большим. Наконец, следует детально изложить соглашение и составить итоговую сводку в письменном виде. Не прельщайтесь мыслью, что всем все и так ясно. Если вы не добьетесь ясности и точности в изложении соглашения на этой стадии, то скоро станет очевидным, что администрация будет толковать соглашение так, как это нужно ей.

#### Повторение и отчет об опыте, полученном на переговорах

Итак, переговоры завершены. Но, если вы новичок в переговорах или входите в команду переговорщиков-новичков, то наверняка многому научились от участия в процессе. Теперь вам необходимо обсудить то, что вы узнали и чему научились. Во-вторых, вам необходимо обговорить, как довести результаты ваших переговоров до членов профсоюза. Это очень важное дело, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать. В частности, вам необходимо решить, можно ли еще каким-то образом продвинуться вперед посредством переговоров или нет. Возможно, что вам придется решать вопрос о том, будете ли вы рекомендовать членам профсоюза принять нынешнее положение дел как лучшее из того, что можно выторговать при данном раскладе сил, или нет. Обязательно подготовьте для членов профсоюза полный отчет о переговорах, потому что они наверняка будут задавать неудобные вопросы.

## 8. Эффективное поведение участников переговоров со стороны профсоюза

### Введение

Из опыта мы знаем, что умелые переговорщики ведут себя по-особому, не так как обычные участники переговоров, и что умелые переговорщики вызывают большее доверие, чем новички. Ниже изложены приемы эффективного поведения, а также примеры такого поведения, которого умелый переговорщик стремится избегать.

### Поведение умелого переговорщика

#### Подготовка членов команды

Умелые переговорщики начинают с того, что привлекают и подготавливают членов команды, которые должны участвовать в выдвижении требований; понимать, что происходит и согласовывать окончательное соглашение. Умелые переговорщики понимают, что пусть все другие их действия и полезны, но пока команда не будет подготовлена, победы не одержать. От того, что вы примените несколько трюков, администрация на уступки не пойдет. Она должна узнать, пользуетесь ли вы поддержкой членов профсоюза или нет.

#### Обозначение своих действий

Умелые переговорщики обычно заранее оповещают о том, какие действия они собираются предпринять. Например, вместо того, чтобы просто высказать предложение, они предваряют его такими фразами, как: «Если позволите, то я бы сделал такое предложение...»

Такое обозначение своих действий приносит определенную пользу. Во-первых, это привлекает внимание слушателя к следующему за этим действию. Во-вторых, это дает переговорщику время собраться с мыслями. В-третьих, способствует большей ясности в общении.

Единственная область, которую умелый переговорщик старается четко не обозначать — это область разногласий. Посредственные переговорщики, наоборот, сразу четко заявляют, с чем они не согласны, а потом так же четко излагают причины своего несогласия.

#### Сигнализирование об уступке

Умелый переговорщик просто так уступки не сделает. Сначала он подаст сигнал о том, что делается уступка, затем подчеркнет ее важность и какова для него ее цена. Он также будет ссылаться на сделанные им уступки и будет часто призывать противоположную сторону тоже идти на уступки.

### Проверка понимания и подведение итогов

Проверка понимания включает в себя определение того, был ли какой-то обсуждаемый вопрос полностью понят. Подведение итогов — это повторное заявление того, что уже было обсуждено на данной встрече. Оба эти действия важны, поскольку они способствуют правильному пониманию и сводят к минимуму неверные представления.

### Поиск информации

Умелые переговорщики (в отличие от посредственных) стремятся получить в ходе переговоров как можно больше информации, так как с ней они получают важные дополнительные сведения, а вопросы позволяют им взять обсуждение под свой контроль. Вопросы также дают переговорщикам время, чтобы привести собственные мысли в порядок, пока администрация представляет свои ответы.

### Комментарии по поводу чувств

Умелый переговорщик, как правило, выражает свои чувства по поводу происходящего на переговорах в тактичной манере. Например: «Я даже не знаю, как отреагировать на сказанное вами. Если эта информация подтвердится, то я ее охотно приму, но я все еще не уверен в ее точности. Не могли бы вы помочь мне развеять мои сомнения?» Это помогает донести вашу реакцию до администрации.

## Чего умелый переговорщик стремится избежать

### Раздражители

Умелые переговорщики избегают некоторых слов и выражений, так как они могут вызвать раздражение, что в конечном итоге может быть абсолютно контрпродуктивным. Например, такие эпитеты как «справедливый» или «разумный», если их использовать для описания своих собственных аргументов, могут намекать на противоположное качество предложений администрации. Умелые переговорщики используют мало раздражителей.

### Немедленное контрпредложение

Умелые переговорщики не выдвигают немедленных контрпредложений на предложения администрации, поскольку это может усложнить дела и внести в них путаницу. Вполне вероятно, что немедленное контрпредложение, спутает строй ваших собственных мыслей и вряд ли будет охотно принято администрацией.

### Главное обоснование

Разматывание длинной цепи доводов в поддержку своей позиции ведет к проигрышу. Главный недостаток изложения длинной цепи обоснований состоит в том, что чем больше доводов вы представите, тем больше вероятность того, что противная сторона обнаружит в них какое-нибудь слабое место и воспользуется им. Умелый переговорщик до конца налегает на главное обоснование, и прибегает к другим обоснованиям только тогда, когда главное будет полностью дискредитировано или подорвано.

## ЧАСТЬ III. РОЛЕВЫЕ ИГРЫ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

### 9. Повседневные переговоры: несчастный случай на производстве (ролевая игра).

#### Задачи:

- *Дать участникам практические навыки проведения переговоров с администрацией предприятия;*
- *Отработать навыки согласования с членом профсоюза плана действий по переговорам. Особое внимание уделить работе в команде;*
- *Обсудить с участниками, как расследуются несчастные случаи на производстве и какие решения принимаются.*

#### Методика:

Разделите участников на три группы. Первая группа состоит из членов профсоюза, которые столкнулись с несчастным случаем на производстве. Только членам этой группы раздается текст, приведенный ниже. Текст (описание ситуации) лучше подготовить в виде печатного документа. Вторая группа — профсоюзные представители, которые будут собирать всю информацию о несчастном случае, а затем, во второй части упражнения, решать возникшие проблемы с администрацией. Именно этой группе предстоит выяснить все факты у первой группы. Третья группа – наблюдатели, которые будут оценивать, насколько хорошо профсоюзные представители (группа 2) проводят беседу с членами профсоюза (группа 1), и затем, во второй части упражнения, будут обсуждать ситуацию с администрацией (роль представителя администрации преподаватель берет на себя).

Как упоминалось, занятие состоит из двух частей.

В ходе первой части участники делятся на тройки (один член профсоюза («пострадавший»), один профсоюзный представитель и один наблюдатель). Каждый из них получает свое задание, а «пострадавший» еще и описание ситуации. В течение 10 минут профсоюзный представитель должен выяснить у члена профсоюза все подробности случившегося и согласовать с ним план действий.

Участникам понадобится дополнительное время (до 15 минут), чтобы проработать свою позицию на переговорах с «менеджером», роль которого берет на себя преподаватель.

Во второй части ролевой игры кто-либо из «профсоюзных представителей» (по желанию) обсуждает возникшую проблему с вами, как с соответствующим менеджером (возможно, здесь вам поможет коллега-преподаватель).

После проведения переговоров «наблюдатель» дает группе свои комментарии: насколько хорошо «профсоюзный представитель» выяснил ситуацию, были ли использованы все аргументы и способы защиты интересов работников; договаривались ли «пострадавший» и «профсоюзный представитель» о той стратегии переговоров, которая получилась на деле.

В конце занятия преподаватель составляет список предложений участников, озглавленный «Что следует делать в связи с несчастным случаем, произошедшим на производстве», которым сможет воспользоваться любой профсоюзный работник или активист. Кроме того, вся группа совместно составляет перечень рекомендаций начинающему профсоюзному представителю по поводу того, как проводить беседу с пострадавшим членом профсоюза и согласовывать с ним план действий. Также будет полезно сформулировать и записать на перекидном листе основные моменты, вынесенные из данного занятия и подлежащие усвоению участниками.

#### Рассказ о несчастном случае

(раздается только участникам, исполняющим роли членов профсоюза):



«Позавчера вы не очень хорошо себя чувствовали из-за простуды, плохо спали ночью, а потому наутро ощущали себя уставшим. Вчера, когда вы пришли на работу, к вам подошел бригадир и попросил перенести несколько больших ящиков, килограммов по 40 каждый, из одного места двора в угол, метров на 10 подальше, где, как сказал бригадир, они будут «целее» и «перестанут всем мешать». Вы спросили его, даст ли он вам какое-нибудь оборудование, вроде тележки, но он лишь рассмехался и сказал, что вам это вовсе ни к чему. Вы с усилием подняли и перенесли первый ящик. Со вторым получилось хуже. Приподняв его, вы почувствовали резкую боль в спине и не смогли разогнуться. Один из ваших товарищей подошел к вам, чтобы помочь. Сегодня вы вышли на работу, но спина все еще болит, и вы не можете до конца выпрямиться. Вы расстроены и встревожены. Что теперь будет? Вы решаете встретиться и поговорить с представителем своего профсоюза, но не знаете, что профсоюз в такой ситуации сможет сделать, если он вообще что-то сможет сделать для вас».



**Задача для «пострадавшего»:**

Прочсть описание ситуации и на словах рассказать о ней «профсоюзному представителю», попытаться совместно выработать план действий по защите своих интересов.

**Задача для «профсоюзного представителя»:**

Выяснить у пострадавшего члена профсоюза все подробности случившегося, выяснить особенности данного рабочего места, согласовать план действий по защите его интересов.

**Задача для «наблюдателя»:**

Следить за тем, подробно ли «пострадавший» описывает ситуацию, какая стратегия и какие аргументы совместно выбираются для переговоров с «менеджером», на какие законодательные и нормативные документы ссылаются участники для разрешения ситуации в пользу работника. Наблюдателю нельзя вмешиваться в обсуждение на всем протяжении первой части ролевой игры. Рекомендуется делать письменные заметки о происходящем для последующего доклада всей группе.



## 10. Переговоры с администрацией по поводу изменений в коллективном договоре (ролевая игра).

**Пояснение для тренеров.**

Игра включает две активных фазы и одну рефлексивную:

- Подготовка игры;
- Имитация ситуации переговоров;
- Обсуждение хода игры и результатов.

(Время: первая фаза: — 30-40 минут, вторая — не более 30-35 минут, третья — анализ и совместное обсуждение итогов игры — не менее 60 минут. При наличии резервного времени можно продлить 1-ю и 3-ю фазы, но жестко регламентировать 2-ю).

Цель занятия: применение на практике принципов эффективных переговоров с точки зрения реализации интересов профсоюза и работников.

**Задачи:**

- Отработка навыков согласованной работы в переговорной команде;
- Отработка основных стадий переговорного процесса;
- Выделение характерных приемов переговорщиков, способствующих достижению успеха (на основе увиденного в ходе ролевой игры).

**Методика:**

Формируем три группы участников.

Первая группа состоит из членов профсоюза. Вторая — «представители администрации» (желательно, чтобы эту роль взяли на себя тренеры, либо наиболее опытные участники). Третья — наблюдатели, которые будут фиксировать то, насколько удачно члены профсоюза (группа 1) распределили роли, эффективно ли работали в группе, использовали ли заранее заготовленную аргументацию и компромиссные ходы, придерживались ли последовательности этапов переговорного процесса.

В ходе первой фазы игры команды 1 и 2 получают описание ситуации и задания (в распечатанном виде) и выстраивают собственный план действий на предстоящих переговорах. Команда 3 делится на две части (лучше сменного состава) и наблюдает за ходом подготовки в командах 1 и 2.

Тренеру следует четко объявить цель и алгоритм игры и напомнить участникам команды 1 и 2 о необходимости роли секретаря в каждой команде, который будет в свою очередь фиксировать происходящее.

Каждая группа готовится в заранее определенном пространстве (время на переход из одного места в другое необходимо учитывать при планировании хронометража игры).

Тренер также выступает в роли «тайм-кипера» — хранителя времени. Четко отслеживает использование временного резерва.

Как только время на подготовку истекло (1-я фаза), команды собираются в общей учебной комнате, и начинается имитационная игра.

Затем — совместное обсуждение. После «проведения переговоров» необходимо выдержать небольшую релаксационную паузу (не более пяти минут), проследить, чтобы участники заняли удобные места, и начать анализ. Целесообразно записать на листе большого формата вопросы для обсуждения:

- Кто какую роль играл?
- Что получилось и почему?
- Что не получилось и почему?
- Как в целом оценивается результативность переговоров.

Сначала слово предоставляется секретарям команды 1 и 2, которые зачитывают свои записи по ходу игры, затем членам команды. В третью очередь — наблюдателям. Выслушав все стороны, тренер дает свои комментарии ходу и результатам игры: насколько удачно команды готовились, распределили роли, использовали аргументы, сильные и уязвимые стороны конкретной ситуации, учитывали стадии переговоров, гибко и результативно реагировали на возникающие в ходе переговоров обстоятельства.

При подведении итогов следует учитывать следующие вопросы: была ли реально достигнута поставленная участниками переговоров цель? Оправданы ли средства ведения переговоров? Какие аспекты переговорного процесса нуждаются в дальнейшей отработке, улучшении?

Завершает занятие составление списка рекомендаций по результатам игры и пошагово расписанного плана действий.

#### **Рассказ о предприятии**

Ваше предприятие — пивоваренный завод. Он принадлежит иностранному инвестору, у которого в вашей стране есть еще два предприятия того же профиля.

На предприятии работает 400 человек. Средняя зарплата в месяц — 150 у.е.

По коллективному договору, действующему на предприятии, есть целый ряд социальных гарантий для работников:

- Выплата на оздоровление работникам — средний заработок 1 раз в год
- Доплата пенсионерам к пенсии — 25 у.е. в месяц
- Доплата за вредные условия труда — 24% тарифной ставки
- Премия за выполнение задания — 30% тарифной ставки в месяц

На других предприятиях компании зарплата ниже и социальные гарантии отсутствуют.

Руководство завода от имени инвестора предложило профсоюзу предприятия изменения в колдоговор, чтобы уравнивать условия оплаты труда и социальные гарантии на всех предприятиях, а именно:

- Ликвидировать выплаты на оздоровление
- Ликвидировать доплаты пенсионерам
- Доплату за вредность установить в 12% вместо 24% тарифной ставки
- Премии выплачивать 20% вместо 30% тарифной ставки

Профсоюз на предприятии пользуется авторитетом у работающих.

Профком не согласен с этими изменениями, рабочие его поддерживают.

## **Существует немало пособий, предназначенных для профсоюзных работников и активистов. Среди них можно выделить:**

**Профсоюзная азбука.** Пособие для проведения семинаров с профсоюзным активом. IUF, 2002.

**Метод образовательных кружков.** Практическое пособие для профсоюзных преподавателей. IUF, 2003.

**Гюнтер Тоде. Активное обучение - Активный профсоюз!** Буклет 1: Основы и методы профсоюзной образовательной работы. Буклет 2: Заключение коллективного договора. Методические рекомендации в помощь преподавателям. ФНПР, МОТ, Москва 2000.

**Есенина Е.В., Ракшенко Н.Г., Киселева Л.А. Подготовка профсоюзных преподавателей.** Учебно-методическое пособие в двух книгах. Москва, Нефтегазстройпрофсоюз, 2005

**Ричард Краучер. Активные методы в профсоюзном образовании.** Пособие для начинающих преподавателей. IUF, Москва, 2005

**Ричард Краучер. Активные методы в профсоюзном образовании.** Пособие для преподавателей. Часть II. Москва, 2006

**Методика обучения профсоюзного актива.** Пособие для участников семинара профсоюзных преподавателей. Бишкек, Центр Солидарности, 2005

**Пособие по оргнаизингу.** Международная профсоюзная сеть UNI.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЧАСТЬ I. ПРИНЦИПЫ

1. Введение. Цели пособия. Как и когда его использовать? .....	4
2. Что понимается под переговорами? Чем переговоры отличаются от консультаций? Какова роль представителя профсоюза на переговорах?.....	6
Занятие 1: Роль представителя профсоюза на переговорах .....	8
3. Переговоры «обоюдного выигрыша», переговоры «выиграл – проиграл» и смешанный тип соглашений.....	9
4. Организационная работа, давление, уговоры и переговоры: влияние на администрацию предприятия.....	11
Занятие 2: Мобилизация работников.....	12
Занятие 3: Влияние на работодателя.....	14
5. Проверочный список принципов ведения переговоров: десять заповедей.....	15

### ЧАСТЬ II. ПРАКТИКА

6. Подготовка к переговорам.....	18
Занятие 4: О чем мы хотим вести переговоры? Собираем козыри.....	23
7. Стадии переговоров и их важность.....	24
8. Эффективное поведение участников переговоров со стороны профсоюза.....	26

### ЧАСТЬ III. РОЛЕВЫЕ ИГРЫ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

9. Повседневные переговоры: несчастный случай на производстве (ролевая игра).....	28
10. Переговоры с администрацией по поводу изменений в коллективном договоре (ролевая игра).....	31
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	33