

**2. Як підготувати команду переговорників для успішного укладання угод (методична розробка на допомогу профспілковим викладачам).**

У цій методичній розробці показана концепція навчального семінару для команди переговорників, основою якого є проведення практичних занять з використанням активних методів навчання, а також опис та технологія застосування цих методів. Крім того, запропоновано робочі теоретичні матеріали і додатки, які можна використати при підготовці семінару.

Робота розрахована на профспілкових викладачів, які будуть здійснювати підготовку переговорної команди з укладання угод різних рівнів. За основу взято переговори з укладання колективного договору, як основи профспілкової діяльності, показника дієвості організації.

*Розробник: Вериковська Т.В.*

*Центр розвитку профспілкової освіти*

*Академії праці, соціальних відносин і туризму*

# ЯК ПІДГОТУВАТИ КОМАНДУ ПЕРЕГОВОРНИКІВ ДЛЯ УСПІШНОГО УКЛАДАННЯ УГОД

МЕТОДИЧНІ РОЗРОБКИ НА ДОПОМОГУ ПРОФСПІЛКОВИМ ВИКЛАДАЧАМ



Центр розвитку профспілкової освіти  
Академії праці, соціальних відносин і туризму

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ОСНОВНІ ЕТАПИ СЕМІНАРУ.....	9
I. Знайомство, оголошення цілі та завдань семінару, з'ясування очікувань слухачів.....	10
II. Правила семінару.....	11
III. Інформація до теми семінару.....	12
IV. Практичне заняття «Колективний договір – головний інструмент діяльності профспілкової організації».....	12
V. Практичне заняття «Вироблення позиції профкому і формування команди для участі у переговорах з укладання колективного договору».....	14
VI. Практичне заняття «Грамотне ведення переговорів – успішний результат».....	16
VII. Підведення підсумків.....	19
ДОДАТКИ.....	20
Додаток 1.«Колективний договір – основа профспілкової діяльності, її основна суть і головний зміст».....	21
Додаток 1.1. Приблизний план-графік заходів, необхідних для підготовки до переговорів і підписання колективного договору.....	30
Додаток 2. Методика проведення рольової гри.....	33
Додаток 3. 10 заповідей до колективних переговорів.....	35

## ВСТУП

Соціальний діалог – це процес, який:

- ✓ складається із сукупності практичних методів і форм узгодження інтересів суб'єктів соціального партнерства на різних рівнях, напрямів розвитку економічної та соціальної політики країни, галузі, регіону чи окремого підприємства;
- ✓ включає комплекс діяльності партнерів при прийнятті рішень, визначенні стратегічних цілей і розробці програм розвитку з урахуванням інтересів працівників, роботодавців та держави в цілому;
- ✓ є єдиною цивілізованою альтернативою руйнівній стихії соціальних конфліктів, викликаних відсутністю узгодження суспільних інтересів.

Найвагомішим свідченням успішної матеріалізації соціального діалогу у сфері соціально-трудових відносин є колективно-договірна робота, яка проводиться соціальними партнерами на державному, галузевому, територіальному рівнях та на підприємствах. Результатом цієї роботи, як правило, є підписання тих чи інших угод.

Угоди є важливими документами, які регламентують відносини між соціальними партнерами. Норми, які у них закладаються, спрямовані на вдосконалення колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, реалізацію конституційних прав і гарантій працівників та роботодавців. На базі параметрів, визначених у Генеральній угоді, між галузевими профспілками і профільними міністерствами укладаються галузеві угоди. Ці норми є також базовими при укладанні колективних договорів між профспілками і роботодавцями на підприємствах.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які

використовують найману працю і мають права юридичної особи, у відповідності з чинним законодавством.

Основним елементом механізму ведення соціального діалогу можна назвати переговорний процес, який і приводить його учасників до певних домовленостей чи їх відсутності. Природньо, що успіх переговорів у значній мірі залежить від майстерності переговорників.

В Україні в даний час спостерігається деякий дефіцит теоретичних досліджень в області ведення ділових переговорів. Щоб знайти оптимальне рішення, потрібно мати певні знання в області підготовки і проведення ділових переговорів. Зіткнення точок зору, думок, позицій – явище, яке дуже часто зустрічається у виробничому і громадському житті. Щоб створити вірну лінію поведінки в переговорному процесі, дуже корисно знати, що таке ділові переговори, знати їх основні етапи і специфіку, стратегію і тактику взаємодії в переговорах тощо.

Чим закінчаться переговори, до яких домовленостей прийдуть сторони, чий інтереси будуть максимально враховані — на все це впливає, насамперед, професіоналізм сторін, які беруть участь у переговорах, їх уміння притримуватись наперед визначених спільних (командних) рішень.

Вмінню професійно провести переговори, вибрати правильну тактику і поведінку слід навчати команди переговорників як на підприємстві та і на рівнях галузевому та національному.

Суттєвими факторами, що впливають на навчальний процес, є:

- Цілі навчання;
- Тема навчання;
- Група слухачів;
- Управління навчальним процесом;
- Методи проведення навчання.

Усі фактори тісно пов'язані між собою і впливають один на одного.

Враховуючи ці фактори, викладач вибирає методи проведення семінару, які:

- ✓ пробуджують інтерес та полегшують включеність у тему, спираючись на власний досвід і думку учасників;
- ✓ структурують процес навчання, розбивають заняття на змістовні частини, окреслюють часові рамки і визначають форму спілкування;
- ✓ визначають атмосферу спілкування.

Для досягнення найбільшої ефективності навчання викладачу слід обрати такі методи, які б максимально враховували індивідуальні особливості сприймання інформації, маючи на увазі, що зазвичай у людській пам'яті залишається з того, що ми:

- ✓ прочитали – до 10%;
- ✓ почули – до 20%;
- ✓ побачили – до 30%;
- ✓ побачили і почули – до 50%;
- ✓ самі сказали – до 70%;
- ✓ самі зробили – до 90%.

Тобто, методи навчання повинні враховувати можливість «самому сказати», «самому зробити».

Крім того, профспілкова освітня робота відбувається у групах, тобто є груповим процесом. В свою чергу група значно впливає на процес навчання кожного учасника. Питання, пов'язані з тим, наскільки вільно можна поводитись, що постають перед кожним учасником, визначають атмосферу в групі.

Завдання керівника семінару – організувати груповий процес так, щоб кожен учасник сприймався іншими як особистість, щоб усі почували себе комфортно і щоб ні в кого не було настороженості по відношенні до групи чи інших учасників.

Розвиток профспілок залежить від самостійності їх членів. Тому профспілкова освіта повинна розвивати самостійність і намагатись

реалізувати її в рамках своїх семінарів. Допомогти в цьому можуть активні методи навчання, які підкреслюють самостійність учасників та ігрову складову процесу навчання. Саме тому робота в малих групах та рольові ігри знаходяться в центрі уваги при застосуванні активних методів навчання. Ці методи слід творчо розвивати, в залежності від мети і теми семінару.

У цій методичній розробці показана концепція семінару з використанням активних методів навчання, а також опис та обґрунтування цих методів. Сподіваємось, вона допоможе профспілковим викладачам, які будуть здійснювати підготовку переговорної команди з укладання угод різних рівнів. За основу візьмемо переговори з укладання колективного договору.

# **ОСНОВНІ ЕТАПИ СЕМІНАРУ**



## ***I. Знайомство, оголошення цілі та завдань семінару, з'ясування очікувань слухачів.***

Учасники сідають на стільці, розташовані по колу, викладач також знаходиться у колі. Викладач формулює тему і ціль семінару та записує їх на великому аркуші паперу і прикріплює його на стіні. Ціль може звучати наступним чином: отримання кожним учасником основних знань та навичок щодо укладання колективного договору із роботодавцем.

Для досягнення цієї цілі слід навчитися:

- правильно і грамотно проводити роботу профкому із трудовим колективом на етапі формування колективного договору;
- формувати розділи колективного договору;
- виробляти позицію колективного договору та формувати команду однодумців;
- ефективно вести переговори із роботодавцем.

Викладач пропонує слухачам познайомитись поближче. Тут можна використати різні методи знайомства. Приклад:

Спочатку слухачі по черзі називають своє ім'я, прізвище, де і ким працює і коротко все, що хоче, про себе. Далі називають своє ім'я по черзі із повторенням імен усіх попередніх. Після цього групу поділяють на малі по 2 особи групи, які спочатку ведуть бесіду один з одним, а потім дають коротке інтерв'ю один про одного (по 1 хв.) у колі для всіх. На стіні вивішується плакат, на якому у перерві можна залишити свої координати (прізвище, ім'я, номер телефону, місце роботи).

Очікування слухачів від семінару можна отримати методом роботи із карточками. Щоб визначити коло питань, які хвилюють учасників і які доведеться розглянути на семінарі, викладач пропонує кожному члену групи сформулювати питання і проблеми і коротко записати їх на карточки. Пояснити правила роботи з карточками, серед яких:

- ✓ одна ідея – одна карточка;

- ✓ не більше 3-х рядків на одній карточці;
- ✓ писати коротко, лише основні слова (тези);
- ✓ писати маркером печатними буквами.

Один слухач може заповнити декілька карточок. Далі карточки слід згрупувати за схожими проблемами і прикріпити на стіну.

Таким чином, учасники самі визначили питання, відповіді на які вони хотіли б отримати у ході семінару.

## ***II. Правила семінару***

Правила семінару – це ті угоди, про які група домовляється на початку роботи і які діють протягом всього семінару. Вони дисциплінують групу і сприяють економії часу. Це необхідно зробити, щоб семінар пройшов більш ефективно і конструктивно. Група поділяється на малі групи (по 3-4 особи у кожній). Розрахувавшись на «один, два, три, чотири», учасники під однаковими номерами об'єднуються у малі групи. Кожна група формулює правила і записує їх на аркушу ватману. Вироблені групами правила представляються представником від кожної групи, вивішуються на стенд та можуть бути зведені до єдиних правил роботи. Такими правилами можуть бути:

1. ДУМАЙ ПРО ТЕМУ, А ПОТІМ ГОВОРИ.
2. БУДЬ-ЯКА ІДЕЯ ПРИЙМАЄТЬСЯ.
3. АРГУМЕНТУЙ, НЕ ТИСНИ.
4. НЕ КРИТИКУЙ!
5. НЕ ПЕРЕБИВАЙ!
6. СТИСЛІСТЬ У ВИСЛОВЛЮВАННІ ДУМОК – ПОНАД УСЕ.
7. ВИСЛОВЛЮЙ ОСОБИСТУ ДУМКУ.
8. УНИКАЙ УЗАГАЛЬНЕНЬ.
- 9 УМІЙ СЛУХАТИ!
10. УМІЙ МОВЧАТИ!

### ***III. Інформація до теми семінару.***

Викладач пропонує поговорити на тему «Колективний договір – основа профспілкової діяльності, її основна суть і головний зміст» і коротко подає інформацію (робочі матеріали) за схемою, поданою нижче. (Детальніше – Додаток 1).

Поняття колективного договору і його значення у всьому масиві профспілкової роботи. Зв'язок із Галузевою та Генеральною угодами. Необхідність укладання колективних договорів. Загальні правила ведення переговорів як таких. Визначення пріоритетів. Розробка стратегії переговорів. Тактики переговорів. Тактика співробітництва. Тактика жорстких переговорів. Торгівля поступками. Чинники, які впливають на успішність переговорів. Правила проведення переговорів із укладання колективного договору. Підготовка до переговорів із укладання колективних договорів. Закон України «Про колективні договори і угоди»

### ***IV. Практичне заняття «Колективний договір – головний інструмент діяльності профспілкової організації».***

**Мета:** формування у слухачів розуміння важливості колективного договору у профспілковій діяльності і ознайомлення їх із нормативно-правовою базою їх укладання.

#### **План заняття:**

1. Загальні поняття про Колективний договір.
2. Колективний договір – дієвий інструмент регулювання відносин із роботодавцем.
3. Закон України «Про колективні договори і угоди».
4. Проблеми і труднощі, зумовлені реалізацією вимог Закону України «Про колективні договори і угоди».

#### **Порядок проведення заняття.**

1. Викладач разом зі слухачами формулює визначення поняття Колективного договору.

2. Викладач пропонує слухачам сформулювати проблеми, що можуть виникнути у працівника на робочому місці, причину їх виникнення. Обговорення проводиться малими групами, і по завершенні представник кожної з груп озвучує їх. Під час обговорення результати фіксуються на аркуші ватману і формується єдиний блок проблем.

Викладач ставить завдання кожному учаснику записати на картку свою думку про обґрунтування необхідності вирішення визначених проблем шляхом виконання вимог, висунутих роботодавцю. Потім кожен зачитує, а один записує на аркуші ватману. Робиться спільний висновок про те, що Колективний договір – основний документ, що гарантує виконання висунутих вимог при відповідних підходах до його розробки, укладанню і контролю за ходом реалізації. Проводиться короткий обмін думками щодо проблеми застосування Колективного договору в якості основного документу, який регулює взаємовідносини трудового колективу із роботодавцем

2. З метою постатейного вивчення Закону України «Про колективні договори і угоди» викладач поділяє на групи слухачів і вручає кожній із груп пакет запитань, відповіді на які містить вказаний Закон, і ставить завдання підготувати відповіді на запитання. Після підготовки і обговорення відповідей представник кожної групи зачитує запитання і зміст тієї статті, яка відображає відповідь на поставлене запитання. Після кожної відповіді викладач організовує обмін думками і варіантами відповідей. Правильною вважається лише відповідь, яка аргументована розділом, статтею, параграфом Закону

3. Викладач організовує дискусію про дотримання роботодавцем Закону України «Про колективні договори і угоди». Учасникам пропонується, використовуючи власний досвід, назвати проблеми, які виникають і зафіксувати їх перелік на ватмані. Далі проводиться обмін думками щодо застосування профспілками мір у відповідь на порушення роботодавцем Закону та укладеного Колективного договору.

***V. Практичне заняття «Вироблення позиції профкому і формування команди для участі у переговорах з укладання колективного договору».***

**Мета:** формування у слухачів розуміння важливості попередньої роботи із укладання колективного договору і формування команди переговорників.

**План заняття:**

1. Робота профкому із трудовим колективом щодо формування колективного договору.
2. Підготовка проекту колективного договору.
3. Формування команди для участі у переговорах із роботодавцем, вироблення позиції профкому на переговорах.

**Порядок проведення заняття.**

1. Викладач пропонує слухачам сформулювати проблеми, що можуть виникнути у профкому під час роботи із трудовим колективом. Обговорення проводиться малими групами, по завершенні представник кожної з груп озвучує їх. Під час обговорення результати фіксуються на аркуші ватману і формується єдиний блок проблем. Це можуть бути такі проблеми:

- відсутність єдності і організованості членів трудового колективу;
- відсутність уміння враховувати інтереси усіх професійних груп
- пасивність і роздробленість трудового колективу;
- пасивність профкому і його структур;
- відсутність достатньої інформації про діяльність підприємства;
- відсутність (недостатність) авторитету профспілкових лідерів.

Викладач ставить завдання кожному учаснику записати на картку свою думку про спосіб роботи із трудовим колективом. Потім кожен зачитує, а один записує на аркуші ватману. Зазвичай це такі способи:

- опитування;
- анкетування щодо проблем;

- збирання пропозицій;
- збори чи конференції трудового колективу;
- роз'яснювальна робота; навчання профспілкового активу;
- засідання профкому і цехкомів.

2. Після обговорення проблем і визначення способів роботи із колективом слід приступити до розробки проекту колективного договору. Викладач пояснює всій групі, що розробка матиме схематичний характер і міститиме 4 розділи, які охоплять найважливіші для усіх питання. Після визначення суті цих розділів слухачі поділяються на 4 групи у кожна з них працює над одним із розділів і фіксує міркування на аркуші ватману. Далі представник кожної групи озвучує напрацювання, а викладач, після обговорення, підсумовує і фіксує на аркуші ватману схематичний проект колективного договору.

3. Отримавши проект колективного договору, профкому слід виробити свою позицію при проведенні переговорів із роботодавцем, для чого необхідно сформувати команду односторонців, які будуть представляти трудовий колектив на переговорах. Учасникам пропонується, використовуючи власний досвід, обговорити питання «Що є ознаками команди» і зафіксувати результати на ватмані.

Викладач пропонує обговорити у малих групах питання про те, яку роботу повинен здійснити профком перед переговорами із роботодавцем і розіграти невеличкі сценки на тему засідання профкому перед зустріччю з роботодавцем. Викладач пропонує дати оцінку сценок і відповісти на запитання: «Якими способами формувалась команда для ведення переговорів» і фіксує дії профкому на ватмані.. В ході вироблення позиції профкому слід звернути увагу на наступні аспекти:

- ✓ розподіл ролей в комісії;
- ✓ визначення максимумів і мінімумів вимог;
- ✓ визначення відповідальних за відстоювання тої чи іншої позиції.

Викладач може запропонувати слухачам детальніше розглянути питання формування команди для ведення переговорів із роботодавцем. Учасникам пропонується, використовуючи особистий досвід, обговорити питання «Що є ознаками команди?», «Як можна дізнатись про те сформована команда чи ні?». Результати обговорення записуються на ватмані.

### ***VI. Практичне заняття «Грамотне ведення переговорів – успішний результат».***

**Мета:** формування у слухачів розуміння важливості грамотного ведення переговорів із укладання колективного договору і вироблення навичок ведення переговорів.

#### **План заняття:**

1. Поняття переговорів у виробничих відносинах, умови виникнення, їх форми, рівні переговорів.
2. Стратегія і тактика переговорів.
3. Правила переговорного процесу і перешкоди, що виникають під час ведення переговорів.
4. Рольова гра «Переговори профспілкового комітету із роботодавцем щодо укладення колективного договору».

#### **Порядок проведення заняття.**

1. Викладач пропонує слухачам поговорити про те, коли виникають переговори, з ким можна вести переговори, які форми і рівні переговорів на виробничому рівні знають учасники семінару. Відповіді викладач записує на ватмані. Серед інших можуть бути наведені нижче

#### Форми переговорів:

- ✓ між окремим робітником і його роботодавцем;
- ✓ між профспілкою або групою робітників і роботодавцем;
- ✓ між групою профспілок і групою роботодавців.

#### Рівні переговорів:

- ✓ на рівні окремого підрозділу,

- ✓ на рівні підприємства (або заводу);
- ✓ на рівні компанії;
- ✓ на галузевому рівні;
- ✓ на національному рівні.

2. Група поділяється на дві групи, кожна з яких отримує завдання назвати тактики переговорів і показати, у чому полягає розробка стратегії переговорів. Результати роботи записуються на ватмані і представляються представником кожної із груп. Відбувається обговорення. У разі необхідності відповіді можна доповнити твердженнями, наведеними нижче.

Тактики переговорів зводяться в основному до тактики співробітництва чи тактики жорстких переговорів.

Розробка стратегії переговорів включає:

- перед початком переговорів випускається відповідним чином відібрана інформація;
- ухвалення рішення, яку тактику і який стиль застосовувати в ході переговорів;
- ухвалення рішення, коли йти на переконування й коли – на компроміс;
- ухвалення рішення щодо того, коли конкурувати й коли співробітничати;
- ухвалення рішення щодо персонального включення в команду й щодо поділу обов'язків між її членами;
- відбір членів команди, беручи до уваги наступне:
  - ✓ особисті якості й уміння вести переговори;
  - ✓ сфери, де необхідні знання; уміння працювати в команді;
  - ✓ виконання в ході переговорів особливих ролей, таких як бути лідером, вести записи, уміти слухати;
- визначення тих складових у позиції кожної сторони, де можливі поступки;



➤ ухвалення рішення щодо бажаного місця переговорів: на власній, на їхній або на нейтральній території;

➤ виділення для переговорів достатньо часу.

3. Викладач дає завдання для роботи у малих групах: виробити правила переговорного процесу і оформити їх на плакаті. Коли спливе час, відведений на виконання, кожна група представляє результати своєї роботи. Після обговорення усією групою приймаються базові правила, які викладач записує на ватмані. Серед них можуть бути правила, наведені нижче.

1) Необхідність серйозної підготовки: розробка «сценарію» ведення переговорів, завчасне вручення вимог роботодавцю та отримання зустрічних пропозицій роботодавця.

2) Володіння профкомом всією інформацією, яка безоплатно отримана від роботодавця та необхідна для ведення переговорів. Допускається залучення до аналізу отриманої інформації незалежних експертів і фахівців

3) З'ясування потреб і бажань трудового колективу, визначення максимальних і мінімальних меж вимог (можливість маневру на переговорах).

4) Грамотне обґрунтування вимог із використанням показників галузі, розрахунків споживчого кошика, мінімального прожиткового рівня, фінансового стану підприємства, мотивації співробітників тощо.

Викладач пропонує обговорити у тих самих малих групах перешкоди, які можуть виникати у ході переговорів. Результати обговорення фіксуються на ватмані. При необхідності можна доповнити:

- ✓ перше враження від опонента;
- ✓ хибне сприйняття партнера по спілкуванню;
- ✓ негативні емоції;
- ✓ попередні установки;
- ✓ невміння аргументувати свої думки.

4. Викладач пропонує провести рольову гру «Переговори профспілкового комітету із роботодавцем щодо укладення колективного договору». Гра полягає у тому, що роботодавець і профспілковий комітет повинні домовитись про рамкові умови. Слухачі поділяються на дві групи. Одна з них – представники профспілок, друга – представники роботодавця. Групи самостійно розподіляють ролі. Перед проведенням гри кожна із сторін повинна підготуватись до переговорів, враховуючи власний досвід та отримані на семінарі знання та досвід. На підготовку завдання дається 30-40 хвилин. Після проведення рольової гри викладач дає їй оцінку.

Методика проведення рольової гри та її оцінка надані у Додатку 2.

### ***VII. Підведення підсумків***

На завершальному етапі семінару викладачу слід з'ясувати, чи отримав учасник відповіді на свої запитання, а також яке його ставлення до запропонованого методу навчання.

Учасникам роздається анкета, у якій вони висловлюють свою думку.

Можна використати і інші способи опитування, такі як:

- ✓ бліц-опитування у колі, де кожен учасник висловлює свою думку;
- ✓ «автобус» – 2 стільці. Учасники по двоє сідають на них, обмінюються враженнями і прощаються

У вправах із підведення підсумків бере участь і сам викладач. Після підведення підсумків викладач дякує усім за активну участь висловлює сподівання, що отримані знання будуть використані ними в роботі та пропонує свою допомогу при використанні методів навчання на практиці у цехкомах. Можна роздати кожному слухачеві завчасно підготовлену пам'ятку «10 заповідей до колективних переговорів (Додаток 3).

# ДОДАТКИ

Інформаційні матеріали на тему: **«Колективний договір – основа профспілкової діяльності, її основна суть і головний зміст»**

*Колективний договір* - це договір між найманими робітниками й роботодавцем, що має силу закону на підприємстві.

*Профспілка* - це організація, що забезпечує розробку й укладання колективних договорів між працівниками й адміністрацією.

**КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР – СЕРЦЕВИНА ПРОФСПІЛКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЇЇ ОСНОВНА СУТЬ І ГОЛОВНИЙ ЗМІСТ.**

**КОЛДОГОВІР – ЦЕ ЛАКМУСОВИЙ ПАПРЕЦЬ, ЯКИМ ПОВІРЯЄТЬСЯ ДІЙСНА СИЛА ПРОФСПІЛКИ.**

**КОЛДОГОВІР – ЦЕ РУБІЖ, УЗЯТТЯ ЯКОГО ВИВОДИТЬ ПРОФСПІЛКУ НА ЯКІСНО ІНШИЙ РІВЕНЬ.**

Колективний договір — це єдино узаконений правовий акт, який прямо встановлює трудові й соціально-економічні норми, забезпечує захист прав і інтересів конкретного працівника у збереженні робочого місця, його безпеки для здоров'я, в оплаті праці, наданні соціальних гарантій і пільг, підвищенні конкурентоспроможності працівника на ринку праці.

Під час переговорів про укладання колективного договору профспілка може висувати й відстоювати вимоги щодо форм і систем заробітної плати, розцінок і тарифних сіток, схем посадових окладів, умов введення розмірів надбавок, доплат, премій, винагороди, заохочення й компенсаційних виплат.

Законодавство України визначає мінімальні гарантії, конкретний їхній рівень встановлюється в колдоговорі. Крім того, чинне законодавство передбачає впровадження окремих норм шляхом включення їх лише в колективний договір.

Необхідність укладання колективних договорів на підприємствах, в установах, організаціях запропоноване статтею 2 Закону України « Про

колективні договори й угоди», статтею 11 Кодексу законів про працю України (Кзпп), статтею 20 Закону України « Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності».

Якщо вдається об'єднати зусилля тільки лише профспілок своєї галузі, з'явиться можливість укласти з керівниками галузі (або об'єднанням підприємців галузі) ГАЛУЗЕВУ УГОДУ. Вона, звичайно, не може бути такою ж ефективною, як колективний договір - занадто багато різних інтересів доводиться погоджувати й важко контролювати її виконання. Проте - це досить ефективний шлях поліпшення соціально-економічного становища великої кількості людей, що працюють у галузі.

У випадку, якщо й галузевої угоди укласти не вдається, існують загальнонаціональні профоб'єднання. В одній країні їх не може бути багато, три-чотири, не більше, а в деяких державах і взагалі одне. Такі потужні суспільно-політичні організації у змозі змусити уряд або загальнонаціональні спілки підприємців, або й тих, і інших, укласти ГЕНЕРАЛЬНУ УГОДУ Вона ще більш декларативна й менш дієва, ніж галузева, але все-таки в змозі забезпечити найманим працівникам деякі додаткові гарантії.

Цікаво, що укладання Генеральної угоди, демонструючи впливовість профоб'єднання, відкриває можливості, задіявши додаткові важелі на державному рівні, укласти галузеву угоду там, де до цих пір не вдавалося. Так само після укладання галузевої угоди відкриваються нові можливості для боротьби за більш вигідні колективні договори на підприємствах.

Профком повинен наполягати на укладанні договору, виходячи з того, що законодавством визначено: колективний договір укладається на підприємствах, які використовують найману працю й мають статус юридичної особи, незалежно від форм власності господарювання.

Йдучи на переговори з укладання колективного договору, необхідно озброїтись вивченням загальних правил ведення будь- яких переговорів, які впливають на успішність переговорів.

По-перше, слід визначити пріоритети. Ухвалити рішення щодо того, які цілі є найважливішими й повинні бути досягнуті; які питання менш важливі, із яких можуть бути зроблені поступки; у відповідності з яким порядком можуть бути зроблені поступки.

Встановлення пріоритетів включає розуміння відмінностей між тим, що ПОВИННЕ й що МОЖЕ бути досягнуто.

По-друге, розробити стратегію переговорів. Така розробка включає:

- ✓ ухвалення рішення, яку тактику і який стиль застосовувати в ході переговорів;
- ✓ ухвалення рішення, коли йти на переконування й коли – на компроміс;
- ✓ ухвалення рішення щодо того, коли конкурувати й коли співробітничати;
- ✓ ухвалення рішення щодо персонального включення в команду й щодо поділу обов'язків між її членами;
- ✓ відбір членів команди, беручи до уваги наступне:
- ✓ особисті якості й уміння вести переговори;
- ✓ сфери, де необхідні знання; уміння працювати в команді;
- ✓ виконання в ході переговорів особливих ролей, таких як бути лідером, вести записи, уміти слухати;
- ✓ визначення тих складових у позиції кожної сторони, де можливі поступки;
- ✓ виділення для переговорів достатньо часу.

По – третє, слід визначитись із тактикою переговорів: буде це тактика співробітництва чи тактика жорстких переговорів.

Тактика співробітництва. Створіть атмосферу взаємоповаги й довіри. Із самого початку ясно дайте зрозуміти, що ви прагнете результату «виграв-виграв». Почніть із визначення проблем, перед тим, як вказувати на їхні рішення. Починайте з питань, із яких угода може бути легко досягнута. Якщо можливо, зробіть трохи невеликих, рознесених за часом, поступок замість

однієї великої поступки. Уникайте оборонного тону й захисних поз. Будьте гнучкими.

Тактика жорстких переговорів. Конкурентні переговори припустимі можливі тільки тоді, коли у вас дуже сильна позиція. Вам слід усвідомлювати довгострокові наслідки, до яких це може призвести, тобто коли в наступних переговорах козирні карти ляжуть по-іншому. Ви можете, проте, прийняти цей стиль, якщо стає занадто очевидним, що інша сторона не прагне співробітничати: заявіть із самого початку про ваші зобов'язання щодо встановленої вами позиції; укажіть наслідки, якщо ви не одержите того, чого прагнете; запропонуйте деякі поступки, які не є для вас важливими, але які перешкоджають іншій стороні повністю втратити своє обличчя. Намагайтеся зміцнити взаємоповагу й оберіть підхід спільного поділу відповідальності за рішення проблеми. Необхідно обов'язково вести записи на переговорах. Іноді навіть має сенс стенографувати переговори.

Замітки й ведення записів важливі в процесі переговорів, а тому:

- робіть замітки на кожній стадії процесу переговорів (включаючи спілкування по телефону й неформальні зустрічі);
- позначайте тільки ключові положення: не намагайтеся записати кожне окреме слово, якщо в цьому немає гострої потреби
- використовуйте різнокольорові ручки для запису того, що сказала кожна сторона;
- ретельно позначайте, хто що сказав;
- позначте, чи знадобиться яка-небудь дія в майбутньому (наприклад, складання балансового звіту підприємства), і хто буде це робити;
- будьте організовані при веденні записів (наприклад, підкреслюйте заголовки), щоб легко розбиратися в замітках;
- залишайте досить місця, щоб додати деталі;
- повідомляючи про переговори, слід оформити три розділи: введення, основний зміст і висновки;

➤ зафіксуйте на папері попередні домовленості й попросіть кожен сторону підписати їх.


Чому це важливо? Маючи записи, ви завжди зможете контролювати хід переговорів. У випадку, якщо щось піде не так, ви завжди зможете відстежити ту крапку, з якої переговори пішли в несприятливе русло, і, повернувшись до цієї крапки, продовжити конструктивний діалог.

У процесі переговорів слід бути готовими робити поступки на заміну тих речей, які ви прагнете одержати. Висувайте специфічні пропозиції, а не тільки скаржіться або говоріть, що ви не згодні. Висуваючи пропозиції, примушуйте іншу сторону сконцентруватися на вашому питанні. Націлюйте ваші пропозиції якомога вище. При цьому, важливо пам'ятати: нереалістичні пропозиції можуть зірвати переговори. Поступки завжди слід виторговувати (обмінювати); вони рідко даються без одержання чого-небудь в обмін. Намагайтеся обмінювати ваші поступки на щось рівноцінне або, що має більш високу цінність.

Торгуючись поступками варто пам'ятати:

- ✚ поступка – це здача позицій тільки в тому разі, якщо ви не розширюєте коло умов;
- ✚ кожний інтерес може бути вдоволений реалізацією декількох позицій;
- ✚ за протилежними позиціями може ховатися набагато більше спільних інтересів, ніж протилежних;
- ✚ протилежні позиції не означають протилежні інтереси;
- ✚ введення нових змінних умов у ході узгодження інтересів формує альтернативну позицію, яка задовольняє інтереси обох сторін;
- ✚ про можливість взяти паузу, залишаючи можливість повернутись до питання у випадку:
  - ✚ коли ви відчуєте, що вони готові сказати "ні" і не розумієте чому;
  - ✚ коли видихались й потрібно відновити баланс впливу;



 коли переговори зайшли у сферу, у якій ви не компетентні або не уповноважені ухвалювати рішення..

Пам'ятайте про свою межу за вартістю поступки, орієнтуйтеся на цінність поступки другої сторони і одержуйте заплановані результати при відмінних стосунках.

Як підсумок, щоб переговори були успішними:

- ✓ Зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.
- ✓ Підтримуйте відкриту довірчу атмосферу обговорення.
- ✓ Слухайте партнера.
- ✓ Ідіть до мети крок за кроком. Досягайте домовленостей поетапно.
- ✓ Працюйте із загальними проблемами.
- ✓ Визнайте право партнера на власну точку зору.
- ✓ Покажіть партнерові реальні наслідки його відмови від угоди.
- ✓ Використовуйте паузу (розділіть переговори на кілька частин).
- ✓ Повертайтеся до досягнутих домовленостей і спільних інтересів.
- ✓ Фіксуйте домовленості. Робіть записи.
- ✓ Не ухвалюйте рішень під тиском — зробіть перерву в переговорах.
- ✓ Запропонуйте партнерові вибір із варіантів.
- ✓ Пам'ятайте про цілі і повний пакет умов.
- ✓ Вводьте нові змінні.
- ✓ Говорячи про спільне співробітництво, цікавтеся «КОЛИ»
- ✓ Торгуйте поступками.

При проведенні переговорів із укладання колективних договорів, необхідно дотримуватись кількох правил:

1/. Перш ніж сідати за стіл переговорів, необхідно до них дуже серйозно підготуватися. Для успішного їхнього ведення доцільно розробити «сценарій» ведення переговорів. Вони будуть більш продуктивні, якщо всі вимоги й пропозиції профспілки будуть заздалегідь вручені представникам роботодавця для того, щоб вони мали можливість підготувати відповідні

розрахунки й висновки й швидше приступити до обговорення поставлених питань. Для цього також слід одержати заздалегідь зустрічні пропозиції роботодавця для того щоб оцінити їх і підготувати аргументацію.

2/. Починаючи переговори, треба досконально вивчити суть проблеми. Насамперед, профком повинен володіти всією інформацією, яка необхідна для ведення переговорів. Профспілки мають право на безоплатне одержання від роботодавця інформації, яку вони хотіли б використати в ході переговорів. Іншою стороною проблеми є вміння аналізувати цю інформацію. Для цього можна порекомендувати залучати до аналізу незалежних експертів і фахівців.

3/. Потрібно з'ясувати потреби й бажання трудового колективу підприємства. Добре, якщо вироблення вимог буде колективним. Для цього можна провести опитування працівників підприємства, тобто до процесу переговорів фактично залучити весь трудовий колектив, який надасть профспілковій стороні більшої впевненості на переговорах. Ще краще, якщо профспілкова сторона перед початком переговорів визначиться із максимальними і мінімальними межами вимог. Тоді у профкому буде можливість маневру на переговорах.

4/. Вимоги профспілки потрібно грамотно обґрунтувати. Після висування вимог представникам профспілок необхідно розробити вагомі аргументи з економічними розрахунками в їх підтримку, а також проаналізувати можливі контраргументи представників роботодавців. Для успішних переговорів недостатньо просто прийти й сказати «ми вимагаємо підвищення зарплати на 10%». Потрібно обґрунтувати, чому підвищення й чому саме на десять, використовуючи показники галузі, розрахунки споживчого кошика, мінімальний прожитковий рівень, фінансовий стан підприємства, мотивацію співробітників і багато інших факторів.

Потрібно провести серйозну підготовчу роботу для делегатів, які підуть на переговори, для запобігання вчинення на них тиску, маніпуляцій і т.ін.. Відомо, що в більшій мірі враховуються вимоги сильного партнера.

Тому одночасно з розробкою пакета вимог треба визначати важелі тиску на роботодавця. Насамперед, передбачити, при необхідності, організацію мітингів, пікетів, які проводити в неробочий час у підтримку своїх вимог. Страйк може бути крайнім засобом впливу на роботодавця й застосовується в тих випадках, якщо були використані або визнані неефективними всі інші примирні процедури й засоби тиску.

Дуже важливо правильно сформувати делегацію від профспілки, яка вийде на переговори. Особливо якщо у профспілкову команду входять представники всіх структурних (функціональних) підрозділів підприємства. Проте, щоб запобігти некерованості переговорів, чисельність представників профспілок бажано обмежити до 7-9 людей. Чітке визначення ролей (спеціалізація) між членами профспілкової сторони дасть можливість менше часу витратити на додаткове інформування всіх учасників сторони зі специфічними економічними або соціальними питаннями. Як правило, вести переговори з боку профспілки слід голові профорганізації.

Підготуватися до того щоб переводити переговори в конструктивне русло й досягати угод. Звичайно ж, найбільш бажаною є ситуація « виграв-виграв», але не варто забувати, що навіть компроміс завжди цінується більше, ніж нищівна сутичка, у якій програють усі. Часто переговори із підготовки колективного договору заходять у глухий кут. У цьому випадку можна порекомендувати профкому створити спеціалізовану групу представників сторін для пошуку можливих шляхів (варіантів) вирішення цієї проблеми. Вимога може бути переформульована або запропонована до прийняття частково. Профком може звернутися по допомогу до обкому профспілки, запросити посередника для розгляду цієї проблеми. Щоб не витратити часу, можна перейти до обговорення інших питань, а до цієї невирішеної проблеми повернутися на подальших етапах переговорів. Якщо несприятливі економічні умови роботи підприємства змушують профспілкову команду піти на поступки, то доцільно спочатку прояснити ситуацію, тобто чи дійсно існують ті труднощі, про які ведуть мову партнери

по переговорах, і наскільки вони впливають на остаточне ухвалення рішення. А також, при якому варіанті рішення втрати для працівників будуть мінімальними.

Обов'язково потрібно вести записи й тим більше протоколи переговорів. Неодмінна умова всіх офіційних переговорів — ведення протоколів засідання комісії. У них в обов'язковому порядку треба абсолютно точно фіксувати всі пропозиції, які обговорювалися в ході переговорів і прийняті по них рішення. Протокол оформляється оперативно, підписується обома сторонами із врученням по одному примірнику кожній стороні.

Для того, щоб ефективно провести підготовчий етап переговорів по колективному договору, доцільно скласти план - графік заходів і завдань, які необхідно розв'язати (Додаток 1.1.)

Для упорядкування процесу ведення переговорів з укладення колективного договору на підприємстві може бути складений і прийнятий регулюючий документ «Положення про порядок ведення колективних переговорів і укладення колективного договору». Цей документ регламентує усі ключові аспекти процесу ведення колективних переговорів і процедуру узгодження й затвердження колективного договору.

Правові засади розробки, укладання та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників визначається Законом України «Про колективні договори і угоди».

**Приблизний план-графік заходів, необхідних для підготовки до переговорів і підписання колективного договору**

№ з/п	Назва завдання чи заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Для ведення колективних переговорів і підготовки проекту колективного договору провести переговори з адміністрацією по створенню на рівноправній основі робочої комісії із повноважних представників		
2	Підготувати список складу робочої комісії представників від трудового колективу для ведення колективних переговорів і підготовки проекту колдоговору на майбутній період		
3	Провести переговори з адміністрацією про строки, місце проведення й порядок денний засідання робочої комісії		
4	Підготувати й розглянути на засіданні профкому питання про проведення колдоговірної кампанії на підприємстві: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ визначити дату проведення зборів трудового колективу;</li> <li>➤ порядок денний;</li> <li>➤ норму представництва;</li> <li>➤ порядок формування складу робочої комісії представників від трудового колективу</li> </ul>		
5	Сповістити цехові комітети профорганізації, профгрупи про проведення колдоговірної кампанії на підприємстві		
6	Підготувати звітну доповідь профкому « Про виконання колдоговору на підприємстві за рік»		
7	Винести звітну доповідь « Про виконання колдоговору на підприємстві за ____ рік» на розгляд профкому		
8	Підготувати матеріал до звіту про діяльність профкому по виконанню колдоговору для виступу його членів у структурних підрозділах		
9	Організувати виступи членів профкому в структурних підрозділах з відповідними звітами про роботу профкому по виконанню колдоговору		

10	Провести інструктивну нараду з головами цехкомів, профгрупоргами про особливості проведенні колдоговірної кампанії на підприємстві		
11	Розглянути на засіданні профкому проект колдоговору, підготовлений робочою комісією й передати його на обговорення в структурні підрозділи		
12	Обговорити остаточний варіант проекту колдоговору на _____ рік і затвердити його на засіданні профкому		
13	На випадок серйозних розбіжностей з адміністрацією підприємства: - Заготовити проект протоколу розбіжностей з адміністрацією приблизно з тих питань, де найвірогідніше не вдасться дійти згоди. - Продумати сценарій примирної процедури. - Переговорити з обкомом профспілки про кандидатуру посередника. - Організувати проведення загальних зборів трудового колективу, які повинні затвердити вимоги до власника щодо укладення або внесення змін у колективний договір		
14	При частковій або повній відмові власника задовольнити вимоги трудового колективу, а також у випадку, якщо ця відповідь не надійшла у встановлений Законом строк, на засіданні профкому ухвалити рішення щодо виникнення колективного трудового спору (конфлікту) і вирішувати його відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»		
15	Направити цеховим комітетам, профгрупам постанову профкому про проведення загальних зборів трудового колективу		
16	Забезпечити своєчасне надходження у профком виписок із протоколів зборів про вибори делегатів конференції		
17	Підготувати список членів трудового колективу		
18	Підготувати списки запрошених на збори		
19	Розв'язати питання про приміщення для проведення зборів		
20	Розв'язати питання зв'язку, звукопідсилення, фотозйомки, запису й освітлення в приміщенні, де будуть проводитися збори		

21	Підготувати й внести на розгляд профкому й адміністрації кошторис витрат на проведення зборів		
22	Підготувати необхідні канцелярські приладдя		
23	Підготувати приладдя, необхідні для проведення зборів(конференції): - урну для таємного голосування; - сургуч, печатка, шпагат; - блокноти, ручки, папір		
24	Підготувати й погодити з адміністрацією пропозиції щодо складу керівних органів зборів(конференції): - президії; - секретаріату; - лічильної комісії; - редакційної комісії		
25	Підготувати приміщення для роботи рахункової комісії		
26	Підготувати й погодити з адміністрацією пропозиції реєстрації учасників зборів		
27	Організувати реєстрацію учасників, стенографування зборів		
28	Разом з адміністрацією організувати: харчування й побутове обслуговування учасників зборів, напої (вода, кава, чай і т.ін.) для президії, гостей і учасників зборів		
29	Направити постанови зборів у структурні підрозділи		
30	Узагальнити пропозиції, доповнення й зауваження, висловлені учасниками зборів		
31	Зустрічі, проводи гостей і запрошених		
32	Оформлення й розмноження документів зборів		
33	Після схвалення проекту загальними зборами трудового колективу підписати колективний договір протягом _____ р.		
34	Проконтролювати, щоб текст колективного договору був доведений власником (уповноваженим їм органом) до відома працівників протягом ___ днів		
35	Разом із адміністрацією підписаний колективний договір зареєструвати у місцевому органі державної виконавчої влади й відповідному виборному органі галузевої профспілки		

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ РОЛЬОВОЇ ГРИ

*Рольова гра* – розігрування різних ситуацій за запланованим сценарієм чи імпровізацією групи.

### Підготовка

1. Визначити тему.
2. Пояснити завдання для рольової гри (змалювати ситуацію).
3. Розподілити ролі (група розподіляє ролі самостійно чи викладач розподіляє ролі сам).
4. За бажанням можна дати завдання спостерігачам (хто не бере участі у грі).
5. З'ясувати у групи, чи зрозуміле їм завдання.

### Проведення

1. Організувати «сцену» для рольової гри.
2. Сценічна площадка оформлюється учасниками гри.
3. Введення у рольову гру (хто, де, коли, з ким і про що?).
4. Вимоги до глядачів – не втручатись у рольову гру.
5. Проведення рольової гри.

### Обговорення

Залишити учасників на сцені у їх ролях.

1. Власні тези для оцінки рольової гри (розстановка акцентів).
2. Опитування за ролями: сприйняття, почуття, оцінка (почати із головного виконавця).
3. Слідкувати за тим, щоб учасники не давали оцінок іншим виконавцям (лише сприйняття побаченого).
4. Опитування спостерігачів.



5. Звільнити акторів від їх ролей і провести дискусію у колі не за ролями, а за темою, що розглядається.

6. Підвести ризику і запитати у виконавців «Що залишилось нез'ясованим?»

Основні правила ведучого:

➤ Не давати пояснень і оцінок, якщо вони не опираються на власний досвід учасників.

➤ Якщо учасники семінару не поділяють оцінок керівника щодо рольової гри – не варто намагатись їх переконати.

**10 заповідей**  
**до колективних переговорів**  
(поради американського професора Гаррі Келбера)

Переговори з роботодавцем про колективну угоду вимагають від профспілок ретельної підготовки, особливо якщо вона укладається вперше. При дуже великій різноманітності умов є кілька загальних принципів, дотримання яких допомагає зміцнити позиції профспілки на переговорах.

1. Організувати зібрання членів організації для обговорення вимог до роботодавця й для обрання повноважної делегації на переговорах.

2. Спрямувати всі зусилля на те, щоб робітники відчували, що йдеться про їх інтереси, були інформовані про хід переговорів, тримались разом, уникаючи будь-якої незгоди між собою, щоб уникнути послаблення позиції на переговорах.

3. Вимоги повинні бути реалістичними, обґрунтованими та здійсненними. Разом з тим, «планка» їх повинна бути достатньо високою, щоб при зниженні її в ході «торгівлі» за столом переговорів результати залишились прийнятними для колективу.

4. Переговорний комітет повинен мати якомога більше фактичного матеріалу та вміти його аналізувати. Вимагається повна інформація про склад працюючого персоналу. Слід зібрати щонайбільше інформації про компанію: фінансовий стан та перспективи, дані про створювану продукцію та її частки на ринку цього виду товару, відомості про постачальників і споживачів та про прибутки підприємства протягом останніх років. Необхідно врахувати економічний стан у країні: вартість життя, темпи зростання інфляції, а також рівень зарплати на інших підприємствах галузі.

5. Переговорний комітет «сортує» свої вимоги за трьома категоріями:

- а) найважливіші, за які потрібно боротися до кінця;
- б) вимоги, щодо яких можна піти на компроміс;

с) вимоги, що сьогодні не є першочерговими і можуть використовуватись в якості «розмінної монети» за столом переговорів.

6. Слід підготувати досконалу та переконливу аргументацію щодо кожного пункту вимог. Вимоги щодо оплати праці на першому етапі переговорів бажано формулювати лише в загальному плані ( суттєве, виправдане, розумне підвищення).

7. Кращим аргументом до підтримки вимог профспілки є: якщо працівники відчують справедливе ставлення до себе, вони будуть краще працювати і підприємство лише виграє від гармонійних взаємин із найманим персоналом.

8. Переговорний комітет повинен передбачати реакцію роботодавця, його тактику та підготуватись до відповідних кроків. Роботодавець, в основному, скаржиться на брак коштів і заявляє про неможливість виконання вимог профспілки, бо це мовби призведе до збитків. Він може також погрожувати закриттям підприємства у разі наполягання профспілки на виконанні своїх вимог. Переговорний комітет повинен перевірити і визначити, чи не блефує роботодавець. Один із засобів перевірити це – організувати контроль фінансового стану підприємства.

9. Переговорний комітет має обрати свого голову, який буде представляти позицію профспілки щодо колективної угоди. За столом переговорів члени комітету дотримуються згуртованості та дисципліни. Якщо хтось із членів має бажання вступити у розмову, це можна зробити у разі схвалення іншими членами комітету. ***Неузгодженість позицій у профспілковій делегації – неприпустима.***

10 Профспілкова організація має бути готова звернутись до громадськості, якщо роботодавець відмовиться вести чесні переговори. Мається на увазі також апелювання до акціонерів цієї компанії, споживачів її продукції та банків для того, щоб своїм впливом на роботодавця вони сприяли успіху переговорів в інтересах усіх сторін.