

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КОЛЛЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА

**Баргоякова Ирина Игоревна**

кандидат социологических наук, доцент  
Московский международный университет, Москва

**Аннотация.** В статье рассматривается специфика коллективных переговоров по заключению коллективного договора с позиции коммунологии, как форма деловой коммуникации. Сформулированы предложения по повышению эффективности данных коллективных переговоров.

**Ключевые слова:** коммуникация, коллективный договор, коллективные переговоры, технология коллективных переговоров по заключению коллективного договора, классификации коммуникаций.

---

## TOPICAL ISSUES OF COLLECTIVE NEGOTIATIONS ON THE CONCLUSION OF THE COLLECTIVE AGREEMENT

**Bargoyakova Irina Igorevna**

candidate of sociology, associate professor  
Moscow International University, Moscow

**Abstract.** In article the specifics of collective negotiations on the conclusion of the collective agreement from a communication position as a form of business communication are considered. Offers on increase in efficiency of these collective negotiations are formulated.

**Keywords:** communication, collective agreement, collective negotiations, technology of collective negotiations on the conclusion of the collective agreement, classification of communications.

Переход России к социально ориентированной рыночной экономике, многообразие форм собственности и хозяйствования невозможен без сотрудничества всех социальных групп и, прежде всего, работников и работодателей, их представителей с органами государственной исполнительной власти и местного самоуправления. Коренное преобразование всего комплекса социально-трудовых отношений, своевременное рассмотрение и разрешение трудовых споров нуждается в таком универсальном механизме, как коллективно-договорное регулирование труда.

В современных условиях роль коллективно-договорного регулирования труда работников возрастает, поскольку в соглашениях и коллективных договорах, как правило, предусматривается более высокий уровень социальных гарантий работников по сравнению с трудовым законодательством РФ.

**Коллективный договор** – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей [1] (далее по тексту – стороны, социальные партнёры).

Технология коллективных переговоров по заключению коллективного договора включает следующие этапы:

1. Инициирование коллективных переговоров путём направления одной стороной другой стороне уведомления о начале переговоров (каждая из сторон имеет на это право).
2. Образование комиссии по коллективным переговорам на паритетной основе, т.е. из равного числа представителей сторон.
3. Получение по запросу одной стороны от другой стороны информации, необходимой для коллективных переговоров (каждая из сторон имеет на это право). Конфиденциальная информация (содержащая коммерческую тайну) также предоставляется, но не подлежит разглашению.

4. Обсуждение содержания и формирование проекта коллективного договора на заседаниях комиссии по переговорам. При наличии разногласий сторон оформляется протокол разногласий.
5. По решению комиссии согласованный в комиссии проект коллективного договора (а также положения, зафиксированные в протоколе разногласий) рассматриваются в структурных подразделениях. Предложения работников из подразделений направляются в комиссию по переговорам и обсуждаются на её заседаниях (см. этап 4).
6. При наличии протокола разногласий работники вправе начать процедуру рассмотрения и разрешения коллективного трудового спора в примирительной комиссии, с участием посредника, в трудовом арбитраже, путём проведения забастовки. В соответствии с российским законодательством забастовка не может быть проведена в сферах обеспечения жизнедеятельности граждан (например, в учреждениях здравоохранения, на транспорте и т.п.).
7. По решению комиссии согласованный сторонами проект коллективного договора может утверждаться на собрании (конференции) работников организации (индивидуального предпринимателя) и подписывается сторонами. В случае, когда у сторон остаются разногласия по содержанию коллективного договора, составляется протокол разногласий.
8. Работодатель направляет коллективный договор на уведомительную регистрацию в местный орган по труду.

В настоящей статье коллективные переговоры анализируются с позиций теории коммуникаций, поэтому для целей анализа нам необходимо рассмотреть классификации коммуникаций по следующим основаниям (признакам).

**По сфере жизнедеятельности: деловые и бытовые. Деловые коммуникации** осуществляются в следующих формах: **диалог, дискуссия, совещание (заседание), переговоры, брифинг, пресс-конфе-**

ренция, презентация, телефонные разговоры, деловая переписка, приём по личным вопросам и др.

**По цели коммуникаций:** обслуживание предметной деятельности организации (индивидуального предпринимателя), анализ и разрешение противоречий, доведение до партнёра знаний и опыта, получение знаний и опыта от партнёра.

**По предмету коммуникации** – совместная деятельность, обмен эмоциями, получение информации.

**По содержанию коммуникаций:** материальные, когнитивные, деятельностные, кондиционные, и мотивационные. В материальных коммуникациях происходит обмен продуктами и предметами деятельности, в когнитивных – обмен знаниями, в деятельностных – умениями и навыками, в кондиционных – физиологическими или психическими состояниями, в мотивационных – побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями.

**По количеству сторон, участвующих в коммуникации:** двусторонние и многосторонние.

**По месту осуществления коммуникаций:** внутренние и внешние. Во внутренних коммуникациях стороны находятся в пределах одной организации (одного индивидуального предпринимателя), а во внешних одна из сторон – за пределами этой организации (этого индивидуального предпринимателя).

**По времени коммуникации:** длительные, кратковременные, эпизодические, в реальном времени (например, по телефону), с разделением времени (например, по e-mail или факсимильной связи).

**По языку коммуникации:** вербальные и невербальные. Вербальные – с использованием письменной или устной речи, невербальные – с помощью мимики, пантомимики, тактильных средств, облика, изображения и т.п.

**По форме вербальной коммуникации:** устные и письменные.

**По направленности коммуникации: вертикальные и горизонтальные.** В **вертикальных** информация перемещается от коммуникатора с более высоким статусом к коммуникатору с менее высоким статусом (например, от руководителей к подчинённым). В **горизонтальных** – между равноправными участниками (имеющими равные статусы), например между структурными подразделениями одного иерархического уровня организации (индивидуального предпринимателя).

**По средствам коммуникации: непосредственные и опосредованные, прямые и косвенные.** **Непосредственные** осуществляются с помощью естественных органов человека: рук, головы, туловища, голосовых связок и др., **опосредованные** связаны с использованием специальных средств и орудий, **прямые** предполагают личные контакты коммуникантов и их непосредственное восприятие друг друга, **косвенные** осуществляются через посредников.

**По масштабу процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц** различают **массовую** (на уровне социетальной системы), **среднего уровня** (ограниченную в масштабах социальных групп и организаций (индивидуальных предпринимателей) – **внутриорганизационные коммуникации**) и **локальную** (внутрисемейная, триадная и др.), **внутригрупповую** (взаимодействие не выходит за рамки определенной группы), **межгрупповую** (между различными группами или большой группы с ее достаточно самостоятельными подгруппами), **межличностную** (между отдельными людьми – **диадные**), **внутриличностную** (общение с самим собой).

**По инициативности коммуникантов: активные и пассивные.** **Активная** – это деятельное, энергичное взаимодействие сторон. Коммуникация становится активной, если все коммуниканты иницируют послания и своими действиями сразу реагируют на полученную информацию. **Пассивная** – это взаимодействие, характеризующееся безучастным, безраз-

личным отношением обеих сторон (или одной из них) как к содержанию передаваемой информации, так и к самому процессу коммуникации.

**По степени организованности коммуникаций: случайные и неслучайные (организованные).** Случайные коммуникации возникают стихийно, однако даже при случайных встречах могут обсуждаться деловые вопросы и приниматься достаточно ответственные решения [2].

**По типу связи в коммуникации: авторитарные и демократические.** Для авторитарных коммуникаций приоритетна прямая связь между руководителем, издающим приказ, и подчинённым, обязанным его выполнить (независимо от своего желания), в демократических коммуникациях приоритетна обратная связь, получатель информации имеет право выбора типа поведения (выполнять или не выполнять поступившее задание).

**По источнику регулирования коммуникаций: формальные и неформальные коммуникации.** Формальные осуществляются на основе легитимных норм, выраженных, как правило, в письменной форме (инструкций, положений, методик и т.п.), а неформальные – на основе устных норм и правил.

**По степени завершенности: завершенные и незавершенные.** В завершенных цель коммуникации достигнута, коммуниканты больше не возвращаются к обсуждаемым вопросам, в незавершенных процесс коммуникации по каким-то причинам прерван, через некоторое время коммуниканты возвращаются к обсуждению вопросов [3].

Предлагаем дополнить названные выше классификации коммуникаций классификацией по уровню формальной конфликтности: **бесконфликтная, предконфликтная и собственно конфликтная.** **Бесконфликтная** – коллективные переговоры завершены без оформления протокола разногласий сторон. **Предконфликтная** – оформлен протокол разногласий сторон, но процедура разрешения коллективного трудового спора не начиналась. **Собственно конфликтная** – начата про-

цедура разрешения коллективного трудового спора (в примирительной комиссии, с участием посредника, в трудовом арбитраже, путём проведения забастовки).

На коллективных переговорах важно умело использовать вербальные и невербальные коммуникации: установить контакт, создать благоприятный климат; умело презентовать суть предложений и четко сформулировать свою позицию; активно вести диалог, проявляя при этом искренний интерес к предложениям другой стороны и т.д.

Для этого необходимо настроиться на «волну» партнера, т.е. присоединиться к его состоянию, обращая внимание на «язык тела» (позы, жесты, мимику), тон его голоса и т.п. При установлении контакта важное значение имеет искренность поведения, ключевыми моментами которого являются: зрительный контакт; рукопожатие; приветствие и мотивирующее утверждение; обращение по имени; внешний вид. Не меньшее воздействие на партнеров можно оказать через визуальный канал: слайды, графики, схемы.

В ходе переговоров следует вовлечь партнера в поиск различных вариантов решения проблемы. Предварительно, еще на этапе подготовки, желательно определить и уточнить интересы сторон, чтобы создать атмосферу их равноправного сотрудничества.

Основным коммуникационным методом на переговорах является метод убеждения. Н. МакЛеннан выделил ряд принципов убеждающего воздействия на людей в процессе консультирования [4]. Изложим их применительно к коллективным переговорам:

1. Проявление интереса к социальному партнёру, искренности в коммуникациях с ним, исключение негативных суждений о партнёре.
2. Создание на переговорах атмосферы, позволяющей социальным партнёрам выражать эмоции.
3. Оказание поддержки своему партнёру и построение коммуникаций с ним на основе доверительности.

4. Создание партнёру атмосферы положительных ожиданий и надежды.
5. Создание партнёру возможности для переживания успеха.
6. Поощрение партнёра за выбор решения, выгодного для вашей стороны.
7. Обеспечение партнёрам правдоподобного объяснения причин возникших проблем, и предложение возможных вариантов их разрешения.

Однако в практике коллективных переговоров встречаются случаи [5], когда вместо убеждения представители работодателя используют такие **некорректные аргументы**, как:

**Аргумент к личности** – это приписывание оппоненту недостатков, реальных или мнимых, подрывающих его репутацию, деловые качества, компетенцию. Основная цель аргумента к личности - подорвать доверие к тезисам оппонента и их аргументации. При этом предмет коммуникации (переговоров, спора) уходит на задний план, а на передний план выдвигается другой предмет – личность оппонента, в подобных случаях обычно говорят: «спор перешёл на личности». Разновидностью **аргумента к личности** является **аргумент к тщеславию** – лесть, расточение неумеренных похвал оппоненту в надежде, что, растроганный комплиментами, он станет мягче и покладистее [3].

Например, на заседании комиссии по коллективным переговорам в ответ на настойчивые и неоднократные предложения представителей работников включить в проект коллективного договора тарифные сетки по оплате труда работников всех категорий, в т.ч. руководителей, начальник отдела труда и зарплаты (представитель работодателя), исчерпав свои аргументы, обвинил представителей работников в некомпетентности. В данном случае цель **аргумента к личности** – пробудить у оппонента чувство бессилия, т.к. весь смысл в том, чтобы дать понять как оппоненту, так и другим членам комиссии по переговорам, что и на



все другие тезисы и аргументы оппонента также можно не обращать внимание.

Другой пример: на заседании комиссии по переговорам заместитель директора завода (представитель работодателя) заявляет, что предложения инженера-конструктора (представителя работников) по совершенствованию конструкции ряда изделий заслуживают включения их в программу развития завода. Целью этого **аргумента к тщеславию** (лести) является побуждение представителя работников к большей сговорчивости.

Как противостоять аргументам к личности? Если ответить оппоненту также аргументами к личности, это может привести к ухудшению отношений партнёров, и снизить эффективность коммуникаций между ними. Поэтому очень важно уметь распознавать цели некорректной аргументации, действительные намерения оппонента и его методы достижения желаемого результата.

Опытный переговорщик не обратит внимания на некорректную аргументацию. Однако если оппонент злоупотребляет аргументами к личности, в т.ч. и к тщеславию, то, может быть, стоит поставить вопрос об отстранении такого аргументатора от переговоров, поскольку использование подобных **некорректных аргументов** – это метод, направленный на достижение превосходства одной стороны над другой, а это подрывает баланс сил сторон на переговорах и горизонтальность их коммуникаций.

#### **Выводы:**

Коллективные переговоры являются специфической формой деловой коммуникации и её можно классифицировать по следующим признакам:

**По цели:** заключение коллективного договора, анализ и разрешение противоречий в ходе переговоров, доведение до партнёра знаний и опыта, получение знаний и опыта от партнёра.

**По предмету коммуникации:** совместная деятельность сторон по заключению коллективного договора, обмен эмоциями, получение информации. Эмоции – это субъективные реакции человека на воздей-

ствии внешних и внутренних раздражителей. Эмоции принято делить на положительные и отрицательные. Основной причиной отрицательных эмоций являются чувство неудовлетворённости, межличностные конфликты, стрессы. Партнёрам очень важно направлять ход переговоров в позитивное русло, иначе произойдёт обмен отрицательными эмоциями и переговорщики уйдут от сути решаемых проблем, переключившись на незначимые вопросы или собственные личности.

**По содержанию коммуникаций:** когнитивная (обмен знаниями) и мотивационная (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями).

**По количеству сторон, участвующих в коммуникации:** двусторонняя (в переговорах участвуют только две стороны – представители работников и представители работодателя).

**По месту осуществления коммуникаций:** внутренняя (поскольку все коммуниканты находятся в пределах одной организации (одного индивидуального предпринимателя)).

**По времени коммуникации:** длительная (до 3-х месяцев).

**По языку коммуникации:** преимущественно вербальная (устная и письменная) в пределах визуального восприятия членов комиссии по коллективным переговорам на её заседании, участников собраний (конференций) работников организации (индивидуального предпринимателя), однако невербальные проявления в поведении участников переговоров (жесты, мимика, пантомимика и др.) позволяют придать подобным коммуникациям необходимую эмоциональную окраску и целенаправленность.

**По направленности коммуникации:** горизонтальная. Стороны равноправны на коллективных переговорах по закону. Каждая из них вправе направить другой стороне уведомление о начале переговоров и свободно выбирать вопросы для обсуждения на переговорах. Вместе с тем, в реальной жизни бывают ситуации, когда представители работо-

дателя на переговорах стремятся к вертикальности в коммуникациях (и поэтому используют аргументы к личности, в т.ч. к тщеславию), что снижает эффект декларированного равноправия.

**По средствам коммуникации:** непосредственная и прямая (косвенная – в случае собственно конфликтной коммуникации на этапе посредничества при рассмотрении коллективного трудового спора).

**По масштабу процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц:** внутриорганизационная (так как члены комиссии по коллективным переговорам являются работниками одной организации (одного индивидуального предпринимателя)) и межгрупповая (поскольку переговоры проводятся между двумя группами – представителями работников и работодателя).

**По инициативности коммуникантов:** активная. Т.к. все коммуникаторы - члены комиссии по переговорам иницируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями, например, если одна сторона получает от другой стороны уведомление о начале коллективных переговоров, то она к ним приступает, направляя своих представителей в 2-х стороннюю комиссию по коллективным переговорам. В некоторых случаях требуется активность для получения информации по определённому вопросу для его дальнейшего детального обсуждения на заседании комиссии по переговорам. Кроме того, наибольшей активности требует аргументация точек зрения сторон.

**По степени организованности:** неслучайная (организованная). Поскольку процедура коллективных переговоров и сроки заключения коллективного договора определены ТК РФ, стороны принимают совместное решение о цели, сроках, месте проведения переговоров и составе паритетной комиссии по переговорам. В соответствии с технологией переговоров происходит поэтапное выстраивание коммуникаций между представителями работников и работодателя. Организованное обсуждение сложных социальных вопросов помогает сторонам повысить уро-

вень взаимопонимания и снизить вероятность возникновения конфликтных коммуникаций;

**По типу связи в коммуникации:** демократическая (приоритетна обратная связь, получатель имеет право выбора: выполнять или нет поступившее сообщение).

**По источнику регулирования коммуникаций:** формальная (поскольку процедура коллективных переговоров регулируется нормами ТК РФ).

**По степени завершенности:** завершенная (поскольку коллективные переговоры завершаются подписанием сторонами коллективного договора).

**По уровню формальной конфликтности:** бесконфликтная, предконфликтная или собственно конфликтная (в зависимости от ситуации).

#### **Главный вывод.**

Итак, коллективные переговоры – это деловая коммуникация, имеющая целью заключения коллективного договора, анализ и разрешение противоречий в ходе переговоров, доведение до партнёра знаний и опыта, получение знаний и опыта от партнёра, имеющая предмет – совместную деятельность партнёров, обмен эмоциями, получение информации. Это коммуникация когнитивная и мотивационная, двусторонняя, внутренняя, длительная, преимущественно вербальная, горизонтальная, непосредственная и прямая, внутриорганизационная и межгрупповая, активная, организованная, демократическая, формальная, завершенная, бесконфликтная, предконфликтная или собственно конфликтная (в зависимости от ситуации).

#### **Предложения:**

Для повышения эффективности коллективных переговоров, как деловой коммуникации, рекомендуется:

1. Учитывать индивидуальные особенности собеседника, т.е. знать и уважать права и интересы партнера.

2. Подходить к обсуждению вопросов с позиции целесообразности – не отклоняться от темы разговора, а искать оптимальное решение проблемы.
3. Обеспечивать качество (достоверность, логичность) предоставляемой для дискуссии информации.
4. Добиваться кооперативности, т.е. необходимого идейного вклада каждого из собеседников для совместного принятия эффективного решения.
5. Быть открытыми и доступными для равноправных переговоров (горизонтальных коммуникаций).
6. Уметь слушать и слышать, смотреть и видеть партнера (эффективность вербальных и невербальных коммуникаций).
7. Обеспечивать доверительность, позитивный обмен эмоциями в ходе обсуждения важных для сторон социальных вопросов, связанных с расширением гарантий работников.
8. Быть ответственными и обязательными в коммуникациях.
9. Активно использовать метод убеждения и корректную аргументацию.
10. Избегать использования некорректных аргументов.
11. Обеспечить гласность коллективно-договорной деятельности.
12. Контролировать ход выполнения достигнутых договорённостей.
13. Снижать конфликтность сторон в двусторонних дискуссиях.
14. Сглаживать культурные различия переговорщиков.
15. Стремиться к инновационности предложений социальных партнёров по обсуждаемым вопросам.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс РФ (с последними изменениями).
2. Шарков Ф.И. Современные маркетинговые коммуникации. Словарь-справочник. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. 352 с.
3. Моисеенко Е.А., Чернышёв М.А., Анопченко Т.Ю., Болошин Г.А., Григан А.М. Коммуникации в бизнесе. Ростов-н/Д., 2007. 315 с.
4. Шарков Ф.И. Паблик рилейшнз (связи с общественностью). М.: Академический проект, 2013. 330 с.
5. Бородин И.И., Усманов Б.Ф. Коллективный договор (технология заключения). Деловая игра. Для системы профсоюзного образования ФНПР. М.: Академия труда и социальных отношений. Институт повышения квалификации профсоюзных кадров. 2002. 55 с.