

КОНСПЕКТ ОСВІТНЬОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «СТАНДАРТ – ПРОФСПІЛКОВИЙ ПЕРЕГОВІРНИК»

Київ – 2024



**FRIEDRICH
EBERT**
STIFTUNG

КОНСПЕКТ ОСВІТНЬОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «СТАНДАРТ – ПРОФСПІЛКОВИЙ ПЕРЕГОВІРНИК»

Київ – 2024

ISBN 978-617-8189-18-1

Конспект освітньої навчальної програми «Стандарт – профспілковий переговорник» / Амелъчиць Я. С., Васильова З. М., Прудніков П. В., Ткаченко Я. С. / Упорядниці: Орловська І. Г., Приходько В. І. — Київ: ТОВ «Вістка», 2024. — 120 с.

© Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2024.

ЗМІСТ

Блок 1. Нормативні засади ведення колективних переговорів з метою укладення колективного договору. Що таке колективні переговори..... 3

Сесія 1. Міжнародні стандарти Міжнародної організації праці щодо ведення колективних переговорів 3

Сесія 2. Навіщо укласти колективний договір на підприємстві: роль колективного договору та сфера його дії 6

Сесія 3. Порядок ведення переговорів: етапи, процедури, сторони колективного договору та їхні повноваження 7

Сесія 4. Що регулює колективний договір 8

Сесія 5. Повідомна реєстрація та контроль за виконанням колективного договору 12

Блок 2. Фінансово-економічний аналіз підприємства, основні елементи для вироблення переговорної позиції..... 15

Сесія 1. Складові заробітної плати. Макроекономічні чинники, що впливають на рівень заробітної плати. Інфляція, індекс споживчих цін, купівельна спроможність 15

Сесія 2. Екосистема продуктивності підприємства (умови праці та участь у доходах, практика управління, навчання). Продуктивність праці 19

Сесія 3. Фінансова звітність компанії, аналіз основних показників 21

Сесія 4. Собівартість продукції та її основні складові. Витрати на оплату праці на одиницю продукції 25

Сесія 5. Рентабельність компанії та її значення для ухвалення управлінських рішень 28

Блок 3. Підготовка колективних переговорів..... 31

Сесія 1. Створення команди переговорників. Розподіл ролей у команді 31

Сесія 2. Збір та аналіз інформації. Важливість інформації на переговорах. Вивчення партнерів із переговорів 34

Сесія 3. Формування переговорної позиції. Переговори всередині профспілкової команди 37

Сесія 4. Як розробити переговорну стратегію 40

Блок 4.	За столом переговорів	47
	Сесія 1. Природа процесу переговорів	47
	Сесія 2. Стили переговорів	55
	Сесія 3. Класика торгу	58
	Сесія 4. Основні поради профспілковим переговорникам	64
Блок 5.	Інструменти комунікації	66
	Сесія 1. Техніки аргументації та позитивного зворотного зв'язку	66
	Сесія 2. Інструменти ефективної комунікації	72
	Сесія 3. Невербальна комунікація та мова тіла	79
	Сесія 4. Стратегія розвитку переговорної майстерності	82
Блок 6.	Конфлікт на підприємстві	85
	Сесія 1. Природа явища конфлікту	85
	Сесія 2. Робота з конфліктом	91
	Сесія 3. Аудит конфлікту і конфлікт-аудит	92
Блок 7.	Відповідальність за невиконання зобов'язань за колективним договором та способи вирішення колективних трудових спорів (конфлікту)	96
	Сесія 1. Відповідальність за порушення законодавства про колективні договори	96
	Сесія 2. Колективний трудовий спір: шляхи вирішення	100
	Сесія 3. Медіація: поняття, принципи та відмінності від інших методів вирішення спору	104
	Сесія 4. Процес медіації	108
	Сесія 5. Техніки та компетенції медіатора як універсальні інструменти профспілкового переговорника	111

БЛОК 1.

НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ З МЕТОЮ УКЛАДЕННЯ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ. ЩО ТАКЕ КОЛЕКТИВНІ ПЕРЕГОВОРИ

СЕСІЯ 1. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ЩОДО ВЕДЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Законодавча база ведення колективних переговорів задля укладення колективного договору в Україні достатньо сформована. Про зростання ролі договірного регулювання свідчать нормативно-правові акти, ухвалені останніми роками. Це обумовлено насамперед тим, що договірне врегулювання питань нормування та оплати праці, ефективного використання робочого часу, участі працівників в органах управління юридичною особою, розв'язання соціальних проблем працівників тощо має здійснюватися з урахуванням реальних можливостей конкретного підприємства.

Крім того, національне законодавство поступово наближається до міжнародних трудових стандартів щодо ведення колективних переговорів та укладення колективного договору, оскільки право на колективні переговори та укладання колективних договорів належить до основних трудових прав, закріплених у найважливіших міжнародних актах.

Розгляньмо, що являють собою міжнародні трудові стандарти.

Міжнародні трудові стандарти – це розроблені членами Міжнародної організації праці (урядами, роботодавцями і трудящими) юридичні інструменти, які встановлюють основні принципи і права у світі праці. Це або **конвенції** – юридично обов'язкові міжнародні угоди, що можуть бути ратифіковані державами-членами, або **рекомендації**, які не є обов'язковими вказівками. У багатьох випадках конвенцією встановлюються основні принципи, що мають бути імplementовані ратифікуючими державами, тоді як пов'язані з нею рекомендації доповнюють конвенцію, детальніше окреслюючи способи її застосування. Рекомендації також можуть бути автономними, тобто не пов'язаними з будь-якою конвенцією.

До основних міжнародних актів, які визначають комплекс трудових прав, належать Загальна декларація

прав людини від 10 грудня 1948 року і Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 16 грудня 1966 року.

У Загальній декларації прав людини сформульовано пакет основних трудових прав людини, зокрема:

- право на працю та право на вільний вибір роботи;
- право на захист від безробіття;
- право на справедливі та сприятливі умови праці;
- право на рівну оплату за рівну працю без будь-якої дискримінації;
- право на справедливий і задовільний винагорода, що забезпечує гідне існування для людини та її родини;
- право створювати професійні спілки й вступати до них для захисту своїх інтересів;
- право на відпочинок і дозвілля, зокрема право на розумне обмеження робочого дня і на оплачувану періодичну відпустку.

До основних трудових прав, передбачених у Міжнародному пакті про економічні, соціальні та культурні права, належать: право на працю; право на справедливі та сприятливі умови праці, зокрема справедливий заробітний платіж без дискримінації; право на задовільні умови існування для працівників та їхніх сімей; право на безпечні та здорові умови праці; право на однакові для всіх можливості просування по роботі виключно на підставі трудового стажу та рівня кваліфікації; право на відпочинок; право на профспілкову організацію; право на страйк; право на особливу охорону праці та інтересів жінок-матерів, дітей та підлітків.

Однак у зазначених актах серед трудових прав не передбачено право на колективні переговори з метою укладання колективних договорів. Це право впливає з низки конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці (далі – МОП).

З метою забезпечення права на колективні переговори і укладання колективних договорів МОП ухвалено кілька конвенцій та рекомендацій, зокрема:

- Конвенція МОП 1949 р. №98 про право на організацію і на ведення колективних переговорів;

- Конвенція МОП 1981 р. №154 про сприяння колективним переговорам;
- Рекомендація МОП 1951 р. №91 про колективні договори;
- Рекомендація МОП 1952 р. №94 про консультації та співробітництво між підприємцями і трудящими на рівні підприємства;
- Рекомендація МОП 1981 р. №163 про сприяння колективним переговорам тощо.

Таким чином, право на колективні переговори визнається на рівні міжнародних актів, які стосуються права на колективні переговори та укладання колективних договорів.

У нормах МОП колективні переговори розглядаються як дія або процес, що веде до укладання колективного договору. МОП вважає право організацій працівників вільно проводити переговори одним із основних елементів свободи об'єднання, а отже, до колективних переговорів мають застосовуватися ті самі принципи, що й до свободи об'єднання. Добровільність переговорів про укладення колективних договорів і автономія їх учасників є основоположним аспектом принципів свободи об'єднання.

Процес ведення колективних переговорів не може нав'язуватися, а процедури підтримки переговорного процесу мають впливати із його добровільного характеру.

Питання щодо колективних переговорів (поняття, сфера, застосування, сторони, заходи сприяння добровільним колективним переговорам) регулюються Конвенцією №154 і Рекомендацією №163.

Згідно з Конвенцією №154 колективні переговори – це всі переговори, які проводяться між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи кількома організаціями роботодавців, з одного боку, та однією чи кількома організаціями працівників – з другого.

У Конвенції №154 не окреслено коло питань, які можуть обговорюватись сторонами під час колективних переговорів, натомість визначено мету цих переговорів. Зі змісту статті 2 цієї Конвенції випливає, що предметом обговорення можуть бути практично всі питання умов праці й зайнятості, а також інші питання відносин між роботодавцями і працівниками чи організацією (організаціями) роботодавців і працівників.

Конвенція №98 була ратифікована УРСР ще 1956 року, але практично не діяла, оскільки принцип дійового визнання права на колективні переговори у трудовому законодавстві України не був реалізований. Законодавство України не передбачало права на ведення колективних переговорів, а процедура укладання колективного договору тривалий час полягала лише у розробці проєкту договору, обговоренні та

схваленні його на загальних зборах трудового колективу і підписанні сторонами.

Конвенція №154 була ратифікована Україною 1994 року, але реально почала діяти після набрання чинності Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р.

Отже, лише з ухваленням Закону України «Про колективні угоди та договори» від 23 лютого 2023 року №2937-ІХ (далі – Закон №2937) в чинному трудовому законодавству було усунуто прогалину щодо визначення правового механізму забезпечення одного з колективних прав працівників і роботодавців – права на колективні переговори з метою укладання колективних договорів.

Законом №2973 затверджено нову редакцію Закону України «Про колективні договори і угоди», ухваленного ще у 1993 році.

Зауважимо, що Закон №2937 набирає чинності через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, крім пункту 5 розділу VI, який набув чинності 14 квітня 2023 року.

Розгляньмо положення Закону №2937 щодо ведення колективних переговорів.

Отже, Закон №2937 містить новий розділ II «Колективні переговори», яким закріплено право працівників та роботодавців на ведення колективних переговорів з метою укладання колективного договору, визначено порядок їх ведення.

Норма статті 9 Закону №2937 щодо визначення сторін колективних переговорів на локальному рівні відсилає, зокрема, до Закону України «Про соціальний діалог в Україні», яким передбачено, що на локальному рівні для участі у колективних переговорах з укладання колективних договорів репрезентативними є:

- сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані представники (представник) працівників;
- сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та / або уповноважені представники роботодавця (стаття 6 Закону).

Разом з тим стаття 20 Закону №2937 передбачає, що сторонами колективного договору є:

- сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та / або уповноважені представники роботодавця, зокрема відокремлені підрозділи юридичної особи;
- сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, які створені на підприємстві, в установі, організації, відокремлених підрозділах юридичної особи, об'єднують

працівників фізичної особи, яка використовує найману працю, та представляють інтереси працівників цього роботодавця, а в разі їх відсутності – вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник).

Особливості правового регулювання, засади створення, права та гарантії діяльності професійних спілок як представників працівників регулюються Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 року №1045–XIV (далі – Закон №1045).

Професійні спілки створюються задля здійснення представництва й захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.

Відповідно до статі 1 Закону №1045 **професійна спілка (профспілка)** – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Первинна організація профспілки – добровільне об'єднання членів профспілки, які, як правило, працюють на одному підприємстві, в установі, організації незалежно від форми власності і виду господарювання, або у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно, або навчаються в одному закладі освіти.

Мета діяльності профспілок – представництво, здійснення й захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки (ст. 2 Закону №1045).

Право громадян України на основі вільного волевиявлення без будь-якого дозволу створювати профспілки, вступати до них та виходити з них на умовах і в порядку, визначених їхніми статутами, брати участь у роботі профспілок закріплене у статті 6 Закону №1045.

Для представництва і здійснення захисту прав та інтересів членів профспілок на відповідному рівні договірного регулювання трудових і соціально-економічних відносин профспілки, організації профспілок можуть мати статус первинних, місцевих, обласних, регіональних, республіканських, всеукраїнських (ст. 11 Закону №1045).

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Яка Конвенція МОП містить визначення терміну «колективні переговори»:

- ☐ А. Конвенція МОП 1949 р. №98.
- ☐ Б. Конвенція МОП 1981 р. №154.
- ☐ В. Конвенція МОП 1948 р. №87.
- ☐ Г. Конвенція МОП 1976 р. №144.

2. Сторони колективних переговорів на локальному рівні:

- ☐ А. Роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця.
- ☐ Б. Первинні профспілкові організації або вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник).
- ☐ В. Жодні із вище перерахованих.
- ☐ Г. Правильні відповіді – А і Б.

3. Міжнародні трудові стандарти розробляє:

- ☐ А. МОП
- ☐ Б. ЄС.
- ☐ В. ООН.
- ☐ Г. Кожна країна самостійно.

4. Колективні переговори є:

- ☐ А. Примусовими.
- ☐ Б. Обов'язковими.
- ☐ В. Добровільними.
- ☐ Г. За бажанням сторін колективних переговорів.

5. Добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання) – це:

- ☐ А. Профспілка.
- ☐ Б. Представництво.
- ☐ В. Благодійна організація.
- ☐ Г. Волонтери.

СЕСІЯ 2. НАВИЩО УКЛАДАТИ КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР НА ПІДПРИЄМСТВІ: РОЛЬ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ ТА СФЕРА ЙОГО ДІЇ

Колективний договір – письмовий нормативний документ, що укладається з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівниками, їх представниками.

Важливість колективного договору полягає в тому, що він регулює трудові відносини між роботодавцями та працівниками, тому практично є внутрішнім законом діяльності підприємства.

За допомогою колективного договору мають вирішуватися основні питання щодо організації роботи підприємства, режиму роботи, умов та оплати праці тощо, а також інші питання, пов'язані з соціально-економічним розвитком підприємства, врегулюванням конфліктів між роботодавцем та працівниками.

Колективний договір укладається на локальному рівні (на підприємстві, в установі, організації, з фізичною особою, яка використовує найману працю). Колективний договір може укладатися у відокремлених підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів та визначених повноважень суб'єктів його сторін (стаття 4 Закону №2937).

 **Увага!** Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах організацій (філіях, представництвах), однак у межах компетенції цих підрозділів, визначених статутами юридичної особи.

У структурних підрозділах колективний договір може укладатися у разі, якщо роботодавець уповноважив керівника підрозділу вести переговори й укладати колективний договір від імені юридичної особи.

Мета укладення колективного договору – встановити умови праці та зайнятості, права та гарантії, зобов'язання і домовленості його сторін із питань, визначених сторонами, зокрема тих, що не врегульовані законодавством про працю.

Відмінність норм колективного договору полягає в тому, що вони доповнюють, конкретизують загальні норми трудового права у застосуванні до певного підприємства.

Отже, укладення колективного договору забезпечує:

- по-перше, дотримання норм трудового законодавства;
- по-друге, чітке визначення прав та обов'язків його сторін, механізм його реалізації;
- по-третє, сприяння розв'язанню спорів чи конфліктів між працівниками та роботодавцем.

Крім того, колективний договір сприятиме стабільній діяльності підприємства, закладанню надійних підвалин для соціального захисту працівників, запобіганню трудовим конфліктам і соціальній напруженості в колективі.

Положення колективного договору з питань, що відповідно до законодавства та обов'язкових для сторін колективних угод регулюються колективними договорами, поширюються на всіх працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем, незалежно від членства у профспілках. Дія інших положень колективного договору поширюється на працівників на умовах, визначених цим колективним договором (стаття 5 Закону №2937).

Укладенню колективного договору завжди передують колективні переговори.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Мета укладення колективного договору:

- ☐ А. Регулювання питань праці.
- ☐ Б. Регулювання трудових відносин між роботодавцем та працівниками.
- ☐ В. Встановлення взаємних зобов'язань із трудових та соціальних питань.
- ☐ Г. Запобігання трудовим конфліктам.

2. Норми колективного договору поширюються:

- ☐ А. На працівників підприємства.
- ☐ Б. На членів профспілки.
- ☐ В. На окрему категорію працівників.
- ☐ Г. На тих, на кого поширяють сторони.

3. Чи може колективний договір укладатися в структурних підрозділах організацій (філіях, представництвах)?

- ☐ А. Можливо.
- ☐ Б. Так.
- ☐ В. Ні.
- ☐ Г. Так, лише у межах компетенції цих підрозділів, визначених статутами юридичної особи.

4. Колективний договір укладається на:

- ☐ А. Національному рівні.
- ☐ Б. Галузевому рівні.
- ☐ В. Локальному рівні.
- ☐ Г. Територіальному рівні.

5. Укладенню колективного договору завжди передують:

- ☐ А. Переговори.
- ☐ Б. Консультації.
- ☐ В. Узгоджувальні процедури.
- ☐ Г. Колективні переговори.

СЕСІЯ 3. ПОРЯДОК ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ: ЕТАПИ, ПРОЦЕДУРИ, СТОРОНИ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ ТА ЇХНІ ПОВНОВАЖЕННЯ

Колективні переговори – обов’язкова передумова укладання колективного договору.

Звертаємо увагу: якщо на підприємстві діє первинна профспілкова організація (профспілка зі статусом первинної), лише вона має право вести колективні переговори й укласти колективний договір. При цьому членам виборного органу первинної профспілкової організації заборонено представляти інтереси роботодавця.

Згідно зі статтею 10 Закону №2937, якщо на підприємстві, в установі, організації або працівниками фізичної особи, яка використовує найману працю, створено кілька первинних профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (відповідно до кількості членів, які входять до кожної організації) шляхом укладення відповідної угоди утворити спільний представницький орган для ведення переговорів з укладення колективного договору і письмово повідомити про це роботодавцеві.

Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в спільному представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників під час підписання колективного договору.

Законом №2937 визначено процедуру проведення колективних переговорів щодо укладення колективних договорів.

Розгляньмо етапи ведення колективних переговорів.

Перший. Колективні переговори щодо внесення змін до колективного договору, укладення нового договору розпочинаються за ініціативою будь-якої сторони у строки, визначені чинним колективним договором.

Якщо такі строки не визначені колективним договором або договір не укладено, колективні переговори можуть бути ініційовані будь-якою стороною у будь-який час (частина 2 ст. 11 Закону №2937).



Увага! Якщо одна зі сторін письмово ініціювала проведення колективних переговорів, інша сторона не може ухилитися від участі в них.

Другий. Після отримання письмової пропозиції щодо проведення колективних переговорів протягом 15 календарних днів розпочинаються консультації та не пізніше ніж протягом наступних 15 календарних днів визначаються строк формування складу спільної робочої комісії й дата її першого засідання.

Сторони самостійно визначають кількість своїх представників у складі спільної робочої комісії, як правило, на паритетній основі, та координаторів від сторін у складі цієї комісії (частина 4 ст. 11 Закону №2937).

Первинна профспілкова організація може залучати для ведення колективних переговорів представників вищого за статусом виборного органу своєї професійної спілки.

Третій. Утворення спільної робочої комісії, підготовка та ухвалення Порядку і строків ведення колективних переговорів щодо укладення договору (внесення змін до нього), повноважень спільної робочої комісії.

Сторони забезпечують обмін інформацією, необхідною для ведення переговорів, у визначені ними строки (частина 8 ст. 11 Закону №2937).

Сторона, що надає інформацію, має право вимагати її нерозголошення у випадках, передбачених законом.

Четвертий. Підготовка проєкту колективного договору (змін до нього).

Робоча комісія готує проєкт колективного договору з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, керівництва підприємства, і ухвалює рішення, яке оформлюється відповідним протоколом.

Сторони за взаємною згодою можуть призупиняти колективні переговори на визначений ними строк з метою проведення консультацій, експертизи, отримання даних для підготовки відповідних рішень і пошуку компромісів (частина 9 статті 11 Закону №2937).



Увага! Рішення комісії ухвалюється на паритетних засадах шляхом досягнення консенсусу, а не більшістю голосів.

П’ятий. Підготовлений проєкт колективного договору (змін до нього), а також не врегульовані спільною робочою комісією розбіжності (у разі їх наявності) вносяться на розгляд сторін для ухвалення відповідного рішення.

День завершення колективних переговорів визначається сторонами (частина 10 статті 11 Закону №2937).

Підготовлений спільною робочою комісією за результатами колективних переговорів проєкт колективного

договору вноситься сторонами на розгляд загальних зборів (конференції) працівників для обговорення та ухвалення рішення щодо його підписання. Загальні збори (конференція) у разі потреби надають пропозиції до змісту проєкту колективного договору.

Загальні збори (конференція) працівників уповноважують осіб від суб'єктів сторони працівників на підписання колективного договору.

Варто пам'ятати: якщо на підприємстві, в установі, організації або працівниками фізичної особи, яка виконує найману працю, створено кілька первинних профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (відповідно до кількості членів, які входять до кожної організації) шляхом укладення відповідної угоди утворити спільний представницький орган для ведення переговорів з укладення колективного договору та письмово повідомити про це роботодавцеві (стаття 10 Закону №2937).

Порядок утворення спільного представницького органу, його кількісний склад, повноваження, регламент роботи визначаються стороною самостійно шляхом укладення відповідної угоди.

Кількість представників від кожної первинної організації у спільному представницькому органі визначається пропорційно до їх чисельності й має становити мінімум одну особу.



Увага! У разі утворення спільного представницького органу він наділений правом:

- розробляти пропозиції, ухвалювати рішення, пов'язані з колективними переговорами;
- укладати колективний договір і здійснювати контроль за його виконанням;
- виконувати інші повноваження та функції щодо представництва відповідно до законодавства та норм колективної угоди.

Стаття 12 Закону №2937 визначає гарантії та компенсації учасникам колективних переговорів, зокрема:

- звільнення від виконання обов'язків за основним місцем роботи зі збереженням середньої заробітної плати на час участі в засіданнях спільної робочої комісії та визначений сторонами час для підготовки проєкту колективного договору (внесення змін до нього);
- здійснення контролю за виконанням колективного договору;
- додаткові гарантії та компенсації, передбачені трудовим законодавством, колективним договором, іншими домовленостями сторін.



Практичне завдання

Підготуйте проєкт Регламенту роботи спільного представницького органу.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Скільки є основних етапів ведення колективних переговорів:

- ☐ А. Два.
- ☐ Б. Чотири.
- ☐ В. П'ять.
- ☐ Г. Шість.

2. Повноваження спільного представницького органу:

- ☐ А. Ведення переговорів та розробка пропозицій.
- ☐ Б. Укладення колективного договору.
- ☐ В. Здійснення контролю за виконанням колективного договору.
- ☐ Г. Усе вищеперелічене.

3. Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в спільному представницькому органі:

- ☐ А. Позбавляється права представляти інтереси працівників під час підписання колективного договору.
- ☐ Б. Самостійно укладає колективний договір із роботодавцем.
- ☐ В. Контролює виконання колективного договору.
- ☐ Г. Нічого із переліченого.

4. Хто може бути ініціатором колективних переговорів:

- ☐ А. Сторона роботодавця.
- ☐ Б. Відповіді А і В правильні.
- ☐ В. Сторона працівників.
- ☐ Г. Ніхто із перелічених.

5. Чи встановлюють учасникам колективних переговорів гарантії та компенсації?

- ☐ А. Можливо.
- ☐ Б. Так.
- ☐ В. Ні.
- ☐ Г. Так, якщо будуть гарно поводитися.

СЕСІЯ 4. ЩО РЕГУЛЮЄ КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

Відповідно до статті 21 Закону №2937 зміст і структура колективного договору визначаються його сторонами в межах їхніх повноважень.

Колективним договором встановлюються:

- умови праці та зайнятості;
- права та гарантії сторін;

- зобов'язання і домовленості з питань, визначених сторонами, зокрема тих, що не врегульовані законодавством про працю.

! Увага! До колективного договору обов'язково включаються питання, що регулюються в колективному договорі відповідно до законодавства та колективної угоди, умов якої мають бути враховані сторонами договору (у разі її наявності).

Отже, у колективному договорі обов'язково мають:

- конкретизуватися правові норми, встановлені законом (зокрема, тривалість щорічних відпусток);
- встановлюватися умови праці, оплати праці, як-от премії, заохочення тощо, якщо згідно із законодавством це належить до компетенції договірної регулювання;

- визначатися:

- строк дії договору;
- порядок приєднання до сторони працівників договору;
- здійснення контролю за виконанням його положень;
- умови та порядок призупинення на певний строк дії окремих положень договору, перелік форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), у разі настання яких дія окремих положень договору зупиняється;

- зазначатися колективна угода, у сфері дії якої перебувають сторони та умови якої враховані в цьому договорі (у разі її наявності).

Наводимо окремі норми, які відповідно до трудового законодавства мають обов'язково регулюватися в колективному договорі.

Норма КЗпП	Питання, що включаються до колективного договору
Стаття 42-1. Переважне право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу	Переважне право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу надається особам, зазначеним у статті 42 цього Кодексу, та в інших випадках, передбачених колективним договором. Умови відновлення соціально-побутових пільг, які працівники мали до вивільнення, визначаються колективним договором.
Стаття 44. Вихідна допомога	У разі припинення трудового договору внаслідок порушення роботодавцем законодавства про працю, колективного чи трудового договору, вчинення мобінгу (цькування) стосовно працівника або невжиття заходів щодо його припинення (статті 38 і 39) – у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного середнього заробітку.
Стаття 96. Системи оплати праці	Колективним договором, а якщо договір не укладався – наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу, виданим після погодження з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), а в разі відсутності первинної профспілкової організації – з вільно обраними та уповноваженими представниками (представником) працівників, можуть встановлюватися інші системи оплати праці.
Стаття 97. Оплата праці на підприємствах, в установах і організаціях	Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.
Стаття 104. Оплата праці при виконанні робіт різної кваліфікації	Виплата міжрозрядної різниці та умови такої виплати встановлюються колективними договорами.
Стаття 105. Оплата праці при суміщенні професій (посад) і виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника	Розміри доплат за суміщення професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених у колективному договорі.
Стаття 108. Оплата роботи у нічний час	Робота у нічний час (стаття 54) оплачується у підвищеному розмірі, встановлюваному у колективному договорі, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час.
Стаття 115. Строки виплати заробітної плати	Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором. Розмір заробітної плати за першу половину місяця визначається колективним договором. Заробітна плата працівникам за весь час щорічної відпустки виплачується до початку відпустки, якщо інше не передбачено трудовим або колективним договором.
Стаття 121. Гарантії і компенсації при службових відрядженнях	Працівникам, які направлені у службове відрядження, оплата праці за виконану роботу здійснюється відповідно до умов, визначених трудовим або колективним договором, і розмір такої оплати праці не може бути нижчим середнього заробітку.
Стаття 161. Заходи щодо охорони праці	Роботодавець розробляє за участю професійних спілок і реалізує комплексні заходи щодо охорони праці відповідно до Закону України «Про охорону праці». План заходів щодо охорони праці включається до колективного договору.
Стаття 162. Кошти на заходи по охороні праці	Порядок використання заходів по охороні праці і використання коштів і матеріалів визначається в колективних договорах.

Закон України «Про відпустки»	Питання, що включаються до колективного договору
Стаття 7. Щорічна додаткова відпустка за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та її тривалість	Щорічна додаткова відпустка за роботу із шкідливими і важкими умовами праці тривалістю до 35 календарних днів надається працівникам, зайнятим на роботах, пов'язаних із негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих факторів, за Списком виробництв, цехів, професій і посад, затверджуваним Кабінетом Міністрів України. Конкретна тривалість відпустки, зазначеної в частині першій цієї статті, встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від результатів атестації робочих місць за умовами праці та часу зайнятості працівника в цих умовах.
Стаття 8. Щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці та її тривалість	Щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці надається: 2) працівникам з ненормованим робочим днем – тривалістю до 7 календарних днів згідно із списками посад, робіт та професій, визначених колективним договором. Конкретна тривалість щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від часу зайнятості працівника в цих умовах.
Стаття 10. Порядок надання щорічних відпусток	Щорічні відпустки повної тривалості до настання шестимісячного терміну безперервної роботи у перший рік роботи на даному підприємстві за бажанням працівника надаються: 11) в інших випадках, передбачених законодавством, колективним або трудовим договором.
Стаття 21. Порядок оплати відпусток	Заробітна плата працівникам за весь час відпустки виплачується до початку відпустки, якщо інше не передбачено законодавством, трудовим або колективним договором.

У колективному договорі сторони можуть брати на себе взаємні зобов'язання, зокрема щодо:

- організації виробництва і праці та / або змін в їх організації, підвищення ефективності виробництва та забезпечення продуктивної зайнятості, запобігання масовому вивільненню;
- професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- нормування та оплати праці, встановлення та зміни форм, систем і строків виплати заробітної плати, встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці, встановлення та зміни норм праці, систем оплати праці, розмірів заробітної плати та інших видів виплат (у тому числі доплат, надбавок, премій, гарантійних та компенсаційних виплат) з урахуванням норм законодавства про оплату праці;
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов праці, у тому числі розумного пристосування для працівників, які його потребують, зокрема осіб з інвалідністю;
- безпеки, охорони і гігієни праці;
- умов виробничого побуту;
- страхування працівників;
- медичного обслуговування, оздоровлення і відпочинку працівників, членів їхніх сімей;
- гарантій діяльності профспілкових організацій;
- гарантій та компенсацій працівникам, які беруть участь у колективних переговорах;
- форм участі у визначенні напрямів соціально-економічної політики розвитку підприємства;
- заходів із запобігання та протидії дискримінації у сфері праці;
- запобігання та протидії мобінгу (цькуванню);
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

– організації культурно-масової, фізкультурної роботи.

Колективний договір може також передбачати додаткові соціальні, трудові та інші гарантії і пільги для працівників, пенсіонерів та інших категорій осіб, визначених сторонами, порівняно із законодавством і колективними угодами, положення яких є обов'язковими відповідно до сфери їх дії, зокрема щодо укладення договору недержавного пенсійного забезпечення (стаття 21 Закону №2937).

Важливим є положення Закону №2937 щодо невідійсності його норм (стаття 8).

Якщо положення колективних договорів погіршують становище працівників порівняно із законодавством, іншими колективними угодами, умови яких є обов'язковими для сторін, то такі положення є невідійсними і їх забороняється включати до колективних договорів.

Зміни до колективного договору вносяться за згодою його сторін у порядку, визначеному Законом №2937 для укладення такого договору (стаття 31 Закону №2937).

Ще одна важлива норма Закону №2937 – регулювання порядку приєднання до чинного колективного договору (стаття 24).

У разі створення в юридичній особі профспілки зі статусом первинної, первинної організації певної профспілки відповідно до Закону №1045 вони мають право приєднатися до сторони працівників колективного договору.

Механізм приєднання передбачає такі етапи:

- подання заяви про приєднання до сторони працівників органу, який підписав колективний договір

від імені працівників, із зазначенням інформації про кількість членів профспілки, яких об'єднує ця профспілкова організація;

- розгляд заяви органом, який підписав колективний договір від імені працівників, протягом 10 робочих днів, для чого може бути проведено переговори;
- ухвалення рішення про приєднання до сторони працівників колективного договору або про відмову у приєднанні;
- повідомлення заявнику про ухвалене рішення.

Якщо орган, який підписав колективний договір від імені працівників, не надав відповіді у встановлений 10-денний строк, рішення про приєднання до сторони працівників вважається ухваленим.

Відмова у приєднанні до сторони працівників може бути оскаржена до суду.

Про приєднання до сторони працівників первинної профспілкової організації профспілки чи профспілки, що має статус первинної, повідомляють роботодавцеві.

Строк дії колективного договору визначається його сторонами в самому договорі (стаття 25 Закону №2937).

Колективний договір діє до укладення нового, якщо інше не передбачено договором або його сторонами не ухвалено інше узгоджене рішення.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання, якщо в ньому не зазначено інше (стаття 23 Закону №2937).

У разі зміни власника, реорганізації юридичної особи (відокремленого підрозділу юридичної особи) умови колективного договору діють протягом строку, на який його укладено, але не більш ніж протягом одного року, якщо сторони не домовилися про інше.

Колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації роботодавця.

Законом №2937 для суб'єктів сторін колективного договору встановлено обов'язок забезпечувати постійний і безперешкодний доступ до колективного договору, можливість його копіювання в порядку, визначеному цим договором. Крім того, колективним договором також визначається порядок ознайомлення із його текстом, змінами до нього.

У Законі №2937 містяться новели щодо призупинення і зупинення положень колективних договорів.

Дія окремих положень колективного договору може бути призупинена рішенням, ухваленим його сторонами за взаємною згодою, на визначений ними строк

у випадках і порядку, передбачених колективним договором (стаття 26 Закону №2937).

При цьому сторони колективного договору в тиждневий строк з дня ухвалення рішення обов'язково інформують про нього працівників, на яких поширюються положення договору, та орган, що здійснив його повідомну реєстрацію.



Увага! У разі настання форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), перелік яких зазначено в колективному договорі, дія окремих його положень може бути зупинена на час дії таких обставин.

Сторона договору, для якої настали форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили) у тиждневий строк з дня ухвалення рішення щодо зупинення / поновлення дії окремих положень колективного договору внаслідок настання / припинення цих обставин повідомляє про нього іншій стороні, працівникам, на яких поширюються положення договору, та органу, що здійснив повідомну реєстрацію цього договору.

Важливо пам'ятати: у разі неоднозначного розуміння норм Закону №2937 сторони колективного договору можуть тлумачити його положення, надавати роз'яснення їх змісту, сфери дії та його застосування (стаття 28).

Спірні питання щодо тлумачення положень колективного договору вирішуються в порядку, встановленому його сторонами.



Практичне завдання 1

На підприємстві відповідно до закону утворено профспілку зі статусом первинної. Складіть документ про приєднання її до сторони колективного договору.

Практичне завдання 2

Ви створили на підприємстві первинну профспілку. Підготуйте заяву на приєднання до чинного колективного договору та алгоритм відповідних дій.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Які умови колективного договору вважаються недійсними:

- ☐ А. Положення, що погіршують становище працівників порівняно із законодавством.
- ☐ Б. Положення, що погіршують становище працівників порівняно із іншими колективними угодами, умови яких є обов'язковими для сторін.
- ☐ В. Нічого із переліченого.
- ☐ Г. Відповіді А і Б правильні

2. Питання, обов'язкові до включення до колективного договору:

- ☐ А. Умови праці, оплати праці, якщо згідно із законодавством це віднесено до компетенції договірному регулювання.
- ☐ Б. Строк дії договору.
- ☐ В. Здійснення контролю за виконанням положень договору.
- ☐ Г. Порядок приєднання до договору

3. Скільки є етапів приєднання до колективного договору:

- ☐ А. Два.
- ☐ Б. Чотири.
- ☐ В. П'ять.
- ☐ Г. Один.

4. У колективному договорі сторони можуть брати на себе:

- ☐ А. Взаємні зобов'язання.
- ☐ Б. Зобов'язання сторони працівників.
- ☐ В. Зобов'язання сторони роботодавця.
- ☐ Г. Добровільні зобов'язання.

5. Чи можна зупиняти чи припиняти дію окремих положень колективного договору?

- ☐ А. Так, якщо сторони цього хочуть.
- ☐ Б. Так.
- ☐ В. Ні.
- ☐ Г. Ні, тільки дію всього колективного договору.

СЕСІЯ 5. ПОВІДОМНА РЕЄСТРАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ

Статтею 29 Закону №2937 передбачено, що колективні договори підлягають повідомній реєстрації в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України і затвердженому постановою від 13 лютого 2013 року №115.

Розгляньмо вимоги щодо повідомної реєстрації.

Сторони колективного договору зобов'язані подати один примірник документа в паперовій або в електронній формі на повідомну реєстрацію до районної держадміністрації, районних у містах Києві та Севастополі держадміністрацій (а саме – до відділу (управління) соціального захисту населення), виконавчого комітету сільських, селищних та міських рад за місцем знаходження підприємства (надалі – реєструючий орган).

Примірник колективного договору разом із додатками та супровідним листом подається для реєстрації

у вигляді оригіналу паперового документа з прошитими і пронумерованими сторінками, або у вигляді оригіналу електронного документа з пов'язаними з ним кваліфікованими електронними підписами, або у вигляді електронної копії оригіналу паперового документа (фотокопії), засвідченої кваліфікованою електронною печаткою.

Реєструючий орган не може відмовляти у повідомній реєстрації договору, повертати на доопрацювання, витребувати додаткові документи та встановлювати вимоги щодо його оформлення.

Повідомна реєстрація проводиться протягом 14 робочих днів із дня, наступного після надходження договору до реєструючого органу.

Не пізніше наступного робочого дня після реєстрації договору реєструючий орган письмово інформує про це суб'єкта, який подав колективний договір на реєстрацію.

Реєструючий орган оприлюднює на власному офіційному вебсайті та щомісяця оновлює реєстр колективних договорів, змін до них, їх тексти, рекомендації щодо приведення договору у відповідність до вимог законодавства (у разі їх наявності).

Текст договору, змін до нього оприлюднюється, за винятком інформації, доступ до якої обмежено сторонами відповідно до закону або за їх рішенням.

Примірник договору, поданий на повідомну реєстрацію в паперовій або електронній формі, зберігається в реєструючому органі до заміни його новим.

Повідомна реєстрація колективних договорів, змін до них проводиться на безоплатній основі.

Стаття 30 Закону №2937 передбачає надання інформації про укладені колективні договори до органів статистики в порядку, встановленому законодавством.

Державна служба статистики України наказом від 30.03.2023 р. №128 «Про затвердження форм державного статистичного спостереження №1-ПВ (місячна) «Звіт із праці» та №1-ПВ (квартальна) «Звіт із праці» оновила форми державного статистичного спостереження.

Форма подання інформації наведена у розділі V «Звіту із праці» (див. таблицю нижче).

Розгляньмо особливості здійснення контролю за виконанням колективного договору.

Контроль за виконанням колективного договору здійснюється безпосередньо його сторонами в порядку, визначеному цим договором.

V. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, од.	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), установлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), установлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	

Сторони колективного договору звітують про його виконання в порядку та строки, визначені цим договором, але не рідше ніж раз на рік (стаття 27 Закону №2937).

Під час здійснення контролю за виконанням колективного договору його сторони зобов'язані на безоплатній основі надавати одна одній необхідну інформацію, зокрема відповідні документи, що є предметом колективного договору, у порядку, визначеному цим договором.

Сторона колективного договору, яка надає інформацію, має право вимагати її нерозголошення відповідно до закону.

Для здійснення контролю за виконанням колективного договору пропонуємо затверджувати спільні заходи щодо реалізації норм колективного договору із зазначенням відповідальних за їх виконання.

Для перевірки виконання норм колективного договору бажано створювати відповідні комісії. За підсумками діяльності такої комісії потрібно складати акт (довідку), що буде основним документом для фіксації результатів роботи з виконання колективного договору.

Документ має відображати стан роботи з виконання колективного договору, містити інформацію про здійснення заходів, зазначених у колективному договорі, ступінь їх реалізації (скільки виконано повністю або частково). За кожним із невиконаних зобов'язань слід чітко зазначити причини невиконання, пропозиції щодо усунення недоліків, а також пропозиції про притягнення до відповідальності осіб, винних у невиконанні заходів колективного договору, тощо.



Практичне завдання

Підготувати текст акта і пропозиції комісії з контролю за виконанням укладеного колективного договору.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. На підприємстві укладено колективний договір. Чи потрібно його реєструвати?

- ☐ А. Обов'язково.
☐ Б. Не потрібно.
☐ В. Потрібно на вимогу державних органів.
☐ Г. За бажанням сторін договору.

2. Хто має подавати колективний договір на реєстрацію?

- ☐ А. Роботодавець.
☐ Б. Профспілка.
☐ В. Будь-хто за спільним рішенням.
☐ Г. Сторони договору.

3. Чи має державний орган право відмовити у реєстрації колективного договору?

- ☐ А. Ні.
☐ Б. Може відмовити у реєстрації.
☐ В. Може повернути на доопрацювання.
☐ Г. Може залишити без розгляду.

4. Чи має право реєструючий орган вимагати внесення правок до колективного договору?

- ☐ А. Так.
☐ Б. Не має.
☐ В. Має право вносити зауваження та пропозиції щодо змісту договору.
☐ Г. Має право витребувати додаткові документи.

5. У які терміни здійснюється контроль за виконанням колективного договору?

- ☐ А. Один раз на п'ять років.
☐ Б. Щомісяця.
☐ В. Один раз на квартал.
☐ Г. У строки, визначені самим договором, але не рідше ніж один раз на рік.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Б	2. Г	3. А	4. В	5. А
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. В	2. А	3. Г	4. В	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. Б	2. Г	3. А	4. Б	5. Б
------	------	------	------	------

Сесія 4

1. Г	2. А	3. Б	4. А	5. Б
------	------	------	------	------

Сесія 5

1. А	2. Г	3. А	4. Б	5. Г
------	------	------	------	------

БЛОК 2.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА, ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ДЛЯ ВИРОБЛЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОЇ ПОЗИЦІЇ

СЕСІЯ 1. СКЛАДОВІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. ІНФЛЯЦІЯ, ІНДЕКС СПОЖИВЧИХ ЦІН, КУПІВЕЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» **заробітна плата** – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу (ст. 1), а її розмір залежить, зокрема, від результатів господарської діяльності підприємства.

Відповідно до вищезазначеного закону (ст. 2) до структури заробітної плати входять:

- основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;
- додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці (включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій);
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати), які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Таким чином, нарахована до виплати заробітна плата, окрім ставки (окладу), включає і премії за вислугу років та особливу кваліфікацію, надбавки за географічні зони, премії за несення відповідальності, виплати за роботу в брудних, небезпечних та некомфортних умовах, виплати в рамках систем гарантованої заробітної плати, доплати за вартість життя та інші

регулярні виплати. До премій та безоплатних позик належать сезонні премії та премії, що виплачуються наприкінці року, доплати на період відпустки (понад нормальну плату) та премії, пов'язані з участю в розподілі прибутку.

Окрім щомісячної винагороди за виконану роботу, працівник отримує винагороду за невідпрацьований час, що включає виплати працівникам у зв'язку з державними святами, щорічними відпустками та іншими періодами оплачуваного неробочого часу, які надаються роботодавцем.

Крім того, інколи роботодавці повністю чи частково покривають медичне страхування працівників та інші послуги й об'єкти (житло, професійну підготовку, навчання тощо). Переговорник має розуміти: у разі, якщо роботодавець відмовляється підвищувати рівень заробітної плати, оплата вищезазначених послуг також впливатиме на рівень життя працівників і може бути предметом переговорів.

Відповідно до норм Міжнародної організації праці сумарний заріток найманого працівника охоплює заробітну плату, винагороду за невідпрацьований час (за винятком вихідної допомоги), премії, безоплатні позики, житлові та сімейні допомоги, виплачувані роботодавцем безпосередньо своїм працівникам.

Договірне регулювання оплати праці працівників підприємств в Україні здійснюється на основі системи угод (ст. 14): генеральної, галузевої (міжгалузевої), територіальної угоди і колективного договору.

Отже, заробітна плата значною мірою є непрямим показником якості життя, але водночас є елементом витрат на виробництво (для підприємства). Тож якщо профспілковий переговорник націлений на підвищення рівня заробітної плати, то роботодавець навпаки зацікавлений у зменшенні витрат на оплату праці.

Говорячи про заробітну плату, слід враховувати й певні регуляторні обмеження, що виникають на рівні держави, а також макроекономічну ситуацію, яка склалася в країні на момент ведення переговорів.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» в Україні встановлюється рівень мінімальної заробітної плати. Мінімальна заробітна плата (ст. 3) – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці, і він є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці.

Якщо нарахована заробітна плата працівника, який повністю виконав місячну норму праці (працює на повну ставку), є нижчою за рівень мінімальної заробітної плати, роботодавець зобов'язаний здійснити доплату до рівня мінімальної заробітної плати. Ця доплата виплачуватиметься щомісячно одночасно із заробітною платою.

Причому переговорнику слід звернути увагу, що під час обчислення розміру заробітної плати працівника для забезпечення мінімального розміру не враховуються доплати за роботу в несприятливих умовах праці та підвищеного ризику для здоров'я, за роботу в нічний та надурочний час, роз'їзний характер робіт, премії до святкових і ювілейних дат (ст. 3 Закону України «Про оплату праці»).

Насамперед переговорнику слід враховувати економічну ситуацію та її вплив на фактичний рівень добробуту працівника.

Розрізняймо номінальну та реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата – основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні й компенсаційні виплати, які виплачуються працівнику у зв'язку з відносинами трудового найму. Показник номінальної заробітної плати («брутто») розраховується в середньому за певний період часу: годину, місяць, квартал, рік. Він обчислюється шляхом ділення нарахованого фонду оплати праці працівників як у грошовій, так і в натуральній формах на: кількість людино-годин відпрацьованого або оплаченого робочого часу; середньооблікову кількість штатних працівників; середню кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості за відповідний період.

Для обчислення номінальної заробітної плати до виплати («нетто») від фонду заробітної плати віднімають податки та обов'язкові внески (податок на доходи фізичних осіб, єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування і військовий збір).

$$\text{НЗП нетто} = \text{НЗП брутто} - \text{НЗП брутто} \times (\text{ПДФО} + \text{ЄВСС} + \text{ВЗ}),$$

де НЗП – номінальна заробітна плата;

ПДФО – податку на доходи фізичних осіб (%);

ЄВСС – єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (%);

ВЗ – військовий збір (%).

Наприклад, розрахуймо фонд заробітної плати (ФЗП) і погляньмо, скільки отримає працівник після сплати ПДФО та ВЗ (НЗП нетто), якщо на підприємстві працюють 50 працівників (табл. 1).

Таким чином, з погляду роботодавців заробітна плата становить лише частину витрат у собівартості продукції. Інша частина – це єдиний соціальний внесок (нараховується на фонд заробітної плати).

У наведеному прикладі НЗП брутто буде дорівнювати 1172582 грн. Отже, для виплати працівникам заробітної плати (із фондом заробітної плати 974500 грн) роботодавець додатково має сплатити 198082 грн єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (Табл. 1). Зверніть увагу: у разі працевлаштування осіб з інвалідністю (із виконанням усіх передбачених законодавством вимог) роботодавець сплачує ЄВСС на фонд заробітної плати таких працівників за ставкою 8,41%.

Порахуємо заробітну плату «на руки» (НЗП нетто) для працівників з урахуванням рівня нарахованої заробітної плати (Табл. 2).

Номінальна заробітна плата ніяк не свідчить про купівельну спроможність працівників, оскільки купівельна спроможність доходів залежить від підвищення (або зниження) цін на куповані працівниками товари й послуги, тобто від рівня інфляції.

Купівельну спроможність номінальної заробітної плати під впливом трансформацій споживчих цін на товари й послуги та встановленого рівня податків і обов'язкових платежів характеризує **реальна заробітна плата**.

Тож, проводячи переговори щодо підвищення рівня заробітної плати, краще використовувати показники так званої реальної заробітної плати з поправкою на зміну споживчих цін. Однак зазначимо, що індекс споживчих цін (ІСЦ) відображає зміни цін з погляду середнього споживача, тож різні групи найманих працівників можуть зазнавати наслідків різної динаміки цінових змін (наприклад, за низької заробітної плати працівники витрачають на продукти харчування більшу частину доходів порівняно із середнім споживачем, у структурі витрат якого також – витрати на освіту, відпочинок, розваги тощо).

Індекс споживчих цін (ІСЦ) – це показник, який характеризує зміни у часі загального рівня цін на товари й послуги, які купує населення для невиробничого (власного) споживання. Він є показником зміни вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг постійної якості з постійними характеристиками у поточному періоді порівняно з базисним.

Таблиця 1.

Розрахунок фонду заробітної плати

Показник	15 осіб (кожен отримує заробітну плату з надбавками в сумі 35000 грн)	15 осіб (кожен отримує заробітну плату з надбавками в сумі 17500 грн)	10 осіб з інвалідністю (кожен отримує заробітну плату з надбавками в сумі 12000 грн)	10 осіб (кожен отримує мінімальну заробітну плату 6700 грн)	Загалом, грн
Фонд заробітної плати, грн	$35000 \times 15 = 525000$	$17500 \times 15 = 262500$	$12000 \times 10 = 120000$	$6700 \times 10 = 67000$	974500
Розмір ЄВСС (22% і 8,41% для осіб з інвалідністю), грн	$525000 \times 0,22 = 115500$	$262500 \times 0,22 = 57750$	$120000 \times 0,0841 = 10092$	$67000 \times 0,22 = 14740$	198082
Загальні витрати роботодавця під час виплати ФЗП, грн	$525000 + 115500 = 640500$	$262500 + 57750 = 320250$	$120000 + 10092 = 130092$	$67000 + 14740 = 81740$	1172582

Таблиця 2.

Розрахунок номінальної заробітної плати нетто

Показник	Працівник отримує заробітну плату з надбавками в сумі 35000 грн	Працівник отримує заробітну плату з надбавками в сумі 17500 грн	Працівник з інвалідністю отримує заробітну плату з надбавками в сумі 12000 грн	Працівник отримує мінімальну заробітну плату 6700 грн
Податок на доходи фізичних осіб (18%), грн	$35000 \times 0,18 = 6300$	$17500 \times 0,18 = 3150$	$12000 \times 0,18 = 2160$	$6700 \times 0,18 = 1206$
Військовий збір (1,5%), грн	$35000 \times 0,015 = 525$	$17500 \times 0,015 = 262,5$	$12000 \times 0,015 = 180$	$6700 \times 0,015 = 100,5$
НЗП нетто, грн	$35000 - 6300 - 525 = 28175$	$17500 - 3150 - 262,5 = 14087,5$	$12000 - 2160 - 180 = 9660$	$6700 - 1206 - 100,5 = 5393,5$

ІСЦ зазвичай використовують як показник загального рівня інфляції в економіці, тому його часто називають «індексом інфляції», хоча він вимірює тільки зміни цін (тарифів) на споживчі товари й послуги.

ІСЦ є показником зміни сукупної ціни одного й того самого набору товарів та послуг у різні періоди. Крім того, він показує зміну цін у середньому по країні. Проводячи переговори, краще спиратися на ІСЦ в конкретному регіоні (з цією інформацією завжди можна ознайомитися на офіційному сайті Державної служби статистики України або НБУ).

Сукупна ціна набору товарів та послуг у базисному періоді приймається за 100; зміни в наступні періоди виражаються у відсотках до вартості базисного періоду (за базисний період може бути прийнятий будь-який рік, але часто приймають попередній рік).

Наприклад, якщо вартість товарного набору збільшилася на 7,5% порівняно з базисним періодом, це означає, що індекс становить 107,5%. Якщо вартість знизилася на 10,2%, то індекс дорівнює 89,8%.

Якщо індекс споживчих цін дорівнює 107,5%, це не означає, що всі складники набору подорожчали на 7,5%. Одні товари могли зрости в ціні значно більше, а ціни на інші при цьому або знизилися, або залишилися без змін.

Поняття купівельної спроможності безпосередньо пов'язане з інфляцією, оскільки цінність грошових ресурсів має тенденцію до зміни, а індекс цін використовується для визначення рівня інфляції.

Відповідно до визначення Національного банку України під **купівельною спроможністю** розуміють умовну кількість товарів і послуг, які можна придбати за грошову одиницю (її ще називають товарною або внутрішньою ціною грошей). Купівельна спроможність розглядається з різноманітних позицій, зокрема у контексті доступності для населення необхідних товарів і послуг, забезпечення високої якості життя населення та дотримання соціальних стандартів. Купівельна спроможність визначає платоспроможність населення, яка залежить від доходів населення і, зокрема, від заробітної плати.

Саме реальна заробітна плата є одним із основних показників купівельної спроможності працівників та непрямым підтвердженням рівня їхніх доходів, незалежно від фактичної роботи, яку вони виконують у межах свого виду діяльності.

Одне з головних завдань профспілок – захист купівельної спроможності зарплати, особливо в періоди високої інфляції, шляхом підвищення номінальної заробітної плати відповідно до змін у споживчих цінах.

Згідно з резолюцією щодо міжнародних порівнянь реальної заробітної плати під реальною заробітною платою розуміють «товари та послуги, які можна купити на заробітну плату або які надаються як заробітна плата».

Розмір реальної заробітної плати залежить від розміру номінальної заробітної плати, зміни цін на споживчі товари й послуги, розміру стягуваних податків.

Реальну заробітну плату можна розрахувати як абсолютну величину, тобто у грошовому виразі (номінальна заробітна плата звітного періоду у цінах базисного періоду). Вона розраховується шляхом ділення номінальної заробітної плати поточного періоду без урахування податків та обов'язкових платежів (нетто) на ІСЦ.

$$\text{РЗП} = \text{НЗП нетто} / \text{ІСЦ},$$

де РЗП – реальна заробітна плата;
НЗП нетто – номінальна заробітна плата за вирахуванням податків та обов'язкових платежів;
ІСЦ – індекс споживчих цін за відповідний період.

Наприклад, якщо ІСЦ (грудень до грудня попереднього року) за 2022 р. становив 126,6%, то реальна заробітна плата (візьмемо дані із Табл. 2) для працівника, НЗП нетто якого складає 9660 грн, становитиме:

$$\text{РЗП} = 9660 / 1,266 = 7630,33 \text{ грн.}$$

ІСЦ є найважливішим показником, який характеризує інфляційні процеси в економіці країни і використовується для вирішення багатьох питань державної політики, аналізу і прогнозу цінових процесів, зокрема перегляду розмірів грошових доходів, перерахунків орендної плати, індексації нормативної вартості земель, перерахунків сум заборгованості відповідно до рішень судових органів та перерахунків рівня заробітної плати.



Практичне завдання 1

Поясніть, як податки впливатимуть на рівень номінальної заробітної плати нетто.

З чим пов'язана різниця між номінальною та реальною заробітною платою і чому це необхідно врахувати під час проведення переговорів? Поясніть, які чинники можуть впливати на рівень реальної заробітної плати працівника.

Практичне завдання 2

Створіть дві групи переговорників, які представлятимуть профспілку та роботодавців.

Обговоріть ситуацію, яка складається під час проведення переговорів за таких умов: інфляція становить 15% на рік, а кількість працівників за незмінних обсягів продажів скоротилася на 10%.

Як може розвиватися ситуація за незмінного кадрового складу?

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Індекс споживчих цін (ІСЦ) – це показник, який характеризує:

- ☐ А. Зміни у часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує підприємство для виробничого споживання.
- ☐ Б. Зміни вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг постійної якості з постійними характеристиками у поточному періоді порівняно з базисним.
- ☐ В. Зміни кількості товарів та послуг, які купує населення для власного споживання.
- ☐ Г. Зміни кількості товарів та послуг, які купує підприємство для виробничого споживання.

2. Реальна заробітна плата характеризує:

- ☐ А. Купівельну спроможність номінальної заробітної плати із урахуванням впливу змін споживчих цін на товари й послуги та рівня податків і обов'язкових платежів.
- ☐ Б. Купівельну спроможність номінальної заробітної плати із урахуванням впливу змін споживчих цін на товари та послуги.
- ☐ В. Купівельну спроможність номінальної заробітної плати за вирахуванням податків і обов'язкових платежів.
- ☐ Г. Частку збільшення доходу, що витрачається на споживання.

3. За якою ставкою ПДФО оподатковується заробітна плата:

- ☐ А. 8,41%.
- ☐ Б. 22%.
- ☐ В. 1,5%.
- ☐ Г. 18%.

4. Що таке купівельна спроможність?

- ☐ А. Умовна кількість товарів і послуг, які можна придбати за грошову одиницю.
- ☐ Б. Доступність для населення необхідних товарів і послуг.
- ☐ В. Забезпечення високої якості життя населення.
- ☐ Г. Дотримання високих соціальних стандартів.

5. Якщо фонд оплати праці одного працівника (номінальна заробітна плата) становить 22000 грн, то сума заробітної плати до виплати:

- ☐ А. 17160 грн.
- ☐ Б. 18040 грн.
- ☐ В. 21670 грн.
- ☐ Г. 17710 грн.

СЕСІЯ 2. ЕКОСИСТЕМА ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (УМОВИ ПРАЦІ ТА УЧАСТЬ У ДОХОДАХ, ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ, НАВЧАННЯ). ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Заробітна плата безпосередньо впливає на продуктивність, а зростання продуктивності – на рівень заробітної плати.

Продуктивність – це показник ефективності праці, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу.

Продуктивність показує, наскільки ефективно використовуються ресурси; її можна виміряти в цілому для усіх факторів виробництва (загальна продуктивність) або окремо для кожного фактора. Наприклад, продуктивність праці визначається як випуск певної продукції (надання послуги) або додана вартість, поділена на кількість праці, використаної для створення цього продукту (послуги).

Продуктивність праці розуміють як відношення фізичного обсягу продукції до фізичного обсягу використаних ресурсів. Це міра ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва.

ПРОДУКТИВНІСТЬ = ВИПУСК / ВИТРАТИ

Випуск продукції, що стоїть у чисельнику вищенаведеної формули, може вимірюватися у валовому вираженні (скільки автомобілів виготовлено, скільки грошей коштує загальний обсяг випущеної продукції) або як додана вартість (те, що ми виробили, мінус ресурси, отримані нами від інших компаній).

У знаменнику може бути один вид ресурсів (праця, капітал, енергія, вода тощо) або комбінація ресурсів

Середня продуктивність праці може вимірюватися як у вартісному, так і у фізичному вираженні.

Продуктивність у вартісному вираженні визначається як вартість реалізованої продукції, поділена на середню чисельність працівників.

ПРОДУКТИВНІСТЬ = Вартість реалізованої продукції / середня чисельність працівників

Продуктивність у фізичному вираженні вимірюється через ділення обсягу виготовленої продукції в одиницях виміру на середню чисельність працівників.

ПРОДУКТИВНІСТЬ = Обсяг продукції в одиницях / середня чисельність працівників

МОП розраховує продуктивність праці шляхом ділення загального випуску товарів і послуг на

загальну кількість годин, відпрацьованих усіма працівниками, задіяними у виробничому процесі. Цей розрахунок дає змогу визначити середню продуктивність за годину праці.

Продуктивність праці залежить від таких чинників:

- зусилля працівників (наприклад, невиходи на роботу та дефекти, пов'язані з людськими помилками);
- рівень кваліфікації працівників;
- умови праці;
- інвестиції;
- технологічний прогрес;
- монопольне становище;
- макроекономічні умови;
- управління компанією.

Продуктивність праці лише частково відображає продуктивність з погляду особистих здібностей працівників або інтенсивності їхньої праці. Тому під час проведення переговорів слід враховувати, що на зміну продуктивності праці спільно впливають зміни і в робочій силі, і в обсягах інвестованого капіталу. Але також слід враховувати й зміни на самому підприємстві. Це може бути технічне переоснащення, але також організаційні трансформації, наприклад запровадження KPI (key performance indicators – ключові показники ефективності), тобто системи фінансового та нефінансового оцінювання, яке допомагає менеджменту підприємства визначити ступінь досягнення визначених цілей (виручка, ступінь задоволеності клієнтів, рентабельність, якість тощо). Продуктивність праці зростає, коли працівники працюють розумніше, старанніше, швидше або з кращими навичками, але вона також підвищується і завдяки використанню більшої чи кращої техніки, зменшенню кількості відходів вихідних матеріалів або впровадженню технологічних інновацій.

Коли продуктивність праці зростає, це свідчить про те, що працівники виробляють більше продукції за одиницю часу, що обумовлює економічне зростання підприємства і, як наслідок, має впливати на підвищення рівня життя.

Тому екосистема продуктивності охоплює такі різні аспекти, як особиста продуктивність, управління проектами, співпраця, організація завдань і спілкування.

На підприємствах широко використовуються різноманітні інструменти для співпраці та спілкування (наприклад, електронна пошта, платформи обміну миттєвими повідомленнями – Slack, Microsoft Teams; відеоконференції – Zoom, Google Meet; платформи обміну документами – Google Drive, Microsoft OneDrive), які забезпечують безперебійний обмін інформацією та командну роботу.

Своєю чергою, платформи управління проектами полегшують планування, відстеження та співпрацю в

межах керування проєктами. Вони забезпечують виконання таких функцій, як призначення завдань, відстеження прогресу, терміни та командне спілкування. До популярних інструментів управління проєктами належать Trello, Asana та Jira.

Не менш вирішальне значення для продуктивності має управління знаннями та інформацією, тобто її ефективне зберігання, упорядкування та пошук. Такі інструменти, як додатки для створення нотаток (Evernote, OneNote), хмарне сховище (Dropbox, iCloud) і системи керування знаннями, допомагають окремим особам і командам фіксувати інформацію й отримувати доступ до неї в разі необхідності.

Інструменти автоматизації робочого процесу допоможуть оптимізувати повторювані завдання та робочі процеси, заощадити час і зусилля. Платформи автоматизації робочого процесу (Zapier, Integromat) дають користувачам змогу інтегрувати різні програми та автоматизувати дії між ними.

Різноманітні методології підвищення та структурування продуктивності, такі як Getting Things Done (GTD), Pomodoro Technique і Kanban, забезпечують структуру й містять рекомендації щодо ефективного управління завданнями, пріоритетами та часом.

Для продуктивності також важливі безперервне навчання та розвиток навичок, що вимагає застосування навчальних ресурсів. Онлайн-курси, навчальні посібники, блоги, подкасти та книги на такі теми, як управління часом, особистий розвиток і підвищення продуктивності, безпосередньо вплинуть як на працівника, так і на підприємство, де він працює.

Культура та організаційні практики: успішна екосистема продуктивності підприємства охоплює і культуру, яка підтримує високу продуктивність та сприяє розвитку співробітників. Організаційні практики на кшталт гнучких графіків робочого часу сприяють балансу між роботою та особистим життям, що може підвищити продуктивність. Кожна організація може вибрати певні елементи та налаштувати їх, враховуючи свої потреби й конкретні вимоги, для досягнення максимальної продуктивності.

Моніторинг продуктивності праці дає змогу оцінювати ефективність використання робочої сили, визначати сфери для покращення та ухвалювати обґрунтовані рішення для підвищення рівня продуктивності. Розуміючи й аналізуючи тенденції продуктивності праці, підприємства можуть впроваджувати стратегії оптимізації розподілу ресурсів, стимулювання інновацій та інклюзивного зростання.

Для компанії участь працівника у доходах – одна зі стратегій заохочення співробітників до підвищення продуктивності та досягнення бізнес-цілей. Суть стратегії полягає в тому, що частина доходу працівника

залежить від його особистої продуктивності або від успіху організації в цілому. Нижче наводимо деякі способи стимулювання підвищення продуктивності працівників за допомогою участі в доходах.

Бонуси за досягнення цілей: компанії можуть встановлювати цілі для працівників та пропонувати бонуси або премії за їх досягнення. Цілі можуть стосуватися збільшення обсягу продажів, зниження витрат, покращення якості роботи або будь-яких інших критеріїв продуктивності.

Розподіл прибутку: деякі компанії пропонують найманим працівникам частку від прибутку організації. Такий розподіл може здійснюватися через програми акцій або інші форми участі у власності, що дають працівникам змогу отримувати фінансову винагороду за успіх компанії.

Системи преміювання: компанії можуть встановлювати системи преміювання, що передбачають для працівників додаткову оплату за докладені ними зусилля, їхню ініціативу та результативність. Наприклад, застосовуються системи індивідуальних премій або групових бонусів.

Розподіл доданої вартості, отриманої від збільшення продуктивності: якщо працівник запропонує певні ідеї або вдосконалення, що забезпечать значне зростання продуктивності або зниження витрат, компанія може домовитися про розподіл отриманої доданої вартості. Такий розподіл може здійснюватися у формі виплати премії або додаткової винагороди за пропонування ефективних рішень.

Зростання заробітної плати на основі продуктивності: компанії можуть використовувати системи перегляду заробітної плати, за яких заробітна плата працівника зростає відповідно до його продуктивності. Такий підхід передбачає регулярне оцінювання продуктивності та підвищення зарплати на основі досягнень.

Важливо пам'ятати, що участь у доходах – не єдиний чинник, який впливає на продуктивність працівників. Також мають значення й інші чинники – стимулююча робоча атмосфера, можливість професійного розвитку, баланс роботи та особистого життя. Успішна стратегія участі у доходах має бути чітко спрямована на мотивацію працівників та визнання їхнього внеску у досягнення компанією успіху.

МОП визнає, що продуктивність праці є важливим критерієм якості праці. Але також продуктивність відіграє роль у підвищенні конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищенні заробітної плати та створенні кращих умов праці. Зростання продуктивності праці та збільшення реалізації товарів і послуг слугує передумовою для ведення переговорів щодо підвищення заробітної плати. Переговорники мають вирішити, яку

частку вартості додатково випущеної продукції скерувати на збільшення заробітної плати. Об'єктивна вимога полягає в тому, щоб на основі зростання продуктивності праці підвищувати заробітну плату в межах, за яких знижувалися би витрати на виплату заробітної плати на одиницю продукції. За таких умов зростання продуктивності праці можливе й у разі незмінності або навіть зниження цін на продукцію.



Практичне завдання

Створіть кілька груп переговорників, переговорні позиції яких окресліть на фліпчарті. Кожна група формує свою переговорну позицію, виходячи з таких даних.

Загальний обсяг товарів і послуг, що виготовляє підприємство-монополіст, останні 5 років поспіль зростає на 4% відносно попереднього року. Середня чисельність працівників залишається незмінною. Чи відбуваються за таких умов зміни в продуктивності праці?

Які фактори впливають на продуктивність?

Як зміниться переговорна позиція за умови, що за ці 5 років чисельність працівників зменшилася на 10%?

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. Що таке продуктивність?

- ☐ А. Умовна кількість товарів і послуг, які можна придбати за грошову одиницю.
- ☐ Б. Відношення фізичного обсягу продукції до фізичного обсягу використаних ресурсів, міра ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва.
- ☐ В. Відношення валового доходу до фізичного обсягу використаних ресурсів.
- ☐ Г. Один вид ресурсів (праця, капітал, енергія, вода тощо) або комбінація ресурсів.

2. Продуктивність праці залежить від таких факторів:

- ☐ А. Зусилля працівників (наприклад, невиходи на роботу та дефекти, пов'язані з людськими помилками), рівень кваліфікації працівників.
- ☐ Б. Умови праці та інвестиції.
- ☐ В. Технологічний прогрес, монопольне становище та управління компанією.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

3. Міра ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва – це:

- ☐ А. Купівельна спроможність.
- ☐ Б. Собівартість.
- ☐ В. Продуктивність.
- ☐ Г. Заробітна плата.

4. Критерієм якості праці є:

- ☐ А. Купівельна спроможність.
- ☐ Б. Продуктивність.
- ☐ В. Номінальна заробітна плата.
- ☐ Г. Реальна заробітна плата.

5. Екосистема продуктивності охоплює:

- ☐ А. Особисту продуктивність.
- ☐ Б. Управління проєктами, співпрацю.
- ☐ В. Організацію завдань і спілкування.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

СЕСІЯ 3. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ КОМПАНІЇ, АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ

Ведення переговорів передбачає ознайомлення з фінансовою звітністю підприємства. Переговорник має розуміти, яку інформацію може отримати з фінансової звітності.

Фінансовий облік – це спосіб звітування про фінансові результати та фінансовий стан підприємства. Це історичний погляд на компанію, який показує її стан на певну дату (відображає минуле). Фінансова звітність не дає повного уявлення про ефективність здійснюваних бізнес-операцій. Тому великі підприємства зазвичай ведуть облік двох типів (Табл. 3): фінансовий та управлінський.

Тож за можливості переговорник має отримати інформацію, що готується менеджменту, – для розуміння процесів, які відбуваються в компанії.

З 2012 року відповідно до законодавства низка підприємств подає звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), але більшість підприємств складають фінансову звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО).

Під **фінансовою звітністю** розуміють бухгалтерську звітність, яка містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період (п. 3 р. І НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»). Саме на підставі даних фінансової звітності можна оцінити майновий стан, результати діяльності та економічний потенціал суб'єкта господарювання, прогнозувати майбутні грошові потоки й визначати вектори його розвитку.

Готуючись до переговорів, слід ознайомитися із загальною річною фінансовою звітністю. До неї, зокрема, належать такі документи, як баланс та звіт про фінансові результати.

Таблиця 3.

Порівняльна характеристика інформації, відображеної у фінансовому і управлінському обліку

	Фінансовий облік	Управлінський облік
Призначення інформації	Повідомити зовнішнім користувачам (інвесторам, банкам, регуляторам, уряду) про фінансовий стан компанії	Допомогти керівництву ухвалювати кращі рішення для досягнення загальних стратегічних цілей компанії
Формат подачі інформації	Формат ведення фінансової звітності регулюється стандартами фінансової звітності та законодавством	Формат не регулюється. Інформація подається у вигляді, оптимальному для аналізу, здійснюваного менеджментом
Рівень деталізації	Агрегована фінансова інформація	Більш деталізована інформація, корисна для ухвалення рішень
Основні користувачі	Зовнішні користувачі	Внутрішні (менеджмент)

Баланс (звіт про фінансовий стан) відображає активи, зобов'язання і власний капітал підприємства на певну дату.

Баланс складається з двох частин: активу (А) і пасиву (П).

Активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, і їх використання, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. В активі показують ресурси, що сприятимуть отриманню економічних вигод у майбутньому, – основні засоби, виробничі запаси, готову продукцію, гроші тощо.

У пасиві показують власний капітал (ВК) та зобов'язання (З), тобто джерела ресурсів компанії. Підсумки активу і пасиву балансу підприємства завжди рівні між собою.

$$A = P = BK + Z,$$

де ВК – власний капітал;
З – зобов'язання.

Яку інформацію можна використати для аналізу балансового звіту?

1. Структура активів підприємства.

У балансі активи поділено на оборотні та необоротні. Такий поділ дає можливість з'ясувати, як швидко та чи інша частина активів підприємства бере участь у формуванні вартості кінцевого продукту.

Необоротні активи – це активи, які використовуватимуться підприємством понад рік. До необоротних активів зараховують: будинки та споруди, машини й обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар, багаторічні насадження, інші основні засоби. Тривалість використання таких активів – більше одного року (або операційного циклу).

Оборотні (поточні) активи – це активи, які споживаються або реалізуються протягом одного операційного циклу.

Структура оборотних активів:

- грошові кошти (готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання);
- дебіторська заборгованість (сума заборгованості юридичних та фізичних осіб, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми коштів, їх еквівалентів або інших активів на певну дату);
- запаси (сировина, матеріали, паливо, тара, малоцінні та швидкозношувані предмети, готова продукція).

2. Структура пасивів підприємства.

Зобов'язання у звіті про фінансовий стан поділяються на непоточні та поточні, що характеризує структуру заборгованості підприємства.

Непоточні зобов'язання – це суми, які підлягають сплаті більш ніж за 12 місяців, наприклад довгострокові банківські позики.

Поточні зобов'язання – це суми, які підлягають сплаті менш ніж за 12 місяців, наприклад овердрафт або торгова кредиторська заборгованість (суми заборгованості постачальникам за надані товари чи послуги).

Зобов'язання класифікують як поточне, якщо воно:

- буде погашено в рамках одного операційного циклу суб'єкта господарювання;
- підлягає погашенню протягом дванадцяти місяців після звітної дати;
- зберігається переважно з метою торгівлі.

Усі інші зобов'язання слід визначати як довгострокові.

Розуміння оборотних активів та поточних зобов'язань дає змогу охарактеризувати фінансовий стан підприємства у короткостроковій перспективі через розрахунок чистого оборотного капіталу. Чистий оборотний капітал (англ. net working capital) дорівнює різниці між оборотними активами підприємства та поточними зобов'язаннями (у грошових одиницях).

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{ПЗ},$$

де ЧОК – чистий оборотний капітал;
ОА – оборотні активи;
ПЗ – поточні зобов'язання.

Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання й має резерви для розширення діяльності. Брак оборотного капіталу свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) складається з двох розділів: фінансові результати; елементи операційних витрат. Звіт про фінансові результати відображає результати діяльності підприємства протягом звітного періоду у вигляді прибутку чи збитку, а один із його показників – чистий прибуток – є не лише елементом розподілу, але й джерелом розширення виробництва, а отже, і зростання добробуту працівників підприємства та підвищення їхнього рівня життя.

Аналізуючи Звіт про фінансові результати, слід розуміти, що, окрім доходу від основної (операційної) діяльності, підприємство може отримати дохід від інвестиційної та фінансової діяльності (інвестиції, відшкодування, фінансова допомога, відсотки по депозитах, виплати за оренду приміщень тощо). Тож якщо підприємство отримує різні види доходу, то дохід буде більший, ніж виручка.

У Звіті про фінансові результати валовий прибуток за вирахуванням комерційних і адміністративних (та амортизаційних) витрат дорівнює операційному прибутку, також відомому як прибуток до сплати відсотків і податків (Earnings Before Interest and Taxes, EBIT).

Чистий прибуток (збиток) розраховується та зазначається у розділі I Звіту про фінансові результати за нижченаведеною формулою.

$$\text{ЧП} = \text{ЧДвРП} - \text{СРП} + \text{ІОД} - \text{АВ} - \text{ВнЗ} - \text{ІОВ} + \text{ДвУК} + \text{ІФД} + \text{ІД} - \text{ФВ} - \text{ВвУК} - \text{ІВ} - \text{ПП}$$

де ЧП – чистий прибуток;
ЧДвРП – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
СРП – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
ІОД – інші операційні доходи;
АВ – адміністративні витрати;
ВнЗ – витрати на збут;
ІОВ – інші операційні витрати;
ДвУК – дохід від участі в капіталі;
ІФД – інші фінансові доходи;
ІД – інші доходи;
ФВ – фінансові витрати;
ВвУК – витрати від участі в капіталі;
ІВ – інші витрати;
ПП – податок на прибуток.

Зрозуміло, що за умови отримання збитків та наявності збитків минулих років вести переговори про розмір заробітної плати проблематично. Тому наявність прибутку є певною запорукою успішних переговорів.

Інша ситуація виникає, коли за нарощення обсягів реалізації на ринку зростають і витрати підприємства (не в частині заробітної плати працівників). Тоді слід проаналізувати структуру витрат за останні три–п'ять років. Це пояснить, які саме витрати підвищилися і що спричинило їх зростання.

Наприклад, аналіз витрат свідчить про зростання деяких із них (зростання цін на енергоносії, збільшення виплат по кредитах, зростання цін на сировину, транспортних витрат тощо). Зрозуміло, що це позначиться на собівартості продукції і, якщо неможливо підвищити ціни на товари чи послуги, негативно вплине на рівень заробітної плати (він залишатиметься незмінним).

Важливу інформацію для проведення переговорів дає аналіз фінансових показників, які можуть свідчити про потенційну можливість зростання собівартості продукції (не в частині фонду оплати праці) – через необхідність обслуговування наявної заборгованості чи додаткові запозичення.

Окремо звернімо увагу на коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Фінансова стійкість – це спроможність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями власними фінансовими ресурсами. Для забезпечення стабільності у фінансуванні активів підприємства необхідна незалежність від залучених фінансових ресурсів.

Фінансову стійкість підприємства оцінюють із використанням низки фінансових коефіцієнтів.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) розраховується за такою формулою:

$$\text{КА} = \text{ВК} / \text{А},$$

де КА – коефіцієнт автономії;
ВК – власний капітал;
А – загальний обсяг активів (підсумок балансу підприємства).

Цей показник використовується для оцінювання частки власного капіталу в загальній структурі і характеризує частку в активах, що сформована за рахунок власного капіталу. Значення показника вказує на те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Низьке значення показника може сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. Низька частка власного капіталу зазвичай супроводжується значними фінансовими витратами (процентні

платежі, інші витрати на залучення і використання позикових коштів).

Коефіцієнт фінансування визначає частку залученого капіталу в загальній структурі капіталу підприємства і розраховується за такою формулою:

$$КФ = ЗК / А,$$

де КФ – коефіцієнт фінансування;

ЗК – залучений капітал;

А – загальний обсяг активів (підсумок балансу підприємства).

Цей показник є зворотним до коефіцієнта автономії. Нормальним вважається значення від 0,4 до 1,0, що свідчить про високий рівень заборгованості. Разом із тим підприємства можуть брати на себе ризики підвищення значення коефіцієнта фінансування за умов стагнації економіки та стабільних умов кредитування підприємств.

Коефіцієнт покриття залучених ресурсів часто називають коефіцієнтом фінансової залежності. Оскільки $A = BK + ЗК$, то, виходячи з попередніх розрахунків фінансових коефіцієнтів, частка залучених ресурсів не повинна перевищувати частку власного капіталу. Коефіцієнт розраховують за такою формулою:

$$КФ = ЗК / А,$$

де КФ – коефіцієнт фінансування;

ЗК – залучений капітал;

BK – власний капітал.

Що вищим є значення коефіцієнта, то вищий рівень фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства. Низький рівень коефіцієнта може сигналізувати про залежність підприємства від кредиторів та можливість банкрутства за зобов'язаннями щодо сплати відсотків і основного боргу.

Ліквідність – здатність активів підприємства миттєво набувати грошового виразу. Ліквідність підприємства характеризують за показниками активів та зобов'язань підприємства, з цією метою їх класифікують за рівнем ліквідності (Табл. 4.).

Платоспроможність – це здатність підприємства за рахунок наявних активів своєчасно розраховуватися за своїми короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної платоспроможності дає змогу оцінити стан поточної платоспроможності та з'ясувати спроможність підприємства протягом звітного періоду погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних (поточних) активів.

$$R_c = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{D_1 + D_2}$$

Таким чином, показники економічної діяльності дають змогу зрозуміти реальний стан справ на підприємстві та змоделювати результати переговорів.

Таблиця 4.

Класифікація активів та зобов'язань за рівнем ліквідності

Активи		Пасиви	
Група	Склад показників	Група	Склад показників
A ₁ – високоліквідні активи	Гроші та їх еквіваленти в касі, на рахунках у банку, поточні фінансові інвестиції	D ₁ – невідкладні зобов'язання	Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування
A ₂ – активи підвищеної ліквідності	Чиста дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, за розрахунками з бюджетом, із внутрішніх розрахунків, з нарахованих доходів, аванси видані, інша поточна дебіторська заборгованість, векселі одержані	D ₂ – короткострокові зобов'язання	Інші поточні зобов'язання за розрахунками з учасниками, із внутрішніх розрахунків, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, короткострокові кредити банку, інші поточні зобов'язання
A ₃ – низьколіквідні активи	Товари, готова продукція, незавершене виробництво, тварини на вирощуванні та відгодівлі, виробничі запаси, витрати майбутніх періодів	D ₃ – довгострокові зобов'язання	Довгострокові кредити банків, інші довгострокові фінансові зобов'язання, відстрочені податкові зобов'язання, інші довгострокові зобов'язання
A ₄ – активи у неліквідній формі	Нематеріальні активи (залишкова вартість), основні засоби (залишкова вартість), довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи, інші необоротні активи	D ₄ – постійні пасиви	Власний капітал, забезпечення наступних витрат і платежів, доходи майбутніх періодів



Практичне завдання

Створіть кілька груп переговорників, переговорні позиції яких окресліть на фліпчарті. Кожна група формує свою переговорну позицію після аналізу фінансової звітності компанії.

Аналіз балансу свідчить про наявність кредитів та зростання їх обсягу в останні два роки. Частина активів вкладена у створені дочірні компанії. При цьому за останні 3 роки відбулося нарощення обсягів реалізації на ринку (близько 10%). Аналогічними темпами зростають і витрати підприємства (частка заробітної плати працівників, що задіяні у виробництві, 2 роки залишається незмінною), розмір прибутку незмінний протягом останніх трьох років.

5. Фінансова стійкість – це:

- ☐ А. Спроможність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями власними фінансовими ресурсами.
- ☐ Б. Спроможність підприємства розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями шляхом нових запозичень.
- ☐ В. Спроможність підприємства розраховуватися за своїми довгостроковими зобов'язаннями шляхом нових запозичень.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

СЕСІЯ 4. СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇЇ ОСНОВНІ СКЛАДОВІ. ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ

Витрати – це обсяг спожитих виробничих факторів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів), необхідних для здійснення підприємством господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Витрати підприємства включаються у собівартість продукції.

Собівартість продукції як економічна категорія є грошовим виразом витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Собівартість продукції – це сума витрат, пов'язаних із виробництвом певного виду продукту (наприклад, сировина й матеріали, витрати на оплату праці робітників), а також загальновиробничих витрат, витрат на продаж, адміністративних витрат, що включають усі невикористані витрати, понесені компанією за будь-який період. До цієї суми належать такі витрати, як оренда, реклама, маркетинг, бухгалтерський облік, судові процеси, подорожі, харчування, зарплата керівництва, бонуси тощо.

Уся зазначена сума витрат відображається у Звіті про фінансові результати в статті «Собівартість реалізованої продукції» (див. Табл. 5).

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів та податків і зборів.

У наведеному прикладі (Табл. 5) бачимо, що собівартість реалізованої продукції збігається із чистим доходом від реалізації продукції. У такому випадку операційна чи основна діяльність підприємства ведеться без прибутку. Постає питання, чому.

Собівартість слугує для виробника базою для встановлення ціни продукції та її нижньою межею, щоб забезпечити процес відтворення виробництва. Коли

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАТЬ

1. Який звіт дає інформацію про дохід і витрати підприємства за певний період часу?

- ☐ А. Баланс.
- ☐ Б. Звіту про фінансові результати.
- ☐ В. Звіт про рух грошей.
- ☐ Г. Звіт про зміни в капіталі.

2. Які види доходу відображено у Звіті про фінансові результати?

- ☐ А. Фінансова допомога, відсотки за депозитами, виплати за оренду приміщень.
- ☐ Б. Дохід від основної (операційної) діяльності, дохід від інвестиційної та фінансової діяльності (інвестиції, відшкодування, фінансова допомога, відсотки за депозитами, виплати за оренду приміщень тощо).
- ☐ В. Дохід від основної (операційної) діяльності.
- ☐ Г. Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності.

3. Заповніть пропуски: Баланс підприємства складається з трьох основних частин: активів, пасивів та _____?

- ☐ А. Капіталу.
- ☐ Б. Прибутку.
- ☐ В. Витрат.
- ☐ Г. Позабалансових рахунків.

4. Які з нижченаведених фінансових звітів дають інформацію про фінансовий стан підприємства в певний момент часу?

- ☐ А. Звіт про фінансові результати.
- ☐ Б. Звіт про рух грошових коштів.
- ☐ В. Баланс.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

Таблиця 5.

Звіт про фінансові результати, стаття «Собівартість реалізованої продукції»

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 007	3 108
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4 007)	(3 108)
Валовий прибуток (збиток)	–	–

виручка від реалізації перевищує собівартість, виникає фінансовий результат, який називають прибутком. У деяких випадках дохід може бути порівняний до виручки за умови, що інших надходжень, крім коштів за реалізацію товарів та послуг, не було.

Однак на процес ціноутворення може впливати не лише собівартість, але і ціни конкурентів, якість, рівень менеджменту компанії та монопольне становище підприємства (за наявності).

На окрему увагу заслуговує аналіз витрат компанії. Одним із найпопулярніших методів є класифікація за постійними та змінними витратами.

Постійні витрати не змінюються зі збільшенням / зменшенням обсягу одиниць продукції, тоді як змінні витрати коливаються залежно від обсягу одиниць продукції. Постійні та змінні витрати є ключовими термінами управлінського обліку, які використовуються в різних формах аналізу фінансової звітності.

Постійні витрати – це понесені витрати, які не змінюються, коли відбуваються зміни в обсязі виробництва або наданих послуг. Це витрати, які не залежать від бізнес-операцій і яких неможливо уникнути (наприклад, охорона виробничих приміщень, заробітна плата керівника і бухгалтера, пожежна сигналізація тощо).

Приклади постійних витрат.

Амортизація – витрати на основні засоби, які розподіляються протягом терміну їх корисного використання.

Витрати на відсотки – процентна ставка за позицією, яку необхідно сплачувати на періодичній основі.

Страховання – премії, сплачені за договором страхування.

Оренда – періодичні витрати на оренду майна.

Податки на майно – податок, що стягується урядом на основі оціночної вартості майна.

Зарплата – фіксована сума, яка виплачується робітникам або службовцям за їхні послуги, незалежно від відпрацьованого часу.

Фіксовані комунальні послуги – вартість електроенергії, води та газу, які зазвичай використовуються в офісному управлінні.

Постійні витрати не пов'язані з обсягом виробленої компанією продукції. Незалежно від того, наскільки високі чи низькі продажі, постійні витрати залишаються незмінними.

Адміністративні витрати є однією з основних категорій у структурі витрат підприємства та часткою у витратах операційної діяльності. Адміністративні витрати є операційними, непрямими, невиробничими витратами періоду. У літературі немає інформації про їх поділ на постійні та змінні за обсягом діяльності. Однак адміністративні витрати можна класифікувати як умовно постійні, адже вони не змінюються протягом певного періоду операційного циклу. Адміністративні витрати включають різноманітні витрати, пов'язані з управлінням та адмініструванням діяльності компанії. Ці витрати не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю підприємства, але необхідні для забезпечення ефективності й правильної організації всього бізнесу. До адміністративних витрат належать нижченаведені категорії.

Заробітна плата адміністративного персоналу: витрати на заробітну плату для керівників, менеджерів, секретарів, адміністраторів та інших працівників, які займаються адміністративною роботою.

Оренда та утримання офісних приміщень: витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги (електроенергія, вода, опалення), а також на утримання офісного обладнання та меблів.

Канцелярські матеріали та інші адміністративні витрати: витрати на канцелярські матеріали, поштові послуги, телефон, інтернет, друкування документів та інші пов'язані з адміністративною роботою витрати.

Транспортні витрати: включають витрати на службові поїздки, транспортні витрати адміністрації та інші пов'язані з транспортом витрати.

Інші адміністративні витрати: різноманітні додаткові витрати, пов'язані з адміністративним управлінням підприємством.

Адміністративні витрати безпосередньо впливають на фінансовий результат діяльності підприємств. Тому їх необхідно аналізувати й контролювати. Зокрема, збільшення рентабельності може вимагати ефективного управління адміністративними витратами та їх оптимізації без впливу на якість управління та діяльності компанії.

Змінні витрати – це витрати, що безпосередньо залежать від обсягу реалізованої продукції. Структура змінних витрат відрізнятиметься залежно від виду економічної діяльності, яку здійснює підприємство.

Галузі промисловості, у структурі собівартості яких велика питома вага матеріальних витрат (легка, харчова, хімічна промисловість), вважають матеріаломісткими, а галузі, де великі витрати на оплату праці (підприємства вугільної, торф'яної, лісової промисловості), вважають трудомісткими.

Заробітна плата персоналу, задіяного в основному в виробництві, також належить до змінних витрат.

Визначають такі одиниці вимірювання праці.

Чисельність персоналу – проста для застосування одиниця вимірювання, але за умови, якщо працівники працюють повний робочий день. Однак якщо працівники зайняті на умовах скороченого робочого часу, у розрахунку можуть виникнути труднощі.

Відпрацьований час – складніша, але точніша для визначення одиниця вимірювання.

Знаючи чисельність персоналу або відпрацьований час, можна обрахувати витрати на оплату праці на одиницю продукції, які можна зіставити в часі.

$$\text{ПВОП} = (\text{ЗП} + \text{СВ}) / \text{ОП} / \text{КП} = (\text{ЗП} + \text{СВ}) / \text{Продуктивність},$$

де ПВОП – питомі витрати на оплату праці;
СВ – соціальний внесок;
ОП – обсяг продукції в одиницях;
КП – кількість працівників.

Аналіз змін у витратах на оплату праці на одиницю продукції може слугувати відправною точкою для ведення переговорів.



Практичне завдання

Створіть дві групи переговорників, що будуть представляти профспілку та роботодавців.

Які аргументи будуть вагомими на переговорах, якщо протягом останніх 3 років підприємство отримує прибуток, виручка від реалізації продукції залишається стабільною і майже незмінною, а аналіз витрат свідчить про їх зростання?

Ціни на енергоносії зросли на 20%, виплати за кредитами збільшилися на 50%, ціни на сировину зросли на 10%, транспортні витрати збільшилися на 15%.

Якщо ціни на товари чи послуги підвищити неможливо, такі зміни у витратах уплинуть на перебіг переговорів щодо рівня заробітної плати.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Собівартість слугує:

- ☐ А. Базою для встановлення ціни продукції та її нижньою межею для виробника.
- ☐ Б. Базою для встановлення ціни продукції та її верхньою межею для виробника.
- ☐ В. Базою для визначення фінансового результату чи прибутку, щоб забезпечити процес відтворення виробництва.
- ☐ Г. Базою для визначення витрат на рекламу та маркетинг.

2. Постійні витрати – це:

- ☐ А. Понесені витрати, які не змінюються, коли відбуваються зміни в обсязі виробництва товарів або наданих послуг.
- ☐ Б. Витрати, пов'язані з обсягом виробленої компанії продукції.
- ☐ В. Витрати, пов'язані з оплатою праці працівників, задіяних у виготовленні продукції.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

3. Змінні витрати:

- ☐ А. Не пов'язані з обсягом виробленої компанії продукції.
- ☐ Б. Пов'язані з управлінням та адмініструванням діяльності компанії.
- ☐ В. Безпосередньо залежать від обсягу реалізованої продукції.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

4. До якого виду витрат належить заробітна плата персоналу, задіяного в основному виробництві?

- ☐ А. Змінні витрати.
☐ Б. Постійні витрати.
☐ В. Адміністративні витрати.
☐ Г. Усі відповіді правильні.

5. Адміністративні витрати:

- ☐ А. Не змінюються протягом певного періоду операційного циклу.
☐ Б. Безпосередньо впливають на фінансовий результат діяльності підприємств.
☐ В. Пов'язані з управлінням та адмініструванням діяльності компанії.
☐ Г. Усі відповіді правильні.

СЕСІЯ 5. РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Рентабельність компанії є одним із ключових фінансових показників, який свідчить про її здатність генерувати прибуток від своїх операцій. Під рентабельністю розуміють ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат тощо. Прибуткове підприємство має фінансові ресурси для розширення діяльності, здійснення інвестицій, модернізації та вдосконалення технології виробництва, а також для мотивації, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Показники рентабельності відображають віддачу від вкладених коштів і ефективність менеджменту. Аналізуючи показники рентабельності, переговірники можуть оцінювати фінансовий стан підприємства. Це допоможе зрозуміти, наскільки менеджмент компанії здатен задовольнити усі вимоги, особливо щодо підвищення заробітної плати або надання соціальних пакетів. Стабільні показники рентабельності є вагомою підставою для ведення переговорів. Водночас низькі показники часто призводять до розрахунків та переговорів про скорочення персоналу.

Показники рентабельності розраховуються на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати. Нормативного значення для показників рентабельності не існує, але є правило: що вище значення коефіцієнта, то ефективнішою вважається діяльність підприємства. Зазвичай рентабельність виражається у відсотках (відносні показники). Тому цей критерій дає змогу не тільки порівнювати ефективність діяльності підприємства за кілька років (наприклад, останні 5 років), але й зіставляти її з ефективністю конкурентів. За наявності від'ємного фінансового результату (збитку) розраховувати коефіцієнти рентабельності недоцільно.

Основним критерієм ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток. Показники, що розраховуються для оцінювання рентабельності, являють собою відношення прибутку до ресурсів чи результатів діяльності.

Класичний показник рентабельності представлено формулою:

$$\text{Рентабельність} = \text{П} / \text{Р},$$

де П – прибуток;

Р – ресурси підприємства.

Залежно від завдань у чисельнику, окрім чистого прибутку, використовуються й будь-які інші види прибутку. Наприклад:

$$\text{П} = \{\text{GP, EBIT, EBT, NI}\},$$

де GP – валовий прибуток;

EBIT – прибуток від операційної діяльності;

EBT – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування;

NI – чистий прибуток.

Аналогічно і знаменник, у якому використовують і собівартість, і активи, і власний капітал.

Тому існує кілька різних підходів до визначення рентабельності, які допомагають оцінити фінансовий стан компанії з різних поглядів (див. Табл. 6).

Отже, висока рентабельність активів (ROA) свідчить про ефективне використання ресурсів та успішну діяльність організації. Профспілки можуть скористатися цим показником для обґрунтування вимог щодо збільшення заробітної плати або соціальних вигод для працівників, особливо якщо організація показує стабільний прибуток.

Рентабельність власного капіталу (ROE) становить інтерес для акціонерів (зацікавлених в отриманні дивідендів), оскільки показує, який прибуток генерує кожна гривня власного капіталу. Зміни рентабельності власного капіталу позначаються на котируванні акцій підприємства на фондовій біржі, а отже, на вартості компанії в цілому. Крім того, цей показник використовується як альтернативний індикатор рівня дохідності для зіставлення з очікуваною дохідністю інвестицій у цінні папери. Високий ROE може свідчити про те, що підприємство успішно використовує капітал та забезпечує прибутковість для власників.

На переговорах профспілки можуть висунути високий рівень рентабельності власного капіталу як аргумент на користь підвищення зарплати або покращення умов праці для працівників.

Визначення рентабельності неможливе без вивчення структури доходів та витрат, що дає розуміння, які сфери

Таблиця 6.

Підходи до визначення рентабельності

Підходи	Розрахунок	Визначення
Витратний	Рівень рентабельності продукції, операційної, звичайної та інвестиційної діяльності $R = П / С \times 100\%$, де Р – рівень рентабельності; П – прибуток від реалізації; С – собівартість продукції	Вказує, скільки прибутку припадає на 1 грн собівартості реалізованої продукції; характеризує прибутковість виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг або продажу товарів
Прибутковість продажів	Рівні валової і чистої рентабельності продажів $R = П / Д \times 100\%$, де Д – дохід від реалізації продукції	Вказує на питому вагу прибутку в загальній сумі грошової виручки від реалізації продукції
Ресурсний	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), або економічна рентабельність, визначається за формулою: $ROA = П / \bar{A}$, де П – чистий прибуток; $\bar{A}$ – середньорічна вартість активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) показує ефективність використання власних джерел фінансування, тобто скільки грошових одиниць чистого прибутку отримано підприємством на одну грошову одиницю середньорічної суми власного капіталу. $ROE = П / K \times 100\%$, де К – капітал	Рентабельність активів показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн вкладених активів. Може визначатися у процентах. Допомогає оцінити ефективність управління активами компанії. Рентабельність капіталу показує, який обсяг прибутку припадає на одну гривню інвестованого капіталу. Величина власного капіталу приймається за даними балансу. Це сума активів за вирахуванням усіх боргових зобов'язань

бізнесу найбільш прибуткові та як це вплинуло на структуру витрат підприємства. Якщо обсяг доходів підприємства зріс, а обсяг та структура витрат залишилися незмінними, то це може свідчити, зокрема, про підвищення продуктивності на підприємстві. Але якщо зростання доходів супроводжується зростанням витрат вищими темпами, то слід здійснити додатковий аналіз. Які саме витрати зростають і з чим це пов'язано? Наприклад, управлінський персонал підприємства завжди має спокусу збільшити свій добробут, завищуючи адміністративні витрати. Ситуація, за якої фінансовий результат підприємства погіршується, а адміністративні витрати зростають, є неприйнятною. Тому, готуючись до переговорів, доцільно проаналізувати, чи відповідають темпи зростання адміністративних витрат темпам зростання прибутку підприємства.

Окремо слід звернути увагу на питому вагу витрат на заробітну плату працівників, задіяних у процесі виробництва. Цей показник свідчить про роль працівників у фінансовому результаті компанії і дає змогу визначити, чи є можливості для підвищення зарплати або надання додаткових соціальних пільг.

Для акціонерних товариств, особливо тих, де працівники володіють часткою акцій підприємств, цікавим буде такий показник, як коефіцієнт прибутку на акцію (КпНА, або EPS) – відношення чистого прибутку, спрямованого на дивідендні виплати акціонерам, до середньої кількості акцій підприємства, що обертаються на ринку упродовж року:

$$\text{КпНА} = \text{ЧПнд} / \text{СКА},$$

де ЧПнд – чистий прибуток, спрямований на дивідендні виплати;
СКА – середня кількість акцій підприємства, що обертаються на ринку упродовж року.

Високе значення коефіцієнта сигналізує інвесторам про прибутковість інвестицій в акцій певної компанії, оскільки свідчить про майбутні перспективи економічного зростання підприємства. Стабільні виплати дивідендів і тенденція до зростання також підвищують тимуть ринкову вартість компанії.

Виділяють такі шляхи підвищення рентабельності:

- скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії, обладнання; збільшення обсягу виробництва продукції;
- застосування найсучасніших засобів і технологій для виробництва продукції; зниження собівартості продукції;
- підвищення ефективності збуту продукції, розширення ринків; дотримання укладених договорів, удосконалення рекламної діяльності, розширення експорту; здійснення ефективної цінової політики; підвищення ціни реалізації за умови підвищення якості продукції;
- усунення причини перевитрат фінансових ресурсів на управлінські і комерційні цілі, ситуативне коригування.

Загалом, рентабельність є важливим індикатором, який допомагає керівникам компанії аналізувати її фінансовий стан, виявляти проблеми й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху та стабільного розвитку.

За високих показників рентабельності переговорникам може бути складно обґрунтувати свої вимоги, оскільки менеджмент підприємства стверджуватиме, що ресурси використовуються ефективно і працівники вмотивовані й отримують адекватну компенсацію.

Переговірники можуть висунути кілька аргументів.

Заслуги працівників у досягненні успіху. Якщо підприємство забезпечує високий рівень прибутковості завдяки ефективності працівників, то пропорційне зростання заробітної плати слугуватиме належним інструментом мотивації і надалі.

Конкурентоспроможність на ринку праці. Висока рентабельність свідчить, що підприємство може дозволити собі більш конкурентоспроможні умови праці, щоб зберегти талановитих працівників і привернути нових. Переговорники можуть використовувати цей аргумент на користь підвищення заробітної плати, надання бонусів або поліпшення умов роботи.

Соціальна відповідальність підприємства. За високої рентабельності підприємство може акцентувати на своїй соціальній відповідальності не тільки щодо клієнтів і контрагентів, але й щодо працівників у забезпеченні вигідніших умов праці.

Забезпечення стабільності та довгострокової успішності: висока рентабельність може слугувати показником стабільності та довгострокової успішності підприємства. Переговорники можуть наголосити, що забезпечення адекватної заробітної плати та соціальних пільг допоможе зберегти вмотивованих і здорових працівників, а це сприятиме подальшому успіхові компанії.

Важливо враховувати, що підприємство може інакше планувати розподіл фінансового результату в майбутньому, і це вплине на рішення щодо вимог переговорників.

Практичне завдання



Створіть дві групи переговорників, що представлятимуть профспілку та роботодавців на переговорах щодо підвищення рівня заробітної плати та запобігання скороченню штату.

Аргументуйте вимоги переговорників від профспілки за високих показниках рентабельності, якщо менеджмент підприємства (і група переговорників з боку роботодавців) стверджує, що ресурси використовуються ефективно, а працівники отримують адекватну компенсацію (рівень заробітної плати працівників, зайнятих у виробництві, відповідає середньому в галузі).

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАТЬ

1. Що таке рентабельність?

- ☐ А. Кількість товарів та послуг, які можна придбати за певну суму.
- ☐ Б. Ефективність роботи підприємства, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат.

- ☐ В. Підвищення загального рівня цін.
- ☐ Г. Різниця між доходами та витратами підприємства.

2. У якому випадку розраховувати коефіцієнти рентабельності недоцільно?

- ☐ А. За наявності тенденції до зниження фінансового результату (прибутку).
- ☐ Б. За наявності від'ємного фінансового результату (збитку).
- ☐ В. За наявності тенденції до зростання фінансового результату (прибутку).
- ☐ Г. У випадку інвестування частини власного капіталу в дочірнє підприємство.

3. Показники рентабельності розраховують на підставі:

- ☐ А. Фінансових звітів – Балансу та Звіту про фінансові результати.
- ☐ Б. Висновків незалежних аудиторів.
- ☐ В. Висновків фінансових аналітиків компанії.
- ☐ Г. Рішення наглядової ради підприємства.

4. Які існують підходи до визначення рентабельності?

- ☐ А. Витратний.
- ☐ Б. Ресурсний.
- ☐ В. Прибутковості продажів.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

5. До шляхів підвищення рентабельності зараховують:

- ☐ А. Ощадливе використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії, обладнання.
- ☐ Б. Застосування найсучасніших засобів і технологій для виробництва продукції.
- ☐ В. Підвищення ефективності збуту продукції, розширення ринків.
- ☐ Г. Усі відповіді правильні.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Б	2. А	3. Г	4. А	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. Б	2. Г	3. В	4. Б	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. Б	2. Б	3. А	4. Г	5. А
------	------	------	------	------

Сесія 4

1. А	2. А	3. В	4. А	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 5

1. Б	2. Б	3. А	4. Г	5. Г
------	------	------	------	------

БЛОК 3. ПІДГОТОВКА КОЛЕКТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

СЕСІЯ 1. СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ПЕРЕГОВІРНИКІВ. РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ У КОМАНДІ

Командна робота – це те, що відрізняє сучасні моделі спілкування, співпраці та групової творчості від старих, авторитарних форматів діяльності профспілок. Сучасна демократична профспілка розвиває всі форми командної роботи, виходячи з неспростовного факту: навіть двоє знають більше, ніж один. Крім того, сучасний профспілковий лідер – це не диктатор, а радше координатор у групі, найсильніша ланка команди.

Не існує єдиної «правильної» структури профспілкової команди на переговорах. Кожна профспілка формує свою команду, враховуючи різні потреби та обмеження. Структура також залежить від питань, з яких планується вести переговори. Наприклад, для повсякденних переговорів і для переговорів із переукладення колективного договору, для переговорів з оплати праці і з питань охорони праці команди будуть дещо різними. Тим не менше, врахувавши нижче-описані аспекти, профспілка з більшою імовірністю забезпечить якісну структуру команди і її добру підготовку до виконання своєї функції.

Слід пам'ятати, що у процесі переговорів профспілкова команда представляє не лише членів профспілки, а й весь трудовий колектив, адже результати переговорів, відображені у колективному договорі, стосуватимуться всіх працівників. Крім присутності за столом переговорів, команді потрібно брати участь у підготовчих заходах, зокрема зборі та аналізі інформації, розробці пропозицій для переговорів та стратегій їх проведення, у спілкуванні та у процесі затвердження після завершення переговорів.

У формуванні команди дуже важливо враховувати гендерний аспект, тому що саме жінки можуть допомогти адаптувати переговорний процес у багато способів: збираючи інформацію про членів профспілки; подаючи пропозиції для делегації, яка бере участь у переговорах; забезпечуючи підтримку з ключових питань; змінюючи структуру переговорів так, щоб за

столом переговорів завжди знаходилося місце для жінок. Якщо до складу делегацій на переговорах входять жінки, це забезпечує краще представництво й сприяє поліпшенню атмосфери в компанії та профспілці. Крім того, якщо профспілка набуває більш гендерно рівного іміджу, то більше жінок вступають до її лав і підтримують профспілкову політику.

Формуючи команду профспілкових переговорників, пам'ятаймо про два правила: вона має бути репрезентативною та ефективною.

Репрезентативність команди полягає в тому, що вона повинна представляти інтереси всіх працівників, своєю структурою максимально відображати основні групи працівників підприємства. Профспілка має дослухатися до потреб і вимог усіх груп, навіть якщо вони не є членами профспілки.

Тож передусім слід відповісти на головне запитання: хто входить до складу делегації:

- обрані профспілкові лідери чи наймані спеціалісти?
- досвідчені члени профспілки чи молоді активні працівники?
- популісти-ритори чи мовчазні «робочі конячки»?
- представники яких найчисленніших груп працівників?
- чоловіки, жінки, особи з інвалідністю, молодь тощо?

Профспілкова команда на переговорах має якнайповніше представляти працівників підприємства.

Крім того, команда має бути ефективною. Щоб забезпечити максимальну продуктивність, кожному учасникові слід визначити роль, яка відповідає його найсильнішим рисам.

Доктор Мередіт Белбін розробив теорію ролей у команді на основі атрибутів поведінки. За його моделлю, дев'ять ролей учасників команди об'єднані у три категорії: спрямовані на дії, спрямовані на роздуми та соціально спрямовані.

Спрямовані на дії учасники команди готові виконувати завдання у поставлені терміни.

Спрямовані на роздуми учасники команди мають критичне мислення і можуть пропонувати нові ідеї.

Соціально спрямовані учасники команди відзначаються розвиненими комунікативними навичками, завдяки чому можуть підтримувати весь колектив.

Спрямовані на дії



1. Мотиватор

Мотиватори – це учасники, які рухають команду вперед. Вони орієнтовані на дії, мотивують себе та інших, попри будь-які проблеми. Мотиватори – природжені лідери, тому добре справляються з керівними посадами. Якщо виникає криза, вони швидко зможуть знайти рішення.

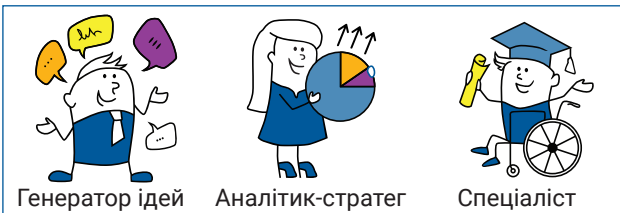
2. Реалізатор

Реалізатори також спрямовані на дії та підтримують порядок у своїх середовищах. Вони практичні й успішно втілюють ідеї в життя. Хоча реалізатори люблять діяти, вони також дуже дисципліновані. Ці співробітники можуть бути головною опорою команди, оскільки завжди надають надійну підтримку іншим учасникам колективу.

3. Педант

Останні учасники команди з категорії «спрямовані на дії» – це педанти. Як випливає з назви, педанти – це перфекціоністи, які помічають найдрібніші деталі й прагнуть досконалості. Часто можуть бути інтровертами, але їх дуже цінують на робочому місці, бо вони спонукають колег працювати краще.

Спрямовані на роздуми



4. Генератор ідей

Генератор ідей – це спрямований на роздуми учасник команди, який мислить по-новаторськи й творчо. Хоча генератор ідей допомагає збалансувати команду, такі учасники часто проводять мозкові штурми і шукають підтвердження своїх ідей, перш ніж ділитися ними з

усіма. Вони можуть віддавати перевагу роботі на самоті, але роблять цінний внесок, навіть якщо висловлюються не так часто, як інші учасники команди.

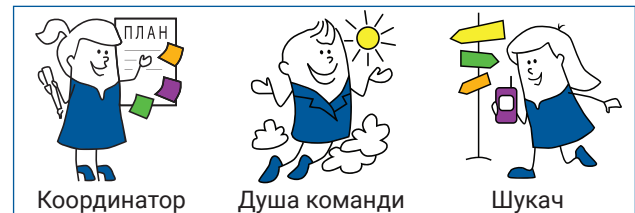
5. Аналітик-стратег

Інша роль, спрямована на роздуми, – це аналітик-стратег. Раціональний мислитель, який може приховати емоції, щоб розв'язати проблему. Аналітики-стратегі найкраще працюють у проектах, що потребують поглиблених знань та стратегічного планування. Вони розглядають ідеї на предмет цінності й життєздатності, а потім уживають заходів, щоб утілити ці ідеї в життя.

6. Спеціаліст

Остання роль із категорії «спрямованих на роздуми» – це спеціаліст. Такі учасники мають глибокі знання у своїй галузі. Спеціалісти, як і інші представники цієї категорії, краще працюють поодиночці, ніж у групі. Хоча ці учасники більш незалежні, та вкладають цінний внесок у роботу групи завдяки спеціалізованим навичкам.

Соціально спрямовані



7. Координатор

Переходимо до соціально спрямованих ролей. Перша з них – координатор, який має чудові комунікативні навички. Координатори часто обіймають керівні посади, оскільки підтримують спільну роботу і мотивують команду на досягнення поставленої мети. Інші учасники команди поважають координаторів і довіряють їм ухвалення рішень.

8. Душа команди

Представники ролі «душа команди» також соціально спрямовані. Це екстраверти, що допомагає їм добре взаємодіяти з іншими та вислуховувати думку колег. Легко адаптуються до змін середовища та знають, як досягти гармонії у разі виникнення конфлікту. Якщо один із учасників перевантажений роботою або іншому потрібно відлучитися за сімейними обставинами, душа команди першим запропонує свою допомогу.

9. Шукач

Остання з дев'яти командних ролей – шукачі. Це соціально спрямовані люди, яким подобається вивчати щось нове, наприклад шукати потенційні можливості, спілкуватись, залучати союзників чи вишукувати та застосовувати нові технології й навички. Завдяки позитивному настрою вони ідеально підходять для встановлення контактів та розвитку процесу.

Створення збалансованої команди супроводжується певними труднощами, адже разом збираються люди з різними особливостями та сильними сторонами. Малоімовірно, що у більшості переговорних команд будуть учасники, які відповідають усім 9 ролям. Тому так важливо знати, як працювати з наявною командою й використовувати навички кожного учасника максимально ефективно.

Тому спирайтесь на сильні сторони вашої переговорної команди.

Кожен учасник команди має свої плюси та мінуси. Наприклад, генератори ідей можуть бути не дуже комунікабельними, але знають, як виконувати складні завдання. Педантам може бракувати досвіду роботи в команді, але вони завжди здають роботу вчасно.

Визначаючи обов'язки учасників команди, зосередьтеся на сильних сторонах кожного з них. Для цього можна використовувати контрольні завдання чи оцінку працівників. Якщо учасники зможуть щодня застосовувати свої переваги, команда працюватиме максимально ефективно.

Якщо в одній команді забагато учасників з однаковими сильними сторонами, можуть виникати конфлікти та прогалини. Наприклад, якщо переважають люди, орієнтовані на розумову діяльність, і бракує учасників, які готові й люблять діяти, результатом стане безліч ідей – але без реалізації.

Щоб сформувати активну, віддану справі команду, учасникам, як правило, до початку переговорів варто пройти навчання з відповідної проблематики. Навчання не обов'язково має бути формальним, його можуть проводити провідні переговорники, головне – пояснити загальний процес, стратегії та цілі, щоб команда могла функціонувати як єдине ціле. Важливо залучати до такого навчання всіх членів переговорної команди. Якщо вдасться провести спільне навчання команд профспілки та роботодавця – це буде найвищий пілотаж. Такі навчання забезпечать вищу ефективність і меншу конфліктність майбутнього переговорного процесу.

Профспілкові лідери дуже часто вважають, що жодне навчання їм не потрібне; достатньо власного досвіду. Це не так, адже такий підхід послаблює функціонування всієї переговорної команди.

Перед початком реального переговорного процесу варто провести рольову гру, адже вона дасть членам делегації чимало інформації про можливі результати, роз'яснить їм їхні ролі та реалії ситуації, у якій вони працюватимуть.

Добір найкращої команди для переговорів – найважливіший чинник забезпечення успіху за столом переговорів. Члени делегації мають репрезентувати рядових членів профспілки, їхні потреби та інтереси. Члени делегації мають бути хорошими переговорниками, які достеменно уявляють інтереси працівників. Сильні жінки, здатні чітко висловлювати свої думки, завжди роблять безцінний внесок у роботу будь-якої делегації на переговорах.



Практичне завдання

Робота в групах. Провести інтерв'ю з усіма учасниками групи, щоб визначити, яку роль кожен із них може відіграти у вашій команді. Представити результати розподілу ролей у команді.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Згідно з головним правилом формування переговорної профспілкової команди, вона має:

- ☐ А. Складатися з фахівців з юридичних питань.
- ☐ Б. Складатися з фахівців з економічних питань.
- ☐ В. Бути максимально репрезентативною.
- ☐ Г. Максимально представляти жінок та молодь.

2. На скільки категорій діляться учасники команди згідно з теорією ролей доктора Мередіта Белбіна:

- ☐ А. Три.
- ☐ Б. П'ять.
- ☐ В. Сім.
- ☐ Г. Дев'ять.

3. До якої категорії належить генератор ідей?

- ☐ А. Спрямовані на дії.
- ☐ Б. Спрямовані на роздуми.
- ☐ В. Соціально спрямовані.
- ☐ Г. Спрямовані на перемовини.

4. Якою сильною стороною відзначаються учасники-педанти?

- ☐ А. Перфекціонізм та прагнення досконалості.
- ☐ Б. Проведення мозкових штурмів.
- ☐ В. Стратегічне планування.
- ☐ Г. Створення атмосфери в команді.

5. Яка слабка сторона в учасника команди в ролі «спеціаліст»?

- ☐ А. Не орієнтується в пріоритетах.
- ☐ Б. Створює погану атмосферу в команді.
- ☐ В. Не здатний вишукувати ресурси.
- ☐ Г. Частіше досягає результатів індивідуально, а не в команді.

СЕСІЯ 2. ЗБІР ТА АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЇ. ВАЖЛИВІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ НА ПЕРЕГОВОРАХ. ВИВЧЕННЯ ПАРТНЕРІВ ІЗ ПЕРЕГОВОРІВ

Отже, команда профспілкових переговорників сформована. Чим же вона має займатися? Які в неї обов'язки?

Профспілкова команда:

- працює на всіх етапах підготовки та безпосередньо переговорів;
- збирає та аналізує інформацію перед переговорами;
- опитує, формально й неформально, членів профспілки;
- виробляє пропозиції та загальну стратегію;
- веде докладні записи в процесі переговорів;
- спілкується з членами профспілки (зокрема веде консультації);
- здійснює попереднє оцінювання в процесі переговорів;
- допомагає у процесі затвердження колективного договору.

Значення якісної інформації у підготовці профспілки до переговорів переоцінити неможливо. Більшість переговорників погодяться з таким твердженням: «Те, що ви зробите до того, як сядете за стіл переговорів, важливіше для результату переговорів, ніж будь-які дії безпосередньо за столом».

Збір інформації – це збір даних, які стосуються:

- процедури переговорів та вимог до них з точки зору законодавства;
- вартості ваших пропозицій (їх грошового вираження);
- оплати праці та умов праці на інших схожих підприємствах;
- показників інфляції, фінансово-економічного стану підприємства тощо.

Збираючи цю інформацію, подбайте про достатню доказовість і переконливість даних, які хочете пред'явити під час переговорів. Успішні переговори вимагають ретельної підготовки.

Розгляньмо види інформації, якою потрібно володіти, перш ніж розпочинати переговори. Пам'ятайте, концепція тут проста: інформація потрібна для того, щоб вести переговори ефективно. Що релевантнішу інформацію ми маємо, то краще. Потрібна інформація про відносні сильні сторони нашої профспілки порівняно з сильними сторонами роботодавця. Потрібна юридична інформація. І особливо важливо знати фінансове підґрунтя переговорів. Отже, поставимо собі два основні запитання: яка інформація нам необхідна та звідки ми її отримаємо.

Яка інформація нам потрібна?

Про профспілку та її членів

1. Детальна інформація про членів профспілки, чисельність, відсоток профспілкового членства, групи працівників.
2. Загальне становище та фінансовий стан профспілки.
3. Актуальна інформація про поточну зарплату, умови праці, результати попередніх переговорів з цих питань.
4. Готовність і здатність членів профспілки підтримувати її, страйкувати.
5. Чого хочуть від цих переговорів члени профспілки.

Про роботодавця

1. Фінансовий стан підприємства.
2. Його статус у галузі.
3. Конкуренти (та колективні договори, які в них є).
4. Перспективні плани.
5. Керівна група.
6. Постачальники, покупці.
7. Чинний колективний договір.

Методам збору та аналізу фінансово-економічної інформації присвячено окремий розділ курсу.

Політична та соціально-економічна ситуація у країні

1. Законодавство про переговори. Законодавча заборона / регулювання профспілкових заходів, страйків саме у вашій галузі.
2. Ратифіковані конвенції МОП та інші юридично зобов'язуючі міжнародні угоди.
3. Економічні тенденції, прогнози на майбутнє.
4. Середня зарплата по регіону.
5. Інфляція, вартість споживчого кошика та тенденції.
6. Рівень та тенденції безробіття.
7. Мінімальні встановлені законом вимоги щодо зарплати, соціальної допомоги, умов праці.
8. Потенційні союзники роботодавця та профспілки на місцевому й державному рівнях.

Отже, отримавши інформацію, необхідно ретельно вивчити її та визначити:

- Чого хочуть члени профспілки, що очікують побачити в договорі?
- Як чинний колективний договір регулює / не регулює ці питання?
- Скільки має витратити роботодавець на нові пропозиції щодо колективного договору?
- Хто наші союзники?
- Як ми зможемо тиснути на роботодавця, якщо переговори зайдуть у глухий кут?

Профспілка може отримати потрібну інформацію з багатьох різних джерел, і переважно вона доступна, якщо знати, де саме шукати.

Звідки можна отримати інформацію?

1. Опитування членів профспілки.
2. Щоденні контакти з членами профспілки.
3. Профспілкові збори.
4. Так звані «скриньки для запитань» (можуть бути встановлені на робочих місцях для збору даних про питання, проблеми та аспекти, що цікавлять працівників, тощо).
5. Річні звіти роботодавця.
6. Фінансові та статистичні звіти роботодавця.
7. Професійні видання галузі.
8. Податкові декларації керівництва.
9. Судові справи за участю роботодавця.
10. Внутрішні документи роботодавця.
11. Міжнародні та національні неурядові організації.
12. Сім'я, родичі, друзі тощо.
13. Соціальні мережі, чат-групи для спілкування.
14. Офіційна статистична інформація.

Перед переговорами профспілка, як правило, спілкується зі своїми членами, щоб отримати уявлення про бажані для працівників зміни на робочому місці. Якщо це технічно можливо, варто опитати всіх працівників. Спілкування з усіма працівниками, врахування їхньої думки може суттєво покращити імідж профспілки та зміцнити її позиції на переговорах.

Опитування слід готувати дуже ретельно та проводити після попереднього аналізу ситуації на робочих місцях, щоб профспілкова команда сформувала чітке розуміння, які питання необхідно включити до порядку денного переговорів.

Традиційні профспілкові методи спілкування з членами профспілки про їхні проблеми (збори, скриньки, звернення до профкому тощо) використовувати потрібно, але слід пам'ятати, що вони не завжди дають оптимальний результат, особливо серед деяких соціальних груп (наприклад, молоді). Варто застосовувати інноваційні підходи: анонімне онлайн-опитування, дискусії в чат-групах месенджерів та соціальних мережах, спеціальні зустрічі з цільовими групами (молодь, жінки, люди з інвалідністю). Утім, зазначимо, що за ефективністю ніщо не зрівняється з живим спілкуванням профспілкового лідера з членом профспілки віч-на-віч, і не раз на п'ятирічку, не перед черговою звітно-виборною конференцією, а постійно!

Також необхідно мати соціально-демографічний паспорт підприємства, який допоможе з'ясувати, хто ваші працівники: кількість жінок і чоловіків; середній вік; стаж роботи; кількість дітей або старших родичів на утриманні; кількість осіб із інвалідністю; розподіл за посадами (професіями); особливі потреби членів профспілки. Така інформація допоможе оцінити значення ваших пропозицій і забезпечить додаткові аргументи на переговорах.

Обов'язковий підготовчий етап перед безпосередніми переговорами – проведення аудиту результатів попередніх переговорів та поточної діяльності.

1. Проведіть аудит чинного колективного договору.

Аудит колективного договору – це засіб оцінювання договорів до переговорів, який дає змогу визначити напрям і сформулювати пропозиції щодо пріоритетів у переговорах. У межах такого аудиту виявляються сфери, в яких ваш колективний договір ефективний, та царини, що потребують доопрацювання. Аналізуючи свій договір, ви фактично побачите, поміж іншого, такі аспекти:

- минуле та теперішнє бажання чи небажання роботодавця включити в порядок денний переговорів нові питання;
- силу профспілки;
- структуру найманих працівників (соціальний портрет);
- проблеми та трудові спори, які висунули ці питання на передній план.

2. Проведіть аудит колективних трудових спорів. На які положення колективного договору вони посилаються? Чи вказують вони на конкретні проблеми? Чи може нове формулювання положень колективного договору вирішити ці питання?

3. Проведіть аудит індивідуальних трудових спорів, що розглядалися після останнього раунду переговорів.

4. Вивчить питання рівності на робочому місці. Чи є ваше робоче місце зрізом усієї спільноти в цілому (в плані гендеру, віку, інвалідності тощо)? Чи рівно розподілені можливості в межах робочого місця? Чи спостерігається висока плинність кадрів, хто звільняється і чому? Чи стикаються працівники з якимись перешкодами на робочому місці?

Для ефективного ведення переговорів слід також визначитися з відносинами профспілки та роботодавця. Переговори з ним ведуться у контексті довгострокових відносин і не є разовою акцією, тому профспілкова команда має продумати, як керуватиме цими відносинами зі свого боку. Щоразу слід витримувати баланс між співпрацею та конфліктом. Коли відступати, а коли битися – залежатиме від багатьох чинників, але всі їх можна звести до балансу сил між профспілкою та роботодавцем.

Як зазначає профспілковий тренер Річард Краучер, психологи різних підприємств на замовлення роботодавців розробили 5 тактик взаємодії профспілки і адміністрації. Від того, який діагноз ви поставите своєму підприємству, залежатиме формат майбутньої розмови з роботодавцем.

Тактика 1. Приручити профспілку

Негласно підтримувати (зокрема й матеріально) профспілкових керівників та активістів, готових проводити політику адміністрації. Проводити роботу щодо обрання у профспілкові органи працівників, які залежать від адміністрації. Усіляко демонструвати, що профспілка залежить від роботодавців. «Підгодовувати» «слухняних» членів профспілки та прибирати «неслухняних». Давати «завдання» профспілці та заохочувати її до виконання. Заохочувати створення інших профспілкових організацій на підприємстві.

Тактика 2. Дискредитувати профспілку

За допомогою ЗМІ звинувачувати профспілку у неконструктивній поведінці. Наголошувати на безграмотності профспілкових лідерів, всебічно дискредитувати фахівців. Говорити серед працівників про непотрібність апаратів профспілок і тим самим спонукати максимально скоротити апарати профспілок усіх рівнів, бажано руками самих профспілок. Організовувати у ЗМІ та серед працівників обговорення витрат на утримання профспілкових чиновників коштом профспілок. Формувати серед працівників думку, що всі соціальні програми підприємства ухвалюються всупереч профспілці. Максимально скоротити фінансові відрахування профспілковій організації згідно із законодавством і за колективним договором.

Тактика 3. Не звертати уваги на профспілку

Не зважати на профспілку, не дискредитувати, але й не заохочувати її. Наполягати, щоб профспілка не відволікала працівників від роботи. Не допускати профспілку до вирішення принципових питань управління, контролю на виробництві та розподілу фінансів і матеріальних благ. Не давати профспілці доступу до значущої інформації. Обмежувати частоту виступів профспілки перед трудовим колективом. Не підтримувати профспілку матеріально.

Тактика 4. Співпрацювати із профспілкою

Співпрацювати з профспілкою вигідно, бо рано чи пізно вона «візьме своє», і краще, щоб це відбулося без конфліктів та вибухів. Потрібно виробити тактику взаємних поступок. Профспілка, як і роботодавець, має бути зацікавлена в безперебійному, безконфліктному функціонуванні підприємства.

Тактика 5. На словах одне, насправді інше

Постійно говорити про соціальне партнерство та небажання профспілки вести переговори, але всебічно обмежувати діалог із профспілкою, свідомо виставляючи неприйнятні вимоги. Обіцяти профспілці всеосяжну підтримку – але нічого не робити.

Нарікати на надмірну активність профспілки й гамувати будь-які прояви цієї активності. Говорити на зборах про те, що у профспілки більше прав, і всіляко обмежувати ці права та гарантії.

Від того, яку тактику застосовує саме ваш роботодавець і які контрзаходи оберете ви, залежатиме і тактика ведення переговорів з роботодавцем, і повсякденна діяльність вашої профспілкової організації.



Практичне завдання

Робота в групах. Працюючи в групах, визначте, які основні соціально-демографічні групи працівників представлені на вашому підприємстві. Визначте, які основні інтереси цих груп мають бути відображені в колективному договорі (за пріоритетом).

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Головне, що має зробити профспілкова переговорна команда перед початком переговорів:

- ☐ А. Обрати кімнату для переговорів.
- ☐ Б. Зібрати та проаналізувати інформацію, що стосується переговорів.
- ☐ В. Обрати головуючого від команди.
- ☐ Г. Визначити секретаря.

2. Звідки можна отримати коректну інформацію про фінансовий стан роботодавця?

- ☐ А. Зі слів директора.
- ☐ Б. Із публікацій в інтернеті.
- ☐ В. Із розмов у курилці.
- ☐ Г. Із фінансових та статистичних звітів роботодавця.

3. Що вважається обов'язковим підготовчим етапом переговорів?

- ☐ А. Аналіз результатів попередніх переговорів.
- ☐ Б. Замовлення канцтоварів.
- ☐ В. Публікації в соцмережах про досягнення профспілки.
- ☐ Г. Проведення страйку.

4. З огляду на перспективу довгострокових відносин профспілка під час переговорів має:

- ☐ А. Вимагати та до останнього битися за свою позицію.
- ☐ Б. Розмовляти з позиції ультиматумів.
- ☐ В. Намагатися зберегти добрі відносини з роботодавцем, весь час поступатися.
- ☐ Г. Витримувати баланс між конфліктом та співпрацею.

5. Скільки основних тактик відносин із профспілкою є в арсеналі роботодавця?

- ☐ А. Дві.
☐ Б. Чотири.
☐ В. П'ять.
☐ Г. Сім.

СЕСІЯ 3. ФОРМУВАННЯ ПЕРЕГОВОРНОЇ ПОЗИЦІЇ. ПЕРЕГОВОРИ ВСЕРЕДИНІ ПРОФСПІЛКОВОЇ КОМАНДИ

Отже, колективні переговори на рівні підприємства – це процес, у рамках якого сторони працівників і роботодавця, які мають спільні або протилежні інтереси, сходяться разом і розмовляють, маючи на меті укладення договору. У виробничих відносинах спільним інтересом між працівниками та роботодавцем є, наприклад, стає виробництво. Обидві сторони хочуть, щоб виробництво розвивалось і зростало, оскільки воно є джерелом їхніх прибутків. Протилежний інтерес у виробничих відносинах – це частка продукції, яка належатиме кожній зі сторін. Працівники отримують свою частку через зростання заробітної плати та поліпшення умов праці, включно з високим рівнем захисту робочого місця. Роботодавець отримує свою частку у формі вищих прибутків та більших обсягів коштів для інвестицій.

Наявність протилежних інтересів завжди обумовлює конфлікт на підприємстві, і саме він, хоч як дивно, є рушійною силою всіх переговорів, пошуку рішень і компромісів. Суперечності – абсолютно природне явище та частина властивість життя суспільства й бізнесу; тому дуже перспективно розглядати їх як можливий інструмент розвитку. Для профспілкової сторони важливо, зібравши інформацію про проблемні питання на робочих місцях, проаналізувати її з точки зору інтересів і цінностей людини, які має захищати профспілка, визначити ці інтереси й домовитись, що саме переговори будуть інструментом задоволення інтересів.

Задля досягнення цієї мети (захист прав та задоволення інтересів працівників) потрібно виконати низку завдань. По-перше, відмовитися від негайної лобової атаки на роботодавця й розробити покроковий структурний підхід та вибудувати механізм управління переговорами. По-друге, навчитися розуміти справжні причини та внутрішню динаміку конфліктів і суперечностей. По-третє, виявити й сформулювати реальні інтереси працівника, визначити пріоритети, окреслити шлях трансформації цих цінностей / інтересів у предмет переговорів, формулювання на їх підставі позицій, які сторони можуть заявляти, аргументувати, просувати й щодо яких торгуватися.

Наприклад, для великої кількості працівників однією з цінностей є сім'я. Тому їхній життєвий інтерес – налагодження балансу між роботою й родиною. Предмет переговорів – брак часу для виконання сімейних обов'язків. Звісно, коли працівниця / працівник постійно залучені до понаднормових робіт або режим роботи дитячого садочку не збігається з режимом роботи підприємства, такий предмет переговорів можна трансформувати в переговорну позицію: наприклад, встановлення індивідуальних графіків роботи для окремих груп працівниць / працівників. Як це відбувається?

Є три головні чинники, які відповідають на різні запитання.

Інтереси – відповідають на запитання «Чому?». Принципи, цінності, системи вірувань, які необхідні задовольнити, якщо мета – справедливе, практично реалізоване, легальне вирішення спору.

Предмет переговорів – відповідає на запитання «Що?». Положення, які містять і виражають інтереси в конкретній ситуації; саме з ними й треба працювати на переговорах.

Переговорна позиція – відповідає на запитання «Як?». Пропозиції щодо того, як, якою мірою і в якій послідовності можна змістовно вирішувати питання, що є предметом переговорів.

Інтереси – «Чому?»

В основі конфліктів та розбіжностей лежать:

- інтереси, які не задоволені;
- інтереси, на які посягають інші;
- інтереси одного, які суперечать інтересам іншого.

Інтереси – відображення потреб. Детальніше ці потреби людини та їх ієрархія відображені у піраміді Абрахама Маслоу. Інтереси кожної людини – вираження цих базових потреб, зараз, за поточних обставин. Інтереси є рушійною силою поведінки. Інтереси пояснюють, чому людина відчуває і поводить певним чином. Інтереси – це сутність людей, тому вони не можуть бути предметом переговорів.

Пріоритетність та ієрархія інтересів окремої людини змінюються залежно від умов та впливів навколишнього середовища. Ці величини змінюються у часі та просторі, тож відносна значущість та ієрархія інтересів також змінні. Таким чином, переговорники мають не тільки чітко усвідомлювати реальні інтереси працівників, але й розуміти їхню відносну значущість та ієрархію в конкретних рамках часу та обставин. Власне інтереси не є об'єктом переговорів. Проте їх відносна значущість предметом переговорів є і має обговорюватися. Задоволення одного інтересу може змінити ієрархію інтересів людини, унаслідок чого, здавалося б, головний інтерес стане менш значущим.

Одна з найважливіших частин підготовки до переговорів – взаємне пояснення сторонами своїх інтересів. Необхідно зрозуміти реальні інтереси працівників, яких ви представляєте, і розтлумачити їх іншій стороні. Так само потрібно й зрозуміти реальні інтереси протилежної сторони. Бо можна формально досягти угоди, та якщо інтереси не задоволені, конфлікт знову розгориться.

Предмет переговорів – «Що?»

Це більш реальні речі, які мають розподілятися, купуватися, зберігатися, захищатися, братися до уваги для розв'язання суперечностей. Предмет – це те, що людині потрібно або чого вона хоче, щоб задовольнити свої реальні й першочергові інтереси.

Справжні предмети / питання впливають із реальних інтересів сторін; вони полягають в інтересах, які слід взяти до уваги й задовольнити.

Обманки – предмети / питання, які не походять від реальних інтересів, тому їх обговорення та задоволення інтересу, що стоїть за ними, не забезпечує повного чи часткового вирішення спору.

Тому завжди слід перевіряти, чи даний предмет переговорів є проявом справжніх інтересів чи лише засобом задоволення амбіцій, подолання страхів та недовіри.

Позиції – «Як?»

Позиції – це пропозиції щодо можливих шляхів задоволення інтересів через обговорення реальних предметів / питань переговорів. На цьому етапі пропонуються конкретні формулювання для обговорення та прийняття.

Суто технологічно, коли вже сформульовані предмети переговорів та визначено їх пріоритети, необхідно викласти три варіанти переговорної позиції: ідеальна позиція, позиція досягнення поставленої мети, позиція опору.

Ідеальна позиція – це найкращий результат, якого сторона може досягти. Для профспілки це її початкова вимога. Для роботодавця – його початкова пропозиція. Найчастіше ідеальна позиція є програмою-максимумом та містить свідомо завищені вимоги. Багато переговорників вважають, що починати треба зі значно екстремальнішої позиції, ніж та, яку інша сторона готова прийняти. Водночас завищені вимоги однієї зі сторін можуть спровокувати іншу сторону до аналогічних дій, що збільшує ймовірність ескалації конфлікту.

Позиція досягнення поставленої мети показує, чого сторона очікує досягти. Це – позиція відступу (відходу назад), коли стає очевидно, що ідеальна позиція недосяжна. За допомогою такої позиції сторона прагне вплинути на опонента в бажаному напрямку й запропонувати шляхи вирішення спірних питань. Таку

позицію називають закритою, коли сторона, ухиляючись від обговорення інтересів, чітко декларує вимоги з основних питань. Позицію називають відкритою, коли, певною мірою розкриваючи свої інтереси, сторона переговорів пропонує власний погляд на можливість залагодження конфлікту, визнаючи правомірність і доцільність якнайширшого обговорення інтересів усіх сторін і альтернативних варіантів розв'язання проблеми.

Позиція опору позначає нижню межу або крайню точку, поза яку сторона відходити не готова. Вона містить той мінімум, який сторона згодна прийняти від опонента, і той максимум, який може опоненту запропонувати, не ставлячи під загрозу власні інтереси. Визначення позиції-мінімуму є важливим моментом підготовки до переговорів. Це маркер для переговорної команди, що вона наближається до межі, за якою вже не можна йти на поступки. У цій точці вже можна констатувати, що переговори зайшли в глухий кут, перервати перемовини або звернутися по допомогу до посередника.

На всіх етапах підготовки переговорів, а особливо на етапі формування переговорної позиції, особливу увагу необхідно приділити перемовинам усередині профспілкової команди, що забезпечать її цілісність, однакове розуміння всіма учасниками тактики й стратегії переговорів, чітке усвідомлення ними аргументації за кожною переговорною позицією.

Будь-яка команда складається з індивідуальностей, у кожного члена – власні думки, досвід, бачення. Водночас команда має постати за столом переговорів монолітною. Це досягається шляхом внутрішньоконфліктних, або горизонтальних, переговорів. Це найважливіший та незамінний елемент підготовки та успішного ведення переговорів. Неприпустимо ігнорувати, недооцінювати цей процес чи заощаджувати на ньому.

Найефективніший спосіб побудови єдиної та боєздатної команди в принципі, і команди переговорників зокрема, – досягнення консенсусу.

Побудова консенсусу – це процес. Багато хто вважає його надто довгим і трудомістким; інші не готові відверто ділитися думками та почуттями; треті нетерплячі та самовпевнені, не готові уважно вислуховувати й приймати всерйоз думки інших; четверті сприймають це як загрозу власному авторитету, статусу, принципам – особливо якщо раніше безроздільно контролювали процес ухвалення рішень. Консенсус (не плутати з єдністю) – це оголошена мета внутрішньоконфліктних переговорів. Консенсус – це угода всіх індивідуальностей, але найчастіше – з різним рівнем і ступенем підтримки сформованих переговорних позицій.

Консенсус будується на двох основних елементах – рівних правах та співучасті.

Рівні права забезпечуються за таких умов:

- кожен член команди відчуває, що не лише має право, а й заохочується до участі у дискусії нарівні з усіма;
- до кожного члена команди ставляться з повагою як до особистості та важливого учасника спільної справи;
- усі аргументи уважно вислуховуються;
- з'ясовуються думки навіть найбільш непомітних, неактивних, роздратованих членів команди;
- усі ідеї ретельно обговорюються на предмет їх відповідності цінностям, інтересам, цілям команди та реаліям.

У підсумку всі члени переговорної команди мають підтримувати переговорні позиції, нехай і з різним рівнем відданості.

Елемент співучасті означає, що кожен учасник команди чітко ідентифікує себе членом групи настільки, що поділяє відповідальність за розв'язання проблеми, ухвалення рішень, процес та наслідки переговорів.

Ще раз: консенсус – це не одностайність. Коли усі голосять «за» і немає жодного голосу «проти» чи «утримався» – це одностайність, але вона може бути заснована не на консенсусі. За консенсусу рішення узгоджено з усіма учасниками, але таким чином, що всі учасники повною мірою розуміють причини ухвалення такого рішення й готові його підтримувати. Кожен учасник може не бути повністю згодний із рішенням, але всі повинні відчувати, що мали право вплинути на рішення, що інші вислухали їхню інформацію та думку, що їхні погляди серйозно розглядалися, і тепер все буде підпорядковане рішенням переговорної команди. Консенсус – це переконання, а не тиск.

Окрім опанування навичок досягнення консенсусу, профспілкова команда має чітко розуміти горизонти своїх повноважень і ступінь свободи в ухваленні рішень. У цьому допоможуть так звані вертикальні переговори.

Вони охоплюють тих членів команди, які присутні за столом переговорів, і тих, які фізично не присутні, але за структурою влади, авторитету, позиції впливають на присутніх.

Вертикальні переговори вимагають підпорядкування тих, хто за столом, тим, хто не присутній.

У багатьох випадках, особливо коли переговори тривали, вони ведуться командою переговорників.

У ході переговорів команда може підходити до моментів, вирішення яких належить до компетенції вищого керівництва (так звані політичні рішення), якого в цю мить за столом переговорів може і не бути (як часто й трапляється). Якщо у процесі підготовки до

переговорів якась сторона не визначить принципи та межі компетенції переговорників, це може знизити ефективність процесу.

Якщо ж у процесі підготовки команді вдається не лише досягти консенсусу, а й узгодити зі своїм керівництвом межі процесуальної та тематичної компетенції, а також опрацювати різні сценарії та визначити ступені й параметри тактичних компромісів, голос і думка відсутніх за столом переговорів за певних умов можуть стати козирною картою.

При цьому чітке розуміння меж компетенції додаватиме впевненості й водночас дисциплінуватиме команду переговорників (на відміну від ситуації, коли за кожним словом треба бігати до голови).

Ба більше: вироблення спільних і зрозумілих усім членам команди рішень та встановлення принципів і правил сприятиме так само й залученню до загальнокомандної роботи голови профспілки та розбудові ефективнішої профспілкової корпоративної культури.

Отже, інтереси – це основні цінності, що потребують справедливого й надійного задоволення. Інтереси не підлягають обговоренню на переговорах (нереально переконати когось відмовитися від своїх інтересів). Можна змінити лише черговість, ієрархічну послідовність задоволення інтересів.

Вимоги – це сформульовані учасниками переговорів і обстоювані ними уявлення про те, що треба зробити для задоволення своїх інтересів. Вимоги піддаються оцінюванню, їх можна обговорити, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, які задовольняють інтереси сторін.

Переговорна команда має виступати єдиним цілим, чітко розуміючи предмет переговорів, заснованих на інтересах і цінностях, забезпечити гарну комунікацію всередині команди та уявляти горизонти своїх повноважень і компетенції.

Профспілкова команда переговорників повинна:

- дивитися на проблему крізь призму людських цінностей працівника на робочому місці;
- плекати в членів профспілки думку та впевненість, що вони – члени не тільки первинної профспілкової організації, але й багаточисельної профспілки, яка турбується про них;
- знати, що людські цінності притаманні як працівникові, так і роботодавцеві; людські цінності на робочому місці не є предметом переговорів;
- розуміти, що підготовка до переговорів може зайняти більше часу, ніж самі перемовини; чітко визначити й виокремити принципи, предмет та позицію профспілки під час переговорів, а саме: спочатку визначати принципи переговорів (про що?), а потім процедуру (як цього досягнути?);

- готуватися до перемовин з усіх питань, отримувати з різних джерел якнайширшу інформацію з питань переговорів, залучати до них фахівців, прогнозувати можливі ситуації, кроки іншої сторони.

Профспілковій команді необхідно проводити перемовини «на своєму полі», тобто захищати людські цінності на робочому місці, адже держава – спеціаліст із політичних питань, роботодавець – з питань бізнесу, а профспілка – захисник людських цінностей як основи держави та бізнесу.



Практичне завдання

Рольова гра. Умови: роботодавець погоджується на вимогу профспілкової сторони підвищити заробітну плату на 15% тільки після скорочення персоналу на 10%. Пояснює, що це обумовлено реальним економічним становищем підприємства. Профспілковій стороні потрібно зробити вибір: і далі вимагати підвищення заробітної плати або відмовитись від цього заради збереження кількості працівників. Рішення слід ухвалити шляхом досягнення консенсусу.

5. Метою вертикальних переговорів усередині команди є:

- ☐ А. Визначення горизонтів повноважень та компетенції команди.
- ☐ Б. Погодження з вищим керівництвом результатів переговорів.
- ☐ В. Визначення мінімальних вимог профспілкової команди.
- ☐ Г. Визначення максимальних вимог профспілкової команди.

СЕСІЯ 4. ЯК РОЗРОБИТИ ПЕРЕГОВОРНУ СТРАТЕГІЮ

Якщо запитати профспілкового діяча, що таке успішні переговори, то у більшості випадків отримаємо відповідь: підвищення заробітної плати, збереження робочих місць, додаткові соціальні гарантії. Але це лише частина успіху. Переговори можна вважати успішними тоді, коли їх результат – довгострокові конструктивні робочі відносини з роботодавцем, запровадження гідного ставлення до працівника, відповідальніша поведінка роботодавців.

Перебіг переговорів не можна, та й не треба, передбачати до дрібниць, адже весь сенс переговорів – у розробці нових положень колективного договору, яких доти не існувало, і на початку переговорів неможливо точно уявити, яким буде цей договір.

Працівники ніколи не повинні погоджуватися з пропозиціями, які суперечать їхнім інтересам. Їм необхідно постійно вдосконалюватися, щоб вдало вести переговори й домагатися гарантованої поваги до своїх інтересів. Маючи адекватну інформацію, переговорники мусять виробити план і стратегію переговорів, яка допоможе їм не відступати від початкової мети – підписання вигідного колективного договору. Розгляньмо ключові кроки процесу вироблення стратегії переговорів.

Крок 1. Визначення цілей

Чи зрозуміло вам, чого ви хочете досягти? Чи зрозуміло це членам вашої переговорної команди? Який ваш мінімально можливий кінцевий результат? Який у вас альтернативний порядок денний чи інструменти впливу на хід переговорів? Визначте максимальні, оптимальні та мінімальні цілі. Пам'ятайте, що ціль має відповідати критерію SMART – тобто бути конкретною, вимірюваною (у відсотках, гривнях, годинах тощо), досяжною, актуальною, обмеженою в часі.

Техніка постановки цілей SMART має такий вигляд.

1. Specific – конкретна ціль. Опишіть кінцевий результат, чого саме хочете досягти. Наприклад, підвищення заробітної плати для працівників.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАТЬ

1. Спільним інтересом працівників і роботодавця є:

- ☐ А. Сталий розвиток виробництва.
- ☐ Б. Частка прибутку, яка належить кожній зі сторін.
- ☐ В. Оптимізація витрат.
- ☐ Г. Розвиток соціальної сфери підприємства.

2. Інтереси працівника:

- ☐ А. Мають бути предметом торгу.
- ☐ Б. Мають весь час обговорюватися.
- ☐ В. Не є предметом переговорів.
- ☐ Г. Можуть не братися до уваги.

3. Що таке ідеальна переговорна позиція?

- ☐ А. Юридично чітке формулювання вимоги.
- ☐ Б. Початкова вимога профспілкової команди.
- ☐ В. Те, чого вдалося досягти під час переговорів.
- ☐ Г. Крайня межа, за яку команда не може відступати.

4. Метою горизонтальних переговорів усередині профспілкової переговорної команди є:

- ☐ А. Побудова комунікації.
- ☐ Б. Визначення лідера на переговорах.
- ☐ В. Розробка юридично грамотних формулювань пунктів колективного договору.
- ☐ Г. Досягнення консенсусу всередині команди.

2. Measurable – вимірювана ціль. Задайте для цілі критерії, за якими можна оцінити результат. Наприклад, підвищення заробітної плати працівників на 10%.

3. Achievable – досяжна ціль. Запитайте себе, наскільки реально досягти поставленої мети. Чи справді для цього є передумови чи це лише необґрунтовані бажання?

4. Relevant – актуальна ціль. Наскільки ціль відповідає інтересам працівників? Можливо, інфляція останнім часом сягнула такого рівня, що підвищення заробітної плати на 10% видаватиметься мізерним. Або підвищення заробітної плати потягне за собою суттєве скорочення чисельності працівників. Наскільки вимоги корелюються з інтересами більшості працівників та можливостями підприємства? Хоча цей пункт четвертий, він є головним мірилом цілі: для чого потрібен цей результат і чи відповідає він інтересам працівників?

5. Time-bound – обмежена в часі ціль. Визначте дату, коли цілі має бути досягнуто. Наприклад, протягом наступного місяця, кварталу тощо.

Крок 2. Розробка порядку денного переговорів

Пропозиції надходять із різноманітних джерел, у тому числі з опитувань працівників підприємства, зборів, конференцій, аудиту чинного колективного договору, а також із вивчення інших колективних договорів.

Профспілковий переговорний команді необхідно репрезентувати інтереси всіх груп працівників і розробити такий порядок денний, який найкращим чином представляє їхні цілі на переговорах і має найвищі шанси на успіх.

Традиційно питання порядку денного переговорів можна розділити на грошові та негрошові (наприклад: грошові – підвищення зарплати на 15%; негрошові – гнучкий графік роботи). Також можна класифікувати питання порядку денного з погляду ролі, яку кожне з них відіграє у житті трудового колективу на робочому місці та поза ним. На цій підставі можна виокремити такі групи.

– Традиційні основні питання колективного договору

Ця група питань охоплює пункти, які більшість людей вважають основою колективного договору: зарплати, робочий час, додаткові механізми охорони здоров'я та пенсійного забезпечення, матеріальна допомога, премії, умови працевлаштування, звільнення, вихідна допомога, охорона праці тощо. Переговори з цих питань мають колосальний вплив на життя працівників і визначають рівень їхнього достатку й безпеки.

– Захист законних прав

Друга група питань стосується розширення й захисту прав працівників на робочому місці. Ці питання випливають із повсякденного досвіду на роботі та пов'язаного з роботою. Роззираючись навколо під час підготовки переговорів з цих питань, ви бачите, які пункти колективного договору не працюють, які положення українського законодавства порушуються. Де були спори, конфлікти? Де працівники хочуть бачити покращення, зміни?

– Налагодження балансу між роботою та сім'єю

Третя група питань стосується балансу між роботою та особистим життям. Традиційні пункти в цьому контексті – вихідні дні та відпустки. Ці положення дають нам змогу проводити час із сім'ями або брати оплачувані відпустки за сімейними обставинами.

Оплату понаднормової роботи, роботу у вихідні та святкові дні, у нічний та вечірній час, чергування, змінну праця також можна зарахувати до цієї групи, бо вони обмежують для роботодавців можливість безоплатно скорочувати час, який ми проводимо з сім'ями. Усі відповідні доплати є компенсацією за порушення нормального життя внаслідок такої роботи.

– Чутливі проблеми

Вони стосуються вразливих категорій працівників, а саме: жінок, людей із інвалідністю, молоді, працівників із нестандартною зайнятістю тощо. Тобто всіх тих працівників, яких часто дискримінують та до яких ставляться по-іншому.

– Питання якості роботи та життя

У рамках цієї групи питань переговори ведуться про покращення умов життя та праці. Тобто слід обговорювати й так звані «м'які» питання, зокрема оцінку працівника, його кваліфікації, професіоналізму; отримання задоволення від роботи, шанобливе ставлення до працівника. Іноді поліпшення в цих питаннях може значно змінити виробничі умови, підвищити продуктивність праці й покращити виробничі відносини на підприємстві. Профспілки часто забувають такі питання, не вважаючи їх значущими, а це неправильно. Робота з такими «м'якими» питаннями відкриває для профспілок царину переговорних можливостей, ба більше, робота над гуманітарними аспектами покращить імідж профспілки й залучить більше членів (причому мотивованих). Разом із тим треба пам'ятати, що ці питання вирішувати під час укладення колективного договору найскладніше.

Крок 3. Визначення пропозицій за пріоритетом

Наступним кроком після складання максимально повного переліку питань є визначення важливості кожного питання. Тобто потрібно оцінити їх і сформулювати

пріоритети. Будьте готові, що важливість одного й того самого питання для різних учасників команди буде різною. І це також нормально. Іноді навіть один переговорник може по-різному оцінювати одне й те саме питання. Хай там як, готує переговори команда чи переговорник одноосібно, слід укласти перелік переговорних питань у порядку їх важливості для вас або вашої команди. Достатньо умовно оцінити важливість кожного питання за шкалою від 1 до 10. При цьому за відправну точку можна брати питання найвищої значущості, а решту оцінювати, відштовхуючись від нього.

Ще один універсальний метод оцінювання – розподіл питань за трьома групами:

1. Високий пріоритет – питання, що у будь-якому разі мають бути вирішені, інакше угода втрачає сенс.
2. Середній пріоритет – питання, які важливо було б вирішити, але без них усе одно можна досягти угоди.
3. Низький пріоритет – питання, які хотілося б вирішити, проте вони не мають суттєвого значення для нас, а от досягнення згоди лише за ними буде недостатньо для укладення договору.

Для зручності та уникнення плутанини радимо фіксувати все наочно (Табл. 1).

Наступний дуже важливий крок підготовки – оцінювання важливості тих самих питань для іншої сторони переговорів. Звісно, ми не можемо читати думки та стовідсотково передбачати пріоритети інших людей. Така оцінка буде дуже суб'єктивною. Тим не менше здійснювати такий попередній аналіз варто.

Для чого? Коли ми бачимо перед собою переговорні питання та їхню значущість для усіх сторін, то починаємо оцінювати їх як засоби торгу й обміну (чим і

доведеться займатися далі у переговорному процесі). Імовірно, ви легше підете на поступки щодо неважливого для вас питання в обмін на поступки щодо важливого, чи не так? Щоб побачити ситуацію згори, пропонуємо скористатися формою з Табл. 2.

Оскільки для різних сторін питання можуть мати різну цінність, в жодному разі не варто нехтувати питаннями низької значущості. Адже ці елементи, непринципові для вас, можуть бути істотними й вирішальними для інших сторін. Тому такі «неважливі» питання можна досить вигідно використовувати в переговорному процесі.

Питання з високим пріоритетом є для нас найбільш чутливими, щодо них важко демонструвати гнучкість – це наші слабкі місця. Якщо серед переговорних питань занадто багато високопріоритетних і недостатньо низькопріоритетних, це обмежуватиме нас на етапі торгу, оскільки просто не буде чим «ходити». А якщо в нас досить низько- та середньопріоритетних опцій, які для іншої сторони становлять високу цінність, тоді ми маємо серйозні переваги й козири в рукаві. Деякі дослідники переговорів називають питання низької пріоритетності питаннями для поступок. Отже, якщо під час підготовки з'ясується, що таких положень замало, варто їх пошукати.

Пам'ятайте, що ключовим чинником позитивного результату переговорів є сила профспілки, тобто рівень організованості працівників і підтримки ними профспілки й висунених нею вимог.

Роботодавець, найімовірніше, дослухатиметься до вас, якщо ви представляєте більшість, а не меншість працівників.

Щоразу, коли представляєте інтереси членів профспілки з будь-якої важливої проблеми, запитуйте себе:

Таблиця 1.

Інтереси та пріоритети

Наші інтереси	
1.	
2.	
3.	
Переговорні питання	Пріоритетність
1.	Висока
2.	
3.	
4.	Середня
5.	
6.	
7.	Низька
8.	

Таблиця 2.

Інтереси та пріоритети сторін

Наші інтереси		
1.		
2.		
3.		
Інтереси іншої сторони		
1.		
2.		
3.		
Переговорні питання	Пріоритети для нас	Пріоритети для них
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

- Скільки членів профспілки знають про існування цієї проблеми?
- Як розділилися думки членів профспілки щодо цієї проблеми?
- На що готові та на що розраховують члени профспілки?
- Кого підтримує громадськість – профспілку чи роботодавця?

Будь-яка пропозиція чи вимога, висунута на адресу роботодавця, має отримати схвалення членів профспілки та більшості членів трудового колективу.

Крок 4. Розрахунок вартості ваших пропозицій та оцінка балансу сил

Чи знаєте ви, скільки коштують ваші пропозиції? Все, що має економічну вартість, зокрема підвищення зарплат, збільшення відпусток, соціальних виплат тощо, може та має оцінюватися, щоби профспілка знала, які витрати пропонує роботодавцю. Інакше профспілка віддає вартість пропозицій на розсуд роботодавця. Розрахуйте за допомогою обраних пріоритетів мінімальну та максимальну вартість своїх

пропозицій. Пам'ятайте й використайте як аргумент: такі питання, як гнучкі графіки роботи або дистанційна робота, потребують незначних витрат або не потребують їх узагалі.

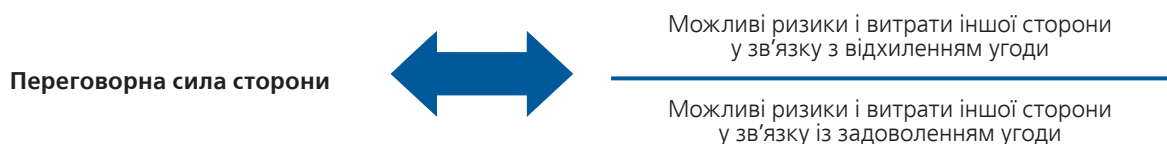
Жодна підготовка не варта вкладеного часу, якщо не включає розрахунку вартості пропозицій, аналізу можливих ризиків та втрат для обох сторін. Зауважимо, що їх слід розглядати і на випадок укладання договору, і на випадок, якщо угоди не буде досягнуто.

Для початку постарайтесь у цілому відповісти на запитання: «До чого опонент більше схильний – задовольнити чи відхилити ваші пропозиції?». Оскільки саме з цього почне підготовку інша сторона і саме на цій основі будуватиме лінію поведінки. Роботодавець ретельно рахуватиме, скільки йому коштуватимуть нові умови (як у грошах, так і в інших ресурсах) та з якими ризиками й додатковими втратами він може стикнутися.

Результати подібного аналізу можна застосувати й до визначення переговорної сили (Рис. 1). До ризиків та потенційних витрат зараховують будь-які ресурси

Рисунок 1.

Залежність сили сторони переговорів від можливих ризиків і витрат



– фінансові, часові, трудові, репутаційні, логістичні, адміністративні тощо. Розрахувати й оцінити перелічені елементи значно легше, ніж суб'єктивне сприйняття сили. Звісно, для проведення такого оцінювання переговорникам потрібно володіти відповідною інформацією та компетенціями або ж залучати фахівців.

Кожна зі сторін сприймає і власну силу, й силу опонента суб'єктивно. Точно виміряти силу або виразити її в абсолютних величинах, на жаль, неможливо. Утім, важливе значення має оцінювання балансу сил як на етапі підготовки, так і (постійно) у процесі переговорів. Саме дисбаланс сили на власну користь (сприйманий чи реальний) часто спонукає переговорників використовувати жорсткий стиль переговорів і замість торгів та поступок наполегливо демонструвати силу. Про жорсткий та інші стилі поговоримо у наступному розділі, а поки пропонуємо подумати, що ж впливає на оцінку сили переговорників.

Отже, що ми розуміємо під силою? Фінансові, адміністративні, соціальні, політичні, силові ресурси, особисті контакти, статус, попередній досвід, репутація, компетентність, підтримка членів профспілки тощо – це неповний перелік чинників, що формують переговорну силу переговорника або суб'єктивне сприйняття цієї сили іншою стороною. Сила – це можливість впливати на вибір та дії інших людей, схилити їх до певних вчинків або протидіяти їм. Сторони, що володіють більшою силою, переважно використовують її як ресурс на переговорах. На підготовчому етапі переговорники аналізують баланс сил не лише для того, щоб бути готовими використати свою силу, але й для того, щоб взаємодіяти з силою іншої сторони. Важливо не забувати, що оцінка сили та реальне становище можуть не збігатися, оскільки учасники переговорів суб'єктивні щодо себе та іншої сторони, а реальність та сприйняття часто відрізняються.

Крок 5. Оцінювання альтернатив

Будьте гнучкими. Завжди будьте готовими до внесення змін – тому заздалегідь формулюйте альтернативний варіант пункту колективного договору. Для його розробки організуйте мозковий штурм або рольову гру. Розіграйте майбутню зустріч із роботодавцем. Прокачайте ситуацію та аргументи осіб, із якими ведете переговори.

Окремим чинником оцінювання балансу сил є рівень залежності сторін одна від одної. Залежність і вплив тісно пов'язані між собою. Взаємозалежність сторін – важливий елемент на переговорах. Що більше інша сторона залежить від вас, то більша ваша переговорна сила. І навпаки: що більше ви залежите від іншої сторони, то менша ваша сила.

Яким чином можна зменшити свою залежність? Це раціональне питання, і над ним варто працювати заздалегідь. Крок до зниження залежності – наявність альтернативних варіантів розв'язання проблеми (задоволення потреби). У переговорній практиці існують такі поняття, як BATNA та WATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement (найкраща альтернатива переговорної угоди) та Worst Alternative to Negotiated Agreement (найгірша альтернатива переговорної угоди). Терміни говорять самі за себе. Іншими словами, ми знову відповідаємо на запитання: що буде, якщо не домовимось? Очевидно, що потрібно розробляти альтернативи або хоча б аналізувати, чи вони є, які саме, який найкращий і найгірший варіанти альтернативного рішення. Маючи прийнятні альтернативи потенційній угоді, ви можете вести переговори впевненіше і не боятися провалу, оскільки маєте кращу або рівноцінну опцію взамін. Працюючи з BATNA і WATNA, важливо справедливо оцінювати та перевіряти їх реалістичність і власну готовність обрати інше рішення. У контексті колективних переговорів, наприклад, альтернативою угоди може бути страйк. А кращою чи гіршою – вирішуйте самі. Знову ж таки, страйк – не остаточна ціль, а можливий тактичний хід. Тому дивіться на кілька кроків уперед, враховуйте усі можливі наслідки та готовність їх прийняти.

Ще один чинник, що визначає залежність сторін, – рівень зацікавленості в результатах угоди, ступінь значущості й терміновості цих результатів для сторін. Сторона, яка зацікавлена в угоді більше порівняно опонентом, може погодитися на більші поступки й більше піддаватися впливу чи тиску свого візаві.

Крок 6. Визначення мінімально необхідного кінцевого результату

У ході підготовки профспілкової команди до переговорів завжди постає питання: яким є прийнятний абсолютний мінімум за кожною з ваших пропозицій? Це нижня межа, і кожна команда має уявляти її собі ще до початку переговорів. Як правило, нижня межа – це мінімум, який члени профспілки (трудового колективу) приймуть як задовільний. Звісно, вона також визначається спроможністю роботодавця платити та переговорною силою профспілки.

Щоб визначити нижню межу, профспілкова команда має розуміти очікування працівників. Пам'ятайте при цьому, що в процесі переговорів та в міру прояснення реальної ситуації наше уявлення про очікування працівників може змінитися. Але за достатньої підготовки нижня межа сильно змінюватися не має, хіба що з дуже серйозних причин.

Проводячи вищезгадану роботу з вироблення пропозицій, ви фактично створюєте базовий план, або стратегію, переговорів.

Крок 7. Оформлення пропозицій у письмовій формі

Коли список пропозицій (за пріоритетами та класифікацією) готовий, ознайомте з ним працівників підприємства.

Як правило, пропозиції профспілки передаються роботодавцю до початку переговорів або на першому засіданні, причому в письмовій формі. Зазвичай це перелік пропозицій, а не точне формулювання, яке буде зафіксоване в остаточному варіанті договору.

Оскільки формулювання ідей та питань є дуже важливим для уникнення непорозумінь і неприємних сюрпризів, дотримуйтесь низки основних правил.

1. Пропозиції мають бути реалістичними й сформульованими чітко і зрозуміло.

2. Уникайте припущень та «умовних» формулювань. «За можливості», «поглибити», «покращити», «посилити», «вчасно» – такі вислови важко тлумачити, вони породжують проблеми, бо інша сторона може трактувати їх зміст зовсім інакше.

Натомість намагайтеся висловлюватися конкретніше й докладніше. Наприклад, замість «взагалі» чітко викладіть умови, які хочете розглянути. Замість «вчасний» зазначте фіксований період часу.

3. Узгодьте визначення. Не припускайте, що обидві сторони під словами «спільно», «за погодженням», «консультації» мають на увазі одне й те саме.

4. Завжди готуйте власний варіант формулювання пунктів колективного договору. Запропонуйте своє бачення і шляхом переговорів прийдіть до варіанту, який влаштовує обидві сторони.

5. Для пошуку власних ідей і формулювань перегляньте інші колективні договори. Майже всі ситуації, що постають перед вами, вже траплялися раніше – можливо, ви знайдете вдале формулювання в інших колективних договорах, у матеріалах інших профспілок тощо.

6. Застосовуйте формулювання, які чітко встановлюють зобов'язання. Наприклад, якщо у договорі зазначено, що «роботодавець може за можливості повідомляти профспілку про звільнення будь-якого працівника за шість тижнів...», це не зобов'язує роботодавця надсилати таке повідомлення. Натомість має бути вказано: «Роботодавець повідомляє...».



Практичне завдання 1

Робота в групах. Працюючи в групі, сформулюйте три цілі для майбутніх переговорів. Цілі мають бути SMART. Визначте, скільки коштують ваші пропозиції (багато / мало). Зазначте результати вашої роботи на фліпчарті й презентуйте.

Практичне завдання 2

Мозковий штурм. Учасники генерують та фіксують на фліпчарті чинники впливу на силу переговорників.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. У чому полягає головний сенс колективних переговорів?

- ☐ А. Створення нових положень колективного договору.
- ☐ Б. Налагодження відносин із роботодавцем.
- ☐ В. Обґрунтування існування профспілки.
- ☐ Г. Підвищення соціального захисту працівника.

2. Який розділ колективного договору стосується балансу між роботою та сім'єю?

- ☐ А. Охорона праці.
- ☐ Б. Гарантії членам профспілкових виборних органів.
- ☐ В. Принципи соціального діалогу.
- ☐ Г. Понаднормова праця.

3. Яких формулювань слід уникати у пунктах колективного договору?

- ☐ А. Підвищувати заробітну плату на 5% щоквартально, починаючи з вересня цього року.
- ☐ Б. Посилити контроль за виконанням КД.
- ☐ В. Витратити 0,7% від ФОП на заходи з охорони праці.
- ☐ Г. Додатково створити 50 робочих місць протягом року.

4. Який із пунктів колективного договору недорогого коштує роботодавцю?

- ☐ А. Підвищення заробітної плати.
- ☐ Б. Покращення харчування працівників.
- ☐ В. Оновлення засобів індивідуального захисту.
- ☐ Г. Запровадження гнучких графіків роботи для окремих груп працівників.

5. Від чого залежить «нижня межа» ваших вимог?

- ☐ А. Від побажань роботодавця.
- ☐ Б. Від економічної ситуації в країні.
- ☐ В. Від спроможності роботодавця платити, сили переговорної команди та очікувань працівників.
- ☐ Г. Від побажань профспілкового комітету.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. В	2. А	3. Б	4. А	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. Б	2. Г	3. А	4. Г	5. В
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. А	2. В	3. Б	4. Г	5. А
------	------	------	------	------

Сесія 4

1. А	2. Г	3. Б	4. Г	5. В
------	------	------	------	------

БЛОК 4. ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРІВ

СЕСІЯ 1. ПРИРОДА ПРОЦЕСУ ПЕРЕГОВОРІВ

Групова робота «Що важливіше – теорія чи практика?»

Можна досить довго дискутувати на цю тему. Прихильники науково-теоретичного підходу, як і досвідчені практики наводять якісні аргументи на користь своїх поглядів. Яку сторону обираєте ви? Які ваші аргументи?

Завдання: учасники діляться на дві групи – «Практики» та «Теоретики», кожна з яких готує свої аргументи. Після цього всі учасники почергово обмінюються своїми напрацюваннями та візуально фіксують їх на фліпчарті. Далі проводиться групова дискусія та формулюються висновки.

Мета вправи: 1. Перевірити в учасників навички роботи в команді, формування та наведення аргументів, презентації думок, надання зворотного зв'язку, критичного мислення тощо. 2. Визначити індивідуальні завдання учасників навчального курсу. 3. Продемонструвати кількість переговорних інструментів та технік на прикладі короткої вправи. 4. Сформувати в учасників фокус на комплексне сприйняття переговорів.

Фундаментальна ознака науки про переговори – її «нетеоретичність» і відображення реальних процесів. Тобто не теоретики кажуть, що і як слід робити, а потім переговорники це реалізують за столом переговорів. Навпаки – структура, інструментарій та техніки, які ми вивчаємо, «списані» зі справжніх переговорів. Це важливо розуміти як початківцям, так і досвідченим фахівцям. Дослідники станом на сьогодні провели значну кількість спостережень за переговорами (у різних куточках світу, на різних рівнях та за різних обставин) і здійснили детальний їх аналіз. У результаті укладено своєрідні описи перебігу цих процесів, їх невіддільних складників, робочих та неробочих технік. Тож науково-теоретичну складову науки про

переговори можна сприймати як будь-яку іншу науку, наприклад хімію, яка описує формулами процеси, що відбуваються навколо нас. Ми можемо не знати хімії, але від того світ не почне функціонувати по-іншому. Проте розуміння цих законів дає людям певні переваги, а для професіоналів-хіміків володіння формулами й поготів обов'язкове.

Переговори завжди були невіддільним елементом життя будь-якої людини. Це природний процес. Свідоме ставлення до переговорів, їх детальне та всебічне вивчення дають змогу доречно використовувати «формули» й досягати якісних практичних результатів як в особистому житті, так і в бізнесі.

Якщо ви любите спостерігати за поведінкою людей, то, найімовірніше, помічали різні поведінкові стратегії та реакції. Навичка спостереження є однією з базових метанавичок фахових переговорників. Разом із тим важливо усвідомлювати, що бачать ті, хто спостерігає за вами. Як люди інтерпретують вашу поведінку? Яким чином це впливає на взаємодію партнерів із вами, на переговорний процес та його результати?

Переговори – це багатостороння взаємодія, де багато «чутливих» та «вибухонебезпечних» елементів, різноманітних змінних, які професіонали мають передбачати заздалегідь, готуючись до різних сценаріїв розвитку подій. Помилки переговорників коштують дорого. Нерозуміння теорії, брак практики, нерозбірливість у техніках та недостатня підготовка – все це може потягнути за собою критичні наслідки.

Опанування теми «За столом переговорів» передбачає роботу з ключовими елементами власне процесу переговорів і розраховане на будь-який рівень підготовки. Якщо ви – досвідчений переговорник, то у вас є можливість поглянути на теорію крізь призму свого досвіду. Пригадати, в яких переговорах та як саме складалась ситуація. Яких елементів бракувало, а які вдалося успішно використати. З якими переговорниками доводилося мати справу. З якими маніпуляціями. Які були поворотні моменти. Що ви зараз зробили би по-іншому.

Якщо ви тільки робите перші кроки в цьому напрямі, тоді ласкаво просимо ознайомитися з основами, які придатуться в роботі й забезпечать переваги над тими переговорниками, які нехтують подібними знаннями і покладаються на власну інтуїцію та імпрровізацію (яка, до речі, також має бути підготовленою).

Переговори – це не просто гра слів і характерів. Це справжня стратегія, яка вимагає виважених тактичних та оперативних кроків. Тому пропонуємо не обирати між теорією та практикою, між «правильними» й «неправильними» підходами, а працювати системно і запасатись багатим арсеналом знань та навичок.

Вивчаючи переговорну майстерність, варто також усвідомлювати, що наразі не існує єдиної правильної та загальновизнаної теорії. Спрощує це нам життя чи ускладнює – вирішуйте самостійно. Так, є багато літератури, шкіл, різноманітних порад психологів, соціологів, юристів, переговорників – усі вони мають рацію, попри розбіжності й суперечності, у яких можна навіть заплутатися.

Отже, не радимо витрачати сили й час на пошук стопроценткового рецепту. Його не існує. Можливо, це погана новина. Але є й добра – ви можете виробити свій унікальний рецепт, власний стиль. А компонентами його стануть якісні та різновекторні знання (отримані на цьому курсі та з інших джерел), досвід (власний і запозичений) та особиста харизма.

Перш ніж перейти до суті переговорів, хочемо наголосити на ще одному важливому моменті. Окрім розуміння того, як працювати та що саме робити, переговорнику не менш важливо (або навіть значно важливіше!) знати, як не варто чинити. Тож, опановуючи знання й навички, не тільки приділяйте особливу увагу ефективним прийомам, але й відмовляйтесь від неефективних методів.

Суть переговорів

Як не існує єдиного рецепту ефективних переговорів, так немає й універсального визначення самого поняття «переговори». Та поки різні автори пропонують свої тлумачення, нам – переговорникам – потрібно зосередитися на суті й передусім сприймати переговори як процес, який передбачає обмін

або угоду між сторонами, які прагнуть щось отримати одна від одної.

Переговори – це процес пошуку рішень. Жодна зі сторін не знає заздалегідь, чи буде досягнуто згоди та на яких умовах. Якісні переговори передбачають розгляд більше ніж одного варіанту можливих рішень. Це й допомагає, і заважає водночас.

Оскільки переговори – це процес, відповідно, він передбачає певну динаміку та етапи. Перелік цих етапів вас навряд здивує. Ба більше того, вони видадуться вам знайомими, оскільки всі переговори проходять плюс-мінус за подібним сценарієм.

Не дивуйтесь, якщо у різних джерелах зустрінете різну кількість та тлумачення переговорних етапів. Так, трикрокова модель Дугласа або восьмикрокова модель Гуллівера – приклади того, як можна відображати переговорний процес подібно, але з різних перспектив та з різним ступенем детальності опису. Хоч би скільки поетапних моделей ви знали (чи й не знали взагалі) – усі вони відображають фактичний перебіг реальних переговорів.

«То навіщо ця плутанина з різними етапами?» – слушно запитаєте ви. Для переговорника справді важливо обрати одну зрозумілу та зручну для себе поетапну модель (хоча б для початку), щоб орієнтуватися під час переговорного процесу, в кожному моменті часу чітко розуміти, що зараз відбувається, а головне – щоб готуватися. Якість переговорів залежить від якості кожного їх елемента.

Досить практичний та зрозумілий підхід до вивчення переговорів пропонує Гевін Кеннеді, один із провідних світових фахівців у цій галузі. У нашому курсі ми розглянемо його модель у дещо спрощеному варіанті (Табл. 1).

Отже, ми бачимо чотири універсальні етапи переговорів. Підготовлений переговорник чітко розуміє не лише стратегічні цілі переговорів, але й тактичні завдання кожного етапу. Він заздалегідь працює над кожним кроком і починає із загальної підготовки до переговорів.

Про підготовку знають практично всі переговорники, але іронія полягає в тому, що мало хто

Таблиця 1.
Чотири етапи переговорів та їх завдання

Етап	Завдання
Підготовка	Чого ми прагнемо?
Обговорення	Чого прагнуть вони?
Пропозиції	Які прагнення можуть стати об'єктами торгу?
Торг	Які прагнення будуть об'єктами торгу?

по-справжньому готується. І якщо ви досі прагнете розгадати секрет успішних переговорів, то радимо шукати відповіді саме тут.

Підготовка є першим етапом та фундаментом переговорів, на якому будується все інше. З основними складниками підготовчого процесу ви вже детально ознайомлені, тому подальші твердження для вас не мають бути новими.

Готуючись до переговорів, слід визначити, чого ми хочемо досягти в результаті й для чого нам це потрібно (наші позиції та інтереси). Якщо цими питаннями не займатись на етапі підготовки, то, окрім втрати дорожнього часу, ми ризикуємо під час зустрічі з опонентом продемонструвати хитку, невизначену чи навіть суперечливу переговорну позицію. А це, своєю чергою, зменшує нашу переговорну силу й дає опонентам додатковий простір для маневрів. Час, вкладений у підготовку, додає нам швидкості у процесі самих переговорів, оскільки ми менше вагатимемось, оперативніше реагуватимемо на пропозиції або провокації, а також легше проявлятимемо ініціативу.

Непідготовлені переговорні позиції є стратегічною помилкою і часто провокують конфліктне протистояння на перших же зустрічах сторін. Чому так відбувається? Якщо досвідчений переговорник ставить чіткі запитання щодо позиції іншої сторони, а та не може упевнено сформулювати своє бажання за всіма необхідними критеріями, не може структуровано надати якісні аргументи на користь своєї позиції і пояснити, чому це для неї важливо, то вона одразу потрапляє у глухий кут, де замість конструктивної бесіди лише наголошує на своїй позиції та контратакує позицію іншої сторони, оскільки іншого вибору в неї не залишається. Подібний сценарій швидко веде до конфронтації. Про конфлікти детальніше поговоримо нижче, а поки пропонуємо свідомо та з усією відповідальністю поставитись до інвестування свого дорожнього часу в систему підготовки. І ключове слово тут – система.

Сподіваємось, ви добре знаєте усі елементи підготовчого етапу й не забуваєте перевірити їх за контрольним списком підготовки, перш ніж сідати за стіл переговорів.

Етап переговорів «Обговорення»

Процес переговорів сторони зазвичай починають із обговорення ситуації. Це своєрідна прелюдія перед пошуком рішень. І ніби обговорення саме по собі не мало б викликати труднощів, але в житті саме тут усі труднощі й починаються. Чому так?

По-перше, сторони розуміють, що кожне слово – на вагу золота. Потрібно уважно думати, про «що» і «як» ми говоримо. З перших слів переговорники мають дбати, щоб їх почули й зрозуміли правильно, щоб не

було неоднозначного або викривленого тлумачення позицій. Невдалі слова та фрази можуть зіграти проти них на наступних етапах.

По-друге, вербальна і невербальна подача відіграють ключову роль у формуванні вражень сторін одна від одної. Ми вже знаємо про переговорну силу та про її суб'єктивність. За перших контактів (або навіть ще до того) сторони досить часто займаються демонстрацією своїх сил, щоб посісти вигідніше становище і виторгувати більші поступки від опонентів.

По-третє, за першого контакту віч-на-віч задаються настрої і тон переговорів. Одні прагнуть «підім'яти» під себе переговори і одразу зайняти жорстку позицію. Інші пропонують домовитись по-свійськи. Треті ще не вирішили, як поводитися, і поки придивляються до обставин. Як професіонали, ми маємо бути готові до будь-якого варіанту.

Головних комунікаційних помилок учасники переговорів припускаються саме на етапі обговорення. Причина в тому, що опоненти потрапляють у вербальні пастки, а це задає негативний настрій та схиляє до позиційного протистояння й навіть деструктивної поведінки (детальніше про це – нижче). Тактовно подані чітко сформовані позиції та інтереси значно знижують подібні ризики.

Помічною для переговорника під час обговорення може стати навичка нейтральності, тобто рівного ставлення до того, що говорить і демонструє інша сторона. Коли ми нейтральні, не піддаємось тиску або маніпуляціям – нам набагато легше спостерігати. Спостерігати й виявляти ключові слова, емоції і тактику опонента. Не дозволяючи емоційно спровокувати себе і загнати у кут, ми залишаємось міцними й можемо рухатись далі. Вміння зберігати голову холодною ще неодноразово знадобиться переговорнику і протягом наступних раундів.

Під час обговорення пам'ятайте, що перше враження й перші позиції можуть бути димовою завісою або перевіркою нашої реакції. До того ж ми знаємо, що стартові позиції відрізняються від вихідних і можуть бути сильно завищені. Тож хай би що відбувалося на початку переговорів, ваше завдання – рухатись і фокусуватись на справді важливих речах. На яких саме?

Пригадайте, завдання другого етапу переговорів – зрозуміти прагнення іншої сторони. Під час підготовки ми вже попередньо оцінили позиції та інтереси опонента, а тепер потрібно перевірити та за необхідності скоригувати свої розрахунки. І якщо перед зустріччю ми не могли поставити опонентіві прямі запитання, то зараз для цього найкращий час.

Так, саме мистецтво й навичка ставити запитання є ключем до побудови конструктивного діалогу.

Важливо, щоб запитання спочатку були відкритими – так ми почуємо більше корисної інформації. Закриті та уточнювальні запитання слід ставити для з'ясування деталей. Не варто сильно забігати наперед і запитувати про варіанти рішення. Не слід також розкривати, як далеко ви готові просунутись за кожним переговорним питанням. Ще рано. Досліджуйте поточну ситуацію, уточнюйте почуте. Періодично потрібно повторювати сказане, резюмувати, перефразовувати – це дієві інструменти професійних комунікаторів, і кожному ми приділимо окрему увагу трохи згодом.

Користуючись запитаннями, ми не тільки досліджуємо позиції та інтереси іншої сторони, а й отримуємо переговорну перевагу. Пам'ятайте прості істини:

- Хто ставить запитання, той керує процесом.
- Ви або ставите запитання, або відповідаєте на них.
- Запитання – це форма прояву інтересу до іншої сторони, що слугує чинником зближення.

Ви самостійно вирішуєте, розкривати усі карти одразу чи поступово, рухатись поетапно чи викладати свої позиції та інтереси одномоментно. На це впливають ваша стратегія, історія відносин із іншою стороною, характер взаємодії між вами поза межами поточних переговорів тощо.

Хто має озвучувати свої позиції першим? Це ще одне класичне питання. Переважно переговорники намагаються спочатку почути іншу сторону і тільки після цього розкривати свою позицію. Але у випадку з профспілковими переговорами, де процес достатньо регламентований, така порада може бути недоречною. Зазвичай першим виступає той, хто ініціює переговори. Але це не є непорушним принципом.

Отже, деякі поради для етапу обговорення.

- Будьте проактивними, ставте запитання, з'ясууйте позиції та досліджуйте інтереси іншої сторони.
- Стежте за тим, щоб правильно розуміти іншу сторону.
- Докладайте зусиль, щоб вас зрозуміли правильно.
- Обережно та виважено добирайте слова. Слово – не горобець, вилетить – не впіймаєш.
- Встановіть певний рівень взаєморозуміння і довіри.
- Визначте, яким питанням загалом присвячено переговори, перегляньте порядок денний.
- Запропонуйте іншій стороні висловити побажання щодо формату й контенту переговорів.
- Озвучуйте тільки стартові позиції (точки входу). Не торгуйтеся. Наступні кроки залиште для етапу торгу.
- Не переходьте до обговорення рішень. Спочатку слід з'ясувати позиції та інтереси обох сторін.
- З'ясовуйте в опонента, як він оцінює ваш погляд і ставиться до нього.
- Звертайте увагу на сигнали, реагуйте на них та уточнюйте.

- Не висловлюйте критику або незгоду, приймайте позицію і думку опонента, навіть якщо дотримуєтесь іншого погляду.
- Дотримуйтесь нейтрального тону.

Як техніка безпеки пишеться досвідом нещасних випадків, так і поради для переговорників формуються на основі типових помилок у переговорному процесі. Звідки порівняння? Такі рекомендації справді можна вважати своєрідною технікою убезпечення переговорників від можливих ризиків та втрат. «Техніка безпеки переговорника» – це відповідь на стратегічні помилки, яких припускаються сторони на етапі обговорення. А чи помічали ви подібні помилки за собою або за іншими людьми?

На етапі обговорення вкрай важливо розмежовувати різні елементи й чітко розуміти, про що конкретно зараз ідеться. Перемішувати усе разом – проблеми, рішення, інтереси, поступки, заперечення, особисте ставлення, інших людей тощо – вигідно лише тоді, коли потрібно свідомо когось заплутати. Це може бути спричинено як спланованою маніпуляцією, так і низьким рівнем комунікативної компетентності людини, звичкою забігати наперед або притаманим їй хаосом у думках. Щоб не потрапити на подібний гачок, ми готуємось і заздалегідь розкладаємо все по полицях. Якісна підготовка окремих переговорних елементів не дозволяє нам заплутатись незалежно від причини та мети такої «збірної солянки».

Стилі поведінки

«Готуйся – не готуйся, а людський чинник вирішує все! Особливо в нашій переговорній справі». Чули такі фрази? Погоджуетесь?

Подібні висловлювання доволі поширені, і це справедливо, адже наріжний камінь комунікації – люди. Оскільки вирішити проблему впливу людського чинника досить важко, слід підготуватися до взаємодії з різними типами людей, точніше – з різними поведінковими стратегіями людей.

Для початку розглянемо матрицю чотирьох типів поведінки Рубіна та Брауна, відомих дослідників соціальної взаємодії людей на переговорах (Рис. 1).

В основі цих типів поведінки лежать два ключові параметри.

Параметр 1: мотивація особистості, тобто її природна схильність до конкуренції або партнерства.

Параметр 2: соціальна орієнтація особистості – рівень розвитку її соціальних навичок та соціальної активності. Люди з високим рівнем соціальної орієнтації чутливі до відносин із іншими, для них украй важливі міжособистісні зв'язки.

Рисунок 1.
Типи поведінки особистості



Помітивши прояв однієї з наведених стратегій поведінки, можна зрозуміти, що керує особистістю, що для неї важливо. Так само й навпаки – знаючи хоча б загальний вектор за показниками мотивації та соціальної орієнтації особистості, можна передбачити її поведінку.

Розгляньмо характерні риси, притаманні переговорникам з різними типами поведінки, трохи детальніше.

Конкуренція. Такі переговорники схильні до агресії, домінування. Для них важливо перемогти за будь-яку ціну. Для досягнення мети вони обирають силу, а не взаємодію. Відверто маніпулюють і погрожують. Замість пропозицій частіше висувають вимоги. Схильні більше говорити, ніж слухати.

Ухилення. Переговорники цього стилю намагаються уникати конфліктів та протистоянь. Переважно ховаються за процедурами, інструкціями, прецедентами, іншими організаціями або людьми. Не люблять брати на себе відповідальність за рішення. Часто налаштовані песимістично. Мають обмежені соціальні навички взаємодії.

Підлаштовування. Для таких переговорників важливі взаємини. Вони намагаються миритися, якщо виникає конфлікт, або прагнуть передбачити конфліктну взаємодію й заздалегідь ідуть на поступки. Намагаються залучити людей до обговорення ситуації, роблять ставку на дружній формат бесіди. Вони гарні оратори і використовують це під час урегулювання суперечок. Прагнуть схилити опонентів на свою сторону.

Співпраця. Переговорники, які співпрацюють, орієнтовані на результат. Досягають цілей завдяки прагматичному підходу та побудові добрих стосунків між людьми. Замість домінувати, намагаються залучити інших людей до виконання спільних завдань. Гарні командні гравці. Серед них багато неформальних лідерів. Вони не шкодують часу й сил на тривале обговорення та пошук рішень.

На переговорах ми зустрічаємо людей з усіма переліченими стилями. Який із них найефективніший – питання доволі спірне. Залежно від обставин один і той самий стиль може проявлятися по-різному. Навіть одна й та сама людина, використовуючи однаковий стиль, в одних ситуаціях отримує бажане, в інших – ні.

Який з цього можна зробити висновок? Мабуть, не варто шукати прямопропорційний зв'язок між успішними переговорами та стилем поведінки. До того ж, самі людська поведінка, характер, стан, настрій не є стабільними показниками.



Групова робота: Яку тактику може використовувати переговорник, стикаючись із різними стилями поведінки?

Мета вправи: Синергія навчального матеріалу та особистого досвіду учасників.

Вивчаючи різні техніки ведення переговорів, переговорники досить часто виявляють інтерес до психології особистості. Так, аналіз особистості – цікавий і корисний предмет для нашого розвитку й розуміння соціальної взаємодії. Ба більше, розуміння різноманітних типологій та їхньої специфіки дає нам змогу вибудовувати якісні соціальні зв'язки і краще розуміти себе та інших. Та наскільки це надійний інструмент у переговорах?

Ми в жодному разі не нівелюємо значення особистості у процесі переговорів і не любимо думку, що це не варто досліджувати і враховувати. Проте просимо не робити на це велику ставку, виробляючи стратегію переговорів. Відомі дослідники, які спостерігають за ефективністю / неефективністю тих чи тих технік, озвучують такі зауваги щодо доречності визначення типу особистості переговорників.

- Жоден аналіз не буде стовідсотково надійним, завжди є похибка.
- Для якісного аналізу потрібні фахівці, спеціальні інструменти й техніки дослідження. Чи маєте ви все це у розпорядженні?
- Для проведення якісної діагностики потрібні час і спеціальна підготовка.
- Різні типології та методи аналізу особистості можуть давати різні результати. Яку методологію та за якими критеріями обираєте ви?
- Для аналізу особистості потрібно досліджувати особистість безпосередньо, а не спостерігати за нею збоку чи припускати правильні відповіді замість неї.
- Поведінка людей на різних етапах переговорів може значно відрізнятись.
- Одні й ті самі характеристики особистості, але різного ступеня, проявляються по-різному.
- У процесі взаємодії люди впливають одне на одного.
- У переговорах часто бере участь більш ніж одна людина. Не варто забувати й про тих, кого ми не бачимо за столом переговорів, але хто впливає на процес або його учасників.
- Маючи намір здійснювати такий аналіз у ході переговорів, чи враховуєте ви дію паралельних процесів, вплив і реакцію оточення? Наскільки якісним буде ваше оцінювання за таких обставин і наскільки ви будете ефективним як переговорник у цей момент? Чи не прогавите важливі деталі?

Можливо, цей перелік застережень не є повним, але його цілком достатньо, щоб не приділяти забагато уваги й часу припущенням щодо типів особистості наших опонентів. Замість цього погляньмо на більш очевидні речі та практичні речі – дії людей на переговорах.



Інтерактивна вправа «Синій – червоний»

Учасники діляться на пари. Кожний отримує дві картки – синю і червону. Учасники, не спілкуючись між собою, одночасно показують одну з карток, що впливає на бали сторін таким чином:

- Синій – синій: обидва учасники отримують по 4 бали.
- Червоний – червоний: обидва втрачають по 4 бали.
- Синій – червоний: той, хто обрав червоний, отримує 8 балів, той, хто обрав синій, втрачає 8 балів.

Ціль – набрати максимальну кількість балів.

Мета вправи: 1. Виявити поведінкові реакції учасників у відповідь на дії опонентів. 2. Проаналізувати залежність кроків сторін від попередніх дій їхніх опонентів. 3. Визначити провідний стиль поведінки учасників.

Гра «Синій – червоний» дуже популярна у навчанні професійних переговорників. Вона дає гравцям змогу відчувати й зрозуміти поведінку людей на переговорах. Звертати увагу не на слова, а на фактичні дії опонентів, намагатись передбачити їхній наступний крок і зіграти на випередження – у цьому полягає тренувальне завдання гри.

Ще один важливий момент: скільки раундів має бути у гри. Адже це засадничо впливає на стратегію дій гравців. Провівши паралель із життям, побачимо аналогічну картину. Залежно від зацікавленості у довгострокових відносинах та важливості ставлення другої сторони учасники обирають різні «кольори» поведінки.

Якщо спочатку обидві сторони обирають сині картки і надають перевагу спільним вигодам, чи не захоче згодом одна зі сторін скористатися цим і отримати більше користі для себе? Чому вона має втрачати заради інших? І як у такій ситуації зміниться ставлення опонента?

А якщо одна сторона постійно грає червоними, як надовго вистачить терпіння та ресурсу іншої сторони, що грає синіми? Вона або остаточно все втратить, або також почне грати червоними.

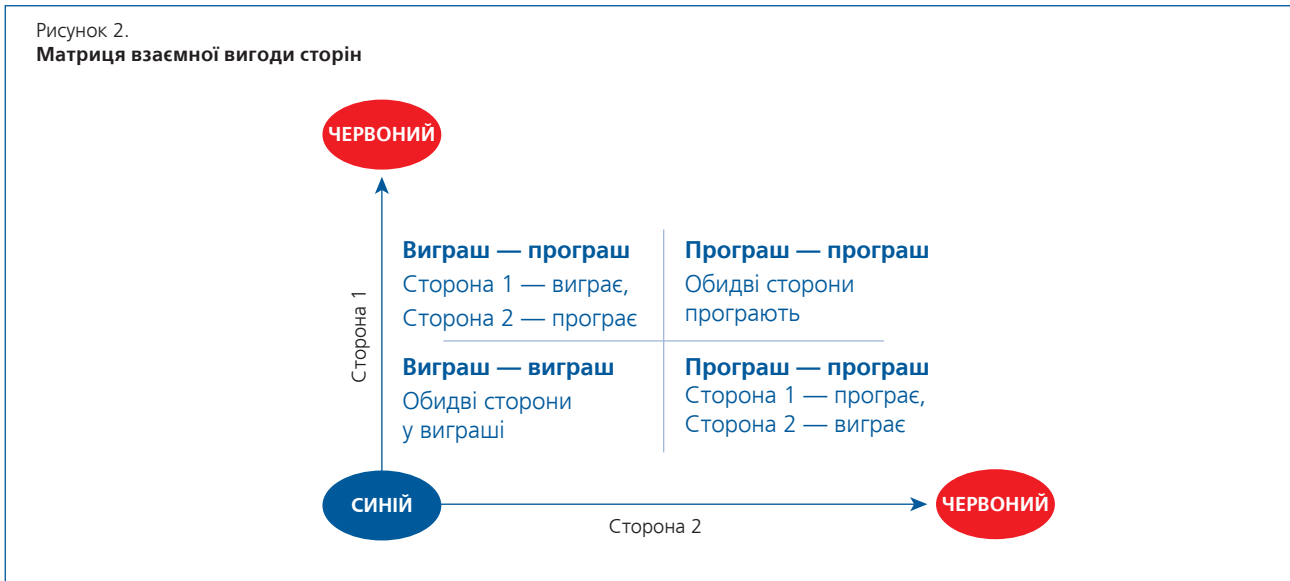
І нарешті питання про максимальну кількість балів. Чи уточнюють гравці, про чий максимум ідеться – спільний або індивідуальний? Що вважається вигравшем або програвшем? Це ключове питання, і тому воно свідомо не розкривається на початку гри. Найбільшу суму балів можна отримати за рахунок партнерства – спільної гри. Якщо одна сторона іде в плюс, а друга в мінус, то їхня арифметична сума буде невеликою. У цьому сенсі гра демонструє, що переговорники мають співпрацювати, щоб спільно набрати максимальну кількість балів (Рис. 2).

Ситуація «програвш – програвш» – це фактично конфлікт, оскільки обидві сторони втрачають, навіть якщо хтось один буде переможцем. Переговорникам слід бути дуже обережними зі своїми «синіми» та «червоними» кроками, оскільки зі становища «вигравш – програвш» дуже швидко можна потрапити у ситуацію «програвш – програвш», так само, як і зі становища «вигравш – вигравш» можна відносно легко (інколи навіть непомітно) перейти у ситуацію «вигравш – програвш».

А тепер повернімось до етапу обговорення й поміркуймо, яким чином «червоні» та «сині» кроки впливають на взаємодію сторін. Насправді відповідь доволі проста – ці кроки або зближують, або віддаляють сторони. Або допомагають сторонам чути й розуміти одна одну, або змушують закриватись, наче в мушлі, у своїй позиції. Тобто ми спостерігаємо або конструктивну поведінку, або деструктивну.

Рисунок 2.

Матриця взаємної вигоди сторін



Деструктивна поведінка переговорника, хоч як це дивно, найчастіше проявляється саме на етапі обговорення, що перетворює процес конструктивної бесіди на суперечку. Деструктивна поведінка переважно виявляється у незгоді, оціночних судженнях, перебиванні, роздратуванні, сарказмі, блокуванні, погрозах, обвинуваченнях і нападах.

Незгода. Прямолинійно заявляючи людям, що вони не мають рації і ми з ними не погоджуємось, ми навряд досягнемо бажаного результату. У відповідь вони почнуть наводити контраргументи і нехтуватимуть нашими доводами. Далі розгортатиметься відомий сценарій – кожна сторона чутиме тільки себе.

Оціночні судження. Що / хто є добрим чи поганим, чесним чи нечесним, щирим чи нещирим, правильним чи неправильним – усе це суб'єктивні судження, які професійні переговорники мають оминати. Якщо таки виникає необхідність поділитися своєю оцінкою, опонентам варто робити це виважено та екологічно.

Перебивання. Подібний прийом викликає лише роздратування. Особливо це дратує, коли опонент перебиває іншого, щоб висловити незгоду або оцінку. Сторони починають суперництво за висловлювання своїх думок, перебиваючи одна одну дедалі більше. Або одна зі сторін втрачає інтерес до діалогу, оскільки перебивання може сприйматись як невихованість, неповага та байдужість до особистості опонента і його думки.

Роздратування. Це передусім прояв емоційної реакції. Вона виражається більше не в тому, «що» людина говорить, а в тому, «як». Навіть якщо переговорник роздратований за інших причин, що не стосуються опонента або предмета переговорів, подібна поведінка часто сприймається опонентом особисто і провокує захисну реакцію й навіть конфлікт.

Сарказм. Це доволі слизький та ризикований для переговорника шлях, оскільки за сарказмом часто стоять агресія, незгода та критика. Якщо опонент саме у такому ракурсі сприйматиме саркастичні висловлювання, як вважаєте, якою буде взаємодія? Потрібно також враховувати, що почуття гумору та культурні особливості учасників можуть радикально відрізнятися, тому з малознайомими опонентами від саркастичних висловлювань варто утриматися.

Блокування. Уявіть, що одна сторона стоїть на порозі й хоче зайти, а інша перед її обличчям захряскує двері. Це і є блокування. Така поведінка свідчить про неприйняття, небажання почути позицію і потребу іншої сторони.

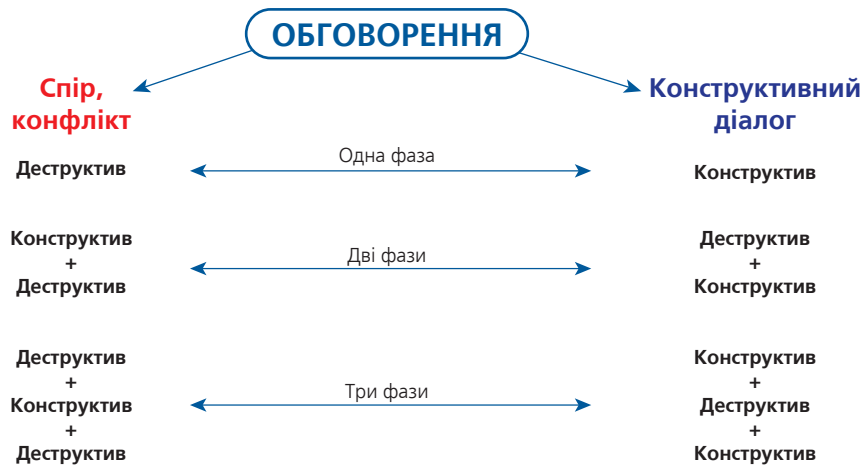
Погроза. Тактика погроз рідко дає бажані результати. Діалог, який починається з погроз, не відзначається конструктивністю. Часто подібні погрози виникають на переговорах, коли сторона морально або ресурсно ослабка, щоб урівноважено говорити про власні потреби. Погрози можуть сприйматись як маніпуляція, слабкість і безвихідь. Що це дає опонентові? Або перевагу, якою він скористається, або бажання перейти в оборону та контратаку.

Обвинувачення і напад. Це прямий шлях до конфлікту. Один звинувачує – інший захищається. Один нападає – інший обороняється. Обвинувачення і напади у більшості випадків сприймаються на власний рахунок. Така поведінка псує відносини між сторонами і зменшує шанси її ініціатора впливати на опонента.

Протилежною за своїми проявами та цілями є конструктивна поведінка переговорників. Очевидно, що вона передбачає зближення сторін, порозуміння та рух назустріч вирішенню питань. Ніби звучить просто, але як це зробити? Відповідь на поставлене питання складається із двох компонентів.

Рисунок 3.

Конструктивний та деструктивний формати обговорення



1. Припинити робити те, чого не потрібно робити. Це класичний прийом, і він працює у будь-якій сфері. Справді, для початку потрібно відмовитись від неконструктивних дій. Це не так просто і швидко зробити, особливо якщо переговорники вже звикли до цих прийомів і не помічають їх за собою. Тому для звільнення від деструктивних комунікативних звичок першим кроком рекомендуємо обрати спостереження й фіксацію. Спостерігати потрібно за собою та іншими людьми. А фіксувати – комунікативні прийоми (як конструктивні, так і деструктивні). Головне – не критикувати ні себе, ні інших! Достатньо лише відзначати. Досить скоро ви, по-перше, помітите, що деструктивні прийоми вже менше на вас впливають, а по-друге, заздалегідь почнете розуміти, коли вам самим хочеться використати ці прийоми, і матимете час свідомо вирішити, хочете ви діяти деструктивно чи конструктивно.

2. Розвивати навички ефективної комунікації. Не просто знати про прийоми, а саме формувати навички, оскільки у відповідний момент під час переговорів потрібно не лише діяти швидко, але й виглядати при цьому невимушено та природно. Ідеться про такі комунікативні інструменти, як активне слухання, запитання, позитивний зворотний зв'язок, невербальна комунікація, робота з емоціями тощо. Про кожен із них говорити окремо, оскільки це справді ключові компетенції успішних переговорників, що вимагають окремої уваги.

Незалежно від забарвлення у синій або червоний колір етап обговорення являє собою активний обмін інформацією. Потрібно бути дуже пильними! Усе має значення: слова, дії, погляди, прийоми, сигнали, інтонація, мова тіла.

Ми бачимо, що зіткнення конструктивної та деструктивної поведінки скеровує діалог у бік суперечки / конфлікту або ж продуктивних переговорів. Отже, під час обговорення можуть виникати кілька своєрідних фаз – конструктивна і деструктивна, які чергуються в

довільному порядку (Рис. 3). Це своєрідні американські гірки, де наше завдання – втриматись і фінішувати фазою конструктивного діалогу.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. **Яке з нижченаведених тверджень найточніше описує суть переговорів?**

- ☐ А. Переговори – це процес, у якому сторони прагнуть отримати щось одна від одної.
- ☐ Б. Переговори – це низка зустрічей кількох сторін для обговорення актуальних проблем.
- ☐ В. Переговори – це поетапний процес, протягом якого сторони шукають варіанти задоволення своїх інтересів.
- ☐ Г. Переговори – це добровільний процес, що передбачає обмін або угоду між сторонами, які прагнуть щось отримати одна від одної.

2. **Які етапи переговорів включає модель Г. Кеннеді?**

- ☐ А. Підготовка, переговори, укладання угоди.
- ☐ Б. Підготовка, обговорення, пропозиції, торг.
- ☐ В. Пропозиції, обговорення, укладання угоди.
- ☐ Г. Порядок денний, пропозиції, обговорення, укладання угоди.

3. **Які з наведених дій не є помилковими на етапі обговорення?**

- ☐ А. Переговорник ставить багато відкритих та закритих запитань іншій стороні.
- ☐ Б. Переговорник висуває контрпропозиції.
- ☐ В. Переговорник дає особисту оцінку щодо запропонованих рішень.
- ☐ Г. Переговорники обговорюють умови підписання угоди.

4. Які ключові параметри впливають на тип поведінки особистості у процесі переговорів?

- ☐ А. Позиції та інтереси.
☐ Б. Потреби та цілі.
☐ В. Мотивація і соціальна орієнтація.
☐ Г. Усі вищенаведені варіанти.

5. Які з наведених варіантів поведінки належать до деструктивних?

- ☐ А. Перебивання, погрози, оціночні судження.
☐ Б. Незгода, сарказм.
☐ В. Блокування, обвинувачення, напад.
☐ Г. Усі вищенаведені варіанти.

СЕСІЯ 2. СТИЛІ ПЕРЕГОВОРІВ

Мабуть, вам доводилось чути термін «жорсткі переговори»? А «win-win»? Як вважаєте, ці стилі є протилежними? І який стиль кращий?

Ми не просто так ставимо ці запитання, оскільки в інформаційному просторі досить багато хайпу навколо цих термінів, а конструктивної полеміки, на жаль, значно менше. Тож пропонуємо розібратися в основних моментах.

Ми вже знаємо про червоний і синій стилі поведінки сторін на переговорах. Відповідно до них розрізняють жорсткий та м'який переговорні стилі. Також існує альтернативний стиль – раціональні (принципові)

переговори, що не є проміжним варіантом між жорстким і м'яким стилями, а будуються на первинних принципах, звідки, власне, і походить їхня назва.

Який із названих стилів найправильніший і найефективніший? Багато хто каже, що Гарвардська школа переговорів (раціональні, або win-win, переговори) – це взірцеві успішних переговорів. Інші запевняють, що хоч як би ми прагнули домовлятися усім на радість, все одно використовуються жорсткі методи, і без них наївно сподіватись на успіх у бізнесі або політиці. Треті зауважать, що потрібно домовлятися за будь-яких обставин, навіть якщо це дорого коштуватиме, бо поганий мир кращий за гарну війну. То з ким погоджуватись?

Мабуть, ви вже здогадались, якою буде наша відповідь: ми не обираємо жодного стилю і обираємо їх усі. Кожен із них має свої переваги й недоліки, які за різних обставин проявляються по-різному. А найбільшою помилкою ми вважаємо наявність самої дилеми вибору між ними та приписування їм позитивних або негативних ознак. Жорсткі переговори не означають агресивні, погані та деструктивні, м'які та альтернативні – не означають добрі та порядні.

У подібній ситуації, на наш погляд, було би простіше розглядати ці підходи не як різні стилі переговорів, а як окремі тактики, оскільки на практиці досить часто спостерігається суміш їх елементів, а не яскраво-червоні чи насичено-сині перемовини.

Розгляньмо предметніше, у чому полягає відмінність між цими трьома стилями (Табл. 2).

Таблиця 2.
Стилi переговорiв

Жорсткі переговори	М'які переговори	Принципові переговори
Сторони – суперники	Сторони – друзі	Сторони – люди, які вирішують питання
Мета – 100% перемога	Мета – угода	Мета – раціональний результат, досягнутий спільними ефективними діями
Необхідність поступок від інших як умови співпраці	Необхідність поступок від вас задля формування відносин	Необхідність відділяти людей від проблем
Жорсткість до людей та проблем	М'якість до людей та проблем	Жорсткість до проблем, м'якість до людей
Недовіра до опонентів	Довіра до опонентів	Співпраця незалежно від довіри
Зміцнення своїх позицій	Легка зміна позицій	Фокус на інтересах та позиціях
Погрози	Внесення пропозицій	Вивчення інтересів
Введення в оману щодо своїх кінцевих позицій	Відкритість щодо кінцевих позицій	Уникнення розкриття кінцевих позицій
Вимога односторонньої вигоди заради домовленостей	Односторонні втрати заради угоди	Генерація взаємовигідних рішень
Пошук лише одного рішення, вигідного для своєї сторони	Пошук лише одного рішення, вигідного для іншої сторони	Пошук низки різноманітних рішень, із яких обирається найоптимальніше
Фокус на своїй позиції	Фокус на угоді	Фокус на об'єктивних критеріях
Домінування в боротьбі характерів	Уникання боротьби характерів	Пошук рішень на основі принципів, незалежно від бажань
Управління тиском	Уникнення тиску	Аргументація та врахування аргументів опонентів: поступки під впливом принципів, а не тиску

Якщо дивитись на ці стилі у чистому вигляді, то виникає бажання засудити або виправдати один із них, чи не так? Але перш ніж це робити, просто уявіть, як на практиці можуть виглядати ці стилі, проявлені повною мірою? Про які перемовини йдеться? Якщо жорсткі з обох сторін – це безвихідь і припинення розмови або початок конфлікту і протистояння. Якщо жорсткий стиль стикається з м'яким – це більше схоже на поглинання. Альтернативні переговори виглядають досить логічно, але вони можливі лише за умов дотримання принципів усіма сторонами. А хіба умова «розмовляємо по-гарвардськи або не розмовляємо взагалі» не виглядає «червоним» кроком в очах опонентів?

Гарвардський метод добре зарекомендував себе у переговорах, де є третя сторона (наприклад, медіатор). Усі принципи буде розглянуто у блоці про медіацію, а поки поговоримо про найбільш робочу та популярну версію пошуку рішень – обумовлений позиційний торг.

У переговорній теорії часто зустрічається термін «пиріг», під яким розуміють вигоду від потенційної угоди. Концепція неподільного пирога означає, що всю вигоду отримає одна сторона за рахунок поступок іншої, тобто йдеться про жорсткий червоний стиль. За таких умов червоний переговорник перебуває у позиції «брати». Переговорники, які дотримуються м'якого стилю і готові піти на значні односторонні поступки заради укладання угоди, опиняються у позиції «давати». Баланс «брати – давати» є запорукою такої угоди, де пиріг все-таки буде поділено і кожна сторона, незалежно від стилю, отримає свій шматок.

Етап переговорів «Пропозиції»

На попередньому етапі обговорення переговорники сформували повне або принаймні достатнє розуміння позицій та інтересів опонентів. Сторони презентували одна одній загальне бачення ситуації та стартові позиції. Вони певним чином вибудували діалог і висловили готовність працювати над пошуком рішень. І щоб розмова й надалі залишалася конструктивною, сторони мають узгодити перелік питань, щодо яких готові рухатись, а щодо яких – ні.

Переговорники мають бути добре підготовлені до внесення пропозицій. Ми пам'ятаємо, що на етапі підготовки вони формують перелік переговорних питань. Навіть якщо цей перелік попередньо озвучено / надіслано іншій стороні, все одно його треба ретельно розглянути й обговорити з опонентом його готовність працювати над кожним із питань.

Умовно кажучи, етап пропозицій починається з дискусії щодо переліку робочих питань – що сторони пропонують обговорити й узгодити. Часом

застосовується така маніпулятивна тактика: деякі учасники свідомо не озвучують усі питання на початку, щоб потім скористатися ними з вигодою для себе. У випадку з профспілками та відповідним регламентом цей прийом навряд активно й повномасштабно використовуватиметься. Разом із тим не виключено, що на фінішній прямій хтось раптом «згадає» про ще один важливий момент і поставить усі попередні домовленості або інтереси опонента під сумнів.

Не забуваймо також про пріоритетність питань, їх класифікацію на високо-, середньо- та низькопріоритетні. Це стратегічно важлива робота, яка дасть плоди на наступному етапі торгів. Під час узгодження переговорних питань переговорники вже мають звертати увагу на вербальні й невербальні реакції та сигнали опонентів з кожного питання, визначати, які пункти мають найбільший пріоритет. Отже, не слід швидко «проскакувати» цей етап і поспішати до торгів. Продовжуйте збирати інформацію. Звертайте увагу на сигнали.

Обмін і торг становлять суть класичного переговорного процесу. Він формується завдяки крокам та поступкам, що зближують позиції сторін. І щоб на етапі торгу діяти й реагувати швидко (або навіть вести перед у процесі) і при цьому якісно, нам також варто мати заздалегідь сформований перелік об'єктів торгу. Об'єктами торгу можуть виступати будь-які матеріальні або нематеріальні цінності, умови взаємодії, терміни – будь-що, що має значення для сторін. Об'єкт торгу – поняття вужче і точніше за переговорне питання, яке вноситься до порядку денного. Це більш предметні елементи питань, їх окремі складники.

Об'єкти торгу розширюють рамки переговорів від роботи над одним питанням до розгляду кількох або багатьох питань, включно з підпунктами, які можуть навіть «затягнути час». Визначення об'єктів торгу (яким переговорник займається на етапі підготовки) передбачає критичний аналіз усіх попередніх умов, зокрема тих, які наразі не є предметом переговорів, проте посідають важливе місце у відносинах сторін (або втратили актуальність за терміном давності). Якщо між сторонами вже існують договірні відносини, то об'єктами торгу можуть виступати пункти поточного договору.

Отже, для етапу пропозицій, окрім переліку питань до обговорення (який часто надається сторонам заздалегідь), переговорник має підготувати список об'єктів торгу. Завдання етапу пропозицій – окреслити, щодо чого вестимуться переговори (чого стосуватимуться торги). Якщо одна зі сторін не погоджується із включенням якогось питання чи об'єкта торгу до переговорного пакету, є сенс взяти паузу і переглянути свої позиції та стратегію. Узгодження питань або пакетів питань, щодо яких сторони погоджуються вести переговори (торгуватись), свідчить про їхню готовність іти одне одному назустріч.



Практична робота: Формування можливого переліку об'єктів торгу для профспілкових переговорів. Групи можуть виконувати завдання в аудиторії у форматі групової рефлексії або готуватися самостійно і презентувати свої результати на наступній зустрічі.

Мета вправи: 1. Стимулювати дивергентне мислення учасників. 2. Укласти шаблон можливих об'єктів торгу. 3. Висвітлити різницю між переговорними питаннями і об'єктами торгу. 4. Ініціювати проведення критичного аналізу поточних договорів профспілок.

Етап переговорів «Торг»

Коли сторони досягнули першої згоди – щодо переліку переговорних питань та об'єктів торгу, вони переходять до торгів. Якщо до того переговорники розглядали пропозиції одне одного в цілому, то тепер переходять до ретельнішого обговорення кожної позиції.

Саме на цьому етапі відбувається зближення між позиціями сторін шляхом взаємних поступок. Ми пам'ятаємо, що переговорники готуються до цього моменту заздалегідь і ще на етапі підготовки продумують стратегію зближення та відповідні аргументи для своїх кроків.

Стратегія зближення

Чергове питанням, яке серйозно аналізують переговорники, – це стартові позиції. Чи варто їх завищувати і наскільки? Завищення умов з однієї сторони та їх заниження з іншої – досить банальна ситуацією, адже всі схильні створювати певний запас для поступок. Чи робити такий запас і якого обсягу – справа індивідуальна, і тут головне, щоб стартові позиції виглядали реалістично та викликали довіру, інакше є ризик, що інша сторона не сприйматиме їх серйозно.

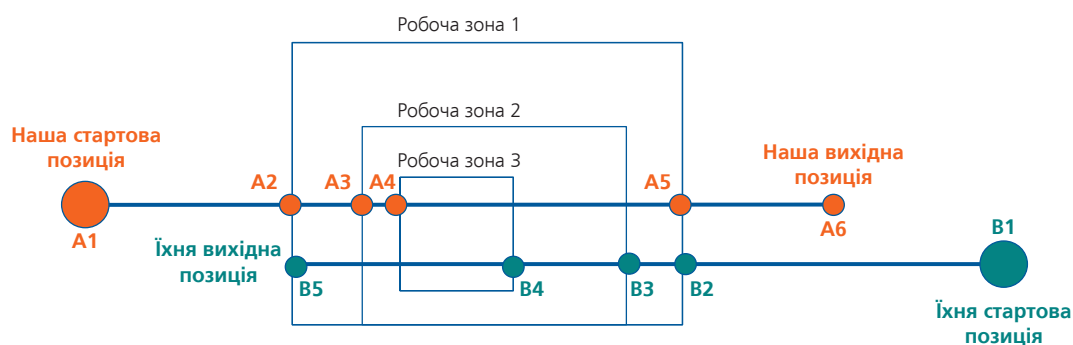
Переговорники заздалегідь формують не тільки точки входу за всіма переговорними позиціями, але й діапазони позицій. Діапазон прораховується попередньо, з визначенням максимальної та мінімальної величини (точок входу й виходу), проміжних позицій (бажано, щоб їх також було кілька).

Точки входу сторін (стартові позиції) зазвичай набагато далі одна від одної, ніж точки виходу (вихідні позиції). Це так звані розриви. Завдання переговорників – максимально зменшувати такі розриви й створювати робочу зону для переговорів, тобто окреслювати реальні межі зони пошуку спільного рішення (Рис. 4).

Візуальне відображення процесу зближення допомагає переговорникам, які перебувають безпосередньо на зустрічі або між раундами переговорів, краще зрозуміти, на якій вони тепер стадії, скільки і якої величини кроків зроблено кожною стороною, які вимальовуються тенденції, хто рухається швидше, а хто вичікує тощо. Ми не дарма пригадали про раунди переговорів. Переговори – це поетапний процес, де кожен етап рідко обмежується однією зустріччю. Паузи між раундами тим і корисні, що дають змогу проаналізувати здобутки й оцінити можливості. Для переговорників це час на підготовку до наступного раунду, на корекцію стратегії або тактики. Візуальні інструменти дають змогу поглянути на переговорний процес збоку, що приносить значну практичну користь у рамках аналізу.

Якщо дивитися на стартові позиції сторін (точки A1 і B1), розрив видається завеликим. Це класична ситуація на переговорах (не забуваймо, що початкові позиції часто мають свою маржу). А якщо поглянути на вихідні позиції (точки A6 і B5) – то розрив мінусовий. Це також досить розповсюджена практика, тому сторони ретельно приховують точки виходу й намагаються не наблизитися до них. Аналізуючи переговори постфактум, можна припускати, що угода цілком могла відбутися, наприклад, на перетині точок A2 та B5 або між A5–A6 та B2–B3. Яка зі сторін домовиться на кращих для себе позиціях, залежить від низки чинників: контекст переговорів, використання маніпулятивних

Рисунок 4.
Діапазон переговорів



технік, домовленості з інших питань, пріоритетність питання для різних сторін, історія відносин між сторонами та їхні плани на майбутнє, баланс сил тощо. Перелічені чинники слід враховувати під час аналізу динаміки зближення та фінальних результатів.

Рух у межах діапазону має бути аргументованим, тобто потрібно вміти переконливо пояснити стартову, вихідну й усі проміжні позиції. Більш предметно про техніку аргументації поговоримо далі, а поки зафіксуємо: що більше значення для вас мають переговори, то більше деталей доведеться розглядати, то більш обґрунтованими й продуманими мають бути всі кроки.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. Які стилі переговорів існують?

- ☐ А. Жорсткий та м'який стиль.
- ☐ Б. Принципові переговори.
- ☐ В. Збалансований стиль.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

2. Для якого стилю переговорів притаманний принцип «м'яко до людей, жорстко до проблем»?

- ☐ А. Жорсткий.
- ☐ Б. М'який.
- ☐ В. Опосередкований торг.
- ☐ Г. Принципові переговори.

3. Яких переговорів стосуються такі характеристики – довіра до опонента, фокус на укладанні угоди, відкриті вихідні позиції?

- ☐ А. Принципові.
- ☐ Б. М'які.
- ☐ В. Опосередкований торг.
- ☐ Г. Фіолетові.

4. Що може бути об'єктом торгу?

- ☐ А. Будь-які матеріальні або нематеріальні цінності, умови взаємодії, терміни – будь-що, що має значення для сторін.
- ☐ Б. Пункти поточного договору між сторонами.
- ☐ В. Окремі елементи переговорних питань.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

5. Які з нижченаведених тверджень щодо стратегії зближення правильні?

- ☐ А. Стратегія зближення готується заздалегідь.
- ☐ Б. Сторони мають вхідні, проміжні та вихідні позиції.
- ☐ В. Кожна позиція обґрунтовується аргументами й характеризується параметрами за моделлю SMART.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

СЕСІЯ 3. КЛАСИКА ТОРГУ

Постає логічне запитання: як саме робити поступки та кроки назустріч? Якщо, наприклад, хтось тисне (червоний стиль), а хтось поступається (синій), про який двосторонній рух може йтися? Щоб відповісти на ці запитання, потрібно пригадати про баланс «брати – давати», що лежить в основі обумовленого торгу.

«Я готовий розглянути крок назустріч за цією позицією в такому-то розмірі, якщо ви готові розглянути зустрічний крок, що полягає у...» – ось приклад взаємодії сторін за формулою обумовленого торгу. Якщо одна сторона робить добровільну поступку, це ще не означає, що інша сторона сповниться вдячності й учинить аналогічно. Навпаки виникає ризик, що «жести доброї волі» розцінять як слабкість і можливість тиснути далі. Або як гарний результат власної стратегії, якої слід триматися й надалі, бо вона працює.

Будь-який крок за позиціями має бути обумовлений – переговорники мають озвучувати умови, за яких готові піти назустріч. У цьому полягає баланс між умовою (червоний хід) та поступкою (синій). Поєднання синього й червоного дає нам фіолетовий колір. Тому і принцип обумовленого торгу можна сміливо називати фіолетовим (Рис.5).

Принцип було сформульовано на основі спостережень за поведінкою успішних переговорників. Безумовно, ця тактика не є ідеальною або найбільш правильною та загально визнаною, але статистика свідчить сама за себе. Можливо, фіолетовий стиль дасть змогу трохи збалансувати дію людського чинника на переговорах.

Рисунок 5.

Фіолетовий принцип обумовленості

Умова

Червоний / жорсткий стиль
«Якщо ви дасте мені...

+

Пропозиція

Синій / м'який стиль
... то я запропоную вам...»

Якщо, то

Як гарно представити свою умову-поступку, щоб вона не звучала безальтернативно і не шокувала? Таких стандартів наразі не існує, і все залежить від контексту переговорів, а особливо – від характеру переговорників. Є прихильники розмови без масок – чіткої, лаконічної, зрозумілої: «якщо так, то так», «ви нам, ми вам». Не менше людей люблять «реверанси» і торгуються дуже обережно (цього може вимагати протокол або особливий статус переговорників), використовуючи такі формулювання, як: «у тому випадку, якщо ми.... було б дуже добре / щедро з вашого боку...», «ми з радістю підемо вам назустріч..., якщо ви зі свого боку зробите...». Принципової різниці насправді немає. Торг є торг, хоч як його подавай. Характер і формат викладу можуть змінити загальний контекст, сприйняття, тон, але не головну суть торгу.

Переговорники, які практикують обумовлений торг, не готові йти на односторонні поступки. Не готові віддавати свою частину пирога іншим і так само розуміють, що не можуть забрати весь пиріг собі. Вони не погоджуються на поступки, доки не отримають щось навзаєм. Взаємні поступки – взаємні вигоди.

Як ви пам'ятаєте, на підготовчому етапі ми оцінюємо варіанти рішень, можливі ризики і втрати для кожної зі сторін. Також аналізуємо баланс сил сторін, їхні ресурси, пріоритети. Усе це стає в пригоді зараз. Професіонали не пропонують зустрічні кроки, списані зі стелі. Це непрофесійно. Тому вкотре наголошуємо на важливості якісної підготовки.

Якщо на переговорах опонент пропонує умову-поступку, не варто одразу переходити до відповіді або контрпропозиції. Натомість можна поставити опонентові запитання, чому саме так він бачить взаємні кроки, чи вважає він їх рівноцінними тощо. Таким чином ми, по-перше, отримаємо більше інформації, по-друге, перевіримо рівень підготовки опонента.

Утім, актуальними залишаються такі поширені помилки переговорників на цьому етапі:

- Перебивання опонента у разі повної або часткової незгоди з його пропозицією.
- Оскарження пропозиції опонента, хоча це може бути лише стартова позиція.
- Категорична відмова від пропозиції опонента.
- Моментальне висунування контрпропозиції, яке свідчить, що пропозиція й бачення опонента від самого початку сторону не цікавили.

Потрібно продовжувати спілкуватись, з'ясовувати, чути й обговорювати. Якщо опонент висуває «червоні» пропозиції, можна, наприклад, запитати, яка ваша вигода у цьому. Чому ви маєте погодитись на це? Чому опонент бачить вирішення саме так? Які можливі наслідки? Цим ви закладаєте основу для своїх подальших кроків.

Досить дієвий прийом – у відповідь на неприйнятну пропозицію надати альтернативну або дещо модернізовану її версію. Важливо також враховувати момент і зважати не тільки на суть пропозиції, але й на час її озвучення. Контрпропозиції не обов'язково висувати одразу. Вони справляють сильніший вплив, коли викладаються трохи згодом.

Двосторонні пропозиції іноді ефективно формулювати у вигляді запитань або гіпотез: «Як ви вважаєте, наскільки реально за умови нашої згоди...?», «Уявімо, що нам вдасться погодити...; чи можемо ми тоді говорити про...?» Подібні формулювання м'якші за характером і знижують градус конфлікту між сторонами.

Важливий нюанс торгів – черговість і кількість питань. Велика кількість питань дещо ускладнює процес контролю. Під час торгу потрібно постійно пам'ятати про пріоритетні питання і періодично переглядати усі виконані кроки за узгодженими позиціями. Нерідко сторонам доводиться повертатись до вже нібито узгоджених позицій – через зміни за іншими питаннями. Практична порада в цій ситуації – не закривати жодне питання, доки не будуть узгоджені умови за всіма об'єктами торгу. Візьміть на озброєння такий принцип: ніщо не може бути узгоджено повністю, доки повністю не буде узгоджено все.

Пильнуйте динаміку поступок та розміри кроків під час зближення. Наскільки вони рівномірні та взаємодійні? Якщо наші кроки між проміжними позиціями за одним і тим самим питанням досить великі, опонент не сприйматиме їх всерйоз і вагатиметься щодо цінності для нас таких поступок. Якщо ми робимо кроки легко і швидко, імовірно, це свідчить про низьку пріоритетність питання для нас.

Так, за столом торг не такий простий і систематизований, як у теорії. Забагато різних процесів відбувається одночасно. А отже, крім підготовленої стратегії, впоратися допоможуть наші вірні друзі – комунікативні навички (резюмування, віддзеркалення, візуальна фіксація, паузи, запитання, аргументація, увага, нейтральність тощо).

Ще один важливий аспект, який ніколи не втрачає актуальності, – маніпулятивні прийоми. Як серед фахових переговорників, так і серед більшості людей бізнесу тема маніпуляцій викликає найбільший ажіотаж. Хтось регулярно використовує такі прийоми і зацікавлений у поглибленні знань. Інші навпаки бояться маніпуляторів і не розуміють, як із ними поводитися. У кожному разі, незалежно від мети, переговірники мають розумітися на цій темі, адже, попри наші бажання чи небажання, маніпуляції зустрічаються повсякчас, а вміння розпізнавати й ідентифікувати маніпулятивні трюки є першим і головним прийомом у роботі з ними.

Маніпуляції

На етапі внесення пропозицій та торгу маніпуляції використовуються з метою отримання від опонентів більших поступок. Розгляньмо найпопулярніші з них.

«Хочу, але не можу». Уявімо класичну ситуацію, коли одна сторона звертається з пропозицією до іншої. Друга сторона, яка насправді зацікавлена в угоді або не має альтернативи, заявляє, що дуже хоче співпрацювати, але... Як завжди, існують об'єктивні обмеження, за рамки яких вона не може вийти: бюджет, витрати, кредити, партнери тощо. Оскільки бажання домовитись і працювати у переговорників взаємне, друга сторона погоджується, але лише у своїх допустимих рамках. Очевидно, що ці умови співпраці значно урізані порівняно з пропозицією першого переговорника.

Якщо описати ситуацію в переговорних категоріях, то друга сторона починає діалог з озвучування своєї остаточної вихідної позиції і дає зрозуміти, що інших варіантів не буде. Таким чином вона «відкушує» можливий максимум від потенційної угоди за рахунок великої вимушеної поступки першої сторони.

Переговорники потрапляють у незручне становище, коли чують щось на кшталт: «Ваша ідея – супер! Я підтримую її! Обома руками «за» і вже сьогодні готовий підписати документи! До речі, де контракт?! Але, розумієте, не все залежить від мене. Якби бюджет не було перерозподілено... Тому, оскільки я справді хочу з вами співпрацювати, пропоную такий-то варіант. Знаю, це не те, на що ви сподівались, але реальність є реальність. Добре, що хоч це ми можемо собі дозволити! Поки що...» Мабуть, важко протистояти, коли опоненти демонструють таке добре ставлення і угода майже в кишені.

Досить життєва і правдоподібна ситуація, чи не так? Причому другий переговорник справді може не мати змоги запропонувати вигідніші умови для опонента.

Тому цей прийом і працює. Якщо перший переговорник бачить, що його опонент не може стрибнути вище голови, йому не залишається нічого іншого, крім як погоджуватись або принаймні максимально наблизитись до отриманої контрпропозиції.

Де тут маніпуляція? Вона ховається у щирості контрпропозиції, яка є першою, останньою і єдиною можливою. Наскільки чесна друга сторона щодо своїх аргументів? На цьому прикладі ми бачимо, як червоний прийом можна загорнути у синю обгортку. І що більше аргументи другої сторони схожі на правду, то краще працює маніпуляція.

Що тут можна вдіяти? По-перше, готуватися – збирати інформацію й оцінювати вартість пропозицій для обох сторін. По-друге, перевіряти наведені

опонентом аргументи й уникати швидкої відповіді. Краще взяти паузу. Час – це наш помічник. По-третє, працювати запитаннями. Досліджувати позиції та інтереси другої сторони, «крутити» питання з різних боків. Якщо це маніпуляція, то опонент з високою імовірністю повторюватиме одні й ті самі заготовлені фрази, використовуватиме прийоми блокування, не пускатиме далі або змінюватиме тему, нервуватиме, поспішатиме. Або заговорюватиме – і саме в його розгорнутих відповідях ви зможете почути підказки (головне – активно слухати). Усі перелічені варіанти допоможуть зрозуміти, що відбувається насправді.

Якщо це не маніпуляція, розрив між позиціями сторін справді завеликий і умови угоди недосяжні для другої сторони, значить, переговорник-ініціатор:

- або недосконало підготувався і припустився значних похибок в оцінюванні вартості пропозиції;
- або сильно завищив стартову позицію;
- або нечітко сформулював саму пропозицію.

За умови конструктивного обговорення ситуації у сторін залишається шанс почути одне одного і спільно скоригувати поточну позицію або сформувати альтернативу.

«Я знаю, що ви можете!». Уявімо ситуацію, де одна сторона пропонує щось інший. Розуміючи, що усі завищують стартові позиції, друга сторона одразу переходить до «збивання цін». Вона відверто заявляє, що знає про завищення початкових умов і готова починати перемовини, якщо перша сторона швидко зробить максимальну поступку. Якщо ні, то друга сторона не витрачатиме час і знайде рішення в іншому місці. Тобто другий переговорник відверто тисне, не роблячи жодного кроку назустріч, не висловлюючи враження від пропозиції, не обговорюючи свою позицію, не демонструючи підтримки та довіри щодо першої сторони.

Як пересічні покупці ми знаємо, що за будь-якої ціни людина хоче ще більшої знижки. І навпаки, ми розуміємо, що для продавців не існує максимуму ціни, завжди хочеться продати дорожче. Тому продавці підіймають ціни, щоб захиститись від маніпуляції покупців, а покупці використовують цю маніпуляцію, щоб захиститись від завищених цін. Нехай приклад зі сфери торгівлі вас не обмежує, адже люди завжди щось продають, тобто пропонують одне одному. Це не обов'язково товар чи послуга. Ідея, умови, певні дії, відносини – це також «товар», який нам пропонують, а ми його купуємо або ні.

Тож щоб нас не брали на абордаж, потрібно адекватно (люфт у розумних межах), чітко (за моделлю SMART) готувати свої стартові позиції і обов'язково наводити якісні аргументи. І не забуваймо про техніки активного слухання і зустрічні запитання до опонента.

«Дрібний шрифт». Певною мірою цю маніпуляцію відображає відомий вислів «Як не з'їм, то понадкушую». Коли переговорник розуміє, що не отримає бажаного шматка пирога, то розраховує на дрібні шматочки або хоча б крихти. На перший погляд, тут немає нічого поганого, але... Наскільки відкрито він про це говорить іншій стороні? Вдаючись до цього прийому, маніпулятор погоджується на умови опонента і паралельно з цим дрібним шрифтом, між рядків, не фокусуючи увагу іншої сторони, прописує свої умови, певні нюанси. Головне, щоб вони не кидались в очі. Такі нюанси не мають бути глобальними, щоб не викликати спротиву. Але якщо вони змінюють суть або їх налічується чимало? Якщо всі ці «крихти» позбирати, то може вийти чималий шматочок.

Ми знаємо, що якісні переговори передбачають детальне обговорення усіх моментів. Як наголошувалося вище, поки за всіма об'єктами торгу не досягнуто двостороннього погодження, угоду не варто вважати укладеною. Якщо одна зі сторін не хоче детально зосереджуватись на деяких питаннях або в односторонньому порядку вносить незначні корективи (наприклад, під час оформлення текстової частини договору), ймовірно, вона прагне непомітно відкушувати потроху з кожного боку пирога.

Паузи, увага до деталей, візуальна фіксація, регулярне резюмування та перефразування сказаного опонентом – ці інструменти підстрахують нас у подібній ситуації. Кроки, результати й підсумки кожної зустрічі бажано дублювати у письмовому вигляді (наприклад, електронною поштою).

Можна зіграти на випередження й на етапі обговорення або внесення пропозицій заздалегідь наголосити, що ми уважно ставимось до всіх деталей, навіть незначних, що для нас важливо нічого не упустити. Що зміни за позиціями, які виникатимуть у процесі, можуть змусити нас переглянути попередні умови від самого початку.

Маніпуляція «Дрібний шрифт» розрахована на неухважність, некомпетентність або обмеженість у часі. Не радимо використовувати цей прийом, оскільки він викликає роздратування та недовіру. Навіть якщо ви вдало застосуєте його на етапі переговорів, то під час виконання угоди інша сторона все одно зрозуміє, що до чого. Якщо ви зацікавлені у довгострокових відносинах і серйозно ставитесь до своєї репутації, кілька разів подумайте, чи варта гра свічок.

«Салямі». Ця маніпуляція дуже схожа на попередню. Так само хтось планує непомітно відкусити пиріг, але відмінність у тому, що робитиме це поступово, повільно й майже непомітно. Прийом називається «Салямі», оскільки цю ковбасу можна нарізати дуже тоненькими шматочками. Ніхто й не помітить різниці, якщо відрізати так помалу. Але якщо відрізати шматок за шматком, за деякий час різниця стане очевидною.

Така тактика працює вкупі з часом. Або переговорний процес триває довго і салямі ріжеться потроху кожної зустрічі, або це відбувається від одних переговорів до інших. У короткострокових або разових обговореннях ця техніка не спрацює.

Хтось може розглядати прийом «Салямі» як стратегію – спосіб не поспішаючи, крок за кроком домовлятися про значні зміни. І це досить раціональний підхід за умови, що сторони мають однакове бачення ситуації. Якщо ж одна зі сторін постійно лише йде на поступки, то, ймовірно, сприйматиме це як регулярний тиск та використання її доброго партнерського ставлення в особистих цілях.

«Менше з двох лих». Назва говорить сама за себе. Коли ми з опонентами розглядаємо кілька можливих варіантів, і ці варіанти матимуть серйозні наслідки (особливо для нас), звісно, ми схилитимемося до того варіанта, де наші ризики й втрати будуть меншими. Відповідно, опонент може свідомо підкреслювати негативні наслідки нашого варіанта рішення для нас, щоб на цьому фоні його варіант виглядав кращим.

«Світле майбутнє». Відмовитись від вигоди сьогодні заради кращих перспектив у майбутньому. Зберегти зараз – і потім буде у сто разів краще. Потерпіти ще трохи, щоб дочекатись підйому. Інвестувати свій ресурс задарма, аби збудувати ім'я та репутацію, а потім отримати мільйон. Піти на збитки сьогодні заради надприбутків завтра... Знайомі приклади?

Досить розповсюджена тактика досягнення поступок у поточному періоді заради значно кращих перспектив у майбутньому. Якщо переговорник свідомо «продає» іншу сторону на значні односторонні поступки і замість цього обіцяє компенсацію у наступному періоді / році / житті, інша сторона потрапляє у пастку. Іноді майбутні вигоди справді вимагають певних жертв напередодні. Часом переговорники справді планують компенсувати поступки партнерів за рахунок майбутньої вигоди. Але зазвичай ті, хто користується цим прийомом, роблять ставку на короточасну вигоду тут і зараз. Їхня мета – намалювати в очах долари і змусити погодитися на їхні умови. Тобто вони обмінюють реальні поступки з однієї сторони на гіпотетичні вигоди з іншої. Чи ризикувати у подібній ситуації – вирішуйте самі.

Обмежені повноваження. Уявіть ситуацію, коли сторони довго й ретельно працюють над угодою, витратили купу часу – і раптом одна зі сторін заявляє, що далі рухатись не може, оскільки коло її повноважень на цьому етапі обмежується. Що існують вищі інстанції, певні договірні зобов'язання, наради директорів, наглядові ради, іноземні інвестори тощо, без яких вона нічого не може вдіяти. Тобто такий переговорник схиляє опонента або погоджуватись на уже затверджені умови, або виходити на інших людей, або

чекати, доки «зійдуться всі зірки». Синиця в руках або журавель у небі, як каже приказка.

То чому б одразу не повідомити про свої обмеження? Для чого витратити час і в результаті не дійти фінальної згоди? Відповідь, мабуть, очевидна: такі обмежені поступки було сплановано заздалегідь – щоб виграти час або ж зірвати переговори. А може, переговорник просто не хоче далі поступатися й вирішив зупинитись на поточних умовах.

Ширші повноваження. Досить схожа тактика, але цього разу питання передається на розгляд іншим людям / інстанціям на вищому рівні, а потім на ще вищому, а тоді ще. Отже, угода стає заручником погодження або непогодження на інших рівнях.

Які тут є варіанти? Або погоджуватися на те, що наразі маємо, або починати серію переговорів на інших рівнях, якщо це доступно. Бюрократичні моменти незначенні й справді наявні у переговорній практиці. Але питання в тому, це справді вимушені кроки чи таким чином одна зі сторін маніпулює, ухиляється, уникає відповідальності, затягує час або виснажує опонента.

Краща пропозиція. Цей дуже поширений маркетинговий прийом також зустрічається у ділових переговорах. Переговорник у відповідь на пропозицію пропонує набагато кращі умови, ніж ті, з якими до нього прийшли. А у відповідь, звісно, також попросить кращі умови для себе. Тобто я дам більше тобі – і ти дай більше мені.

Головне тут – не погоджуватися швидко. Варто ретельно дослідити пропозицію, поставити велику кількість уточнювальних запитань, з'ясувати усі терміни, поняття й умови. Можливо, опонент намагається обміняти свою неперіоритетну позицію на вашу пріоритетну. Тож маєте пам'ятати про свої пріоритети й цілі та ретельно все зважувати.



Групова дискусія

Учасники групи мають пригадати з власного досвіду, чи мали справу з наведеними маніпуляціями. Чи було розкрито ці маніпуляції? Якщо так, то коли саме – у процесі чи після? Які були наслідки? Учасники можуть назвати найпопулярніші маніпулятивні прийоми та скласти їх рейтинг.

Мета вправи: 1. Рефлексія щодо пройденого матеріалу. 2. Закріплення здобутих знань. 3. Обмін досвідом.

Існує безліч маніпуляцій, і в різних джерелах ви зустрінете різні тлумачення, різну класифікацію, різне ставлення авторів. Якись тези видадуться вам близькими, якись викличуть питання й сумніви. Це нормально і навіть добре. Не зупиняйтесь, досліджуйте. Але не

забувайте про об'єктивність і розуміння у ставленні як до самих маніпуляцій, так і до людей, адже ми самі часто не помічаємо, як маніпулюємо іншими (або намагаємось це робити). Користуйтеся принципом раціональних переговорів: розділяйте людей та проблеми.

Утім, у переговорному процесі будьте пильними, щоб маніпулятивні прийоми тих, хто з іншого боку столу, не змусили вас неусвідомлено перейти від обумовленого торгу до односторонніх поступок.

Розглядаючи можливості застосування маніпулятивних тактик у власній роботі, попередньо зважте усі можливі ризики. У випадку провалу наслідки можуть коштувати дорожче, ніж бажані вигоди. Маніпуляція працює доти, доки її не розкрито. До речі, не факт, що інші вкажуть на вашу маніпуляцію. Вони можуть зробити вигляд, що не помічають, а в результаті обіграють вас. Безумовно, змагання з маніпуляцій може бути досить цікавим процесом і навіть викликати спортивний інтерес. Однак якої фарбою малюють такі картини? Звісно, червоною.

Не недооцінюйте людей. Є гарний вислів: «Не думайте, що ми такі дурні, як ви розумні!» Ніхто не хоче почуватися дурнем або спостерігати відповідне ставлення до себе. Пам'ятайте, що, розставляючи пастки іншим, можете самі в них потрапити.

Що робити, коли помічаємо спроби маніпуляцій з іншої сторони? Як правильно про це сказати? Насправді не слід відкрито вказувати іншій стороні, що її задум викрито, чи тим паче соромити її. Чому? По-перше, не змушуйте людей почуватися винними, підлими або що. Це не дасть доброго результату і змусить їх захищатись або віддалятися. Однозначно виникне напруга. Хіба ж часто хтось визнає, що хотів зманіпулювати? По-друге, ви можете помилитися. Людини, яка ставиться до інших із підозрою, викликає й до себе підозріливе ставлення й недовіру. Чи потрібно це вам?

Щоб не потрапити в незручне становище і водночас мимоволі не втягнутися в чужу маніпулятивну гру, будьте надуважними, спостерігайте, в жодному разі не поспішайте з реакціями та висновками, не виявляйте емоцій. Користуйтеся порадами щодо конструктивного діалогу – не робіть того, чого не варто робити. Уточнюйте свою позицію, аргументуйте, ставте запитання, тримайте правильний фокус, використовуйте паузи – ці та інші комунікативні навички незмінно допомагають.

Коли ви бачите або підозрюєте, що щось нечисто, радимо застосовувати техніку ненасильницької комунікації Розенберга, яка добре зарекомендувала себе у сфері переговорів та конфліктів (детальніше поговоримо про неї в розділі про комунікативні інструменти).

Повернімося до того, з чого починали: переговори – це природний процес, який є невіддільним елементом нашого суспільного життя. Вивчаючи детально його техніки, види та складники, ми не винаходимо велосипед, а досліджуємо те, що вже давно існує і працює. Ми можемо по-новому подивитися на цей процес, оцінити себе у ньому, проаналізувати інших. Це досить цікаво й корисно.

Оскільки люди й ситуації різні, кожні переговори будуть специфічними. Разом із тим ви побачите спільні риси. Розглянуті переговорні етапи не завжди вибудовуються в чіткому порядку й набувають вираженої форми. Вони можуть чергуватись, повторюватись, перемішуватись. Це також природно. Але якщо ви як професіонал знаєте логіку переговорів, значення кожного елементу і етапу, то можете скеровувати цей процес. Бути не його заручником чи складником, а автором або співавтором. Перебувати не в процесі, а над ним.

У будь-який момент часу ви легко зорієнтуєтесь, що зараз відбувається, що у вас є, чого бракує і які потрібні кроки. Отже, сприймайте обрану переговорну модель як певний еталон, орієнтир або курс.

Пам'ятайте, що переговори – це співвідношення того, чого хочете ви, і того, чого хочуть від вас. Слідкуйте за цим балансом і не забувайте про ключові компоненти кожного етапу, навіть якщо все іде не за сценарієм.

Чого ви хочете від переговорів? Які ваші стратегічні цілі? Для чого це вам потрібно? Які ваші позиції та інтереси? Які ваші аргументи? Які питання ви плануєте обговорювати? Які ваші пріоритети? Щодо чого ви готові торгуватись? Як ви плануєте шукати спільні рішення? Які кроки назустріч готові робити? Чого очікуєте навзаєм? Яка ваша стратегія зближення? Як ви оцінюєте баланс сил? Яким чином це впливає на вашу стратегію? Чи володієте ви достатнім обсягом інформації? Яка вартість угоди для кожної сторони? Які можливі ризики та наслідки ви бачите?

Зустрівшись віч-на-віч із опонентом, не поспішайте одразу переходити до справ. Досліджуйте й вивчайте свого візаві, його ситуацію, позицію та інтереси, уважно слухайте аргументи. Про себе ви вже подумали на етапі підготовки й подбаєте на етапі пропозицій і торгів. А поки спілкуйтесь. Ставте запитання й уважно слухайте. Уточнюйте і перепитуйте, це дасть змогу краще зрозуміти наміри та пропозиції опонента, його пріоритети. Продовжуйте збирати інформацію і звертайте увагу на сигнали, не ігноруйте їх.

Будьте готові до аналогічного дослідження ваших інтересів іншою стороною. Це чесно, і ви маєте бути зацікавлені в тому, щоб вас також почули правильно. Діліться інформацією, але не зачіпайте деталей, щоб не перескочити одразу до рішень. Не давайте

критичної оцінки опонентів, його діям та позиціям. Не провокуйте суперечок і конфліктів. Залишайтеся об'єктивними і нейтральними. Обговорення – це етап, коли сторони багато говорять. Що якісніше він мине, то менше запитань і слів знадобиться надалі.

Етапи внесення пропозицій і торгу допоможуть віднайти рішення й домовитися про угоду. Пропозиції більш м'які й невизначені за характером, а торги – більш чіткі й предметні. Не плутайте їх. Так, ці елементи часто перемішуються і чергуються. Не нервуйте, а спокійно відділяйте зерно від половини.

Повторимося: виробивши навичку швидко й точно визначати, на якому етапі ви перебуваєте, ви зможете краще добирати відповідні інструменти й стиль поведінки, що, своєю чергою, сприятиме вищій ефективності й результативності переговорів.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Обумовлений торг передбачає:

- ☐ А. Обмін вихідними позиціями сторін.
- ☐ Б. Пошук спільних інтересів сторін.
- ☐ В. Зближення позицій сторін за рахунок поступок та пропозицій сторін.
- ☐ Г. Фокус одночасно на позиціях та інтересах сторін.

2. Які з наведених елементів мають значення під час обумовленого торгу?

- ☐ А. Кількість і порядок питань.
- ☐ Б. Динаміка поступок та пропозицій сторін.
- ☐ В. Співвідношення поступок та пропозицій сторін.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

3. Для чого переговорник має знати маніпулятивні прийоми?

- ☐ А. Щоб швидко їх виявляти та ідентифікувати.
- ☐ Б. Щоб убезпечитися від невігідних дій та наслідків.
- ☐ В. Щоб краще розуміти стратегію й тактику опонента.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

4. Як найкраще діяти переговорникові, виявивши маніпуляції з боку опонента?

- ☐ А. негайно показати іншій стороні, що він все бачить.
- ☐ Б. Запитати, з якою метою опонент маніпулює.
- ☐ В. Не виказувати відкрито свої здогадки.
- ☐ Г. Припинити процес переговорів.

5. Чи може переговорник використовувати маніпулятивні прийоми у процесі переговорів?

- ☐ А. Не може, оскільки це заборонено регламентом і процедурами.
- ☐ Б. Може, якщо свідомо приймає рішення і розуміє можливі ризики та наслідки.
- ☐ В. Не може, оскільки це ризиковано.
- ☐ Г. Може, якщо інша сторона почала першою.

СЕСІЯ 4. ОСНОВНІ ПОРАДИ ПРОФСПІЛКОВИМ ПЕРЕГОВІРНИКАМ

Кожен переговорник має практичний досвід вирішення певних ситуацій (кейсів), і з роками ця скарбничка постійно поповнюється.

Нижченаведений список порад неповний – у вашій практиці могли зустрічатися й інші приклади. Найкращий порадишник для вас – власний досвід і цінні висновки, зроблені на його основі.

1. Інтереси не є предметом переговорів. Предметом є пропозиції профспілки та роботодавця, які базуються на інтересах. Інтереси можуть конфліктувати між собою чи бути спільними.
2. Методами війни та захоплення не можна побудувати довгостроковий мир. Будуйте відносини зі стороною роботодавця, розуміючи, що ще не раз доведеться з ним зустрічатися, і невідомо, на чиєму боці буде ситуаційна перевага.
3. Довгострокові відносини цінніші за миттєві та мінливі перемоги й вигоди сьогодення.
4. Кожний член профспілкової команди на переговорах має знати й розуміти правила ведення розмови за столом переговорів. Інколи переговорні команди використовують одного промовця, який веде майже всі розмови, а інші долучаються лише на прохання основного перемовника.
5. Члени профспілкової команди на переговорах ніколи не мають сперечатися одне з одним за столом переговорів чи заперечувати сказане колегою. Суперечки між членами команди трапляються часто, але їх треба з'ясовувати не за столом переговорів, а в іншому місці (для цього слід проводити горизонтальні й вертикальні переговори в команді). Якщо профспілкова команда демонструє розбіжності в думках з якогось питання просто за столом переговорів, це ослаблює її позицію. Тож якщо хочете повідомити колегам про якусь проблему, напишіть на папірці чи попросіть зробити перерву
6. Ніколи не ходіть на зустрічі поодиночці (навіть на неофіційні). Уникайте будь-яких контактів (наприклад, телефонних переговорів, обміну електронними листами, випадкових зустрічей тощо) з питань переговорів, коли ви один. Якщо це неможливо, негайно повідомте про це членам вашої переговорної команди.
7. Готуйтеся до гіршого, сподівайтесь на краще. Уся ваша переговорна стратегія, від початку до кінця, має бути добре продуманою. Будьте гнучким, але чітко визначте можливий оптимальний або мінімальний результат.
8. Ваша мета – отримати дієвий колективний договір та розвивати свою профорганізацію. Бездоганних угод досягти взагалі неможливо. Мистецтво компромісу не є приємним, але краще мати солідну основу, на якій будуватиметься профспілка, ніж не мати нічого взагалі.
9. Спілкуйтеся з членами своєї профспілки та різними групами працівників вашого підприємства, установи, щоб зрештою сформульовані вами позиції відображали потреби та побажання всіх груп членів вашої профспілки.
10. Вашими настільними книгами мають стати Кодекс законів про працю, закони України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про колективні угоди та договори», «Про охорону праці», «Про оплату праці» та «Про відпустки» (як мінімум). Вивчіть їх.
11. Ретельно добирайте слова. Говоріть, що думаєте, і думайте, що говорите. Уникайте формулювань на кшталт «наша насправді остання пропозиція» або «це питання страйку», якщо ви так не думаєте і не готові ризикнути своєю репутацією переговорника заради результату.
12. Ведіть переговори добросовісно. Однак пам'ятайте, що це не вимагає від вас погоджуватися на будь-яку пропозицію, яка не у ваших інтересах. Ніколи не відмовляйтеся від права сказати «ні».
13. Уточнюйте зміст і формулювання пунктів колективного договору, щоб уникнути подальших непорозумінь.
14. Пам'ятайте, що колективний договір не має цінності, якщо його неможливо реалізувати. Спрогнозуйте проблеми з кожного питання і вирішіть, чи можна утримати свою позицію.
15. Якщо ви розглядаєте можливість проведення страйку, готуйтеся заздалегідь. Будьте готові настільки, щоб роботодавець не захотів випробувати вашу рішучість. Пам'ятайте, що добре підготований страйк – це страйк, який, імовірно, не знадобиться.

16. Жорстко ставтеся до проблеми, але не до людей. Рішучо виступайте за інтереси працівників й не бійтеся виявити справжні емоції.
17. Завжди ведіть переговори добросовісно, але будьте готові до брудних прийомів і маніпуляцій. Ніколи не слід миритися з брудними прийомами, але не слід і відповідати у подібний спосіб. Найкраща відповідь – розпізнати цю тактику роботодавця і прямо заявити про неї. У багатьох випадках цього достатньо, щоб запобігти рецидивам.
18. Не лякайтеся погроз і спроб шантажу.
19. Якщо роботодавець відмовиться вести чесні переговори, ваша профспілкова команда має бути готова звернутися до громадськості, зокрема й апелювати до акціонерів / власників компанії, споживачів її продукції та банків, щоб вони вплинули на роботодавця й посприяли успішним переговорам в інтересах усіх сторін.
20. Домовленість за кожним із пунктів необхідно фіксувати в письмовому вигляді. Після кожного раунду переговорів кожна зі сторін має підписувати протокол засідання.
21. І найважливіше: повідомляйте про поточні, проміжні й остаточні результати переговорів членам профспілки. Розсилки в месенджерах, інформаційні листівки, внутрішні комп'ютерні мережі – використовуйте усі можливі інструменти інформування та комунікації з трудовим колективом.



Практичне завдання

Мозковий штурм. На основі власного досвіду сформулюйте додаткові або переформулюйте вищенаведені поради профспілковим переговорником. Захистіть свою думку, користуючись прикладами з власного досвіду переговорів чи з досвіду вашої профспілкової організації.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. Додатковою метою колективних переговорів є:

- ☐ А. Тренінг для профспілкової команди.
- ☐ Б. Організація та проведення страйку.
- ☐ В. Висунення ультиматумів роботодавцю.
- ☐ Г. Побудова довгострокових відносин із роботодавцем.

2. Щоб ваші пропозиції відображали інтереси більшості працівників, потрібно:

- ☐ А. Знати законодавство.
- ☐ Б. Постійно спілкуватися з різними групами працівників.
- ☐ В. Моніторити соціальні мережі.
- ☐ Г. Уважно слухати роботодавця.

3. Який страйк є найкращим у контексті впливу на переговори?

- ☐ А. Той, який триває безкінечно довго.
- ☐ Б. Той, який неможливо провести.
- ☐ В. Словесна погроза страйком.
- ☐ Г. Добре підготовлений та організований захід, який може й не знадобитися.

4. Усі домовленості у процесі колективних переговорів потрібно:

- ☐ А. Фіксувати письмово.
- ☐ Б. Скріплювати рукописанням.
- ☐ В. Переглядати до наступного раунду переговорів.
- ☐ Г. Формулювати, максимально враховуючи побажання роботодавця.

5. Результати переговорів потрібно:

- ☐ А. Зберегти «для внутрішнього користування».
- ☐ Б. Оприлюднити для працівників із використанням всіх доступних інструментів комунікації.
- ☐ В. Оприлюднити, але частково.
- ☐ Г. Зробити максимально закритими.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Г	2. Б	3. А	4. В	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. Г	2. Г	3. Б	4. Г	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. В	2. Г	3. Г	4. В	5. Б
------	------	------	------	------

Сесія 4

1. Г	2. Б	3. Г	4. А	5. Б
------	------	------	------	------

БЛОК 5. ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ

СЕСІЯ 1. ТЕХНІКИ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИТИВНОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Формати комунікації

Сьогодні активно використовуються різні формати комунікативної взаємодії – зустрічі, онлайн-переговори, електронне та паперове листування, телефонні розмови, а також гібридні формати. Одні переговорники віддають перевагу вирішенню питань віч-на-віч, інші упевненіше листуються. Хоча онлайн-зустрічі вже впевнено посідають своє місце у наших щоденниках і мають низку переваг, далеко не всі переговорники вільно почуваються перед моніторами. І це не дивно, оскільки сильні та слабкі сторони комунікативної компетентності фахівців по-різному проявляються залежно від того, спілкуються вони безпосередньо, на камеру чи письмово. Якщо переговорник знає свої сильні та слабкі сторони, він має ресурс. А якщо не знає?

Практична групова робота

Учасники діляться на чотири команди і готують аналіз різних форматів проведення переговорів – зустрічей, онлайн-перемовин, дзвінків, листування. Завдання: 1. Описати об'єктивні й суб'єктивні переваги й недоліки певного формату. 2. Подумати, які якості, навички та компетенції переговорника проявляються в обраному форматі найкраще, а які – навпаки гірше. 3. З якими труднощами може зустрітися переговорник, працюючи у визначеному форматі.

Мета вправи: 1. Виявити рівень обізнаності учасників щодо переговорних навичок, компетенцій та якостей. 2. Сформувати розуміння відмінностей між різними форматами взаємодії. 3. Виявити пріоритетні формати роботи учасників.

Кожний формат відзначається певною унікальністю, і ті переговорники, які свідомо дбають про результативність комунікації, мають тримати у фокусі уваги різні елементи й адаптувати свої сильні та слабкі сторони під будь-яку форму взаємодії.

Аргументація

Аргументи супроводжують наші переговори з перших кроків підготовки до завершення переговорного процесу. Нам потрібні аргументи для взаємодії зі своєю командою, партнерами, підлеглими, керівництвом. Ми маємо наводити якісні аргументи за столом переговорів – щодо своїх позицій, переговорних питань, кожного об'єкта торгу, кожної поступки та проміжної позиції. Будь-які наші вчинки, думки, ставлення, стани потрібно вміти лаконічно й логічно презентувати та обґрунтовувати. А для цього потрібна підготовка.

Один із відомих класичних інструментів роботи з аргументами – решітка аргументації (Рис. 1).

Креслимо три рядки і три стовпчики – будуємо поля для аргументів. Усередині решітки вміщуємо тезу – твердження, думку, дію, ідею, питання: те, щодо чого переконуватимемо інших людей. Теза має звучати як позитивна й завершена фраза. Далі в кожному полі пишемо окремий аргумент – думку, що підтверджує тезу. Якщо клітинок забракне – додаємо нові. На цьому етапі ми не аналізуємо порядок аргументів, пишемо все підряд. Вичерпавши усі аргументи, переходимо до їх аналізу та систематизації. Групуємо аргументи за спільними ознаками. Деякі аргументи, схожі за змістом або однотипні, можемо поєднувати.

Далі визначаємо пріоритети – ранжуємо аргументи від найсильніших та найважливіших до найслабших і незначних. Цю роботу легше починати з прибирання найслабших аргументів. Потім обираємо три найсильніші аргументи й фіксуємо їх у порядку «2–3–1»: на

Рисунок 1.
Решітка аргументації

Аргумент	Аргумент	Аргумент
Аргумент	Теза	Аргумент
Аргумент	Аргумент	Аргумент

першому місці середній із трьох, на другому – найслабший аргумент, на останньому – головний. Чому саме так? Тому що психологічно люди краще сприймають та запам'ятовують початкову інформацію, а особливо западає в пам'ять останнє сказане слово.

Ці три аргументи є «козирями» для обґрунтування тези. За необхідності можна скористатися й другорядними аргументами, але без фанатизму. Кількість не означає якість. Досить поширена така помилка – переговірники активно сиплють усіма аргументами під ряд, мовляв, що більше, то краще. Це не зовсім так. Інколи подібна тактика може викликати в опонентів (особливо людей з раціональним типом мислення) відчуття тиску й роздратування, і замість почути й зрозуміти нас, вони підуть у глуху оборону. До того ж, ми не зацікавлені в тому, щоб першорядні аргументи загубились серед малоістотних.

Разом із тим ми розуміємо, що інколи потрібно вказати більш ніж на три аргументи. У такому випадку важливо зберегти таку саму логіку викладу – найслабші всередині, сильні на початку, а найсильніші – на десерт.

Працюючи над аргументами, завжди потрібно пам'ятати, що вони передусім мають справити потужний вплив на тих людей, яких ми переконуємо. Не завжди те, що першорядне для нас, буде так само вагомим для опонентів. Якщо ми добре знаємо людей, це значно спрощує завдання: ми застосовуємо інформацію про їхні уподобання, пріоритети, досвід і плани для ранжування аргументів у контексті їхнього сприйняття. Якщо не знаємо людей, тоді бажано попередньо зібрати інформацію про них та поточний стан їхніх справ і виявити можливі пріоритети.

Якщо інформація щодо іншої сторони недоступна і визначити її пріоритети важко, слід застосовувати формулу «2–3–1» на власний розсуд. Порядок аргументів можна вибудовувати й за іншою логікою: наприклад, кожен наступний аргумент впливатиме з попереднього (каскадний формат).



Практична робота

Учасники діляться на команди і готують решітки аргументації до обраних тез. Після цього презентують аргументи у порядку «2–3–1» або у каскадному форматі.

Мета вправи: 1. Практичне відпрацювання пройденного матеріалу. 2. Перевірка швидкості й креативності учасників під час роботи з аргументами. 3. Виявлення слабких місць і труднощів аргументації.

Тепер поміркуймо, чи достатньо просто навести аргументи, щоб інша сторона схилилась до нашого погляду? Чи зрозуміє вона наші доводи? Чи не викличуть вони сумнівів і запитань? Скажете, все залежить від якості й чіткості наших аргументів? Згодні. Тому пропонуємо зосередитись на тому, що робить аргументи сильнішими.

Розгляньмо кілька робочих технік посилення аргументації.

1. «Аргумент + пояснення + приклад». Спілкуючись із іншими людьми, слід розуміти: просте для нас може видаватися абсолютно незрозумілим для інших. Тому необхідно пояснювати свою точку зору. Утім, самі пояснення також не гарантують правильного розуміння з боку опонентів, тому додаємо приклад. Аргумент укупі з поясненням і прикладом роблять нашу аргументацію більш зрозумілою і предметною.

2. «Аргументи і факти». Із назви самої техніки випливає, що переговірникам для надання ваги своїй аргументації слід приділити увагу фактам. Отже, накресливши решітку і визначивши головні аргументи, потрібно шукати фактичні підтвердження (бажано більше одного) до кожного аргументу. Постає питання: може, є сенс спершу зібрати переконливі факти, а потім під них підлаштувати аргументи? Так, інколи подібна тактика є більш ефективною.

3. «Аргументи і картинки». Ця техніка орієнтована на емоційне сприйняття – головний фокус переговірник спрямовує на відчуття опонента. Він працює в основному з образами, малює картинки в уяві опонентів (або ж показує ці картинки), звертається не до логіки і критичного мислення, а до сенсорних систем людей. У рамках цієї техніки також доречні метафори й образи.



Практична робота

Команди учасників покращують якість аргументації, яку готували під час попередньої практичної роботи, шляхом використання наведених технік посилення аргументів.

Мета вправи: 1. Виявлення різниці в якості аргументів у попередній та цій вправі. 2. Практичне відпрацювання технік посилення аргументації. 3. Виявлення труднощів під час підготовки сильних аргументів.

Ми пам'ятаємо, що під час підготовки до переговорів не лише працюємо зі своїми позиціями й інтересами, але й аналізуємо потенційні погляди опонентів. Для нас важливо передбачити їхні аргументи, контраргументи й заперечення. Це своєрідна гра на випередження. Для цього також можна використовувати решітку аргументації, прописуючи в центрі антитезу до нашої тези і працюючи далі за сценарієм підготовки аргументів.

Сумніватися й не довіряти – нормальна захисна реакція мозку. Хоч яка б гарна була ідея, ми часто думаємо: «А якщо не спрацює?», «А що може піти не так?», «Які можуть бути ризики й підводні камені?». Працюючи на випередження, професійні переговорники не тільки покращують свою аргументацію, але й викликають більшу довіру. Як це зробити?

Знаючи, що опонент шукатиме в наших пропозиціях мінуси та слабкі сторони, ми можемо повідомити про них першими. Це називається «Тактика довірливого викладу». Відверте й чесне озвучування можливих ризиків викличе в опонента прихильність до нас. До того ж можна одразу пояснити, як працювати з цими ризиками, як їх здолати чи компенсувати. Така техніка роззброює опонентів і додає нам переговорної сили та переконливості.



Практична робота

Команди учасників у попередньому складі працюють над антитезами до своїх тез та над відповідними аргументами. Вони мають визначити слабкі місця у своїй аргументації до тези, з якою працювали у попередніх вправах, та скоригувати її відповідно до нових даних. Після цього учасники презентують фінальну аргументацію до обраних на початку сесії тез, використовуючи наведені техніки підготовки та посилення аргументації.

Мета вправи: 1. Закріплення пройденого матеріалу. 2. Демонстрація роботи з техніками аргументації. 3. Визначення важливості та складності підготовки аргументів.

Контраргументація

На різних етапах переговорного процесу доводиться не лише аргументувати власну думку, але й відповідати на висловлювання інших – опонентів, партнерів, колег, членів команди. І доволі часто думки переговорників не збігаються або навіть суперечать одна одній.

Щоб спілкування не перетворювалося на деструктивний спір чи конфлікт, щоб сторони не конкурували, а чули й розуміли одна одну, вкрай важливо опанувати мистецтвом толерантного зворотного зв'язку. Адже це в наших інтересах, щоб нас чули й розуміли, правильно? Тож контраргументи слід наводити дуже тактовно, і в цьому допоможе наступна техніка.

Не знаємо, чи любите ви хот-доги, проте щиро сподіваємось, що техніка з такою назвою буде вам до смаку. Вона досить популярна й ефективна для надання зворотного зв'язку і передбачає кілька простих кроків.

Насамперед потрібно продемонструвати прийняття аргументу опонента, погодитись із ним повністю або частково. Потім слід висловити власну думку. На завершення – знову повернутися до згоди з

Рисунок 2.
Техніка «Хот-дог»



Рисунок 3.
Техніка «Так, але»



опонентом (Рис. 2). І головне тут – щирість. Не потрібно вдавати згоду чи розуміння – це легко зчитується. Натомість варто по-справжньому постаратись почути думку іншої людини. Якщо з цим виникають труднощі, слід звернути увагу на навичку активного слухання (далі поговоримо про це детальніше).

Так само, як для приготування хот-дога всередину булки кладуть смачну сосиску, ми вміщуємо свій аргумент (твердження, думку) в аргумент опонента, ніби обережно загортаємо свою тезу з обох сторін.

Ми часто вдаємося до певної варіації цієї техніки у повсякденному житті, беручи тільки два компоненти з трьох: погоджуємось із аргументом опонента (переважно суто символічно), а потім наводимо свій. У більшості випадків застосовується формула «так, але» (Рис. 3). Попри популярність цього прийому, мало хто зважає, що він призводить до поляризації позицій, розпалює суперечку чи конфлікт. Немов той бутерброд, що падає маслом униз: «але» перекреслює попередньо сказане «так».

Опонент сприймає «але» як заперечення його думки, його важливості, його значення. Це викликає емоційну реакцію, і він готується до однієї з трьох дій:

- нападати (тобто ще більше фокусуватись на своїй позиції, додавати інші підтвердження своєї думки);
- тікати (залишитися при своїй думці й не продовжувати дискусію);
- завмирати (закриватися й не сприймати інформацію).

Як бачите, маємо справу з трьома реакціями, які автоматично виникають у людей у разі загрози. Відстояти свою думку – це захистити себе. То навіщо нам – переговорникам – провокувати таку реакцію? Нам потрібно донести свою позицію й домовитися. Хіба що у вас протилежна мета – розкачати суперечку й спровокувати конфлікт; тоді продовжуйте гру у пінг-понг.

Рисунок 4.

Можливі словосполучення для техніки «Хот-дог»

+	-	+
Аргумент	Контраргумент	Аргумент
Так, справді...	Разом із тим...	Разом з тим ...
Насправді...	Паралельно з цим...	Паралельно з цим ...
Погоджуюся з вами,	Тим не менш...	Тим не менш ...
що / щодо / в частині...	Між іншим...	Погоджуюся з вами, що / щодо / в частині...
Поділяю вашу думку щодо...	Не менш важливим, на нашу думку, є...	Поділяю вашу думку щодо...
Підтримую вас у тому, що...	На увагу заслуговує і той факт, що...	Підтримую вас у тому, що...
	Хочемо додати, що...	Безумовно, ви праві щодо ...
	Хочемо звернути вашу увагу на...	
	Не слід забувати про...	

Щоб максимально екологічно висловити свою думку й мінімізувати ризик конфліктного протистояння, більше зосереджуємося на «так» і перефразовуємо «але», використовуючи спеціальні словосполучення, які виступають у ролі місточків (див. Рис. 4).

Практична групова робота

Учасники діляться на дві групи і готують решітку аргументації до обраних тези та антитези. Після цього члени різних команд по черговому наводять свої аргументи одне одному, використовуючи техніку «Хот-дог».

Мета вправи: 1. Тренування техніки позитивного зворотного зв'язку. 2. Виявлення труднощів та зон зростання в ситуації озвучування незгоди. 3. Визначення ефективності позитивного зворотного зв'язку при взаємодії з опонентами.

Зауважимо, що техніку «Хот-дог» можна застосовувати за дуже широкого спектру обставин: висловлюючи власну думку щодо чогось, аналізуючи результати роботи інших людей, привертаючи увагу до зони зростання (помилки) колег, підлеглих, дітей... Досить часто ми забуваємо когось похвалити або наголосити на позитивних аспектах їхніх вчинків чи характеру. Це може здаватися очевидним або недоречним. Та хоч і так, якщо хтось зайвий раз почує від вас добре слово і підтвердження своїх досягнень (нехай незначних), він буде більш вмотивованим, краще сприйматиме ваші зауваження або критику і ставитиметься до вас набагато тепліше. Можливо, наступного разу, висловлюючи за запитом свою думку, ви приділите більше уваги позитиву. Поміркуйте, наскільки подібна взаємодія може бути ефективною в особистому та професійному житті.

Робота із запереченнями

Готуючись до переговорів, ми пам'ятаємо, що інша сторона так само готується. Це означає, що у відповідь на наші пропозиції ми можемо чути різноманітні заперечення. Наше завдання – спробувати передбачити можливі варіанти заперечень або принаймні найбільш імовірні з них. Заперечення можуть набувати будь-якої форми – запитання, ствердження, іронії, претензії, перекладання питання на інші плечі тощо.

Найбільш натреновані на роботу із запереченнями фахівці з продажу або клієнтського сервісу у великих компаніях. Їх цілеспрямовано й ретельно готують до діалогу з людьми, до скарг і особливо – до роботи із запереченнями. «Це дорого», «Чому саме ми?», «Чому саме зараз?», «Інші компанії працюють не так», «Минулий рік видався складний», «У нас не передбачено в бюджеті», «Ми не вирішуємо ці питання», «Наразі не актуально» тощо. По суті це не просто контраргументи до вашої тези (думки, позиції або ідеї), а відповідь «ні» – явна або прихована.

Заздалегідь продумані варіанти заперечень і аргументованих відповідей додають переговорникам переконливості, впевненості та в цілому підвищують рівень їхньої підготовки до діалогу. Тож щоб не стати заручником ситуації, у процесі підготовки потрібно продумати можливі заперечення з боку опонентів, а також варіанти відповідної реакції. Підготовлені відповіді мають містити якісні аргументи, які включають точні дані, розрахунки, актуальну інформацію щодо певних подій, ринку, прогнозів, фінансового становища компанії або інших суб'єктів, юридичних аспектів тощо. Жодне заперечення не має нас дивувати і викликати яскраву емоційну реакцію. Хай би що ми почули – маємо бути готові й навіть очікувати на подібне. Незалежно від суті заперечення, його емоційного забарвлення та викладу – наша відповідь завжди має бути стриманою, виваженою, аргументованою,

емпатійною і, найголовніше, такою, щоб не провокувати поляризацію між нами та іншою стороною.

Почувши заперечення, не поспішайте одразу виправдовуватись чи сипати аргументами (часто виникає саме таке бажання). Не варто радіти, якщо маєте підготовлений контраргумент і притомом його озвучувати. Не потрібно «відбиватися» від заперечень і протиставляти свою думку іншій. Головне завдання – зрозуміти та прийняти заперечення опонента у будь-якій формі, виявити, що за ним стоїть: з'ясувати, поставити запитання, вислухати – і лише потім надати толерантний зворотний зв'язок. Пам'ятайте, що заперечення й контраргументи не завжди правдиві або точні. Це можуть бути маніпуляції, «відмазки» або банально необдумані фрази. У таких випадках дослідження набуває ще більшої актуальності.

Завчасна підготовка до роботи із запереченнями має ще одну неочевидну перевагу – ми можемо вносити необхідні корективи у свої позиції та аргументи ще на етапі підготовки. Це, своєю чергою, значно зменшує кількість імовірних заперечень від опонентів на зустрічі. Отже, вкотре наголошуємо на важливості якісного підготовчого етапу переговорів.

P.S. Інколи ефективно грати на випередження й самостійно озвучувати заперечення замість опонентів (знімати їм із язика). «Так, можливо, наша пропозиція дещо дорожувата, разом із тим...», «Скоріш за все у вас виникає запитання..., і це цілком логічно», «На перший погляд може здаватись, що..., тому ми заздалегідь хочемо нівелювати хибне враження...», «Чому ми саме в цьому вбачаємо рішення? Відповідаємо:...» – інтерпретацій безліч. Проте пам'ятайте: з цим прийомом треба знати міру і не зловживати ним.

Ненасильницька комунікація

Спілкуючись, люди схильні транслювати свої емоції. Це природна складова соціальної взаємодії. Напружений темп, стрес, непорозуміння, дедлайни – лише крихітна частка з усього обшару причин нервуватися. Стримувати емоції вдається далеко не всім (до того ж це не зовсім правильно щодо власного психологічного здоров'я). Навички емоційного інтелекту та вміння взаємодіяти з власними емоціями також не всі розвивають. Тому кожен із нас регулярно має справу зі спілкуванням на підвищених тонах, з оціночними судженнями, критикою тощо. Якщо йдеться про переговори, серйозні питання і високі ставки, то емоціям там обов'язково знайдеться місце. Відомо, що ігнорувати емоції опонента небажано, на них потрібно зважати. То як діяти переговорникам? Перетворювати переговорний процес на психотерапію?

На щастя, є дієвий механізм – техніка ненасильницької комунікації Маршалла Розенберга. Її сміливо можна використовувати і в діловому спілкуванні, і в

особистому житті. Вона однаково ефективна як на нижчих, так і на високих щаблях управління.

Суть техніки полягає у проговорюванні своїх почуттів, емоцій або реакцій щодо слів чи дій іншої людини. Оскільки ми говоримо лише про себе, то не створюємо тиску на іншу сторону й не провокуємо її до обгони. «Я-повідомлення» знижує градус напруги та зміщує фокус уваги опонента. Це крок до емпатійної взаємодії. Саме тому техніка називається ненасильницькою.

М. Розенберг пропонує чотирикрокову тактику, яка включає почергове озвучення своїх спостережень, почуття, потреби та прохання.

Перший крок – «Спостереження»: ви пояснюєте опонентові, що відбувається і як ви це бачите. Важливо оперувати лише фактами, не використовуючи жодних оцінок, суджень, ярликів, узагальнень. Висловлювання має бути максимально нейтральним. Розгляньмо кілька прикладів.

- «Ваші співробітники завжди запізнюються, тому що не поважають правила компанії» – узагальнення «завжди», оцінка «не поважають».
- «Ви постійно порушуєте дисципліну, і всі через це страждають» – узагальнення «постійно», оцінка «порушуєте дисципліну», узагальнення «всі», судження «страждають».
- «Матвієнко – ненадійний співробітник» – оцінка «ненадійний».

Якщо наведені речення перефразувати на основі фактів і уникати переходу на особистості, вони можуть звучати так:

- «Андрій Матвієнко не виконує свої функціональні обов'язки у повному обсязі протягом останнього кварталу».
- «Деякі співробітники вашого підрозділу приходять на роботу після дев'ятої години ранку без попереднього узгодження зі службою безпеки, як це передбачено бізнес-процесом компанії».
- «За останній місяць я отримав від підлеглих сім звернень щодо того, що деякі ваші дії не відповідають правилам внутрішнього розпорядку нашої організації і що це впливає на швидкість і якість їхньої роботи».

Тобто ми маємо прибрати емоційне та оціночне забарвлення і максимально конкретизувати, що бачимо, спостерігаємо, чуємо.

Другий крок передбачає озвучення почуттів та емоцій. Чітко розпізнати й вербалізувати свою емоційну реакцію досить непросто. Нам звичніше виявляти почуття та емоції в інтонації, міміці, жестах, вчинках. Інші, своєю чергою, інтерпретують це на власний розсуд (і не факт, що правильно) і часто сприймають особисто. Тому для взаємного порозуміння значно надійніше самостійно озвучити свої почуття та емоції.

Це може звучати приблизно так: «Я починаю хвилюватись, перейматись, відчувати напруження, сильний стрес, страх, дискомфорт, тривогу, роздратування, важкість, занепокоєння тощо». Звісно, залежно від ситуації може йтися і про приємні емоції та стани: піднесення, радість, натхнення, задоволення, гордість, вдячність. Розгляньмо кілька прикладів.

«Ви мене не поважаєте» (оцінка, перехід на особистості) – «Я почуваюся приниженим» (я-повідомлення).

«Я відчуваю, що не впораюсь із новим завданням» (відчувати можна емоцію, почуття) – «Я боюся більшої відповідальності, яку на мене покладають».

Третій крок – озвучення потреби: що для нас важливо в контексті ситуації. Якщо цього не зробити, опонент може сприйняти наступний крок – прохання – як безпідставну вимогу чи критику і відповідно зреагувати. Люди в нашому суспільстві не звикли говорити мовою потреб, тому цей крок може даватись непросто, але немає нічого неможливого.

«Досить контролювати кожну нашу дію» – потреба в довірі.

«Ви ніколи не звітуєте про проблеми завчасно, а потім мені доводиться все вирішувати за вас» – потреба у спілкуванні, взаємодії або повазі.

«Ви не поважаєте мене як керівника» – потреба у визнанні та повазі.

Четвертий крок – «Прохання» – є завершальним у цій формулі і передбачає виклад рішення для щойно озвученої потреби. Власне, ми проговорюємо, що хочемо отримати від іншої людини. Головне на цьому етапі – чітко озвучити своє бажання.

«Будь ласка, повідомляйте мені негайно, за найперших натяків на можливі зміни у графіку роботи підрозділу, пишіть на пошту, у месенджер або залишіть повідомлення у секретаря. Ось мій номер і електронна адреса».

«Прошу письмово узгоджувати зі мною графік зустрічей з партнерами на наступний тиждень».

У переговорному форматі не обов'язково глибоко занурюватися у почуття й потреби, достатньо говорити мовою сприйняття та інтересу. Тому, на нашу думку, формулу ненасильницької комунікації можна дещо модернізувати й адаптувати, зберігши при цьому суть і логіку техніки:

1. Факт (що ми бачимо, чуємо, помічаємо, знаємо).
2. Сприйняття (наша особиста реакція).
3. Інтерес (що для нас важливо).
4. Пропозиція (яким чином покращити ситуацію або вирішити питання).

Розгляньмо кілька прикладів.

«Коли мені роблять зауваження публічно (факт), я починаю нервувати, соромитись і втрачати концентрацію (сприйняття). Для мене вкрай важливі ставлення й повага колег, оскільки від цього залежить результат моєї роботи (потреба, інтерес). Буду дуже вдячний, якщо в разі виникнення такої ситуації у майбутньому ми спілкуватимемося віч-на-віч (пропозиція)».

«Я бачу, наскільки важливим для вас є вирішення цього питання (факт). Зі свого боку ми також занепокоєні (сприйняття) і хвилюємось щодо можливих втрат (інтерес). Для нас важливо знайти спільне рішення, тому просимо додатковий час на узгодження ключових моментів усередині наших команд і пропонуємо провести повторну зустріч до 10 числа (рішення)».



Практична робота

Учасники отримують роздатковий матеріал із висловлюваннями, які потрібно перефразувати з використанням техніки ненасильницької комунікації. Протягом 15 хвилин вони готуються, після чого відбувається обговорення всіх запропонованих рішень у груповому форматі.

Мета вправи: 1. Практичне відпрацювання техніки ненасильницької комунікації. 2. Формування можливих шаблонів для подальшого особистого використання.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. У якому порядку слід наводити аргументи?

- ☐ А. 1–2–3.
- ☐ Б. 3–2–1.
- ☐ В. 2–1–3.
- ☐ Г. 2–3–1.

2. Яке з наведених тверджень не є хибним?

- ☐ А. Що більше аргументів, то більше шансів захистити свою позицію.
- ☐ Б. Не має принципового значення, у якому форматі наводити аргументи, оскільки їх усе одно доводиться повторювати по кілька разів.
- ☐ В. Для підсилення аргументації важливо найсильніші аргументи наводити в останню чергу.
- ☐ Г. Аргументація не потребує детальної підготовки, оскільки професійний переговорник добре орієнтується в темі й легко може імпровізувати.

3. У чому полягає суть техніки «Хот-дог»?

- ☐ А. У застосуванні прийому «так, але».
- ☐ Б. У тому, щоб спочатку погодитись із аргументом опонента, і лише потім наводити свій.
- ☐ В. У тому, щоб погодитись із аргументом опонента, потім навести свій і знову згадати про аргумент опонента, використовуючи при цьому необхідні слова-зв'язки.
- ☐ Г. Жоден варіант не є правильним.

4. Яке з наведених тверджень щодо техніки ненасильницької комунікації є хибним?

- ☐ А. Потрібно уникати оціночних суджень.
- ☐ Б. Потрібно спиратися на факти й бути максимально нейтральним та об'єктивним.
- ☐ В. Потрібно уникати узагальнень.
- ☐ Г. Жодне з тверджень не є хибним.

5. Який із варіантів послідовності етапів техніки ненасильницької комунікації правильний?

- ☐ А. 1. Я-повідомлення. 2. Спостереження. 3. Потреба. 4. Пропозиція.
- ☐ Б. 1. Спостереження. 2. Почуття. 3. Потреба. 4. Прохання.
- ☐ В. 1. Спостереження. 2. Прохання. 3. Почуття. 4. Потреба.
- ☐ Г. 1. Спостереження. 2. Прохання. 3. Потреба. 4. Почуття.

СЕСІЯ 2. ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Навичка управління увагою

Іноколи може здаватися, що для переговорів передусім важливі прийоми ораторського мистецтва, аргументи і вміння домовлятися. Насправді найхарактернішою рисою високотренуваного комунікатора є вміння слухати.

Починаючи переговорний процес, більшість людей занадто зосереджуються на аргументах на підтримку своєї позиції, а тому не здатні в цей час уважно слухати інших. В одному з найвідоміших досліджень з психології Джордж А. Міллер висунув фундаментальну ідею: в один і той самий момент наша свідомість може утримувати сім порцій інформації. Іншими словами, нас легко перенавантажити інформацією.

Всесвітньо відомий кризовий переговорник Кріс Восс вважає, що людей, які ставляться до переговорів як до битви аргументів, перемагає їхній внутрішній голос. Якщо вони не проговорюють свої аргументи, то думають про них. А коли говорять, то зосереджуються на власних позиціях. І так чинять обидві

сторони. Тепер уявіть: яка складається ситуація? Ніби кожен говорить сам із собою і чує лише себе. Хіба це не нагадує психічний розлад? Кожна сторона слухає власний внутрішній голос (який, до речі, майже ніколи не мовчить) і паралельно з цим утримує в думках ще шість інших елементів (скоріш за все це аргументи, контраргументи, ідеї, рішення – своєрідна інтелектуальна жуйка, ті самі думки по колу). То де в цей момент зосереджено увагу? Яким чином переговорник може почути іншого? Поставити якісні запитання і вислухати відповіді? Дослідити позиції та інтереси? Відповідь проста: за таких обставин це неможливо.

Потрібно на деякий час відволіктися від внутрішнього діалогу, від власних переживань і повністю зосередитися на опоненті – що він говорить, як, чому, для чого.

А що робити з жуйкою? Є кілька простих порад. По-перше, усвідомити, що мозок суто фізіологічно не здатний одночасно уважно сприймати інформацію та аналізувати її. Це робота різних систем мозку, він має постійно переключатись між ними. Коли ми слухаємо, то маємо тільки слухати – сприймати. Потрібно максимально активувати усі канали сприйняття інформації (візуальний, аудіальний, кінестетичний, дискретний). Наші ж думки та аргументи в цей момент ніде не загубляться, особливо якщо занотовані.

Друга порада впливає з попередньої: на підготовчому етапі слід якісно й структуровано занотувати матеріал, який знадобиться на переговорах. Це можуть бути інтелектуальні карти, факт-карти, таблиці, форми, розглянуті у попередніх блоках. Переносючи інформацію на папір, ми не лише активуємо візуальну й кінестетичну пам'ять, логіку та структурне мислення, але й вивантажуємо з голови максимальну кількість інформації, щоб не витратити ресурс оперативної пам'яті і не переживати, що забудемо важливі тези. Потрібно звільнити в голові місце для нової інформації про опонента і предмет переговорів. Радимо додатково ознайомитись із методологією Девіда Аллена GTD (Getting Things Done), передусім присвяченою саме цьому аспекту.

Нарешті третя – найважливіша – порада: тренувати навичку уваги – вміння фокусуватися в конкретний момент на потрібному об'єкті й швидко перемикаючи увагу між різними об'єктами. Пам'ятаєте знаменитий вислів: «Де увага, там ми»? Отже, тільки ми самі маємо вирішувати, на чому і як довго зосереджуватися.

Якісно покращити не тільки увагу, але й процес мислення в цілому допоможуть такі додаткові вправи, як медитація (будь-яка, обирайте зручну для себе техніку) та брейн-фітнес (вправи на роботу правої та лівої півкуль головного мозку, пальчикова гімнастика, вправи на концентрацію).



Практика «Три кола уваги»

Учасники під керівництвом тренера по черзі фокусують увагу на трьох колах: перше коло – я сам, мої фізичні відчуття, емоції, думки; друге коло – будь-який обраний предмет (наприклад, ручка, книжка, стілець, чашка); третє коло – предмети, люди, звуки, події навколо.

Мета вправи: 1. Продемонструвати базові прийоми тренування уваги і вміння розрізняти кола уваги. 2. Суб'єктивно виявити рівень концентрації учасників.

Як бачимо, наші думки, аргументи, позиції, переживання, плани, емоції, відчуття – все це перше коло уваги. Наш опонент, його позиції, інтереси, аргументи, стан, тощо – це друге коло уваги, головне на переговорах. Не переймайтеся, що забудете про свої інтереси. Зрозумійте, що якісна присутність у другому колі уваги дає вам більше інформації, розуміння і можливостей. Не втрачайте ці можливості. Третє коло – це навколишнє середовище, інші люди, гаджети (!), сторонні звуки та події, все, що може впливати на нас і на процес переговорів.

P.S. Цифрова залежність, велика добова частка екранного часу, перенасичення різноплановим інформативним контентом радикально впливають на концентрацію уваги та пам'ять. Важливо свідомо ставитись до інформаційної та цифрової гігієни. Інформація, програми та гаджети мають бути нашими помічниками у виконанні конкретних завдань, а не поглинати час, увагу та мозок.

Увага людей – це головний ресурс, за який точиться жорстка боротьба. Увесь маркетинг побудований на приверненні та утриманні уваги потенційних споживачів товарів і послуг. Звідусіль нашу увагу намагаються зачепити яскравими кольорами, фразами, маніпуляціями щодо потреб чи проблем тощо. Близьке оточення, колеги так само конкурують за нашу увагу. Це лише підтверджує, наскільки важливо серйозно й свідомо розподіляти дорогоцінний і, на жаль, обмежений ресурс – увагу. Щойно навчитесь управляти власною увагою – стане легше керувати увагою інших людей. А це надзвичайно важливо.

Мозковий штурм

Метод мозкового штурму загальновідомий, вам, напевно, неодноразово доводилось його використовувати. Проте чи не припускаєтеся ви типових помилок, які знижують ефективність методу? За нашими спостереженнями, чимало людей не дотримуються простих правил роботи з цим інструментом.

Мозковий штурм передбачає кілька етапів: постановку завдання, генерацію ідей та їх аналіз. На перший погляд, усе просто. Які ж головні помилки?

По-перше, важливо чітко визначити завдання мозкового штурму (бажано за методом SMART). Ми нерідко бачимо, як учасники однієї команди по-різному розуміють одне й те саме завдання. Або ж ідея окреслюється надто загально, і кожен з учасників інтерпретує її по-своєму, не звіряє правильність свого розуміння з іншими.

Друга найпоширеніша помилка – змішування генерації ідей з їх аналізом. Учасники робочої групи висловлюють усі можливі ідеї, і водночас хтось із колег починає їх оцінювати, коментувати або навіть відкидати. Як наслідок – в учасників зникає ініціатива і бажання пропонувати нові ідеї, особливо якщо коментарі надходять від керівників чи інших авторитетних осіб. Може бути навпаки: хтось запропонує цікаву ідею, яка видається усім найкращою, і на тому процес генерації припиняється. Отже, потрібно спочатку занотувати максимальну кількість ідей, не зважаючи на їхню правильність, доречність, логічність. Це можуть бути абсолютно абсурдні й непередбачувані варіанти.

Зазвичай перші ідеї (максимум п'ять-десять варіантів) мають більш раціональний характер. Далі стає складніше вигадувати щось нове. І саме на цьому етапі починається креатив, заради якого, власне, метод і використовується. Тільки зафіксувавши всі неймовірні ідеї, можна переходити до третього етапу. До речі, можна сформувати окремі команди креативників та аналітиків, що також підвищує ефективність інструменту. На етапі аналізу кожна ідею оцінюють, ранжують, порівнюють, комбінують з іншими. Поступово перелік робочих варіантів звужується. Команді важливо мати узгоджені критерії, за якими обиратиметься найкращий варіант.

Мозковий штурм можна проводити самостійно або в групі. Якщо учасників кілька, потрібно, щоб хтось узяв на себе роль фасилітатора (ведучого).

Формат кінцевого результату

Мислити можна процесами, а можна – результатами. За це відповідають різні метапрограми. У переговорному процесі, хай яким би організованим, продуманим і підготовленим він був, головне – результат. Або він є, або його немає. Або він влаштовує сторони, або є нюанси. Звичка мислити й організовувати роботу, відштовхуючись від результатів, а не процесів, може стати переговорникам у пригоді.

Розгляньмо інструмент «формат кінцевого результату» на прикладі порядку денного. Сідаючи за стіл переговорів, сторони матимуть при собі перелік питань, які потрібно розглянути. Все логічно, але не конкретно. Завдання можна сформулювати так.

1. «Ознайомити сторони з переліком актуальних питань», формат результату – сторони ознайомлені, що засвідчується підписом, усним повідомленням тощо.

2. «Надати необхідну інформацію з кожного питання», формат результату – інформацію надано, сторони отримали її в усному, паперовому, аудіо, відео або іншому форматі та письмово підтвердили це.

3. «Отримати від опонентів зворотний зв'язок щодо наведених позицій», формат результату – надано зворотний зв'язок від кожного учасника в усному, письмовому або іншому узгодженому форматі.

4. «Зібрати запитання учасників зустрічі щодо кожного пункту», формат результату – список питань від учасників.

Формуючи рамку кінцевого результату, ми відповідаємо на два запитання:

- Який найкращий результат ми плануємо отримати?
- За якими критеріями ми зрозуміємо, що результат отримано?

Ключова відмінність роботи зі списком питань від роботи з результатом полягає у фокусі уваги. Переговорники від початку зустрічі, окрім переліку питань, розуміють результат, до якого мають прийти, і передбачають формат оформлення цих результатів. Якщо інші учасники погоджуються з таким форматом запланованого результату, тоді процес стає більш структурованим і організованим. І навіть якщо результату не було досягнуто, за наявності точки «А» і точки «Б» ми можемо фіксувати прогрес (а це важливо в переговорному процесі), краще підбивати підсумки, бачити проблемні місця й планувати наступні кроки.

Використовуйте формат кінцевого результату на кожній зустрічі, починаючи зі зборів своєї переговорної команди. Озвучуйте або спільно узгоджуйте його на початку кожної зустрічі і підбивайте підсумки наприкінці. Якщо питань багато, можна підбивати проміжні підсумки протягом зустрічі. Цей інструмент слугує своєрідним путівником: коли зустріч рухається у невідомому напрямку – ви повертаєтесь до першочергових домовленостей і вирівнюєте курс. Важливо не виходити за рамки окреслених результатів. Краще зробити паузу і встановити нову рамку.

Активне слухання

А тепер пригадайте, чи траплялася з вами така ситуація: людина вас наче й слухає, але перебуває, здається, деінде. Вона навіть може повторити сказане, але вираз її обличчя, погляд, відповіді свідчать, що вона слухає вас недостатньо уважно і думає

паралельно про своє. Пригадайте свої відчуття у той момент. Можливо, обурення і роздратування? Це логічно, якщо тема розмови важлива, принаймні на ваш погляд. Можливо, у вас просто зникало бажання спілкуватися й ділитися? Можливо, це сприймалося як неповага до вас, незацікавленість у ваших словах, взаємодії з вами? Залежно від співрозмовника й обставин реакція може бути різною. Але гарантовано ніхто не радіє тому, що його не чують або неправильно інтерпретують.

Нарешті ми підходимо безпосередньо до чарівної техніки активного слухання. Ця техніка використовується в психотерапії, коучингу, консалтингу, медіації – тобто у тих сферах соціальної взаємодії, де вкрай важливо зрозуміти людину. Чи пам'ятаєте ви, що нам – переговорникам – потрібно досконало вміти розуміти позиції та досліджувати інтереси опонентів? Тож техніка активного слухання має стати для нас базовою.

Вислухати іншу людину – це справді непросте завдання. Ми постійно відволікаємося. Чуємо вибірково те, що хочемо почути, зважаємо на те, що підтверджує наші позиції та припущення, нехтуючи іншими важливими моментами. Наш мозок створює когнітивне викривлення, яке часто стає причиною непорозуміння та конфліктів між людьми. Як професіонали ми маємо відповідально і з розумінням ставитись до когнітивного викривлення, свого та інших людей, і мінімізувати його дію. Добре, що існують техніки активного слухання, які, власне, і допоможуть нам із цим упоратись.

Для початку зазначимо, що існує пасивне та активне слухання. Пасивне слухання – це односторонній процес. Нам важко зорієнтуватись, чи нас справді правильно чують і чи чують узагалі, оскільки ми не отримуємо зворотного зв'язку або інших сигналів від співрозмовника. І ми не дізнаємось, доки не запитавмо і не перевіримо (що і радимо робити).

Активне слухання, яке ще називають емпатійним, – це цілеспрямована дія співрозмовника, націлена на розуміння слів, сенсів та емоцій людини, яка говорить. Це двостороння взаємодія між людьми, оскільки слухач дає доповідачеві зрозуміти, що уважно його слухає, виявляє зацікавленість, реагує, розуміє.

Активне слухання – це комплексна комунікативна технологія, яка складається з окремих технік.

1. Контакт. Насамперед ідеться про техніку активації співрозмовника, його підбадьорення та підтримки шляхом використання певних слів, звуків та звукосполучень:

- Угу, ага, так, м-м-м.
- Ого! Справді? Невже! Несподівано.
- Ясно, зрозуміло.
- Цікаво, інтригуюче, хвилююче.

Звісно, невіддільною складовою подібних реакцій є емоційне, парамовне і мімічне подання.

2. Уточнення, або перевірка реальності. Досить часто доповідач опускає деталі або навіть важливі елементи, вважаючи, що вони очевидні, відомі або зрозумілі з контексту. Інколи це робиться несвідомо, інколи – навмисно. Щоб уникнути викривлення інформації або домислів і отримати повну картину й чітке розуміння почутого, слід уточнювати інформацію:

- Чи не могли б ви повторити...
- Що ви мали на увазі під...
- Що у вашому розумінні...
- Можливо, я неправильно зрозумів, ви хотіли сказати...
- Чи правильно я розумію, що ви говорите про...

3. Повторення – це техніка віддзеркалення слів співрозмовника. Існує кілька ефективних форматів її застосування.

А) Слухач повністю повторює сказане:

- якщо я вас правильно зрозумів, то «цитата»;
- з того, що я зрозумів, «цитата», виправте, якщо я помиляюсь;
- ви вважаєте, що «цитата».

Б) Слухач не додає жодних слів від себе, а просто повторює окрему фразу, або останні слова, або ключові слова співрозмовника (від одного до трьох).

Якщо доповідач використав певну інтонацію, повторювати слід нейтрально. Якщо навпаки – проговорювати слова опонента у питальній формі. Наприклад:

- «Я вважаю, що цей проєкт наразі неактуальний для нашої компанії!» – «Неактуальний?»
- «Нам слід зібрати робочу групу й обговорити подальші необхідні кроки». – «Зібрати робочу групу?»
- «На превеликий жаль, ми не можемо задовольнити ваше прохання, оскільки зараз у компанії труднощі, й ми не маємо додаткових коштів». – «Немає додаткових коштів?»
- «На наступний рік нам урізано бюджет!» – «Урізано бюджет?»
- «Наглядова рада компанії знову змінила склад». – «Змінила склад?»

Повторюючи сказане, ми стимулюємо в опонента інстинкт дзеркального відображення, і він починає конкретизувати свої слова, тим самим підтримуючи процес налагодження контакту.

Цей відомий прийом відлунювання широко застосовується у кризових переговорах з метою заспокоєння співрозмовника. Ефективність йому забезпечує природність самого явища наслідування. Працює простий біологічний принци: ми боїмося того, що відрізняється від нас, і тягнемось до того, що схоже. Свідомо практиковане дзеркальне відображення – це мистецтво непо-

мітного переконання людини у тому, що ви схожі.

Техніка наслідування, або віддзеркалення, насправді стосується і мови тіла (жестів, позицій), міміки (виразів обличчя), парамови (тембру, висоти, швидкості та гучності мовлення). На переговорах це також потрібно використовувати, але важливо пам'ятати, що головний фокус дзеркала – слова співрозмовника.

Окремою технікою вважається віддзеркалення почуттів. Так, звісно, на ділових переговорах передусім ідеться про справи, а не почуття. Справді, у бізнесі та на роботі люди уникають публічного прояву емоцій. Утім, жодні переговори не обходяться без емоцій. Їх або приховують, або навпаки використовують як засіб тиску чи маніпуляції. Тому переговорнику важливо вміти взаємодіяти з емоціями опонентів і в жодному разі не ігнорувати їх.

Щоб навчитися віддзеркалювати й поділяти емоції, достатньо регулярно використовувати фрази такі фрази:

- Мені здається, що ви почуваєтесь дещо...
- Мабуть, ви переживаєте з приводу...
- У мене склалось враження, що ви занепокоєні щодо...
- У подібній ситуації я почувався б так само...
- Мені важко навіть уявити ваші переживання щодо...
- Так, розумію ваші емоції / стурбованість...
- Я так само з цього приводу відчуваю...
- Я поділяю вашу стурбованість цим питанням...

Техніка віддзеркалення ефективна у поєднанні з наступною – паузою. Разом вони стимулюють доповідача надавати додаткову інформацію, уточнювати сказане. Використовуйте наслідування максимально доречно – і побачите його результати в дії.

4. Пауза – один із найбільш дієвих інструментів активного слухання, який, на жаль, часто недооцінюють, ігнорують і якого навіть уникають. Пауза зовсім не означає, що ви не знаєте, що сказати або про що запитати, що далі робити і про що вести мову. Пауза – це простір, у якому обидві сторони отримують ресурс. По-перше, доповідач має час переосмислити сказане, щось додати, застосувати ґрунтовніший підхід до мислення й комунікації. Додатковий час потрібен і для того, щоб переформатувати думки й образи, якими ми мислимо, у слова. Якщо ми зацікавлені почути по максимуму, маємо вчитися витримувати паузи.

Не менш важливо робити паузи і під час коментування, запитань, з'ясування і уточнень. Паузи допомагають сповільнювати темп, і це має велике значення, бо на фізичному рівні заспокоює, розслаблює, викликає відчуття довіри. Відповідно, людям легше ділитися інформацією, особливо коли їх так уважно слухають. Мета переговорника – зрозуміти, чого насправді хоче опонент, тому потрібно створити атмосферу

довіри, щоб друга сторона говорила без упину про те, що для неї важливо.

5. Наступний відомий прийом активного слухання – перефразування: лаконічний переказ почутого своїми словами зі збереженням основних акцентів (а це не так просто, як може здатися на перший погляд). Перефразування стає у пригоді, коли опонентів важко висловлювати думки лаконічно й чітко або коли він використовує багато прикладів, образів, порівнянь, історій. Доводилося помічати таке за собою чи іншими?

Перефразовуючи, не варто замінювати все, ключові слова потрібно зберігати. Можна додавати синоніми, але основні акценти мають лишитися недоторканими. Для оформлення перефразованих послань скористайтеся такими висловлюваннями:

- Якщо я правильно зрозумів,...
- Інакше кажучи,...
- Зі сказаного вами я зрозумів, що...
- Чи правильно я зрозумів, що...

Будьте готові почути у відповідь на перефразоване: «Ні, я не це мав на увазі», «Ні, не зовсім так», «Ні, ви неправильно все зрозуміли». Це нормально. Не варто нервувати, навпаки – це привід продемонструвати зацікавленість. З'ясовуйте, перепитуйте, уточнюйте, потім знову перефразуйте, доки не почуєте: «Так, саме це я мав на увазі!», «Ви правильно мене почули», «Як приємно, коли тебе розуміють!», «Тепер можемо рухатись далі!».

6. Резюмування. Назва техніки говорить сама за себе – потрібно резюмувати, підбивати підсумки почутого або сказаного. Резюмування – це стислий виклад інформації без її зміни. У цьому допоможуть такі висловлювання-зв'язки:

- Як висновок можна сказати, що...
- Отже, підсумовуючи головне...
- Тож для вас важливо...
- Із усього почутого впливає, що...
- Резюмуючи сказане вами...

Техніку резюмування потрібно регулярно використовувати на всіх етапах переговорного процесу, особливо в разі зміни теми чи питання.

Отже, ми розглянули основні прийоми активного слухання і, сподіваємось, переконали у важливості та ефективності цих технік. Звісно, побутує думка, що такі прийоми можуть виглядати штучно і навпаки псувати діалог. Таке може бути, але за умови, що переговірник – початківець і ще не повною мірою опанував відповідні навички. Усі вищезазначені техніки треба відпрацьовувати заздалегідь, як у спорті. Тільки у випадку з активним слуханням у нас значно більше можливостей для тренування – усе наше оточення.



Практична вправа

Учасники діляться на трійки. У кожній команді визначено три ролі: 1) доповідач, який розповідає у довільній формі будь-яку історію; 2) слухач, який має використовувати техніки активного слухання; 3) спостерігач, який фіксує використані техніки активного слухання, оцінює їх доречність та ефективність. Після вправи учасники діляться спостереженнями і міняються ролями. Кожен має побувати у трьох ролях.

Мета вправи: 1. Практичне відпрацювання матеріалу. 2. Виявлення сильних та слабких місць в активному слуханні учасників. 3. Формування розуміння відмінностей між активним і пасивним слуханням.

Три рівні слухання

Для чого ви слухаєте інших людей? Про що в цей момент думаєте? Ці питання можуть видатися недоречними, а відповіді – очевидними. А чи це справді так? Перефразуймо. Куди спрямовано вашу увагу під час слухання інших? Ставлячи собі ці запитання, ви не лише тренуватимете фокус уваги, але й повернетесь до основної мети слухання – почути.

Існує три рівні слухання: захисний, рівень сприйняття та емпатійний.

1. Захисний рівень найпоширеніший, адже близько 90% людей спілкуються не для того, аби почути й зрозуміти, а з тим, щоб поділитися своєю позицією або захистити її. Саме тому так важко з ними домовлятися.

Щоб перевірити себе на цей рівень, почніть звертати увагу на такі моменти:

- Ви слухаєте, щоб надати свій коментар?
- Під час слухання ви думаєте про те, що скажете у відповідь?
- Чи проводите ви паралелі з собою? Чи пригадуєте аналогічні ситуації? Чи думаєте, як би повелися?
- Чи оцінюєте ситуацію, людей, вчинки?

Щоб вийти з режиму захисного слухання, спробуйте забути про себе, коли сприймаєте інформацію від інших людей. Власний досвід, думка, позиція, оцінка тощо – все, що стосується нас, нехай зачекає.

2. На рівні сприйняття люди слухають, щоб зрозуміти іншу сторону. На цьому щаблі можна розпізнати інтенси людей. Ми зберігаємо власну позицію і паралельно сприймаємо іншу. Під час слухання не оцінюємо, не критикуємо, не порівнюємо позицію опонента, а досліджуємо її за допомогою технік активного слухання та запитань, приймаємо її (навіть якщо не згодні) і лише потім аналізуємо. Головний фокус – зрозуміти.

3. Емпатійний рівень – це рівень слухання, притаманний професійним медіаторам, психологам, коучам. Вони прагнуть не просто сприйняти позицію людей, але й зрозуміти, як це – бути людиною з такою позицією. Вони впускають у себе іншу особистість. Це не проста і дуже ресурсовитратна діяльність, яка вимагає ретельної підготовки й регулярної роботи над собою. Та навіть на такому рівні слухання впустити позицію іншої сторони в себе не означає змінити свою. Вміння зберігати нейтральність, обов'язкове для професіоналів, що працюють на емпатійному рівні, допомагає зберігати необхідний баланс і рівновагу.

Для ділових переговорів достатньо другого рівня слухання. Хоча трапляється різне. Переговорнику в кожний момент часу важливо розуміти, як саме і для чого він слухає, і водночас ідентифікувати власний рівень нейтральності (Рис. 5): чи відчуває він негатив до почутого (антипатія), чи йому байдуже (апатія), чи він симпатизує, чи він емпатійний?

Говорити про бажання й позиції досить легко, а от про інтереси та потреби – набагато складніше. Секрет у тому, що «підводну частину айсберга» люди ладні розкривати тоді, коли їх готові почути. Ані інтереси, ані потреби не проявляються, поки ми говоримо, а оприявнюються лише тоді, коли ми слухаємо, розуміємо і проявляємо емпатію.

Мистецтво запитань



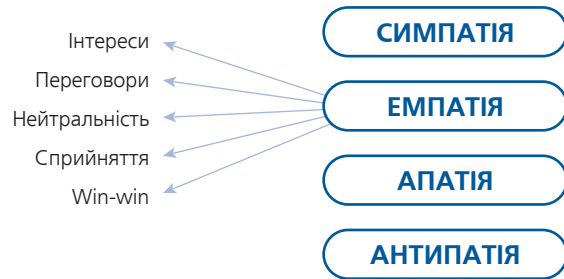
Групова робота

Учасники діляться на дві команди – «Плем'я» та «Фахівці». Перед фахівцями нафтової компанії поставлено завдання зібрати від жителів острова максимум інформації про можливості буріння свердловин, наявність на острові нафти, умови та інші дані, важливі для ухвалення компанією рішення й розробки стратегії взаємодії з місцевим населенням. Фахівці попередньо готують закриті запитання до місцевих жителів. Команда місцевих жителів не розуміє мови, якою до них звертаються, і реагує за своїми мірилами. У відповідь на поставлені запитання вони подають знаки «так» або «ні».

Мета вправи: 1. Виявити й усвідомити важливість зв'язків між запитаннями, відповідями та висновками. 2. Зрозуміти, як працює механізм когнітивного викривлення у спілкуванні з опонентами. 3. Продемонструвати неефективність зосередження виключно на своїх інтересах.

Опановуючи методологію переговорів, завжди слід пам'ятати про запитання та їх значення. У переговорному процесі їх роль справді важко переоцінити. Та хай як прикро це визнавати, але навички майстерної постановки запитань у переговорників розвинені найменше.

Рисунок 5.
Рівні ставлення до опонента на переговорах



Саме це відрізняє майстрів переговорів від тих, хто просто веде перемовини. За результатами досліджень, успішні переговорники ставлять мінімум удвічі більше запитань, ніж переговорники середнього рівня, а низькокваліфіковані майже ні про що не запитують.

Пригадаймо етап підготовки, де ми активно збираємо інформацію і ретельно працюємо над власними позиціями, інтересами, переговорними питаннями, пріоритетами, можливими поступками тощо. Так от, за стіл переговорів потрібно сідати не лише з усім вищезазначеним, але й із переліком запитань до опонента. Для чого? По-перше, можливо, ми не володіємо всією потрібною інформацією чи не знаємо про певні важливі деталі щодо опонента або ситуації. По-друге, потрібно перевірити наявну інформацію на предмет актуальності й точності. По-третє, необхідно також перевіряти власні гіпотези, щоб уникнути хибних кроків і рішень.

Тож вкотре очевидно, що збір інформації не обмежується підготовчим етапом, а триває й під час переговорного процесу, і нові дані можуть суттєво впливати на нашу стратегію й тактику.

Запитання – це «золотий ключик», який, з одного боку, відмикає двері нових можливостей, а з іншого – захищає нас від невдалих висловів, адже доки опоненти відповідають на запитання, ми мовчимо, а отже, знижуються шанси сказати щось недоречне. Тобто під час обговорення знижується ризик деструктивної суперечки й конфлікту. Мовчання – золото. Найкращий привід мовчати – уважно слухати відповіді інших людей.

Як ви, мабуть, помітили, значну кількість запитань уже інкорпоровано в техніки активного слухання. Уявіть, який вплив справлятиме поєднання цих технік із заздалегідь підготовленим списком запитань. Саме це дає провідним переговорникам змогу ставити опонентам доречні й сильні запитання.

Тим не менше більшість людей зіштовхуються з труднощами, не знаючи, про що саме запитувати і в яких формулюваннях, коли і скільки слід ставити запитань,

зрештою, як не поставити дурне запитання. Ці сумніви цілком виправдані, і єдиний правильний спосіб їх подолання – регулярна практика.



Практична вправа «Розгадати історію»

Одна особа починає розповідати історію з життя й обмежується лише одним реченням. Учасники почергово ставлять запитання щодо почутого. Їхнє завдання – зібрати максимальну кількість інформації за обмежений час.

Мета вправи: 1. Перевірити характер запитань учасників. 2. Перевірити вміння учасників швидко ставити довільні запитання. 3. Визначити слабкі місця у техніці постановки запитань.

Класифікацій запитань та методів роботи з ними чимало, але насамперед треба знати про базове розрізнення – закриті та відкриті запитання. Пригадаймо відмінності між ними.

Закриті – запитання, які передбачають відповідь «так» або «ні». Вони добре надаються для уточнення інформації, деталізації й перевірки. Закриті питання часто використовують у маніпуляціях, оскільки з їх допомогою легко вести бесіду й співрозмовника у потрібному напрямі. Вони також добре пасують для висловлення гіпотез і припущень.

Відкриті – запитання, які передбачають розгорнуту відповідь. Вони ефективні для збору інформації, розкриття теми, дослідження позицій та виявлення інтересів.

«Чи підготували ви все необхідне до зустрічі з партнерами?» – це закрите запитання. Скільки корисної інформації ми отримаємо? Чи однаково ми розуміємо слова «все необхідне»?

«На якому етапі зараз підготовка? Що саме зроблено? В яких обсягах? Що необхідно зробити додатково? Які є труднощі? Які є ризики? Хто відповідальний за окремі напрямки? Які люди задіяні? Яким чином здійснюється підготовка? Як саме ви інформуєте партнерів? Які є альтернативні варіанти?» – це приклади можливих варіантів запитань, які дадуть значно більше інформації. Відкриті запитання починаються з питальних слів «хто», «що», «як», «чому», «для чого», «яким чином», «скільки», «як саме» тощо.

На початку переговорного процесу, як у справжньому розслідуванні, важливо зібрати максимальну кількість фактичних даних, щоб побачити повну картину. З цим допоможуть такі техніки постановки запитань, як: «минуле – теперішнє – майбутнє», «причина – наслідок», «хронологія подій», «ширше – ширше».

Хоча професіонали й ставлять велику кількість запитань, та важливо тримати баланс, не втрачати відчуття міри й не перетворюватись на Шерлока Холмса.



Групова робота

Учасники разом із тренером обговорюють цілі технік запитань («ширше – ширше – ширше», «минуле – теперішнє – майбутнє», «причина – наслідок», «хронологія подій») і прописують можливі варіанти запитань для кожної з них.

Мета вправи: 1. Стимулювати активність учасників. 2. Використати практичний досвід учасників. 3. Укласти «робочі» списки запитань на майбутнє.

Також корисно групувати запитання за категоріями, за якими часто працюють професійні посередники:

- факти (ситуація, обставини, учасники, події);
- емоції (ставлення та емоційне сприйняття учасників, їхні реакції);
- інтереси (чому важливо, для чого, яка мотивація);
- рішення (варіанти вирішення питань).

Плануючи свої запитання, маємо розуміти, до яких категорій вони належать. Це забезпечує логіку обговорення, структуру діалогу, допомагає не плутатись і системно аналізувати картину, що вимальовується.



Групова робота «Карусель»

Учасники діляться на команди по 5–7 осіб. У кожній команді є один доповідач зі своєю історією, решта учасників мають ставити запитання за такою логікою: три гравці ставлять по одному відкритому запитанню з однієї лінії запитань, четвертий резюмує чи перефразовує, потім знову три запитання, з іншої лінії, перефразування – і так по колу.

Мета вправи: 1. Практичне відпрацювання технік активного слухання. 2. Практичне відпрацювання стратегій відкритих запитань. 3. Тренування уваги. 4. Тренування швидкості у роботі із запитаннями.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1 Які з наведених технік не належать до активного слухання?

- ☐ А. Пауза.
- ☐ Б. Повторення та перефразування.
- ☐ В. Уточнювальні запитання.
- ☐ Г. Формат кінцевого результату.

2. У чому полягає суть техніки віддзеркалення?

- ☐ А. У дослівному повторенні всього сказаного.
- ☐ Б. У повторенні останніх слів або ключових слів зі сказаного.
- ☐ В. У наслідуванні жестів, поз, рухів, інтонації.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

3. У чому полягає специфіка закритих запитань?

- ☐ А. Вони передбачають відповідь «так» або «ні».
- ☐ Б. Вони ефективні для перевірки та уточнення інформації.
- ☐ В. Вони допомагають скеровувати співрозмовника.
- ☐ Г. Усі вищенаведені варіанти правильні.

4. Чому важливо дотримуватись правил роботи з технікою «Мозковий шторм»?

- ☐ А. Щоб отримати максимально якісний результат від використання техніки.
- ☐ Б. Щоб не виникало плутанини між етапами техніки.
- ☐ В. Щоб стимулювати креативність учасників.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

5. У чому полягає суть техніки «Формат кінцевого результату»?

- ☐ А. У фокусі на результаті, а не процесі.
- ☐ Б. У визначенні критеріїв результату.
- ☐ В. В узгодженні цього формату з іншими учасниками на початку зустрічі.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

СЕСІЯ 3. НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ТА МОВА ТІЛА

Попередньо ми приділили максимум уваги методології переговорів, інструментам і технікам вербальної комунікації. Тепер пропонуємо зосередитись на часом неочевидних, але критично важливих комунікативних складових – парамові та мові тіла. Як професіонали, ми маємо розуміти невербальну мову хоча б на базовому рівні, і для цього зовсім не обов'язково ставати майстрами профайлінгу. Переговорникам важливо насамперед опанувати власну невербаліку, оскільки це впливає на сприйняття нас іншими людьми та формування їхнього ставлення до нас. Наступний крок – глибше розуміння сказаного (і головне – неказаного) нашими колегами та опонентами.

Пригадаймо знамениту теорію «7–38–55»: на сприйняття людей впливають вербальна частина, тобто самі слова, – на 7%, парамова – на 38%, мова тіла – на 55%. Як бачите, лише 7% стосуються того, що ми говоримо, а решта 93% – того, як ми говоримо. Це справді вражає.

Безумовно, ці цифри можна оспарювати; крім того, різні формати спілкування можуть змінювати цю пропорцію. Тим не менш варто визнати, що характер подання інформації і стан, у якому ми це робимо, радикально впливають на сприйняття нас іншими людьми. І з цим навряд хто посперечається.

Нейробіологи за допомогою функціональної магнітно-резонансної томографії (фМРТ) показали, що мозок, сприймаючи мовлення, ділить його на два складники – слова та «мелодію». Слова опрацьовує ліва скронева доля, а інтонацію – права півкуля в ділянці, яка відповідає за сприйняття музики. Парамова – це і є та сама музика, яка супроводжує слова. Вона виражає почуття та ставлення, і емоції майже неможливо приховати так, щоб вони не проявилися в голосі.

Параметри парамови:

- гучність;
- висота;
- темп;
- інтонація.

Що ми знаємо про гучність? Гучний голос асоціюється з прагненням домінувати та нав'язувати свою волю. Проте людей, які розмовляють занадто тихо, можуть сприймати як невпевнених та сором'язливих. Гучність голосу – параметр, який найпростіше регулювати.

Висота також важлива. Переговорник із низьким голосом справляє враження більш мужнього, владного, впевненого. Натомість високий голос асоціюється з жіночністю, турботливістю й привітністю. Через занадто високий голос переговорник може здаватися недосвідченим, знервованим або невпевненим.

Голос дуже залежить від емоцій, почуттів і спричинених ними фізіологічних реакцій у тілі. Наприклад, коли переговорник нервує, темп мовлення може пришвидшуватися, гортань стискається, через що голос стає вищим.

Темп – це швидкість, з якою ми говоримо. Він суттєво впливає на розбірливість слів, а також на звучання голосу. Зазвичай що швидше ми говоримо, то вищий голос. Через це опоненти можуть подумати, що ми кудись квапимось чи банально нервуємо. Інша крайність – говорити дуже повільно, що також небажано. Можна це собі дозволити, свідомо розставляючи необхідні акценти.

Інтонація – це мелодія, яку ми обираємо для своїх слів. Комбінуючи різний темп, гучність і висоту, переговорник додає мовленню виразності, що допомагає зробити необхідні наголоси й виділити головне. Таке мовлення сприймати значно легше і цікавіше, тоді як монотонність згублює. І навіть якщо йдеться про дуже важливі чи цікаві речі, людям фізично важко протягом тривалого часу уважно слухати монотонного співрозмовника. Мозок або відволікається (звідси пошук

чогось цікавого на стелі, стінах, у телефоні, на пальцях), або відключається (засинає). А сам доповідач через це ризикує справити враження нудного й нецікавого.

Отже, маємо свідомо й відповідально поставитись до параметрів парамови. І гарна новина в тому, що, на відміну від інших інструментів, ці досить швидко і легко натренувати.

Вищезгаданий Кріс Восс відводить голосу першорядну роль на переговорах. Він згадує про «голос нічного діджея», який найкраще нівелює кризові переговорні ситуації, розслабляє опонентів і викликає довіру. Цей відомий кризовий переговорник також радить промовляти повільніше, оскільки опонент має встигнути почути і зрозуміти нас. Якщо важливо правильно донести свій погляд, тоді зосереджуємося не на кількості, а на якості сказаного.



Вправа «Базова розминка голосу»

Учасники у супроводі тренера виконують вібраційний масаж резонаторів та базові вправи для роботи з голосом і дикцією.

Мета вправи: опанувати швидкі й прості прийоми розвитку голосу, дикції та артикуляції.

Мова тіла

Наголосимо, що мова жестів з'явилася набагато раніше за власне мову – задовго до того, як люди навчилися брехати. Мабуть, тому мова жестів майже завжди доносить правду, а ми це відчуваємо, навіть якщо й не розуміємо.

Соціологи під час опитувань вже не так зважають на самі відповіді, як аналізують міміку й жести. А нейромаркетинг лише підсилює цей тренд. Дослідження підтверджують, що мова тіла набагато ближча до реакцій мозку, ніж раціональні слова, які проходять через фільтр свідомості.

Для чого ця інформація переговорникам? Бо навіть якщо люди мовчать, їхнє тіло говорить. Щоб досконало володіти власною мімікою та жестами, потрібно приділяти цьому питанню окрему увагу, і кожен сам вирішує, наскільки йому це потрібно. Але якщо ви регулярно провадите переговори, і від їхньої якості багато чого залежить, варто опанувати бодай базові знання та навички невербальної взаємодії.

Отже, мова тіла – це міміка, жести і пози тіла. Їх можна розглядати окремо, але не слід забувати, що вони часто взаємопов'язані й взаємозалежні. Міміка в основному відображає емоції та стани, а позиція тіла у просторі безпосередньо впливає на кількість, обсяг і специфіку жестикуляції.

Для початку виділимо основні категорії мови жестів:

- зона жестикуляції;
- активність і амплітуда жестів;
- напрямок жестів (горизонтальний чи вертикальний);
- закритість і відкритість жестів;
- жести домінування та підкорення;
- жести сили та напруження;
- захисні позиції;
- початок та вектор жестів;
- жести-паразити;
- симетричні та асиметричні жести;
- конгруентність жестів.

Оскільки мова тіла – це не слова, переходимо до демонстрації та практичного тренування.



Групова вправа

Учасники разом із тренером практикують жести з усіх перелічених категорій.

Мета вправи: 1. Демонстрація матеріалу. 2. Вивчення базових вправ для тренування ефективної жестикуляції. 3. Надання індивідуальних рекомендацій учасникам.

Зоровий контакт

У словосполученні «зоровий контакт» головне слово – «контакт». Хоч як дивно, але справжній двосторонній контакт між поглядами людей – явище досить рідкісне. Так, ми дивимось одне на одного, іноді навіть розглядаємо, та чи можна назвати це контактом?

Очі – єдиний відкритий доступ до мозку. Якщо протягом хоча б кількох хвилин безперервно дивитись в очі іншій людині, у мозку почнуть відбуватися надскладні реакції. Тому насправді це не так і просто – дивитися в очі, а ще складніше – дозволяти іншим зазирати у свої.

Отже, з одного боку, важливо встановлювати зоровий контакт, а з іншого – не варто ним зловживати.

Вважається, що прийнятна тривалість погляду в очі людини – три секунди, а погляд, що триває понад дев'ять секунд, не подобається нікому. При цьому під час спілкування дві третини часу важливо підтримувати контакт очима. Якщо ми спілкуємося з кількома людьми, потрібно розподіляти погляд між ними (хіба що свідомо когось ігноруємо). Важливо пам'ятати про це, і виступаючи перед великою аудиторією, – слід умовно ділити її на зони й контактувати поглядом з усіма зонами, щоб навіть люди, які фізично віддалені, відчували, що звертаються до них.

Нещодавні дослідження показали, що людина, з якою ми зустрічаємося поглядами, підсвідомо здається нам

більш привабливою і вартою довіри. Зоровий контакт є важливим елементом активного слухання, який ніби каже опонентів: «Я тебе слухаю! Я тобі довіряю! Мені цікаво!»

Зоровий контакт і погляд – окрема неосяжна тема, і що більше її вивчаєш, то більше вона вабить, хоч і залишається непізнаною до кінця.



Практична робота

Учасники діляться на пари у довільному порядку і під керівництвом тренера підтримують зоровий контакт та регулюють напрямок погляду.

Мета вправи: 1. Демонстрація та закріплення пройденого матеріалу. 2. Формування в учасників спектру відчуттів залежно від поглядів та наявності зорового контакту. 3. Опанування учасниками навички фокусування на зоровому контакті з іншими людьми.

Усі знають вислів, що очі – це дзеркало душі. Можливо, у цій фразі набагато більше буквального сенсу, ніж філософського? Можливо, ці дзеркала справді існують?

Підсумовуючи тему зорового контакту і погляду, не можна хоча б коротко не окреслити питання дзеркальних нейронів. Вони допомагають у соціальній взаємодії, у спілкуванні, а також відіграють провідну роль у навчанні та розвитку. Спостерігаючи за іншими, ми ніби синхронізуємося з ними, а точніше, певні клітини нашого мозку віддзеркалюють (копіюють) те, що бачать очі. Так працює еволюційний інстинкт адаптації, завдяки якому ми можемо відчувати речі, які не здатні пояснити. Тож коли на переговорах ви нервуете чи думаєте про стороннє, це зчитується дзеркальними нейронами опонентів, які відчують «щось не те» і на власний розсуд це інтерпретують. Гарний приклад – акторська гра. Актори мають вживатись у ролі, по-справжньому переживати й транслювати емоції персонажа на сцені або перед камерою, бо тільки так глядачі через свої дзеркальні нейрони відчують справжність і глибину гри. Так само й на переговорах – якщо дії та слова не збігаються з внутрішнім станом, люди на це обов'язково відреагують.

Існують окремі технології впливу, побудовані на основі цього механізму, але ми залишимо їх за межами даного курсу. Наразі можна взяти на озброєння кілька важливих порад, які допоможуть розвивати переговорну майстерність.

Свідомо ставтесь до свого стану за столом переговорів, до своїх думок та відчуттів. Це тонкий рівень взаємодії з іншими людьми, не варто, щоб опоненти почувалися поруч некомфортно або підсвідомо нам не довіряли. Намагайтесь бути спокійними та розслабленими.

Спостерігаючи за професіоналами, свідомо використовуйте дзеркальні нейрони з метою опанування переговорних навичок. Звертайте увагу на те, як проявляються окремі елементи й техніки в інших людей. Не критикуйте, не виправляйте, а просто спостерігайте і відзначаєте. Якщо побачите достойний приклад для наслідування – придивляйтесь уважніше. Спостереження відіграє значну роль у навчанні.

Дихання

Ми вже знаємо, що на переговорах важливо зберігати спокій і стабільність, але що робити, якщо з якихось причин нервуете?

Можна швидко й непомітно скористатись таким чудодійним інструментом, як техніка дихання. Якщо у певний момент переговорного процесу, скориставшись навичкою фокусування уваги, ви зафіксували в собі знервованість, збентеженість чи розгубленість, передусім дайте собі раду – і лише потім переходьте до дій. Інакше ризикуєте втратити контроль над процесом і припуститися помилки. Якщо є така можливість, візьміть паузу або хоча б випийте склянку води – це завжди заспокоює нервову систему. Під час перерви або у процесі переговорів ви можете стабілізувати свій стан за допомогою нижченаведених технік дихання.

1. Дихання по квадрату. Використовується для стабілізації (вирівнювання) стану: вдих на 5 рахунків, затримка дихання на 5 рахунків, видих на 5 і затримка на 5. І так кілька разів, доки не відчуєте полегшення.

2. Дихання із подовженням видиху. Аналогічна вправа, але заспокоює сильніше (обережно, не засніть). Затримка дихання – тільки згори (після вдиху). Вдих постійно однаковий – 5 рахунків. Поступово з кожним циклом скорочуємо на одну поділку затримку і видовжуємо відповідно видих, доки видих не стане удвічі довшим за вдих:

- вдих на 5 – затримка на 5 – видих на 5;
- вдих на 5 – затримка на 4 – видих на 6;
- вдих на 5 – затримка на 3 – видих на 7;
- вдих на 5 – затримка на 2 – видих на 8;
- вдих на 5 – затримка на 1 – видих на 9;
- вдих на 5 – видих на 10.

Повторюємо, доки не відчуємо, що заспокоїлись.



Практична робота

Учасники під керівництвом тренера практикують дихальні вправи, після чого діляться враженнями.

Мета вправи: 1. Практикування дихальних вправ. 2. Фокусування уваги на диханні. 3. Демонстрація швидких результатів роботи інструментів.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Що з нижченаведеного є параметрами парамови?

- ☐ А. Гучність, швидкість, висота, інтонація.
- ☐ Б. Швидкість, паузи, міміка, інтонація.
- ☐ В. Ритм, тембр, інтонація, емоції.
- ☐ Г. Інтонація, міміка, жести, зоровий контакт.

2. Як низький голос та повільний темп мовлення впливають на інших людей?

- ☐ А. Заспокоюють.
- ☐ Б. Викликають довіру.
- ☐ В. Додають важливості.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

3. Чи потрібно переговорнику підтримувати зоровий контакт?

- ☐ А. Так, переговорнику потрібно постійно дивитися в очі опонентів, оскільки так йому більше довірятимуть.
- ☐ Б. Ні, оскільки ділові переговори не передбачають близького спілкування між людьми, і зоровий контакт може мати негативні наслідки.
- ☐ В. Так, переговорнику потрібно постійно підтримувати зоровий контакт з тими людьми, з якими він спілкується, дотримуючись соціально допустимої тривалості безперервного погляду в очі.
- ☐ Г. Ні, оскільки через погляд опоненти можуть зчитувати інформацію, прямого погляду потрібно уникати.

4. Чи важлива невербальна комунікація у переговорному процесі?

- ☐ А. Ні, ділові переговори є формалізованим процесом, тому професійні переговорники мають тамувати мову тіла і дотримуватись формату.
- ☐ Б. Так, оскільки незалежно від обставин невербальна комунікація відіграє значну роль у сприйнятті людей, що впливає на характер і результати комунікації.
- ☐ В. Так, оскільки під час переговорів важливо переходити на рівень особистих потреб, що неможливо без інструментів невербальної комунікації.
- ☐ Г. Ні, переговорники мають зосереджувати уваги передусім на словах.

5. Чому переговорнику корисно знати про роботу дзеркальних нейронів?

- ☐ А. Він більш свідомо й відповідально ставитиметься до свого стану під час переговорів.
- ☐ Б. Він уважніше спостерігатиме за опонентами під час переговорів і відстежуватиме своє сприйняття.
- ☐ В. Він може свідомо спостерігати за іншими людьми з метою навчання та розвитку комунікативних компетенцій.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

СЕСІЯ 4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРЕГОВОРНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

Навчитись – це не набити голову інформацією, а змінити поведінку. Інформація, не перетворена на знання й навички, у найкращому випадку пройде повз, а у найгіршому – створить ілюзію компетентності. На жаль, сьогодні це масове явище. Інформація сама по собі вже не має такої цінності, як раніше, оскільки будь-які дані з усього світу доступні нам «на відстані смартфона». Розуміючи, як швидко і легко можна знайти необхідні відповіді, люди дедалі менше тренують мислення.

Компетенції переговорників практично неможливо делегувати ані іншим людям, ані штучному інтелекту (принаймні на даний момент). Від незнання до майстерності ми проходимо через певні етапи (Рис. 6). Визнавши свою необізнаність чи невміння, головне після того – обрати знання і вміння. Отже, якщо ви готові долати сходинки до зростання майстерності, розглянемо детальніше майбутній шлях розвитку.

Групова робота

Учасники разом із тренером аналізують етапи розвитку компетентності та формування переговорних навичок.

Мета вправи: 1. Визначити поточний щабель розвитку базових компетенцій учасників. 2. Скласти план удосконалення переговорних навичок. 3. Мотивувати учасників свідомо займатись розвитком переговорної майстерності.

Як професійним переговорникам, які вміють підбивати підсумки й аналізувати отриману інформацію, пропонуємо вам систематизувати усі окреслені в курсі компетенції й розподілити за трьома рівнями навичок: жорсткі, гнучкі та глибокі (Рис. 7).

Рисунок 6.

Етапи формування та розвитку компетенцій і майстерності

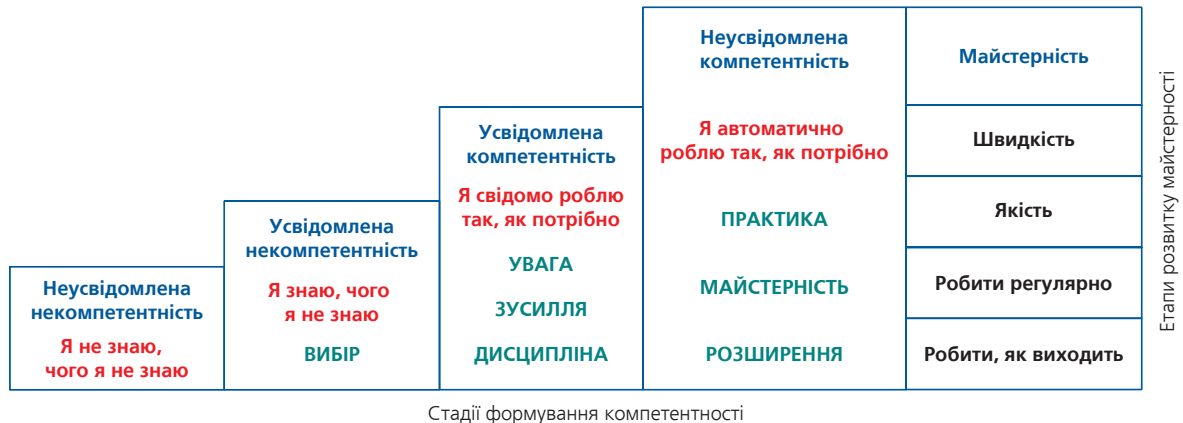


Рисунок 7.

Модель навичок переговорника



Групова робота

Учасники діляться на дві групи і готують своє бачення щодо розподілу навичок за групами. Бажано використати весь пройдений матеріал. Також можна додавати навички та компетенції, не названі в курсі, але важливі для переговорників. Потім учасники разом заповнюють модель навичок професійного переговорника.

Мета вправи: 1. Систематизувати здобуті знання. 2. Сформувати комплексне розуміння компетентності професійного переговорника. 3. Мотивувати учасників до розвитку професійних навичок.

А насамкінець – перетворюватимемо знання на майстерність. Просто зараз ви побачите найголовніше – побачити свій шлях і результати. А це вже 50% справи. Допоможуть у цьому основні коучингові інструменти – колесо балансу і шкала (Рис. 8), які, до речі, також можна використовувати в переговорній практиці.

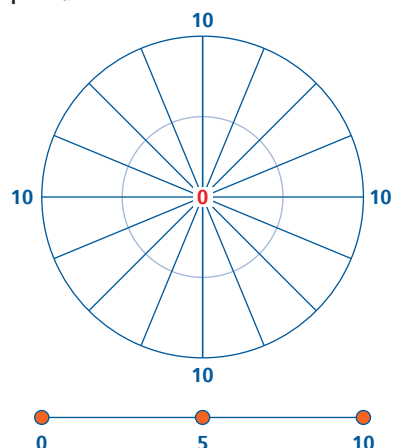
Дайте відповідь на нижченаведені запитання і на їх основі розробіть особисту стратегію розвитку.

Не оминайте запитання, які викликають спротив, адже спротив свідчить про ресурс. Можливо, вам знадобиться більше часу, тож інвестуйте його в себе.

- Які навички та компетенції ви хочете розвинути?
- Чому це для вас важливо?
- Який найкращий результат ви плануєте отримати (10 балів за шкалою)?
- Коли ви хочете його отримати?
- Як ви зрозумієте, що отримали цей результат? За якими критеріями?
- Де ви зараз відносно свого найкращого результату (оцінити за шкалою від 1 до 10)?
- Що входить у ваш бал? Що ви вже знаєте та вмієте?
- Чого не вистачає до 10?
- Які кроки ви плануєте зробити?
- Які проміжні результати і коли ви плануєте побачити?
- Які з навичок та компетенцій є для вас пріоритетними?
- З удосконалення яких навичок ви готові розпочати?
- Які перші кроки і коли готові зробити?
- Що і хто вам у цьому допоможе?

Рисунок 8.

Колесо балансу професійних компетенцій переговорника



- Що може завадити?
- Розвиток яких ключових навичок і компетенцій сприятиме розвитку решти?
- Які навички вам зручно поєднувати?
- Оцініть рівень своєї мотивації від 1 до 10. Що є? Чого бракує?
- Чим група і тренери можуть бути для вас корисними?



Самостійна практична робота

Учасники готують свої стратегії розвитку переговорної майстерності, відповідають на поставлені запитання і за бажання презентують свої роботи перед групою.

Мета вправи: 1. Мотивація учасників. 2. Формування стратегії розвитку переговорних навичок. 3. Адаптація пройденого матеріалу до особистих та професійних потреб учасників.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Г	2. В	3. В	4. В	5. Б
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. Г	2. Г	3. Г	4. Г	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. А	2. Г	3. В	4. Б	5. Г
------	------	------	------	------

БЛОК 6. КОНФЛІКТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

СЕСІЯ 1. ПРИРОДА ЯВИЩА КОНФЛІКТУ

Групова рефлексія

Учасники у супроводі тренера пригадують різні конфліктні ситуації, які траплялися з ними безпосередньо або свідками яких вони були. Потім кожен має запропонувати своє розуміння конфлікту і його ролі в житті людей.

Групова робота

Учасники діляться на дві команди і готують аргументи «за» і «проти» конфліктів за технікою «Решітка аргументації». Вони мають проаналізувати позитивний і негативний вплив конфлікту в цілому і в організації зокрема. Після цього команди обмінюються аргументами, використовуючи техніки позитивного зворотного зв'язку.

Мета вправи: 1. Сфокусувати увагу учасників на темі конфлікту. 2. Мотивувати учасників на активне дослідження та роботу. 3. Визначити індивідуальні та групові завдання на курс.

Хай би як ми ставилися до конфліктів, це явище супроводжує людство протягом усієї його історії або навіть більше. Можна його не схвалювати, намагатись ігнорувати, уникати, але конфлікт – частина нашого життя, природи, частина нас самих. Конфлікти лякають і приваблюють, руйнують і створюють, але ніколи не залишають байдужими. Вивченням цього явища сьогодні активно займаються як науковці, так і фахівці-практики з різних галузей, і цей багатовіковий історичний досвід та знання об'єднуються у молодій науці – конфліктології. Цей напрям знань виник як результат синергії кількох теорій, проте його фундамент формують передусім психологія та соціологія. З 50-х років ХХ ст. і понині вчені з усього світу системно вивчають конфлікти й розробляють різні методики роботи з ними. Неважко здогадатись, які події минулого століття стимулювали такий інтерес до явища конфлікту. А події сьогодення виступають черговим трампліном для дослідження та популяризації знань щодо цього вічного явища.

Для профспілкових переговорників тема конфлікту також має далеко не другорядне значення. Суперечки та різноманітні конфліктні ситуації періодично виникають між членами профспілок, між адміністрацією профспілки та її членами, між кількома профспілковими організаціями, між керівництвом організації та керівництвом профспілок та / або всією профспілкою. І цей перелік можна продовжувати. Під час підготовки до колективних переговорів (як усередині профспілки, так і в переговорній команді) учасники мають дійти згоди щодо своїх позицій та стратегій на майбутніх перемовинах. Отже, нерідко доводиться піклуватися не тільки про переговорний процес, але й про порозуміння всередині колективу і переговорної команди. Оскільки уникнути конфліктних ситуацій практично неможливо (особливо коли йдеться про велику кількість людей), пропонуємо опанувати базові знання та техніки з конфліктології. На перший погляд вони можуть здаватися нудною теорією, яка не має нічого спільного з реальним життям, та це лише перше враження.

Термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus* – зіткнення, сутичка. Зважаючи на широту поняття та багатовекторний інтерес до нього, різні автори пропонують десятки тлумачень терміну, проте єдиного загальноприйнятого визначення наразі не існує. Інтерпретація поняття «конфлікт» залежить від двох основних чинників: точки спостереження, з якої розглядається конфлікт, і середовища, в якому конфлікт відбувається. Ваші особисті інтерпретації так само відрізнятимуться від думок оточуючих. То як працювати з конфліктом, якщо немає згоди щодо того, з чим маємо справу? У житті досить часто трапляється ситуація, коли одна сторона не бачить проблеми, а друга вже розігрує трагедію. Знаємо? Тож перший головний висновок, який наразі можна зробити: потрібно вміти швидко розпізнавати конфліктні ситуації або їхній потенціал. Слід намагатись виявляти їх навіть на перших стадіях розвитку.

Найбільш практичним, на нашу думку, є визначення одного з провідних конфліктологів сучасності Ф. Глазла: «**Соціальний конфлікт** – це взаємодія між сторонами (індивідами, групами, організаціями тощо),

за якої щонайменше одна сторона сприймає розбіжності або суперечності з іншою стороною (іншими сторонами) у сприйнятті, думках або уявленнях, відчуттях та прагненнях як такі, що слугують для створення перешкод із боку іншої сторони (інших сторін) на шляху до втілення в життя того, що думає, відчуває та чого прагне сторона».

Виходячи з даного визначення, бачимо, що конфлікт бере початок набагато раніше, ніж ми звикли думати. Тобто ми втрачаємо дорогоцінний час і додаткові можливості, щоб вирішити проблему.

Щоб це виправити, потрібно навчитись помічати окремі ознаки конфлікту:

- наявність взаємодії, а не агресії між сторонами;
- усвідомлення принаймні однією стороною наявних суперечностей і виконання нею відповідних дій;
- реакція з боку опонента (вербальна, невербальна, поведінкова);
- суперечності на рівні почуттів та волевиявлення;
- звинувачення принаймні однією стороною іншої у перешкоджанні втіленню в життя своїх думок, емоцій та / або задумів;
- усвідомлення та участь у протистоянні з боку принаймні одного учасника соціального конфлікту;
- комунікативні або поведінкові прояви зі сторони учасника, який перебуває у стані напруження, по відношенню до імовірного супротивника, спрямовані на захист своїх інтересів.

Нижче також наведено перелік ситуацій, які не є конфліктом самі по собі, але можуть такими стати за появи додаткових ознак (Табл. 1).

Розуміння цієї класифікації та своєчасна діагностика характеру взаємодії між людьми дають змогу

заздалегідь передбачати ризики розвитку конфліктів і завчасно з ними працювати.

Як у науково-методичному, так і в практичному сенсі важливу роль відіграє систематизація конфліктів, тобто їх поділ та групування за певними ознаками. Це дає можливість, по-перше, визначити характер розвитку подій (тобто зорієнтуватися, що наразі відбувається), по-друге, зрозуміти причини (звідки ноги ростуть, як кажуть у народі), по-третє, передбачити можливі наслідки (особливо якщо добре орієнтуватися в етапах ескалації конфліктів) і, що найголовніше, коректно обрати спосіб роботи з конфліктом.

Існує низка найпопулярніших класифікацій типів конфліктів:

- реалістичні (охоплюють чіткі й об'єктивно визначені спірні моменти) та нереалістичні (спірні моменти або не визначені, або відсутні);
- матеріальні (конфлікти щодо чітко зрозумілих питань власності) та психологічні, або індуктивні (обертаються навколо спотворених якостей або способів поведінки сторін конфлікту; причиною конфліктів є відносини сторін);
- економічні, правові, ідеологічні тощо;
- конфлікти цінностей та конфлікти інтересів;
- конфлікти цілей та конфлікти засобів;
- конфлікти інтерпретацій;
- боротьба за ресурси;
- приховані (суперечності не призводять до ворожої поведінки) та відкриті (суперечності проявляються у зовнішній конфліктній поведінці, що має негативні наслідки для сторін);
- мікро-, мезо- та макроконфлікти;
- внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові;
- симетричні (конфлікти між рівними) та несиметричні (конфлікти між нерівними);

Таблиця 1.

Конфлікти та неконфлікти

	Суперечності у							
	сприйнятті		мисленні		почуттях		бажаннях	діях
Логічний антагонізм			v					
Розбіжності в думках			v					
Непорозуміння	v		v					
Помилки у сприйнятті	v							
Семантичні відмінності			v		v			
Почуттєві контрасти					v			
Амбівалентність					v			
Антагонізм						v		
Інцидент								v
Напруження					v			
Криза	v		v		v		v	v
Конфлікт	v	i	v	i	v	i	v	v

- організовані / системні (конфлікти між організованими офіційними структурами – поліція, війська) та неорганізовані / несистемні (конфлікти, групи в яких спонтанно формуються);
- первинні / безпосередні / прямі (зіткнення сторін відбувається віч-на-віч) та вторинні / опосередковані / непрямі (в силу обставин у конфлікті задіяні інші сторони);
- суб'єктивні / особистісні (сторони конфлікту сперечаються безпосередньо одна з одною) та об'єктивні / безособистісні (сторони конфлікту залучають посередників, делегатів, адвокатів тощо);
- індивідуальні та колективні;
- одно- та багатосторонні;
- внутрішньосистемні та міжсистемні;
- внутрішні та зовнішні;
- конструктивні та деструктивні.

На етапі діагностики конфлікту, що є наступним кроком після його ідентифікації, першочергове завдання – визначити тип конфлікту (або комбінацію типів). Як вважаєте, чому?



Практична робота

Учасники пригадують конфліктні ситуації з особистого досвіду за останній рік і визначають їх типи. Потім обмінюються думками щодо того, чому систематизація конфліктів за типами допомагає у їх вирішенні.

Завдання вправи: 1. Індивідуальна та групова рефлексія. 2. Закріплення матеріалу. 3. Актуалізація важливості виявлення типів конфліктів.

Аналізуючи конфліктні ситуації, фахівці завжди розкладають їх на окремі складники – структурні компоненти, універсальні для конфліктів будь-якого рівня й складності.

1. Сторони та учасники конфлікту. Конфліктна взаємодія починається з дій однієї зі сторін. Якщо інша сторона не чинить аналогічних дій, вважається, що одна сторона – агресор, інша – та, що захищається. Окрім безпосередніх сторін, учасниками можуть виступати треті особи, чиї інтереси також стосуються предмета конфлікту, а також сторони, що можуть своєю участю впливати на процес, результати та / або наслідки конфлікту.

Опанувавши навичку оперативного аналізу конфліктів, ви одразу побачите свою роль щодо певного конфлікту або ту роль, яку вам намагаються дати. Навіть не будучи стороною конфлікту, усвідомлюйте свою відповідальність як його учасник.

2. Умови конфлікту. На виникнення та перебіг конфлікту впливають об'єктивні зовнішні чи внутрішні ситуації: соціально-культурний і поведінковий контекст, ситуаційне тло (що також може слугувати чинником ескалації конфлікту), наявність третіх сил, зацікавлених у певному результаті конфлікту, тощо.

3. Предмет конфлікту – те, що стало об'єктом суперечностей між сторонами. Переважно йдеться про взаємовиключні цілі безпосередніх учасників конфлікту. І хоча це не завжди очевидно, сторони доволі часто по-різному уявляють і розуміють, щодо чого конфліктують. Це називається «конфлікт щодо конфлікту».

4. Дії учасників конфлікту, які сукупно формують конфліктну взаємодію. Останнє має більше значення для аналізу, ніж дії кожної сторони окремо. Спонукою до переходу до конфліктних дій, яка пов'язана із задоволенням інтересів сторони конфлікту, є мотив. Справжні мотиви сторін здебільшого невідомі для оточуючих, і виявляти їх досить важко, оскільки заявлені позиції та інтереси можуть не мати нічого спільного зі справжніми позиціями та інтересами. Нерідко сторони просто не хочуть їх визнавати навіть перед самими собою.

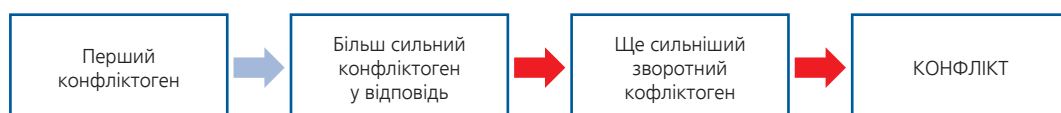
5. Результати конфлікту, які можуть передбачати виграш або програш сторін, а також альтернативні варіанти виходу з конфлікту.

А як щодо причин виникнення конфліктів? Невже їх не слід розглядати? Це часті й цілком слушні запитання. Розуміння передумов дає багато відповідей і для поточного конфлікту, і для запобігання іншим. Оскільки ми опановуємо більш професійний рівень знань про конфлікти, пропонуємо зупинитися детальніше на механізмах виникнення конфліктів, а основним критерієм обрати їх випадковість / не випадковість.

Головною передумовою виникнення будь-якого конфлікту є так званий конфліктоген – слова, дії або бездіяльність, що можуть провокувати конфлікт. Конфліктогени можна порівняти з вірусами, які самі по собі вже є загрозою і залежно від умов або спричиняють захворювання (у нашому випадку конфлікт), або ні.

Рисунок 1.

Універсальний механізм виникнення випадкових конфліктів



Конфліктогени – це «віруси» випадкових конфліктів. В основі виникнення конфліктів поруч з конфліктогенами лежить психофізіологічне явище мимовільного зростання напруги, що полягає у загостреному суб'єктивному сприйнятті людиною агресивної поведінки щодо неї та більш агресивній відповідній реакції; це закон ескалації конфліктогенів. Схема на Рис. 1 ілюструє механізм зародження випадкових конфліктів та пояснює причини мимовільного виникнення таких конфліктів навіть за відсутності зацікавленості чи відповідних намірів учасників.

Своєчасна ідентифікація конфліктогенів допомагає завчасно запобігти конфліктним ситуаціям. З огляду на це розглянемо найпопулярніші конфліктогени:

1. Прагнення домінування (накази, погрози, негативне оцінювання, критика, звинувачення, насмішки, сарказм, зверхнє ставлення, вихваляння, зухвальство, категоричність, безапеляційність, нав'язування порад, перебивання, підвищення тону голосу, директивне виправлення).
2. Маніпуляції з інформацією (приховування, викривлення, інакше тлумачення, використання неприємної інформації, що безпосередньо стосується людини, тощо).
3. Агресія (фізична та вербальна, пряма та непряма, ворожа та аутоагресія, альтруїстична, природна та ситуативна).
4. Прояви егоїзму.
5. Порушення правил.
6. Несприятливий збіг обставин.

 **Групова дискусія** щодо конфліктогенів та їх «рейтингу» в організаціях з метою кращого засвоєння матеріалу та його узгодження із досвідом учасників.

Щоб зрозуміти механізм виникнення невинуватих (системних) конфліктів, насамперед потрібно окреслити їх головну відмінність від випадкових – наявність конфліктної ситуації, яка полягає у накопиченні

суперечностей. Також слід визначити головну відмінність між конфліктогеном, який виникає ситуативно та одномоментно (слово, дія), і конфліктною ситуацією, що розвивається й триває протягом певного часу. Формули виникнення невинуватих конфліктів наведено на рис. 2.

Інцидент (від лат. Incidentis – той, що трапляється) – зіткнення сторін, неприємна подія, спричинена певними діями однієї зі сторін, що сприймається іншою як загроза її інтересам.

Автор цих формул В. Шейнов порівнює фазу дослідження конфліктної ситуації із діагностикою захворювань: «Лікування будь-якого захворювання є ефективним лише за наявності правильного діагнозу. Тому постановка діагнозу – це перше, з чого починається лікування».

 **Групова дискусія** щодо системних конфліктів, наведення прикладів та рефлексія на тему важливості розрізнення передумов випадкових і невинуватих конфліктів.

Окрім виявлення типу конфлікту, першочергове завдання діагностики – визначення етапу його ескалації. Своєчасне й точне окреслення етапу розвитку конфлікту дає змогу знайти відправну точку для здійснення тактичних та/або стратегічних інтервенцій, а також для балансу профілактичних і супровідних заходів.

На сьогодні науковці пропонують різні моделі ескалації, виділяючи від кількох до кількох десятків етапів. Практикам не обов'язково досліджувати різні точки зору вчених, проте все одно слід обрати певну модель ескалації конфліктів і орієнтуватися на неї на етапі діагностики конфліктів. Це допоможе вчасно запобігти конфлікту і його руйнівним наслідкам.

На нашу думку, оптимальний варіант – дев'ятирівнева модель Ф. Глазла (Рис. 3), що об'єктивно та предметно демонструє перебіг конфлікту від перших його

Рисунок 2.
Формули виникнення невинуватих конфліктів

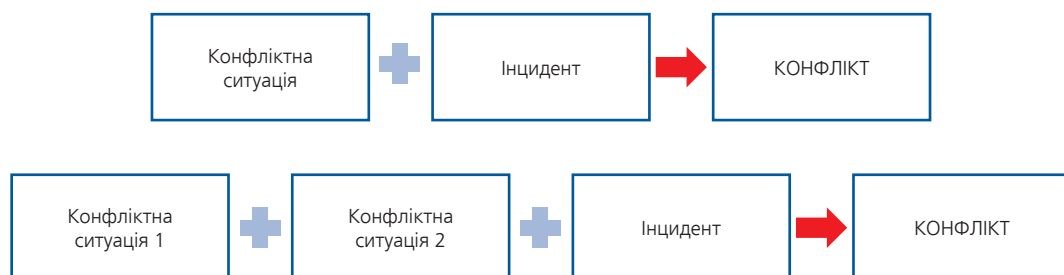


Рисунок 3.

Модель ескалації конфлікту

Ступені та пороги ескалації конфліктів			
Поріг 1: «виграш – виграш»	Ступінь 1: жорсткість		
	Співпраця > Конкуренція Переконання: напруження можна подолати шляхом діалогу	Тимчасові зриви Ще немає стійких сторін або таборів	Усвідомлення наявного напруження Погляди часом застигають, зіштовхуються між собою
	Ступінь 2: дебати та полеміка		
	Співпраця >=< Конкуренція Поляризація у мисленні, відчуттях, волі, чорно-біле мислення	Тактики: псевдораціональні, вербальне насильство Невідповідність між «обертоном» та «унтертоном»	Виступи з трибуни, набір балів через третіх осіб; взаємне знецінення Модель транзакційного аналізу Тимчасові підгрупи навколо поглядів
Поріг 2: «виграш – програш»	Ступінь 3: дії замість слів		
	Співпраця < Конкуренція «Розмови більше не допомагають», стратегія dokonаних фактів	Невідповідність вербальної та невербальної поведінки, домінує невербальна поведінка Хибні інтерпретації	«Песимістичні очікування»: недовіра, перебільшення Погрози жестами, втрата емпатії
	Ступінь 4: імідж та коаліції		
	Стереотипи, кліше, іміджеві кампанії, чутки: про знання та можливості Пророцтва, що самі збуваються завдяки фіксації сприйняття	Нав'язування негативних ролей одне одному та ворожнеча Заперечувана поведінка покарання	Залучення прихильників, симбіотичні коаліції Подвійні зв'язки як наслідок парадоксальних домовленостей
Поріг 3: «програш – програш»	Ступінь 5: втрата обличчя		
	Відкриті та прямі напади на репутацію Зняття маски: «розчарування», «ага-ефект» у ретроспективі	Звинувачення у втраті честі, зраді, злочині Образи янгола-диявола, двійники Огида	Інсценований ритуал «зривання маски» Ізоляція, соціальний аутизм Вигнання, відторгнення
	Ступінь 6: стратегії погроз та шантаж		
	Шантаж Стрес «Другий хід»	Правдоподібність: пропорційність взяття на себе зобов'язань, загрозувальні дрони	Погроза у відповідь на погрози Прискорення внаслідок ультиматуму та ефекту ножиць
Поріг 3: «програш – програш»	Ступінь 7: обмежені руйнівні удари		
	Мислення «категоріями речей» Більше нічого людського	Обмежені руйнівні удари як «гідна відповідь»	Зміна цінностей на протилежні: відносно менші власні збитки вважаються вигравом
	Ступінь 8: розщеплення, повне знищення		
	Паралізація та деінтеграція системи ворога	Відмежування представника від його групи	Руйнація життєво важливих факторів, внаслідок чого некерована система супротивника повністю розпадається
Поріг 3: «програш – програш»	Ступінь 9: разом у пірву		
	Дороги назад вже нема	Тотальна конфронтація	Знищення ціною самознищення, готовність до самогубства, якщо ворог теж загине

проявів до квінтесенції або завершення. Ескалацію конфлікту можна порівняти з річкою, яка долає пороги й поступово перетворюється на потужний бурхливий потік. За кожним наступним порогом сторони конфлікту відмовляються від низки можливих рішень. Унаслідок цього унеможливаються певні поведінкові альтернативи, тож коло варіантів дій для обох сторін протистояння поступово звужується.

Отже, автор виділяє дев'ять ступенів і три поворотні пункти – пороги конфлікту. Кожен ступінь та поріг мають характерні ознаки й передбачають різні методи роботи та взаємодії, оскільки під час переходів у

сторін конфлікту змінюються сприйняття, уявлення, наміри, поведінка та загальне бачення самих себе.

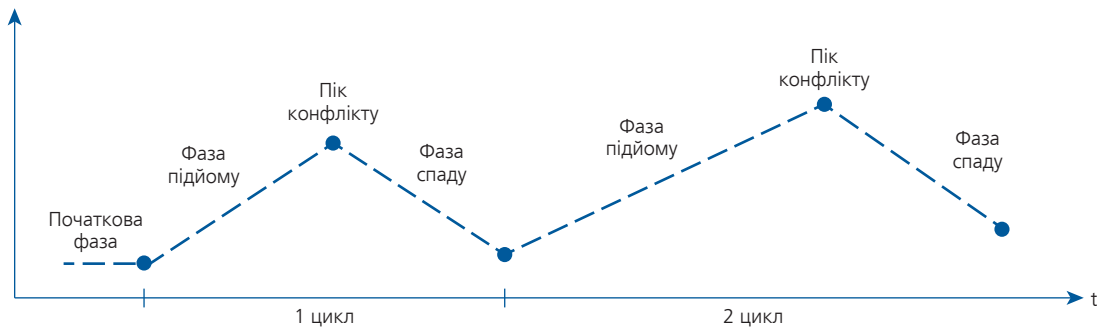


Групова візуалізація «Сплав»

Учасники у супроводі тренера (він озвучує необхідні коментарі) «сплавляються» етапами ескалації конфлікту, пропускаючи матеріал через призму особистого досвіду.

Рисунок 4.

Схема циклічності конфлікту



Таблиця 2.

Імовірність вирішення конфлікту на різних фазах та етапах

Фаза конфлікту	Етапи конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	90
	2. Усвідомлення конфліктної ситуації	
Фаза підйому	3. Початок конфліктної взаємодії	50
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20

Досить часто ескалація являє собою циклічний процес, і з кожним циклом конфлікт набирає більшої сили і рухається по спіралі (рис. 4). Ф. Першанель визначає циклічні конфлікти як окрему, особливу форму перебігу конфлікту: певні події повторюються у циклічному порядку, немає ні ескалації, ні деескалації, а лише циклічна стабільність. На думку автора теорії, у такі конфлікти не варто втручатися, оскільки сторони не прагнуть їх вирішувати.

Підбиваючи підсумки у питанні доцільності вивчення моделі ескалації конфлікту, розгляньмо кореляцію між етапами конфліктів та можливостями їх вирішення (Табл. 2).

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. До учасників конфлікту належать:

- ☐ А. Сторони конфлікту.
- ☐ Б. Треті особи, чий інтерес стосується конфлікту.
- ☐ В. Треті особи, які можуть впливати на інших учасників, на процес, результат або наслідки конфлікту.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

2. Скільки етапів ескалації конфлікту виділяє Ф. Глазл?

- ☐ А. П'ять.
- ☐ Б. Сім.
- ☐ В. Дев'ять.
- ☐ Г. Три.

3. До конфліктогенів не можуть належати:

- ☐ А. Прагнення домінування.
- ☐ Б. Прояви агресії.
- ☐ В. Неприятливий збіг обставин.
- ☐ Г. Жодна із відповідей не є правильною.

4. Ознаками конфлікту є:

- ☐ А. Наявність взаємодії, а не агресії між сторонами.
- ☐ Б. Усвідомлення принаймні однією стороною наявних суперечностей та здійснення нею відповідних дій.
- ☐ В. Реакція зі сторони опонента.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

5. Яка з наведених ситуацій є конфліктом?

- ☐ А. Непорозуміння і розбіжності у думках.
- ☐ Б. Помилки у сприйнятті.
- ☐ В. Напруження і протилежність позицій.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

СЕСІЯ 2. РОБОТА З КОНФЛІКТОМ

Комплексна природа і багатогранність явища конфлікту змушують ретельно добирати інструментарій на кожному етапі ескалації, що вкотре підтверджує надзвичайну важливість правильної діагностики. Не менш актуальне й коректне тлумачення різних методів роботи з конфліктами, оскільки досить часто, наприклад, заходи з вирішення конфлікту, залагодження конфлікту, конфлікт-менеджмент та деякі інші сприймаються як синонімічні та взаємозамінні. Однак ці методи інтервенцій не є рівнозначними. Їхні переваги й недоліки проявляються за різних обставин та на різних етапах роботи з конфліктом. Якщо ви не плануєте ставати професійними конфліктологами і практичні техніки цікавлять вас виключно для роботи з конфліктами в особистому та робочому середовищі, не настільки принципово вживати правильні назви технік – значно важливіше навчитись у цілому розрізняти їхню суть. Вміння розбиратись у різних видах інтервенцій у поєднанні з коректним визначенням мети дадуть змогу вибудовувати якісні стратегії роботи з конфліктами (Табл. 3).

Отже, методи втручання в конфлікт можна розрізнити:

За об'єктом спрямування:

- інтервенції, що впливають на конфліктний потенціал (запобіжна робота з чинниками та конфліктогенами, що можуть призвести до конфлікту);
- інтервенції, що впливають на процес конфлікту (фокусування на чинниках процесу конфлікту: дії, протидії, емоціях, вербальній та невербальній поведінці, мисленні, довірі тощо);
- інтервенції, що впливають на наслідки конфлікту (робота з суб'єктивними та об'єктивними наслідками, навмисною й ненавмисною завданою шкодою).

За метою:

- профілактичні інтервенції (недопущення виникнення та перешкоджання розвитку конфлікту);
- супровідні інтервенції (на етапі протистояння або після завдання шкоди).

За напрямком ескалації:

- інтервенції, що сприяють деескалації;
- інтервенції, що сприяють ескалації.



Практична дискусія

Учасники разом із тренером називають приклади конфліктних ситуацій на підприємстві для застосування окремих видів інтервенцій та дискутують щодо необхідності розрізняти методи роботи з конфліктами.

Вирішення конфлікту не завжди передбачає усунення усіх причин його виникнення. Так, більш прогресивними вважаються переважно інтервенції, спрямовані на потенціал конфлікту. До них належать: поліпшення організаційних елементів, урегулювання окремих локальних конфліктів, оптимізація ресурсів за допомогою організаційних заходів, кадрові зміни, робота з підвищення кваліфікаційного рівня персоналу тощо. Конфлікт вирішується шляхом з'ясування уявлень сторін та їхніх відносин або створення сприятливих умов для деескалації конфлікту.

Конфлікт-менеджмент запроваджується тоді, коли конфлікт уже відбувається, спрямований на його процес і передбачає покращення його перебігу. Це намагання змінити на краще уявлення, ставлення та поведінку сторін конфлікту, щоб завадити посиленню взаємної агресії. Часто конфлікт-менеджмент базується на уявленні, що суперечності – це невіддільні елементи суспільного життя. А отже, сторони конфлікту мають вчитися давати раду з ними у менш деструктивний спосіб.

Таблиця 3.

Види інтервенцій залежно від цілей роботи з конфліктом

Робота з конфліктом	Потенціал конфлікту	Процес конфлікту	Наслідки конфлікту
Вирішення конфлікту			
Конфлікт-менеджмент			
Контроль конфлікту			
Подолання конфлікту			
Регулювання конфлікту			
Залагодження конфлікту			
Вирівнювання конфлікту			
Зменшення інтенсивності конфлікту			
Придушення конфлікту			
Уникнення конфлікту			
Підміна інтенсивності конфлікту			
Заміщення конфлікту	або	або	або
Запобігання конфлікту			

Контроль та подолання конфлікту спрямовані на роботу з можливими негативними наслідками соціальних конфліктів, яким потрібно запобігти чи мінімізувати їх, уникаючи при цьому безпосереднього впливу на потенціал або процес конфлікту (наприклад, шляхом запровадження штрафних санкцій або відшкодування збитків).

Регулювання, залагодження, вирівнювання та аналіз конфлікту – заходи, спрямовані на організацію зовнішнього впливу на поведінку сторін шляхом узгодженого або санкціонованого регулювання. Організаційне вирішення конфлікту часто є його регулюванням. Інтервенції вирівнювання корисні, якщо конфлікт вирішити неможливо, і часто передбачають зосередження на спільних цілях.

Зменшення інтенсивності, придушення та уникнення конфлікту – методи втручання, покликані послабити прояви конфлікту під час його перебігу. Вони не розв'язують ключових проблем, лише послаблюють форми прояву та можливі наслідки в окремому проміжку часу.

Підміна, заміщення та запобігання конфлікту – це «вплив на один чи кілька чинників (потенціал, процес, наслідки) таким чином, що первинні причини відходять на задній план, а агресія відхиляється або перенаправляється на інших осіб чи об'єкти». Наприклад, коли спірні моменти заміщуються менш конфліктними або коли до взаємодії долучаються інші представники сторін конфлікту.

Медіація як інструмент роботи з конфліктом за участі третьої нейтральної сторони (медіатора) набуває дедалі більшої популярності й поширення і застосовується до різних видів конфліктів. На наш погляд, медіація здебільшого зосереджена на процесі конфлікту, при тому, що між сторонами існують нерозв'язані суперечності, а конфлікт, між тим, вирішити необхідно. Разом з тим принципи та підходи медіації можуть допомогти сторонам запобігти потенційним конфліктним питанням під час роботи з потенціалом конфлікту, а також актуальні на етапі роботи з наслідками конфлікту й визначення ефективної моделі взаємодії сторін. Отже, медіація є універсальною інтервенцією як за об'єктом спрямування, так і за метою.



Групова робота

Розгляд практичних кейсів та визначення найдодільніших методів роботи з ними.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Конфлікт-менеджмент спрямований на роботу з:

- ☐ А. Процесом конфлікту, який вже відбувається.
- ☐ Б. Потенціалом конфлікту, який може перетворитись на конфлікт.
- ☐ В. Результатами конфлікту, який вже відбувся, та оптимізацією негативних наслідків.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

2. Медіація може застосовуватись у роботі з:

- ☐ А. Безпосереднім процесом конфлікту.
- ☐ Б. Потенціалом конфлікту, який може перетворитись на конфлікт.
- ☐ В. Результатами конфлікту, який вже відбувся, та оптимізацією негативних наслідків.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

3. До інтервенцій, покликаних послабити прояв конфлікту під час його перебігу, належать:

- ☐ А. Зменшення інтенсивності.
- ☐ Б. Придушення.
- ☐ В. Уникнення.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

4. Конфлікт-менеджмент, робота з конфліктом і вирішення конфлікту є:

- ☐ А. Взаємозамінними.
- ☐ Б. Аналогічними.
- ☐ В. Антагоністичними.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

5. Інтервенція «вирівнювання конфлікту» застосовується, коли:

- ☐ А. Конфлікт наразі вирішити неможливо.
- ☐ Б. Конфлікт перебуває на завершальній стадії.
- ☐ В. Сторони звертаються до професійного посередника.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

СЕСІЯ 3. АУДИТ КОНФЛІКТУ І КОНФЛІКТ-АУДИТ

Для чого потрібна ця теорія? Як застосувати ці знання в житті? Як в усьому не заплутатись? Якщо постають такі запитання – то ви на правильному шляху.

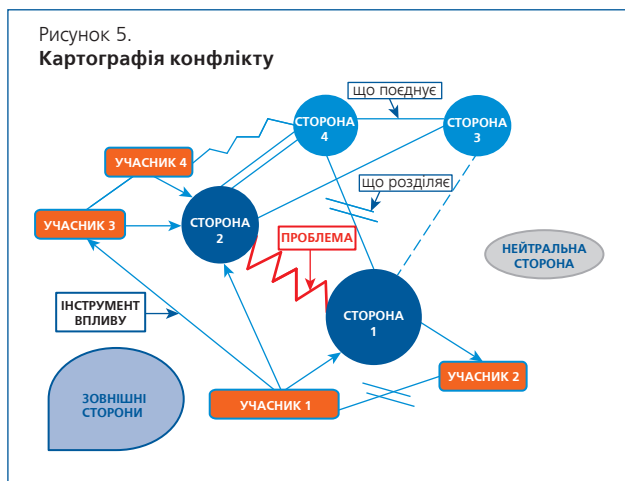
Для людей доволі типово серйозно замислюватися над конфліктом лише тоді, коли він уже в активній фазі і навіть має негативні наслідки, але й при цьому діагностичі майже не приділяють окремої уваги та часу.

Як бачимо, конфлікт можна і потрібно розкладати на окремі складники. Це дає змогу бачити його зі сторони і якісно аналізувати. Розуміючи хоча б основні моменти, набагато легше:

- ідентифікувати будь-який конфлікт навіть на ранніх стадіях (цього часто достатньо для вирівнювання ситуації);
- правильно його діагностувати (що є основою для подальших дій);
- ухвалювати виважені рішення щодо роботи з конфліктом.

Чи існують спеціальні інструменти для проведення якісної діагностики, тобто аудиту конфлікту? Звісно, так. Ці інструменти досить прості, але від того не менш ефективні. Найперше, що порекомендують професійні медіатори та конфліктологи, – акумуляція та актуалізація такої інформації щодо конфлікту: учасники (сторони, треті особи, зацікавлені, хто впливає, хто залежить), предмет суперечки, позиції сторін, можливі інтереси кожного учасника, фактичні або потенційні наслідки конфлікту, конфліктогени, конфліктні ситуації або інциденти, в якому порядку розгорталися, дії учасників та їх динаміка, характер і етап конфліктної взаємодії, – тобто все те, з чим ми уже ознайомилися. А для упорядкування й систематизації даних можна скористатися спеціальними інструментами діагностики. Розгляньмо найпопулярніші та найдієвіші із них.

Картографія конфлікту – це техніка візуального відображення конфлікту, схематичного зображення сторін у відношенні до проблеми та у взаєминах між собою (Рис. 5). Коли люди з різними точками зору разом створюють карту конфлікту, вони починають краще розуміти ситуацію та сприйняття іншої сторони (тобто саме спільне створення карти конфлікту може стати вагомим кроком до примирення). Застосування цієї техніки передбачає чотири кроки.



1. Вирішити, що картографуємо, коли і з якого погляду. Якщо конфлікт комплексний, має складну географію і тривалість, статична карта не відобразить його повною мірою. Тому важливо фіксувати момент, який розглядається. Для складних конфліктів створюють декілька карт, виходячи з різних поглядів.

2. Визначити своє місце на карті, навіть якщо ми не є стороною конфлікту. Ми можемо взаємодіяти з учасниками, мати своє ставлення, яке у певний момент може затягнути нас у конфлікт.

3. Створити динаміку. Оскільки конфлікт – це процес, об'єкти на карті можуть змінювати положення та характер взаємодії.

4. Окрім об'єктивних аспектів, слід зазначити питання, які, власне, і породжують конфлікт.

Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.

Трикутник ABC – техніка аналізу впливу на конфлікт таких чинників: ставлення сторін (Attitude), їхня поведінка (Behaviour) та контекст, або ситуація (Context). Трикутник дає змогу:

- виявити ці три складові для кожної сторони;
- проаналізувати, як ці чинники впливають один на одного;
- співвіднести їх з потребами та страхами сторін;
- знайти відповідну точку для початку роботи з конфліктом (Рис. 6).

Рисунок 6.
Трикутник ABC



Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.

Цибулина – це техніка, яка базується на роботі з кількома схованими один під одним шарами елементів: позиціями (верхній видимий шар, який є публічним); інтересами (середній шар – що сторони хочуть отримати в результаті реалізації своїх позицій); потребами (базовий шар – які потреби сторони прагнуть задовольнити) (Рис. 7).

Рисунок 7.
Цибулина



Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.

Дерево конфлікту – це інструмент, який добре підходить для роботи з групами, коли необхідно стимулювати дискусію щодо причинно-наслідкових зв'язків у конфлікті, виявити коло проблемних питань й визначити головну проблему (корінь), відобразити взаємозв'язок між різними учасниками, причинами та наслідками (Рис. 8).

Рисунок 8.
Дерево конфлікту

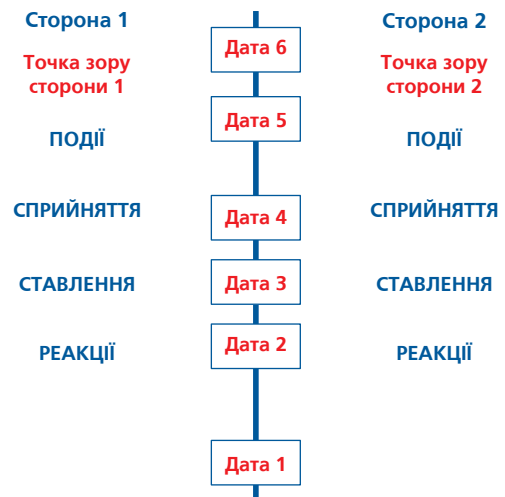


Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.

Лінія часу – це техніка відображення подій на часовій прямій, яка використовується для відстеження динаміки, етапів, циклічності конфлікту й контексту його сприйняття кожною стороною (Рис. 9). Інструмент демонструє історію розвитку конфлікту, ілюструє відмінності в розумінні подій цього конфлікту різними учасниками, визначає найважливіші події конфлікту для кожної сторони.

Рисунок 9.
Лінія часу



Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.

Практична вправа

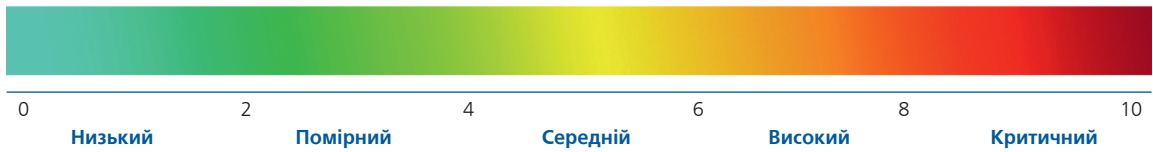
Учасники обирають конфліктну ситуацію з особистого досвіду і на її прикладі застосовують одну або кілька технік діагностики.

Мета вправи: 1. Практичне застосування технік.
2. Забезпечення синергії досвіду та навчального матеріалу.

Досі під час обговорення аудиту конфлікту ми мали на увазі окремий конфлікт для дослідження. А тепер уявіть, що ідеться не про один конфлікт, а про певне середовище, яке може бути більшою чи меншою мірою конфліктним. Таким середовищем може бути, наприклад, організація. Тож якщо наше завдання – не локально вирішити певний конфлікт, а провести аудит всієї організації на предмет наявних конфліктного потенціалу, конфліктогенів, конфліктів на різних стадіях тощо, у такому випадку можна застосувати організаційний конфлікт-аудит. Цей новий напрям наукової теорії передбачає дослідження

Рисунок 10.

Шкала корпоративного конфлікт-клімату



корпоративного конфлікт-клімату, визначення його «температури» та оцифрування ключових елементів конфліктного потенціалу організації (Рис. 10).

Організаційний конфлікт-аудит – це комплексний інструмент діагностики, який поєднує інструменти й техніки класичного аудиту, конфліктології та менеджменту. Його стратегічне завдання полягає у превентивній роботі з конфліктами і, як наслідок, зменшенні негативного впливу конфліктів як на результати роботи компанії, так і на її співробітників.



Групова робота

Розгляд практичного кейсу та дискусія.



Групова робота

Виявлення та фіксація спільних ознак і відмінностей між аудитом конфлікту і конфлікт-аудитом. Дискусія на тему конфліктного потенціалу організацій та його впливу на організацію і співробітників.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. У чому полягає основна суть техніки «Цибулина»?

- ☐ А. В аналізі дії чинників поведінки та ставлення сторін.
- ☐ Б. В аналізі позицій, інтересів та потреб сторін.
- ☐ В. В аналізі причинно-наслідкових зв'язків.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

2. Організаційний конфлікт-аудит спрямований на:

- ☐ А. Роботу з конфліктним потенціалом організації.
- ☐ Б. Дослідження та вимірювання корпоративного конфлікт-клімату.
- ☐ В. Комплексну роботу з інструментами аудиту, конфліктології та менеджменту.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

3. Розуміння основних елементів явища конфлікту і технік діагностики дає змогу швидше і чіткіше:

- ☐ А. Ідентифікувати конфлікт.
- ☐ Б. Дослідити конфлікт.
- ☐ В. Обрати доречні інтервенції.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

4. Техніка діагностики конфлікту «Дерево» ефективна в ситуаціях, коли:

- ☐ А. Є багато протилежних позицій і потрібно визначити правильну.
- ☐ Б. Потрібно визначити пріоритети позицій сторін.
- ☐ В. Потрібно виявити коло проблемних питань та визначити головну проблему.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

5. Техніка «Лінія часу» допомагає:

- ☐ А. Аналізувати динаміку взаємодії сторін та розвитку подій конфлікту.
- ☐ Б. Визначити етап ескалації конфлікту.
- ☐ В. Виявити циклічність.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Г	2. В	3. Г	4. Г	5. Г
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. А	2. Г	3. Г	4. Г	5. А
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. Б	2. Г	3. Г	4. В	5. Г
------	------	------	------	------

БЛОК 7.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ЗА КОЛЕКТИВНИМ ДОГОВОРОМ ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ (КОНФЛІКТУ)

СЕСІЯ 1. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО КОЛЕКТИВНІ ДОГОВОРИ

Статтею 32 Закону №2937 передбачено відповідальність осіб за:

- ухилення від участі в колективних переговорах;
- порушення чи невиконання колективного договору;
- ненадання інформації для ведення колективних переговорів;
- ненадання інформації щодо здійснення контролю за виконанням колективного договору;
- ненадання особами, які представляють роботодавця, інформації працівнику про укладення колективного договору, внесення до нього змін.

Законом передбачено такі **види відповідальності** за ухилення від ведення колективних переговорів і за невиконання колективного договору:

- дисциплінарна;
- матеріальна;
- адміністративна.

Дисциплінарна відповідальність є одним із видів юридичної відповідальності й застосовується виключно до порушників трудової дисципліни.

Дисциплінарна відповідальність – це обов'язок працівника відповідати за скоєний ним дисциплінарний проступок і нести дисциплінарні стягнення, передбачені законом.

Єдиною підставою для накладення на працівника дисциплінарного стягнення є вчинення ним дисциплінарного правопорушення (проступку). У КЗпП не наведено визначення поняття дисциплінарного проступку й не розкриваються його обов'язкові елементи, але йому притаманні певні характерні ознаки.

Дисциплінарним проступком вважається невиконання або неналежне виконання працівником власне трудових обов'язків з його провини.

Отже, якщо працівнику було доручено виконати роботу з питань укладення чи реалізації умов колективного договору, а він допустив неналежне їх виконання з власної провини, то його можна притягнути до дисциплінарної відповідальності.

Визначено такий **порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності**.

Стаття 147 КЗпП передбачає, що за порушення трудової дисципліни до працівника можна застосувати лише одне з таких дисциплінарних стягнень:

- догана;
- звільнення.

Застосування стягнень за порушення трудової дисципліни, не передбачених трудовим законодавством, не допускається. Роботодавець не має права встановлювати додаткові заходи стягнення, оскільки перелік дисциплінарних стягнень є вичерпним і містить:

- догани – як морально-правове стягнення;
- дисциплінарне звільнення працівника з роботи – як крайній захід.

Особливості порядку застосування дисциплінарної відповідальності встановлено законом.

Так, дисциплінарні стягнення застосовує орган чи посадова особа, яким надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) певного працівника. Працівників, які обіймають виборні посади, можна притягнути до дисциплінарної відповідальності лише за рішенням органу, який їх обрав, і лише на підставах, передбачених законодавством (ст. 147¹ КЗпП).

Відповідно до статті 148 КЗпП дисциплінарне стягнення застосовує роботодавець безпосередньо після виявлення проступку, але не пізніше ніж протягом одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або його перебування у відпустці.



Увага! Дисциплінарне стягнення не може бути накладено пізніше, ніж протягом шести місяців з дня вчинення проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни можна застосувати лише одне дисциплінарне стягнення, передбачене статтею 147 КЗпП. Право вибору стягнення за порушення трудової дисципліни має роботодавець, і не обов'язково застосовувати його у послідовності, викладеній у статті 147 КЗпП.

Обираючи вид стягнення, роботодавець має враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника.

Відповідно до статті 152 роботодавець має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу.

Судовою практикою визнано законність вжиття до працівника заходів громадського стягнення, якщо:

- питання про порушення працівником трудової дисципліни розглядається трудовим колективом або його органом за поданням роботодавця;
- орган, який розглядає це питання, є повноважним органом трудового колективу підприємства, у якому працівник працює (цеху, відділу, дільниці, бригади та інших підрозділів);
- наявний кворум на зборах трудового колективу (50% від загальної його чисельності) або конференції (не менш як дві третини делегатів);
- рішення ухвалено простою більшістю учасників зборів (конференції) трудового колективу.

Трудові колективи можуть застосовувати такі заходи громадського стягнення:

- оголошення громадського осуду;
- оголошення громадського попередження тощо.

Дисциплінарне стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) про застосування дисциплінарного стягнення, де обов'язково вказуються мотиви його застосування; працівникові про стягнення повідомляють під розписку в триденний строк.

Відмова працівника засвідчити своїм підписом факт ознайомлення з наказом (розпорядженням) про накладання дисциплінарного стягнення не впливає на чинність оголошеного стягнення. Про відмову від ознайомлення роботодавець складає відповідний акт.

Важливі норми щодо дисциплінарної відповідальності керівників юридичних осіб містяться у статті 45 КЗпП України.

Стаття 45 КЗпП передбачає, що на вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), який за дорученням

трудового колективу підписав колективний договір, роботодавець повинен розірвати трудовий договір із керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори і угоди, Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».

Положення статті 45 КЗпП України і пункту 9 статті 38 Закону України «Про професійні спілки, їхні права та гарантії діяльності» не передбачають можливості висунення такої вимоги щодо будь-яких інших керівних працівників, крім керівника підприємства. Зокрема, не можна на вимогу профспілки розірвати трудовий договір із заступниками керівника підприємства, з керівниками структурних підрозділів тощо. Якщо профспілки на підприємстві не створено і колективний договір укладено представниками, обраними загальними зборами членів трудового колективу, то ні вони, ні трудовий колектив не мають права (навіть за наявності відповідних підстав) вимагати розірвання трудового договору з керівником підприємства. Це виключне право профспілкової організації.

Вимога виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) про розірвання трудового договору на підставі статті 45 КЗпП є обов'язковою до розгляду і виконання, але за умови, що рішення профспілкової організації з цього питання містить конкретні факти порушення керівником підприємства законодавства про колективні договори, наприклад відомості про ухилення від ведення колективних переговорів задля укладення колективного договору, ненадання інформації про невиконання умов колективного договору тощо.

Якщо роботодавець, або керівник, щодо якого висунено вимогу про розірвання трудового договору, не згоден із цією вимогою, він може оскаржити рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) до суду у двотижневий строк з дня отримання рішення.

У цьому разі виконання вимоги про розірвання трудового договору зупиняється до винесення судом рішення.

У разі коли рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) не виконано і не оскаржено у зазначений строк, виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) у цей же строк може оскаржити до суду діяльність або бездіяльність посадових осіб, органів, до компетенції яких належить розірвання трудового договору з керівником підприємства, установи, організації.

Матеріальна відповідальність – один із видів юридичної відповідальності, що передбачає обов'язок однієї сторони трудового договору – працівника або роботодавця – відшкодувати іншій стороні шкоду, заподіяну внаслідок винного, протиправного невиконання або неналежного виконання обов'язків у порядку, встановленому законом.

Сфера дії норм щодо матеріальної відповідальності працівників значно ширша від сфери дії норм щодо дисциплінарної відповідальності, оскільки стягнення за порушення трудової дисципліни застосовуються лише за дисциплінарний проступок, а матеріальна відповідальність настає і за адміністративне правопорушення, і за вчинення злочину, якщо вони пов'язані із заподіянням шкоди роботодавцеві, з яким працівник перебуває у трудових відносинах.



Увага! Матеріальна відповідальність не становить частини дисциплінарної відповідальності, тому притягнення працівника до матеріальної відповідальності не виключає можливості накладення на нього дисциплінарного стягнення.

Умови настання матеріальної відповідальності працівника:

- пряма шкода;
- протиправність поведінки працівника;
- причинний зв'язок між протиправними діями та заподіяною шкодою;
- провина працівника.

Загальні підстави й умови матеріальної відповідальності працівників визначено статтею 130 КЗпП.

Загальний порядок відшкодування шкоди залежить від виду матеріальної відповідальності працівника. КЗпП України встановлює два види матеріальної відповідальності: обмежену і повну.

Обмежена матеріальна відповідальність у разі заподіяння працівником шкоди передбачає обов'язок відшкодувати завдану з його провини шкоду в розмірі прямої дійсної шкоди, але не більше середнього місячного заробітку цього працівника. Цей вид відповідальності є основним і настає в усіх випадках, коли законодавством не передбачено вищого розміру відшкодування. Така відповідальність є обмеженою, бо обмежується розміром середнього місячного заробітку працівника.

Обмежену матеріальну відповідальність на підставі статті 133 КЗпП несуть:

- 1) працівники – за зіпсуття або знищення через недбалість матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі під час їх виготовлення, – у розмірі заподіяної з їх провини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку. У такому самому розмірі працівники несуть матеріальну відповідальність за зіпсуття або знищення через недбалість інструментів, вимірювальних

приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування;

- 2) керівники підприємств, установ, організацій та їх заступники, а також керівники структурних підрозділів на підприємствах, в установах, організаціях та їх заступники – у розмірі заподіяної з їх провини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку, якщо шкоду підприємству, установі, організації заподіяно зайвими грошовими виплатами працівникам, неправильною постановкою обліку і зберігання матеріальних, грошових чи культурних цінностей, невжиттям необхідних заходів до запобігання простоям.

Працівники, які не є керівниками підприємства і структурних підрозділів на підприємстві або їх заступниками, за шкоду, заподіяну зайвими грошовими виплатами, спричиненими неналежним виконанням ними трудових обов'язків, несуть матеріальну відповідальність згідно з частиною першою статті 132 КЗпП – у розмірі прямої дійсної шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку, крім випадків, для яких статтею 134 КЗпП передбачено повну матеріальну відповідальність.

Для покладення на працівника матеріальної відповідальності за шкоду роботодавець має довести наявність умов, передбачених статтею 130 Кодексу (стаття 138 КЗпП).

Отже, для притягнення працівника до матеріальної відповідальності за шкоду роботодавець має довести наявність умов, а саме: порушення чи невиконання зобов'язань відповідно до колективного договору, унаслідок яких підприємству завдано шкоди.

Адміністративна відповідальність – вид юридичної відповідальності, яка настає внаслідок вчинення особами адміністративних правопорушень.

Адміністративне правопорушення (проступку) визначено статтею 9 Кодексу про адміністративні правопорушення (надалі – КУпАП) як протиправна, винна (умисна або необережна) дія чи бездіяльність, яка посягає на громадський порядок, власність, права і свободи громадян, на встановлений порядок управління і за яку законом передбачено адміністративну відповідальність. Адміністративна відповідальність за правопорушення, передбачені КУпАП, настає, якщо ці порушення за своїм характером не тягнуть за собою відповідно до закону кримінальної відповідальності. За кожне правопорушення встановлено відповідний вид адміністративного стягнення.

Звертаємо увагу, що адміністративну відповідальність несуть лише фізичні особи за умови досягнення ними на день вчинення правопорушення 16-річного віку, для юридичних осіб адміністративної відповідальності не встановлено.

Отже, адміністративна відповідальність – одна з форм юридичної відповідальності осіб, які представляють роботодавця чи первинну профспілкову організацію або трудовий колектив та допустили порушення, передбачені статтею 32 Закону №2937, а саме: ухилення від участі в колективних переговорах, порушення чи невиконання колективних угод, договорів, ненадання інформації для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних угод, договорів, ненадання особами, які представляють роботодавця, інформації працівнику про укладення колективного договору, внесення до нього змін і доповнень.

З метою удосконалення правового регулювання адміністративної відповідальності за порушення вимог трудового законодавства щодо укладення та виконання колективних угод і договорів Верховна Рада України 14 липня 2023 року ухвалила Закон України №3256-IX «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо посилення відповідальності за порушення вимог законодавства про колективні угоди та договори» (далі – Закон №3256-IX). Згідно з цим нормативним актом статті 411, 412, 413 Кодексу України про адміністративні правопорушення викладено у новій редакції, а також збільшується розмір штрафів у разі притягнення до адміністративної відповідальності винних осіб; штраф визначається у неоподаткованих мінімумах доходів громадян¹. Наприклад, якщо штраф накладено у розмірі 5 неоподаткованих мінімумів доходів громадян, то винна особа сплатить 85 грн.

Крім того, Законом №3256-IX передбачено, що штраф не накладається на осіб, що представляють роботодавців, у яких кількість працівників не перевищує 25 осіб, чи профспілки, якщо вони представляють інтереси працівників таких роботодавців, крім порушень, пов'язаних із порушенням чи невиконанням зобов'язань за колективним договором.

Протоколи про правопорушення, передбачені статтями 411–413 Кодексу України про адміністративні правопорушення, мають право складати особи центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю (стаття 255 КУпАП).

Відповідно до статті 2 Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року №877-V, органом державного нагляду (контролю) за додержанням законодавства про працю є Державна служба України з питань праці (Держпраці).

Адміністративна відповідальність на посадових осіб підприємства накладається на підставі рішення суду. Підставою для рішення суду є направлений до суду протокол постанови про накладання адміністративного штрафу, який вносить посадова особа Держпраці. Протокол складається на підставі подання відповідної профспілкової організації або за результатами перевірки роботодавця.

Положення про Державну службу України з питань праці затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2015 року №96 (надалі – Положення). Держпраці відповідно до Положення здійснює державний контроль за додержанням законодавства про працю юридичними особами, у тому числі їх структурними та відокремленими підрозділами, які не є юридичними особами, та фізичними особами, які використовують найману працю.

Процедура здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю визначена Порядком здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року №823.

З метою здійснення державного нагляду уповноважені посадові особи Держпраці мають право, зокрема:

- безперешкодно отримувати від об'єктів нагляду документи, інформацію, показники статистичної та оперативної звітності й будь-які дані, пов'язані зі здійсненням контрольних повноважень;
- ставити посадовим особам об'єкта нагляду запитання, отримувати від них необхідні пояснення, звіти, матеріали, іншу інформацію про рівень і стан профілактичної роботи, причини порушень законодавства про працю та заходи, вжиті до їх усунення.

У разі виявлення порушення та / або недоліків під час здійснення об'єктами нагляду контрольних повноважень уповноважені посадові особи мають право, зокрема:

- вносити керівнику об'єкта нагляду обов'язкову для виконання вимогу;
- ініціювати притягнення посадових осіб об'єкта нагляду до відповідальності за порушення законодавства під час здійснення контрольних повноважень;
- ініціювати скасування чи зупинення дії рішень, прийнятих посадовими особами об'єкта нагляду під час здійснення контрольних повноважень, якщо вони суперечать законодавству про працю.



Практичне завдання

Підготуйте звернення про притягнення керівника підприємства до адміністративної відповідальності за порушення законодавства про колективні договори.

¹ Відповідно до п. 5 підп. 1 р. XX Податкового кодексу України наразі неоподатковуваний мінімум доходів громадян становить 17 грн.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАЬ

1. Хто може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності за невиконання умов колективного договору?

- ☐ А. Головний інженер.
- ☐ Б. Голова профспілки.
- ☐ В. Керівник підприємства.
- ☐ Г. Працівник, з провини якого допущено порушення.

2. За ухилення від ведення колективних переговорів можна притягнути до відповідальності у вигляді:

- ☐ А. Переведення на іншу посаду.
- ☐ Б. Відсторонення від роботи.
- ☐ В. Оголошення догани.
- ☐ Г. Позбавлення премії.

3. Кого можна звільнити з роботи на підставі статті 45 КЗпП України?

- ☐ А. Головного бухгалтера.
- ☐ Б. Керівника структурного підрозділу.
- ☐ В. Керівника підприємства.
- ☐ Г. Інженера з питань охорони праці.

4. Чи можуть трудові колективи застосовувати заходи громадського стягнення?

- ☐ А. Ні.
- ☐ Б. Так.
- ☐ В. Лише після притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності.
- ☐ Г. Після погодження з виборним органом профспілки.

5. Якого виду юридичної відповідальності за порушення законодавства про колективний договір не існує?

- ☐ А. Матеріальної.
- ☐ Б. Дисциплінарної.
- ☐ В. Цивільно-правової.
- ☐ Г. Адміністративної.

СЕСІЯ 2. КОЛЕКТИВНИЙ ТРУДОВИЙ СПІР: ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Інтереси роботодавців і працівників не завжди збігаються, а отже, конфлікти або розбіжності, які відбуваються на будь-якій стадії трудових відносин, призводять до виникнення як індивідуальних трудових спорів, так і колективних спорів на підприємстві.

Відповідно до статті 32 Закону №2937 трудові спори, що виникають між сторонами під час проведення

колективних переговорів, укладення чи внесення змін до колективного договору, його виконання вирішуються в порядку, встановленому їх сторонами, а в разі недосягнення згоди – у порядку, передбаченому законодавством про вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), або в судовому порядку.

Таким чином, Закон №2937 передбачає можливість самостійного вирішення сторонами будь-якого колективного спору (конфлікту) у порядку, що визначається у колективному договорі.

Тобто Закон №2937 надає можливість передбачати у колективному договорі механізм вирішення колективних спорів, зокрема визначати умови, строки, порядок ухвалення відповідних рішень тощо.

Якщо у колективному договорі не окреслено порядок розгляду колективних трудових спорів, вони мають вирішуватися відповідно до вимог чинного законодавства України.

Нормативно-правове забезпечення вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) здійснюється на підставі норм прийнятого 3 березня 1998 року Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» (надалі – Закон №137).

Закон №137 визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів із вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на налагодження взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Положення Закону №137 поширюються на працівників та організації, утворені ними відповідно до законодавства для представництва і захисту їхніх інтересів, та на роботодавців, організації роботодавців та їх об'єднання.

Загальні положення Закону №137 визначають сферу дії; поняття «колективний трудовий спір (конфлікт)»; порядок виникнення колективного трудового спору (конфлікту).

Колективний трудовий спір (конфлікт) – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин, зокрема, щодо:

- встановлення нових або зміни наявних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладення чи зміни колективного договору;
- виконання колективного договору або окремих його положень.

Стороною колективного трудового спору (конфлікту) на виробничому рівні є працівники (окремі категорії працівників) підприємства, установи, організації чи їх структурних підрозділів або первинна профспілкова організація чи інша уповноважена працівниками організація та роботодавець.

За дорученням інтереси роботодавця у колективному трудовому спорі (конфлікті) може представляти інша особа, організація роботодавців, об'єднання організацій роботодавців (стаття 3 Закону №137).

Відповідно до статті 4 Закону №137 вимоги працівників на виробничому рівні формуються і затверджуються загальними зборами (конференцією) найманих працівників або формуються шляхом збору підписів і вважаються чинними за наявності не менше як половини підписів членів трудового колективу підприємства, установи, організації чи їх структурного підрозділу.

Вимоги працівників, первинної профспілкової організації (профспілки) оформлюються відповідним протоколом і надсилаються роботодавцю або уповноваженій ним особі.

Разом із висуненням вимог збори (конференція) працівників визначають орган чи особу, які будуть представляти їхні інтереси.

Роботодавець або уповноважена ним особа зобов'язані розглянути вимоги та повідомити про своє рішення у триденний строк з дня отримання таких вимог (стаття 5 Закону №137).

Стаття 6 Закону №137 визначає, коли виникає колективний спір, а саме:

- коли уповноважений представницький орган найманих працівників або виборний орган первинної профспілкової організації одержав від роботодавця повідомлення про повну або часткову відмову у задоволенні колективних вимог і прийняв рішення про незгоду з таким рішенням роботодавця;
- коли триденний строк розгляду вимог закінчився, а відповіді від роботодавця не надійшло.

Орган, який представляє інтереси найманих працівників або профспілки, зобов'язаний у триденний строк письмово проінформувати роботодавця, місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування за місцезнаходженням підприємства та Національну службу посередництва і примирення про виникнення колективного трудового спору (конфлікту).

Закон №137 передбачає кілька шляхів розгляду колективного спору.

1. Вирішення спору примірною комісією

Примирна комісія – орган, який призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін.

Примирна комісія утворюється на виробничому рівні за ініціативою однієї із сторін – у триденний строк з дати виникнення колективного трудового спору (конфлікту), і до неї входить однакова кількість представників кожної зі сторін.

Порядок призначення представників до примірної комісії кожна зі сторін колективного трудового спору (конфлікту) визначає самостійно.

До компетенції примірної комісії належить вирішення колективних трудових спорів щодо:

- встановлення нових або зміни наявних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладення чи зміни колективного договору.

Рішення примірної комісії оформлюється протоколом та має для сторін обов'язкову силу і виконується в порядку і строки, встановлені цим рішенням.

Після ухвалення рішення щодо вирішення колективного трудового спору (конфлікту) примирна комісія припиняє свою роботу.

2. Вирішення спору трудовим арбітражем

Трудовий арбітраж – орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб і ухвалює рішення по суті трудового спору (конфлікту).

Трудовий арбітраж утворюється з ініціативи однієї зі сторін або незалежного посередника у триденний строк у разі:

- неприйняття примірною комісією погодженого рішення щодо вирішення колективного трудового спору (конфлікту) з питань укладення чи внесення змін до колективного договору;
- виникнення колективного трудового спору (конфлікту) з питань виконання колективного договору або окремих його положень.

Кількісний і персональний склад трудового арбітражу визначається за згодою сторін. Голова трудового арбітражу обирається з числа його членів.

Колективний трудовий спір (конфлікт) розглядається трудовим арбітражем з обов'язковою участю представників сторін, а в разі потреби – представників інших заінтересованих органів та організацій.

Трудовий арбітраж має ухвалити рішення у десятиденний строк з дня його створення, за рішенням більшості членів трудового арбітражу цей строк може бути продовжено до двадцяти днів. Рішення трудового арбітражу ухвалюється більшістю голосів його членів, оформлюється протоколом і підписується усіма його членами.

 **Увага!** Рішення трудового арбітражу є обов'язковим для виконання, якщо сторони про це попередньо домовилися.

Члени трудового арбітражу не мають права розголошувати відомості, що є державною таємницею або іншою захищеною законом таємницею.

Організаційне та матеріально-технічне забезпечення роботи трудового арбітражу здійснюється за домовленістю сторін, а якщо сторони не досягли згоди – в рівних частках.

На відміну від примирної комісії, трудовий арбітраж – орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб і ухвалює рішення по суті трудового спору (конфлікту).

3. Страйк

Страйк – як крайній засіб (коли всі інші можливості вичерпано) вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Реалізація права на страйк в Україні залишається досить складним питанням через значну кількість обмежень, прогалин та невідповідностей у національному законодавстві, а також відсутність окремого закону про страйк.

Право на страйк офіційно визнано Європейською соціальною хартією, що була ухвалена Радою Європи 18 жовтня 1961 р. Так, стаття 6 Хартії, зокрема, визначає, що з метою забезпечення ефективного здійснення права на укладання колективних договорів Сторони визнають право працівників і роботодавців на колективні дії у випадках конфліктів інтересів, зокрема право на страйк, з урахуванням зобов'язань, які можуть впливати з раніше укладених колективних договорів.

Право на страйк закріплено у статті 44 Конституції України, яка передбачає, що ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів, ніхто не може бути примушений до участі або до неучасті у страйку.

Порядок здійснення права на страйк встановлюється законом з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших людей.

У Законі №137 визначено, що страйк – це тимчасове колективне добровільне припинення роботи (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) працівниками підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Зауважимо, що рішення про оголошення страйку на підприємстві ухвалюється за поданням виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) чи іншої організації працівників, уповноваженої представляти їхні інтереси, загальними зборами (конференцією) працівників шляхом голосування.

Таке рішення вважається ухваленим, якщо за нього проголосувала більшість працівників або дві третини делегатів конференції. Рішення про оголошення страйку оформлюється протоколом.

Страйк на підприємстві очолює орган (особа), яку визначено загальними зборами (конференцією) найманих працівників під час ухвалення рішення про оголошення страйку (стаття 20 Закону №137).

Орган (особа), який очолює страйк, зобов'язаний письмово попередити роботодавця або уповноважену ним особу не пізніше як за сім днів до початку страйку, а в разі ухвалення рішення про страйк на безперервно діючому виробництві – за п'ятнадцять днів.

Місцеперебування під час страйку працівників, які беруть у ньому участь, визначається органом (особою), що керує страйком, за погодженням із роботодавцем.

У разі проведення зборів, мітингів, пікетів за межами підприємства орган (особа), який очолює страйк, має повідомити про запланований захід місцевому органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування не пізніше ніж за три дні.

 **Увага!** Під час страйку сторони колективного трудового спору (конфлікту) зобов'язані продовжувати пошук шляхів його вирішення, використовуючи для цього всі наявні можливості.

Угода про вирішення колективного трудового спору (конфлікту) підписується керівником або іншим повноважним представником органу, що очолює страйк, і роботодавцем або уповноваженою ним особою.

У Законі №137 містяться важливі норми про визнання страйку незаконним, а також про заборону проведення страйку.

Страйки визнаються незаконними, якщо вони оголошені:

- з вимогами про зміну конституційного ладу, державних кордонів та адміністративно-територіального устрою України;
- з вимогами, що порушують права людини;
- з вимогами, що не стосуються колективних трудових спорів;
- з порушенням формування вимог працівників;

- до моменту виникнення колективного трудового спору (конфлікту);
- з порушенням порядку вирішення колективного трудового спору трудовим арбітражем;
- з порушенням порядку прийняття рішення про проведення страйку
- під час здійснення примирних процедур, передбачених Законом №137.

Заборона проведення страйку

Статтею 24 Закону №137 передбачено випадки, за яких проведення страйку забороняється, а саме:

- за умов, якщо припинення працівниками роботи створює загрозу життю і здоров'ю людей, довкіллю або перешкоджає запобіганню стихійному лиху, аваріям, катастрофам, епідеміям та епізоотіям чи ліквідації їх наслідків;
- проведення страйку працівників (крім технічного та обслуговуючого персоналу) органів прокуратури, суду, Збройних Сил України, органів державної влади, безпеки та правопорядку;
- персоналу постачальника електронних комунікаційних послуг забороняється брати участь у страйках, якщо такі дії призводять до припинення функціонування електронних комунікаційних мереж чи надання електронних комунікаційних

послуг, що створює перешкоди для забезпечення національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод людини;

- у разі оголошення надзвичайного стану Верховна Рада України або Президент України можуть заборонити проведення страйків на строк, що не перевищує одного місяця. Подальша заборона має бути схвалена спільним актом Верховної Ради України і Президента України;
- у разі оголошення воєнного стану автоматично настає заборона проведення страйків до моменту його скасування.

Заборона проведення страйку окремими категоріями працівників, під час виконання певних робіт, у певних місцях та за настання певних ситуацій передбачена й іншими законами України.

Нижче наведено норми законів, якими передбачена заборона проведення страйків (Табл. 1).

Для найманих працівників, для яких встановлена заборона на страйк, законодавством передбачена можливість проведення примирних процедур з метою захисту своїх соціально-трудова і економічних інтересів. Якщо розбіжності між сторонами колективного

Таблиця 1.

Законодавчі норми про заборону страйків

Нормативно-правовий акт	Категорії працівників, на яких поширюється заборона
Стаття 10 Закону України «Про державну службу»	Державний службовець не має права організовувати і брати участь у страйках.
Стаття 61 Закону України «Про Національну поліцію»	Поліцейський не може організовувати страйки та брати участь у страйках.
Стаття 17 Закону України «Про Збройні Сили України»	Організація військовослужбовцями та резервістами під час виконання ними обов'язків служби у військовому резерві страйків і участь в їх проведенні не допускаються. Організація працівниками Збройних Сил України страйків і участь в їх проведенні не допускаються.
Стаття 35 Закону України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»	Персонал ядерних установок та об'єктів, призначених для поводження з радіоактивними відходами, не має права на страйки.
Стаття 5 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»	Організація військовослужбовцями страйків і участь в їх проведенні не допускається.
Стаття 8 Закону України «Про альтернативну (невійськову) службу»	Громадянин, направлений на альтернативну службу, не має права брати участь у страйках.
Стаття 15 Закону України «Про Державну прикордонну службу України»	Організація військовослужбовцями і працівниками Державної прикордонної служби України страйків та участь у їх проведенні не допускаються.
Стаття 15 Закону України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України»	Організація особами рядового і начальницького складу та працівниками кримінально-виконавчої служби страйків та участь у їх проведенні забороняються.
Стаття 13 Закону України «Про ринок електричної енергії»	Страйки на підприємствах електроенергетики забороняються у випадках, якщо вони можуть призвести до порушення сталості ОЕС України.
Стаття 18 Закону України «Про прокуратуру»	Прокурор не може належати до політичної партії, брати участь у політичних акціях, мітингах, страйках.
Стаття 30 Закону України «Про теплопостачання»	Страйки на об'єктах у сфері теплопостачання забороняються у випадках, коли вони можуть призвести до порушення стабільності теплопостачання споживачів в опалювальний період.
Стаття 13 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України»	Працівники Національного бюро не мають права бути членами чи брати участь у створенні чи діяльності політичних партій, організовувати або брати участь у страйках.

трудового спору (конфлікту) примирними органами не врегульовані, тоді працівники з метою поновлення порушених трудових прав мають право вирішувати такі спори (конфлікти) у судовому порядку.

Це компенсаційні гарантії в разі заборони проведення страйку окремим категоріям найманих працівників.

Стаття 27 Закону №137 передбачає гарантії для працівників під час страйку, а саме:

- участь у страйку працівників, за винятком страйків, визнаних судом незаконними, не розглядається як порушення трудової дисципліни і не може бути підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності;
- за працівниками, які не брали участі у страйку, але у зв'язку з його проведенням не мали можливості виконувати свої трудові обов'язки, зберігається заробітна плата у розмірах, не нижчих від установлених законодавством та колективним договором, укладеним на цьому підприємстві, як за час простою не з провини працівника. Облік таких працівників є обов'язком роботодавця.

За рішенням найманих працівників чи первинної профспілкової організації (профспілки) може бути утворено страйковий фонд з добровільних внесків і пожертвувань та визначено Порядок його використання.

Закон №137 також окреслює і наслідки участі працівників у страйку, а саме: організація страйку, визнаного судом незаконним, або участь у ньому є порушенням трудової дисципліни.

Час страйку працівникам, які беруть у ньому участь, не оплачується та не зараховується до трудового стажу.



Практичне завдання 1

На підприємстві відповідно до закону оголошено страйк. Складіть текст угоди про вирішення колективного трудового спору.

Практичне завдання 2

Підготуйте розділ проєкту колективного договору «Порядок урегулювання колективного спору (конфлікту) на підприємстві».

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАТЬ

1. Колективні трудові спори (конфлікти) можуть стосуватися розбіжностей щодо:

- ☐ А. Зміни наявних соціально-економічних умов праці.
- ☐ Б. Виконання умов колективного договору.
- ☐ В. Затвердження графіку надання відпусток.
- ☐ Г. Усе вищеперелічене.

2. У який момент виникає колективний трудовий спір?

- ☐ А. Коли роботодавець повідомляє про відмову розглядати вимоги профспілки.
- ☐ Б. Коли спливає місячний строк розгляду роботодавцем вимог профспілки.
- ☐ В. Коли від роботодавця отримано повідомлення про повну або часткову відмову у задоволенні колективних вимог.
- ☐ Г. Коли профспілка ухвалює рішення про незгоду з відповіддю роботодавця.

3. За чією ініціативою утворюється примирна комісія?

- ☐ А. Роботодавця.
- ☐ Б. Профспілки.
- ☐ В. Представників трудового колективу.
- ☐ Г. Будь-кого з вищеперерахованих.

4. Коли рішення трудового арбітражу є обов'язковим для виконання?

- ☐ А. На підставі наказу роботодавця.
- ☐ Б. За рішенням виборного органу первинної профспілкової організації.
- ☐ В. Якщо сторони про це попередньо домовилися.
- ☐ Г. За рішенням загальних зборів.

5. Страйк визнається законним, коли:

- ☐ А. Вимоги профспілки порушують права людини.
- ☐ Б. Дотримано порядок формування вимог працівників.
- ☐ В. Дотримано порядок прийняття рішення про проведення страйку.
- ☐ Г. Страйк оголошено до моменту виникнення колективного трудового спору.

СЕСІЯ 3. МЕДІАЦІЯ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ВІДМІННОСТІ ВІД ІНШИХ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ СПОРУ



Групове опитування

Виявлення рівня обізнаності групи щодо теорії та процесу медіації. Визначення рівня залучення учасників у вирішення спорів між іншими людьми в ролі третьої сторони. Формування завдань для учасників на курс.

Медіацію, як і переговори, зараховують до так званих альтернативних методів вирішення конфліктів. Що ж тоді вважати неальтернативними, тобто основними, методами? Це судовий та силовий методи. За такою логікою, спершу має скластися конфліктна ситуація,

яку сторони готові вирішувати в суді або за допомогою сили (тобто конфлікт уже на гарячих стадіях), і лише потім починають розглядатися альтернативи.

Ми також пам'ятаємо, що залежно від фази конфлікту варіюється імовірність його вирішення. Коли сторони перебувають в активній фазі судового або силового протистояння, альтернативний варіант із домовленими не надто вірогідний.

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, переговори та медіацію варто сприймати не як альтернативні, а як першочергові та основні методи роботи з конфліктом від ранніх стадій його розвитку. Тож попри регламенти, процедури і порядок вирішення будь-яких конфліктів закликаємо поставитись до альтернативних методів як до пріоритетних, і це буде корисно передусім для вас самих.

Нагадаємо, що медіація – це процес переговорів між конфліктуючими сторонами за участю нейтрального посередника (медіатора). Специфічні ознаки й переваги цього процесу: він відбувається за взаємною згодою сторін з урахуванням таких базових принципів, як добровільність, конфіденційність і нейтральність.

Добровільність медіаційного процесу передбачає, що усі його учасники, як і медіатор, дають згоду на роботу в обраному форматі. Вони усвідомлюють суть, принципи та правила процесу і погоджуються з ними перед його початком. Медіатор не може розпочинати роботу з конфліктом (зокрема й збирати інформацію щодо нього) доти, доки всі учасники не нададуть формальної чи неформальної згоди. Медіатор має розтлумачити сторонам усі аспекти процедури медіації та своєї ролі як посередника. Якщо хоча б одна зі сторін не досить повно розуміє специфіку або не впевнена у готовності домовлятися зі своїм опонентом, процедуру починати не можна. Це нормально, коли під час медіації хтось вирішує вийти з процесу. Це

відбувається в межах принципу добровільності, і всі учасники мають знати про це від самого початку.

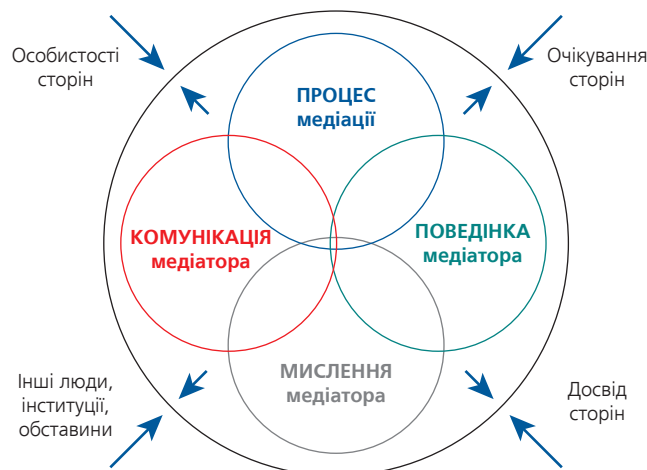
Принцип конфіденційності полягає у повній інформаційній ізоляції третіх осіб та організацій, не задіяних у медіації. Усе, що відбувається за круглим столом медіатора, має там і залишатися. Сторони можуть озвучувати результати переговорів, закріплені в медіаційній угоді, але все, що учасники кажуть, пишуть, чують, роблять, залишається конфіденційним. Якщо медіатор спілкується зі сторонами сам на сам (це називається «кокус»), він так само дотримується принципу конфіденційності щодо інших учасників процесу і озвучує виключно ту інформацію, на яку отримав особисту згоду від кожної зі сторін. Якщо у процесі медіації виникає потреба передати інформацію іншим особам (наприклад, експертам) чи залучити додаткові сторони до процесу, усі учасники мають надати згоду на це.

Конфіденційність часто виступає головним чинником обрання для врегулювання конфлікту саме медіації, бо сторони не зацікавлені в публічному висвітленні спору.

Конфіденційність важлива ще й із того погляду, що під час роботи з інтересами і потребами сторони мають довіряти медіатору і процесу медіації, завдяки чому легше розкриватимуть свої думки, обставини та емоції.

Принцип нейтральності, на перший погляд, є досить простим та зрозумілим – медіатор має бути неупередженим, безоціночним, нейтральним, незаангажованим, незацікавленим щодо сторін або результатів медіації. З іншого боку, наразі немає єдиного універсального розуміння цього принципу, але всі сходяться на тому, що без нейтральності медіація втрачає суть. Щоб не поринати в дискусії щодо нейтральності медіатора, пропонуємо розглянути цей принцип комплексно (Рис. 1).

Рисунок 1.
Комплексна модель нейтральності медіатора



Наголосимо на важливому й доволі спірному аспекті: нейтральність має кілька точок спостереження і сприйняття. Ідеться безпосередньо про нейтральність медіатора і про те, як сторони процесу її сприймають. Медіатор має дбати, щоб усі учасники процесу бачили й відчували його нейтральність.

Групова робота

Учасники разом з тренером досліджують кожен елемент моделі нейтральності медіатора; аналізують можливості її застосування під час урегулювання конфліктів на підприємстві; дискутують щодо критеріїв визначення нейтральності медіатора.

Існують такі види медіаційного посередництва:

- пряме (передбачає одночасну присутність усіх сторін, зокрема медіатора) та непряме, тобто «човникова медіація» (передбачає спілкування медіатора з кожною стороною окремо);
- офіційне (передбачає наявність певного владного ресурсу – офіційного статусу особи або організації, що виступає у ролі посередника: міждержавні організації (ООН), окремі держави, державні правові інституції, державні комісії, представники правоохоронних органів, громадські організації тощо) та неофіційне (не передбачає наявності владних повноважень для особи або організації, що виконує функцію медіатора);
- формальне (медіатор має зафіксований статус посередника, попередньо погоджений усіма учасниками) та неформальне (не передбачає закріплення статусу за посередником та дотримання ним усіх функцій медіатора, етапів процедури і принципів медіації). Разом із тим за неформального посередництва учасники перемовин мають

визнавати неформальний авторитет особи, яку погоджують на роль посередника у вирішенні їхнього конфлікту, попри відсутність у нього офіційного статусу.



Групова дискусія на тему неформального посередництва на підприємстві: хто може виступати в ролі такого посередника? чи мають учасники такий досвід урегулювання конфліктів? якими специфічними знаннями та навичками має володіти ця особа?

Різні сфери правових відносин зумовлюють роботу медіаторів за окремими напрямками: сімейні, комерційні, організаційні, трудові, міжнародні спори.

Порівнюючи процедуру медіації з іншими методами врегулювання спорів між сторонами (переговорами, арбітражем, судовим процесом), можна виокремити низку її особливостей та переваг (Табл. 2).

Унікальний набір специфічних характеристик медіації як альтернативного методу вирішення конфліктів, на наш погляд, робить її максимально адаптивним до будь-якої сфери превентивним засобом, який за умови завчасного та якісного застосування стратегічно працює з поточним або майбутнім конфліктним потенціалом.

З розвитком медіації її підходи почали застосовувати в різних сферах діяльності саме з метою запобігання конфліктам, завдяки чому постав такий напрям, як «превентивна медіація». Організаційна психологія активно використовує принципи та інструменти медіації для передбачення конфліктних ситуацій і роботи з ними в трудових колективах, тож ці підходи включені до програм навчання менеджерів з персоналу та

Таблиця 2.

Порівняння медіації з іншими методами врегулювання конфліктів

	Переговори	Медіація	Арбітраж	Суд
Хто ухвалює рішення	Сторони	Сторони	Арбітр	Суддя
Хто контролює процес	Сторони	Медіатор: суворо, формально, за участю сторін	Арбітр: відносно неформально	Суддя: з найвищим рівнем формальності
Роль третьої сторони	Відсутня	Незалежний та неупереджений помічник	Незалежний та неупереджений експерт	Полягає у захисті своєї сторони та дискредитації іншої
Безпосередня участь сторін	Повна, але на затверджених сторонами умовах	Повна участь в ухваленні рішень щодо спору, опрацювання, оцінювання та узгодження варіантів рішення	Сторони повідомляють деталі наявної проблеми, ідеї щодо її вирішення, описують загальну ситуацію, після чого арбітр ухвалює рішення	Від імені сторін виступають їхні представники
Можливий результат процесу	Будь-яке рішення, з яким погоджуються сторони	Намір досягнути варіанту, який задовольняє інтереси усіх сторін («виграш – виграш»)	Компроміс між варіантами, що пропонується сторонам на основі наявних доказів та за результатами технічного оцінювання	«Виграш – програш»: на основі правового прецедента та на основі наявних доказів

сесій тимбілдингу. Особливої популярності набули тренінги з комунікативної та конфлікт-компетентності фахівців. На нашу думку, це свідчить про наявний запит на запровадження медіаційної культури на рівні організацій з метою запобігання конфліктам, зменшення їх кількості та оптимізації їх наслідків для бізнесу.

Превентивна медіація як окрема послуга та самостійний напрям медіації активно розвивається в США та Англії, де користується попитом практика залучення нейтральної сторони на етапі укладання складних угод (злиття та поглинання, продаж підприємств, договори спільної діяльності, угоди акціонерів або членів спільноти) з метою запобігання ризикам майбутніх конфліктів. Довгострокові угоди додатково передбачають обов'язкові переговори у форматі медіації щодо перегляду умов цих угод у випадку виникнення непередбачуваних обставин.

У вітчизняній практиці превентивна медіація успішно інтегрується в діяльність нотаріусів, працівників товарних бірж, фахівців ризик-менеджменту, застосовується як інструмент у роботі медіаторів, які спеціалізуються на відновлювальній, пенітенціарній та шкільній медіації.

Превентивна медіація є одним із засобів роботи з конфліктним потенціалом і тому може мати широке практичне застосування в організаційній соціальній сфері.

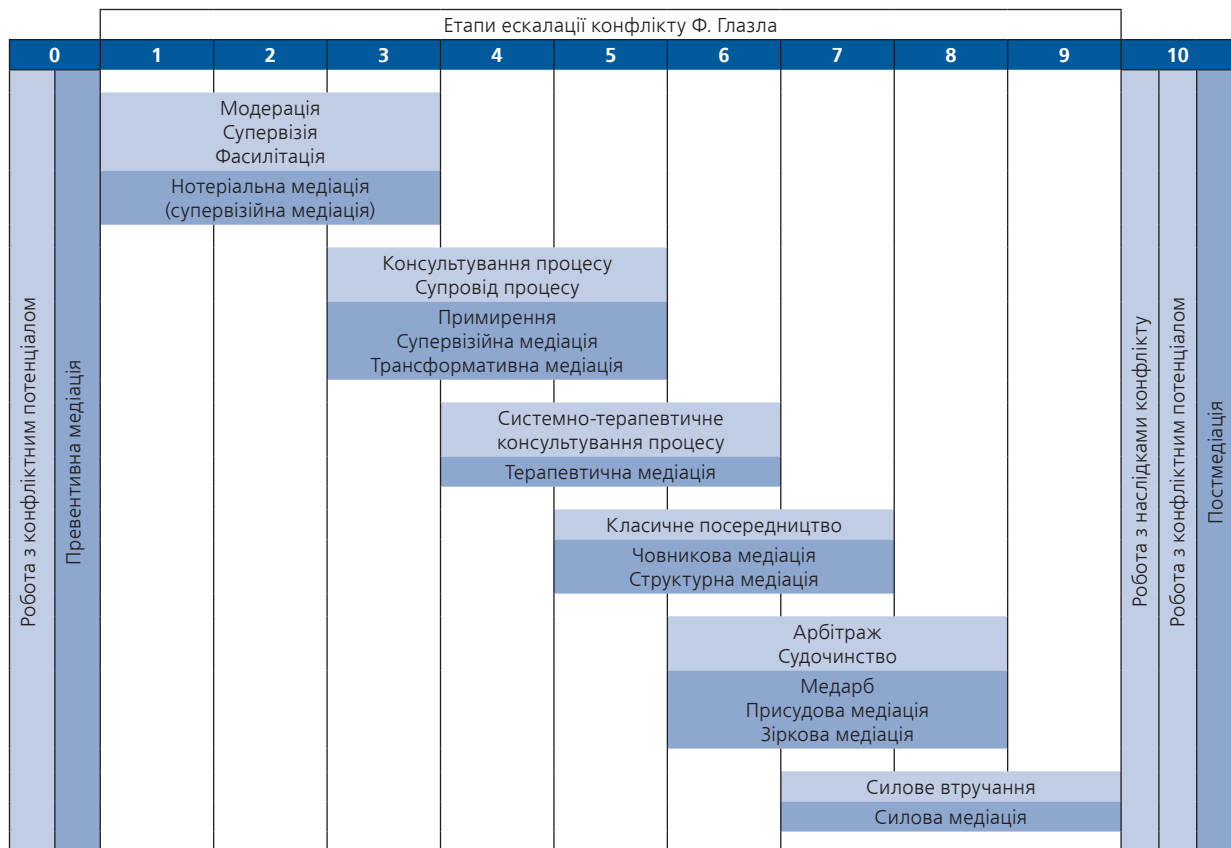


Групова дискусія щодо доречності застосування медіації на етапі укладання колективних угод, щодо можливих переваг, недоліків тощо.

Хоча медіація може застосовуватися на будь-якому етапі конфлікту (навіть за умови паралельного судового процесу чи силового протистояння), її характер буде дещо відрізнятися залежно від подій конфлікту. Основні ознаки окремих форм медіації зі специфічними інтервенціями на 95% збігаються зі стратегіями роботи третіх сторін. Тому пропонуємо розглянути кореляцію між відомими нам етапами ескалації конфлікту, моделями стратегій третьої сторони та різними формами медіації (Рис. 2). Вважаємо за доцільне також врахувати перед- і постконфліктні фази.

Рисунок 2.

Поєднання етапів ескалації конфлікту, стратегій третьої сторони, сучасних форм медіації, превентивної та постконфліктної фази конфлікту





Групова робота

Учасники разом із тренером розглядають можливі модифікації медіаційного процесу та участі третьої сторони на різних етапах ескалації конфлікту і дискутують щодо їхньої специфіки.

5. Хто контролює процес медіації?

- ☐ А. Сторони.
- ☐ Б. Медіатор.
- ☐ В. Суд.
- ☐ Г. Треті особи.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Основні принципи медіації:

- ☐ А. Добровільність.
- ☐ Б. Конфіденційність.
- ☐ В. Нейтральність.
- ☐ Г. Усі варіанти правильні.

2. Непряма форма посередництва передбачає:

- ☐ А. Присутність медіатора на зустрічах сторін.
- ☐ Б. Спілкування медіатора з кожною зі сторін окремо.
- ☐ В. Залучення арбітра до процесу медіації.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

3. Які з конфліктів не належать до медіабельних?

- ☐ А. Сімейні.
- ☐ Б. Організаційні та трудові.
- ☐ В. Комерційні та міжнародні.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

4. Хто ухвалює рішення за результатами процесу медіації?

- ☐ А. Медіатор.
- ☐ Б. Сторони.
- ☐ В. Сторони за погодженням медіатора.
- ☐ Г. Медіатор за поданням сторін.

СЕСІЯ 4. ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ

Медіація – це структурований процес, тож передбачає наявність окремих етапів роботи. Якість роботи на кожному етапі впливає на наступний крок і на результат медіації в цілому. Як і в класичному переговорному процесі, кожному етапу притаманні свої завдання, без виконання яких немає сенсу рухатися далі. Отже, пропонуємо детальніше ознайомитись із етапами медіаційного процесу (Рис. 3).

Перший етап медіації – це початок, або відкриття, процесу. Попри назву, цей етап може стати й останнім. Під час відкриття медіатор аналізує медіабельність кейсу, тобто доречність та вірогідність вирішення конфлікту саме шляхом медіації. Досить часто сторони не розуміють суті цього процесу та мають хибні очікування (наприклад, що медіатор консультуватиме сторони, допомагатиме їм ухвалити правильне рішення, об'єктивно розсудить, хто правий, хто винний, тощо). Тому медіатор і сторони насамперед мають узгодити всі принципи, правила і формат роботи. Сторонам на початковому етапі потрібно усвідомити, що тільки вони відповідальні за результати переговорів чи за їх відсутність. Що медіація – це спільний пошук відповідей, робота обох сторін, бажання домовитись одне з одним. Якщо медіатор не бачить двосторонньої готовності шукати рішення, він не продовжує процес.

Медіацію можуть свідомо використовувати в особистих цілях – щоб виграти час, зібрати інформацію про опонента або продемонструвати певну активність. Тобто інтерес може полягати у зовсім іншому. Щойно

Рисунок 3.
Етапи процесу медіації



медіатор це виявляє, він має перевірити свої спостереження і припинити процес.

Результатом першого етапу зазвичай є підписана угода між усіма учасниками, узгоджені правила гри та максимально повне розуміння процесу і особистої відповідальності сторін. Це і є перша домовленість сторін у процесі медіації.



Практична робота

Учасники діляться на четвірки – медіатор, дві сторони та спостерігач. Потрібно провести рольову гру на основі кейсу, з яким учасники попередньо ознайомлюються. Завдання медіатора – узгодити зі сторонами всі важливі елементи першого етапу. Завдання сторін – укласти договір про медіацію чи ухвалити протилежне рішення. Завдання спостерігача – звертати увагу на роботу медіатора, дотримання ним усіх вимог, його слова і поведінку, зважати на реакції сторін.

Групова дискусія

Другий етап медіації – це дослідження, збір загальної інформації щодо конфлікту. Якщо досі медіатор лише в цілому знав про суть конфлікту, то зараз перед ним постають два завдання: виявити позиції сторін (зрозуміти головні проблеми й точки дотику) та відстежити емоційні чинники, що впливають на конфлікт (взаємини).

Важливо, щоб сторони не переходили на особистості й коректно вербалізували свої погляди та емоції. Медіатор, своєю чергою, пилює, щоб кожній стороні було приділено однакову кількість часу та уваги. Досить ефективним є прийом «перемикання» між сторонами через кожну хвилину–дві, оскільки на цьому етапі сторонам досить важко пасивно слухати, як опонент говорить про своє (що часто суперечить позиції слухача).

Медіатор уважно спостерігає за сигналами та реакціями сторін – їхньою мовою тіла, яка дає зрозуміти, що сторони думають або відчувають. Медіатор обов'язково реагує на це, озвучує своє враження, перевіряє правильність інтерпретацій. Розуміти мову тіла й реагувати на неї не менш важливо, ніж уміти слухати людей. Медіатор має чути не лише те, що кажуть учасники, але й те, про що мовчать. Емоції та мову тіла не можна ігнорувати, тому професійний посередник має володіти прийомами вербалізації почуттів, інструментами позитивного зворотного зв'язку й загалом не боятись взаємодіяти з емоціями сторін.

За тривалістю другий етап доволі короткий. Медіатор не заглиблюється в деталі, лише виявляє суть подій у цілому. Йому важливо виокремити головні питання. Здавалося б, на початку сторони вже озвучували суть

проблеми, навіщо повторюватися? Утім, абсолютна більшість людей по-різному бачать суть проблеми (або ще гірше – не бачать її). З огляду на це після виявлення всіх ключових проблем і емоцій сторони мають погодити перелік питань (проблем, завдань) для роботи на наступних етапах. І це буде їхня друга домовленість у процесі медіації.

Третій етап медіації передбачає детальніше вивчення озвучених проблем та проявлених емоцій. Це потрібно для того, щоб медіатор зрозумів характер взаємодії та комунікації між сторонами, оскільки доволі часто сторони конфлікту припиняють спілкування або проводять вельми неконструктивний діалог. Унаслідок цього вони не розуміють поглядів своїх опонентів (або бачать їх викривлено), не володіють інформацією про ситуацію, думки або сприйняття іншої сторони. Отже, цей етап дає сторонам можливість почути одне одного, поділитися важливою інформацією, скоригувати сприйняття та інтерпретації одне одного. Часто медіатор виконує роль «перекладача» між сторонами, а результати такої комунікації стають важливим кроком до порозуміння між опонентами і вирівнювання конфлікту в бік конструктивного діалогу.

Четвертий етап – робота з інтересами сторін. Ми знаємо, що за кожною позицією стоїть інтерес. Під позиціями сторони розуміють певні вимоги, умови, бажання. Сторонам вкрай важко зрозуміти й прийняти позиції одне одного, якщо вони протилежні або несумісні. Іноді значно легше зрозуміти мотиви людей, що лежать в основі їхніх бажань. Саме тому медіатор схиляє сторони до відкритого висловлення своїх глибинних мотивів. Він може навіть попросити сторону зайняти місце іншої, «приміряти» обставини, у яких вона опинилася, і тим самим створити умови для формування прийняття і поваги до інтересу опонента.

П'ятий етап – робота над сумісністю та спільністю інтересів сторін. Тільки на цьому етапі, коли сторони розуміють, чують і приймають одна одну, вони можуть вільно міркувати про можливі рішення. Це фаза мозкового штурму: сторони мають формулювати можливі варіанти рішень. Медіатор пояснює, що ці варіанти ні до чого поки не зобов'язують, що їх можна у будь-який момент відхилити і почати шукати альтернативні шляхи. Головне завдання цього етапу – не знайти фінальне рішення проблеми, а стимулювати сам процес генерації спільних ідей. Після вироблення низки потенційних варіантів можна переходити до консультацій та переговорів щодо кожного із них.

Шостий етап – робота з конфліктуєчими або несумісними інтересами. Щодо таких спірних питань доволі важко вести переговори, тому добре, якщо сторони можуть самостійно визначити умови практичного задоволення цих потреб. Інакше кажучи, вони мають подумати, чи існують якісь незалежні або об'єктивні стандарти (критерії). Часто сторони отримують це

питання як домашнє завдання перед наступною зустріччю. Далі вони обговорюватимуть, які критерії влаштують обидві сторони і чому саме їх потрібно обрати. Щойно сторони погодять формат взаємодії для конфліктних та несумісних інтересів, процес медіації можна вести до завершення.

Сьомий етап – перевірка реальності досягнутих домовленостей та укладання медіаційної угоди, у якій сторони мають зафіксувати всі домовленості. Часто сторони зазначають, що майбутні можливі спори також вирішуватимуть шляхом медіації. Перед підписанням угоди сторони мають повторно перевірити практичну можливість виконання погоджених умов, дотримання інтересів обох сторін, законність угоди і за необхідності отримати підтвердження від профільних фахівців (юристів, експертів).

Отже, ми розглянули сім основних етапів процесу медіації. На практиці досить важко дотримуватись лінійності від першого до сьомого кроку. Доволі часто процес медіації має циклічний формат (доводиться повертатися на кілька стадій назад і проходити їх заново). Наприклад, розпочавши фазу мозкового штурму, медіатор помічає низку спірних моментів, які не були достатньо обговорені на другому й третьому етапах. Попри розчарування (адже посередник думає, що сторони близькі до вирішення) у такому випадку немає іншого варіанту, крім як повертатися до другої та третьої фаз. Зрештою це принесе більше плодів.



Практична робота

Учасники діляться на четвірки – медіатор, дві сторони та спостерігач. Потрібно провести рольову гру на основі кейсу, з яким учасники ознайомлюються попередньо. Завдання медіатора – робота зі сторонами конфлікту після укладання угоди про медіацію. Завдання спостерігача – звертати увагу на роботу медіатора, його взаємодію зі сторонами, використання комунікативних інструментів і технік, дотримання головних цілей кожного етапу медіації.

Групова дискусія

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Скільки етапів передбачає піраміда процесу медіації?

- ☐ А. 5.
- ☐ Б. 7.
- ☐ В. 6.
- ☐ Г. 9.

2. Чи можна проводити медіацію у довільному порядку?

- ☐ А. Так, оскільки це спілкування між людьми і його важко вкласти в лінійну послідовність.
- ☐ Б. Ні, оскільки медіація – це структурований, лінійний та циклічний процес взаємодії між сторонами й медіатором, і порушення логіки процесу негативно впливає на його ефективність.
- ☐ В. Залежить від кількості учасників та медіаторів.
- ☐ Г. Залежить від типу конфлікту.

3. Який результат передбачає перший етап медіації?

- ☐ А. Погодження принципів медіації та правил гри.
- ☐ Б. Прояснення усіх питань щодо процесу медіації та ролі медіатора.
- ☐ В. Укладання договору про медіацію.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

4. На якому етапі медіатор має починати роботу з інтересами сторін?

- ☐ А. На другому.
- ☐ Б. На третьому.
- ☐ В. На четвертому.
- ☐ Г. На другому–четвертому залежно від обставин.

5. Оберіть правильну послідовність етапів піраміди медіації.

- ☐ А. Початок, дослідження, робота з проблемними питаннями, робота з інтересами, робота зі спільними інтересами, робота з несумісними інтересами, перевірка.
- ☐ Б. Підготовка, укладання договору, дослідження, робота з позиціями, робота з інтересами, мозковий штурм, підписання медіаційної угоди.
- ☐ В. Підготовка, початок, дослідження, робота з позиціями, робота з інтересами, перевірка реальності, укладання медіаційної угоди.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

СЕСІЯ 5. ТЕХНІКИ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ МЕДІАТОРА ЯК УНІВЕРСАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОФСПІЛКОВОГО ПЕРЕГОВІРНИКА

Важливо чітко розмежовувати, хто за що відповідає в процесі медіації: за результати – сторони, за сам процес – медіатор. Ми щойно розглянули, з яких кроків складається цей процес, тобто його структуру. Піраміда процесу медіації – це своєрідний маршрут, яким сторони рухаються від точки А (конфлікту й непорозуміння) до точки Б (примирення та/або угоди). Протягом усього маршруту їх супроводжує провідник – медіатор. Оскільки шлях цей непростий, з великою кількістю поворотів, спусків та підйомів, зі слизькими ділянками, річками, болотами й пустелями, провідник мусить бути дуже кваліфікованим. Часто його компетенції не є очевидними, яскраво вираженими. Тим не менше саме набір гнучких навичок і метанавичок посередника відіграє ключову роль у подоланні сторонами непростого шляху від конфлікту до миру.

Медіатор – фахівець, який майстерно володіє комунікативними техніками, розуміє природу конфлікту й уміє якісно його аналізувати, має високий рівень емпатії та гарно розвинену увагу. Ви вже опанували базові знання щодо перелічених технік та компетенцій. Що цікаво, більшість із них спільні для переговорників та медіаторів, адже медіація – це і є переговори, ускладнені конфліктним протистоянням між сторонами.

Відкинувши формальності, побачимо, що переговори й конфлікти у повсякденному житті часто сусідять. Переговори можуть стати результатом конфлікту на підприємстві або навпаки у процесі спілкування між колегами починають розвиватися непорозуміння й конфлікт.

На етапі підготовки до колективних переговорів або у переговорному процесі як усередині команд, так і між опонентами також можуть виникати суперечки, які потрібно вміти швидко і якісно врегульовувати.



Групова робота

Учасники діляться на дві команди і готують:

1. Приклади ситуацій, у яких профспілковому переговорнику можуть знадобитися навички та компетенції медіатора (бажано використовувати досвід).
2. Перелік та пріоритизацію навичок і компетенцій, важливих у роботі медіатора. Після цього команди разом із тренером створюють ситуативно-поведінкову матрицю для профспілкового переговорника в разі виникнення конфліктних ситуацій.

Гарвардська модель переговорів

Ми пам'ятаємо про жорсткий і м'який стилі переговорів, про опосередкований позиційний торг і про принципові переговори. Вище зазначалося, що немає єдиного правильного та ефективного стилю ведення переговорів, оскільки кожен має свої особливості, переваги й недоліки і може по-різному застосовуватися в різних ситуаціях. Принципові переговори (Гарвардська модель) найкраще зарекомендували себе під час урегулювання спірних ситуацій за участю третьої сторони. Принципи, на яких ця модель базується, гармонійно поєднуються із цілями та принципами медіації. Принципові переговори ще називають раціональними, оскільки вони ґрунтуються саме на такому підході до вирішення проблем:

1. Розділяти людей та проблеми.
2. Фокусуватися на інтересах, а не позиціях.
3. Генерувати різні варіанти рішень, перш ніж ухвалювати остаточне.
4. Наполягати на тому, щоб результати переговорів базувались на об'єктивних критеріях.

Принцип відокремлення людей від проблем вимагає від сторін уміння абстрагуватися від особистих якостей і дій опонента та від власних емоцій і суджень щодо нього. Особисті проблеми не мають заважати сторонам у пошуку рішень. Саме тому медіатор на початкових етапах процесу медіації значну увагу приділяє емоціям і реакціям сторін, щоб, по-перше, виявити їхній вплив на конфлікт, а по-друге, допомогти сторонам зрозуміти одне одного і зосередитися не на особистостях, а на спільних завданнях.

Так, перший принцип досить непросто втілити в життя, оскільки учасники доволі часто вбачають проблему саме в особистості опонента, особливо якщо конфлікт розвивався протягом тривалого часу і у сторін сформувалися яскраво виражені емоційні реакції одна на одну. Зазвичай відокремити проблеми від особистого сприйняття опонента і зробити це одночасно усім сторонам без допомоги «перекладача» практично неможливо. У найкращому разі на це спроможеться одна зі сторін. Саме тому втілювати цей принцип найкраще за наявності третьої – нейтральної – сторони.

Наступний принцип – працювати на рівні інтересів, а не позицій – нам уже добре знайомий. Пам'ятаємо: позиції – це те, чого ми хочемо, а інтереси – це причини, чому ми цього хочемо. Виявити інтереси опонента означає зрозуміти, чого він насправді прагне. А ідентифікація власних інтересів допомагає сформулювати свої позиції. Досить неефективно починати переговори, не розуміючи, чого і навіщо хочеш. Позиції та інтереси впливають одні з одних і взаємопов'язані.

Питання, які вносяться у порядок денний переговорів, формуються в основному у формі позицій. До розгляду позицій одне одного сторони зазвичай

підходять з точки зору погодження або відхилення, тобто їхня відповідь – це стратегічно «так» або «ні». Набагато рідше питання розглядають з погляду інтересів (причин). Але саме розуміння мотивації сторін у виборі певних позицій і дає можливість, по-перше, зрозуміти опонента, і, по-друге, розглянути можливі альтернативні варіанти задоволення його інтересів.

Сфокусувавшись на інтересах, сторони знову повертаються до позицій. Ці позиції або залишаються незмінними порівняно зі стартовими (зазвичай так відбувається за умови якісної завчасної підготовки позицій), або видозміняться (з урахуванням кращого розуміння власних інтересів). Це досить важливий момент, оскільки доволі часто під час вивчення цього принципу раціональних переговорів виникає хибне враження, що про позиції можна забути. Це не так. З позицій переговори починаються, позиціями вони і завершуються. Але інтереси трансформують сприйняття сторін, дають сторонам змогу модифікувати свої позиції або знайти альтернативні рішення (тобто вийти на альтернативні позиції).

Отже, ми логічно підходимо до наступного принципу – пошуку взаємовигідних варіантів рішення. В основу третього принципу покладено ідея, що обов'язково має бути кілька варіантів можливих рішень, які враховують інтереси сторін. Сторони генерують нові ідеї (методом мозкового штурму), потім аналізують їх і обирають найбільш раціональне для усіх сторін рішення. На практиці забезпечити цей принцип не завжди вдається, адже часто поле для пошуку альтернатив чітко обмежене або регламентоване.

Останній принцип – пошуку об'єктивних критеріїв для прийняття рішень – власне, і допомагає сторонам обрати найкращий варіант. Як об'єктивні сторони можуть узгодити будь-які критерії, які їх задовольняють. Слід зазначити, що пошук та узгодження таких критеріїв є окремим елементом раціональних переговорів, який може провокувати нові суперечності між опонентами. Саме тому наявність третьої сторони, авторитету чи іншої сили (наприклад, закону) зазвичай впливає на врегулювання (або ануляцію) спорів щодо критеріїв. Під час медіації допомогти із цим може медіатор, а в процесі безпосередніх переговорів домовитися про справді об'єктивні для обох сторін критерії, що враховуватимуть їхні інтереси, буде значно важче.

Ми розглянули базові підходи Гарвардської школи переговорів. Справді, ідея «збільшувати пиріг», а не ділити його виглядає значно привабливішою й окреслює широкі перспективи як у теоретичній, так і в практичній площині переговорів. Разом із тим слід пам'ятати, що ця модель працює за умови дотримання перелічених принципів усіма учасниками. Саме тому процес медіації починається з узгодження принципів та правил гри. Поміркуйте, наскільки реально дотримуватися раціонального стилю переговорів на вашому підприємстві.



Групова дискусія

Учасники рефлексують і дискутують щодо практичності застосування принципових переговорів у контексті роботи профспілок. Аналізують окремі елементи цього методу на предмет їх часткового або повного застосування у практиці профспілкового переговорника. Описують можливі переваги та недоліки методу.

Матриця медіації

Матриця медіації є доволі ефективним інструментом вибудовування стратегії переговорів між сторонами. Вона демонструє всі ключові компоненти роботи медіатора й допомагає, не потрапляючи у пастки, пройти всі етапи піраміди медіації.

Щоб вирішити конфлікт, потрібно, по-перше, володіти інформацією про нього (фактами), по-друге, розуміти, як сторони до нього ставляться, як сприймають, як реагують (емоції та сприйняття). По-третє, важливо прояснити, чого сторони хочуть (цілі), і по-четверте, визначити можливі шляхи вирішення конфлікту та його результати (методи). Перелічені елементи, які формують матрицю медіації (Рис. 4), необхідно всебічно дослідити перед етапами пошуку й ухвалення рішення.

Рисунок 4.
Матриця медіації

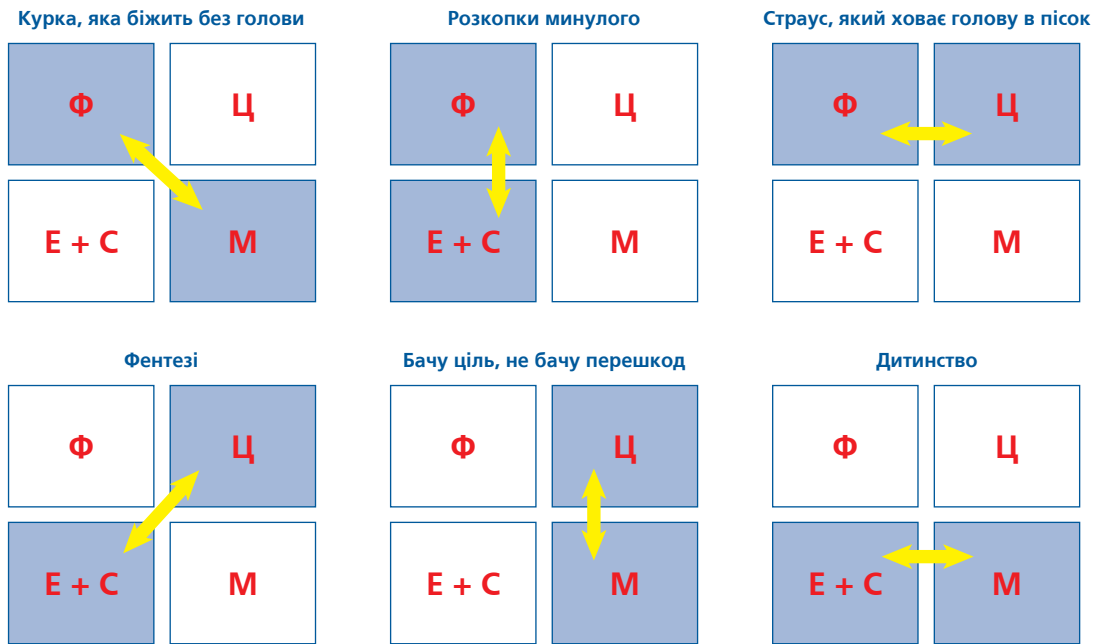


Навіть якщо медіатор володіє необхідними даними за кожним блоком матриці, він усе одно має опрацювати зі сторонами всі її елементи. Доволі часто сторони справді розповідають однакові історії про конфлікт, але за більш детального розгляду впливають важливі деталі, які показують інтереси сторін або вказують на поширення конфлікту далеко за межі конкретної ситуації.

Посередник може використовувати матрицю як під час, так і після сеансу медіації, щоб оцінити, чи достатньо уваги було приділено кожному елементу, чи не зайшли учасники в глухий кут через недостатнє

Рисунок 5.

Патерни поведінки та переговорні пастки



опрацювання одного або кількох елементів матриці. Тобто матриця медіації використовується ще й як метод (само)оцінювання.

Якщо під час переговорів деякі елементи ігноруються, то сторони починають наслідувати певні патерни поведінки і потрапляти у типові пастки (Рис. 5).

Курка, яка біжить без голови. Ця стратегія досить популярна в житті людей, а в медіації часто саме з цього починається процес. Конфліктуючі сторони оперують фактами та логікою, що виливаються в таку формулу: «Ось такі-то обставини, такі-то дані й цифри, отже, ми маємо чинити ось так! Це відбувається, і є рішення». Рішення у найкращому разі буде тимчасовим, а позиції, з якими приходять сторони, рідко базуються на аналізі інтересів. Утім, подібна стратегія здається сторонам доволі розумною, тверезою та об'єктивною, оскільки базується виключно на фактах. Наприклад, у трудовому спорі роботодавець і працівник приходять до посередника й повідомляють, що ситуація на роботі стала нестерпною, компанія страждає, люди напружені і єдиний вихід – розірвати трудовий договір.

Розкопки минулого. Працюючи з конфліктом, справді важливо розглядати його у ретроспективі, виявляти причини, простежувати зв'язки. Потрібно, щоб у сторін сформувалося розуміння. Але тут можлива пастка. Хоча робота з минулим і емоційним сприйняттям сторін і є кроком до порозуміння, сторони ризикують застрягнути в цьому минулому й причинах своїх страждань. Обговорюючи лише факти, почуття й особисті інтерпретації подій, сторони

закопуються в минуле дедалі більше, не рухаються вперед і опиняються в глухому куті.

Страус, який ховає голову в пісок. Доволі поширена у сфері трудових спорів та розлучень ситуація, коли є факти і є мета. Але мета при цьому суперечить фактам, і сторони або не бачать цього, або банально не сприймають.

Фентезі. Подібна стратегія притаманна людям, які визначають свої цілі, керуючись виключно почуттями та бажаннями, ігноруючи факти.

Бачу ціль – не бачу перешкод. Ситуація, за якої сторона чітко бачить свою ціль і зосереджується тільки на методах виконання свого завдання. Наскільки ця мета продумана, підготовлена чи реалістична – не має значення. Діалог за такою стратегією спрямований у майбутнє і транслює відчуття піднесення та передбачення успіху.

Дитинство. Подібна поведінка насправді є інфантильною, адже людина не думає ані про факти, ані про мету. Це хибна стратегія, доволі схожа на «курку без голови», але в її основі лежать виключно сприйняття, бажання та емоції.

Групова робота

Учасники тренінгу мають проаналізувати перелічені стратегії на предмет їхньої популярності в побутовому та професійному житті, а також підготувати кроки для виходу з кожної пастки.

Отже, виконуючи роль посередника між конфліктуючими сторонами, потрібно бути готовим нейтрально сприймати усі аспекти спору і у певному сенсі стати важелем між сторонами (Рис. 6).

Розуміючи, як працювати з конфліктом, медіатор мусить уміти не лише сприяти його деескалації, але й за певних обставин його «розкачувати», таким чином спонукаючи сторони викласти на стіл усі приховані думки й почуття. Доволі часто сторони нібито все розуміють і відчувають, але не говорять про це. Як у тій приказці про слона в кімнаті, якого всі буцімто не помічають.

Майстерно працюючи окремо з категоріями фактів та емоцій, медіатор може свідомо досягати «ідеальної точки конфлікту», за якої слона витягають на світло (Рис. 7).



Практична робота

Учасники обговорюють роль посередника у врегулюванні конфліктів і складають перелік його функцій та завдань. Після цього учасники разом із тренером аналізують навички та компетенції, потрібні медіатору на різних стадіях медіації. На завершальному етапі групової роботи учасники виокремлюють навички та компетенції, доцільні для профспілкового переговорника.

Рисунок 6.
Роль посередника

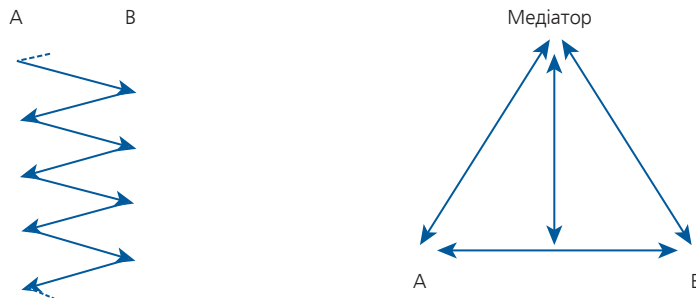


Рисунок 7.
Ідеальна точка конфлікту



ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ПОТОЧНИХ ЗНАНЬ

1. Гарвардська школа переговорів передбачає насамперед дотримання такого принципу:

- ☐ А. Відділяти людей від проблем.
- ☐ Б. Відділяти мух від котлет.
- ☐ В. Відділяти позиції від інтересів.
- ☐ Г. Жодна з відповідей не є правильною.

2. Чи потрібно сторонам розробляти кілька варіантів рішень відповідно до принципів раціональних переговорів?

- ☐ А. Не обов'язково, якщо сторони задоволені першим запропонованим варіантом.
- ☐ Б. Так, принципові переговори передбачають наявність альтернатив.
- ☐ В. Залежить від кількості проблем, які обговорюються у процесі.
- ☐ Г. Залежить від кількості учасників процесу.

3. Матриця медіації передбачає роботу з такими елементами, як:

- ☐ А. Цілі та завдання, факти, емоції, інтереси.
- ☐ Б. Факти, емоції, позиції, інтереси.
- ☐ В. Факти, емоції, принципи, рішення.
- ☐ Г. Факти, емоції та сприйняття, цілі, методи.

4. В основі пастки «Курка, яка біжить без голови» лежить поведінкова стратегія, за якої:

- ☐ А. Сторони копирсаються в минулому.
- ☐ Б. Сторони генерують рішення на основі емоцій.
- ☐ В. Сторони спираються на бажання.
- ☐ Г. Сторони спираються на факти.

5. Які пастки згідно з матрицею медіації базуються на фактах?

- ☐ А. Курка, яка біжить без голови.
- ☐ Б. Розкопки минулого.
- ☐ В. Страус, який ховає голову в пісок.
- ☐ Г. Усі наведені варіанти правильні.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

Сесія 1

1. Г	2. В	3. В	4. Б	5. В
------	------	------	------	------

Сесія 2

1. Г	2. Г	3. Г	4. В	5. В
------	------	------	------	------

Сесія 3

1. Г	2. Б	3. Г	4. Б	5. Б
------	------	------	------	------

Сесія 4

1. Б	2. Б	3. Г	4. В	5. А
------	------	------	------	------

Сесія 5

1. Б	2. Б	3. Г	4. Г	5. Г
------	------	------	------	------

РОЗРОБНИКИ / РОЗРОБНИЦІ

Амельчиць Яніна Станіславівна, медіаторка, тренерка, менторка, магістерка медіації та менеджменту конфліктів, фахівчиня у сфері перемовин та комунікацій, здобувачка докторського ступеня з соціальних наук, викладачка Інституту переговорів Західноукраїнського національного університету.

Васильова Зоя Миколаївна, експертка редакції журналу «КАДРОВИК.UA» та Всеукраїнської асоціації кадровиків.

Прудніков Павло Вікторович, заступник голови Профспілки працівників атомної енергетики та промисловості України.

Ткаченко Яніна Станіславівна, кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри фінансів факультету економіки, соціальних технологій та туризму Академії праці, соціальних відносин і туризму.

КОНТАКТИ

Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні

Фелікс Гетт | Директор Представництва Фонду в Україні
04070, Україна, Київ, вул. Борисоглібська, 15А
Тел.: +38-044-234-00-38

Всі тексти доступні на веб-сайті:
<http://ukraine.fes.de>

Замовлення / контакти:
ukraine@fes.de

УПОРЯДНИЦІ

Орловська Ірина Григорівна, кандидатка юридичних наук, доцентка, керівниця управління соціального діалогу та колективно-договірного регулювання апарату Федерації профспілок України.

Приходько Валентина Іванівна, юристка, експертка у сфері колективно-договірного регулювання.

У звіті використано ілюстрації, створені Петренко Євгенією.

Погляди, висловлені в цій освітній навчальній програмі, не обов'язково відображають погляди Фонду ім. Фрідріха Еберта або організацій, де працюють автори.

Комерційне використання будь-яких матеріалів, надрукованих Фондом ім. Фрідріха Еберта, без письмового дозволу ФФЕ заборонено.

