

## ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО

DOI: 10.14515/monitoring.2020.2.677

### Правильная ссылка на статью:

Малышев М. А. Улучшение качества переговорного процесса в системе социального партнерства Российской Федерации // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 2. С. 84—105. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.2.677>.

### For citation:

Malyshev M. A. (2020) Improving the quality of negotiation process in the social partnerships system in Russia . *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 2. P. 84—105. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.2.677>.



М. А. Малышев

### УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

IMPROVING THE QUALITY OF NEGOTIATION PROCESS IN THE SOCIAL PARTNERSHIPS SYSTEM IN RUSSIA

*МАЛЫШЕВ Максим Алексеевич — кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии управления факультета государственного управления, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-MAIL: [malishev@spa.msu.ru](mailto:malishev@spa.msu.ru)*

*<https://orcid.org/0000-0002-4672-6005>*

*Maksim A. MALYSHEV<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor, Faculty of Public Administration*

*E-MAIL: [malishev@spa.msu.ru](mailto:malishev@spa.msu.ru)*

*<https://orcid.org/0000-0002-4672-6005>*

<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы улучшения качества переговорного процесса в системе социального партнерства России за счет совершенствования единой

**Abstract.** The article explores how to improve the negotiation process in the Russian social partnership system by improving a single negotiation campaign at a local level, i.e. at shop-floor level. The

переговорной кампании на локальном уровне социального партнерства — уровне первичной профсоюзной организации. Авторская методология опирается на систему методов, ключевыми из которых являются онлайн-опрос, контент-анализ и фокус-группа с использованием методики Ликерта. В статье впервые обобщен опыт по ведению единой переговорной кампании в субъектах Российской Федерации, оценены действующие механизмы, применяемые в социальной защите интересов трудящихся. Анализ субъективных и объективных факторов позволил выявить, что повышению эффективности единой переговорной кампании препятствует стремление к самостоятельности и независимости ряда лидеров профсоюзных организаций. В негативном секторе оказалась реализация соглашений (региональных и отраслевых). Главное достоинство статьи заключается в том, что в ней указывается на существенную зависимость переговорного процесса от субъективного фактора — профсоюзных лидеров. Важно стимулировать их к ведению комплексной работы в рамках реализации основных принципов переговорной кампании, сосредоточив внимание на увеличении заработной платы, прожиточного минимума и необходимости усиления контроля как со стороны профсоюзов, так и со стороны государственных органов. Развитие профсоюзных лидеров необходимо сосредоточить на получении знаний и практического опыта ведения переговоров, изучении нормативно-правовой базы. Одновременно им необходимо научиться заручаться поддержкой коллектива и со стороны вышестоящих органов. Гармоничное развитие всех элементов переговор-

author employs a set of techniques; the major ones are online survey, content analysis and focus groups using the Likert scale. The article summarizes the experience concerning the introduction of a single negotiation campaign in the subjects of the Russian Federation and provides assessment of the existing mechanisms used to protect the interest of workers. The analysis of subjective and objective factors suggests that the desire of certain trade unions' leaders to be independent largely hampers the effectiveness of a single negotiation campaign. The article highlights that there is a strong dependence between negotiation process and a subjective factor (leaders of trade unions). It is essential to inspire them to make comprehensive efforts in the framework of implementation of the negotiation campaign basic principles with a focus on a salary and minimum wage increase and a need to strengthen control both by trade unions and state bodies. The leaders of trade unions should gain additional skills: they need to obtain practical experience in negotiations and study legislative regulations. Simultaneously, they need to be supported by their team and the superior bodies. To make social partnership in the Russian Federation more effective and productive all these elements should be well balanced.

ного процесса послужит залогом повышения эффективности и результативности социального партнерства в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** переговоры, профсоюз, лидеры, социальная сфера, социальное партнерство, социальный диалог, качество

**Keywords:** negotiations, leaders, social sphere, social partnership, quality, trade union, social dialogue

## Введение

В условиях глобального экономического кризиса, внешнего и внутреннего давления перед российскими компаниями встала проблема повышения конкурентоспособности. Менеджмент организаций ищет пути повышения лояльности и эффективности труда сотрудников российских компаний [Buley et al., 2016]. Сложная социально-экономическая ситуация затрудняет выполнение государством своих обязательств по заботе о гражданах, обеспечению их подходящей работой, созданию благоприятных условий труда и жизнедеятельности. Сами работники нередко оказываются на грани выживания и не желают мириться с унижительным положением, пренебрежением к своим проблемам [Ежемесячный мониторинг..., 2018].

Протесты работников только тогда приобретают силу, когда объединяются центром противодействия (которым нередко выступают профсоюзы) или стремлением совместно решать возникающие проблемы путем ведения цивилизованных переговоров. В современных условиях переговорный процесс — это прежде всего процесс совместного принятия решений, заключающийся в сближении позиции участников переговоров, постепенном преодолении разногласий относительно оптимального пути решения той или иной проблемы.

Одной из технологий эффективного взаимодействия в рамках социального партнерства является единая переговорная кампания (далее ЕПК). Она строится на соблюдении трех принципов: единые сроки, единые действия, единые требования. Соблюдая их, первичные профсоюзные организации могут наиболее эффективно пользоваться консультационно-правовой поддержкой территориальных и отраслевых профсоюзов. Важно добиваться доверия от всех участников переговорного процесса [Rogach, Frolova, Ryabova, 2018].

Ключевые принципы ЕПК были определены постановлением Генерального совета Федерации независимых профсоюзов № 3—3 от 2 октября 2002 г. «Об организации единой кампании по заключению коллективных договоров и соглашений». Аналогичные акты были приняты в российских регионах.

Выработанные единые подходы к согласованным действиям всех уровней профсоюзной системы позволяют упорядочить переговорный процесс в Российской Федерации, консолидировать усилия профсоюзов на достижение большего эффекта в процессе переговоров. Наемные работники, охваченные традиционными формами трудовых отношений, как отмечается в исследованиях, лучше защищены на рынке труда [Precarious Employment..., 2016]. Данные Международной орга-

низации труда показывают, что традиционные трудовые отношения охватывают не более одной четверти работников<sup>1</sup>, и это негативно сказывается на повседневной и трудовой жизнедеятельности [Rodgers, 1989], которая может затронуть любых наемных работников [Sciarra, 2004; Schmidt, 2002].

Важные аспекты повышения эффективности переговорного процесса в системе социального партнерства — уровень образования, подготовленность, личностные, лидерские качества профсоюзного лидера. Необходимым условием достижения успеха профсоюзным лидером является непрерывное развитие лидерских качеств [Bronkhorst et al., 2015].

Высокая потребность в повышении эффективности переговорного процесса в системе социального партнерства на локальном уровне и отсутствие готовых рекомендаций по его оптимизации вызвали необходимость проведения данного исследования. Эмпирические данные, а также результаты исследований в сфере социального партнерства [Малышев, 2019; Володин, Малышев, Татарникова, 2015], показывают, что существует ряд проблем по реализации ЕПК: нарушение сроков проведения переговорной кампании; неготовность профсоюзных лидеров вести переговоры; низкий профессионализм профсоюзных кадров, снижающий эффективность переговорного процесса; неготовность работодателей нести расходы, связанные с предоставлением дополнительных прав работникам.

Особенности современного положения заключаются и в том, что переговорный процесс на местах нередко затягивается. Так, в ряде коммерческих компаний собрание акционеров проводится довольно поздно (март-апрель), что, безусловно, влияет на сроки и интенсивность проведения переговорного процесса. Имеются случаи, когда переговорный процесс на местах ведется не два-три месяца, а растягивается до восьми месяцев.

Особенно острой является проблема по упрочнению внутренних горизонтальных связей между членскими организациями, а также налаживание более интенсивного и целенаправленного обмена информацией с федеральным (включая отраслевой) уровнем. Проблему усугубляют слабость представительства работодателей в переговорном процессе, незаинтересованность предпринимателей в создании сильных профсоюзов, сужение правовых норм участия работников в управлении организацией и др.

В целях повышения эффективности ЕПК необходимо более детальное и всестороннее нормативно-правовое и социологическое исследование имеющегося опыта на местах по успешной реализации переговорного процесса на различных уровнях социального партнерства. Вне всякого сомнения, анализ трудностей в проведении ЕПК позволяет избежать многих проблем в формировании цивилизованных партнерских отношений.

## **Методология исследования**

*Цель исследования* — найти пути повышения эффективности переговорного процесса в системе социального партнерства за счет совершенствования единой

<sup>1</sup> World Employment and Social Outlook. (2015). The Changing Nature of Jobs. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015-changing-nature-of-jobs/lang-en/index.htm> (дата обращения: 15.04.2020).

переговорной кампании на локальном уровне социального партнерства — уровне первичной профсоюзной организации.

*Основные задачи* состоят в том, чтобы на основе анализа документов профсоюзной отчетности, опроса профсоюзных лидеров и профработников:

- 1) обобщить опыт по ведению единой переговорной кампании в субъектах Российской Федерации;
- 2) оценить, в какой мере действующие механизмы ЕПК фактически применяются в социальной защите интересов трудящихся.
- 3) проанализировать субъективные и объективные факторы, препятствующие эффективному проведению ЕПК;
- 4) оценить степень реализации принципов ЕПК на уровне первичной профсоюзной организации.

Исследование проводилось в два этапа. Первый (декабрь 2015 г.— декабрь 2017 г.) — сотрудниками кафедры социологии управления факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова; второй (январь 2018 г.— январь 2019 г.) — фокус-группой экспертов, которая собиралась несколько раз на протяжении года в одном и том же составе.

*Гипотеза исследования* — успех проведения единой переговорной кампании существенно зависит от реализации на местах конкретных действий сторон социального партнерства по социальной защите интересов трудящихся. При этом созданию более цельной и эффективно управляемой системы социальной защиты способствует формирование социального механизма, защищающего в равной степени интересы социальных партнеров, что возможно через переговорный процесс на различных уровнях социального партнерства.

В исследовании применялась направленная квотная выборка с использованием комплексного метода отбора респондентов, в результате приняли участие 540 человек. Квоты задавались по полу, возрасту, статусу профработников. В состав респондентов вошли: председатели профкомов предприятий, их заместители, профсоюзный актив, а также руководители территориальных организаций объединенных профсоюзов и работники аппарата Центральных комитетов профсоюзов. Выбор данных целевых групп был продиктован необходимостью более полного анализа реализации механизмов ЕПК. Критерием отбора респондентов выступало знание объекта исследования, опыт участия в переговорном процессе.

Географический охват исследования — 19 российских городов: Москва, Иваново, Архангельск, Ижевск, Уфа, Тула, Челябинск, Пермь, Санкт-Петербург, Киров, Кемерово, Реутов, Нижний Новгород, Тюмень, Орел, Самара, Оренбург, Петрозаводск, Саратов.

Основными методами исследования стали анкетный опрос, анализ документов профсоюзной отчетности, фокус-группа. При определении объема выборочной совокупности использовались принципы конструирования средней выборки, а также экспертный анализ. Для сбора и обработки информации применялась методика активного непрерывного мониторинга на базе профсоюзных организаций различных субъектов РФ. Сбор первичной информации осуществлялся методом стандартизированного анкетирования по месту работы и учебы респондентов.

Анкетирование респондентов проводилось анонимно методом самостоятельно-го заполнения анкеты. Выбор данного метода был продиктован минимальным влиянием интервьюера на опрашиваемых и необходимым контролем над формированием группы респондентов.

Эмпирические данные обрабатывались с помощью программ Excel и IBM SPSS Statistics 22, вслед за этим осуществлялся их содержательный анализ. Результаты исследования представлены в виде таблиц и рисунка, которые содержат результаты анализа и статистической обработки полученных данных.

На заключительном этапе исследования фокус-группа при помощи сравнительного анализа с использованием методики Ликерта сопоставляла полученные данные с реальным положением дел по проблеме исследования на начало 2019 г.

Фокус-группа состояла из десяти экспертов из числа отечественных и зарубежных ученых, профессорско-преподавательского состава, представителей бизнес-структур. В распоряжении фокус-группы было оборудование, позволявшее экспертам взаимодействовать друг с другом, находясь на большом удалении, посредством сети Интернет, на общем экране, одновременно отображались комментарии всех десяти экспертов — членов фокус-группы, при соблюдении принципа анонимности.

## Результаты

Стратегия проведения единой переговорной кампании требует не только постановки приоритетных целей и задач, но и проведения анализа возможных ресурсов для их обеспечения. Необходимыми ресурсами для успешного проведения ЕПК являются: организационные, информационные, финансовые, материальные, людские, временные, социально-психологические и т. д.

Эффект влияния в ходе проведения ЕПК определяется наличием солидарных действий профсоюзов. Одним из мощных стимулов достижения солидарных действий, безусловно, является соблюдение единых сроков проведения переговорного процесса. Анализ слабых сторон ЕПК показывает, что за 2016 г. наметились определенные позитивные сдвиги по части исполнительской дисциплины на местах по соблюдению намеченных сроков подписания соглашений и коллективных договоров. Вместе с тем были выявлены и слабые стороны, связанные с нежеланием работодателей участвовать в переговорном процессе. Самоустраненность государства от участия в переговорном процессе [Малышев, Малышева, 2017] зачастую создает питательную почву для многочисленных нарушений достигнутых социальными партнерами обязательств, а также законодательно предписанных действий. Какова же на сегодняшний день ситуация, связанная с выполнением принципа ЕПК «единые сроки»?

В ходе опроса респондентов просили оценить соблюдение принципа «единые сроки». Распределение ответов показывает, что примерно каждый третий респондент из числа председателей профсоюзных комитетов присваивает данному принципу максимальный балл (5 баллов). Больше половины респондентов поставили положительные оценки по данной позиции. Кроме того, максимальный балл получили и такие принципы ЕПК, как «единые действия» и «единые требования» (см. табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ степени реализации принципов ЕПК, %

Принципы	Оценка 2016—2017 гг. (баллы)									
	1		2		3		4		5	
Единые сроки	10,3	80,9	21,6	11,2	35,1	28,9	16,5	20,3	15,5	30,7
Единые действия	10,9	50,4	23,8	12,4	26,7	30,8	18,8	19,7	18,8	31,6
Единые требования	12,7	40,1	16,7	11,6	37,3	25,8	60,9	22,5	25,5	35,9
Информационно-пропагандистская поддержка	90,6	40,6	16,3	12,5	40,4	28,1	12,5	30,0	20,2	24,8
Нормативно-правовое обеспечение	90,6	30,3	14,4	90,8	35,6	26,7	15,4	25,1	24,0	35,1
Сила и влияние членских организаций	90,3	60,1	18,6	14,2	44,3	30,0	12,4	24,2	14,4	25,6
Профессионализм кадров	80,8	30,2	17,6	8,5	27,5	26,5	15,7	26,8	28,4	35,0
Взаимодействие членских организаций	80,3	40,7	17,7	13,6	43,8	30,6	13,5	26,2	15,6	24,8
Снижение социальной напряженности	9,0	9,0	20,0	15,6	40,0	27,6	14,0	23,2	16,0	24,6

Интересно отметить, что соблюдение единых сроков переговоров не рассматривается респондентами в качестве приоритетного фактора успешности переговоров. Первое место в оценках занимают «умение отстаивать выдвинутые требования в течение переговоров», «профессионализм и авторитет лиц, участвующих в проведении переговоров», «четкость формирования выдвигаемых требований и предложений». Это говорит о необходимости постоянного развития профсоюзных лидеров, прохождения курсов повышения квалификации, использования различных, в том числе дистанционных форм обучения, обучения онлайн и офлайн [Moore, Pearson, 2017]. Можно предположить, что соблюдение единых сроков для рядовых профработников и профлидеров является основным, но не обязательным принципом проведения переговоров. Это можно объяснить тем, что существенные расхождения в оценках по данной позиции были получены в зависимости от региона, который представляли респонденты. Иными словами, сроки проведения переговорного процесса во многом определяются местными условиями и конкретной позицией самих профсоюзных лидеров. Заметим, что корреляционный анализ не выявил значимую связь между сроками проведения переговорной кампании и степенью социальной напряженности в трудовом коллективе, коэффициент корреляции Пирсона составил 0,028.

Также была установлена незначительная корреляция между степенью взаимодействия членских профорганизаций с вышестоящими профорганами различных уровней и соблюдением сроков единой переговорной кампании. В то же время больше половины респондентов высказались за то, что такое взаимодействие с различной интенсивностью имеет место по всем уровням социального партнерства. Однако за исследуемый период отмечается низкое количество контактов между федеральным уровнем и первичными профсоюзными организациями. По-видимому, причины такой ситуации связаны не только с субъективными,

но и с объективными факторами, обусловленными особенностями профсоюзной структуры. Р. Хайман отмечает зависимость коллективного представительства работников от секторов и профессий [Hуman, 1995].

В ходе исследования также не было выявлено непосредственной зависимости между интенсивностью контактов на различных уровнях социального партнерства и соблюдением сроков переговорной кампании. Однако прослеживается определенная отрицательная зависимость между численностью работников профсоюзной организации и количеством контактов первичной организации с членскими профсоюзными организациями отраслевого и территориального уровней (коэффициент корреляции составил соответственно:  $-0,361$ ,  $-0,341$ ). Так, с уменьшением численности работников первичной организации возрастает число контактов с членскими организациями территориального и отраслевого уровней, и наоборот. Очевидно, что небольшие по численности первичные профсоюзные организации из-за отсутствия необходимых ресурсов чаще прибегают к интенсивным взаимодействиям с отраслевыми и территориальными профсоюзными организациями для своей правовой, организационной и консультационной поддержки (см. табл. 2).

Интересно отметить, что в целом по выборке доля исследуемых профсоюзных организаций с численностью до тысячи человек составила 71 % (до 500 человек — 62 %).

**Таблица 2. Распределение ответов на вопрос «Оцените степень взаимодействия Вашей профсоюзной организации с вышестоящими профсоюзными органами различных уровней», сравнительный анализ за период 2015—2016 гг., %**

Уровень/ Частота взаимодействия	Постоянные взаимные контакты		Периодические контакты		Ситуативные контакты		Контактов не имеем		Затрудняюсь ответить	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Федеральный	30,6	40,7	80	70,8	13,0	19,4	19,6	<b>52,2</b>	<b>55,8</b>	15,8
Региональный	16,3	14,2	12,6	24,3	16,3	19,4	22,2	28,7	<b>32,6</b>	13,1
Отраслевой	<b>47,1</b>	<b>40,9</b>	20,4	25,5	12,7	16,4	20,5	10,3	16,6	60,9
Территориальный	25,0	<b>40,3</b>	22,6	27,0	60,5	11,4	50,6	10,4	<b>39,5</b>	10,9
Местный	<b>44,5</b>	<b>62,0</b>	12,7	17,7	20,7	80,7	40,5	40,8	34,5	60,8

Примечание. Различия статистически значимы на уровне  $p(x^2) < 0,01$ .

Полученное распределение показывает, что по сравнению с предшествующим годом наблюдается определенный рост количества постоянных контактов между первичными профсоюзными организациями, а также с членскими организациями территориального уровня. Можно предположить, что такой рост обусловливается пониманием на местном уровне важности данных контактов, заинтересованностью в прямом диалоге с администрацией по решению своих проблем, а также ростом числа соглашений, заключаемых на территориальном уровне в региональном разрезе. Однако о фиксации определенных трендовых зависимостей по данным точечным исследованиям говорить пока рано.



## Технология ведения переговоров, солидарных действий

В ходе социологического исследования респонденты отвечали на вопрос: «Какие формы взаимоотношений с работодателями и собственниками Вы считаете для профсоюзов наиболее приемлемыми?». 98 % респондентов наиболее приемлемой формой взаимодействия назвали конструктивные переговоры. Значительно меньше тех, кто выбрал позицию «Открытая конфронтация на основе ультиматумов» (2 %) (см. рис. 1).

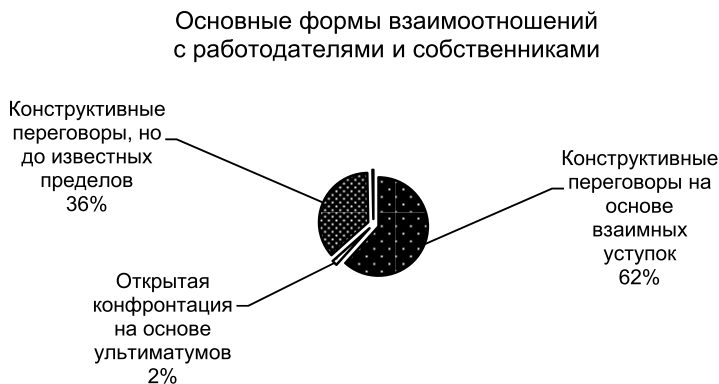


Рис. 1. Основные формы взаимоотношений с работодателями и собственниками

Результаты опроса позволили выделить основные формы воздействия, которые могут использоваться первичными организациями во время переговоров. На первом месте в рейтинге форм воздействия находится позиция «коллективное письменное обращение к работодателю и в адрес властных структур». Далее идут позиции «обращение в вышестоящие профсоюзные органы» (2 место) и «методы коллективного воздействия» (3 место).

Очевидно повышенное внимание на местах к использованию таких форм, как коллективное письменное обращение к работодателю и в адрес властных структур. Думается, что в будущем приоритет использования таких «бескровных» форм сохранится. Позиция «массовые акции» набирает небольшое количество ответов, так как это «трудозатратная» форма выражения мнения трудового коллектива, которая требует особой проработки и организации.

Влияние российского государства на становление российской модели социального партнерства, существующая международная специфика рынка труда — неустойчивая занятость [Cranford, Vosko, Zukewich, 2003], неполная, сезонная [Policies and Regulations..., 2011], разбалансированные социально-трудовые отношения на местном, региональном (государственном) уровне, угрожающие интересам работника [Duval, Furceri, 2018], результаты экспертного интервью с руководителями территориальных организаций и работниками аппарата ЦК профсоюзов указывают на множество проблем проведения массовых акций — «пассивность» трудящихся (крайне низкая численность участников, люди боятся идти на митинги страха применения санкций и т. д.), незнание членами профсою-

зов своих прав, неумение заинтересовать массы, незаинтересованность властей (показательно, что власти скорее разрешат акцию в поддержку мессенджера Telegram и за свободу интернета, как это было в Москве, чем митинг трудящихся, как «свистка для выпуска общественного недовольства»). Характерно и то, что власти всячески пытаются сорвать проведение митингов, включая силовые формы воздействия, организацию антимиитинговых выступлений (митинги 27 июля и 3 августа 2019 г. в Москве).

Однако практика профсоюзного движения тоже развивается — на местах активно используются комбинированные формы массовых акций — митинги-пикеты и др. С успехом используются и митинги одного требования, которые проводятся на должном нормативно-правовом уровне.

Один из важнейших вопросов технологии ведения переговоров, солидарных действий связан с тем, какую позицию занимают социальные партнеры в период переговоров. Вести переговоры необходимо соотносительно с конкретной ситуацией на основе общепринятых правил. Это заставляет серьезно готовиться к переговорам, готовить переговорщиков и организовывать систему их квалифицированной поддержки. Как же представители трудящихся оценивают свою силу и в чем она выражается?

Распределение оценок респондентов позволяет сделать следующие выводы. Приблизительно каждый второй респондент (47,2%) склонен оценивать позицию профсоюзов на переговорах как удовлетворительную. Каждый третий респондент присваивает профсоюзам балл «хорошо» (35,6%). Около 10% респондентов пессимистично оценивают профсоюзную позицию на переговорах («неудовлетворительно»). Значительно меньше тех респондентов, которые оценивают позицию профсоюзов на «отлично» (7,6%). Сильные стороны профсоюзов на переговорах представлены в таблице 3.

Таблица 3. **Распределение ответов на вопрос: «В чем Вы видите силу профсоюзной стороны во время проведения переговоров?»**

Оценочные позиции	Численность, чел.		Стаж работы					
	До 500	Свыше 500	До 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	Более 15 лет
Вера в то, что спорный вопрос будет решен	7	10	5,0	11,3	16,9	20,2	22,4	24,3
Высокий уровень профессионализма профсоюзных работников	9,1	11	6,9	12,5	14,7	19,0	19,8	27,2
Поддержка профсоюза со стороны работников	12,1	11	7,7	13,8	13,8	19,8	19,1	25,8
Нормативно-правовая защищенность профсоюзных работников	5	8,6	5,2	18,6	11,4	21,7	14,0	29,1
Высокий уровень активности работников	5,8	5,5	6,1	13,5	20,3	17,6	15,5	27,0

Оценочные позиции	Численность, чел.		Стаж работы					
	До 500	Свыше 500	До 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет	Более 15 лет
Отсутствие страха перед работодателем	8,2	7,2	8,1	12,7	16,8	19,3	20,3	22,8
Высокая активность профсоюза	8	5,9	5,0	11,1	18,9	19,4	20,0	25,6
Большая рекламная работа	1,9	2,1	0,0	10,0	22,0	14,0	26,0	28,0
Знание экономики предприятия	5,2	9	6,8	12,3	12,3	17,1	17,8	33,6
Информированность переговорщиков о проблемах работников	6	7,2	5,1	16,7	13,5	16,7	17,3	30,8
Наличие солидарности с представителями других профсоюзных организаций	2,4	3,2	9,1	17	16,0	19,2	14,8	23,8
Поддержка вышестоящих профсоюзных органов	9,8	7,6	6,8	13,6	17,4	17,0	17,0	28,1
Отсутствие страха перед увольнением	4,6	4,9	6,3	12,0	25	16,3	17	22,5
Объединение работников целью коллектива	3,3	2,5	4,9	11,1	18,5	19,8	16,0	29,6
Привлечение руководителей различного уровня в качестве посредников для сбора пакета предложений	2,1	2,5	7,3	14,5	21,8	10,9	18,2	27,3
Участие профсоюза в формировании финансового плана предприятий	5	5,1	9,8	15,9	15,2	15,9	17,4	25,8
Другое	0	0	-	-	-	-	-	-
Затрудняюсь ответить	0,3	0,9	0,0	12,5	12,5	37,5	25,0	12,5

Распределение показывает, что респонденты, представляющие различные по численности профсоюзные организации, схожи в своих оценках. Так, первое место занимает позиция «поддержка профсоюза со стороны работников». Далее идет позиция «высокий уровень профессионализма профсоюзных работников» (второе место). На третьем месте «вера в то, что спорный вопрос будет решен».

Распределение ответов в зависимости от стажа работы позволило выявить, что с увеличением стажа работы возрастает число респондентов, выбирающих позиции «вера в то, что спорный вопрос будет решен», «высокий уровень профессионализма профсоюзных работников», «отсутствие страха перед работодателем», «высокая активность профсоюза», «знание экономики предприятия».

Чаще, чем в среднем по выборке, позицию «наличие солидарности с представителями других профсоюзных организаций» выбирали респонденты со стажем работы до одного года. Вместе с тем респонденты с опытом работы более 15 лет

чаще указывали позиции «знание экономики предприятия» и «объединение работников целью коллектива». Можно предположить, что представители с большим стажем работы в своих оценках склонны полагаться на свои силы и опыт. Иными словами, рассчитывают на себя. Зато представители группы с небольшим опытом работы ориентируются на поддержку других (см. рис. 2).



Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В чем Вы видите силу профсоюзов во время переговоров?» (за период 2016—2017 гг.), в %

Результаты сравнительного анализа распределения оценок за исследуемый период позволяют зафиксировать некоторые изменения в оценках респондентов. Так, по сравнению с 2016 г., в оценках респондентов упал уровень уверенности в том, что спорный вопрос будет решен на переговорах. По всей видимости, респонденты из числа профсоюзных лидеров рассчитывают на большую и кропотливую работу по подготовке к переговорам. Существенно выросла и доля (с 3% до 9%) тех респондентов, которые с оптимизмом смотрят на поддержку вышестоящих профсоюзных организаций.

В ходе исследования выяснились основные причины невыполнения соглашений и коллективных договоров, с которыми встречаются на местах (см. рис. 3).



Рис. 3. Структура основных причин невыполнения соглашений и коллективных договоров за 2016—2017 гг.

Структура распределения ответов о причинах невыполнения соглашений и коллективных договоров за 2017 г. по большинству позиций повторяет структуру за предшествующий период исследования. Вместе с тем в текущей структуре наблюдаются существенные изменения. Так, заметны значимые изменения в оценках респондентов по позиции «нестабильность работы предприятия и отрасли». Количество респондентов, выбравших эту позицию, составило 10% против 18,2% в 2016 г. Происходящие в оценках изменения во многом объясняются относительной стабилизацией социально-экономической ситуации в стране. Часть типичных проблем обусловлена тяжелым социально-экономическим положением предприятия, и, как следствие, недостатком у администрации средств на социальную защиту трудящихся, реализацию социальных программ. Нельзя не учитывать и «сезонные колебания» в оценках, которые дают респонденты социально-экономической ситуации на предприятиях. Мнения респондентов за исследуемый период менялись: от надежд на то, что ситуация (в начале 2016 г.) изменится, до разочарования в складывающейся ситуации (к середине 2016 г.). Вместе с тем в начале и в се-

редине 2017 г. наблюдался умеренный рост числа респондентов, оценивавших ситуацию как удовлетворительную.

На обсуждение фокус-группой были вынесены результаты социологического опроса и контент-анализа, рассматривалась степень освоения профсоюзными лидерами принципов единой переговорной кампании. На основе сравнительного анализа с положением дел в 2019 г. были высказаны мнения о характере изменений в ведении переговорного процесса профсоюзными лидерами. Существенных изменений в системе «коллективный договор — отраслевое соглашение — региональное соглашение» не произошло. Коллективный договор в основном дополняет и конкретизирует содержание отраслевого и регионального соглашений. Информированность профсоюзных лидеров в 2017 г. несколько повысилась (31 %), с одновременным увеличением доли не полностью информированных (19 %) и тех, кто затруднялся ответить (8 %). Среди ключевых факторов, существенно влияющих на ход переговорной кампании, остались практический опыт (23 %), знание нормативно-правовой базы (19 %) и профессиональные знания (17 %).

Упорядочить переговорный процесс и консолидировать усилия профсоюзов позволяют знание и использование технологий переговорного процесса. В этой связи респондентов просили ответить на вопрос: «Укажите, какие технологии налаживания партнерских отношений с работодателями и органами власти Вы чаще всего используете в своей работе?». Распределение ответов представлено на рисунке 4.

Примечательно, что за исследуемый период 2016—2017 гг. голоса респондентов по используемым технологиям распределились примерно одинаково. Как видно из полученных данных, чаще всего респонденты прибегали к технологии «проведение переговоров, поиск социального диалога». Также следует отметить, что профсоюзные лидеры чаще, по сравнению с другими позициями, указывают, что пользуются технологиями «достижение компромисса, консенсуса» и «заключение соглашений и договоров». Менее «востребованы» при переговорах технологии «подготовка к проведению забастовок» и «лоббирование интересов работников в органах власти и объединениях работодателей».

На фоне отсутствия единых подходов к проведению ЕПК, «размытости» механизмов межуровневого взаимодействия и довольно условной взаимосвязи правовых документов социального партнерства по-прежнему сложной выглядит проблема использования неоптимальных форм участия в разработке и заключении соглашений различного уровня социального партнерства. В структуре форм участия в разработке и заключении региональных соглашений наблюдается значительный перевес голосов по позициям «внесение предложений в письменной форме» и «участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения». Данные опроса показывают, что все меньше становится доля участников обсуждения предложений в проекте соглашения на собрании первичной организации.

Если говорить в целом о динамике предпочтений профсоюзных лидеров в отношении отраслевых соглашений, то за последний период произошли весьма значительные изменения в оценках, свидетельствующие о нестабильности положения по ряду отраслевых профсоюзов. Особые изменения наблюдаются по таким

формам участия, как «внесение предложений в письменной форме», «непосредственное участие в переговорах», «участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения». Тем не менее следует признать, что данные формы взаимодействия остаются наиболее приемлемыми (см. табл. 4, 5).

#### Структура используемых технологий налаживания партнерских отношений

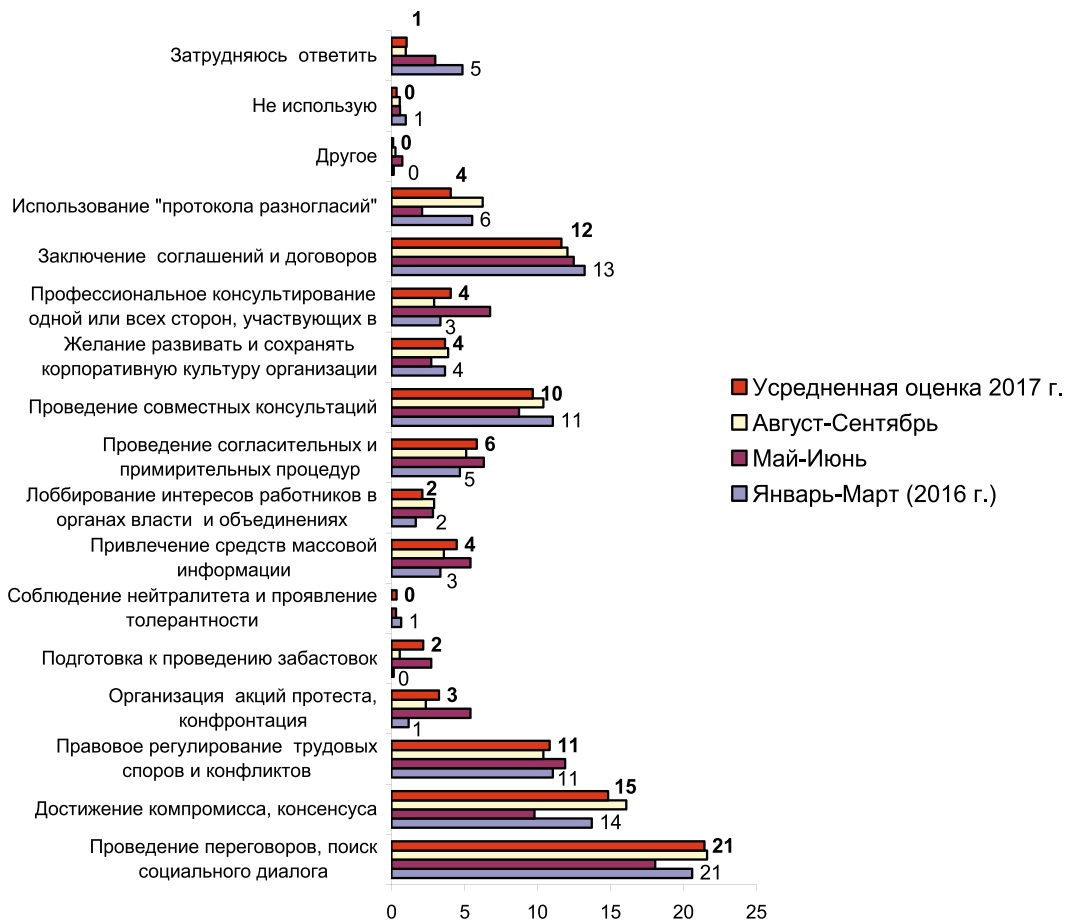


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Что лежит в основе использованных технологий налаживания партнерских отношений?»

Таблица 4. **Распределение ответов по формам участия в разработке и заключении регионального соглашения за весь период исследования, %**

Формы участия	2016 г.			2017 г.
	Январь-март	Май-июнь	Август-сентябрь	
Внесение предложений в письменном виде	45,0	34,5	50,0	21,8
Участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения	47,5	29,1	32,1	21,4
Внесение предложений устно в беседе с профсоюзными активистами	15,0	27,3	17,9	15,1
Непосредственное участие в переговорах	32,5	16,4	28,6	14,7
Участие в коллективных акциях протеста в поддержку требований, выдвигаемых на переговорах	12,5	20,0	12,5	12,2
Участие в обсуждении предложений в проекте соглашения на собрании первичной организации	22,5	20,0	12,5	10,1
Затрудняюсь ответить	5,0	20,0	3,6	3,8
Другое	—	—	3,6	0,8

Таблица 5. **Распределение ответов по формам участия в разработке и заключении отраслевого соглашения за весь период исследования, %**

Формы участия	2016 г.			2017 г.
	Январь-март	Май-июнь	Август-сентябрь	
Внесение предложений в письменном виде	51,7	29,0	60,6	<b>29,7</b>
Участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения	25,9	55,1	35,2	<b>20,3</b>
Внесение предложений устно в беседе с профсоюзными активистами	25,9	27,5	22,5	16,3
Участие в обсуждении предложений в проекте соглашения на собрании (конференции) первичной организации	27,6	21,7	12,7	12,2
Непосредственное участие в переговорах	5,2	23,2	12,7	11,0
Участие в коллективных акциях протеста в поддержку требований, выдвигаемых на переговорах	8,6	17,4	7,0	7,7
Затрудняюсь ответить	1,7	1,4	2,8	2,8
Другое	—	—	—	—

Распределение ответов по формам участия в разработке и заключении генерального соглашения несколько отличается от вышеприведенных распределений. Чаще всего называются такие формы, как «внесение предложений в письменном виде», «участие в обсуждении предложений в проекте соглашения на собрании (конференции) первичной организации». Далее по частоте упоминания идет «участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения». Чуть меньше респондентов называют позицию «участие в коллективных акциях протеста в поддержку требований, выдвигаемых на переговорах» (см. табл. 6).



Таблица 6. **Распределение ответов по формам участия в разработке и заключении генерального соглашения за весь период исследования, %**

Формы участия	Январь-март	Май-июнь	Август-сентябрь	2017 г.
Внесение предложений в письменном виде	23,1	—	45,5	24,6
Участие в обсуждении предложений в проекте соглашения на собрании (конференции) первичной организации	37,4	17,8	—	21,7
Участие в заседании выборного профсоюзного органа по обсуждению проекта соглашения	29,7	—	10,2	13,0
Участие в коллективных акциях протеста в поддержку требований, выдвигаемых на переговорах	15,4	33,3	—	12,3
Затрудняюсь ответить	15,4	16,7	27,3	12,3
Внесение предложений устно в беседе с профсоюзными активистами	15,4	33,3	18,2	10,5
Непосредственное участие в переговорах	—	15,6	—	2,9
Другое	—	—	9,1	1,8

### Выработка единых требований переговорной кампании

Особое место в выработке единых требований занимает определение профсоюзными организациями наиболее эффективных механизмов влияния и формирования единой позиции.

Авторитет профсоюзной организации представляет собой один из ресурсов воздействия, с помощью которой обеспечивается контроль за действиями работодателя, согласование интересов социальных партнеров. Авторитет — это специфическое общественное отношение между людьми. В этой связи респондентам был задан вопрос: «Обладает ли профсоюзная организация авторитетом среди работников?» (см. рис. 5).

Результаты опроса показывают, что практически во всех исследуемых группах освобожденных и неосвобожденных профсоюзных работников большинство респондентов склоняются к тому, что профсоюзная организация обладает авторитетом. Значительно меньше респондентов думают иначе. По-прежнему у профсоюзных лидеров сохраняется уверенность во влиянии профсоюзной организации, и это несмотря на то, что общественное мнение может не всегда объективно оценивать роль и значение профсоюзов.

О влиянии и авторитете профсоюзов свидетельствуют массовые акции, организуемые профсоюзными лидерами, а также достигаемые ими результаты. Важнейшим условием достижения успеха профсоюзным лидером является его непрерывное развитие [Kirillov et al., 2017]. Примечательно, что в беседе с исследователями многие председатели профкомов указывали на то, что авторитет в современных социально-экономических условиях формируется конкретными делами и информацией об их результатах.

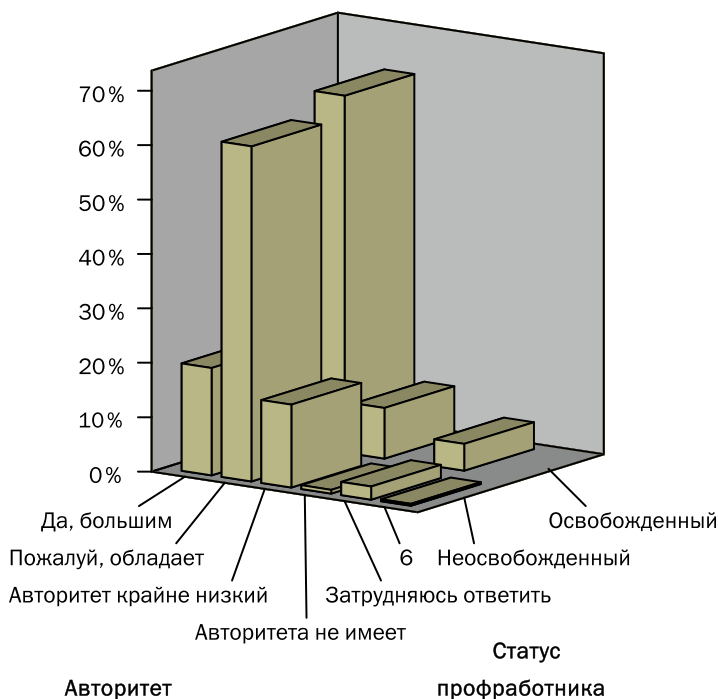


Рис. 5. Распределение ответов на вопрос: «Обладает ли профсоюзная организация авторитетом среди работников?», в %

Несмотря на наблюдаемое сходство в оценке рассматриваемых проблем, в представленных ответах имеются определенные отличия. Так, по мнению 13,5% респондентов, в качестве отдельной проблемы ЕПК следует рассматривать расширение прав профсоюзов, еще 10,6% считают важным обратить особое внимание на совершенствование нормативно-правовой базы регулирования социально-трудовых отношений. Примечательно, что представители первичных организаций с численностью до 500 человек (в отличие от представителей профорганизаций с численностью более 5000 человек) более склонны к предложению по расширению прав профсоюзов. Чаше, чем в целом по выборке, представители профсоюзных организаций с численностью до 200 человек высказывались за совершенствование нормативно-правовой базы регулирования социально-трудовых отношений. Особый интерес для оценки технологии проведения ЕПК представляет оценка наиболее предпочтительных форм взаимоотношений с работодателями и собственниками (см. табл. 7, 8).

На фокус-группе обсуждалась степень освоения профсоюзными лидерами принципов единой переговорной кампании в защите интересов работников, с акцентом на необходимости постоянного приведения системы ЕПК в соответствие с новыми российскими социальными и экономическими реалиями. С этой целью были выявлены препятствия для проведения переговорного процесса, а также сформулированы варианты развития системы защиты работников организации (региона).

Таблица 7. *Распределение ответов на вопрос: «Какие проблемы сегодня должны быть в центре внимания единой переговорной кампании?» 2016—2017 гг.*

Оценочные позиции	2016 г.		2017 г.	
	%	Место	%	Место
Повышение зарплаты	23,5	1	31,0	1
Повышение социальных гарантий	16,4	2	21,8	2
Улучшение условий труда	13,0	3	15	3
Расширение прав профсоюзов	11,6	4	14,6	4
Совершенствование нормативно-правовой базы регулирования социально-трудовых отношений	9,1	5	10,6	5
Другое	22,1	—	11,3	—

Таблица 8. *Распределение ответов на вопрос: «Какие вопросы вызывают наибольшие разногласия во время проведения переговоров?», %*

Оценочные позиции	Январь— март	Май— июнь	Август— сентябрь	2017 г.
Система и размер оплаты труда, денежных вознаграждений, компенсаций, доплат	26,3	25,0	29,0	29,5
Социальная защита	10,6	14,5	16,2	16,6
Установление механизмов регулирования оплаты труда	10,6	11,5	10,3	10,6
Жилищные проблемы	6,4	9,4	7,3	9,4
Обеспечение занятости работников	4,7	4,6	5,2	6,0
Обеспечение условий охраны труда, производственной безопасности	7,3	3,9	6,1	5,9
Другое	25,9	30,7	16,9	21,9

Существенных различий в ответах респондентов в зависимости от сферы их профессиональной деятельности выявлено не было. Безусловно, превалирует решение вопросов, связанных с регулированием заработной платы. Так как работники и работодатели имеют разную переговорную силу, в модели поиска и подбора соответствий [Diamond, 1982] заработная плата определяется в ходе «торга» между сторонами переговорного процесса.

В целом по исследуемым подвыборкам сложился определенный дисбаланс. Причина этого дисбаланса во многом предопределяется особенностями переговорного процесса в отраслевом и территориальном разрезе. Не последнее место по влиянию на распределение ответов оказывает исполнение законов, регулирующих социально-экономическое положение работников.

## Заключение

Повышение эффективности переговорного процесса в системе социального партнерства является основным направлением реализации законных прав работников на отстаивание своих интересов. Результаты исследования подтвердились

гипотеза: успех проведения единой переговорной кампании существенно зависит от реализации на местах конкретных действий сторон социального партнерства по социальной защите интересов трудящихся. Важнейшим условием является создание гармоничной системы, учитывающий интересы всех сторон переговорного процесса на различных уровнях социального партнерства.

Реализация ЕПК остается одним из основных стратегических направлений становления системы социального партнерства. В ходе исследования было установлено, что спрос на ЕПК в региональном разрезе носит пока ограниченный характер — в силу того, что интересы многих профсоюзных лидеров на местах пока еще не связаны с организацией комплексной работы в рамках реализации основных принципов переговорной кампании.

Практика реализации соглашений (региональных и отраслевых) показывает, что профсоюзная сторона сталкивается здесь с невыполненными обязательствами по сокращению задолженности по заработной плате. Проблема их реализации и ответственности сторон находится в прямой зависимости коллективного представительства работников от секторов и профессий. Негативно влияет на эффективность социального партнерства несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей переговорный процесс. Соглашения, по сути, лишаются своей нормативной компоненты, что делает их наиболее уязвимыми правовыми актами.

В интересах повышения эффективности переговорного процесса в системе социального партнерства предложены следующие пути:

1. Вопросы социальной защиты должны решаться в первую очередь самостоятельно — каждый на своем уровне;
2. стимулировать профсоюзных лидеров к ведению комплексной работы в рамках реализации основных принципов переговорной кампании, сосредоточив внимание на увеличении заработной платы, прожиточного минимума и необходимости усиления контроля как со стороны профсоюзов, так и со стороны государственных органов;
3. развитие профсоюзных лидеров сосредоточить на получении знаний и практического опыта ведения переговоров, изучение нормативно-правовой базы. Одновременно им необходимо научиться заручаться поддержкой коллектива и вышестоящих органов.

Эти меры позволят повысить эффективность переговорного процесса в системе социального партнерства.

### **Список литературы (References)**

Володин А. П., Малышев М. А., Татарникова С. Н. Социально-трудовые отношения в условиях внешних ограничений: проблемы и возможности социального партнерства в муниципальных образованиях // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 52. С. 61—86.

Volodin A. P., Malishev M. A., Tatarnikova S. N. (2015) Social and Labor Relations Under the Conditions of External Constraints: The Challenges and Opportunities of Social Partnership in Municipal Formations. *E-journal. Public Administration*. No. 52. P. 61—86. (In Russ.)

Ежемесячный мониторинг социально-экономического положения и самочувствия населения: 2015 г.— октябрь 2018 г. // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации ; под ред. Т. М. Малевой. 2018. С. 1—36.

Maleva T. M. (2018) Monthly monitoring of the socio-economic situation and well-being of the population: 2015— October 2018. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. P. 1—36. (In Russ.)

Малышев М. А. Коллективный договор как инструмент защиты интересов наемных работников // Социология. 2019. № 1. С. 136—146.

Malyshev M. A. (2019) Collective agreement as a tool to protect the interests of employees. *Sociology*. No. 52. P. 136—146. (In Russ.)

Малышев М. А., Малышева Н. С. Проблемы формирования социального государства в России // Труд и социальные отношения. 2017. № 1. С. 111—127.

Malyshev M. A., Malysheva N. S. (2017) Problems of forming social state in Russia. *Labor and Social Relations journal*. No. 1. P. 111—127. (In Russ.)

Bronkhorst B., Steijn B., Vermeeren B. (2015) Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 35. No. 2. P. 124—145. <https://doi.org/10.1177/0734371X13515486>.

Buley N. V., Demchenko T. S., Makushkin S. A., Vinichenko M. V., Melnichuk A. V. (2016) Human resource management in the context of the global economic crisis. *International Journal of Economics and Financial Issues*. Vol. 6. No. 8S. P. 160—165.

Cranford C. J., Vosko L. F., Zukewich N. (2003) Precarious Employment in the Canadian Labor Market: A Statistical Portrait. *Just Labour*. Vol. 3. P. 6—22. <http://doi.org/10.25071/1705-1436.164>.

Diamond P. A. (1982) Wage Determination and Efficiency in Search Equilibrium. *Review of Economic Studies*. Vol. 49. No. 2. P. 217—227. <http://doi.org/10.2307/2297271>.

Duval R., Furceri D. (2018) The Effects of Labor and Product Market Reforms: The Role of Macroeconomic Conditions and Policies. *IMF Economic Review*. Vol. 66. No. 1. P. 31—69. <http://doi.org/10.1057/s41308-017-0045-1>.

Hyman R. (1995) Industrial Relations in Europe: Theory and Practice. *European Journal of Industrial Relations*. Vol. 1. No. 1. P. 17—46. <https://doi.org/10.1177/095968019511003>.

Kirillov A. V., Ushakov D. S., Vinichenko M. V., Makuchkin S. A., Melnichuk A. V. (2017) Career Opportunities for the Management's Personnel Reserve. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. Vol. 12. No. 5b. P. 723—733. <https://doi.org/10.12973/ejac.2017.00205a>.

Moore K. A., Pearson B. J. (2017) Soft skills in an online class. *HortTechnology*. Vol. 27. No. 5. P. 583—585. <https://doi.org/10.21273/HORTTECH03672-17>.

International Labour Organization. Policies and Regulations to Combat Precarious Employment. (2011) Geneva: International Labour Office (ILO).

Part 1: Patterns, Trends and Policy Strategy. (2016) Precarious Employment in Europe. European Parliament. 196 p.

Rodgers G., Rodgers J. (1989) Precarious Jobs in Labour Market Regulation: The Growth of Atypical Employment in Western Europe. Brussels: International Labour Organisation. 312 p.

Rogach O. V., Frolova E. V., Ryabova T. M. (2018) Theory of «trust» in the focus of expectation study concerning educational space key actors. *European Journal of Contemporary Education*. 2018. Vol. 7. No. 2. P. 392—399. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.2.392>.

Sciarrra S., Davies P., Freedland M. (2004) Employment Policy and the Regulation of Part-time Work in the European Union. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press. 388 P. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511495045>.

Schmidt M. (2002) News of Atypical Work in Germany: Recent Developments as to Fixed-term Contracts, Temporary and Part-time Work. *German Law Journal*. Vol. 3. No. 7. <https://doi.org/10.1017/S2071832200015182>.