

# **НОВЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПРОФСОЮЗНОГО ЧЛЕНСТВА**

**(методический материал по: обучению профактива  
основам мотивационной деятельности, аспектам  
работы по вовлечению трудящихся в профсоюз)**

МОСКВА  
2010

УДК 331.105.443(07) ББК  
6672(2)311.

**«Новые подходы к мотивации профсоюзного членства»**

М.: Научный центр профсоюзов, 2010 - 56 с.

Настоящий методический материал подготовлен на основе анализа работы УМЦ Федерации Челябинской области по обучению профактива основам мотивационной деятельности. Содержит в себе различные аспекты работы по вовлечению трудящихся в профсоюз.

Автор-составитель **Поздеева Т.Ю.** - методист Учебно-методического центра Федерации профсоюзов Челябинской области.

ISBN 978-5-86629-123-6

Научный центр профсоюзов, 2010 г.

## ВСТУПЛЕНИЕ

Существует прямая зависимость между актуальностью какой - либо проблемы и эффективностью усилий, предпринимаемых для ее решения. Если проблема снижения численности профчленства до сих пор актуальна и приоритетна среди прочих, значит то, что мы делаем для мотивации профсоюзного членства или недостаточно, или в принципе неверно. Разумеется, сложная социально-экономическая ситуация в стране во многом предопределяет остроту положения. Но списывать все на внешний фактор неразумно. Очень важен и внутренний фактор, а это - сама профсоюзная организация и ее способность адаптироваться к любым изменениям внешней среды.

Термин «мотивация»: пришел к нам из западной философии XIX века и впоследствии стал широко употребляться для объяснения причин поведения человека. В самом общем виде, **мотивация** - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осмысленному совершению действий и поступков. Соответственно, **мотивация профсоюзного членства** - совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих людей вступить в профсоюз и находиться в его рядах.

### Мотивация

#### Раньше

- Практически не имела никакого значения, т.к. прирост численности осуществляется автоматически.

#### Теперь

- Это главный стратегический ресурс развития профсоюзной организации.

• Прирост профсоюзных рядов шел за счет свободно-принудительного вступления. У человека, написавшего заявление о приеме в члены профсоюза не возникало вопроса:  
«А зачем это нужно лично ему?» Было другое – ощущение «я как все».

• При огромной численности главной функцией профсоюзов была объединительная и распорядительная.

• У работника появился выбор:  
вступать в профсоюз или нет на основе личного интереса

• Основная функция профсоюза - защитная

«Мне кажется, что профсоюзы должны концентрироваться на одном - защищать». Так считает С.Т. Петерсен, гл. специалист Московского бюро МОТ.

Он же пишет: «Недостаточно просто мотивировать. Зачем привлекать больше членов, если привлекать их просто некуда? Мы часто видим, что профсоюзы во всем мире затрачивают огромные усилия на привлечение новых членов. Но, приходя в профсоюз, эти самые новые члены оказываются очень недовольны, т.к. организация не отвечает их ожиданиям».

Значит, необходимо изменить сам подход к мотивации профсоюзного членства.

# **I. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Содержательный аспект мотивационной деятельности включает в себя следующие темы:**

- **причины падения численности профсоюзных организаций.**
- **факторы результативности мотивации профсоюзного членства.**
- **приоритеты профсоюзной работы в рыночных отношениях.**
- **услуги профсоюзов. Формула 5-ти «з».**
- **привлечение молодёжи в профсоюз.**
- **роль профлидеров и профсоюзного актива в вопросах мотивации профсоюзного членства и создании новых профсоюзных организаций.**
- **информационная составляющая мотивационной деятельности.**
- **психологические аспекты мотивации профсоюзного членства.**

## **1.1. Причина падения численности профсоюзных организаций**

Укажем ряд факторов, оказывающих негативное влияние на ситуацию с профсоюзным членством:

**1). Изменение форм собственности, преобразование государственных и муниципальных предприятий в акционерные и частные; ухудшение экономической ситуации на многих предприятиях, в организациях; усиливающаяся интенсификация труда.**

**2). Глобализация экономики в качестве фактора, позволяющего использовать опыт транснациональных компаний по уничтожению профсоюзных организаций.**

### **3). Потери профсоюзов:**

- уход социальной сферы;
- снижение авторитета в обществе (слабый политический вес, негативная позиция СМИ, социальная апатия трудящихся, гражданская незрелость молодежи, недоверие людей).

### **4). Недостаточная компетентность профкадров:**

- неготовность к реалиям рыночной экономики;
- отсутствие необходимых знаний и умений;
- болезненное отношение к критике, восприятие молодых профактивистов как конкурентов;
- отсутствие команды («Я все сам!»)
- неумение убеждать и влиять на людей и обстоятельства.

Среди перечисленных факторов есть те, которые носят объективный характер. В этом случае от усилий профсоюзов абсолютно ничего не зависит.

Но есть моменты, на которые профсоюзным работникам следует обратить внимание. Суммируя их, отметим: недостаточную информационно-пропагандистскую работу, слабо подкрепленную современными методами маркетинговой и рекламной деятельности; определённую некомпетентность профактива, профлидеров в области привлечения новых членов, мотивации вступления в профсоюз, особенно молодежи; отсутствие системного подхода к использованию всех имеющихся в настоящее время ресурсов.

### **1.2. Факторы результативности мотивации профсоюзного членства:**

Помимо объективных условий повышения численности трудящихся в профсоюзных организациях существует и ряд немаловажных субъективных факторов.

От чего же зависит сегодня мотивация профсоюзного членства?

- от информированности коллектива;
- от реальных дел по укреплению социального партнерства;
- от реальной защиты работников профсоюзной организацией;
- от привлечения работников к активному участию в профсоюзной работе (возможность самореализации) от опоры на молодежь:
  - от качества подготовки и проведения мероприятий;
  - от деловитости профсоюзного лидера;
  - от создания постоянной и эффективной системы обучения как профсоюзного актива, так и рядовых членов профсоюза.

На сегодняшний день есть проблема - отсутствие профсоюзной коллективистской идеологии. За годы перестройки профсоюзы практически ушли от одной из основных своих функций - воспитательной. В результате - среди работников утеряно само понимание, что они наемные и работодатель в любой момент может ущемить их права. Что защищать себя они могут только при помощи профсоюзной организации.

### **1.3. Приоритеты профсоюзной работы в рыночных отношениях**

Вопросы приоритетности в контексте мотивационной работы очень важны. Их, собственно, три:

1. Каковы главные приоритеты в деятельности профсоюзной организации?
2. Насколько наша работа отвечает этим приоритетам?
3. В какой степени эти приоритеты профсоюзной работы в рыночных условиях осознаны теми, для кого мы работаем, т.е. рядовыми членами профсоюза.

## Условно деятельность профсоюзов можно разбить на 3 блока:

<b>Традиционный</b>	включает	социальную поддержку членов профсоюзов, материальную помощь, детское лето, путёвки и т.д.
<b>Основной в рыночных условиях</b>	это	зарплата, занятость, условия труда, юридическая защита
<b>Организационно-финансовый</b>	-определяет дееспособность профсоюзов как организации и включает	структуру, организационные принципы, членскую базу, финансовый источник в т.ч. имущество, дочерние организации и т.д.

Многими, по инерции, традиционный блок рассматривается как основной мотивационный. Однако, объективно, с течением времени возможности профсоюзов влиять на проблемы социальной защиты уменьшаются. В перспективе - дальнейшее сокращение этих возможностей. Политика государства: социальная помощь для слабых и невозможность заработать для сильных. В этом принципе есть логика, особенно если он будет реализован не на словах, а на деле путем реального роста оплаты труда и внедрения эффективных адресных методов социальной защиты.

К сожалению, часто сиюминутные основные интересы членов профсоюза могут отличаться от приоритетов 2-х, 3-х летней перспективы организации в целом.

## **В связи с этим задачи профсоюзных лидеров:**

1). Предвидеть эти интересы, учитывая, как правило, многолетнюю «раскачку» профсоюзной системы.

2). Перевести ожидание работником материальных благ от профсоюза в режим ожидания необходимой правовой защиты по основным рыночным показателям (занятости, положительной динамике заработной платы и т.д.).

И.Петрова, председатель Удмуртской, республиканской организации Профсоюза работников здравоохранения:

«Постановлением Генерального Совета ФНПР от 28.08.2002 принята комплексная программа ФНПР по усилению мотивации профсоюзного членства.

Но есть в ней в корне неверные идеологические послышки. По всей программе в различной интерпретации это звучит примерно так: о преимуществах у членов профсоюза по сравнению с работниками.

Такого преимущества сегодня у членов Профсоюза нет, его и не может быть. Материальная помощь в 100 руб., оказанная первичками, хорошее отраслевое соглашение в регионе или дополнительные услуги, предоставляемые членам Профсоюза банком «Солидарность», санаторно-курортным объединением ФНПР «Профку-рорт», объединенным профсоюзным негосударственным Пенсионным фондом - это отвлеченные понятия для рядовых граждан и неубедительные аргументы для членов профсоюза.

Такая формулировка будит в людях потребительское отношение к профсоюзам, которое не угасло с перестроечных времен. А если учесть менталитет, то слово «преимущество» - это завышенное ожидание, это обязательно много и сразу, но все равно мало.

Сегодня профсоюзы этого не могут обеспечить, так как перестройка в стране способствовала переходу профсоюзов в разряд самого рискованного вида бизнеса. Мы продаем товар, который в России никогда не был в цене, идею за профсоюзные взносы.

На фоне экономических катаклизмов идет их заведомо убыточное перераспределение. На местах с согласия членов Профсоюза взносы расплываются на материальную помощь, культурно-массовые мероприятия.

А на крохи, которые поступают в вышестоящий проф-орган, надо решить минимум три задачи - создать и сохранить организацию, обеспечить ее финансовую устойчивость, гарантировать представительство и эффективную защиту прав и интересов членов Профсоюза. Значит и идею, которую мы продаем, надо соответствующим образом украсить, материализовать, сделать привлекательной.

**Уместно говорить не о преимуществах у членов Профсоюза, а о преимуществах объединения в Профсоюз для защиты своих интересов.**

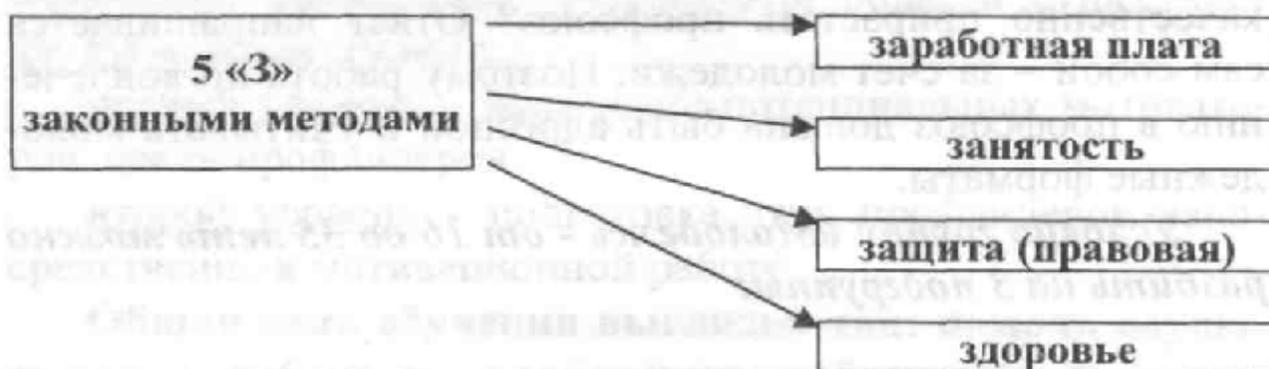
«Увы, даже среди самих членов Профсоюза почему то чаще превалирует ироническое к нему отношение. К сожалению, никто из них не осознает, что Профсоюз не может быть не хуже и не лучше, он такой, как и мы с вами. Все вышеизложенное указывает на необходимость направления значительных усилий в сфере идеологии профсоюзного движения».

**3). Преодолеть собственную инерционность в оценке приоритетных направлений, нежелание менять устоявшийся стиль работы.**

Профсоюзы настолько выполняют свою основную функцию, насколько отвечают этим приоритетам в своей деятельности. Если они ее не будут выполнять, на их место придут новые организационные построения. Это, весьма вероятно, приведет к потере наработанного профсоюзами потенциала, утрате организационного единства и принципов солидарности

## 1.4. Услуги профсоюзов

В современных рыночных условиях уместно переходить к новым социально-экономическим понятиям. К примеру, рядовой член профсоюза сегодня – это не просто статистическая единица, добросовестно перечисляющая взносы, а **клиент, имеющий право на определенные услуги**. Причём услуги эти может ему оказывать его профсоюзная организация. Предлагаемый нами перечень подобных услуг, возможно, не учитывает всех существующих ныне. В любом территориальном или отраслевом объединении профсоюзов есть свои собственные наработки. Тем не менее выведена общая формула пяти «З», которую наизусть должен знать любой профсоюзный активист.



### Перечень возможных услуг профсоюзной организации:

- √ Защита прав и интересов наемного работника (юридическая консультация);
- √ Ведение переговоров, заключение коллективного договора и контроль за ним;
- √ Регулирование трудовых отношений;
- √ Охрана труда (контроль);
- √ Финансовая помощь (в различных жизненных ситуациях);
- √ Представление интересов трудящихся в различных инстанциях;
- √ Организация досуга;

- Обучение;
- Получение общественно-значимой информации;
- Возможность самореализации (здоровый карьеризм);
- Реализация молодежных программ;
- Участие в управлении предприятием (через коллективный договор);
- Пенсионное обеспечение работников предприятия.

## **1.5. Привлечение молодежи в профсоюз**

Каков самый главный вопрос для любой организации как таковой? Это вопрос воспроизводства, самосохранения и жизнестойкости. А за счет кого способен количественно и качественно прирастать профсоюз? Ответ напрашивается сам собой - за счет молодежи. Поэтому работа по вовлечению в профсоюз должна быть адресной и учитывать молодежные форматы.

***Условно группу «Молодежь - от 16 до 35 лет»  
можно разбить на 3 подгруппы:***

<b>I 16-21 лет Для них характерно:</b>	<b>II 22-27лет</b>	<b>III 28-35лет</b>
Профсоюзное самоопределение, обучение и профадаптация. Нет опыта активной принадлежности к какой-либо общественной организации, поэтому низкая степень социальной ответственности,	Обучение в ВУЗах. Приход молодых специалистов на производство. Профадаптация. Зарождение молодых семей. Часто заочное образование. Наличие карьерных устремлений. Сохранение потребности в	Карьерные продвижения. Повышение профессионализма, Окончание репродуктивного периода, Рост материальных потребностей. Обретение жизненного опыта и более высокой степени социальной ответствен-

большая потребность в досуге.	досуге, но уже большая избиратель-	ности. Сохранение
Осознанная позиция по отношению к профсоюзу отсутствует.	ность. Средняя степень социальной ответственности.	трудовых традиций.
	Осознанная позиция по отношению к профсоюзу формируется.	Сформирована определенная установка на профчленство.

**Мотивировать молодого человека одновременно и проще, и сложнее нежели «человека в возрасте»**

**Проще, так как он:**

- Лишен стереотипов;
- Мобилен, активен, энергичен и склонен к изменениям;
- Подвержен влиянию, опирается на авторитет;
- В массе своей склонен к коллективным формам проведения досуга;
- Креативен (высокая степень творческого восприятия жизни), жаждет новых впечатлений.

**Сложнее, так как он:**

- Склонен к хаотичному мышлению, осознанность им собственных действий фрагментарна;
- Непоследователен;
- Подвержен отрицательному влиянию, снижено крит. восприят.
- Не обладает достаточным жизненным опытом;
- Часто уходит в область виртуального общения.

Поскольку молодежь - это огромный стратегический ресурс любой организации, за нее сегодня необходимо бороться. Носители профсоюзной традиции не рождаются сами по себе. Начинать необходимо с семьи, затем - учебные заведения и только потом - производство. ФНПР признала первоочередность осуществления молодежной политики во всех своих профсоюзных организациях и выделила 2 ее основных направления:

- социальная защита молодых людей, являющихся наемными работниками, путем обеспечения им достаточного числа рабочих мест с уровнем дохода, обеспечивающим достойную жизнь;
- вовлечение молодых в активную профсоюзную жизнь.

**А главная задача профсоюзов России** выглядит следующим образом:

- наладить механизмы выполнения социальных требований молодежи и привлечь молодое поколение к решению стратегических государственных задач. По сути - осуществить контроль над тем, чтобы конституционные положения переходили из теоретической плоскости в практическую.

Государство, т.к. приобретает людей с государственным мышлением;

От реализации молодежной политики выигрывают все:

Работодатели, т.к. получают от молодого лидера «обратную связь» и обеспечивая себе тем самым гибкость в управлении предприятием;

Рядовые члены профсоюза, т.к. приобретают опыт объединения в решении собственных задач.

Когда мы говорим о мотивации профчленства в молодёжной среде, мы должны также учитывать, что многие молодые люди хотели бы стать профессиональными профработниками. Но для этого им надо обеспечить соответствующее образование, а после - трудоустроить и дать гарантию для дальнейшей трудовой деятельности. К сожалению, на сегодняшний день убедительная мотивация работы в профорганах крайне мала. Но это не значит, что создание резерва профсоюзных кадров - вещь не нужная. Напротив, в условиях дефицита грамотных профессионалов поиск и обучение потенциальных профсоюзных лидеров становятся первостепенными задачами любой профсоюзной организация.

### **1.6. Роль профлидеров и профактива в вопросах мотивации профчленства и создании новых профсоюзных организаций**

Из множества ролей, предписанных современному профсоюзному лидеру, роль Мотиватора занимает особое место.

Когда речь идет о самосохранении профсоюзной организации (и через сохранность уже имеющегося членства, и через приращение новых «свежих» сил), специалист по вовлечению трудящихся в профсоюз может и должен стать ключевой фигурой в управленческом процессе. К слову сказать, в Великобритании обучение подобного специалиста стоит порядка 28 тысяч фунтов стерлингов.

Вряд ли в российских условиях это возможно. Однако, система профсоюзного обучения постепенно реагирует на спрос (даже если он пока не массового порядка) и адаптирует западные программы мотивационного менеджмента под отечественные реалии. Но откуда брать Мотиваторов? Может быть, профсоюзный лидер это и есть Мотиватор? В идеале - да. Однако, картина не столь радужная, когда дело доходит до конкретики. Специалисты УМЦ в 2004—2005 гг. провели ряд семинарских занятий по теме «Мотивация профсоюзного

членства» для профактивистов - ГРЦ «КБ им. академика Макеева» (г. Миасс), ОАО «Уралсвязьинформа», предприятий оборонной промышленности. ЧТПЗ, группы предприятий г. Златоуста. Для получения объективной картины на семинарах были использованы анкеты, устные опросы и тесты, данные которых и были положены в основу утверждения о недостаточной готовности наших профсоюзных руководителей к мотивационной деятельности. Более того, проведенное исследование профсоюзных лидеров выявило определенную тенденцию: около половины из них, признавая проблему снижения численности профчленства, как насущную и первостепенную, сами не готовы к мотивационной деятельности в силу ряда причин:

1). Наиболее «тревожная» причина - в отсутствии собственной веры в профсоюзные ценности и перспективу профсоюзного движения в целом;

2). Вторая причина - в отсутствии необходимых теоретических знаний и практических навыков мотивационной работы.

**Сегодня совершенно очевидно, что мотивация профсоюзного членства у работников предприятия во многом зависит от того, кто возглавляет профсоюзный комитет.** Можно много спорить о роли личности в коллективе, но абсолютно ясно одно, что отрицательные качества лидера отталкивают людей, порождают неверие в профсоюз и побуждают к выходу из него. Поэтому каждый профсоюзный лидер (председатель профкома, цехкома, профгрупорг) должен знать, что он на виду и его слова и поступки анализируются другими людьми, вызывая симпатии или антипатии.

Росту авторитета профсоюзного лидера, а соответственно, усилению мотивации профсоюзного членства в коллективе, способствуют:

- убежденность в необходимости своей работы (любые сомнения и неуверенность чутко улавливаются окружающими, и этот лидер уже не сможет повести за собой других.

- внимательность к обращениям людей (записывает, тщательно выясняет, обязательно отвечает);
- умение слушать (выслушивать);
- система в работе (планирование, регулярное проведение заседаний профкома, контроль за выполнением плана и постановлений и т.д.);
- умение контактировать с руководством (грамотно, уважительно, спокойно, без боязни);
- умение четко формулировать свои мысли, требования, умение выслушать;
- доброжелательность, отзывчивость, искренность;
- оперативность в работе, но без торопливости (не откладывая «на потом»);
- обязательность (самодисциплина);
- умение привлекать к работе актив и опираться на него (а не подменять);
- хорошая память (на лица, на фамилии, имена, отчества, на собственные обещания);
- порядок в документах.

Невозможно отделить или выделить по значимости какое-то одно направление деятельности профсоюзного комитета и его лидера. Только от взаимодействия по всем направлениям, от постоянного совершенствования стиля и методов профсоюзной работы, деловитости профлидера зависит настроение людей, их отношение к профсоюзам, их желание быть членом профсоюза и участвовать в профсоюзной работе.

### **1.7. Информационная составляющая мотивационной деятельности**

Без постоянной, своевременной, предельно объективной информированности коллектива трудно сохранить и уже имеющуюся численность, и привлечь новых членов профсоюза.

\* информировать необходимо весь коллектив.

Надеяться на то, что люди прочитают все необходимое в газетах и книгах не приходится, поскольку в свободной продаже нет профсоюзных газет, очень мало тематических изданий, да и низкие доходы большинства работников предприятия не позволяют им тратить деньги на подобную литературу.

К сожалению, современные российские СМИ относятся к профсоюзам тенденциозно, искажают события, придают негативный смысл и тем самым снижают статус профсоюзных организаций и объединений в обществе.

- информирование должно быть системным.

В условиях, своего рода, «информационной войны» перед профсоюзными лидерами стоит множество задач, связанных с полноценным информационным обеспечением трудовых коллективов. По сути, необходима единая система информирования с использованием не только традиционных форм, но и современных передовых технологий, например, Интернета.

### **Информирование должно обеспечить:**

- **Знание прав и преимуществ членов профсоюза** (через пропаганду и изучение Устава профсоюза, Положения о первичной профсоюзной организации, Федеральных законов: «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», законов Челябинской области «О правах профессиональных союзов в сфере социально-трудовых отношений и гарантиях их деятельности в Челябинской области», «О социальном партнерстве», «О тарифном регулировании оплаты труда в Челябинской области», ТК РФ).

- **Знание того, что делает профком и каковы результаты его деятельности** (через ознакомление работников с планами работы профкома, постановлениями профкома, собраний и конференций, с отчетными докладами и информациями профкома, обращениями и т.д.).

**-Знание о деятельности профсоюзных органов других уровней: областного комитета профсоюза, Федерации профсоюзов области, ЦК отраслевых профсоюзов и ФНПР (через ознакомление с материалами газет «Солидарность», «Труд и время», газет отраслевого профсоюза).**

### **Формы информационной работы:**

Лекции - беседы, дискуссии, диспуты, прения, дебаты, индивидуальные беседы, стенные газеты, радиогазета, выступления на аппаратных совещаниях, оперативках собраниях и конференциях

информационные и тематические стенды (например, «Вступай в профсоюз»), фотостенды, методические уголки с профсоюзными материалами, листовки, тематические брошюры и др.

#### **УСТНЫЕ**

#### **ВИЗУАЛЬНЫЕ**

К наиболее эффективным методам вовлечения новых членов относятся:

#### **Письма и поздравления.**

Некоторые комитеты профсоюза широко используют направление поздравительных писем и открыток к праздничным датам, адресованных администрации, трудовым коллективам предприятий, не состоящих в профсоюзах, таким образом давая понять, что профсоюз знает о них и открыт для переговоров.

В первичных профорганизациях комитеты также поздравляют с праздниками, юбилейными датами не только членов профсоюза, но и тех, кто пока колеблется по поводу вступления в профсоюз. В минуты эмоционального подъема и праздничного настроения работник быстрее может принять решение о вступлении в профсоюз, с ним легче будет вести дальнейшие переговоры.

## **Листовки и объявления.**

Расположенные около входа на предприятие, объявления профкома привлекают внимание не состоящих в профсоюзе работников и дают им определенную информацию о деятельности комитета. Особенно привлекательными выглядят объявления о праздниках, экскурсиях и других мероприятиях только для членов профсоюза и их детей.

Хорошо себя зарекомендовало размещение комитетами профсоюза на предприятии листовок, объявлений, фотомонтажей по итогам профсоюзных акций и мероприятий, листовок о деятельности членов профсоюза и об их успехах в учебе, музыке, спорте. Такая информация, как правило, формирует мнение о профсоюзе, как о сплоченной и сильной организации и вызывает желание у работника быть вместе с коллективом, ощутить на себе заботу профсоюза.

## **Как правильно писать листовки?**

### **1). Писать с точки зрения рабочих, а не организаторов.**

Способ написания листовок должен подчеркивать, что профсоюз работает, а не является отдельным институтом, руководствующимся собственными интересами.

### **2). Писать о проблемах, интересующих рабочих.**

Если стараешься заинтересовать людей, то нужно показать, каким образом информация на листке относится к их проблемам.

### **3). Напоминай читателям о наших долгосрочных целях.**

Рассказывай читателям всю информацию - о планах собраний, о написании петиций, всегда напоминая, что деятельность профсоюзов долгосрочна. Например, листовка, призывающая к вступлению в профсоюз, должна напоминать рабочим, что только сильная организация профсоюзов сможет эффективно бороться за

улучшение условий труда.

**4). Одна листовка должна быть посвящена одной главной теме.**

Листовка наиболее эффективна, если она затрагивает одну тему. Если нужно затронуть несколько тем, то необходимо выпустить несколько листовок. При обдумывании листовки на одну и ту же тему в одной и той же организации, нужно изменить ее внешний вид, но использовать один и тот же шрифт, логотип и повторяющийся лозунг.

**5). Нельзя использовать много текста.**

Концепция листовки основывается на том, что желание ее читать появляется при небольшом количестве текста и краткости.

**6). Используй иллюстрации, фото, графики и другие изображения.**

Такие листовки привлекательны и помогают понять послание. Графики помогают при проведении сравнений. Например, при сравнении роста инфляции и роста заработной платы рабочих на предприятии. Листовка должна быть очень простой. Сравнивая один или два пункта, нужно показать бесспорную разницу.

**7). Используйте богатую палитру.**

Листовки будут обращать на себя внимание, если будут ярко оформлены и напечатаны на цветной бумаге. Можно каждую очередную листовку печатать на бумаге другого цвета, чтобы она отличалась от предыдущих.

**8). Старательно продумывай текст.**

Используй шрифты различной величины и вида. Помни, однако, что курсив трудно читать.

**9). Помни о логотипе профсоюза.**

Не забывай помещать логотип на каждую листовку, для того чтобы сразу видели, что это текст профсоюза. Даже если листовки напечатаны или скопированы в других профсоюзах, это вовсе не

означает, что на них всегда должен быть их логотип.

## **Как создавать оптимальные бюллетени?**

Во время профсоюзных действий неизбежным может оказаться издание регулярных бюллетеней. Благодаря таким действиям:

- Люди информированы. В бюллетене можно рассказывать нужную информацию, сокращая тем самым количество различных листовок.

- Люди ангажируются в организацию профсоюза.

Рабочие данного учреждения должны вдуматься в суть бюллетеня, его статьи, анализировать интервью, взятые у других рабочих. Они должны чувствовать, что бюллетень, как и сам Профсоюз, им необходим.

- Можно показать, каким образом профсоюз функционирует на практике.

Бюллетень - это конкретный способ информировать о конкретных делах профсоюза на конкретном предприятии.

В связи с этим бюллетень должен освещать следующие **ключевые моменты:**

1. Актуальная информация о том, как происходит организация работы в профсоюзе.

2. Информация о том, как работодатель ухудшает условия труда рабочих, или другие причины, по которым рабочие нуждаются в профсоюзах.

3. Опрос работников данного предприятия.

4. Письма читателей. Вначале должны быть придуманы, пока читатели не заметят этой возможности разрешения проблем и не начнут обращаться со своими сомнениями и вопросами.

5. Цитаты заявлений членов союза или письма со словами поощрения и поддержки от работников, которые уже организованы в профсоюзный союз.

6. Практическая информация о правах рабочих. Статьи на самые разные жизненно важные для работника темы приводят к тому, что люди почувствуют, что могут потерять нечто важное, если не прочитают очередного бюллетеня.

## 1.8. Психологические аспекты мотивации профсоюзного членства

**Мотивация** - это весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека.

Термином мотивация могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, своего рода мотивационный менеджмент.

Прежде чем приступать к мотивации профсоюзного членства, профактивисту необходимо ознакомиться с основными положениями теории мотивации.

- **Содержание мотивации:** в ее основе лежат потребности, интересы и мотивы.

- **Потребность** - состояние нужды в определённых объектах или условиях, необходимых для жизни и развития организма, личности, соц. группы, общества в целом. Потребности присущи всем живым существам, однако, наибольшим количеством и разнообразием отличаются потребности человека.

- **Интерес** - особое отношение к потребности, связанное с осознанием ее значимости и поиском способов удовлетворения. Заметную роль в возникновении и развитии интереса могут играть внешние факторы, мнения и действия других людей.

- **Мотив** - («толкать» с латыни) - движущая сила поведения, интерес, приведший к целенаправленной деятельности.

### На мотив влияют

**Стимулы**

(или внешние побудители)

**Установки личностные**

(взгляды, ценности, идеалы)

Эти факторы могут ускорить трансформацию интереса в мотив, или наоборот, замедлить или даже блокировать ее.

Поскольку мотив формируется непосредственно в человеке, а профсоюз является внешней для индивидуума средой, **то формировать мотивацию профсоюзного членства мы можем исключительно с помощью стимулов.** Стимул- своего рода внешний раздражитель нашего поведения. В качестве стимула могут выступать отдельные предметы (висящая на кусте земляника - стимул наклониться), поступки других людей или животных (убежавшая кошка - стимул выйти из дома), обещания (обещание дополнительного вознаграждения стимул ускорить работу), возможности (возможность получить высшее образование - стимул для поступления в вуз), угрозы (угроза увольнения – стимул соблюдать трудовую дисциплину) и многое другое.

Стимул может побуждать не только к совершению действия, но и к отказу от него. Так, в ряде компаний на Западе и в России существуют специальные поощрения для сотрудников, отказавшихся от курения, не пользующихся отпусками по временной нетрудоспособности и т.п.

Важно понимать, что один и тот же стимул способен вызвать неоднозначную реакцию у разных людей, и даже у одного и того же человека, в зависимости от жизненной ситуации и настроения, в котором этот человек находится. Поэтому стимулирование - очень гибкий процесс, требующий постоянной обратной связи с его объектом.

**Стимулируя людей, очень важно соблюдать меру. Как недостаток, так и избыток стимулов негативно сказываются на мотивации человека.** Кроме того, необходимо удерживать в разумных рамках интенсивность внешнего воздействия. Например, нецелесообразно проявлять преувеличенно - избыточное внимание к потенциальному члену профсоюза. Не нужно каждый день спрашивать: «А когда ты вступишь в профсоюз?» Лучше однократно задать следующий вопрос «Тебе когда удобнее к нам присоединиться - в марте или сентябре?» Если человеческий мозг оказывается перед выбором, он пытается выдать наиболее выиг

рышный, с его точки зрения, ответ. Тем самым обеспечивается автоматическое согласие респондента с предложенным ему действием. В нашем случае получается так: работник ещё и не решил, окончательно вступит он в профсоюз или нет. Но уже вынужден выбирать, а когда, собственно, ему удобно это сделать.

В самом общем виде процесс мотивации выглядит, как это показано на рис. 1.



Существует достаточно много научных теорий, объясняющих содержание и механизмы мотивационного процесса. Среди наиболее известных и адаптированных к профсоюзной тактике – **теория А. Маслоу (1908–1970)**.

Согласно Маслоу, люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые побуждают их к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей, на их место выходят другие неудовлетворенные потребности.

Все потребности можно классифицировать по группам. Групп потребностей, по А. Маслоу, насчитывается пять, и

они находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу:



Рис. 2. Пирамида потребностей А. Маслоу

Принципы взаимодействия между «этажами» пирамиды потребностей по А. Маслоу, следующие:

а) Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения, «Голодное брюхо к учению глухо» - гласит народная мудрость, созданная за века до появления книг Маслоу.

б) Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как более-менее удовлетворены потребности более низкого уровня.

в) Высшие потребности могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня. В качестве иллюстрации подсчитайте, сколько существует способов реализации потребности в общении, в то время как способ утоления голода всего один - еда.

**Для чего нам нужно знать классификацию потребностей?** Разумеется, не только с целью расширения собственных познаний. Мы вполне можем применять ее в практике профсоюзной работы.

Зная ведущие потребности человека, намного легче строить с ним адресный диалог и убеждать в преимуществах профсоюзного членства не «в общих чертах», а исходя из интересов конкретного работника. В приведённой ниже таблице представлен далеко не исчерпывающий перечень средств удовлетворения потребностей работника в рамках профсоюзной организации.

<b>Группы потребностей</b>	<b>Форма проявления потребностей в социально-трудовой сфере</b>	<b>Средства удовлетворения потребностей в рамках профсоюзной работы</b>
1. Физиологические потребности.	Желание добротного питаться, одеваться и т.д. Стремление иметь нормальные условия труда и возможность полноценного отдыха.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решение через коллективный договор вопросов: заработной платы, рабочего времени и времени отдыха, охраны труда, социальной поддержки работников и членов их семей.</li> <li>2. Предоставление материальной помощи остро нуждающимся членам профсоюза.</li> </ol>
2. Безопасность	Желание иметь стабильное место работы, не испытывать постоянный страх «быть выброшенным за ворота», иметь гарантии пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Решение через коллективный договор вопросов занятости, условий найма и увольнения работников.</li> <li>2. Юридическое и организационное обеспечение защиты индивидуальных и коллективных трудовых прав членов профсоюза.</li> </ol>
3. Принадлежность и причастность.	Стремление ощущать себя частью социальной группы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационная работа в профсоюзах с целью пропаганды профсоюзных ценностей и идеологии.</li> <li>2. Развитие и поддержание традиций профсоюзной организации (поздравление с вступлением в профсоюз,</li> </ol>

участие в профсоюзных акциях, организация спортивных и культурных мероприятий, празднование коллективом юбилеев, торжественные проводы работника на пенсию и т.д.). 3. Разработка и распространение профсоюзной символики.

4. Признание и самоутверждение. Желание занимать достойное положение в коллективе.

Проведение 1 конкурсов и соревнований («Лучший по профессии» и т.д.).

2. Участие профсоюзного комитета в определении круга лиц, поощряемых от имени предприятия.
3. Торжественное награждение лучших профсоюзных активистов.
4. Использование доски объявлений для обозначения благодарности профкома.

5. Самовыражение. Стремление к достижению результатов

Вовлечение в профсоюзный актив, моральная и по возможности – материальная поддержка людей, которые могут реализовать свои знания и творческое начало в ходе выполнения порученной им работы.

### **• Направленность мотивации. Типы мотивации.**

**Начнём с мотивов. Они делятся на осознанные и неосознанные.**

**С осознанными мотивами** все понятно - «я знаю, зачем я это делаю». А вот **неосознанные мотивы** лежат в самых глубинных пластах нашей психики, не поддаются контролю разума, но имеют мощное влияние на поведение человека - «сам не знаю, зачем я это делаю, но все равно делаю». Осознанные и неосознанные мотивы есть и у мотиватора, и у мотивируемого. Соответственно, существуют различные варианты осуществления мотивирующего воздействия.

Мотиватор, работающий с энергией неосознанных мотивов другого человека, как правило, бывает самым результативным среди прочих. А если грамотно воздействовать на осознанные мотивы собеседника, то задача Мотиватора даже упрощается. Ведь **всегда легко убеждать другого в том, что осознаётся этим другим как выгода.**

**Мотивация, в свою очередь, тоже делится на несколько типов.**

**Мотивация делится на:**

<b>внешнюю</b>	<b>внутреннюю</b>	<b>массовую</b>	<b>индивидуальную</b>
	<b>положительную</b>	<b>отрицательную</b>	

Если мы считаем мотивацию системой действий по активизации мотивов определенного человека, то добавим к этому следующее: **мотивация подразумевает создание условий, в которых у человека пробуждаются его собственные мотивы.** Поэтому цель мотиватора - овладеть методами активизации (актуализации) мотивов человека и использования их энергии. Проще говоря, **цель мотиватора профсоюзного членства состоит в том, чтобы усилия по вовлечению работника в профсоюз (внешняя мотивация) способствовали возникновению у того собственного осознанного желания быть в профсоюзе (внутренняя мотивация или самомотивация).** При этом мотиватор может использовать либо положительную мотивацию - «если ты станешь членом профсоюза, то ты получишь право на..., сможешь..., станешь... и т.д.». либо **отрицательную** - «если ты не станешь таковым, то теряешь право на..., не получишь..., лишишься... и т.д.». Но какую мотивацию

применять результативнее? Психологи считают, что положительную, однако, оговариваются, что это утверждение справедливо для экономически стабильных сообществ с невысоким уровнем социальной тревожности. Вряд ли российская действительность отвечает данным параметрам, поэтому целесообразнее работать по принципу «У вас не будет.....,.....,если .....». Вот, например, каким образом выглядит тематическая листовка «Что теряют сотрудники, лишаясь профсоюзного членства» (Профсоюз работников здравоохранения).

## **Что теряют сотрудники, лишаясь профсоюзного членства?**

### **Каждый член профсоюза должен это знать**

#### **1. Теряют право на:**

Защиту своих профессиональных прав через организацию Профсоюза и конкретную защиту своих социально-трудовых интересов.

При задержках с выплатами заработной платы теряют помощь комитетов Профсоюза в оформлении документов в комиссию по трудовым спорам и в суд, добиваясь их положительного разрешения.

Профсоюзную защиту при нарушениях трудового законодательства (вопросы трудового договора), а значит, сокращения, увольнения, перевода на другую работу, режима рабочего времени и отдыха, правильности и своевременности оплаты труда, гарантий и компенсаций, льгот и преимуществ, предусмотренных не только законодательством, но и коллективным договором, применения администрацией мер дисциплинарных взысканий и др.

Содействие Профсоюза в решении вопросов повышения квалификации, аттестации на квалификационную категорию, обучения новым профессиям, сохранения и создания новых рабочих мест.

Бесплатную юридическую помощь и консультации.

Защиту представителем Профсоюза в суде.

Оказание профсоюзной помощи в организации оздоровления детей, санаторно-курортного лечения и отдыха в здравницах, принадлежащих профсоюзам, на льготных условиях.

Помощь и поддержку организациями, профсоюза при решении вопросов улучшения жилищных условий, выделения кредитов и субсидий на эти цели.

Преимущественное пользование культурными и спортивными сооружениями профсоюзов.

Оказание профсоюзной материальной помощи, включая профсоюзную кассу взаимопомощи.

Оказание при необходимости помощи в оформлении документации в государственную службу медико-социальной экспертизы при несчастных случаях или профзаболеваниях.

Помощь в целом ряде других случаев.

## **2. В то время как член Профсоюза имеет право:**

Участвовать и обсуждать на профсоюзных собраниях, конференциях, съездах все вопросы работы организации Профсоюза, получать необходимую информацию о работе предприятия (учреждения) и Профсоюза в целом.

Участвовать в деятельности Профсоюза, в том числе в выработке, обсуждении и принятии решений, осуществлении контроля за их выполнением.

Обучаться на профсоюзных курсах и семинарах.

Пользоваться профсоюзными Фондами в соответствии с положениями об этих Фондах, а также всеми видами льгот-

ного профсоюзного страхования, если организация Профсоюза является членом страхового общества.

Избирать и быть избранным в профсоюзные органы.

Пользоваться другими правами, предусмотренными Федеральными законами, Уставом Профсоюза, другими директивными документами Профсоюза.

Известный психолог Ф. Херцберг видит признаки отрицательной мотивации там, где один человек с помощью давления или угрозы наказанием принуждает другого человека идти к той или иной цели. А процесс преследования цели с позитивной мотивацией «похож на одурачивание осла, бегущего за морковкой, которую хозяин держит перед его носом. Это означает, что я показал человеку, как сумеет он удовлетворить свои потребности, стремясь к достижению моей цели». В связи с этим возникает один этический момент. Мотиватору профсоюзного членства необходимо вовлечь работника в профсоюзную организацию. Это его и общественная, и личная цель. Так может быть, речь идёт уже о манипуляции другим человеком (потенциальным членом профсоюза)? **Чем же различаются мотивацион-ные и манипулятивные воздействия?**

В результате манипуляции оказываются удовлетворёнными лишь потребности манипулятора, в то время как потребности «жертвы» остаются проигнорированными. А критерий мотивации состоит в том, что потом оба партнера оказываются довольными, т.к. происходит удовлетворение потребностей их обоих.

Когда мы приглашаем работника, пополнить собой ряды нашей профсоюзной организации, то должны быть, как минимум, уверены, что это для него на самом деле выгодно. И в этом смысле очень важно убеждать так, чтобы учитывать все психологические нюансы, возникающие в межличностном общении.

**Существует множество схем мотивации с различной степенью результативности. К примеру:**

## У фразы:

«вступай в профсоюз, потому что я точно знаю, что тебе там будет лучше».

«вступай в профсоюз: и тебе хорошо, и мне неплохо».

«вступай в профсоюз: чем нас больше, тем сильнее наши позиции, тем легче нам защищать наши права. **Твое мнение как члена профсоюза нам очень важно!**»

## Результативность

Низкая, т.к. это утверждение  
1). Голословно (нет подкрепления реальными фактами).  
2). Категорично.  
3). Доминантно (носит подавляющий характер).

Средняя, т.к. подобный прагматизм не всеми воспринимается однозначно.

Высокая, т.к.  
1). Подчеркивается значимость человека.  
2). Учитывается актуальность коллективизма.

Мотивационное воздействие может осуществляться в отношении одного человека, и тогда мы говорим об **индивидуальной мотивации**, а может распространяться на группу людей, это – **групповые формы мотивации**.



Опытные мотиваторы используют все формы и все каналы мотивационного воздействия и не стремятся выделять среди них приоритетные. Очень многое зависит от обстоятельств, условий и индивидуально-личностных особенностей объекта мотивации.

**Индивидуальное мотивирование** – занятие очень серьёзное и непростое. Работать с системой мотивов другого человека нужно бережно, т.к. происходит вторжение (не физическое, конечно, а психологическое) во внутренний мир личности. Ведь мотивировать кого-либо – это значит:

1. – побудить его вести себя так, как хотите того вы (в нашем случае, стать членом профсоюза).

2. – побудить его отказаться от старого типа поведения в пользу нового, например, не просто вступить в профсоюзную организацию, а еще и активно в ней работать.

Будем помнить, что мотивация – процесс не сиюминутный, и люди весьма неохотно расстаются со своими старыми представлениями. Эти самые представления имеют свойство накапливаться и подкрепляться в определённые моменты жизни. Вот почему очень сложно мотивировать человека к чему-либо. Особенно к тому, за чем не стоит очевидная выгода для мотивируемого. И если ваша профсоюзная организация работает вяло, без ощутимых **реальных** дел по защите прав трудящихся, трудно вовлекать новых членов в профсоюз. Да и удержать в нём «старых» тоже проблематично. Тут уж никакая психологическая подготовка не поможет.

В любой профсоюзной организации мотивационная деятельность должна осуществляться в **2-х направлениях**.

<b>Направление деятельности</b>	<b>Группа мотивируемых</b>	<b>Предпочтительная мотивация</b>
Прирост членства за счет вовлечения новых членов профсоюза.	Молодежь (молодые специалисты).	Позитивная мотивация «На нашем предприятии вступать в профсоюз выгодно и интересно».
Сохранение членства за счёт удержания уже состоящих в данном профсоюзе.	Люди среднего и пожилого возраста (специалисты со стажем).	Негативная мотивация «Если покинете профсоюз, защитит Вас некому».

Оба эти направления работы требуют от профактива постоянного внимания. И даже в тех профорганизациях, где членство носит стопроцентный характер, нельзя забывать о том, что так может быть не всегда.

Приступая к мотивации профсоюзного членства и в группе людей, и в отношении одного конкретного человека **мотиватор должен знать** следующее:

- Абсолютно каждому человеку в момент психологической защиты (а в нынешнее время практически постоянно) свойственно использовать так называемую **проекцию**. Механизм проекции заключается в стремлении человека переложить ответственность на других за то, что исходит от себя, т.е. поместить во вне то, что принадлежит самому себе. Например, работник предприятия говорит: «Профсоюзы - неэффективная, недееспособная, беззубая организация, которая только и делает, что берет от нас наши взносы». Задайте в таком случае ему вопрос: «Вы можете сказать о себе, что вы 1) успешный, 2) сильный, 3) организованный человек, который 4). Хочет только «давать» и ничего не брать себе»? Можете смело усомниться в его искренности, если он ответит: «Да». А что такое организация? Это сумма многих людей. Получается, каковы люди, такова и организация. Если они объединяются в профсоюз только, чтобы «потреблять» материальную помощь, перспективы у подобных объединений невелики.

- Нужно отдавать себе отчет в том, что «потребительство» - общечеловеческий феномен, что он присущ каждому. Поэтому среди существующих **5 типов мотивации** профсоюзного членства потребительский тип занимает одно из лидирующих мест. Однако, в последнее время появилась тенденция снижения доли потребительского мотива за счёт роста страховочного и солидаристского мотивов вступления в профсоюз или пребывания в нем.

**Тип мотивации профсоюзного членства**  
**Потребительский** (интерес - получить от профсоюза или посредством его конкретные материальные блага)

**Девиз**  
«Дайте!»

**Страховочный** (интерес - иметь защиту на случай увольнения, несправедливых действий руководства, возникновения тяжелых жизненных обстоятельств и т.д.)

«Защитите!»

**Солидаристский** (интерес - иметь возможность совместно добиваться своих целей в социально-трудовой сфере, быть частью коллектива в работе и в отдыхе)

«Мы вместе!»

**Карьерный** (интерес - возможность проявить в профсоюзной деятельности свои качества, показать себя как лидера и специалиста; в профсоюзах, построенных по профессиональному признаку - подтвердить свой статус как специалиста данной профессии)

«Оцените!»

**Творческий** (интерес - в рамках профсоюзной работы заниматься интересным делом, добиваться общественно важных целей).

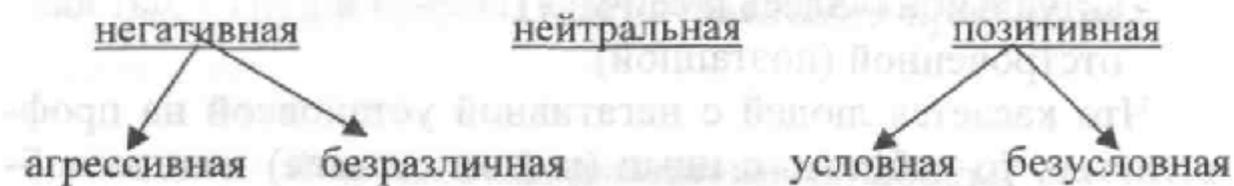
«Я сумею!»

Московские специалисты, занимающиеся данной проблемой, считают, что в современных российских условиях массовыми являются первые три типа, а четвёртый и пятый тип присутствуют в очень ограниченных рамках.

- Мотиватору в самом начале работы с потенциальным членом профсоюза необходимо определить его установку на профчленство. Установка - это устойчивая готовность

личности реагировать типовым способом поведения на предлагаемые обстоятельства.

**Выделяют 3 типа установки на профчленство:**



**Негативно-агрессивная** установка имеет резко отрицательный характер, ее носитель позволяет себе необъективную критику профсоюзной организации, не замечает положительных моментов, ко всем начинаниям относится критически, пессимистичен в отношении будущего, позволяет себе оскорбительный тон в адрес профактива. Главная же проблема работы с таким человеком в том, что он сам не желает иметь ничего общего с профсоюзом и при этом подобным же образом настраивает других людей.

**Негативно-безразличная** установка проявляется в неприятии профсоюзной идеи в целом, в стремлении избежать контактов с профлидером и профактивом, в нежелании объяснять причины неприязни к профсоюзу.

**Нейтральная** установка характерна для человека с неопределенной позицией, который все еще не определился, нужен ли ему профсоюз или нет.

**Условно-позитивная** установка предполагает положительное решение человеком вопроса о членстве в профсоюзе, только в том случае, если будут выполнены некие его условия. Например, если будет устраивать размер материальной помощи, есть возможность устроить ребенка в ведомственный садик или снизить стоимость путевки в летний лагерь за счёт профсоюза и т.д.

**Безусловно-позитивная** установка работника для профлидера – предпочтительней всех прочих, т.к. экономит его время (никого не надо уговаривать) и позволяет видеть в



## **Что может мешать мотиватору в достижении его целей?**

Поскольку в мотивационном акте задействованы 2 человека или больше (в случае, когда мотиватор работает в группе людей), то индивидуально-личностные особенности каждого участника накладывают свой отпечаток на всё взаимодействие в целом.

Помехами в достижении мотивационной цели могут быть следующие особенности характера (и мотиватора, и мотивируемого):

- излишняя горячность;
- поспешность;
- врождённый дух противоречий (упрямство);
- отсутствие должной самокритичности;
- конфликтность.

Аргументация, которую использует Мотиватор, стремясь в чем-либо убедить мотивируемого, всегда представляет собой конфликт позиций, тезисов, а главное - личностей. Будем различать 3 типа конфликтов, связанных с мотивацией аргументирования.

### **1. Конфликт потребности личного мнения**

Личное мнение есть выражение самостоятельности личности, поэтому изменение мнения под действием доводов и доказательств грозит личностной автономии. И тогда начинается чуть ли не борьба за существование. Симптомами такой мотивации являются высказывания типа: «Вы меня не убедили, и никогда не убедите», «Не тратьте зря ваших доводов, я их даже слушать не буду». В таком споре победить нельзя. Ведь мотив у оппонента один - победить. Вспомните, сколько битв вы пытались выиграть у человека с ярко выраженной отрицательной установкой на профчленство. Вы поступите мудро, если впредь откажетесь от словесных баталий с подобными людьми.

## **2. Конфликт личной потребности и социальной нормы**

Такой оппонент всегда стремится к опровержению общепринятого, например, «все - за красных, а я - за белых» (или наоборот). Корни этого психологического явления нужно искать в детстве, когда все чувства ребёнка как самостоятельной личности, обостряются и носят протестный характер.

## **3. Конфликт социальных норм**

По-другому этот конфликт можно описать так: «группа на группу», «стенка на стенку». Ему всегда присуще утверждение противопоставления вида «мы - они», «свои - чужие».

Как правило, подобный конфликт тормозит переговорный процесс между работодателем и профсоюзами. А также способствует эскалации напряжённости между членами профсоюза и остальными работниками предприятия при рассмотрении вопроса об использовании коллективного договора.

- Мотиватор обязан владеть приемами убеждения, ведь убеждение представляет собой воздействие на собеседника с целью изменить его отношение к чему-либо, когда он придерживается иного мнения. Важно, чтобы это изменение отношения изменило и поступки человека. «Я теперь не просто признаю значимость профсоюзной организации на нашем производстве, но и сам вступил в нее, и других вовлечь стараюсь». Причем, мастерство убеждающего воздействия проявляется в том, чтобы работник не столько сделал то, что ему рекомендуют, сколько захотел это сделать.

### **Познакомьтесь с рекомендациями по технике убеждения:**

\* Сформируйте положительное отношение к собеседнику. Можно выстроить безукоризненную логику своих аргументов, но забыть настроить партнёра по общению

на согласие с вами, и результат будет на его «лице» -он не примет неотразимые, как вам кажется, доводы и аргументы. Вот почему эффективность убеждения определяется не столько логикой и мощностью аргументов, сколько положительным настроением по отношению к собеседнику.

- Подключите весь свой потенциал личного обаяния.

Обаяние - это такое ваше состояние, когда вам говорят «да»; а вы ещё ничего не просили. В этом простом определении заложено главное - умение так себя вести, чтобы собеседнику просто невозможно было сказать вам «нет».

- Желая убедить своего собеседника, готовьтесь к этому заранее.

В случае выполнения этой рекомендации можно получить довольно ощутимые психологические преимущества:

- удастся мысленно спрогнозировать диалог с партнером, смоделировать его, предвосхитить возможные возражения и заранее подготовить ответы;
- формируется чувство уверенности в себе и в том, что будет говориться;
- удаётся построить четкую логику рассуждений, выстроить убедительную систему аргументации;
- формируется впечатление о вас как о человеке, внутренне организованном, который умеет ценить свое и чужое время;

- Убеждая партнёра, стремитесь быть (а не казаться) максимально искренним и правдивым.

- Выстраивая систему аргументации, опирайтесь на известные, проверенные факты. Убеждают больше всего не

рассуждения общего характера, а конкретика, то, что реально существует и что при необходимости можно проверить.

Будьте доброжелательны и оптимистичны. Это вызовет положительные эмоции и будет способствовать созданию положительной психологической установки, ведущей к взаимопониманию.

• Не забывайте о роли приёма «Эффект края» в повышении убедительности.

Суть этого приема состоит в том, чтобы нужную информацию, сильные аргументы приводить в начале и конце разговора.

Экспериментально установлено, что именно тогда информация воспринимается и запоминается лучше всего.

• Вовлекайте собеседника в обсуждение конкретных проблем.

С помощью своевременно заданных вопросов («А что вы думаете об этом?», «Как бы вы это прокомментировали?» и т.п.) можно повысить убедительность своих доводов.

Исследователями замечено - отвечающий в таком случае невольно начинает становиться на позицию спрашивающего.

Опытным путем установлено, что использование слов «я», «мне», «меня» вызывает отторжение, внутренний протест, использование же слов «вы», «вас», «вам», наоборот, сближает позиции партнёров, не позволяет им дистанцироваться друг от друга.

При этом **очень важно учитывать момент первого впечатления.** Если профсоюз как общественная организация в самом первом предъявлении вызывает у молодого человека положительную реакцию, то при последующем более глубоком знакомстве с профсоюзной деятельностью (при условии отсутствия отрицательных впечатлений) установка на профчленство будет позитивной. И наоборот: первоначальное, а затем многократное появление негативных ощущений по отношению к профсоюзной организации, вызовет, скорее всего, негативную установку на профчленство. Многие мотиваторы, работая с людьми, интуитивно (а часто и

совершенно осознанно) используют особенности человеческого восприятия. Так, наше восприятие во многом опирается на ощущения. Дж. Эдварс пишет: «Никаких идей, мыслей, умственных процессов не может возникнуть, пока разум не получит какого-то начального толчка от ощущения: как добиться необходимого нам восприятия определенной ситуации каким-либо человеком, исходя из испытываемых им ощущений?».

Если перед вами (профактивистом) находится работник, сомневающийся в необходимости своего профсоюзного членства, попробуйте, вступая с ним в диалог, порассуждать следующим образом:

«Что такое ощущение **беззащитности**? Это - когда ты голый, зимой, на холодном ветру, потому что поверил во всеобщее глобальное потепление. Так человек, годами находившийся в профсоюзе, вдруг решает, что хочет избавиться от профчленства, как от устаревшей шубы (тулупа). А зря! Может быть, и не очень модно, но **тепло!** А климат (социально-экономические условия в стране) - вещь изменчивая. Другое дело, устаревшую вещь взять и отреставрировать, придать ей актуальный вид. Тем более, что новую одежду (модную, красивую, теплую и дорогую) за **наши деньги** никто и не предложит» и т.д.

Подобный прием называется у психологов работой с метафорой. Он довольно часто используется, когда речь идёт о механизме влияния. Воздействие на «объект» осуществляется исподволь, не напрямую, при этом оно в большей степени направлено на бессознательную сферу психики человека и поэтому очень результативно.

Если Вы мотивируете не одного человека, а целую группу людей, то можете использовать все те навыки убеждения, которые применяли в индивидуальной работе. Однако, **следует помнить, что у аудитории существует своя собственная психология**, особенности проявления которой вам, как оратору, знать просто необходимо.

1. Интеллектуальный уровень аудитории в целом всегда ниже интеллектуального уровня слушателей, ее составляющих.

2. Доказано, что успех любого выступления на 60-70% зависит от того, что публика **видит**, на 20-30% от того, **как** говорит оратор, и только на 10% от того, **что** он говорит.

Известно, что зрительный нерв человека в 50 раз толще, чем слуховой. Поэтому рекомендуется любое выступление сопровождать наглядным материалом (таблицы, схемы, плакаты, листовки и т.д.)

3. Выступая перед определённой аудиторией, будьте похожи на тех, перед кем выступаете. К словам человека, похожего на нас, мы не только больше прислушиваемся, но и больше доверяем.

4. Публике не нужно говорить (вещать), с публикой нужно разговаривать, спрашивать ее, отвечать на вопросы, реагировать на реплики из зала.

5. Не стремитесь выступать больше 20 мин., т.к. спад внимания людей предопределен физиологически, как бы интересно вы не говорили в течение последующих 5-10 минут.

6. От трибуны лучше отказаться, т.к. за трибуной вы не сможете двигаться, а значит статичны и менее интересны публике. А еще представьте себе, что до вас с этой трибуны долго нудели. В таком случае вам трудно будет сломать стереотип «плохого оратора».

## 2. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ МОТИВАТОРОВ. (ИЗ ПРАКТИКИ УМЦ)

Первая (содержательная) часть данного методического материала посвящена теме мотивации профчленства как одной из самых актуальных в профсоюзной деятельности. В ней мы старались ответить на вопрос: «**Что** включает в себя проблема мотивации?». А сейчас вам предстоит познакомиться с методикой обучающих семинаров-тренингов, позволяющих участникам понять, **как** мотивировать оптимальнее.

Обучение специалиста по зовлечению в профсоюз (Мотиватора) должно вестись в определенной системе. В УМЦ Федерации профсоюзов Челябинской области существует двухуровневая система:

первый уровень - выявление потенциальных мотиваторов среди профлидеров;

второй уровень - подготовка этих профлидеров непосредственно к мотивационной работе.

**Общая цель обучения выглядит так: помочь слушателям в работе по вовлечению работников в члены профсоюза.**

Задача первого уровня - выяснить степень понимания проблемы профчленства и готовности ее решать. Семинар-тренинг «Мотивация профсоюзного членства» с выходом на тему профсоюзного лидерства является базовым и выявляет способность каждого конкретного профактивиста:

- адаптироваться к современным сложным условиям общественной деятельности;

- мотивировать (вовлекать в профсоюз).

Задачи второго уровня могут быть сформированы следующим образом;

- определить вместе с участниками тренинга, из каких элементов складывается мотивация профчленства;

- провести поиск новых факторов и аргументов мотивации;
- разработать стратегию и тактику действия профсоюзного актива.

Что касается формы обучения, то специалисты УМЦ считают наиболее оптимальной тренинговую форму подачи материала, т.к.:

## ТРЕНИНГ

1. - это **групповая** форма занятий. Известный психолог К. Левин утверждал, что большинство устойчивых изменений в установках и поведении личности происходит в групповом, а не индивидуальном контексте.

- члены группы обучаются, наблюдая поведение друг друга;
- получают возможность для немедленного осознания происходящих эффектов в собственном поведении и поведении других участников тренинга.

Мотивационный тренинг даёт не только знания, умения и навыки сами по себе, но и способствует изменению в отношениях и системах ценностей личности.

2. - это **безопасная** форма проявления активности участников. Учёт личного мнения любого человека, присутствующего на тренинге, может осуществляться анонимно. А за откровенными высказываниями не следуют санкции.

3. - это всегда **моделирование деловой среды** и связанных с ней профессиональных ситуаций, создающихся при непосредственном участии самих обучающихся.

Специалистами подмечено: когда человек слушает блестяще подготовленную и проведённую лекцию, он испытывает приятные эмоции, но дальнейшее применение полученных знаний без его личного участия в самом процессе

обучения становится проблематичным. Человек запоминает 10% того, что он слышит, 40% того, что он видит и 90% того, что он делает. Именно тренинг, из-за его возможности сиюминутного проживания и закрепления увиденного и услышанного в виде опыта, способен гарантировать творческое развитие усвоенных ранее идей.

4. - это наличие обязательной **обратной** связи. Получаемая профактивистам информация о мотивации профсоюзного членства незамедлительно соотносится с его собственной деятельностью, вследствие чего осознаются преимущества и дефициты навыков и умений мотивационной деятельности, способов решения или проблем вовлечения в профсоюз.

Необходимо заметить, что тренинг в профсоюзном обучении это не социально-психологический тренинг в чистом виде. Поэтому во всех программах УМЦ вы увидите адаптированные семинары-тренинги по самым различным темам профсоюзной жизни: «Стрессоустойчивость профсоюзного лидера», «Прикладная конфликтология в помощь профактиву», «Эффективные переговоры в профсоюзной практике», «Коммуникативная компетентность профлидера».

**Семинар-тренинг «Мотивация профсоюзного членства»** является базовым, именно с него начинается цикл тематических семинаров-тренингов, перечисленных выше.

В зависимости от запроса клиента (клиентами выступают любые профсоюзные организации и объединения области) программа может включать и 4-х часовое обучение (I уровень подготовки), и 10 часовое (совмещение I и II уровней подготовки мотиваторов). Чаще всего в УМЦ поступают и выполняются заказы на десятичасовой семинар-тренинг для профактива предприятия, организации.

В 2003-2005 гг. специалистами УМЦ проведено 12 семинаров-тренингов по мотивации профчленства. Согласно отзывам их участников, активные формы обучения, предложенные на семинаре, позитивно воспринимаются практически всеми слушателями. Как правило, особенное оживление вызывает **мозговой штурм**. Метод «мозговой атаки» позволяет в непринуждённой, творческой атмосфере решать самые разнообразные вопросы в рамках

предложенной темы. К примеру, мозговой штурм «Профсоюзный лидер и профсоюзный менеджер: сходство и различие» предполагает наличие 2-х команд, каждая из которых получает одинаковый набор карточек с определёнными профессиональными и личностными качествами.

Задача первой команды создать портрет профсоюзного лидера типа «отец родной» (карточки наклеиваются на отдельный лист в порядке приоритетности качеств), задача второй команды - представить образ профсоюзного менеджера (профсоюзного работника нового типа), В заключение доверенное лицо каждой команды публично защищает свой проект.

Метод мозгового штурма на протяжении всего тренингового занятия может использоваться не единожды. Так создание «Портрета идеального Мотиватора» целесообразнее и интереснее как раз в рамках этого метода обучения.

### **Суммируем преимущества мозгового штурма:**

1. Стимулирует в профлидерах креативность, (твор-ческость) способность нестандартно решать проблемы.
2. Воспитывает в профлидерах культуру критики.
3. Способствует росту активности и проявлению инициативы «Если не я, то кто?»
4. Повышает уровень личной ответственности за результат общего дела.

**Дискуссия** - это ещё одна форма активного обучения. В рамках семинара-тренинга преподавателями предложена такая ее разновидность, как лекция-дискуссия. Ее особенностью является включение особо важных дискуссионных вопросов (например, «Почему происходит снижение проф-членства?», «Есть ли у

профсоюзов будущее?», «Потеряли ли мы молодежь?») в лекционный материал.

Поскольку отдельным блоком в семинаре выделена информационная работа, то вслед за консультацией «Роль информационно-просветительской работы профсоюзов в повышении мотивации профсоюзного членства» обычно организуется **творческая лаборатория**, предполагающая разработку и защиту проектов (например, тематического стенда «Вступай в профсоюз»). Представители 2-х или более команд выдают, как правило, очень качественный продукт. И всем участникам тренинга становится понятно: даже минимальными средствами при желании и умении можно привлекать в члены профсоюза.

В заключительной части тренинга тренеры предлагают проведение **ролевой игры**. При наличии необходимой аппаратуры, ролевая игра приобретает видео-статус, и это повышает ее результативность. Просмотр отснятого материала с использованием видеопазу позволяет тренеру акцентировать внимание участников на проблемных местах, встречающихся во взаимоотношениях ролевых партнеров.

Добавим к этому, что от подбора «актеров» во многом зависит эффективность мероприятия. Поэтому ведущему необходимо заранее определиться с кандидатурами, которые затем получают поддержку всей аудитории. Участнику учебной игры нужно уметь: представить реальную ситуацию по вовлечению в профсоюз, а также свою роль, мысленно обосновать свою позицию по отношению к другим «актерам», и главное - представить себе развитие ситуации и свои действия в соответствии с ролью.

Как правило, одному сюжету отводится 15-20 минут. По окончании игры исполнители ролей должны обосновать свою точку зрения.

Любой социально-психологический тренинг обязательно предполагает использование диагностики. В семинар-тренинг «Мотивация профсоюзного членства» включены: анкеты, опросы, тесты, различные проективные методики.

Благодаря комплексному анкетированию, можно оценить профлидеров как потенциальных мотиваторов. Для этого выявляются ответы на следующие вопросы:

### **1. Насколько Вы разделяете профсоюзную идеологию?**

Диагностический  
инструмент

Анкета «Мотивация - это...»

Цель: определение степени убежденности в профсоюзной идее.

### **2. Чем Вы руководствуетесь, вступая в профсоюз (или пребывая в нем до сих пор?)**

Диагностический  
инструмент

Опрос «Профсоюз - мне, я-профсоюзу».

Цель: определение типа мотивации профчленства.

### **3. Какими качествами Мотиватора вы обладаете (не обладаете?)**

Диагностический  
Инструмент

Опрос «Могу ли я быть Мотиватором?»

Цель: осознание готовности к мотивационной деятельности.

### **4. Каково Ваше отношение к профорганизации и своей деятельности в ней?**

Диагностический  
инструмент

Упражнение «Конверт»

Цель: определение типа индивидуальной личностной установки по отношению к профсоюзной организации и своему месту в ней.

Информация, полученная в результате обработки диагностического материала, тщательно анализируется специалистами УМЦ и оформляется в виде специального отчёта о семинаре-тренинге, выполненного по желанию заказчика этого образовательного мероприятия. Выводы, сделанные тренерами модераторами, позволяют председателю профкома оценить свой профсоюзный актив с точки зрения его мотивационного потенциала, а значит - увидеть «слабые» участки, найти дополнительные ресурсы, скорректировать недостатки, путем постоянного тематического обучения.

В рамках малой группы (5-10 чел.) возможны различные **практикумы**. Например, в подгруппы выдаются тексты кратких агитационных выступлений, включая тематические слоганы. Задание таково: отобрать из них наиболее оптимальные с точки зрения возраста, образования, пола, социальной принадлежности адресата. На мотивационном тренинге, как правило, используется следующая подборка:

## **ПРИМЕРЫ КРАТКИХ АГИТАЦИОННЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ**

1. «Зачем нужен профсоюз? Один на один работнику с работодателем трудно разрешать проблемы социально-трудовых отношений. Не хватает порой знаний законодательства, смелости, независимости. Да и кому захочется портить отношения с начальником? Трудно добиваться в одиночку выполнения законных требований. Для этого нужен профсоюз».

2. «Если ты член профсоюза, то тебе гарантированы:

- правовая защита;
- содействие занятости;
- охрана труда;
- обучение и повышение квалификации;

- финансовая помощь;
- содействие в организации санаторно-курортного лечения и отдыха, в т.ч. семейного и детей;
- сотрудничество с родственными профсоюзами, общественными и международными организациями;
- экономическая защита.

Современные рабочие и служащие начинают всё яснее осознавать, что профсоюз им нужен, что он защищает их интересы. А каждый из нас? Что мы: равнодушны, разобщены? Ждем, что с нами будет? Или пытаемся определить свое будущее? Обеспечить себе защиту, укрепить профсоюз. Что думает каждый из нас об этом? Что думаешь ты? Что думает твой друг, коллега, сотрудник? Не будьте пассивны! Обсудите эту тему! Действуйте! Объединяйтесь!»

3. «Каждая партия защищает интересы определенной социальной группы, свою идею. Но скоординировать и отстоять интересы всех трудящихся на практике может только Федерация профсоюзов, только она видит ситуацию в целом, может участвовать в создании законов, которые нужны всем работникам, в разработке их механизмов для конкретной ситуации в России, может контролировать их исполнение, может объединить силы трудящихся для того, чтобы настоять на своем. И профсоюзы не наблюдают за работниками извне.

Профсоюз - это мы!

Поэтому только мы можем для себя укрепить ряды профсоюзов и обеспечить их эффективную работу».

4. «На работе все помнят о твоих обязанностях, а о твоих **правах** - только **профсоюз!**».

### **Задание:**

Укажите пожалуйста, какое из выступлений Вам кажется наиболее удачным при работе с разновозрастными категориями и почему?

1). с молодежью?

2). с работниками среднего и старшего возраста?

Практически на каждом тренинге слушатели задавали ведущим вопрос: «Почему профактивисту нужно говорить о мотивации профчленства всякий раз, когда для этого есть предпосылки? Уж до того «избитая» тема!»

**Ответ может выглядеть следующим образом:**

1. Мотивации надолго не хватает.

Поэтому для неё требуется постоянное подкрепление. Дон Хатсон шутливо заметил по этому поводу: «Многие утверждают, что мотивации надолго не хватает. Приёма ванны тоже, но все-таки это хорошая идея - время от времени о ней вспоминать».

2. Постоянное изложение какой-либо проблемы приводит к глубокому ее осмыслению и более качественной передаче другому человеку.

Стремясь как можно понятнее изложить проблему мотивации профчленства своим собеседникам, профлидер сам ее понимает лучше, чем до рассказа. Так и происходит своеобразный тренинг по самосовершенствованию в технике.

# **МОТИВЫ**

## **профсоюзного членства, заложенные в Трудовом кодексе РФ**

1. Первичная профсоюзная организация - представитель работников при ведении коллективных переговоров по принятию, изменению коллективного договора - основного локального акта, регулирующего трудовые отношения на предприятии, которым устанавливаются (регулируются):

- режим рабочего времени и отдыха;
- система и форма оплаты труда;
- денежные вознаграждения и доплаты;
- индексация заработной платы;
- кадровая политика и занятость;
- социальное страхование, вопросы быта работников;
- денежные вознаграждения, пособия и компенсации;
- охрана труда и др.

2. Работодатель принимает с учетом мнения выборного профсоюзного органа (или по согласованию, в соответствии с коллективным договором).

локальные нормативные акты:

- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- план повышения квалификации и подготовки кадров;
- график отпусков;
- введение и пересмотр норм труда;
- разделение рабочего дня на части;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- нормативные акты по охране труда и др.

3. В большинстве случаев привлечение к сверхурочной работе, работе в выходные и праздничные дни допускается с учетом мнения профкома (или с его согласия).

4. Профессиональные союзы осуществляют контроль за соблюдением работодателями и их представителями трудового законодательства, в том числе посредством деятельности профсоюзного инспектора труда и уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самые сложные моменты в работе профлидера, работе общественно значимой, связаны с необходимостью нести **личную ответственность** за состояние дел в системе социальной защиты прав трудящихся на предприятии. Каковы бы ни были обстоятельства, в профактивисте работники видят единственного реального помощника в решении их сложных социально-экономических проблем. И это позитивная тенденция для мотивации профчленства.

В современной ситуации оправдывать реальные надежды людей труда жизненно важно. Важно об этом ещё и постоянно информировать общественность. Если **членство в профсоюзе** будет восприниматься любым работающим человеком **как своеобразная страховка** на случай нарушения работодателем его трудовых прав, то мотивация профсоюзного членства будет обеспечиваться сама по себе, и без широкомасштабных, но не всегда эффективных, кампаний.

Современному профсоюзному лидеру, причастному к проблеме вовлечения трудящихся в профсоюз, необходимо:

1. Знать проблему изнутри. Разбираться во всех содержательных аспектах мотивации.

2. Знать механизмы (в том числе юридические и психологические), позволяющие грамотно действовать в проблемной ситуации.

3. Признавать приоритет **реальных дел** по защите прав трудящихся.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Вступление</b> .....	3
<b>1.Содержательный аспект мотивационной деятельности</b>	5
1.1. Причины падения численности членов профсоюзных организаций .....	5
1.2. Факторы результативности мотивации профсоюзного членства .....	6
1.3. Приоритеты профсоюзной работы в рыночных отношениях .....	7
1.4. Услуги профсоюзов.....	11
1.5. Привлечение молодежи в профсоюз .....	12
1.6. Роль профлидера и профактива в вопросах мотивации профчленства и создании новых профсоюзных организаций.....	15
1.7. Информационная составляющая мотивационной деятельности.....	17
1.8. Психологические аспекты мотивации профчленства	23
<b>2. Формы и методы обучения мотиваторов</b> .....	45
2. Мотивы профсоюзного членства, заложенные в ТК РФ	54
Заключение .....	55

Заказ № 1651 Тираж 1000 экз. Объем 3,5 п.л. Тип. ООО «Корина-офсет», Б.  
Якиманка, 38 «А»









