

STEP

**Strengthening The Employee
Participation in Railway Sector**



With financial support from the European Union



**Dialog społeczny i negocjacje z pracodawcą w Polsce, Słowacji,
Czechach, Grecji, Włoszech i Węgrzech**

Podsumowanie projektu

STEP



“STEP - Strengthening The Employee Participation in railway sector”

“STEP - Wzmocnienie udziału pracowników w sektorze kolejowym”

Ramy czasowe: 1/11/2014 - 30/4/2016

Wnioskodawca: ZZM – Polska

Kraje partnerskie: FS SR – Słowacja; MOSZ – Węgry; P.E.P.E. – Grecja; FAST Ferrovie – Włochy; FSCR – Czechy

Głównym celem projektu jest zwiększenie zaangażowania pracowników sektora kolejowego w procesy podejmowania decyzji w firmach oraz wsparcie wdrażania europejskiego prawodawstwa w tej dziedzinie. Rozwój współpracy na płaszczyźnie międzynarodowej pomiędzy związkami i poprawa przepływu informacji oraz komunikacji niezbędnych dla dialogu socjalnego.

Oczekiwane rezultaty, które udało się osiągnąć dzięki realizacji projektu:

- wzrost wiedzy uczestników projektu o prawie do informacji, konsultacji i partycypacji;
- budowa długotrwałych relacji pomiędzy państwami partnerskimi;
- wypracowanie wspólnych rozwiązań i rekomendacji do budowy dialogu społecznego w sektorze kolejowym;
- zwiększenie zaangażowania pracowników sektora kolejowego w zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie.

W ramach realizacji projektu odbyło się szereg spotkań o charakterze międzynarodowym. **Pierwszym spotkaniem** była konferencja międzynarodowa w **Warszawie, która odbyła się 24 stycznia 2015 roku.**

Wzięło w niej udział 18 uczestników, po 3 uczestników z każdej organizacji partnerskiej. Głównym tematem konferencji było omówienie aktualnej sytuacji sektora kolejowego i poziomu zaangażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji w każdym z krajów partnerskich. Kolejne spotkanie odbyło się **24 marca w Rzymie**, w której również wzięło udział 18 uczestników, na konferencji skupiono się na problematyce kryzysu ekonomicznego w poszczególnych krajach oraz jego wpływie na sytuację w sektorze kolejowym w danym kraju. Kolejne spotkanie o charakterze szkoleniowym, miało miejsce w **Bratysławie 30 czerwca 2015**, głównym tematem spotkania było omówienie Dyrektyw





Europejskich w sprawie zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach europejskich oraz określających ogólne ramy prawa do informacji i konsultacji. W **Budapeszcie 22 września**, natomiast tematem wiodącym spotkania było określenie znaczenia i roli reprezentacji pracowników w negocjacjach i zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie oraz koordynacja procesu negocjacji na poziomie krajowym i europejskim. Ostatnie spotkanie o charakterze szkoleniowym odbyło się w **Pradze 7 października 2015**, ekspert prowadzący spotkanie skupił się przede wszystkim na problematyce dialogu społecznego, w jaki sposób go usprawnić oraz jak poprawić współpracę między związkami zawodowymi.

Dzięki zaoszczędzonym środkom podczas realizacji projektu, udało się zorganizować dodatkowe spotkanie **w Krakowie 3 marca 2016**, na spotkaniu zostały podsumowane dotychczasowe wydarzenia projektowe oraz zorganizowano blok szkoleniowy na temat negocjacji z pracodawcą w tym taktyk negocjacyjnych. Konferencja podsumowująca projekt odbyła się **12 kwietnia 2016 w Salonikach**. Oprócz podsumowania zrealizowanych w ramach projektu działań, delegacja z każdego państwa partnerskiego podzieliła się swoimi doświadczeniami w zakresie roli i znaczenia współpracy międzynarodowej w związku zawodowym.



Główne wnioski, jakie powstały po realizacji wspólnych spotkań, stanowiące wyzwanie dla związków zawodowych maszynistów to:

- wpieranie ponadzakładowej praktyki układów zbiorowych – w Polsce najczęściej układy zbiorowe odbywają się na płaszczyźnie zakładowej, zrzeszanie się tak jak dyskutowano na seminariach w związki zawodowe branżowe, prowadzi do wzmocnienia pozycji w negocjacjach,
- zwiększanie ilości członków – poszukiwanie poprzez dotarcie do organizacji prywatnych, w tym zajmujących się nowymi technologiami, gdyż tam wciąż przybywa pracowników,
- finansowanie – poszukiwanie nowych form zarządzania finansami, dobrym przykładem był podany przez delegację włoską, proponowanie usług rozliczeń podatkowych w formie odpłatnej dla pracowników spoza związków,
- zwiększenie zaangażowania młodych członków, zmiana mentalności i podejścia do działania związków zawodowych, przez lata tworzony wizerunek organizacji walczącej z pracodawcą,
- współpraca z ekspertami zewnętrznymi, to ważny aspekt na tle szybko zmieniającej się gospodarki, zapotrzebowanie jest na prawników, negocjatorów, ekonomistów itp.,
- zmiana wizerunku związków zawodowych, wszystkie delegacje określiły ten punkt jako bardzo istotny, gdyż współpraca z mediami i niechęć do związków, pojawia się w każdym z nich.

ALE

Autonomiczne Europejskie Związki Zawodowe Maszynistów, (ALE) to organizacja założona w Rzymie 1989 roku przez reprezentantów związków maszynistów z czterech państw: Niemiec (GLD), Włoch (SMA), Holandii (VVMC) oraz Szwajcarii (VSLF). W późniejszym okresie do związku dołączały kolejne związki zawodowe maszynistów działające w Europie.



Obecnie ALE (niem. Autonome Lokomotivführer-Gewerkschaften Europas) jest organizacją szesnastu europejskich związków zawodowych maszynistów. ALE zrzesza członków tych związków, czyli około 65 tys. pracowników. Będąc organizacją zawodową, ALE reprezentuje ich zawodowe i socjalne interesy w europejskim obszarze kolejowym.

ORGANIZACJA

Kongres ALE

Najwyższym organem jest kongres ALE, który według statutu obraduje co 4 lata. Kongres ALE wybiera Prezydium ALE i podejmuje decyzje na temat podstawowych politycznych kwestii na okres następnej kadencji aż do następnego kongresu.

Zarząd ALE składa się z:

- prezydium ALE,
- pozostałych prezydentów związków zawodowych zrzeszonych w ALE, których prezydenci nie należą do prezydium ALE

Prezydium ALE

Prezydium ALE składa się z prezydenta i dwóch wice-prezydentów. Obecnie prezydentem ALE jest Juan Jesus Garcia Fraile (SEMAF Hiszpania), a wice-prezydentami są Leszek Miętek (ZZM Polska) i Pietro Serbassi (FAST Włochy). Organ ten realizuje uchwały Kongresu i Zarządu, reprezentuje ALE na zewnątrz i organizuje spotkania.

CELE ALE

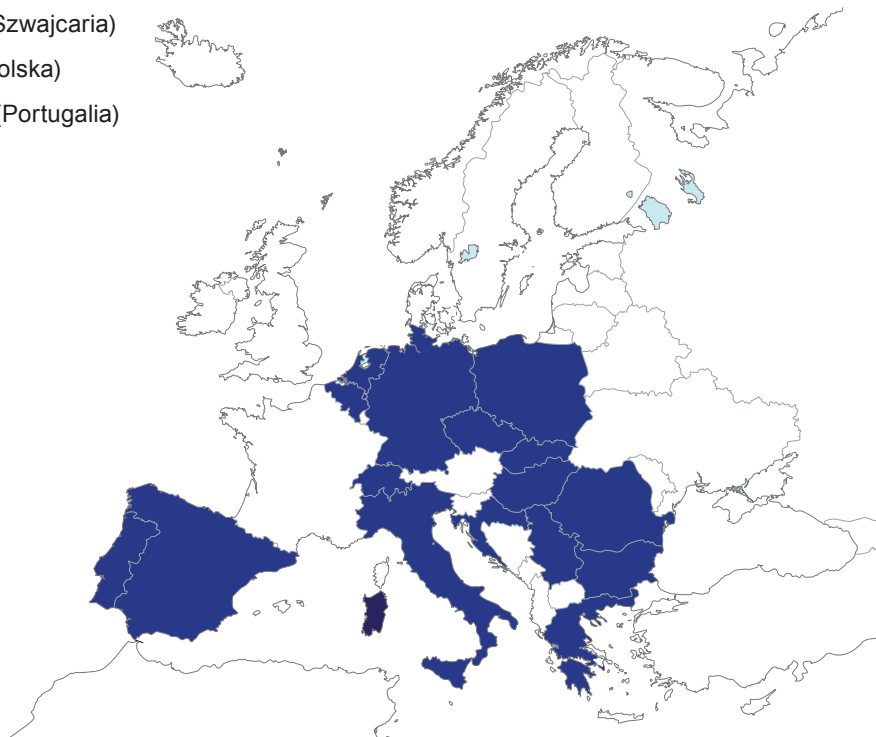
ALE opowiada się za harmonijnym rozwojem kolei w Europie. Domaga się stworzenia jasnych reguł gwarantujących w przyszłości funkcjonowanie kolei, miejsca pracy i warunki pracy oraz bezpieczne przewozy kolejowe. ALE jest również zaangażowane w zwiększenie użytkowania transportu kolejowego w całej Europie.

CZŁONKOSTWO

Wszystkie autonomiczne i demokratycznie zorganizowane europejskie związki zawodowe oraz organizacje zawodowe, których zadaniem jest reprezentowanie indywidualne lub konkretnych zawodów kolejowego personelu pokładowego mają prawo stać się członkami ALE.

Obecni członkowie ALE:

- SACT (Belgia)
- ULDB (Bułgaria)
- FS CR (Czechy)
- SSH (Chorwacja)
- SEMAF (Hiszpania)
- GDL (Niemcy)
- P.E.P.E. (Grecja)
- VVMC (Holandia)
- MOSZ (Węgry)
- Fast Ferrovie (Włochy)
- FML (Rumunia)
- NSSMS (Serbia)
- FS SR (Słowacja)
- VSLF (Szwajcaria)
- ZZM (Polska)
- SMAQ (Portugalia)



Republika Czeska – FSČR



Federacja maszynistów Republiki Czeskiej jest dobrowolną, związkową organizacją zawodową niezależną od partii politycznych, organów państwa, organizacji gospodarczych, ruchów społecznych i stowarzyszeń obywatelskich, jak również innych organizacji związkowych. Nawiązuje do tradycji Towarzystwa Maszynistów w Pradze, które zostało założone 7 kwietnia 1896 roku i po oficjalnym zatwierdzeniu statutu 30 listopada tego samego roku zaczęło działać jako Towarzystwo Maszynistów w Czechach. Od 1 stycznia 1921 organizacja związkowa nosi nazwę Federacja Maszynistów w Republice Czechosłowackiej.

Zawsze w czasach totalitarnego reżimu politycznego działalność Federacji Maszynistów na mocy decyzji Państwa została wstrzymana. Tak też było w latach Protektoratu Czech i Moraw, ale niestety również w okresie powojennym, a w szczególności po lutym 1948 roku. Hegemonię kontrolowanego przez komunistów jednolitego Rewolucyjnego Ruchu Związkowego (ROH) udało się w okresie Praskiej wiosny w 1968 i 1969 naruszyć wyłącznie przez Federację Załóg Lokomotyw (FLČ), których następcą jest właśnie Federacja Maszynistów Republiki Czeskiej.

W nowych stosunkach politycznych o odnowieniu samodzielnej zawodowej organizacji związkowej Federacji Maszynistów zdecydowano na konferencji ustanawiającej, która odbyła się dnia 16 maja 1990 roku w Brnie przy udziale 175 przedstawicieli maszynistów z całej sieci ówczesnych Czechosłowackich Kolei Państwowych (ČSD). Obecną nazwę organizacja związkowa posiada od powstania Republiki Czeskiej w 1993 roku.

Grecja – Panelinia.Enosii.Prosopikou.Elxis P.E.P.E.



Kyrimi 1-3 Menemeni
GR 54628 Thessaloniki
Greece

Polska – ZZM



Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce został założony w 1919r. i funkcjonował do września 1939r. Po zakończeniu działań wojennych, na mocy decyzji politycznych, zaprzestał działalności na rzecz obrony praw pracowników drużyn trakcyjnych.

W latach osiemdziesiątych powstała na Górnym Śląsku inicjatywa wznowienia jego działalności pod nazwą Autonomiczny Związek Zawodowy Maszynistów. Wprowadzenie stanu wojennego zniweczyło te wysiłki.

W 1987 roku w Olsztynie pojawiła się inicjatywa powołania stowarzyszenia, które działałoby na rzecz obrony interesów maszynistów. Niestety, ówczesne władze województwa olsztyńskiego nie wyraziły zgody na zorganizowanie spotkania założycielskiego.

W maju 1989r. odbyły się obrady „Okrągłego stołu”, w wyniku, których dopuszczono do swobodnego zrzeszania się ludzi pracy. W noclegowni Warszawa Praga 7 lipca 1989 roku odbyło się spotkanie założycielskie Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce. Wybrany komitet założycielski przygotował statut, który 13 października 1989r. został zarejestrowany przez Sąd Wojewódzki w Warszawie. Pierwszy Zjazd Związku odbył się w dniach 5 - 6 kwietnia 1990r. w Ośrodku Szkolenia Kursowego Gdańsk - Stogi.

Od 1992 roku Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce jest zrzeszony w Europejskiej Federacji Maszynistów „ALE” - AUTONOME LOKOMOTIVFÜHRER - GEWERKSCHAFTEN EUROPA.

Związek w okresie 25 letniej działalności w reaktywowanych formach, wielokrotnie protestował w obronie praw pracowników drużyn trakcyjnych, jak również w obronie całego PKP i jego pracowników. Manifestacje, pikety, protesty głodowe do strajku generalnego włącznie, były jednym z elementów (oprócz rokowań i mediacji) walki o miejsca pracy, świadczenia zdrowotne, zabezpieczenia społeczne, a przede wszystkim o zwiększenie bezpieczeństwa powierzonego życia ludzkiego i mienia. Obecnie najważniejszą sprawą dla ZZM jest obrona przed wyprzedzą i unicestwieniem polskich kolei.

W chwili obecnej na całej sieci PKP pracuje około 15 tys. maszynistów, z czego ponad 2/3 jest członkami ZZM.

Radą Krajową Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce kieruje prezydium w składzie: Leszek Miętek - prezydent oraz Krzysztof Ciećka i Sławomir Centkowski - wiceprezydenci.

Słowacja – FSSR



Federacja Maszynistów Republiki Słowackiej (FS SR) działa w ramach Republiki Słowackiej, jako niezależna organizacja związkowa. Jej celem jest obrona interesów pracowniczych, gospodarczych i społecznych personelu mobilnego w sektorze kolejowym. Osiągnięcie ich uznania i oceny społecznej oraz reprezentowanie zwiększonej ochrony ich życia i zdrowia przy wykonywaniu zawodu i czynności z tym związanych.

FS SR jest organizacją następczynią po rozwiązaniu wspólnej Federacji Maszynistów ČSFR, swoją działalność rozpoczęła 1 stycznia 1993 roku. Ta data jest związana z powstaniem Republiki Słowackiej (SR).

W Ramach Republiki słowackiej FS SR należy do najstarszych organizacji związkowych na działających na jej terytorium. W 1896 roku zorganizowano założycielskie walne zgromadzenie związkowej organizacji maszynistów, pod oficjalną nazwą Zrzeszenie Maszynistów Kolei w Pradze. W tym dniu prawnie i faktycznie rozpoczęto działalność organizacji związkowej Federacji Maszynistów.

Od swojego powstania organizacja przeszła różne okresy, kiedy jej działalność została zabroniona. Ostatnim razem w okresie od 1946 do 1989, z krótką przerwą zakazu działalności w 1968 roku (Praska Wiosna). W dniu 16 maja 1990 postanowiono o wznowieniu działalności organizacji związkowej.

Obecnie FS SR włączona jest w dialog społeczny na poziomie Ministerstwa Transportu i w trzech przedsiębiorstwach kolejowych: Železničná spoločnosť Slovensko a.s. (transport osobowy), Železničná spoločnosť Cargo Slovakia a.s. (transport towarowy) i a Železnice Slovenskej republiky (administrator infrastruktury).

FS SR ma obecnie około 1950 członków, jest członkiem międzynarodowego zrzeszenia związków zawodowych ALE.

Węgry – MOSZ



Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych Węgry powstał 23 sierpnia 1990 roku na podstawie decyzji 79 osób. Do członków założycieli w ciągu kilku tygodni dołączyło 99% maszynistów pracujących w tamtym okresie. Nasz związek zawodowy zrzesza: maszynistów kolejowych, maszynistów-praktykantów kolejowych, maszynistów pociągów elektrycznych, osoby zatrudnione jako wspomagające maszynistów (prace przygotowawcze, itd.). Zarówno w dniu powstania ZZ Maszynistów Kolejowych, jak i dziś nasza organizacja zaliczana jest na Węgrzech do największych związków zawodowych. W momencie powstania nasz Związek Zawodowy liczył 6000 członków, a obecnie 3500 członków. Główną przyczyną zmniejszenia liczebności członków był rozwój techniczny oraz drastyczne zmniejszenie zatrudnienia na kolei. Zaobserwowano też znaczne zmniejszenie liczebności pracowników w transporcie kolejowym, w wyniku zamykania tras kolejowych, jak też z powodu zmian struktury rozkładu jazdy pociągów.

Węgierski Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych (MOSZ) jest znaczącym uczestnikiem w procesach mających na uwadze ochronę interesów pracowników kolei. Jesteśmy dumni, że, mimo iż w ostatnim 25-cio leciu liczba pracujących kolejarzy zmniejszyła się w porównaniu do czasów wcześniejszych do ¼, to grono maszynistów kolejowych nie doznało uszczerbku, z powodu nadmiaru zatrudnionych.

Obok tego sukcesu, następnym naszym doskonałym osiągnięciem jest to, że obecne płace maszynistów kolejowych to wielokrotność tych płac, jakie otrzymywali maszyniści kolejowi na początku działania naszego Związku Zawodowego.

Jako Związek Zawodowy mamy niewielką grupę pracowników etatowych, którzy działają bardzo skutecznie, broniąc interesów naszych członków.

Włochy – FAST



Fast/Confsal jest związkiem zawodowym, który już od ponad sześćdziesięciu lat aktywnie działa na włoskiej scenie związkowej. Został założony w roku 1952 pod nazwą SMA (Niezależny Związek Zawodowy Maszynistów), jednakże w ostatnich latach rozszerzył swoją działalność i obecnie reprezentuje wszystkich pracowników branży transportowej.

FAST jest członkiem Konfederacji Generalnej Niezależnych Związków Zawodowych Confsal. Confsal oficjalnie reprezentuje 1,700,000 członków i za pośrednictwem swoich federacji członkowskich jest sygnatariuszem licznych ogólnokrajowych układów zbiorowych w sektorze prywatnym oraz – przede wszystkim – publicznym. Posiada własne siedziby na terenie całego kraju i uczestniczy w dialogu społecznym z rządem. Co więcej, jest stroną umów międzyzwiązkowych w sprawie nowych układów zbiorowych oraz reprezentacji i reprezentatywności w kontekście negocjacji zbiorowych na poziomie centralnym.

Członkami Federacji FAST/Confsal są związki zawodowe reprezentujące różne kategorie:

- FAST Territorio Appalti e Servizi [kontrakty i usługi publiczne]
- FAST Autotrasporto e Spedizionieri merci [transport drogowy i specycja]
- FAST Comparto Aereo [sektor lotniczy]
- UNICA [transport lotniczy – obsługa lotów]
- FAST Comparto Marittimi [sektor morski]
- F.I.M.A. [transport morski rejsowy]
- Uritaxi [związek zawodowy taksówkarzy]
- FAST INFRASTRUTTURE [infrastruktura]
- FAST FerroVie [transport kolejowy]

Powyższe związki zawodowe reprezentują interesy pracowników z sektora transportu, przewozów, obsługi portowej i lotniskowej oraz usług z nimi powiązanych. Federacja posiada swoje siedziby na terenie całego kraju i poza pracą związkową oferuje także usługi doradztwa podatkowego i pomocy obywatelskiej. Co więcej, w ramach związku funkcjonuje jednostka UNILAVORATORI, która zajmuje się problematyką społeczności cudzoziemców we Włoszech i współpracuje z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych oraz Ministerstwem Pracy nad wdrożeniem systemu „jednego okienka” w zakresie imigracji.

Związek zawodowy Fast Confsal obecnie liczy łącznie 17.947 członków.

Skuteczność niezwiązkowych form partycypacji pracowniczej

Rady Pracownicze i Europejskie Rady Zakładowe w „starej” i „nowej” Europie

Niezwiązkowe formy partycypacji pracowniczej jak rady pracownicze (RP) i europejskie rady zakładowe (ERZ) były znane i stosowane w Zachodniej Europie już od dawna, lecz w Europie Środkowo-Wschodniej mogły pojawić się w nowoczesnej formie dopiero wraz ze zmianą ustrojową i transformacją gospodarczą. Jaki był efekt ich wprowadzenia oraz czy się przyjęły w Zjednoczonej Europie? Czy należy je traktować jako zagrożenie dla misji społecznej związków zawodowych, czy raczej mogą być dla nich pomocą i uzupełnieniem? Czy istotnie zwiększają partycypację pracowniczą, czy są tworem niepotrzebnie obciążającym przedsiębiorców? Taka dyskusja toczy się cały czas w Unii Europejskiej, a punkty widzenia są różnicowane między krajami członkowskimi.

Rady Pracownicze

W Europie Zachodniej rady pracownicze stosowane były od dawna, z różnym zakresem kompetencji i w różnych formach – w Wielkiej Brytanii zwały się Joint Consultative Committee, w Niemczech Betriebsrat, w Holandii Ondernemingsraad, we Francji i Hiszpanii Comité d'empresa. Najlepiej rady pracownicze przyjęły się w stosunkach pracy w Niemczech, gdzie dobrze uzupełniają się ze związkami zawodowymi - na szczeblu krajowym i branżowym federacje związkowe negocjują porozumienia z przedstawicielami pracodawców i rządem, a następnie na poziomie zakładowym pracodawcy konsultują się z radami pracowników w celu wdrożenia podpisanych porozumień. Członkowie rad pracowniczych w Niemczech mają kadencję 4-letnią i nie muszą należeć do związków zawodowych, mogą być powoływani również w tych przedsiębiorstwach gdzie ani pracownicy ani pracodawcy nie mają swojej reprezentacji, a nawet być zapraszani do zarządów jako członkowie z nadania pracowniczego.

Głównymi zadaniami rad pracowniczych w krajach Europy Zachodniej jest redukcja konfliktów zakładowych przez zapewnianie stałych kanałów komunikacji na linii zarząd-załoga oraz wzrost siły negocjacyjnej pracowników. W niektórych krajach, gdzie rady pracownicze współpracują z rządem w celu usprawniania procesu legislacyjnego, ich celem jest również naprawianie błędów gospodarki kapitalistycznej wynikających z wolnego rynku poprzez wpływ na politykę społeczną i gospodarczą.

Warto wspomnieć o tym, że od 1935 Rady Pracownicze są zabronione w Stanach Zjednoczonych, jako forma tzw. nielegalnego uzwiązkowienia, który może zostać wykorzystany przez pracodawcę do paraliżowania pracy właściwych związków zawodowych (tzw. żółte związki).

W Europie Środkowo-Wschodniej rady pracownicze były znane i stosowane za czasów komunistycznych, jednak były de facto jednym z narzędzi sprawowania władzy ludowej w przedsiębiorstwach zarządzanych przez partię komunistyczną. Nie cieszyły się zbyt wielkim zaufaniem, gdyż często służyły kontrolowaniu pracowników zamiast im pomagać, były też zinfiltrowane przez służby wewnętrzne. Często też, jak w Polsce, były narzędziem do realizacji gospodarki centralnie planowanej, a w ich statucie było zwiększanie produkcji w zakładzie według wytycznych państwa. Takie rady nie mogły budzić entuzjazmu pracowników. W niektórych krajach, obok rad pracowniczych powstały też rady robotnicze, które w większości były kierowane oddolnie i wyrażały chęć załogi do współdecydowania o losach zakładu pracy. W niektórych krajach obok rad istniała jeszcze instytucja samorządu pracowniczego, który miał szerokie kompetencje, w tym niekiedy nawet możliwość kontroli dyirekcji przedsiębiorstwa. Niemniej jednak oczywiste było, że organy te były upolitycznione i pozwalały na wzajemne szpiegowanie w dużych zakładach pracy, a utrzymywanie takiego stanu nieufności było na rękę władzy. W większości krajów Europy Środkowo-Wschodniej te organy zostały porzucone w czasie transformacji gospodarczej lat 90., gdyż kojarzyły się z poprzednim systemem polityczno-gospodarczym i nieefektywnymi stosunkami pracy, a obowiązek reprezentowania pracowników został powierzony niezależnym związkom zawodowym.

W okresie potransformacyjnym do koncepcji Rad Pracowniczych najszybciej wrócono na Węgrzech, gdzie w 1992 r. przyjęta została ustawa o podwójnym systemie reprezentacji. Kolejna była Słowenia, gdzie Rady Pracownicze miały wypełnić tzw. „lukę reprezentacji”, tzn. rozmawiać z pracodawcą tam, gdzie nie robią tego związkowcy. W pozostałych krajach regionu Rady były wprowadzane stopniowo, zwykle przy oporze związków zawodowych, które widziały w nich konkurencyjną instytucję i obawiały się stracić uprzywilejowaną pozycję – w wielu krajach zgodzono się początkowo tylko na system monistyczny, tzn. rady pracownicze mogły powstawać tylko tam, gdzie nie funkcjonują związki zawodowe. Najtrudniejsza sytuacja miała miejsce w Estonii, gdzie ustawa dając kompetencje do informacji i konsultacji Radom Pracowniczym, zabrała je związkom zawodowym. Sytuacja wyrównała się po wdrożeniu dyrektywy z 2002 r., różnicując kraje z systemem monistycznym, (czyli albo związki zawodowe albo rady pracownicze, tzw. model czeski) oraz z systemem dualistycznym (w jednym przedsiębiorstwie mogą funkcjonować zarówno związki zawodowe jak i rady pracownicze). W Polsce, mimo wyraźnej sugestii związków zawodowych za wprowadzeniem modelu czeskiego, rząd wprowadził system dualistyczny, po części wierząc w to, że utrudni w ten sposób funkcjonowanie związków zawodowych i podwyższy rywalizację między reprezentantami pracowników, paraliżując tym samym ich pracę. Czas pokazał, że ani związkowcy, ani rząd nie miał w tym sporze racji. Związkowcy wynegocjowali wprowadzenie tzw. systemu pośredniego – rady pracownicze stały się de facto strukturami związkowymi, ponieważ były przez niepowoływane i obsadzone. Model pośredni został zakończony w 2009 roku, kiedy rady pracownicze zostały oddzielone od związków zawodowych, co de facto znacząco zmniejszyło ich liczbę i efektywność

funkcjonowania, a pracownicy bez zaplecza związkowego nie mieli odpowiednich kompetencji ani motywacji by w radach pracowniczych działać. Okazało się, że związki zawodowe są radom pracowniczym potrzebne i mogą skorzystać z ich istnienia.

Celem podstawowym dyrektywy 2002/14/WE była intensyfikacja w krajach członkowskich UE dialogu pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Oprócz regulowania zasad informacji i konsultacji przekazywanych pracownikom, dyrektywa inicjowała powstawanie w firmach rad pracowniczych, które w założeniu Komisji Europejskiej miały mieć inne kompetencje niż związki zawodowe (np. w obszarze wglądu do informacji finansowych firmy), aby zminimalizowane było między nimi pole do rywalizacji, ale nie miały wykluczać się wzajemnie.

Dyrektywa 2002/14/WE umożliwiła stworzenie rad pracowniczych, lecz jej implementacja w wielu krajach była trudna i wydłużona z powodu silnego lobbingu zarówno przedstawicieli pracodawców jak i związków zawodowych w celu wpłynięcia na ostateczny jej kształt. Pracodawcy obawiali się, że rady pracownicze będą mogły zbyt silnie ingerować w zarządzanie przedsiębiorstwem oraz będą dużym kosztem dla pracodawcy, natomiast związki zawodowe obawiały się, że utracą monopol na reprezentowanie pracowników i będą się musiały dzielić kompetencjami i uprawnieniami z nową instytucją, co osłabi ich pozycję. Nikt więc nie był na początku fanem rad pracowniczych, poza Komisją Europejską, która – wzorując się na dobrych doświadczeniach niemieckich - widziała w radach pracowniczych szansę na wzrost poziomu reprezentacji pracowniczej, zwłaszcza w tych zakładach gdzie związków zawodowych nie ma lub są słabe.

Poza różnymi jakościowo wdrożeniami dyrektywy 2002/14/WE, do dziś pozostała jedna fundamentalna różnica pomiędzy warunkami funkcjonowania rad pracowniczych w krajach „nowej Unii” i starych krajach członkowskich – zakres kompetencji. Dyrektywy zaimplementowane w nowych krajach unijnych nadały radom pracowniczym prawo do informacji i konsultacji, lecz nie przyznawały prawa do partycypacji, czyli wpływania na decyzje zarządzających przedsiębiorstwami – a takie uprawnienia mają rady w większości krajów „starej Unii”.

W krajach Zachodniej Europy rady pracownicze mają bardzo długą tradycję we wspieraniu partycypacji, informowania i konsultacji, ich kompetencje są jasno rozgraniczone od roli związków zawodowych, a związkowcy popierają powstawanie i funkcjonowanie rad pracowniczych. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej zdarza się, że kompetencje rad pokrywają się z kompetencjami związkowymi (np. takie samo prawo do informacji), przez co może powstawać sytuacja rywalizacyjna rad pracowników wobec związków zawodowymi, zamiast sytuacji współpracy. Osłabia to dialog społeczny w niektórych krajach - np. na Węgrzech pracodawca może wybierać, z kim chce prowadzić dialog – z radą pracowników czy ze związkami zawodowymi.

Taka sytuacja prawna powoduje różne turbulencje systemowe, a często zdarza się, że rady pracownicze nie spełniają swego zadania i są porzucane.

W krajach z podwójnym systemem reprezentacji sytuacja ma się stosunkowo dobrze, gdyż związkowcy, których jest w radach 75%, animują działania rad pracowniczych, a nawet często chcą je tworzyć, widząc w nich dodatkowe narzędzie współpracy z pracodawcą. Mimo ryzyka rywalizacyjności, od początku główną siłą napędową do powstawania i działalności rad zakładowych były właśnie związki zawodowe, nie więcej 20% rad działa pozazwiązkowo. W niektórych krajach, jak np. na Litwie, rady pracownicze zyskały uprawnienia do organizowania strajków, wyrównując się kompetencjami w tym zakresie ze związkami zawodowymi. W wielu przypadkach nie działają efektywnie i napotykają wiele barier, przede wszystkim w zakresie utrudnionego dostępu do informacji i braku konsultacji z pracodawcami – zaledwie 1/3 dotychczasowych rad pracowniczych podpisała z pracodawcami umowę precyzującą zasady dostępu i zakres informacji oraz normy konsultacyjne.

Rokrocznie liczba działających rad pracowniczych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej spada, a pracownicy nie dostrzegają zwiększonej potrzeby powoływania nowych. Mimo niskich progów ilościowych, powyżej których można zakładać rady pracownicze (30-50 pracowników dla przedsiębiorstw i 10-20 dla zakładów pracy, w zależności od danego ustawodawstwa), można powiedzieć, że rady pracownicze nie przyjęły się – występują, bowiem w nie więcej niż 10% uprawnionych przedsiębiorstw (przykładowo 4% uprawnionych przedsiębiorstw na Litwie, 9% w Polsce, około 1% w Czechach, powyżej 20% na Węgrzech).

Można postawić hipotezę, że w krajach Europy Środkowo-Wschodniej pracownicy jeszcze nie do końca przekonali się o wartości rad pracowniczych – ich liczba jest niewielka, pozycja w przedsiębiorstwach słaba, a zakres kompetencji mniejszy niż w krajach „starej Unii”. Rady pracownicze jeszcze nie zdołały znaleźć swojego stabilnego miejsca w liberalnej, transformującej się ekonomii – na dodatek ich powstawanie było narzucone z góry, a nie naturalną, oddolną potrzebą pracowników do powoływania reprezentacji. Jednak wspierane przez związki zawodowe, które po początkowym oporze, zaczęły dostrzegać w radach skutecznego partnera i możliwość obsadzenia ich swoimi członkami (jak np. Słowenii), mogą jeszcze odegrać ważną rolę w partycypacji pracowniczej. Są jednak kraje, w których rady są całkiem zmarginalizowana i niewielkie są szanse na ich rozwój – tak się dzieje np. w Czechach.

W preambule do dyrektywy 2002/14/WE istnieje zapis, że komunikowanie, informowanie i partycypacja pracownicza poprzez rady pracownicze muszą być rozwijane w całej Europie. Tymczasem na ponad 35000 uprawnionych przedsiębiorstw w Polsce (powyżej 50 pracowników), rady pracownicze obecnie funkcjonują obecnie w 528, a w najlepszym momencie było ich ledwie 3091. Prawdopodobną przyczyną spadku liczby rad pracowniczych jest presja wywierana przez pracodawców,

by pracownicy nie podpisywali wniosku o powołanie rady (zgoda 10% załogi jest warunkiem jej powołania). Osoby podpisujące taką zgodę nie są, bowiem chronione przed represjami ze strony pracodawców, więc - jeśli nie są związkowcami – tej presji często ulegają.

Problemem w przypadku realizacji dyrektywy 2002/14/WE są także procesy sądowe w przypadku naruszeń przez pracodawcę prawa do informacji, konsultacji oraz powoływania rad pracowniczych. Do tej pory w Polsce żaden pracodawca nie przegrał takiego procesu sądowego, co zniechęca pracowników do egzekwowania praw przyznawanych przez dyrektywę. Również Państwowa Inspekcja Pracy, mimo wielu zgłoszeń, nie odnotowała żadnego przypadku zniechęcania pracowników do powoływania rady pracowników czy też niepoinformowaniu pracowników o prawie do powoływania rady. Kolejnym kłopotem jest prawo do finansowania ekspertów przez radę pracowniczą, które wedle dyrektywy musi zapewnić pracodawca. Jednakże dyrektywa nie przewiduje żadnych sankcji wobec pracodawcy, jeśli pracodawca uchyli się od tego obowiązku – i tak się dzieje nąminnie.

W takiej sytuacji prawnej i ekonomicznej, rady pracownicze w Europie Środkowo-Wschodniej raczej nie są skutecznym instrumentem partycypacji pracowniczej, są bierne bądź pozostają pod wpływem pracodawców, a ich liczba spada. Ograniczenie wpływu związkowego na rady pracownicze dodatkowo je osłabiło. Zupełnie odmienna sytuacja jest w Europie Zachodniej, gdzie tradycja partycypacji pracowniczej, kultura dialogu społecznego oraz skuteczność instytucji kontrolnych powoduje, że rady pracownicze mogą być efektywnym partnerem dla pracodawcy i skutecznie zapewniać pracownikom prawo do partycypacji.

Europejskie Rady Zakładowe

W Europie Zachodniej proces tworzenia pierwszej dyrektywy wprowadzającej ramy prawne dla europejskich rad zakładowych był bardzo żmudny i trwał ponad 20 lat. Pierwszy projekt Statutu Spółek Europejskich powstał w latach 70., w oparciu o ideę łączenia rynków i wolności ekonomicznej. W 1975 wprowadzono dyrektywę 75/129 z w sprawie dostosowania ustawodawstw państw członkowskich odnoszących się do zwolnień grupowych. Kolejne były dyrektywy 77/187 (dotycząca dostosowania praw państw członkowskich dotyczących ochrony pracowników w przypadku transferu przedsiębiorstw lub ich części) oraz 80/987 (dotycząca ochrony roszczeń pracowników w przypadku niewypłacalności pracodawcy). Projekt Vredelinga z 1983 oraz Europejska Karta Społeczna z 1989 były kolejnymi ważnymi krokami naprzód. W 1990 projekt dyrektywy o wdrożeniu europejskich rad zakładowych został przedstawiony przez Komisję Europejską, jednak sprawę skomplikował Traktat z Maastricht, z 1992, który wprowadził do niej nowe elementy, zobowiązując partnerów społecznych do dialogu, konsultacji i informowania. Prace nad dyrektywą przedłużały się z różnych powodów (m.in. weta Wielkiej Brytanii). Wczesne projekty dyrektywy o ERZ traktowały w sposób wycinkowy problematykę ochrony uprawnień pracowników w oparciu o przedsiębiorstwa krajowe, gdy tymczasem gospodarka globalna rozwijała się, zarządzanie wielu przedsiębiorstw uległo umiędzynarodowieniu, przez co często kluczowe dla pracowników decyzje (jak np. zwolnienia grupowe), podejmowane były poza krajem, na którego terenie była wykonywana praca. Dlatego też ważna stała się ochrona pracowników w firmach działających w skali ogólnoeuropejskiej. Pierwsze kompleksowe uregulowanie tej problematyki trzeba było jednak czekać, do 1994, kiedy to przyjęta została dyrektywa 94/45 dotycząca tworzenia europejskich rad zakładowych oraz procedur informowania i prowadzenia konsultacji wśród pracowników w przedsiębiorstwach o zasięgu wspólnotowym (lub grupach kapitałowych o zasięgu wspólnotowym). Podstawowym celem dyrektywy było poszerzenie zakresu praw do informacji i konsultacji w przedsiębiorstwach o międzynarodowym, wspólnotowym zasięgu. Dyrektywę przyjęto w Europie Zachodniej i przez następne lata była podstawą do tworzenia ERZ a także, w późniejszym czasie, stała się podstawową częścią znowelizowanej dyrektywy 2009/38/WE (która wyrównywała prawa do ERZ w całej, poszerzonej Unii Europejskiej).

Dyrektywa 94/45 odnosiła się tylko do **przedsiębiorstw zatrudniających ponad 1000 pracowników, działających, co najmniej w dwóch państwach członkowskich, przy czym liczba zatrudnionych w różnych krajach nie mogła być mniejsza niż 150**. Od jej wejścia w życie, wszystkie przedsiębiorstwa spełniające wskazane wyżej kryteria zostały zobowiązane do prowadzenia rokowań z udziałem przedstawicieli pracowników zmierzających do ustanowienia europejskiej rady zakładowej (ERZ). Powołanie rady **było dla pracowników dobrowolne** i dlatego mogli oni zrezygnować z jej utworzenia (często tak się działo pod naciskiem pracodawcy). Prawem obowiązującym korporacje transnarodowe było prawo kraju, w którym znajduje się zarząd firmy, a jeśli

jest on poza UE, to prawo tego kraju, w którym rezyduje wyznaczony przez zarząd przedstawiciel na Europę. Jeśli taki nie został wyznaczony, obowiązywało prawo kraju, w którym jest największa ilość zatrudnionych na terenie UE.

Pierwsi polscy pracownicy uczestniczący w pracach Europejskich Rad Zakładowych – jako obserwatorzy - pojawili się w 1995 w koncernach Thomson i Benkiser. W najlepszym momencie (około roku 2000) Polska miała około 80 przedstawicieli w Europejskich Radach Zakładowych. Pierwszy entuzjazm po implementacji był duży, jednakże z czasem liczba powoływanych ERZ malała; utrzymywały się najsilniej w tych przedsiębiorstwach transnarodowych, których centrala umocowana jest w kulturze kraju, w którym partycypacja pracownicza ma długoletnią tradycję. W dużych przedsiębiorstwach lokalnych, nawet tych, które zatrudniały kilka tysięcy pracowników i miały przedstawicielstwa zagraniczne, lecz ich centrala leżała w którymś z krajów Europy Środkowo-Wschodniej – ERZ pojawiały się sporadycznie. Wszystkie kraje regionu (poza Estonią) wprowadziły implementację dyrektywy 94/45 po wejściu do Unii Europejskiej w odpowiednim czasie i mniej więcej podobnym brzmieniu; jednak nowelizacja prawa o ERZ w postaci dyrektywy 2009/38/WE nie przyniosła przełomu w upowszechnieniu stosowania.

Głównym celem statutowym ERZ wg dyrektyw miało być budowanie międzynarodowej i międzyzwiązkowej sieci łączności i wymiany informacji, tworzenie europejskiej tożsamości wśród pracowników oraz pozytywny wpływ na europejską ekonomię poprzez wzmacnianie partycypacji i zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji biznesowych i demokratyzację gospodarki. Prócz tego ERZ miały stać się narzędziem konsultacji w dialogu społecznym, a tym samym być partnerem dla Komisji Europejskiej. Efektem dodatkowym funkcjonowania ERZ miało być wzmocnienie pozycji związków zawodowych, dzięki kontaktom z przedstawicielami centralnego kierownictwa korporacji transnarodowej za pomocą związkowych przedstawicieli w ERZ. Inne korzyści z funkcjonowania ERZ obejmowały dostęp do informacji strategicznych o sytuacji przedsiębiorstwa, wymianę doświadczeń z członkami z rad z krajów o innych modelach partycypacji pracowniczej oraz wzrost kultury dialogu.

Słabe strony ERZ dotyczyły przede wszystkim niskiej skuteczności, zwłaszcza w zakresie prawa do konsultacji – często posiedzenia ERZ miały charakter wyłącznie formalny i informacyjny. Uprawnienia ERZ mają, bowiem charakter opiniodawczy, a nie decyzyjny. Rada musi być informowana i trzeba z nią przeprowadzać konsultację raz do roku w najważniejszych sprawach dotyczących całego przedsiębiorstwa, a jeżeli podejmowane są działania mające poważny i negatywny wpływ na sytuację pracowników, wymagane są dodatkowo informacje i konsultacje przed podjęciem ostatecznych decyzji. W nadzwyczajnych okolicznościach mających wpływ na sytuację pracowników ERZ jest uprawniona do uzyskiwania informacji i konsultacji w możliwie najszybszym czasie. Koszty działania rady pokrywa pracodawca, natomiast jej członkowie mają gwarancje ochrony stosunku pracy i zarobków za czas niewykonywania pracy

w związku z działalnością w radzie. Mimo, że powyższe założenia informacyjne i konsultacyjne były raczej skutecznie realizowane, to wobec ogólnej efektywności ERZ, po kilkunastu latach ich stosowania, głównym zarzutem pozostaje niewielkie rozpowszechnienie ERZ, są one cały czas zbyt nieliczne by miały znaczący wpływ na gospodarkę i dialog społeczny na skalę krajową i europejską.

ERZ rozwijały się wolno, dlatego organy Wspólnoty doszły do wniosku, że należy dokonać zmian w niektórych uregulowaniach, które miałyby na celu wzmocnienie jej praktycznego znaczenia. Poglądy te popierali zdecydowanie przedstawiciele związków zawodowych, których zdaniem ERZ są były dotąd fasadą bez faktycznych środków oddziaływania, natomiast pracodawcy byli przeciwko. Unia jednak niewiele zmieniła w starej dyrektywie, wskazując na brak solidarności między związkami zawodowymi. W nowej dyrektywie o ERZ (2009/38/WE) najważniejszą zmianą było doprecyzowanie pojęć „informowanie” i „konsultowanie”, było to jednak za mało, by nadać rozpęd rozwojowi ERZ. Po nowelizacji z 2009 informowanie musi zapewniać właściwą analizę sytuacji przeprowadzoną przez przedstawicielstwo pracowników, a informacja powinna być przedstawiona w odpowiednim momencie, w odpowiedni sposób i zawierać odpowiednią treść, nie powodując spowolnienia procesu decyzyjnego. Konsultowanie natomiast musi pozwalać na wyrażenie opinii, która będzie pomocna w podjęciu decyzji, co oznacza, że konsultacja ma miejsce w odpowiednim czasie, w odpowiedni sposób i zawiera odpowiednią treść.

Europejskie rady zakładowe są obecne w 828 z 2264 uprawnionych firm transnarodowych w Europie (34%), ale większość z kluczowych firm europejskich takie posiada, więc poziom reprezentatywności ERZ jest znacznie bardziej optymistyczny – 64% pracowników pracujących w korporacjach transnarodowych jest reprezentowanych przez istniejącą europejską radę zakładową. Spośród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 10000 pracowników 61% posiada ustabilizowaną europejską radę zakładową. Ilość europejskich rad zakładowych wzrasta (choć powoli), a 1/3 pokrycia wśród spełniających warunki przedsiębiorstw nie jest satysfakcjonująca.

Na europejskiej scenie związkowej stanowisko międzynarodowych federacji związkowych jest jasne i pozytywne – związki zawodowe uważają, że europejskie rady zakładowe są bardzo ważnym narzędziem partycypacji pracowniczej, a ich współpraca ze związkami zawodowymi jest bardzo dobra – co więcej, silne i reprezentatywne związki zawodowe są gwarantem powstania skutecznej ERZ.

W jaki sposób rady pracownicze i europejskie rady zakładowe będą się rozwijać w przyszłości? Wydaje się, że ich pozycja jest słaba, choć niezagrożona. Ich zasięg jest na tyle niewielki, by nie stanowić większego zagrożenia dla pracodawców, a jednocześnie na tyle duży by dawać dobry przykład i skutecznie dbać o partycypację pracowniczą w przedsiębiorstwach, w których występują. Komisja Europejska popiera zarówno rady pracownicze, jak i europejskie rady zakładowe, co pozwala mieć nadzieję na kolejne sprzyjające dyrektywy i rozwój struktur partycypacji pracowniczej w przyszłości.

NEGOCJACJE

Najczęściej pojawiający się problem negocjacyjny wnoszony przez reprezentację z Polski to czas pracy maszynistów. Polscy przedstawiciele podkreślali, iż wciąż zdarzają się sytuacje, że jedna osoba zatrudnia się w dwóch lub więcej spółkach, a jej czas pracy jest liczony w każdej z nich osobno. Pracownik może wtedy pracować więcej niż ustawowy czas pracy, stwarzając zagrożenie dla pasażerów.

Grecka reprezentacja szczególnie zwracała uwagę na problematykę prywatyzacji greckiej kolei, gdyż podczas spotkania w Krakowie wskazała, iż tak jak w innych krajach również w Grecji następuje rozdrobienie na wiele spółek.

Wstęp do negocjacji

Negocjacje to próba znalezienia wspólnych rozwiązań i odnalezienia kompromisu w różnicy interesów. Stosowane są w dialogu społecznym, jak również w działalności związków zawodowych. Idea negocjacji polega na obronie interesów pracowniczych poprzez dochodzenie do pewnego rodzaju kompromisu z pracodawcą w odróżnieniu od wchodzenia w otwartą konfrontację, ataków personalnych i organizowania akcji strajkowej. Ale oczywiście obie strategie – negocjacji i konfliktu – nie muszą się koniecznie wzajemnie wykluczać. Akcja protestacyjna może być bowiem sposobem egzekwowania miejsca związku zawodowego przy stole negocjacyjnym i odwrotnie, negocjacje mogą być jednym ze sposobów rozwiązania konfliktu pracowniczego i przełożenia narosłej presji (np. w formie strajku) na porozumienie w sprawie podwyższenia wynagrodzeń lub poprawy warunków pracy.

Dyskusja na temat organizowania strajków odbyła się również podczas spotkań w projekcie. Prawie wszystkie związki zawodowe stwierdziły, iż jest to ostateczne działanie i chętniej podejmują się innych form wywierania wpływu na pracodawcę.

Istotne jest to, że negocjowanie wymaga zmiany własnej pozycji, oddalenia od własnej „najbardziej korzystnej” pozycji i przejścia w kierunku takiego rozwiązania, które będzie wspólnie akceptowane zarówno przez pracodawców i pracowników. Jednakże to przemieszczenie ma swoje ograniczenie, swoisty „punkt przełamania”, po przekroczeniu którego jedna lub wszystkie strony konfliktu wolą raczej zerwać relacje niż zaakceptować niekorzystne porozumienie.

Przykładem niech będą zwolnienia grupowe, w trakcie których związki zawodowe często stają przed następującym pytaniem: jaką rozsądną cenę można zapłacić za obronę miejsc pracy? Czy akceptowalnym warunkiem utrzymania zatrudnienia może być zmniejszenie wynagrodzenia lub pogorszenie warunków pracy, a jeśli tak, to gdzie

jest granica? Czy ograniczenie zwolnień grupowych jest do przyjęcia pod warunkiem utrzymania zatrudnienia większości pracowników?

Ważnym warunkiem wstępnym osiągnięcia porozumienia jest skupienie się w czasie negocjacji nie na ustalonych przeciwnych pozycjach lecz na konkretnych interesach i potrzebach, które leżą u podstaw tych pozycji. W ten sposób obie strony mogą zyskać na negocjacjach próbując poszerzyć strefę zbieżnych interesów, tak aby w efekcie spełnić swoje własne potrzeby. Osiągnięcie wzajemnej satysfakcji z negocjacji wymaga nie tylko dobrych zdolności negocjacyjnych, ale również gotowości zarówno pracodawcy jak i związków zawodowych do przyjęcia skutecznego kompromisu.

Proces negocjacji składa się z różnych faz: przygotowań, faktycznych negocjacji, osiągnięcia porozumienia i jego wdrożenia w życie. W celu osiągnięcia celów związkowych negocjacje należy bardzo dobrze przygotować. Po pierwsze koniecznie należy określić podstawowe problemy, przeanalizować ich przyczyny i konsekwencje, określić minimum jakie chcemy osiągnąć, maksimum z jakim będziemy rozpoczynać negocjacje oraz podjąć próbę określenia interesów drugiej strony w celu przygotowania odpowiednich argumentów. Poza tymi kwestiami należy również ustalić, kto uczestniczy w negocjacjach, jakie jest ich siła, a także jakich mają sprzymierzeńców. Następnie trzeba określić cele rokowań oraz ich hierarchę. W tym mieści się zdefiniowanie „najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia” (BATNA), która będzie kolejnym celem w razie załamania się negocjacji. Koniecznie należy przemyśleć cele drugiej strony, żeby mieć realistyczne wyobrażenie na temat możliwego porozumienia. Mając określone jasne, zhierarchizowane i realistyczne cele można przystąpić do wyboru najbardziej właściwej strategii negocjacyjnej.

Dokonawszy tego strategicznego wyboru, należy następnie uporządkować argumentację, która będzie używana w czasie negocjacji. Chodzi o przygotowanie argumentów na poparcie swojego stanowiska oraz ustalenie odpowiedzi na kontrargumenty drugiej strony, a także ustalenie pytań do pracodawcy lub pracodawców i ewentualnych propozycji składanych w toku negocjacji.

Ostatnim etapem przygotowań jest rozdzielenie ról wśród członków związkowego zespołu negocjacyjnego: na tych, którzy będą prowadzić negocjacje, podsumowywać, pilnować czasu i dbać o przerwy (na wewnętrzne konsultacje), a także tych, którzy będą obserwować cały proces i dzielić się swoimi przemyśleniami w czasie przerw. Poza tymi trzema wyraźnymi funkcjami członkom zespołu negocjacyjnego przydadzą się dobre umiejętności pracy w zespole. W miarę możliwości przed negocjacjami należy zapewnić szkolenie zespołu negocjatorów. Dobierając zespół warto zadbać o odpowiednią różnorodność umiejętności, w tym w zakresie budowania zespołu, koordynacji i komunikacji, inicjatywy, kreatywności, myślenia analitycznego, a także zdrowego rozsądku i znajomości rzeczywistości zakładu pracy. Skład zespołu negocjacyjnego powinien odzwierciedlać przekrój pracowników, których te negocjacje

dotyczą lub też powinno się przynajmniej zabezpieczyć uczestnictwo innych osób, na przykład w formie grupy wspierającej podstawowy zespół negocjacyjny. Istotne jest, aby jasne było kto jest głównym negocjatorem, osobą decyzyjną. Już na początku spotkania negocjacyjnego należy sprawdzić możliwości decyzyjne swoich partnerów.

Następnie na samym początku najważniejsze jest to, aby zebrać jak najwięcej informacji na temat celów i intencji pracodawcy, jednocześnie samemu ujawniając jedynie niezbędne minimum. W tym celu należy zastosować strategię aktywnego słuchania, czy generalnie mniej zabierać głos, a więcej słuchać, zadawać pozytywne pytania skłaniające stronę pracodawców do wyjaśnienia własnego stanowiska, neutralnie podsumowywać omówione tematy, nie komentować stanowiska drugiej strony, ale badać siłę argumentacji, odczytać hierarchię ważności celów pracodawcy oraz określić możliwe pola kompromisu.

Negocjacje nie są debatą. Celem nie jest obrona własnej pozycji za wszelką cenę lecz wpłynięcie na stanowisko drugiej strony i przekonanie jej do przesunięcia się w kierunku pola wspólnego interesu. Z tego względu kluczowymi elementami negocjacji są propozycje zbliżające wszystkich do tego wspólnego obszaru. W zależności od sytuacji negocjatorzy mogą rozpocząć od kwestii niebudzących kontrowersji i dających się szybko załatwić pozostawiając kwestie bardziej sporne na koniec. Czując, że sporne kwestie są poważne, negocjatorzy mogą jednak uznać, że trzeba od razu przejść do meritum sporu i najpierw omówić najważniejsze sprawy, ponieważ znalezienie kompromisu może zająć sporo czasu. Propozycje powinny najpierw dotyczyć spraw najłatwiejszych. Sprawy bardziej sporne winny być pozostawione na sam koniec. Integralnym elementem takiej wymiany są ustępstwa. Należy je traktować jako warunek konieczny osiągnięcia porozumienia w danej sprawie. Prawdziwa wymiana wymaga jednak tego, aby propozycje i ustępstwa były składane warunkowo. Żadne ustępstwo nie powinno się odbyć bez odwzajemnienia.

Udane negocjacje prowadzą do porozumienia, które rozwiązuje pierwotny konflikt i pozwala obu stronom zrealizować część swoich interesów i potrzeb. Jednakże nawet po osiągnięciu porozumienia istnieje delikatna kwestia przejścia od słów do czynów. W dużej mierze sukces, ale również ograniczenia porozumienia zależą od efektywnego zobowiązania obu stron do podtrzymania swoich odstępstw po odejściu od stołu negocjacyjnego. Pierwszym etapem procesu prowadzącego do wdrożenia porozumienia jest jasne zrozumienie poczynionych uzgodnień po każdej stronie. Dlatego po zakończeniu negocjacji osiągnięte porozumienie powinno zostać utrwalone i zaakceptowane w formie pisemnego dokumentu dokładnie wskazującego uzgodnione punkty.

Rodzaje negocjacji

W negocjacjach mówimy raczej o stronach, niż o osobach, ponieważ kilka osób może „mówić jednym głosem” i wspólnie odpowiadać za realizację danego porozumienia. Trzeba brać pod uwagę także osoby lub grupy, które chociaż nie są reprezentowane przy stole negocjacyjnym, to są zainteresowane sposobem rozwiązania problemu i mogą obalić wynegocjowane porozumienie. Oprócz negocjujących osób lub zespołów trzeba w większości przypadków uwzględnić także tych, których reprezentują negocjatorzy; są to decydenci lub grupy nacisku, których akceptacja dla porozumienia jest warunkiem koniecznym realizacji podjętych w negocjacjach decyzji. Nie da się określić stron konfliktu przed uzgodnieniem definicji konfliktu, który ma być rozwiązywany. Jeśli jakieś osoby lub grupy uznają, że wypracowane rozwiązanie zagraża ich interesom, staną się one stroną w nowym konflikcie (mimo, że strony definiujące konflikt nie uważały, że dane osoby czy grupy są w nim uwikłane). W większości przypadków negocjacje toczone przez zespoły reprezentujące organizacje, społeczności czy grupy innego typu, składają się z wielu równoległych lub naprzemiennie przebiegających procesów komunikacji, poszukiwania możliwych rozwiązań, nacisków, wymiany korzyści czy obietnic korzyści:

- **Negocjacje plenarne** („przez stół”) - toczone przez całe zespoły, jawne dla wszystkich uczestników negocjacji (co nie oznacza, że nie mogą być utajnione wobec osób trzecich: prasy, opinii publicznej itd.). Negocjacje zespołowe zapewniają większą kreatywność i lepsze planowanie procesu negocjacyjnego; pamiętają o szczegółach i zwykle podejmują wyższe ryzyko. Niemniej jednak zespoły negocjują wolniej i trudno do nich znaleźć liderów. Każdy członek zespołu powinien mieć w nim określoną funkcję. Dzięki posiadaniu zespołu negocjacyjnego można wystąpić przed oponentem z szerokim sprzeciwem lub zwlekać z podejmowaniem decyzji („muszę się skonsultować z parterem / z zespołem”). Typowe role w zespole negocjacyjnym to: Przewodniczący, Negocjator, Ekspert, Obserwator/Sluchacz, Rzecznik, Wspomagający, Protokolant. Nie warto do zespołu negocjacyjnego zapraszać ludzi, którzy nie mają zaufania do siebie nawzajem i lubią pracować indywidualnie. Badania wykazują, że zespół składający się z „gwiazd” znacznie gorzej negocjuje niż zespół złożony z ludzi o mniejszych indywidualnie zdolnościach, ale umiejących podporządkować się ogólnemu interesowi.
- **Negocjacje jawne w imieniu zespołów** („podstoliki”, zespoły ekspertów itd.) - toczone przez reprezentantów zespołów, zaplanowane w trakcie negocjacji plenarnych, czy też takie, o których przebiegu i/lub wynikach informowani są wszyscy negocjujący.
- **Negocjacje wewnątrz zespołu** - podejmowanie decyzji w zespole negocjacyjnym zarówno przed rozmowami, jak i w trakcie rozmów: przy stole negocjacyjnym i w kuluarach w czasie przerw. Ponieważ między członkami zespołu negocjacyjnego, będących często przedstawicielami grup o zróżnicowanych interesach, mogą występować znaczne różnice co do celów lub sposobów ich osiągnięcia, podejmowanie

decyzji może oznaczać konieczność prowadzenia wewnątrz zespołu negocjacji w pełnym tego słowa znaczeniu.

- **Negocjacje z ratyfikatorami** („pionowe”) - toczone w obrębie jednej strony konfliktu, między negocjatorami obecnymi przy stole, a reprezentowanymi przez nich decydentami lub grupami nacisku. Określenie „ratyfikatory” nie oznacza w tym przypadku jedynie decydentów formalnie uprawnionych do podjęcia ostatecznej decyzji, ale także wszystkie osoby czy grupy, w obrębie jednej strony konfliktu, które dysponują realną siłą wystarczającą do odrzucenia wynegocjowanego porozumienia.
- **Negocjacje niejawne** („negocjacje w cieniu”) - „obok stołu” - toczone przez pojedynczych negocjatorów stron w interesie zespołów jakie reprezentują; ich przebieg nie może być omawiany na sesjach plenarnych, a jedynie na zamkniętych dyskusjach zespołów negocjacyjnych; ewentualne ustalenia mają w tym przypadku status nieformalny; „pod stołem” - toczone przez pojedynczych negocjatorów z różnych zespołów we własnym indywidualnym interesie (nie musi on być sprzeczny z celami zespołu, chociaż i tak bywa; często rozmowy te dotyczą po prostu kwestii ważnych dla pojedynczej osoby, a nie związanych z zasadniczymi problemami negocjowanymi pomiędzy stronami).

Ważne w negocjacjach jest wyczulenie na pojawienie się manipulacji. Podczas spotkania w Krakowie, przybliżono uczestnikom to zagadnienie. Poniżej więcej informacji na temat pułapek w negocjacjach.

W ramach chwytów i manipulacji można się spotkać z bardzo bogatym wachlarzem zachowań, które stosuje nasz rozmówca, ale sami również nieświadomie wykorzystujemy je w negocjacjach.

Przykładowe pułapki komunikacyjne (czyli takie, które sprawiają, że rozmówca bardziej skupia się na obronie swojej pozycji, niż na znalezieniu wspólnego stanowiska lub sam zaczyna nas „atakować”):

- tworzenie sytuacji stresującej (zarówno w kwestii poruszanych faktów, jak i sztucznego wywoływania napięcia i emocji);
- ataki personalne (nie oddzielanie osób uczestniczących w procesie negocjacji od kwestii, które są w ich trakcie poruszane);
- cykliczne złe i dobre traktowanie (niespójne komunikaty wysyłane do odbiorcy);
- stosowanie groźby (brak wycucia granicy między stawianiem warunków a szantażem);
- kompromitowanie (stosowanie chwytów, które mają zdeprecjonować naszego współrozmówcę);
- zwiększanie puli żądań (zmiana stanowiska w trakcie procesu negocjacji);
- manipulowanie czasem (wykorzystanie argumentu „presji czasu” mimo braku ograniczeń czasowych);

Pułapki komunikacyjne mogą również dotyczyć psychologicznej sfery budowania relacji z partnerem negocjacji (manipulowanie „lubieniem”). Czego unikać:

- nadmiernego (nieprawdziwego) komplementowania;
- manipulowania własnym wizerunkiem (nadmierna autoprezentacja versus wskazywanie własnej słabości);
- konformistycznego zgadzania się ze wszystkim;

Ostatni etap to zawieranie transakcji. Oznacza to, że po długich dyskusjach podejmuje się decyzję. Jest to bardzo delikatny proces, bowiem podanie propozycji kończącej jest niekorzystne dla naszej pozycji, natomiast sugerowanie zakończenia negocjacji może wywołać oburzenie. Przyspieszaniu przejścia do tego momentu może służyć testowanie limitów ustępstw drugiej strony, poinformowanie drugiej strony o absolutnej granicy naszych ustępstw, użycie presji czasu oraz umożliwienie zachowania twarzy przez drugą stronę. Gdy osiągnie się wstępną zgodę następuje czas podsumowań i zawierania ostatecznego kontraktu. Powinien być on opracowany **zawsze w formie pisemnej** – najważniejszym powodem jest niemożność zmian i manipulacji słowem pisanym przez drugą stronę po zakończeniu. Ustne kontrakty mogą zostać nadużyte w sposób typu, „ale przecież rozmawialiśmy o tym...”. Aby uniknąć późniejszych pretensji należy jeszcze raz prześledzić i spisać wszystkie ustalenia. W skład kontraktu końcowego zazwyczaj wchodzi:

- **preambuła** - wstęp, w której znajdują się ogólne informacje o przedmiocie prowadzonych rozmów, miejscu i czasie zawarcia umowy, osobach biorących udział w rozmowach,
- **zakres kontraktu** - wyjaśnia szczegółowo, czego kontrakt dotyczy,
- **gwarancje** - do czego zobowiązane są obydwie strony po zawarciu kontraktu a także warunki zerwania umowy z wyszczególnieniem sankcji dla jednej jak i drugiej strony.

Po spisaniu i zaakceptowaniu przez wszystkie strony jednobrzmiącej wersji kontraktu należy pamiętać o podziękowaniach dla drugiej strony (pamiętamy – oni będą bronić wynegocjowanego kontraktu – a więc i naszych interesów – w ustaleniach wewnętrznych w ich organizacji!) i przygotować się do realizacji postanowień.

TECHNIKI ZAMYKANIA TRANSAKCJI

- bezpośrednie pytanie np. „czy możemy ten punkt wpisać do protokołu ustaleń?”
- bilans korzyści – tuż przed zadaniem ostatecznego pytania przedstawiamy drugiej stronie korzyści, jakie będzie miała z danego ustalenia
- alternatywa – nie pytamy wprost o zgodę, lecz zakładamy, że klient się zgadza i dajemy mu do wyboru dwie opcje, które są konsekwencją jego zgody
- utracona korzyść – pokazujemy drugiej stronie, co może stracić, jeśli nie przyjmie naszej oferty
- as w rękawie – najpierw pokazujemy nasze zalety, gdy druga strona jest już prawie przekonana, my na koniec wyciągamy coś ekstra dla przekonania drugiej strony
- pytanie o opinie – przed zadaniem ostatniego pytania, pytamy „i co sądzicie o tej ofercie”. Jeśli druga strona wyraża się pozytywnie, to działa reguła konsekwencji tzn. jest większe prawdopodobieństwo, że druga strona podpisze umowę (nie wypada nie podpisać jeśli przed chwilą chwaliliśmy ofertę)
- presupozycja – nie pytamy wprost o zgodę, ale zakładamy z góry że druga strona wyrazi zgodę
- zakończenie hipotetyczne – wykorzystujemy pytania drugiej strony, aby usłyszeć jej hipotetyczną zgodę
- metoda odpowiedzi twierdzących – czyli zanim zadamy ostateczne pytanie, pytamy o takie kwestie, co do których mamy pewność, że usłyszymy „tak” (potwierdzenie). Należy pytać jeśli znamy ludzkie potrzeby.

to jedna z najczęściej spotykanych postaw w miejscach publicznych, takich jak dworzec autobusowy czy kolejka, gdzie ludzie czują się niepewnie lub zagrożeni.

Jeżeli natomiast nasz rozmówca przyjmie taką postawę podczas rozmowy z nami, oznacza to, iż nie zgadza się on z tym, co mówimy.

Gdy np. osoba wykonująca taką postawę dodatkowo zaciśnie pięści, to będzie to jawny sygnał, iż jest ona nastawiona do nas wrogo i defensywnie.

Z kolei, jeżeli będzie ona **obejmowała ramiona dłońmi**, wysła sygnał, iż czuje się ona zagrożona i jest pod presją.

Gest krzyżowania ramion może występować również w bardziej subtelnych odmianach. Tzw. częściowa bariera polega na **trzymaniu jednej ręki wyprostowanej i zablokowania łokcia poprzez chwycenie go w drugą dłoń**.

Taka postawa stosowana jest najczęściej przez osoby, które czują się obco w grupie i mają małe zaufanie do siebie.

Ten gest może ulegać również niemal całkowitej kamuflacji: polityk czy biznesmen nie będzie stał z mocno zaciśniętymi rękami na ramionach, zamiast tego chwyci on guzik rękawa w marynarce i zacznie go dopinać. Mimo, iż nie był to jawny sygnał zdenerwowania, cel został osiągnięty - została stworzona bariera ochronna.

Z kolei **kobiety** do tego celu wykorzystają np. torebkę, którą mogą posługiwać się niemal jak tarczą, gdy czują się zagrożone. Po prostu będą trzymały ją na wysokości klatki piersiowej.

Gesty krzyżowania nóg mogą sygnalizować nastawienie negatywne lub defensywne.

Standardowe skrzyżowanie nóg polega na przełożeniu jednej nogi przez drugą, zazwyczaj prawą przez lewą. Może ono symbolizować zdenerwowanie, postawę pełną rezerwy lub defensywną.

Należy być jednak ostrożnym w interpretacji tego gestu, bowiem powinna być ona dokonana wraz z kontekstem, w jakim ten gest został wykonany.

Postawa ciała w negocjacjach

Kwestie pochylenia ciała do przodu jako wyraz zainteresowania w trakcie negocjacji oraz postawa odwrotna, czyli odchylenie ciała do tyłu, jako brak chęci dalszej rozmowy lub ignorowanie partnera, zostały omówione podczas seminarium.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje postaw w negocjacjach:

Postawa otwarta - polegająca na zwróceniu się całym ciałem na wprost, bez krzyżowania rąk i stóp - oznacza otwartość na kontakt i wymianę informacji, a także zainteresowanie rozmówcą i pewność siebie. Taka postawa jest najbardziej dogodna w trakcie prowadzenia negocjacji, gdyż eliminuje dominację, a wyraża partnerstwo między stronami rozmów.

Przeciwnieństwem postawy otwartej jest **postawa pokorna**. Przyjmują ją często osoby zdominowane. Może także wyrażać niepokój, niechęć do rozmowy lub unikanie bezpośredniego kontaktu lub konfrontacji. Charakteryzuje się np. pochylaniem całego ciała i skuleniem ramion, tak jakby ta osoba chciała ochronić się przed ciosem.

Przykładowe interpretacje gestów

Ramiona	
Wzruszanie ramionami Wychylanie ramion do przodu Garbienie się Skulenie ramion do przodu	Lekceważenie lub brak zdecydowania Otwarcie Brak motywacji do kontaktu Zamykanie się w sobie
Ręce i dłonie	
Ręce skrzyżowane, „zamknięte ręce” Dłonie drżące Nadgarstki rozluźnione Ręce sztywne, dłonie nieruchome Zaciśnięte pięści Palce bębniące po stole	Opór, niechęć, unikanie porozumienia Tłumiona złość lub lęk Otwartość, zainteresowanie Napięcie, stres Silna złość, hamowana agresja Lekceważenie lub pośpiech
Nogi i stopy	
Stopy spokojnie oparte o podłogę Krzyżowanie lub szerokie rozstawienie nóg Nerwowe ruszanie lub pukanie stopą Nogi i stopy usztywnione	Pewność siebie Duża pewność siebie Niepokój, napięcie, zniecierpliwienie Zamykanie się w sobie

Dialog społeczny, a w nim związki zawodowe

Definicja jaką można przyjąć, używana jest przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP), która za dialog społeczny uważa wszelkie formy negocjacji, konsultacji oraz zwykłej wymiany informacji między reprezentantami rządu, pracodawców i pracowników w kwestiach związanych z polityką społeczną i gospodarczą.

Dialog społeczny może się odbywać na poziomie centralnym, regionalnym, branżowym lub przedsiębiorstwa.

Przykład dialogu społecznego w Polsce z udziałem związków zawodowych.

W reformie dotyczącej podniesienia wieku emerytalnego rząd przeprowadził pośpieszne konsultacje społeczne, były one dość ograniczone, w porównaniu do wagi i konsekwencji jej wprowadzania na życie publiczne.

Projekt ustawy wprowadzającej reformę omawiano w ramach Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych w marcu i kwietniu 2012 roku, ale bez osiągnięcia konsensusu w sprawie jej ostatecznego kształtu.

Niemniej jednak rząd ogłosił zakończenie konsultacji i przesłał projekt do parlamentu, 11 maja 2012 roku parlament przyjął propozycję rządową, a Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Bronisław Komorowski podpisał ustawę 1 czerwca 2012 roku.

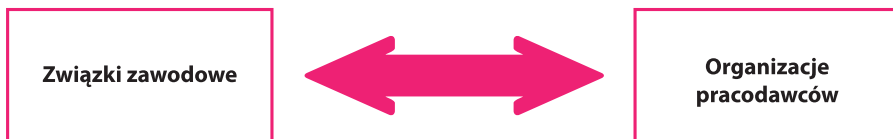
W okresie od marca do maja 2012 roku odbyło się wiele demonstracji związkowych: przed Kancelarią Premiera, przed sejmem, przed pałacem prezydenckim – w zależności od etapu procedowania nad projektem.

Formy dialogu

W każdym z państw dialog może przebiegać w różnych formach. W Polsce zdecydowanie sprawdza się forma trójstronna, choć mamy wiele sukcesów w regionach i lokalnych formach dialogu. Zwiększa się również skala dialogu społecznego w organizacjach.

Na jednym ze spotkań podkreślono szczególne znaczenie rozwoju dialogu dla związków zawodowych jako nowej formy działania. Dlatego ważne jest zwiększenie uczestnictwa przez związki zawodowej we wszelakich spotkaniach dialogu społecznego.

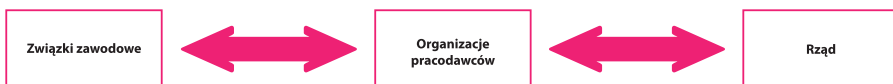
Dialog dwustronny



Trójstronny dialog społeczny

W Polsce przebiega na trzech poziomach:

- krajowym (z forum w ramach Komisji Trójstronnej),
- branżowym (w ramach Trójstronnych Zespołów Branżowych)
- regionalnym (w wojewódzkich komisjach dialogu społecznego).



Wielostronny dialog społeczny



Najważniejszą instytucją dialogu społecznego w Polsce jest Trójstronna Komisja ds. Społeczno - Gospodarczych. Zgodnie z Ustawą z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno - Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego została ona powołana do prowadzenia dialogu społecznego mającego na celu godzenie interesów pracodawców, pracowników oraz dobra publicznego. Podstawowym celem działania Komisji jest osiągnięcie i zachowanie pokoju społecznego. Dialog oraz porozumienia zawierane w jej ramach mają wzmocnić pozycję proponowanych rozwiązań w procesie legislacyjnym, jak również stanowią argument dla rządu w pracach legislacyjnych w Sejmie.

Po odejściu od stołu Związków Zawodowych w czerwcu 2013 roku, 30 października 2013r. Prezydent RP podjął się misji przełamania impasu w dialogu i zaprosił przewodniczących wszystkich organizacji uczestniczących w Trójstronnej Komisji. Związkowcy wręczyli pracodawcom projekt powołania „Rady Dialogu Społecznego”, ci ostatni obiecali, że do połowy listopada dadzą odpowiedź. Ostatecznie spotkanie przewodniczących związków zawodowych i organizacji pracodawców odbyło się 12 grudnia 2013 r. Na spotkaniu pracodawcy przedstawili na piśmie opinię o postulatach związkowych. Wstępnie zaakceptowali większość organizacyjnych postulatów

wzmacniających trójstronność, natomiast odrzucili propozycję, aby Rada Dialogu Społecznego miała wpływ rozstrzygający w sprawach pracowniczych: wskazywali, że naruszałoby to ład konstytucyjny i trójpodział władzy. Po spotkaniu ustalono, że po dokładnym przeanalizowaniu przez pracodawców propozycji związkowych pod koniec lutego 2014 r. będzie zorganizowana debata z udziałem przewodniczących związków zawodowych i organizacji pracodawców. Jeżeli doszłoby wówczas do uzgodnienia zasad funkcjonowania nowej instytucji trójstronnej, mogłyby się rozpocząć prace nad nową ustawą o dialogu społecznym. Powszechna była jednak opinia, że do takiego porozumienia nie dojdzie, zwłaszcza, że w 2014 roku odbywały się wybory samorządowe, wybory do Parlamentu Europejskiego oraz wybory władz w związkach zawodowych „Solidarność” i OPZZ. Okres kampanii wyborczych nie jest czasem zawierania kompromisów.

W 2015 roku Komisja zmieniła nazwę oraz częściowo zasady funkcjonowania, które mają być bardziej korzystne dla związków zawodowych.

Od 24 lipca 2015 roku mamy ustawę o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, obowiązuje od 11 września 2015 roku. Oznacza to, iż nastąpiła zmiana nazwy organu dialogu społecznego na: Rada Dialogu Społecznego (w dalszej treści pisma: Rada).

Najważniejsze uprawnienia Rady:

- opiniowanie założeń projektów oraz projektów aktów normatywnych przygotowywanych przez Radę Ministrów i jej członków - w przypadku nieuwzględnienia opinii Rady, Rada Ministrów ma obowiązek wskazania przyczyn tej decyzji;
- inicjowanie procesu legislacyjnego - prawo przygotowania przez Radę projektów ustaw dotyczących spraw społeczno – gospodarczych i przedłożenie ich Radzie Ministrów; w razie jego odrzucenia lub istotnej zmiany Rada Ministrów ma obowiązek na piśmie wyjaśnić powody tej decyzji;
- prawo składania wniosków o przeprowadzenie wysłuchania publicznego projektów rozporządzeń;
- prawo występowania do Sądu Najwyższego z wnioskiem o rozstrzygnięcie zagadnienia prawnego, jeżeli w orzecznictwie Sądu Najwyższego lub sądów powszechnych ujawniły się rozbieżności w wykładni prawa.
- prawo zajęcia stanowiska względem założeń projektu budżetu państwa i projektu ustawy budżetowej (nastąpiło również wydłużenie poszczególnych terminów na zajęcie stanowiska w stosunku do obecnie funkcjonujących);
- obowiązek przedstawienia przez Ministra Finansów i Rady Ministrów informacji o przebiegu wykonania ustawy budżetowej odpowiednio za pierwsze półrocze oraz za cały rok;

- prawo zawierania przez Radę porozumień (w tym ponadzakładowych układów zbiorowych pracy);
- prawo przedstawiania zapytań właściwym ministrom;
- wspieranie dialogu prowadzonego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego,
- wspieranie dialogu branżowego – prawo wystąpienia do ministra pracy o powołanie niezależnego od Rady zespołu branżowego,
- jawność obrad Rady.

Skład i funkcjonowanie Rady:

- powołanie i odwołanie przedstawicieli partnerów społecznych do Rady przez Prezydenta RP na wniosek danej organizacji;
- zasada równej liczby przedstawicieli stron,
- przewidziano szerokie uprawnienia dla Przewodniczącego Rady, wybieranego naprzemiennie przez organizacje związkowe, organizacje pracodawców i stronę rządową (m.in. coroczne przedstawianie Sejmowi i Senatowi sprawozdania z działalności Rady),
- kadencja Przewodniczącego Rady - 1 rok.
- Inicjatywą związków było zorganizowanie 10 października 2013 konferencji „Dialog społeczny – nowe otwarcie”, na którą nie zaproszono ani przedstawicieli rządu, ani organizacji pracodawców, natomiast zaproszono przedstawicieli Kancelarii Prezydenta. Podczas konferencji zaprezentowano trzy projekty zmian ustawy o Trójstronnej Komisji. Forum Związków Zawodowych przedstawiło koncepcję zbieżną z propozycjami BCC z 2009 roku, natomiast projekty OPZZ i „Solidarności” zawierały postulaty istotnego zwiększenia wpływu partnerów społecznych na prawo pracy. Najdalej szedł projekt OPZZ powołania „Komitetu Społeczno-Ekonomicznego” przy Prezesie Rady Ministrów i uzgadniania z tym Komitetem „projektów ustaw dotyczących spraw o dużym znaczeniu społeczno-gospodarczym, przygotowywanych przez instytucje władzy wykonawczej”. Po odejściu od negocjacji związku zawodowych, był to moment przełomowy do dalszego rozwoju dialogu społecznego.

Reprezentatywne organizacje związkowe:

- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (którego członkiem jest ZZM),
- NSZZ „Solidarność”,
- Forum Związków Zawodowych.

Reprezentatywne organizacje pracodawców:

- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej,
- Konfederacja „Lewiatan”,
- Związek Rzemiosła Polskiego,
- Związek Pracodawców Business Centre Club .

Przedstawiciele strony rządowej, wskazani przez Prezesa Rady Ministrów:

- Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej odpowiedzialny za dialog społeczny
- Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Finansów odpowiedzialna za budżet.

Zmiana Komisji Trójstronnej na Radę Dialogu Społecznego w 2015 roku to znaczny krok w rozwoju konsultacji społecznych. Związki zawodowe po raz kolejny pokazały, iż mogą razem przeciwstawić się łamaniu zasad i mają ważny głos w budowaniu państwa demokratycznego.

Najważniejsze uprawnienia Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego (dalej: WRDS)

- umiejscowienie WRDS przy marszałku województwa – zmiana podyktowana tym, że najważniejsze kwestie związane ze sprawami na szczeblu wojewódzkim są rozstrzygane przez marszałka województwa;
- wyrażanie opinii i stanowisk w sprawach objętych zakresem zadań związków zawodowych lub organizacji pracodawców będących w kompetencji administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa;
- prawo do opiniowania projektów strategii rozwoju województwa i programów w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych i organizacji pracodawców;
- prawo zawierania wspólnych porozumień w sprawach objętych zakresem działania WRDS;
- rozpatrywanie spraw społecznych lub gospodarczych powodujących konflikty między pracodawcami i pracownikami;
- wyznaczanie osób z misją dobrej woli do rozwiązywania konfliktów.

Skład Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego:

- marszałek województwa oraz dwie wskazane przez niego osoby spośród przedstawicieli innych jednostek samorządu terytorialnego albo organizacji zrzeszających samorządy – jako przedstawiciele strony samorządowej;
- przedstawiciele organizacji związkowych,
- przedstawiciele organizacji pracodawców,
- wojewoda oraz dwie wskazane przez niego osoby – jako przedstawiciele strony rządowej,
- kadencja przewodniczącego WRDS trwa 1 rok – wybierany naprzemiennie przez zasiadające w WRDS strony.

Zmiany jakich dokonano, to przede wszystkim bardziej demokratyczny wybór przewodniczącego RDS, gdyż do tej pory był to przedstawiciel rządu. Teraz jest on wybierany co roku, naprzemiennie z wszystkich przedstawicieli Rady.

To początek działania nowego organu dialogu społecznego. Na razie jeszcze trudno o opinie o jej działaniach. Rozpoczęły się prężne działania w postaci spotkań z Prezydentem, premierem, szkolenia przewodniczących WRDS.

Podsumowanie

W publikacji przedstawiono najważniejsze kwestie, o jakich dyskutowano podczas spotkań międzynarodowych pomiędzy przedstawicielami maszynistów z Polski, Słowacji, Czech, Węgier, Włoch i Grecji.

Każda z osób miała okazję poznać specyfikę poszczególnych związków zawodowych, dzielono się zarówno problemami, jak i sukcesami.

Tego typu spotkania zdecydowanie wpływają na rozwój działania organizacji związkowych, gdyż rozszerzają współpracę na poziomie europejskim i wsparcie innych dobrymi praktykami.

Najczęściej pojawiającymi się tematami były: finansowanie związków zawodowych i pomysł oddzielenia od pracodawcy. Jest on zgodnie akceptowany, choć na dzień dzisiejszy niemożliwy jeszcze do realizacji. Kolejny problem to zmniejszająca się liczebność związków zawodowych.

Podawano wiele rozwiązań, choć żadne z nich nie spotkało się ze entuzjazmem, ponieważ wiele z nich jest już stosowanych i wciąż nie przynosi oczekiwanych efektów. Jako najlepszy sposób wskazano indywidualne spotkania z pracownikami w konkretnym miejscu pracy.

Podjęto również tematykę wpływu mediów na wizerunek związków zawodowych. Na dziś w każdym z krajów nastawienie tworzone przez media jest negatywne, wskazano na konieczność pracy z telewizją, prasą i mediami virtualnymi, celem poprawienia odbioru związków zawodowych.

Najważniejsze wyzwania i problematyka Związków Zawodowego Maszynistów:

- wpieranie ponadzakładowej praktyki układów zbiorowych – w Polsce najczęściej układy zbiorowe odbywają się na płaszczyźnie zakładowej, zrzeszanie się, tak jak dyskutowano na seminariach w związki zawodowe branżowe, prowadzi do wzmocnienia pozycji w negocjacjach,
- zwiększanie liczby członków – poszukiwanie ich poprzez dotarcie do organizacji prywatnych, w tym zajmujących się nowymi technologiami, gdyż tam wciąż przybywa pracowników,
- finansowanie – poszukiwanie nowych form zarządzania finansami (dobry przykład podała delegacja włoska), proponowanie usług rozliczeń podatkowych w formie odpłatnej dla pracowników spoza związków,
- zbytnie rozdrobienie związków zawodowych. W Polsce działają trzy centrale związkowe, nadal pozostaje wiele niezrzeszonych organizacji,
- zwiększenie zaangażowania młodych członków, zmiana mentalności i podejścia do działania związków zawodowych, przez lata tworzonego wizerunku organizacji walczącej z pracodawcą (w Polsce media stworzyły obraz „palących opony”). Pomimo iż współcześnie znaczenie i cele związków zawodowych pozostały takie same (mają na celu obronę pracowników), to metody zdecydowanie się zmieniły. Związkowcy siadają do stołu i negocjują optymalne warianty, a zanim uruchomią procedurę strajku, skorzystają ze wszystkich innych możliwych rozwiązań,
- współpraca z ekspertami zewnętrznymi to ważny aspekt na tle szybko zmieniającej się gospodarki, zapotrzebowanie jest na prawników, negocjatorów, ekonomistów itp.,
- zmiana wizerunku związków zawodowych, wszystkie delegacje określiły ten punkt jako bardzo istotny, gdyż współpraca z mediami i niechęć do związków, pojawia się w każdym z krajów,
- Kampania wśród osób młodych i samozatrudnionych, celem odmłodzenia związków zawodowych.

Każdy z wyżej wymienionych aspektów został omówiony podczas spotkań, grupy miały okazję podzielić się swoimi działaniami i sukcesami w tym zakresie.

Bibliografia

V. Trappmann, *Związki zawodowe w polsce aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania*, Wydawnictwo Friedrich-ebert-stiftung, Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 2014

H. Kohl, *Wolność związkowa, prawa pracowników i dialog społeczny w Europie Środkowo-Wschodniej i na Bałkanach Zachodnich Wyniki ankiet przeprowadzonych w 16 krajach*, Wydawnictwo Friedrich-ebert-stiftung Warszawa 2009

S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE Warszawa 1997

R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE Warszawa 1994 (wyd II).

W. Ury, *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE Warszawa 1995

T. Witkowski, *Psychomanipulacje*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2000

J. Wrątny, *Nowe układy zbiorowe. Przełom czy kontynuacja*, IPiSS Warszawa 1998

Dialog społeczny w sektorze władz lokalnych i regionalnych: przegląd. Przy finansowym wsparciu Komisji Europejskiej Kwiecień 2009r. Brak autorów

P. Dittrich, S. Trier, Jean-Paul Preumont, *Dążenie do zmian dialog społeczny dla kolei*, Bruksela 2004

Główny Urząd Statystyczny Związki zawodowe w Polsce w 2014 r. Notatka informacyjna Warszawa, 13.07.2015 r

E. Flaszyńska (red.), Lech Antkowiak: „*Dialog na regionalnym rynku pracy. Przegląd i analiza możliwych rozwiązań w kontekście znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*”, Warszawa, 2015

J. Gardawski, *Dialog Społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa, 2009

J. Gardawski, *Meandry trójstronnego dialogu społecznego w Polsce*, Warszawa, Materiał na spotkanie 6-7 luty 2014 r.

K. Carls, J. Bridgford, *Dialog społeczny Podręcznik edukacyjny dla związków zawodowych*, International Training Centre of the International Labour Organization, 2012

Ustawa o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Warszawa, dnia 27 sierpnia 2015 r.)

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych. <http://isap.sejm.gov.pl>

Strony www dotyczące Komisji Trójstronnej i Rady Dialogu Społecznego

Strony www związków zawodowych maszynistów z Polski, Słowacji, Czech, Węgrzech, Włoch, Grecji:

<http://www.ale.li/index.php?id=2&L=1&N=1>

<http://www.zzm.org.pl/>

<http://www.fssr.sk/>

<http://www.fscr.cz/>

http://www.mosz.co.hu/new_MOSZ/

http://www.fastferrovie.it/home.php?scelta_MP=Home

<http://mixanodigoiose.blogspot.com/>



Publication made within the framework of the project:

“STEP - Strengthening The Employee Participation in railway sector” VS/2014/0386

Sole responsibility lies with the author.

It does not represent the opinion of the European Commission.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Strengthening The Employee
Participation in Railway Sector



With financial support from the European Union

This copy is free