

# PRZEZ DIALOG DO POROZUMIENIA



PRZEZ  
**DIALOG** DO  
POROZUMIENIA

# PRZEZ DIALOG DO POROZUMIENIA



PRZEZ  
**DIALOG** DO  
POROZUMIENIA

Warszawa 2011

*Janusz Jerzy Gołąb*

## **DIALOG SPOŁECZNY W POLSCE I JEGO INSTYTUCJE**

### **Wstęp**

Od utworzenia Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, do chwili obecnej OPZZ prowadził dialog społeczny z kolejnymi ekipami rządowymi a po roku 1991 także organizacjami pracodawców. Przez cały ten okres prowadzony był przez organizacje związkowe dialog społeczny w zakładach pracy.

Zmiany ustrojowe zachodzące w Polsce po 1989 roku spowodowały rozwój nowych podmiotów i nowych metod kształtowania i regulowania stosunków społecznych i gospodarczych. W polskich warunkach budowy gospodarki rynkowej i demokracji politycznej, metoda dialogu społecznego i związane z nią porozumienia zbiorowe stały się istotnym elementem konstrukcyjnym ustroju pracy i kształtowania polityki społeczno-gospodarczej kraju. Umowy i pakt społeczne odegrały istotną rolę w reformowaniu ustroju państwa.

Obecnie dialog społeczny jest – zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej – zasadą, na której opierają się „prawa podstawowe dla państwa” (preambuła). Dialog i współpraca partnerów społecznych stanowi jeden z filarów społecznej gospodarki rynkowej (art. 20 Konstytucji). Przytoczone przepisy świadczą o tym, że dialog społeczny został w Polsce podniesiony do rangi ustrojowej zasady konstytucyjnej. Takie usytuowanie dialogu społecznego w Konstytucji pociąga za sobą konieczność dalszego rozwoju systemu prawnych gwarancji i warunków sprzyjających pełnej realizacji tej zasady w praktyce.

W obszarze dialogu społecznego istnieją sfery, w których główną rolę odgrywają partnerzy społeczni: pracodawcy i ich organizacje oraz związki zawodowe. Dotyczy to przede wszystkim układów zbiorowych pracy negocjowanych w dialogu autonomicznym (w układzie dwustronnym). Istnieją jednakże sprawy, których rozwiązanie wymaga zaangażowania w dialog innych partnerów, w szczególności państwa. Dialog trójstronny z udziałem przedstawicieli państwa, jest wyrazem poszukiwania szerokiego konsensusu i wyważania decyzji w taki sposób, by pozwalały one godzić wymagania gospodarki z potrzebami społecznymi obywateli. Polska ma już po kilkunastu latach funkcjonowania tego dialogu szereg doświadczeń, które świadczą o tworzeniu się, mimo wielu problemów, polskiej kultury dialogu społecznego.

## I. Uregulowania prawne dialogu społecznego

Dialog społeczny w Polsce prowadzony jest przede wszystkim w oparciu o przepisy zbiorowego prawa pracy, które są stosowane na poziomie ogólnokrajowym, regionalnym i zakładowym. Dialog branżowy prowadzony w trójstronnych zespołach branżowych nie posiadający osobnych regulacji prawnych, funkcjonuje poprzez zastosowanie procedur stworzonych i przyjętych przez strony dialogu społecznego w formie porozumień (regulaminy prac zespołów).

Aktami prawnymi regulującymi dialog społeczny w Polsce są:

1. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854 z późn. zm.) określająca zasady tworzenia związków zawodowych i ich uprawnienia. Była wielokrotnie nowelizowana z inicjatywy związków zawodowych, jak i organizacji pracodawców.
2. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz. U. Nr 55, poz. 235 z późn. zm.) określająca zasady tworzenia organizacji pracodawców (związków pracodawców, ich federacji i konfederacji) oraz ich uprawnienia. Analogicznie jak ustawa o związkach zawodowych była wielokrotnie nowelizowana.
3. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. Nr 55, poz. 236 z późn. zm.) określająca zasady rozwiązywania sporów zbiorowych, tj. sporów pracowników z pracodawcą lub pracodawcami dotyczących warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych.
4. Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. Nr 100, poz. 1080 z późn. zm.). Zgodnie z ustawą Trójstronna Komisja stanowi forum dialogu społecznego prowadzonego dla godzenia interesów pracowników, pracodawców oraz dobra publicznego. Forum dialogu na poziomie województw stanowią wojewódzkie komisje dialogu społecznego.

Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. Nr 79, poz. 550), określa warunki informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji u pracodawców wykonujących działalność gospodarczą zatrudniających co najmniej 50-ciu pracowników. Przekazywane informacje i prowadzone konsultacje dotyczą działalności pracodawcy oraz jej wpływu na sytuację pracowników. Według stanu na dzień 30.05.2009 r. funkcjonowało lub było w trakcie negocjacji powołania 2916 rad pracowników.

5. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) a w szczególności jego Dział Jedenasty – Układy zbiorowe pracy, które określają proces negocjowania i zawierania układów zbiorowych pracy. Rokowania zbiorowe prowadzone są w układzie dwustronnym pomiędzy stronami stosunków pracy, przyjmując formę układów zbiorowych pracy o zasięgu zakładowym oraz ponadzakładowym. Układy określają warunki, jakim powinna odpowiadać treść stosunku pracy, często w sposób korzystniejszy niż to wynika z powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracy. Ponadto zawierają postanowienia obligacyjne, ustalające wzajemne zobowiązania stron. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej do Kodeksu pracy wprowadzono zmiany implementujące ponad 30 dyrektyw

prawa europejskiego w tym takie, które były wynikiem Porozumień ramowych partnerów społecznych na szczeblu UE tj. Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC)<sup>1</sup>.

Przepisami regulującymi dialog na poziomie ponadnarodowym są ustawy:

1. z dnia 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych – ERZ (Dz. U. Nr 62, poz. 556 z późn. zm.), - na 140 ERZ w 102 ERZ jest 147 polskich przedstawicieli,
2. z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz. U. Nr 62, poz. 550 z późn. zm.),
3. z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej (Dz.U. Nr 149, poz. 1077).

Regulują one dialog prowadzony pomiędzy organami zarządzającymi przedsiębiorstw, spółek i spółdzielni o zasięgu europejskim a organem reprezentującym pracowników tych jednostek.

## **II. Instytucje dialogu społecznego**

Dialog społeczny w Polsce prowadzony jest od lat 90-tych w formie zinstytucjonalizowanej i poza instytucyjnej. Wśród instytucji dialogu społecznego najważniejszą, o znaczeniu ogólnokrajowym rolę, z uwagi na swe kompetencje i zakres działania, pełni Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych.

### **Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych**

Wolę jej utworzenia wyrazili partnerzy społeczni i strona rządowa w 1993 roku w „Pakcie o przedsiębiorstwie w trakcie przekształcania”.

Działalność Komisji można podzielić na dwa okresy. Pierwszy to lata 1994-2001. W tym okresie działalności Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych opierała się na uchwale Rady Ministrów z 15 lutego 1994 roku, a jej powołanie nastąpiło w wyniku uzgodnień zawartych w „Pakcie o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania”.

Powołana wówczas Trójstronna Komisja odbyła 89 posiedzeń - większość z nich w trakcie pierwszych trzech lat działalności. W swoich pracach opierała się o funkcjonujące zespoły robocze, które wypracowywały propozycje stanowisk, przedstawiane następnie na posiedzeniach plenarnych. Liczba zespołów i wyodrębnianych z nich niekiedy podzespołów była zmienna; na koniec pierwszego okresu działalności było ich 7.

Komisja składała się z przedstawicieli naczelnych organów administracji państwowej oraz związków zawodowych i organizacji pracodawców, będących sygnatariuszami “Paktu o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania”.

Po pięciu przedstawicieli w Komisji miała strona rządowa (Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych,

<sup>1</sup> 1) dyrektywa 96/34/WE z dnia 3 czerwca 1996 r. w sprawie Porozumienia ramowego dotyczącego urlopu rodzicielskiego zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców /UNICE/, Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych /CEEP/ oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych /ETUC/ (Dz. Urz. WE L 145 z 19.06.1996), 2) dyrektywa 99/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 r. dotycząca Porozumienia ramowego w sprawie pracy na czas określony, zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC) (Dz. Urz. WE L 175 z 10.07.1999).

Ministerstwo Finansów, Centralny Urząd Planowania), Konfederacja Pracodawców Polskich, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych i Niezależny Samorządny Związek Zawodowy "Solidarność". Po jednym przedstawicielu miał natomiast każdy z siedmiu związków branżowych sygnatariuszy "Paktu o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania": Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP, Konfederacja Związków Zawodowych Energetyków (wchodząca w skład OPZZ), Porozumienie Związków Zawodowych "Kadra", Związek Zawodowy Inżynierów i Techników, Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce, Związek Zawodowy Pracowników Komunikacji Miejskiej, Związek Zawodowy Przemysłu Elektromaszynowego (wchodzący w skład OPZZ). Ponadto, w pracach Komisji uczestniczyli w charakterze obserwatorów przedstawiciele Głównego Urzędu Statystycznego oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Najważniejsze sprawy, w których udało się uzgodnić stanowisko Trójstronnej Komisji w tym okresie, dotyczyły: ustalenia maksymalnego rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w podmiotach gospodarczych oraz orientacyjnych wskaźników przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w poszczególnych kwartałach lat 1994-1997; dokonywania kwartalnych ocen kształtowania się przyrostu przeciętnych wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych oraz oceny funkcjonowania ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych; uzgodnienia wzrostu przeciętnych płac pracowników sfery budżetowej w 1995 roku oraz wysokości prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia i ich relacji międzydziałowych w tej sferze w latach 1996-1997; projektu ustawy budżetowej na rok 1996 i 1997; ustalenia programu reformy ubezpieczeń społecznych i modyfikacji programu reformy ubezpieczeń społecznych.

Nie osiągnięto natomiast porozumienia w sprawie wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych na 1998 rok, ani w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników cywilnej sfery budżetowej w roku 1998. Rokowania nie odbyły się z powodu nie stawienia się na negocjacje reprezentacji NSZZ "Solidarność".

Od kwietnia 1999 roku, z powodu zawieszenia przez Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych swojego udziału w pracach Komisji, ze względów proceduralnych nie doszło już na posiedzeniach plenarnych do żadnego wspólnego ustalenia stanowiska stron. Dlatego też w latach 1999-2000 nie ustalono maksymalnego rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w podmiotach gospodarczych, w tym okresie nie uzgodniono także wzrostu przeciętnych płac pracowników sfery budżetowej.

Drugi okres w działalności Komisji rozpoczął się w 2001 roku wraz z uchwaleniem ustawy z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. Nadanie Trójstronnej Komisji umocowania ustawowego stało się koniecznością wraz z wprowadzeniem w nowej Konstytucji zasady mówiącej, że dialog i współpraca partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Polski. Inauguracyjne posiedzenie plenarne Trójstronnej Komisji działającej w oparciu o nowe przepisy miało miejsce 23 listopada 2001 roku. Ustawa określiła skład, organizację, kompetencje i zadania Trójstronnej Komisji, natomiast szczegółowe zasady i tryb pracy Komisji, Prezydium

oraz stałych i doraźnych zespołów problemowych, a także uprawnienia i obowiązki członków Komisji i członków zespołów związanych z udziałem w ich pracach określa regulamin.

Zgodnie z ustawą, Trójstronna Komisja stanowi forum dialogu społecznego, prowadzonego dla godzenia interesów pracowników, interesów pracodawców oraz dobra publicznego. W jej składzie, na równych prawach, znajdują się przedstawiciele reprezentatywnych organizacji pracodawców, pracowników (strona społeczna) oraz strona rządowa reprezentowana przez przedstawicieli resortów. Obecnie w skład Trójstronnej Komisji wchodzi 13 przedstawicieli strony rządowej, po 7 przedstawicieli każdej z reprezentatywnych organizacji związkowej reprezentujących stronę pracowników oraz po 5 przedstawicieli każdej z reprezentatywnych organizacji pracodawców reprezentujących stronę pracodawców. Status organizacji reprezentatywnej nie przysługuje żadnej organizacji związkowej, ani organizacji pracodawców na zawsze. Każda z nich ma obowiązek występowania co cztery lata o potwierdzenie ich statusu. Pierwszego potwierdzenia swojej reprezentatywności organizacje pracowników i pracodawców, których członkowie zostali powołani do składu Komisji, musiały dokonać do dnia 31 grudnia 2005 r. Kolejne potwierdzenie nastąpiło w roku 2010.

Stronę rządową reprezentują przedstawiciele Rady Ministrów wskazani przez Premiera. Obecnie w składzie Trójstronnej Komisji znajdują się m.in. przedstawiciele Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Skarbu Państwa, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Infrastruktury, Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

Stronę pracowników w Trójstronnej Komisji reprezentują przedstawiciele reprezentatywnych organizacji związkowych. Z mocy ustawy za reprezentatywne organizacje związkowe uznano Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych oraz Niezależny Samorządny Związek Zawodowy "Solidarność". Ponadto, ustawa określiła kryteria, po spełnieniu których, za reprezentatywne mogą być również uznane inne organizacje związkowe. 19 listopada 2002 roku Sąd Okręgowy w Warszawie, właściwy do rozpatrywania tego rodzaju spraw, uznał Forum Związków Zawodowych za reprezentatywną organizację związkową w rozumieniu ustawy. Członkowie Forum uzyskali nominacje na członków Komisji Trójstronnej 7 marca 2003 roku. Tak więc strona pracowników w Trójstronnej Komisji reprezentowana jest przez trzy centrale związkowe.

Stronę pracodawców w Trójstronnej Komisji reprezentują przedstawiciele reprezentatywnych organizacji pracodawców. Z mocy ustawy za reprezentatywne organizacje pracodawców uznano Konfederację Pracodawców Polskich (obecnie Pracodawcy RP), Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” i Związek Rzemiosła Polskiego. Ponadto, ustawa określiła kryteria, po spełnieniu których, za reprezentatywne mogą być również uznane inne organizacje pracodawców. Spełnił je Business Centre Club – Związek Pracodawców, co potwierdził swoim rozstrzygnięciem wydanym w grudniu 2001 roku Sąd Okręgowy w Warszawie. Członkowie BCC – Związek Pracodawców uzyskali nominacje na członków Komisji Trójstronnej z dniem 17 czerwca 2002 roku.

Tak więc stroną pracodawców reprezentują cztery reprezentatywne organizacje pracodawców. Pracodawcy RP (d. KPP) tradycyjnie skupiają przedstawicieli pracodawców sektora publicznego, choć obecnie dominują już w niej pracodawcy prywatni. Poza Związkiem Rzemiosła Polskiego (pełni jednocześnie rolę samorządu rzemiosła), który reprezentuje struktury małej i średniej przedsiębiorczości, pozostałe organizacje potencjalnie zabiegają o ten sam „elektorat” pracodawców. Organizacje te różnią się jednak zasięgiem działania. I tak np. Pracodawcy RP i jej organizacje składowe są stroną wielu ponadzakładowych układów zbiorowych i mają doświadczenie w zakresie dialogu autonomicznego ze związkami zawodowymi na szczeblu branż. Pozostałe dwie organizacje są w tej mierze mniej doświadczone choć PKPP „Lewiatan” jest aktywna w dialogu autonomicznym na szczeblu ogólnokrajowym. BCC z kolei jest organizacją doświadczoną i skuteczną w zakresie lobbingu interesów przedsiębiorców na szczeblu rządu i parlamentu.

W pracach Komisji biorą udział, z głosem doradczym: przedstawiciele samorządu terytorialnego (Związek Gmin Wiejskich, Związek Województw RP, Związek Miast Polskich i Związek Powiatów Polskich i Unii Metropolitalnych), w sprawach wykonywania zadań publicznych przez samorząd terytorialny; przedstawiciele Prezesów NBP i GUS oraz zaproszone organizacje pozarządowe.

### **Zadania**

Celem działalności Komisji jest dążenie do osiągnięcia i zachowania pokoju społecznego. Do kompetencji Komisji należy:

1. prowadzenie dialogu społecznego w sprawach wynagrodzeń i świadczeń społecznych oraz w innych sprawach społecznych lub gospodarczych;
2. rozpatrywanie sprawy o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym wniesionych pod obrady Komisji przez jedną ze stron, jeżeli uzna, że jej rozwiązanie jest istotne dla zachowania pokoju społecznego;
3. udział w pracach nad projektem ustawy budżetowej – poprzez możliwość opiniowania przez stronę pracowników i stronę pracodawców w Komisji – wybranych wielkości makroekonomicznych stanowiących podstawę do opracowania projektu budżetu państwa, a następnie założeń i projektu budżetu państwa na kolejny rok;

ponadto realizuje zadania określone w ustawach o:

1. kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej w zakresie uzgadniania wysokości średniorocznych wskaźników wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej na rok następny;
2. minimalnym wynagrodzeniu za pracę w zakresie uzgadniania wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę na rok następny;
3. pomocy społecznej w zakresie uzgodnienia i weryfikacji kwot kryteriów dochodowych;
4. emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych w zakresie uzgodnienia zwiększenia wskaźnika waloryzacji emerytur i rent

Komisja może również działać w formule dwustronnej - każda ze stron Komisji może wspólnie z inną stroną zająć stanowisko w sprawach polityki społecznej czy gospodarczej, jak

również może wezwać inną stronę do zajęcia stanowiska w sprawie, którą uzna za mającą duże znaczenie społeczne lub gospodarcze.

Ponadto strona pracowników i strona pracodawców Komisji mogą zawierać ponadzakładowe układy zbiorowe pracy obejmujące ogół pracodawców zrzeszonych w reprezentowanych w Komisji organizacjach, lub grupę tych pracodawców oraz pracowników zatrudnionych przez tych pracodawców, a także porozumienia określające wzajemne zobowiązania tych stron.

Komisja może także przekazać sprawę o zasięgu wojewódzkim wojewódzkiej komisji dialogu społecznego w przypadku gdy sprawa oprócz lokalnego charakteru będzie dotyczyć dialogu społecznego w zakresie wynagrodzeń i świadczeń społecznych, innych spraw społecznych i gospodarczych. Ponadto może zostać również przekazana sprawa o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym wniesiona przez jedną ze stron Trójstronnej Komisji, o ile Komisja uzna, że jej rozwiązanie jest istotne dla zachowania pokoju społecznego.

### **Organizacja prac**

Organizacja prac Trójstronnej Komisji wynika z ustawy oraz uchwały w sprawie Regulaminu Komisji. Przewodniczącą Komisji wyznacza Prezes Rady Ministrów spośród członków Rady Ministrów, będących przedstawicielami Rady Ministrów w składzie Komisji. (Prezes Rady Ministrów Donald Tusk powołał Waldemara Pawlaka, Wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Gospodarki w skład Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i powierzył mu funkcję Przewodniczącego Komisji).

Przewodniczący zwołuje z własnej inicjatywy lub na wniosek co najmniej jednego z wiceprzewodniczących Komisji posiedzenia plenarne Komisji oraz posiedzenia jej Prezydium. W wyjątkowej sytuacji może do tego upoważnić pisemnie jednego z wiceprzewodniczących Komisji. Przewodniczący Komisji zawiesza również posiedzenie Komisji, ale na wniosek co najmniej jednej ze stron Komisji.

Pracami Komisji kieruje Prezydium, w skład którego wchodzi przewodniczący Komisji i jej wiceprzewodniczący. Przedstawiciele każdej z organizacji pracowników i pracodawców wybierają po jednym wiceprzewodniczącym Komisji (OPZZ reprezentuje jego przewodniczący Jan Guz). Prezydium Komisji ustala działania i harmonogram prac oraz porządek posiedzenia Komisji. Do zadań Prezydium Komisji należy: ustalanie programu działania oraz na jego podstawie rocznego harmonogramu prac Komisji uwzględniającego pilność spraw będących przedmiotem jej działania, ustalanie porządku posiedzenia Komisji przy uwzględnieniu charakteru i rodzaju spraw przewidzianych do rozpatrzenia, przedstawianie propozycji ustaleń w sprawach organizacyjnych, sporządzanie komunikatu z posiedzenia Komisji, zlecenie wykonania ekspertyz na rzecz Komisji oraz zespołów problemowych, przekazywanie uchwał i stanowisk Komisji organom władzy państwowej, występowanie na zewnątrz w sprawach dotyczących działalności Komisji, określanie zasad informowania opinii publicznej o pracach zespołów, wykonywanie innych zadań określonych przez Komisję.

Prezydium Trójstronnej Komisji przy wykonywaniu swoich zadań korzysta z pomocy sekretarzy Prezydium Komisji. Każdy z członków Prezydium wyznacza po jednym sekretarzu. Do zadań sekretarzy należy: zapewnienie współpracy między członkami Prezydium i członkami

Komisji, przedstawianie propozycji ustaleń w sprawach organizacyjnych, sporządzanie projektu komunikatu z posiedzenia Komisji, monitorowanie realizacji uchwał Komisji i decyzji Prezydium Komisji, organizowanie spraw proceduralnych oraz przepływu informacji w związku z działalnością Komisji i Prezydium Komisji, przedstawianie wniosków dotyczących funkcjonowania Sekretariatu Komisji, wykonywanie innych zadań zleconych przez Komisję. Sekretarze Prezydium Komisji mają prawo do udziału w posiedzeniach Komisji.

Komisja obraduje na posiedzeniach plenarnych, które odbywają się w zależności od potrzeb, nie rzadziej jednak niż raz na 2 miesiące. Do chwili obecnej odbyło się 60 posiedzeń plenarnych. Komisja może podejmować uchwały, jeżeli w głosowaniu bierze udział przedstawiciel: Rady Ministrów, co najmniej jednej z organizacji pracodawców reprezentowanych w Komisji i co najmniej jeden z organizacji pracowników reprezentowanych w Komisji. Podjęcie uchwały przez Komisję wymaga zgody wszystkich wyżej wymienionych, biorących udział w głosowaniu. Komisja może w drodze uchwały powoływać stałe i doraźne zespoły problemowe. Uchwała o powołaniu zespołu określa zadania zespołu oraz jego skład albo sposób ustalenia tego składu. Od początku powstania Komisja przyjęła 40 uchwał. Ustawa uniemożliwiła zablokowanie prac Trójstronnej Komisji przez którąkolwiek z organizacji jak uczyniło to OPZZ w 1999 roku.

Członkowie Komisji i Prezydium Komisji mogą korzystać na posiedzeniu Komisji oraz Prezydium Komisji z pomocy zaproszonych przez siebie doradców. Przedstawiciele każdej z organizacji oraz strona rządowa mogą korzystać z pomocy jednego doradcy w sprawie objętej porządkiem obrad.

Komisja uchwała regulamin Komisji, który określa szczegółowe zasady i tryb pracy Komisji, Prezydium oraz zespołów, a także uprawnienia członków Komisji związane z udziałem w jej pracach. Z posiedzeń Komisji sporządza się komunikat, którego formę i sposób udostępniania określa regulamin Komisji. Zawiera on w szczególności uchwały Komisji i stanowiska stron Komisji. Przebieg posiedzenia Komisji i zespołów problemowych rejestruje się na taśmie magnetofonowej. Z posiedzenia Komisji i zespołu Sekretariat Komisji sporządza protokół.

Obsługę Komisji zapewnia sekretariat Komisji złożony z pracowników Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Do zadań Sekretariatu należy zapewnienie obsługi administracyjno-biurowej, między innymi przesyłanie, z tygodniowym wyprzedzeniem, zawiadomień o terminach posiedzeń oraz niezbędnych materiałów, opracowywanie protokołów z posiedzeń plenarnych Komisji oraz spotkań zespołów problemowych, notatek z posiedzeń Prezydium, monitorowanie wykonania (stanu realizacji) ustaleń Komisji i zespołów. Sekretariat udostępnia członkom dokumentację dotyczącą Komisji, udziela wyjaśnień i odpowiedzi na pytania dotyczące działalności Komisji oraz przygotowuje informacje zbiorcze.

Posiedzenia Komisji, Prezydium Komisji i zespołów odbywają się w budynku Centrum Partnerstwa Społecznego "Dialog". Centrum jest jednostką organizacyjną Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. W szczególnych przypadkach posiedzenia Komisji mogą odbywać się w innym miejscu. Wiele posiedzeń Komisji odbywało się w gmachu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, jednak po tzw. nocnej okupacji sali im. Bączkowskiego przez stronę związkową w 2008 roku odbywają się w CPS „Dialog”.

Koszty działania Komisji są pokrywane z budżetu państwa w części dotyczącej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw pracy.

Dla podejmowania najważniejszych decyzji (uchwał) przez Komisję niezbędna jest zgoda (consensus) wszystkich poszczególnych jej stron – nie można zatem zawrzeć porozumienia z wyłączeniem np. jednej organizacji związkowej.

Istotną rolę odgrywają powołane przez Trójstronną Komisję zespoły problemowe. Powołano dziewięć stałych zespołów problemowych ds.: prawa pracy i układów zbiorowych, ubezpieczeń społecznych, polityki gospodarczej i rynku pracy, rozwoju dialogu społecznego, budżetu, wynagrodzeń i świadczeń socjalnych, usług publicznych, współpracy z MOP, funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, Zrewidowanej Europejskiej Karty Społecznej oraz jeden doraźny, ds. pracowników samorządowych i służby cywilnej. Ponadto, organizacje pracodawców i pracowników wchodzące w skład Komisji mają prawo opiniowania dokumentów konsultacyjnych Unii Europejskiej, w szczególności białych ksiąg, zielonych ksiąg i komunikatów, oraz projektów aktów prawnych Unii Europejskiej w zakresie zadań objętych zadaniami związków zawodowych i organizacji pracodawców. W celu usprawnienia mechanizmu konsultacji oraz koordynacji jej przebiegu, decyzją Prezydium Komisji w ramach Trójstronnej Komisji utworzono Zespół konsultacyjny ds. Unii Europejskiej.

### **Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego (WKDS)**

Funkcjonowanie tych instytucji dialogu regionalnego reguluje ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. WKDS są strukturami czterostronnymi. Oprócz strony pracodawców, pracowników i rządowej, reprezentowanej przez wojewodę będącego jednocześnie przewodniczącym WKDS, jest strona samorządowa reprezentowana przez marszałka województwa.

Komisje wojewódzkie są niezależne od Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych. Pełnią rolę forum dialogu społecznego prowadzonego dla godzenia interesów partnerów społecznych oraz dobra publicznego na poziomie województwa.

Zostały utworzone we wszystkich 16-u województwach na podstawie wspólnych wniosków – reprezentatywnych w rozumieniu ustawy – organizacji partnerów społecznych OPZZ i Związku Rzemiosła Polskiego.

Do właściwości WKDS należy wyrażanie opinii: w sprawach objętych zakresem zadań związków zawodowych lub organizacji pracodawców, będących w kompetencji administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa. WKDS opiniują projekty strategii rozwoju województw. Przekazują także swoje stanowiska Komisji Trójstronnej w sprawach o zasięgu wojewódzkim, dotyczących dialogu społecznego w zakresie wynagrodzeń i świadczeń społecznych, innych spraw społecznych i gospodarczych.

Prowadzony w WKDS dialog regionalny, przy aktywności wojewodów jako przedstawicieli strony rządowej, umożliwia odciążenie ogólnokrajowych i branżowych instytucji dialogu społecznego i dostosowanie do miejscowych warunków szczegółowych celów polityki rządu. Sprzyja to rozwiązywaniu wielu kwestii na szczeblu jednostki terytorialnej, szczególnie w sytuacji zagrożenia powstania napięć i konfliktów społecznych w regionie.

WKDS, zgodnie z ustawą spełniają funkcję doradczą i opiniodawczą. Wyrażane opinie i oceny, choć prawnie nie mają mocy wiążącej, stanowią istotną formę oceny zamierzeń władz regionalnych i polityki prowadzonej przez administrację i samorząd.

### **Tematy prac WKDS**

Wojewódzkie Komisje i ich gremia zajęły się przede wszystkim sprawami i problemami najbardziej nurtującymi poszczególne regiony. Tematy były różne, w zależności od specyfiki struktury społeczno-gospodarczej danego województwa

W toku prac Komisje skoncentrowały się na problemach związanych z lokalnym rynkiem pracy, możliwością ograniczenia wzrostu liczby bezrobotnych oraz ich aktywizacją. Rozpatrywane były również sprawy związane z kondycją służby zdrowia, zarówno w skali regionalnej i ogólnokrajowej, z funkcjonowaniem Narodowego Funduszu Zdrowia, dostępem do świadczeń zdrowotnych. Podnoszono także sprawy związane z sytuacją przewoźników krajowych i realizacją przewozów regionalnych. Kwestie te są istotne, ze względu na trudności występujące w związku z sytuacją ekonomiczną tych przedsiębiorstw, nie tylko w skali kraju, ale i w poszczególnych regionach. Komisje zajęły się również sprawami związanymi z problemami oświaty. Podnoszono kwestie związane z przyszłością dialogu społecznego, dyskutowano o kwestiach związanych z perspektywami rozwoju regionalnego oraz oceną możliwości uzyskania i sposobem wykorzystania pozyskanych środków z unijnych funduszy strukturalnych.

Wynikiem dyskutowanych na forum WKDS kwestii były, w większości przypadków przyjęte przez strony stosowne stanowiska lub opinie, które zamieszczane są często na stronach internetowych Urzędu Wojewódzkiego i niejednokrotnie podawane do publicznej wiadomości w prasie lokalnej. Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego uznawane są przez partnerów społecznych za ważne instytucje dialogu regionalnego, dzięki którym większość potencjalnych zagrożeń i konfliktów o charakterze regionalnym zostaje zdiagnozowanych we wczesnym etapie wystąpienia. Daje to możliwość podjęcia stosownych działań zaradczych. Komisje włączają się też w działania skutkujące rozwojem regionalnej infrastruktury gospodarczej oraz polepszeniem życia lokalnych społeczności.

Rozwiązań systemowych wymaga zapewnienie wojewódzkim komisjom właściwej obsługi merytorycznej i organizacyjnej, co wiąże się też z potrzebą wyodrębnienia biur WKDS ze struktur urzędów wojewódzkich oraz zapewnienia wystarczającej obsady kadrowej i odpowiednich środków finansowych. W celu podniesienia jakości obsługi komisji oraz poprawy skuteczności prowadzonego dialogu regionalnego, resort pracy - wzorem lat poprzednich - pracuje nad podjęciem działań szkoleniowych dla Sekretarzy i pracowników urzędów zajmujących się komisjami.

Prowadzony przez wszystkie lata działalności Komisji monitoring ich funkcjonowania potwierdza dobre tendencje – Komisje stają się instytucjami coraz bardziej rozpoznawalnymi w regionach i zdobywają coraz większą akceptację społeczną dla swoich działań. Pozwala to stronom, nie tylko na wyrażanie swoich poglądów w wielu kwestiach związanych z życiem regionu, ale sprzyja również osiągnięciu porozumienia w trudnych kwestiach, co wiąże się z zachowaniem ładu i spokoju społecznego oraz daje możliwość zapobiegania sytuacjom konfliktowym.

Komisje mogą – poprzez misje dobrej woli – podjąć próbę znalezienia najlepszych rozwiązań tych problemów. Sprawne i dynamiczne działanie Komisji Wojewódzkich zależy w dużej mierze od otwartości na dialog z partnerami społecznymi i aktywności samych Przewodniczących Komisji. Wojewoda jako przedstawiciel Rządu i Przewodniczący WKDS, poprzez swoje kompetencje i zaangażowanie w prace Komisji powinien stwarzać warunki do prowadzenia autentycznego dialogu społecznego na szczeblu regionalnym. Cele polityki rządu, winny być przez niego prezentowane w Komisji w sposób przekonujący i wiarygodny. Ich opiniowanie przez partnerów społecznych ma umożliwić administracji rządowej w województwie lepsze rozpoznanie i zrozumienie społecznych potrzeb.

Dialog regionalny prowadzony na szczeblu wojewódzkim umożliwia także odciążenie innych ciał dialogu społecznego (poziomu ogólnokrajowego i branżowego. Oprócz kontaktów z tymi ciałami dialogu istotne jest też zacieśnienie współpracy pomiędzy samymi WKDS. Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk w bliższej i dalszej perspektywie czasowej przyczynić się powinna – zdaniem strony rządowej i pozostałych uczestników dialogu – do powstania propozycji nowych rozwiązań, korzystnych nie tylko w skali regionalnej czy jednostkowej, ale i ogólnopolskiej. Sprawdzone narzędziem, mogącym usprawnić prace Komisji, jest również organizowanie dla członków i obsługi WKDS szkoleń z zakresu dialogu społecznego.

### **Trójstronne Zespoły Branżowe (TZB)**

Trójstronne Zespoły Branżowe (TZB) są instytucjami dialogu branżowego/ sektorowego. Potrzeba ich utworzenia pojawiła się na początku lat 90. Zajmują się problemami branż w związku z restrukturyzacją, postępującą prywatyzacją i reorganizacją wybranych sektorów. Z formalnego punktu widzenia TZB są instytucjami dialogu społecznego, działającymi w układzie trójstronnym obok i niezależnie od Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Zespoły w większości były powoływane przez kolejnych ministrów pracy i są umiejscowione przy tym resorcie. Ich działalność nie ma podstaw prawnych. Powstały – na mocy decyzji kolejnych ministrów pracy – jako rezultat porozumienia wszystkich stron reprezentujących daną branżę, deklarujących wolę prowadzenia dialogu. Funkcjonują w oparciu o zatwierdzone regulaminy prac zespołów, oparte na jednolitym wzorze.

W skład zespołów wchodzi po stronie społecznej reprezentacje związków zawodowych oraz organizacji pracodawców działających w sektorze. Stronę rządową, będącą (w większości sektorów) faktycznym właścicielem podmiotów gospodarczych, reprezentują przedstawiciele właściwych resortów (w tym: MSP, MG, MF) – w randze sekretarzy i podsekretarzy stanu – gwarantujący realizację przyjętych ustaleń. Powstawały stopniowo w wyniku nacisków strony społecznej, która dążyła do rozmów z rządem na konkretne tematy dotyczące różnych sektorów gospodarki narodowej. W przeszłości powoływano je bez konkretnej podstawy prawnej – na mocy decyzji kolejnych ministrów pracy, podejmowanych w wyniku realizacji ustaleń wieńczących wielomiesięczne - niekiedy - negocjacje strony rządowej z partnerami społecznymi. Obecnie jednak zespoły w większości działają w sformalizowany sposób - na podstawie własnych regulaminów i harmonogramów prac oraz terminarzy spotkań. Zgodnie z tymi zasadami, zespoły na ogół posiadają prezydium i mogą powoływać podzespoły oraz węższe grupy robocze

w celu wypracowania stanowisk wobec problemów czy zagadnień szczegółowych, które poddawane są następnie szerszej dyskusji na posiedzeniach plenarnych.

Na przełomie 2001 i 2002 roku trwały prace nad przekształceniem dotychczasowych TZB w zespoły problemowe Trójstronnej Komisji. Ostatecznie postanowiono, że zespoły będą nadal działały niezależnie, pozostając głównym forum dla krajowego dialogu branżowego. Trójstronnej Komisji przysługuje jednak prawo wnioskowania do strony rządowej o ich powoływanie.

W skład zespołów wchodzi reprezentanci związków zawodowych działających w danej branży oraz organizacji pracodawców tego sektora. Stronę rządową reprezentują przedstawiciele właściwych resortów - w randze sekretarzy i podsekretarzy stanu - gwarantujący realizację przyjętych ustaleń. Do udziału w posiedzeniach i do prac w zespołach zapraszani są również przedstawiciele izb i samorządów gospodarczych oraz reprezentanci samorządu terytorialnego. W niektórych przypadkach w posiedzeniach uczestniczą poszczególni pracodawcy funkcjonujący w sektorze. Na określonych warunkach w spotkaniach uczestniczyć mogą doradcy stron. Aktualnie funkcjonuje 13 trójstronnych zespołów branżowych (TZB):

1. Zespół Trójstronny ds. Bezpieczeństwa Socjalnego Górników
2. Zespół Trójstronny ds. Społecznych Warunków Restrukturyzacji Hutnictwa
3. Zespół Trójstronny ds. Branży Energetycznej
4. Zespół Trójstronny ds. Społeczno-Gospodarczych Warunków Restrukturyzacji Zakładów Przemysłowego Potencjału Obronnego
5. Zespół Trójstronny ds. Społeczno-Gospodarczych Restrukturyzacji Górnictwa i Przetwórstwa Siarki
6. Zespół Trójstronny ds. Przemysłu Lekkiego,
7. Zespół Trójstronny ds. Żeglugi i Rybołówstwa Morskiego
8. Zespół Trójstronny ds. Branży Chemicznej
9. Zespół Trójstronny ds. Kolejnictwa (przy MT)
10. Zespół Trójstronny ds. Ochrony Zdrowia (przy MZ)
11. Zespół Trójstronny ds. Przemysłu Stocznioowego.
12. Zespół Trójstronny ds. Budownictwa (przy MB).
13. Zespół Trójstronny ds. Branży Węgla Brunatnego.

Do zadań TZB należy uzgadnianie dokumentów, którymi są rządowe projekty programów lub strategii restrukturyzacji branż/sektorów, pakiety zabezpieczeń socjalnych (osłonowe) dla zwalnianych pracowników oraz akty prawne wykonawcze do ww. dokumentów. Coraz więcej jest prowadzonych konsultacji w zakresie postępujących procesów konsolidacji i prywatyzacji przedsiębiorstw. TZB były pierwotnie powoływane w tzw. schyłkowych gałęziach gospodarki państwowej podlegających procesom transformacji, takich jak: górnictwo, hutnictwo, przemysł obronny, w których głównym pracodawcą był rząd jeszcze przed procesami prywatyzacji przedsiębiorstw. Obecnie, oprócz ww. zadań Trójstronne Zespoły Branżowe zajmują się monitorowaniem realizacji programów restrukturyzacji i pakietów osłonowych oraz analizowaniem propozycji stron związkowych, dotyczących ustanowienia nowych osłon socjalnych, poszerzenia kręgu osób z nich korzystających lub wydłużenia okresu ich stosowania. Na posiedzeniach

TZB podejmowane są próby: rozwiązań konkretnych konfliktów występujących w zakładach pracy na linii pracodawca – załoga; prowadzony jest monitoring możliwych zagrożeń w postaci różnego rodzaju akcji protestacyjnych.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że zasadne jest funkcjonowanie zespołów trójstronnych dopóki realizowane będą, spełniające określone warunki, rządowe programy restrukturyzacji dla sektorów. Po ich zakończeniu lub sprywatyzowaniu danych branż najlepszym rozwiązaniem wydaje się przekształcenie zespołów trójstronnych w sektorowe zespoły autonomiczne, w których partnerzy społeczni będą pracować w układzie dwustronnym. W praktyce działanie tych zespołów może napotkać trudności, zwłaszcza ze strony pracodawców, niechętnych do spotkań bez udziału przedstawicieli rządu jako strony i gwaranta utrzymania ciągłości konsultacji.

### **Inne instytucje dialogu społecznego w urzędach centralnych**

Oprócz wyżej opisanych instytucji, w praktyce dialogu w Polsce funkcjonują także inne ciała tego dialogu o różnych nazwach i charakterze: rady, komisje, komitety, zespoły – umiejscowione najczęściej przy centralnych urzędach administracji państwowej i powoływane jako organy opiniodawczo-doradcze przez szefa danego urzędu. Często są to instytucje wielostronne, gdyż w ich skład – oprócz przedstawicieli partnerów społecznych i rządu – wchodzi często reprezentanci korporacji zawodowych: izb i samorządów oraz innych organizacji pozarządowych: stowarzyszeń, fundacji. Mają specyficzne znaczenie, gdyż na ich forum toczy się nie tylko dialog społeczny, ale także w szerszej formule dialog korporacyjny i obywatelski. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej monitoruje w corocznych raportach ich funkcjonowanie w zakresie realizacji zasad prowadzonego dialogu społecznego. Najwięcej instytucji dialogu społecznego działa w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwie Infrastruktury, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji.

### **III. Porozumienia i paktu społeczne**

Dowodem na autentyczność i akceptację metody porozumiewania się, jaką jest dialog społeczny w Polsce, są porozumienia zbiorowe zawierane przez rząd ze związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców i organizacjami samorządowymi. Patrz tabela na str. 24.

Jednym z najistotniejszych był negocjowany w latach 1992-1993 „Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania”, w zapisach którego przyjęto szereg zobowiązań, w tym m.in. o powołaniu Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych, oraz podjęciu na wniosek OPZZ w następnej kolejności debat trójstronnych dotyczących gwarancji społecznych obywateli.

Negocjacje przedstawicieli rządu z pracodawcami i związkami zawodowymi na ww. temat miał miejsce na przestrzeni 1994 i 1995 roku i zakończył się podpisaniem „Pakietu Gwarancji Socjalnych Obywateli”, który w sposób kompleksowy odniósł się do kształtowania i realizacji ówczesnej polityki społecznej.

Jeszcze innym porozumieniem zbiorowym stał się „Kontrakt Regionalny dla województwa katowickiego”, zawarty w 1995 roku pomiędzy wojewodą katowickim a stroną społeczną

reprezentowaną przez przewodniczącego Regionalnego Komitetu Porozumiewawczego i Sejmiku Samorządowego Województwa Katowickiego.

Przykładem praktycznego przechodzenia od konfliktu do dialogu w stosunkach między administracją państwową jako pracodawcą a pracownikami (reprezentowanymi przez związki zawodowe) było porozumienie proceduralne zawarte w 1992 roku pn.: „Porozumienie w sprawie reguł postępowania przy rozwiązywaniu sporów między administracją państwową a NSZZ „Solidarność”. Określiło ono tryb rozwiązywania sporów w sprawach, w których rozwiązanie nie wymagało wydania lub zmiany ustawy oraz, w których tryb postępowania nie został określony przepisami ustaw. Podpisanie takiego Porozumienia zaproponowano także OPZZ. Z różnych przyczyn, w tamtym okresie, OPZZ nie wyraził na to zgody. Późniejsze zabiegi OPZZ o jego zawarcie mimo wieloletnich zabiegów nie odnosiło efektów. Było to przyczyną wielu protestów OPZZ także na arenie międzynarodowej. Ostatecznie porozumienie to po dziesięciu latach straciło swoją moc wraz z wejściem w życie ustawy o Trójstronnej Komisji. Co zostało ostatecznie potwierdzone przez rząd w marcu 2005 roku.

Od chwili ustawowego uregulowania dialogu społecznego dyskutowano i podejmowano na forum Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych próby zawarcia przez reprezentatywne organizacje partnerów społecznych i rząd szerokiego porozumienia społecznego, które gwarantowałyby – poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań dotyczących sfer życia gospodarczego i społecznego – zachowanie pokoju społecznego.

Pierwszą taką próbę podjęto w maju 2003 roku (za rządów Sojuszu Lewicy Demokratycznej i Polskiego Stronnictwa Ludowego) podejmując uchwałę w sprawie **podjęcia negocjacji w węzłowych kwestiach polityki społeczno-gospodarczej**, w tym w szczególności:

1. zwiększenia zakresu swobody działalności gospodarczej;
2. naprawy finansów publicznych;
3. sposobów obniżenia obciążeń z tytułu podatków dochodowych, w celu zwiększenia popytu inwestycyjnego i konsumpcyjnego;
4. zasad prywatyzacji, która powinna przyczyniać się do kształtowania nowoczesnej struktury gospodarki, do tworzenia efektywnych miejsc pracy oraz uwzględniać interesy pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw;
5. skali, zakresu i sposobu udzielania pomocy przez państwo (pomoc publiczna) przedsiębiorcom;
6. zakresu urynkwienia usług publicznych;
7. mechanizmu kształtowania wynagrodzeń w sferze budżetowej, usług publicznych oraz w sektorze przedsiębiorstw;
8. prawa pracy, w tym roli układów zbiorowych pracy oraz przepisów regulujących zawieranie umów na czas nieokreślony i określony.

Zagadnienia te stały się niezwłocznie przedmiotem prac poszczególnych zespołów problemowych Komisji Trójstronnej. Przedmiotem negocjacji mogły być także inne zagadnienia zgłoszone przez strony. Podejmując inicjatywę negocjacji organizacje reprezentowane w Komisji Trójstronnej oraz strona rządowa kierowały się przekonaniem, że tylko na drodze dialogu

i porozumienia społecznego można wypracować rozwiązanie złożonych i trudnych problemów społeczno-gospodarczych Polski, przyczyniając się tym samym do tworzenia miejsc pracy, pobudzania przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. Zakończenie negocjacji miało nastąpić do końca III kwartału 2003 roku. W toku wielomiesięcznych negocjacji zakończonych ostatecznie w grudniu 2003 roku osiągnięto porozumienia:

1. w sprawie projektu ustawy o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw,
2. wobec założeń ustawy o swobodzie działalności gospodarczej,
3. w sprawie wyników prac zespołu ds. prawa pracy i układów zbiorowych,
4. w sprawie wzrostu wynagrodzeń w 2004 roku,
5. w sprawie projektu ustawy o indywidualnych kontaktach emerytalnych oraz ustawy o pracowniczych programach emerytalnych oraz
6. projektu ustawy o zmianie ustawy o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego oraz o zmianie niektórych innych ustaw.

Dorobkiem prac Komisji były także wcześniej przyjęte uchwały w sprawie rządowego projektu ustawy o pomocy społecznej i w sprawie wysokości wskaźnika przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia u przedsiębiorców na rok 2004.

Nie było to jednak osiągnięcia, które dawały by rangę i znaczenie Trójstronnej Komisji lub można by było nazwać sukcesem którejkolwiek ze stron.

Kolejna próba została podjęta w marcu 2006 kiedy to uchwałą Komisji przystąpiono do prac nad Umową Społeczną „Gospodarka – Praca – Rodzina – Dialog”. Celem umowy miał być kompleksowy program, obejmujący następujące obszary:

1. Tworzenie nowych miejsc pracy, polityka zatrudnienia i instytucje rynku pracy;
2. Warunki rozwoju społeczno-gospodarczego i przedsiębiorczości;
3. Zabezpieczenie społeczne;
4. Polityka rodzinna;
5. Ochrona zdrowia;
6. Dialog, partnerstwo społeczne i społeczeństwo obywatelskie.

Do zawarcia jakiegokolwiek porozumienia w zakresie zakreślonych obszarów nie doszło w związku z dymisją rządu Prawa i Sprawiedliwości i przedterminowymi wyborami parlamentarnymi.

Kolejna próba nastąpiła w kwietniu 2008 roku kiedy to Trójstronna Komisja przyjęła uchwałę w sprawie podjęcia prac nad rozwiązaniami w kluczowych kwestiach społeczno-gospodarczych mających na celu wypracowanie w szczególności modelu i mechanizmów kształtowania wynagrodzeń w sferze publicznej, modelu i mechanizmów kształtowania wynagrodzeń u przedsiębiorców, programu aktywizacji zawodowej osób po 50 roku życia, spójnego systemu emerytalnego, wzmocnienie dialogu społecznego poprzez doprecyzowanie zasad reprezentatywności. Prace nad zaproponowanymi rozwiązaniami utknęły jednak w miejscu i do porozumienia nie doszło. Prace zakończyły się na etapie prac zespołów problemowych Trójstronnej Komisji.

W marcu 2009 roku w obliczu narastającego kryzysu, zagrożeń dla gospodarki i społeczeństwa, z inicjatywą podjęcia rozmów mających na celu ograniczenie gospodarczych i społecznych skutków kryzysu do strony rządowej wystąpiły organizacje pracodawców i związków zawodowych. Partnerzy społeczni, wykorzystując od dawna budowany potencjał zaufania i dzięki wzajemnej mobilizacji oraz w obliczu odpowiedzialności za sprawy gospodarki i społeczeństwa, mimo występujących między nami różnic, wypracowali i przedstawili stronie rządowej pakiet postulatów, które mogły pomóc gospodarce, pracownikom i rodzinom złagodzić skutki kryzysu. Pakiet obejmował następujące 13 zagadnień w 3 obszarach:

### **I. Obszar wynagrodzeń i świadczeń socjalnych**

1. Program kryzysowej pomocy dla społeczeństwa w szczególności wsparcie rodzin najuboższych poszkodowanych w wyniku kryzysu oraz zwiększenie środków na świadczenia socjalne w związku ze wzrostem liczby osób zwalnianych z pracy,
2. Zniesienie opodatkowania zapomóg udzielanych przez związki zawodowe (poszerzenie katalogu) oraz świadczeń wypłacanych z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych;
3. Zwolnienie z podatku dochodowego od osób fizycznych pomocy socjalnej realizowanej w formie bonów uprawniających do ich wymiany na towary lub usługi w tym tzw. bonów towarowych.
4. Uchylenie ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz zniesienie ustawy kominowej
5. Wypracowanie w minimalnym wynagrodzeniu mechanizmów osiągnięcia poziomu 50% przeciętnego wynagrodzenia

### **II. Obszar rynku pracy i stosunków pracy**

1. Wprowadzenie 12 miesięcznego okresu rozliczeniowego
2. Uruchomienie zakładowego funduszu szkoleniowego
3. Racjonalizacja rozwiązań dotyczących doby pracowniczej w kontekście rozliczania czasu pracy
4. Pakiety socjalne jako źródło prawa pracy
5. Ruchomy czas pracy jako instrument wspomagający łączenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi
6. Stabilizacja zatrudnienia poprzez ograniczenie stosowania umów na czas określony

### **III. Obszar polityki gospodarczej**

1. Przyspieszona amortyzacja
2. Subsydiowanie zatrudnienia jako alternatywy wobec zwolnień grupowych

Przedstawione przez partnerów społecznych zagadnienia bez formalnej uchwały Trójstronnej Komisji stały się po przedstawieniu przez stronę rządową propozycji rozwiązań przedmiotem prac zespołów problemowych. Wspólna inicjatywa jak to bywało przez szereg lat utknęła w martwym punkcie. Powodem jak to zwykle bywa były szczegóły związane z poszczególnymi zagadnieniami i duże rozbieżności w propozycjach strony pracodawców, rządu i związków zawodowych. W związku z brakiem porozumienia pomiędzy stronami rząd przekazał do Sejmu dwa projekty ustaw, które obejmowały jedynie część z zaproponowanych rozwiązań,

które jednak nie satysfakcjonowały szczególnie związkowców ale także pracodawców. Podjęte przez związki zawodowe próby zmiany zapisów ustaw podczas prac komisji sejmowych nie przyniosły rezultatów. Ustawy weszły w życie. Tak więc po raz kolejny nie udało się osiągnąć na forum Trójstronnej Komisji znaczącego porozumienia, które przyczyniłoby się do podniesienia jej rangi a zarazem umocnienia pozycji tej najważniejszej instytucji dialogu społecznego. Rok 2010 także nie przyniósł w tym zakresie żadnych zmian. Partnerzy społeczni podjęli jednak na wniosek OPZZ wysiłek na rzecz dokonania zmian w systemie dialogu społecznego.

Materiał jest częścią przygotowywanej przez autora do druku publikacji pt. „OPZZ a dialog społeczny w Polsce – krótka historia umów społecznych, paktów i porozumień” Przedruk materiału i jego rozpowszechnianie w całości lub części jest dozwolone wyłącznie z podaniem źródła

## TRÓJSTRONNA KOMISJA DO SPRAW SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

(podstawa prawna: ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego – Dz. U. z 2001 r. Nr 100, poz. 1080 z późn. zm. oraz regulamin Komisji przyjęty uchwałą nr 2 TK z dnia 6 marca 2002 r. z późn. zm.)

### Skład:

1. Strona rządowa (MPiPS, ME, MF, MG, MSP, MZ) + instytucje z głosem doradczym (NBP, GUS, Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego) + zaproszeni do udziału (Federacja Konsumentów, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Ogólnopolskie Porozumienie Organizacji Bezrobotnych)
2. Strona pracodawców (po 5 przedstawicieli Pracodawcy RP (d. KPP), PKPP Lewiatan, ZRP, BCC-ZP)
3. Strona pracobiorców (po 7 przedstawicieli OPZZ, FZZ, NSZZ „Solidarność”)

**Prezydium TK** – przewodniczący TK reprezentuje stronę rządową + po jednym wiceprzewodniczącym TK z każdej z organizacji pracodawców i pracobiorców

**Sekretarze Prezydium TK** – po jednym sekretarzu reprezentującym każdą z organizacji pracodawców i pracobiorców

**Stałe zespoły problemowe:**

1. ds. polityki gospodarczej i rynku pracy (KPP)
2. ds. ubezpieczeń społecznych (ZRP)
3. ds. prawa pracy i układów zbiorowych (PKPP Lewiatan)
4. ds. budżetu, wynagrodzeń i świadczeń społecznych (NSZZ „S”)
5. ds. usług publicznych (OPZZ)
6. ds. rozwoju dialogu społecznego (BCC-ZP)
7. ds. funduszy strukturalnych UE (rząd)
8. ds. współpracy z MOP (rząd)
9. ds. Zrewidowanej Europejskiej Karty Społecznej (rząd)
10. Zespół konsultacyjny Prezydium TK ds. Unii Europejskiej (rząd)

**Wybrane instytucje dialogu społecznego przy urzędach państwowych**

1. Rada Narodowego Funduszu Zdrowia (nadzorczo-decyzyjny)
2. Rada Nadzorcza PFRON (nadzorczo-decyzyjny)
3. Rada Nadzorcza ZUS (nadzorczo-decyzyjny)
4. Naczelna Rada Zatrudnienia (konsultacyjno-doradczy)
5. Rada Ochrony Pracy (ekspercko-przedstawicielski)
6. Rada Statystyki (konsultacyjno-doradczy)
7. Rada Społeczno-Zawodowa przy Ministrze Zdrowia (opiniodawczo-konsultacyjny)
8. Krajowa Rada Konsultacyjna ds. Osób Niepełnosprawnych (opiniodawczo-konsultacyjny)
9. Krajowa Rada Programu Leonardo da Vinci (opiniodawczo-konsultacyjny)
10. Rada Pomocy Społecznej (opiniodawczo-konsultacyjny)

## 16 wojewódzkich komisji dialogu społecznego

(podstawa prawna: ustawa o TK i rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 22.02.2002 w sprawie wkds)

Powołuje wojewoda w drodze zarządzenia lub postanowienia

### Skład:

1. Strona rządowa - przedstawiciele wojewody
2. Strona samorządowa – przedstawiciele marszałka województwa
3. Strona pracodawców (Pracodawcy RP (d. KPP), PKPP Lewiatan, ZRP, BCC-ZP)
4. Strona pracobiorców (OPZZ, FZZ, NSZZ „Solidarność”)

## Okragły Stół na rzecz Dialogu Społecznego przy MPiPS

(podstawa prawna: umowa partnerów dialogu społecznego w ramach programu PHARE 2000 obecnie dialog autonomiczny ponadsektorowy partnerów społecznych)

1. OPZZ, NSZZ „Solidarność”
2. KPP, BCC-ZP, ZRP

## Komitet Monitorujący i Sterujący Sektorowymi/ Programami Operacyjnymi-9/122004-2006 Komitet Monitorujący i Sterujący Regionalnymi Programami Operacyjnymi – 3/72007/2013

### Zespoły branżowe nie działające w ramach TK:

1. trójstronny ds. bezpieczeństwa socjalnego górników
2. trójstronny ds. społeczno-gospodarczych restrukturyzacji górnictwa i przetwórstwa siarki,
3. trójstronny ds. społecznych warunków restrukturyzacji zakładów przemysłowego potencjału obronnego
4. trójstronny ds. przemysłu lekkiego
5. trójstronny ds. społecznych warunków restrukturyzacji hutnictwa
6. trójstronny ds. restrukturyzacji branży energetycznej
7. trójstronny ds. branży chemicznej + jeden podzespół ds. przemysłu farmaceutycznego
8. trójstronny ds. żeglugi i rybołówstwa morskiego
9. trójstronny ds. kolejnictwa
10. trójstronny ds. służby zdrowia
11. trójstronny ds. gospodarki przestrzennej i budownictwa (w trakcie powoływania)
12. dwustronny-autonomiczny ds. pracowników przemysłu metalowego (pięć podzespołów)
13. trójstronny ds. przemysłu stoczniowego

## **PRZEZ DIALOG DO POROZUMIENIA**

Pracodawca, związki zawodowe, rząd, samorząd, organizacje pozarządowe. Wszystkie te podmioty, a także wiele innych, prowadzą dialog społeczny, którego rola w Polsce w ostatnich latach znacznie wzrosła.

Dialog to nic innego jak prowadzenie rozmów w celu pogodzenia rozmaitych interesów różnych grup, którego celem nadrzędnym jest budowa pokoju społecznego, legitymizowanego przez jak najszersze grupy społeczeństwa.

W dialogu tym szczególne miejsce zajmują rozmowy (negocjacje) prowadzone przez organizacje związkowe z innymi podmiotami. Mogą one odbywać się na różnych poziomach i dotyczyć wielu spraw. Szczególne miejsce w tym systemie zajmuje dialog zakładowy, prowadzony przez zakładowe (międzyzakładowe) organizacje związkowe i pracodawcę. To właśnie na tym poziomie strony mogą w sposób autonomiczny uregulować wiele kwestii prawnych dotyczących zakładu pracy i zatrudnionych w nim pracowników.

Rozmowy związkowców z pracodawcami często toczą się w bardzo trudnej atmosferze, a osiągnane wyniki bywają dalekie od zamierzonych przez strony. Problemy w tych negocjacjach często powstają z powodu nieznajomości prawa oraz braku umiejętności prowadzenia negocjacji z drugą stroną.

Mając na uwadze poprawę jakości i efektywności dialogu należy pogłębiać znajomość prawa, w szczególności prawa pracy i prawa związkowego oraz poszerzać wiedzę w kwestii technik i taktyk negocjacyjnych, jakie mają zastosowanie w dialogu zbiorowym.

W tym celu od kwietnia do grudnia 2010 roku w ramach projektu „Przez dialog do porozumienia” przeprowadzono szereg szkoleń (warsztatów) mających na celu przybliżenie uczestnikom najważniejszych i najbardziej kontrowersyjnych zagadnień z prawa związkowego, w tym zagadnień dotyczących prowadzenia sporu zbiorowego. Podczas szkoleń w formie warsztatów szczegółowo przedstawiano również:

- zasady prowadzenia zbiorowych negocjacji,
- techniki i taktyki negocjacyjne, w szczególności przełamywanie impasów w rozmowach,
- reguły budowania zespołu negocjatorów związkowych,
- sposoby unikania brudnych chwytów oraz dokonano przeglądu socjotechnik, jakie mogą być użyte w rozmowach.

W szkoleniach brali udział **członkowie Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, wojewódzkich i powiatowych rad zatrudnienia oraz zarządów zakładowych organizacji związkowych.**

Spotkania umożliwiały uczestnikom swobodną wymianę poglądów oraz przedstawianie własnych doświadczeń, gdyż obok wiedzy ściśle teoretycznej, to wiedza praktyczna decyduje w równie dużym stopniu o jakości prowadzonego dialogu oraz jego wynikach.

Istotą autonomicznych negocjacji zbiorowych w prawie pracy jest to, że stroną lub stronami negocjacji są podmioty zbiorowe, takie jak związki zawodowe, pracodawcy lub ich organizacje.

Negocjacje pomiędzy tymi stronami są trudne m.in. z uwagi na zdeterminowanie członków zespołów negocjacyjnych, znaczne różnice w oczekiwaniach i żądaniach, zaszłości osobiste pomiędzy poszczególnymi osobami, a także ze względu na niezbyt precyzyjne określenie przedmiotu konfliktu i żądań poszczególnych stron.

Uczestnicy szkoleń wskazywali, że w negocjacjach z pracodawcą zbyt rzadko stosuje się kompleksowe podejście do określenia celu negocjacji, co w rezultacie doprowadza do rozmów o wszystkim i o niczym. Strony nie wiedzą co chcą osiągnąć, nie są w stanie określić rzeczywistego podłoża konfliktu, co w rezultacie wydłuża i komplikuje proces negocjacyjny.

W rozmowach bardzo ważnym czynnikiem jest wyznaczenie celu. Należy wiedzieć o czym rozmawiać, co chce się osiągnąć, jakie cele mają charakter priorytetowy, a jakie drugorzędny. Obserwując sposób wyznaczania celów można często zauważyć, że nie są one dostatecznie dobrze określone i zdefiniowane. Zdarzają się bowiem takie sytuacje, gdy organizacja związkowa w trakcie wszczętego sporu zbiorowego dochodzi do wniosku, że jej żądania de facto powinny być inne niż te, które są zawarte w piśmie wszczynającym spór.

Podobne zdarzenia mają miejsce np. w negocjacjach nad zakładowym układem zbiorowym pracy, gdzie źle wybrane cele priorytetowe powodują załamanie się negocjacji lub ich przegranie.

Przy stole negocjacyjnym w takich sytuacjach rządzi przypadek, a same rozmowy prowadzone są w sposób chaotyczny. Szczególnie często strony mają tendencję do cofania się do przeszłości i wyciągania nieprzydatnych dla toczących się negocjacji faktów sprzed wielu miesięcy – taka praktyka znacznie spowalnia rozmowy oraz może dodatkowo wywołać konflikt.

Mając powyższe na uwadze można stwierdzić, że w negocjacjach należy pamiętać o kwestiach, pozycjach (stanowiskach) ale przede wszystkim o interesie. Kwestie to zagadnienia które negocjujemy, określenie szczegółowo problemów oraz tematów rozmów (a więc generalnie w kontekście kwestii możemy zapytać: co?). Pozycje to przegląd stanowisk, propozycji stron oraz propozycji ich rozwiązań danego problemu (formułujemy więc zapytanie: jak?).

Interesy to nic innego jak określenie o co tak naprawdę chodzi stronom negocjującym, określenie ich potrzeb oraz próba wyjaśnienia dlaczego stronom zależy akurat na takich, a nie innych rozwiązaniach (zapytanie: dlaczego?).

Dotarcie do interesu może być podstawą do osiągnięcia sukcesu w negocjacjach. Często bowiem jest tak, że żądania stron tak naprawdę są dalekie od ich interesów. Często też strony nie widzą wspólnego interesu w całej sytuacji konfliktowej. Pozycje zajmowane przez strony

często skutecznie „chowają” ich rzeczywiste interesy. Dopiero dotarcie do interesu, „wyciągnięcie” go z toku rozmów negocjacyjnych pomoże stronom lepiej zrozumieć swoje oczekiwania i potrzeby, a także lepiej określić ewentualne możliwości zawarcia porozumienia satysfakcjonującego strony.

Zasadnicze znaczenie odgrywa to określenie w negocjacjach zbiorowych, gdzie często związki zawodowe wszczynają spór zbiorowy formułując żądania, nie zwracając uwagi na to, czy rzeczywiście tego chcą i czy te żądania odpowiadają interesom załogi – pracowników. Dopiero później w negocjacjach okazuje się, że pierwotne postulaty nie są wcale ważne, gdyż negocjatorzy mieli zupełnie co innego w planach i zamierzeniach.

W negocjacjach należy również stosować taktykę polegającą na rozróżnieniu osób od interesów, a więc negocjowaniu problemów bez skupiania się na walce z osobami i chęci zrewanżowania się im np. za dawne urazy czy doznane nieprzyjemności. W praktyce zdarzają się następujące sytuacje: przed wejściem na salę negocjacyjną zamiarem negocjatorów jest rozmowa i walka o interesy pracowników. Po wejściu na salę momentalnie się o tym zapomina, a skupia się na osobistej walce z osobą siedzącą po drugiej stronie stołu, np. z prezesem czy dyrektorem ekonomicznym.

Tego typu podejście powoduje, że negocjacje są bardzo trudne i długotrwałe, a często wręcz niemożliwe do poprowadzenia z uwagi na silne negatywne emocje pomiędzy poszczególnymi osobami w zespołach negocjacyjnych.

Uczestnicy warsztatów w trakcie prowadzonych gier negocjacyjnych wielokrotnie wskazywali właśnie na ten aspekt, znacznie utrudniający rozmowy. Rozwiązanie takiego problemu powinno zatem opierać się albo na stosowaniu strategii interes/osoba albo na wykluczeniu z zespołów negocjacyjnych osób, których wzajemny konflikt negatywnie wpłynie na atmosferę i wynik rozmów.

W negocjacjach zbiorowych często pojawiają się konflikty danych, wynikłe z braku przekazywania organizacjom związkowym danych niezbędnych do prowadzenia rozmów z pracodawcą. Warto zauważyć, że art. 28 ustawy o związkach zawodowych wyraźnie stanowi, że pracodawca jest obowiązany udzielić na żądanie związku zawodowego informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących warunków pracy i zasad wynagradzania. W praktyce w negocjacjach nagminne jest to, że pracodawca nie przekazuje takich informacji, lub przekazuje je w niepełnej, szczątkowej postaci. Takie działanie znacznie komplikuje rozmowy, ponieważ trudno je prowadzić nie posiadając pełnej wiedzy w danej kwestii. Związkowcy szczególnie mocno podkreślali ten aspekt, sugerując jednocześnie zmianę prawa w tym zakresie, np. poprzez sporządzenie katalogu dokumentów, które pracodawca będzie miał obowiązek przekazywać organizacjom związkowym.

Często zdarza się, że pomimo umiejętnego prowadzenia negocjacji i dobrej woli negocjatorów dochodzi do momentu, w którym żadna ze stron nie jest gotowa na dalsze ustępstwa. Nad stołem negocjacyjnym zapada chwila wymownego milczenia, a uczestnicy rozmów zadają sobie pytanie: co dalej? Gdy dochodzi do takiej sytuacji, mamy do czynienia z impasem, który jest największym sprawdzianem umiejętności negocjacyjnych obu stron.

Podczas warsztatów uczestnicy szczegółowo zapoznali się z różnymi technikami przełamania impasów. Techniki te były później wykorzystywane podczas warsztatów negocjacyjnych, gdzie związkowcy w praktyce trenowali swe umiejętności negocjacyjne.

Podczas jednego ćwiczenia - rozmów o podwyżkach strona związkowa milczała, gdyż po raz kolejny złożona oferta przez pracodawcę nie była wystarczająca. Skala frustracji związkowców była bardzo duża i tak naprawdę własny ciężar oczekiwań oraz naciski załogi powodowały chwilowy zastój rozmów. Strona „pracodawcy” widząc to poprzez umiejętne zadawanie pytań doprowadziła do tzw. „wentylacji emocji”, a więc umożliwienia pełnego emocjonalnego wypowiedzenia się drugiej strony o całej sytuacji. Generalnie, strony uczestniczące w negocjacjach często chcą się wypowiedzieć jak najszerzej i zazwyczaj zastosowanie takiej techniki przynosi pożądaný skutek, czyli powrót do rozmów i nadanie im dalszego biegu. Po opadnięciu emocji rozmowy są spokojniejsze, bardziej rzeczowe, a sama wizja zawarcia porozumienia zaczyna nabierać realniejszych kształtów.

Czasami w takich sytuacjach stosowane są również mniej formalne techniki przełamania impasu – np. prowadzenie rozmów w niezobowiązującej atmosferze (przy obiedzie, kolacji, pikniku). Negocjacje zbiorowe często toczą się w różnego rodzaju ośrodkach wypoczynkowych (zmiana miejsca negocjacji) – ta taktyka przełamania impasu jest szczególnie skuteczna. Okazuje się bowiem, że zmiana środowiska w którym poruszają się negocjatorzy w sposób pozytywny wpływa na wzajemne stosunki międzyludzkie. Podczas takich spotkań, jak wskazywali niektórzy uczestnicy szkolenia, zawarto o wiele więcej porozumień niż przy stole negocjacyjnym.

Przełamać impas może również taktyka wprowadzenia nowych negocjatorów. Może być tak, że to negocjatorzy spowodowali impas, poprzez ich osobiste uprzedzenia względem siebie. Taka sytuacja zdarzyła się podczas negocjacji zbiorowych nad zuzp w jednym z zakładów pracy, gdzie negocjatorem po stronie pracodawcy była osoba powszechnie nie lubiana przez związki zawodowe, gdyż przyczyniła się ona do zwolnień grupowych w firmie. Osoba ta stanowiła główny problem w negocjacjach i z jej powodu nastąpił impas w rozmowach. Usunięcie jej spowodowało powrót do rozmów i zawarcie porozumienia, satysfakcjonującego obydwie strony.

Czasami można zastosować taktykę czasowego zawieszenia rozmów. Po określonej przerwie strony mogą powrócić do stołu z nowymi pomysłami, bardziej zrelaksowane, wypoczęte.

Efekt przełamania impasu można uzyskać również w razie dopuszczenia do rozmów nowych negocjatorów, czyli wprowadzenia tzw. „świeżej krwi”. Osoby te mogą wniesić do negocjacji powiew nowych pomysłów, nieszablonowego myślenia i to spowoduje powstanie impulsu do szukania nowych rozwiązań w rozmowach. Ktoś, kto negocjuje z drugą stroną od miesięcy może nie widzieć rzeczy, które z łatwością dostrzeże nowa osoba, nie uwikłana dotychczas w negocjacjach.

W trakcie negocjacji można stosować wiele strategii negocjacyjnych. Spośród nich można wyróżnić strategię pozycyjną, a więc strategię w której głównie następuje przetarg rozwiązań i kompromis. Strategia ta powoduje skoncentrowanie uwagi na stanowiskach, co powoduje że

przedmiot negocjacji jest z reguły ograniczony, druga strona postrzegana jest jako przeciwnik, dobre rozwiązanie jest moim rozwiązaniem, a ludzie stanowią problem.

Przeciwieństwem takich negocjacji są negocjacje problemowe, które za zadanie mają wspólne rozwiązywanie problemów, a w efekcie znalezienie nowego rozwiązania korzystnego dla stron. Druga strona traktowana jest jako partner, koncentracja w negocjacjach położona jest na interesach, przedmiot negocjacji praktycznie nie jest ograniczony, a sami ludzie nie stanowią problemu.

Ponadto w literaturze wskazuje się strategię „kto – kogo”<sup>1</sup>, polegająca na schemacie: zwycięzca – pokonany. Ktoś wygrywa w negocjacjach i nie patrzy na dalsze skutki ani na dalszą współpracę z drugą stroną. W tego typu negocjacjach stosuje się wszelkie dostępne chwyt, „brudne zagrywki” oraz socjotechniki, a nawet oszustwa i kłamstwa.

Taka strategia jest użyteczna w chwili gdy wiadomo, że z drugą stroną nie będzie się już nigdy negocjowało lub też nie zależy negocjatorowi na dobrych stosunkach z nią. Można tego typu negocjacje zaobserwować w życiu codziennym przy transakcjach kupna – sprzedaży, np. używanego samochodu (cofanie liczników, kłamstwa o stanie technicznym).

Wyróżnia się również strategię win – win (zwycięzca-zwycięzca). Układające się strony są partnerami, którzy chcą się porozumieć i dalej ze sobą współpracować. Taki styl współpracy można zaobserwować w negocjacjach między stronami które się dobrze znają i planują dłuższą współpracę, jak również w negocjacjach rodzinnych. Ten typ strategii jest bliski strategii negocjacji problemowych. Takie strategie są najbardziej pożądane zwłaszcza w negocjacjach zbiorowych, gdzie partnerzy społeczni będą musieli ze sobą współpracować dalej.

Strategia zwycięzca – zwycięzca szczególnie efekt odnosi w zakładach pracy. Warto bowiem pamiętać, że organizacje związkowe i pracodawca negocjują wiele kwestii i pożądane jest - dla celów dalszej współpracy oraz zgodnego wypełniania zawartych porozumień - aby strony te wstając od stołu negocjacyjnego czuły się zadowolone z efektów rozmów. W innym przypadku przy najbliższych rozmowach strona, która przegrała poprzednie negocjacje będzie starała się zrewanżować, nie patrząc na obiektywne przesłanki i argumenty występujące w nowej rzeczywistości negocjacyjnej.

Inną strategią jest przegrana – przegrana (wspólne spadanie w przepaść), którą również można zaobserwować podczas negocjacji zbiorowych. Zdarzają się sytuacje, że związkowcy i pracodawcy prowadzą negocjacje na wyniszczenie (stosowanie nieformalnego „lokautu”, strajki okupacyjne), patrząc jedynie na wyrządzeniu przeciwnikowi tylu szkód ile się da bez względu na własne straty. Wydaje się jednak, że w obecnej rzeczywistości ta strategia stosowana jest dość rzadko i w wyjątkowych sytuacjach.

Generalnie można mówić więc o strategiach opartych na współpracy oraz na strategiach opartych na rywalizacji.

Negocjacje zbiorowe w prawie pracy zazwyczaj są negocjacjami zespołowymi. Po jednej i drugiej stronie zasiada po kilka, kilkanaście a nawet po kilkadziesiąt osób. Bardzo trudno jest kierować zespołem negocjacyjnym, jeżeli składa on się z większej liczby osób. Znaczna liczba członków zespołu negocjacyjnego powoduje zamieszanie, chaos w negocjacjach, a także stwarza

<sup>1</sup> Robert A. Rzadca, Paweł Wujec, „Negocjacje”, PWE, Warszawa 2001, str. 30

możliwość kłótni we własnym zespole. Uczestnicy szkolenia podkreślali, że zdecydowanie bardziej korzystniejsza sytuacja jest wówczas, gdy zespół negocjacyjny jest nieliczny, zdyscyplinowany oraz zasiadają w nim osoby merytorycznie i mentalnie przygotowane do rozmów. To stanowisko jest zgodne z jedną z podstawowych zasad w negocjacjach, że im mniejszy zespół negocjacyjny, tym większe szanse na powodzenie negocjacji.

Bezwzględnie należy przestrzegać zakazu kłócenia się podczas negocjacji między sobą w zespole. Takie zachowanie jest plagą w zespołach związkowych, gdzie zasiadają osoby z różnych organizacji związkowych i z tego faktu powstają bardzo duże tarcia pomiędzy poszczególnymi osobami. Jeżeli w trakcie negocjacji padają ze strony własnego zespołu nieuzgodnione lub niepełne decyzje, to do wymiany zdań we własnym gronie i uzgodnienia stanowiska należy doprowadzić w czasie przerwy.

Podczas budowania zespołu negocjacyjnego powstają kłopoty z właściwym doborem ludzi – nie każdy może uczestniczyć w negocjacjach z uwagi np. na swój temperament, brak możliwości zachowania „zimnej krwi” bądź też po prostu na to, że dana osoba nic nie wniesie do zespołu.

Negocjacje zespołowe mogą sprzyjać niesnaskom związanym z wyborem lidera zespołu, osoby prowadzącej rozmowy; mogą również powodować sprzeczności pomiędzy członkami zespołu co do pełnionych ról w zespole. Zazwyczaj liderem chce być przedstawiciel największego związku zawodowego w zakładzie pracy, bez znaczenia przy tym jest czy nadaje się on na to stanowisko czy też nie.

Aby uniknąć tych problemów bardzo ważnym jest prawidłowe i pełne uzgodnienie spraw związanych z budową zespołu negocjacyjnego, wyborem lidera tego zespołu oraz określeniem reguł głosowania, zabierania głosu i prowadzenia rozmów.

Bardzo ważna w negocjacjach jest osoba lidera – głównego negocjatora, gdyż to od jego charyzmy, wiedzy, umiejętności negocjacyjnych oraz interpersonalnych w dużej mierze zależy powodzenie rozmów. Uczestnicy szkolenia wskazywali na wagę tego zagadnienia, gdyż to właśnie od lidera w dużej mierze zależy w jakiej atmosferze oraz w jakim porządku i zdyscyplinowaniu będą toczony rozmowy.

Podczas warsztatów ustalono katalog podstawowych wskazówek dla zespołu przygotowującego się do negocjacji:

- prawidłowy wybór prowadzącego rozmowy lidera zespołu,
- ustalenie zasad zabierania głosu, prowadzenia rozmów, wyjaśniania kwestii spornych w zespole,
- ustalenie ról dla członków zespołu negocjacyjnego – lider, eksperci, obserwator, protokolant,
- przygotowanie się do negocjacji – sprawa najważniejsza dla prawidłowych negocjacji. Dotyczy to m.in. zebrania przydatnych informacji, dokonanie analizy własnych interesów i interesów drugiej strony oraz opracowanie alternatyw (BATNA, a także obiektywnych kryteriów oceny). W rokowaniach zbiorowych zdarza się, że negocjatorzy zapominają o tym i idą na negocjacje z „marszu”, słabo przygotowani, a tym samym na starcie już są w gorszej pozycji niż druga strona,

- ustalenie hierarchii problemów i postulatów – należy ustalić, które z nich są najistotniejsze, a które można modyfikować i do jakiego poziomu,
- zespół przygotowujący się do negocjacji powinien mieć odpowiednie zaplecze eksperckie. Nie zawsze członkowie zespołu mają wiedzę specjalistyczną wymaganą w pewnym momencie rozmów. Ponadto warto mieć tzw. zespoły pomocnicze, które będą zajmowały się wyodrębnioną szczegółową kwestią i swe wnioski będzie przekazywać zespołowi negocjacyjnemu,
- zespół powinien opracować projekt swojej propozycji porozumienia zgodnie z zasadą – „na swoim boisku drużyna gra lepiej”,
- należy bezwzględnie pilnować zasady zakazu kłócenia się między sobą przy stole negocjacyjnym – to pokazuje drugiej stronie nasze słabości oraz brak jedności, który z pewnością będzie w dalszych negocjacjach wykorzystany przez drugą stronę,
- w negocjacjach zbiorowych bardzo ważne jest, aby członkowie zespołu negocjacyjnego związkowego zapomnieli na czas negocjacji o różnicach ich dzielących – historycznych, politycznych, osobistych i innych. W negocjacjach jest tylko jeden wspólny zespół, mający jeden cel.

W procesie negocjacyjnym niezmiernie istotne jest posiadanie zaplecza eksperckiego w postaci obsługi prawnej czy doradztwa ekonomicznego. Związkowcy wskazywali w tej materii na duże problemy z uzyskaniem szybkiej i fachowej pomocy. Ważnym jest zatem, aby organizacje związkowe w miarę swych możliwości finansowych, jak i organizacyjnych, wypracowały skuteczny system pozyskiwania pomocy eksperckiej przy prowadzeniu rozmów z pracodawcą.

W negocjacjach zespołowych strony często wprowadzają brudne chwytły tricki negocjacyjne czy socjotechniki (np. dobry policjant/zły policjant, reguła wzajemności, itp.). Przeciwdziałać można im m.in. poprzez ich zdemaskowanie. Druga strona czując się zmieszana po takim oświadczeniu może przestać je stosować, lub też można przyjąć je jako własne i niejako w rewanżu również się nimi posługiwać.

Uczestnicy warsztatów podawali szereg zachowań drugiej strony, które można było zdefiniować jako brudne chwytły lub socjotechniki, np. spóźnianie się na rozmowy, przekładanie spotkań w czasie, wychodzenie w trakcie negocjacji, wyznaczenie negocjacji na wczesne godziny poranne lub późne godziny popołudniowe w sytuacji gdy związkowcy musieli dojechać z odległych miejsc w Polsce, wyznaczanie do negocjacji osób nie posiadających stosownych upoważnień, przerzucanie odpowiedzialności za fiasko rozmów, itp.

W negocjacjach w takich warunkach należy stosować tzw. „komunikat JA”. Polega on na tym, że natychmiast zwraca się uwagę drugiej stronie na tego typu zachowania. Nie wolno bowiem dopuszczać do tego, że z obawy przed poniesieniem konsekwencji, negocjatorzy pozwalają i godzą się na stosowanie brudnych chwytłów drugiej stronie.

Bardzo ważnym zagadnieniem w negocjacjach jest skuteczna komunikacja. Komunikacja to porozumiewanie się, które polega na słownym lub bezsłownym przekazywaniu informacji. Komunikacja to dialog składający się z mówienia i słuchania. Aby komunikacja była konstruktywna i zrozumiała musimy umieć dobrze się porozumiewać.

W negocjacjach zbiorowych niestety bywa z tym problem. Strony mają często ogromny problem ze słuchaniem drugiej strony, ze zrozumieniem co strona chciała powiedzieć, przekazać. W trakcie negocjacji nagminnie przerywa się wypowiedzi, przeszkadzając sobie wzajemnie, a tym samym utrudniając rozmowy. Bez skutecznej komunikacji możemy nie rozpoznać potrzeb drugiej strony, zrozumieć motywów ich postępowania. Trudno jest prowadzić negocjacje nie rozumiejąc się nawzajem. Umiejętność mówienia, a zwłaszcza słuchania jest nieociekona w trakcie rozmów. Uważnie i aktywnie słuchając możemy dowiedzieć się wielu szczegółów, ukrytych interesów oraz motywacji strony.

Aktywne słuchanie może doprowadzić do dobrej jakości kontaktów między ludźmi, sprzyjać otwarciu się i współpracy w osiągnięciu porozumienia. Należy pamiętać o parafrazowaniu wypowiedzi strony przeciwnej, sprawdzając czy dobrze zrozumieliśmy intencję i treść wypowiedzi drugiej strony. Ponadto parafrazując nie narzucamy własnego zdania i nie dajemy dobrych rad, lecz można wspierać mówiącego w określeniu własnych potrzeb i ograniczeń. W trakcie negocjacji zbiorowych lub mediacji bardzo często jedna ze stron, pod wpływem emocji lub też brakiem określonych informacji, może nie potrafić należycie sprecyzować swojego stanowiska. Wówczas poprzez parafrazę można jej pomóc, a jednocześnie takie działania pokazują, że jesteśmy zainteresowani tym co mówi druga strona, koncentrujemy na tym swoją uwagę.

Można również stosować technikę prowadzenia, czyli swoistego rodzaju sterowanie rozmową w sytuacji, gdy druga strona wypowiada się chaotycznie, nieskładnie i w sposób mało zrozumiały. W ten sposób możemy poprowadzić drugą stronę w kierunku porozumienia, gdyż brak pomocy może skutkować zakończeniem procesu negocjacyjnego praktycznie już na starcie.

Podobnie można posłużyć się techniką dowartościowania – w ten sposób oceniamy pozytywnie tylko dokonania drugiej strony, nie oceniając drugiej strony. W negocjacjach zbiorowych bardzo często negocjatorzy rządowi, pracodawcy dowartościowują związkowców poprzez chwalenie ich działań, decyzji.

Prowadzenie negocjacji czy mediacji nie jest zajęciem prostym i łatwym. Czasami odnosi się sukcesy, ale zdarzają się również porażki. Dobre negocjacje cieszą, ale i przegrane powinny być należycie wykorzystane.

Z każdej porażki negocjator powinien bowiem potrafić wyciągnąć wnioski i zdiagnozować swoje błędy, co w rezultacie pozwoli na zdecydowane poprawienie własnych zdolności negocjacyjnych.

## **SPÓR ZBIOROWY W ZAKŁADZIE PRACY. PRAKTYCZNE ZASADY NEGOCJACYJNE**

W ramach projektu „Przez dialog do porozumienia” odbyło się 16 szkoleń, podczas których uczestnicy zgłębiali wiedzę dotyczącą m.in. prawnych podstaw negocjacji i mediacji oraz aktywnie uczestniczyli w warsztatach dotyczących negocjacji.

Celem szkoleń było nie tylko pogłębienie wiedzy teoretycznej dotyczącej m.in. problemu sporu zbiorowego w zakładzie pracy, ale i możliwość zastosowania jej w praktyce. Bogate doświadczenia uczestników pozwoliły na prowadzenie zajęć w oparciu o autentyczne przykłady oraz rozwiązywanie nurtujących i złożonych problemów prawnych. Dzięki takiej platformie wymiany doświadczeń uczestnicy mogli uczyć się również od siebie - na własnych dokonaniach, jak i błędach.

Ustawa z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, która była dokładnie omawiana zawiera wiele niejasnych, spornych i skomplikowanych zapisów. Praktyka wskazuje, iż nawet fachowe podmioty mają liczne problemy z jej właściwym zastosowaniem i interpretacją. Przykłady z życia pokazują problemy związkowców, którzy mimo opinii ekspertów, mieli problemy związane z konsekwencjami postępowania niezgodnego z przepisami przedmiotowej ustawy. Bardzo często eksperckie opinie strony związkowej diametralnie różniły się od tych sporządzonych przez specjalistów pracodawcy. Jeżeli stronom nie udało się dojść do porozumienia sprawa kończyła się w sądzie. Taki kierunek zawsze jest niekorzystny dla obu stron. Często wiąże się z długotrwałym postępowaniem, kosztami, stresem i dalszym pogłębianiem się konfliktów oraz niezadowolenia w zakładzie pracy.

M.in. dzięki dotyczącej prowadzenia skutecznych negocjacji, a przede wszystkim umiejętnościom zastosowania jej w praktyce, spór zbiorowy może być zakończony na każdym jego etapie. Warsztaty bazujące na grach i scenkach negocjacyjnych w które zaangażowani byli wszyscy uczestnicy mogą obnażyć najczęściej popełniane błędy. Z kolei mocne strony jednych uczestników warsztatów negocjacyjnych pomagają obnażyć i wyeliminować słabsze innych.

Negocjacje i rozmowy z pracodawcą na poziomie zakładowym są dla związków zawodowych zdecydowanie najważniejszą płaszczyzną prowadzenia dialogu społecznego. Efektywny dialog współkształtuje zapewniającą funkcjonowanie mechanizmów rozwojowych równowagę interesów. Wokół części problemów możliwe są porozumienia w imię wspólnych celów.<sup>1</sup> Taka

<sup>1</sup> A. Zybala, *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2009 r., s. 8.

wzajemna współzależność stron kreuje potencjalne konflikty. Ich źródłem w zakładach pracy często są:

- organizacja pracy,
- struktura,
- płace,
- czy też zmiany już istniejących praw i obowiązków.

Takie konflikty mogą przerodzić się w jawne spory. Na tym etapie to od stron konfliktu zależy będzie czy doprowadzą one do jego złagodzenia, rozwiązania czy może do znacznej eskalacji. Taka sytuacja może rzutować na przyszły dialog i współpracę stron. Uczestnicy szkoleń zwracali uwagę na problem udawania, że konflikt nie istnieje, czy też odkładania go na później. W skrajnych sytuacjach takie zachowania prowadziły do niezwykle trudnych do rozwiązania sporów, które wychodziły poza poziom zawodowy i niebezpiecznie wkraczały w sferę personalną. Takie sytuacje obnażają negatywne cechy konfliktu, ale oprócz wielu strat jakie niesie on za sobą może również prowadzić do rozwoju, zdiagnozowania problemu oraz w kierunku identyfikacji własnych interesów.

Przechodząc do problemów z wykładnią przepisów ustawy z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych uczestnicy szkoleń dostrzegali problem z właściwym określeniem przedmiotu sporu zbiorowego. Katalog dóbr, które mogą być przedmiotem sporu zbiorowego jest zamknięty co oznacza, iż zawiera on wszystkie i jednocześnie jedyne dobra, które mogą być przedmiotem sporu zbiorowego. Są to: warunki pracy, warunki płacy, świadczenia socjalne, prawa i wolności związkowe pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Można więc dostrzec, iż ww. dobra są na tyle ogólne, że może pod nimi kryć się wiele następnych. Przykładowo warunki płacy, które są jednym z najczęstszych przedmiotów sporów zbiorowych w obecnych realiach mogą dotyczyć zarówno podwyżek, jak i nagród czy premii. Ponadto brak jest jednoznacznej definicji świadczeń socjalnych. Warto jednak odwołać się do przepisów ustawy z 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych.

Uczestnicy podkreślali, że już na samym początku brak jednoznacznych definicji i ogólność wymienionych kwestii wywołuje u nich obawy czy spór zbiorowy wszczęty w ich zakładach pracy będzie uznany jako zgodny z przepisami ustawy. Pracodawcy często starają się przekonać organizacje związkowe, iż przedmiot sporu zbiorowego znajdujący się w żądaniu wykacza poza przepisy ustawy. Próbują blokować spór już na tym etapie nie podejmując rozmów lub odwołując ich rozpoczęcie.

Ponadto nie jest dopuszczalne prowadzenie sporu zbiorowego w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenia pracowników. Tym samym mimo iż dana kwestia należy do katalogu dóbr wskazanych w art. 1 ustawy o sporach zbiorowych, to w konkretnych przypadkach dotyczących np. roszczeń ze stosunku pracy, właściwą drogą będzie udanie się do sądu pracy. Wszczęcie sporu zbiorowego z takiej przyczyny byłoby niezgodne z przepisami ustawy. Sytuację komplikuje art. 4 ust. 2 ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych,

który stanowi, iż jeżeli spór dotyczy treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia. Uczestnicy szkolenia mieli wiele wątpliwości i pytań dotyczących tego przepisu. Po pierwsze jak rozumieć zapis dotyczący wypowiedzenia? Czy można wszczęć spór już podczas biegu wypowiedzenia czy dopiero po jego zakończeniu?

Już w czasie biegu okresu wypowiedzenia spór wydaje się dopuszczalny.<sup>2</sup> Kolejne pytania dotyczyły katalogu porozumień. W praktyce omawiany przepis dotyczy wszystkich porozumień zbiorowych. Wielokrotnie niejasne było jaka treść danego układu czy też porozumienia wyklucza wszczęcie sporu zbiorowego bez dokonania stosownego wypowiedzenia. Bowiem mimo obowiązującego w danym zakładzie układu przedmiot sporu zbiorowego może dotyczyć kwestii w nim nieuregulowanych. Taka sytuacja nie wywołuje konieczności jego wypowiedzenia.

Zgodnie z ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych ww. prawa i interesy zbiorowe pracowników są reprezentowane przez związki zawodowe. Uczestnicy szkolenia zwracali uwagę na sytuację gdy w zakładzie pracy nie ma takiego podmiotu. Pojawiały się propozycje by to załoga zakładu pracy, specjalna reprezentacja czy też rady pracowników mogły wtedy uzyskać uprawnienia do reprezentowania pracowników przed pracodawcą. W omawianej sytuacji w imieniu pracowników zakładu pracy, w którym nie działa związek zawodowy, spór zbiorowy może prowadzić organizacja związkowa, do której pracownicy zwrócili się o reprezentowanie ich interesów zbiorowych. Tak więc tylko i wyłącznie organizacja związkowa może wszczęć i prowadzić spór zbiorowy. Brak wiedzy uczestników dotyczącej takiej sytuacji pokazuje, iż jest to przepis niezwykle rzadko stosowany. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że załoga zakładu pracy, w którym nie działają związki zawodowe nie zdaje sobie sprawy z uprawnień i z możliwości jakie niesie za sobą ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

Kolejnym nurtującym uczestników problemem była sytuacja, gdy w jednym zakładzie pracy działa kilka bądź nawet kilkadziesiąt organizacji związkowych. Które mogą wszczęć spór zbiorowy? Wszystkie? Reprezentatywne? Czy może wszystkie reprezentatywne łącznie? A jeżeli tak, to jak ma wyglądać ich wspólna reprezentacja? Ustawodawca nie warunkuje możliwości wszczęcia sporu od wielkości organizacji związkowej. Tym samym każda z nich może wszczęć i reprezentować w sporze zbiorowym interesy pracowników. Jednak praktyka pokazuje, że im większej liczbie organizacji uda się mówić jednym głosem tym ich pozycja negocjacyjna będzie korzystniejsza.

Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych nie do wszystkich czynności wymaga zachowania formy pisemnej. Przykładem może być wystąpienie przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze do pracodawcy z żądaniami w sprawach objętych przedmiotem sporu. Jednak dla celów dowodowych warto korzystać z tej formy nawet, gdy nie ma takiego obowiązku. Pozytywnie należy odnieść się do wiedzy i doświadczenia uczestników szkoleń w tym zakresie. Zdają sobie oni sprawę z wagi przechowywania dokumentacji w formie pisemnej oraz z możliwości jaką forma pisemna daje w przypadkach ewentualnego udowodnienia przed sądem przestrzegania koniecznych terminów.

<sup>2</sup> K.W. Baran, *Zbiorowe prawo pracy, Komentarz*, wyd. II, Oficyna, 2010 r.

W rokowaniach, czyli w pierwszym etapie rozwiązywania sporu zbiorowego umiejętności negocjacyjne odgrywają szczególną rolę. W tym momencie spór zbiorowy może zakończyć się zawarciem porozumienia satysfakcjonującego obie strony, jak i sporządzeniem protokołu rozbieżności spełniającego funkcje informacyjne. Nawet pomimo braku porozumienia wiele kwestii może zostać na tym etapie wynegocjowanych, a spór zbiorowy może już nie dotyczyć licznych przedmiotów. Tym samym łatwiej będzie go zakończyć w kolejnych fazach.

Mediacja to kolejny etap sporu zbiorowego. Prowadzony on jest przez strony z udziałem mediatora. Wielokrotnie uczestnicy szkoleń zaskoczeni byli faktem, iż przepisy nie precyzują czasu trwania zarówno mediacji, jak i rokowań. Może to doprowadzić do sytuacji generujących wieloletnie spory zbiorowe, które zatrzymają się już na wstępnych etapach. Brak odpowiedniej wiedzy prawnej czy też umiejętności negocjacyjnych może spotęgować ten efekt. Znaną taktyką negocjacyjną, która często w podobnym przypadkach stosują pracodawcy jest blokowanie. Starają się oni przekonać stronę związkową, iż w danym zakresie nie mogą być elastyczni, a ponadto brak jest innego rozwiązania w tym zakresie. Jednym więc sensownym rozwiązaniem jest brak zmian i trwanie przy obecnych. Uczestnicy szkoleń podawali liczne przykłady podobnych zachowań oraz często stosowanych w tym zakresie sloganów: „taka jest polityka firmy”, „z uwagi na kryzys nie ma na to środków”, „decyzje podejmowane są gdzie indziej”. Uczestnicy zwracali uwagę, iż ich przełożeni stoją na lepszej pozycji negocjacyjnej, więc z góry uważają, że to oni zwyciężą w „grze sił”. Właściwie prowadzone rozmowy mogą skierować uwagę na dany problem i skłonić do powrotu do negocjacji na partnerskiej zasadzie.

Wiele pytań i niejasności dotyczyło samej osoby mediatora. Jakie są jego zarobki? Jak wpisać się na listę mediatorów? Czy mediatorem może być osoba z poza listy? Wiele z nurtujących uczestników kwestii uregulowanych jest w rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy z 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy. Zgodnie z § 1 ww. rozporządzenia wynagrodzenie mediatora z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy, wynosi:

1. 388 zł za pierwszy dzień mediacji;
2. 311 zł za drugi dzień mediacji;
3. 235 zł za trzeci i każdy następny dzień mediacji.

Jednak umowa zawarta przez mediatora ze stronami sporu zbiorowego może określić wyższe stawki. Mediatorem może być osoba z poza listy jednak pod warunkiem zgody stron sporu zbiorowego. W praktyce wyrażonej w formie odpowiedniej umowy.

Przykład widma strajku staje się bardzo często skutecznym ostrzeżeniem pracodawcy, które może go skłonić do rzeczowych rozmów i traktowania organizacji związkowych reprezentujących pracowników jako negocjacyjnych partnerów. Uczestnicy szkoleń podawali interesujące przykłady zachowań pracodawców lub też osób przez niego upoważnionych polegające na przeciąganiu czasu trwania rokowań czy też mediacji, aby nie doprowadzić do możliwości wszczęcia legalnego strajku.

Co do zasady legalny strajk może zostać zorganizowany dopiero po wyczerpaniu polubownych metod rozwiązywania sporu zbiorowego. Jednak jeżeli bezprawne działanie pracodawcy

uniemożliwiło przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym, dopuszczalne jest zorganizowanie strajku bez ww. polubownych metod. Tutaj również uczestnicy szkoleń wymieniali wiele przykładów, które mogłyby być ilustracją bezprawnych działań pracodawcy umożliwiających przeprowadzenie strajku. Wśród najczęściej wskazywanych był problem odwlekania i przedłużania rokowań i mediacji, braku wyznaczenia upoważnionych przedstawicieli oraz nie stawianie się na rozmowy.

Warto zwrócić uwagę na korzyści płynące ze strajku ostrzegawczego, który można zorganizować jeżeli przebieg postępowania mediacyjnego uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem ustawowych terminów. Organizacja związkowa, która wszczęła spór, może go zorganizować jednorazowo i na czas nie dłuższy niż 2 godziny. Dzięki takiej akcji można uzmysłwić pracodawcy, że widmo strajku jest realne, a jedność i determinacja pracowników jest duża. Na tym etapie może nastąpić zwrot w negocjacjach i strony zawrą porozumienie. Presja czasu jaki został do strajku generalnego może spowodować, że strony staną się bardziej elastyczne, a rozmowy potoczą się w bardziej kreatywnym kierunku.

Zdaniem większości uczestników strajk może przynieść negatywne konsekwencje nie tylko dla pracodawcy, ale również dla pracowników. Uczestnicy zdawali sobie sprawę z tego, iż strajk powinien być środkiem ostatecznym, a przy podejmowaniu decyzji o ogłoszeniu strajku podmiot reprezentujący interesy pracowników powinien wziąć pod uwagę współmierność żądań do strat związanych ze strajkiem. Oczywiście wstępne żądania powinny być wyższe niż oczekiwane, ale nie można ich przejawiać by nie sprawić wrażenia mało poważnego partnera.

Sytuacja pracownika podczas strajku zróżnicowana jest w zależności od tego czy został on zorganizowany zgodnie z przepisami ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych czy też nie. Jeżeli przepisy nie zostały naruszone to udział pracownika w strajku nie stanowi naruszenia obowiązków pracowniczych, a okres przerwy w wykonywaniu pracy wlicza się do okresu zatrudnienia w zakładzie pracy. Ponadto w okresie strajku pracownik zachowuje prawo do świadczeń z ubezpieczenia społecznego oraz uprawnień ze stosunku pracy. Jednak nie wszyscy uczestnicy szkoleń zdawali sobie sprawę, że za czas strajku pracownik nie zachowuje prawa do wynagrodzenia. Sytuacja pracownika zmienia się diametralnie, gdy weźmie on udział w nielegalnym strajku. Szeroko omawiane i poddawane dyskusji były przypadki poszczególnych pracowników, wobec których zostały wyciągnięte daleko idące konsekwencje. Od wypowiedzenia warunków pracy i płacy aż do rozwiązania umowy o pracę w trybie art. 52 Kodeksu pracy. Pracodawca może również domagać się stosowanego odszkodowania za poniesione w związku ze strajkiem straty. Środki jakie może on zastosować w omawianej sytuacji zależą od jego decyzji, choć i w tym momencie niezbędne mogą okazać się zdolności negocjacyjne związków zawodowych. Na tym etapie sporu zbiorowego również może zostać podpisane porozumienie mimo że ustawa wprost o nim nie stanowi. Strony mogą dowolnie kształtować tzw. porozumienie postrajkowe. Często spotykanymi zapisami są kwestie dotyczące wypłacania pracownikom

wynagrodzeń za czas strajku czy nie wyciąganie konsekwencji wobec nich w przypadku gdy strajk okaże się nielegalny.

Warsztaty negocjacyjne prowadzone były tak, aby oprócz samych technik, złotych zasad, najczęstszych błędów i schematów negocjacyjnych podkreślić wagę podpisania właściwego porozumienia. Wystarczy jedno słowo rozumiane inaczej przez obie strony, nieprecyzyjne rozwiązanie, skrótowy zapis czy nie wzięcie pod uwagę wszystkich rozwiązań, żeby przy realizacji porozumienia pojawiły się problemy. Takie kłopoty mogą doprowadzić do nowych jeszcze trudniejszych do złagodzenia konfliktów. Przekonanie drugiej strony do zawarcia porozumienia to jedno, ale właściwe zapisanie wynegocjowanych warunków jest równie ważne.

Kolejny problem pojawia się już po podpisaniu porozumienia. Dotyczy on kwestii jego realizacji. Często zdarza się, iż któraś ze stron nie przestrzega jego warunków. Precyzyjne jego zapisanie oraz określenie dokładnych sankcji w przypadku braku jego realizacji utrudni takie praktyki. Uczestnicy szkoleń podkreślali ile problemów nastęrcza im ten końcowy etap rozmów, będący niejako ukoronowaniem negocjacji. Można wysnuć wniosek, iż często problemy wynikały z presji czasu, zmęczenia oraz bagatelizowanie wagi kontaktu z właściwymi w danej sprawie ekspertami. Zdarzały się również sytuacje, gdy pracodawcy dysponujący silnym i doświadczonym zapleczem eksperckim celowo formułowali zapisy porozumień w sposób korzystniejszy dla siebie i pozostawiający sobie pewne alternatywne rozwiązania. Takie sytuacje jeszcze raz uwidaczniają, jak ważne jest zmierzanie do obustronnej satysfakcji zamiast do zwycięstwa oraz siłę właściwego zorientowania kontrpartniera jakie są konsekwencje braku porozumienia.<sup>3</sup>

In plus należy ocenić sposób przygotowywania się do negocjacji większości uczestników. Dokładne analizowanie sytuacji w jakiej się w danym momencie negocjacji znajdują, wybór tzw. najlepszych alternatywnych rozwiązań w razie impasu lub „okopywania się” na swym stanowisku drugiej strony, czy też ustalanie minimum i maksimum tego co należy w danej sytuacji osiągnąć. Są to niektóre przykłady pozytywnych zachowań przy stole negocjacyjnym, jak również po za nim. Odpowiednie przygotowanie się do negocjacji to więcej, jak połowa sukcesu podczas samych rozmów, a ich pozytywne zakończenie wpływa korzystnie na realizację porozumienia i zadowolenie stron dialogu społecznego na gruncie zakładowym.

W ostatnich latach rozwój dialogu społecznego odbywał się ze zmiennym szczęściem, a wiele przedsięwzięć nie zakończyło się sukcesem. Oczywiście przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, ale jedną z nich wartą podkreślenia jest niedocenianie zasobów wiedzy eksperckiej. Partnerzy społeczni muszą doskonale orientować się w obszarach swojego działania.<sup>4</sup> Poszerzenie tej wiedzy poprzez konferencje oraz wykłady połączone z praktycznym działaniem na warsztatach jest niezbędne do poprawienia obecnego stanu rzeczy.

---

<sup>3</sup> W. Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007 r., s. 176,

<sup>4</sup> A. Zybala, *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2009 r., s. 42.

# WPROWADZENIE DO ANALIZY FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1. Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza.

Rachunkowość finansowa służy głównie celom zewnętrznym. Dostarcza informacji ujętych w bilansie, rachunku zysków i strat oraz sprawozdaniu z przepływu środków pieniężnych. Rachunkowość finansowa jest systemem ewidencji gospodarczej, odzwierciedlającym w formie pieniężnej zjawiska i procesy gospodarcze, zachodzące w danej jednostce. Dzięki zapisom księgowym, możemy przedstawić sytuację finansową i wyniku finansowego firmy.

Uproszczony systemy rachunkowości oparty jest na pojedynczych zapisach wybranych zasobów lub wyników. Celem jest uproszczenie sposobu naliczania podatku dochodowego z prowadzonej działalności gospodarczej. Formami tego systemu są: podatkowa księga przychodów i rozchodów, ryczałt ewidencjonowany i karta podatkowa.

Pełny systemy rachunkowości (księgi handlowe) dotyczy osób prawnych oraz innych większych firm o większych obrotach, rejestrujących swoją działalność na zasadzie wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. System jest w pełni sprawdzalny przez organa kontrolne. Polega na prowadzeniu zapisów na tzw. kontach ksiąg rachunkowych na zasadzie wzajemnego bilansowania zdarzeń gospodarczych (reguła podwójnego zapisu).

Rachunkowość zarządcza służy z kolei celom wewnętrznym przedsiębiorstwa. Dostarcza w odbiorcom w przedsiębiorstwie danych do podejmowania decyzji bieżących i rozwojowych. Jest więc ważnym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Ranga tego elementu systematycznie wzrasta, ponieważ przedsiębiorstwo działa w coraz trudniejszych warunkach zewnętrznych, w których powinno być zarządzane sprawniej i efektywniej. Rachunkowość zarządcza jest systemem realizującym procesy identyfikacji, pomiaru, analizy oraz interpretacji informacji wykorzystywanych przez zarządzających w celu planowania kontroli i oceny działań

Tabela 1. Różnice między rachunkowością finansową a rachunkowością zarządczą.

| <b>Kryterium</b>     | <b>Rachunkowość finansowa</b> | <b>Rachunkowość zarządcza</b> |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| odbiorcy informacji  | zewnątrzni (urzędy)           | wewnętrzni (zarząd)           |
| regulacja            | podstawa prawna               | wewnętrzne regulacje          |
| charakter informacji | dokładne                      | istotne dla zarządu           |
| zasady wyceny        | historyczna                   | dowolne                       |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| orientacja informacji  | przeszłość                                    | sytuacja terażniejszość i wnioski na przyszłość          |
| zakres sprawozdań      | całe przedsiębiorstwo                         | istotne segmenty przedsiębiorstwa                        |
| okresy sprawozdawcze   | periodyzacja (stopniowa analiza)              | dostosowanie do potrzeb                                  |
| podejście do problemów | deterministyczne (efekt poprzednich wydarzeń) | probabilistyczne (wnioski oparte na prawdopodobieństwie) |
| kontrola               | audytor, kontrola finansowa                   | kontrola wewnętrzna                                      |

Rachunkowość zarządcza powinna być dostatecznie elastyczna, aby szybko reagować na zmiany w otoczeniu, w którym działa firma lub organizacja jeśli zajdzie taka potrzeba. W celu utrzymania odpowiedniej efektywności działalności należy zapewnić wymianę informacji, współpracę i koordynację.

Podejmowanie każdej działalności gospodarczej jest związane z ponoszeniem kosztów, niekontrolowanie ich poziomu w kontekście uzyskanych efektów może zaprzepaścić nadzieje na rentowność podejmowanych działań. Przed podjęciem decyzji gospodarczej należy przeprowadzić dokładną analizę kalkulacji spodziewanych przychodów w porównaniu do kosztów szacunku.

## **2. Podstawowe pojęcia rachunkowości i finansów.**

### **2.1. Bilans.**

Bilans przedsiębiorstwa, jedno z podstawowych pojęć w rachunkowości i sprawozdawczości finansowej podmiotów gospodarczych charakteryzujące stan i strukturę środków przedsiębiorstwa aktywów oraz źródeł finansowania tego majątku pasywów na dany dzień w roku. Bilans sporządzany jest na podstawie aktualnych w dniu jego sporządzenia księgowych zapisów operacji gospodarczych występujących w okresie sprawozdawczym, za jaki się go sporządza.

Na Bilans składają się następujące elementy:

Aktywa trwałe do których zalicza się: wartości niematerialne i prawne, wartość firmy z konsolidacji, rzeczowe aktywa trwałe, należności długoterminowe, inwestycje długoterminowe, długoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

W skład aktywów obrotowych zalicza się: zapasy, należności i roszczenia, inwestycje krótkoterminowe, krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży.

Pasywa, które składają się z Kapitału własnego oraz Zobowiązań i rezerw na zobowiązania.

Do Kapitału własnego zalicza się: kapitał własny, kapitał podstawowy, wpłaty na rzecz kapitału, udziały (akcje) własne, kapitał zapasowy, kapitał z aktualizacji wyceny, pozostałe kapitały rezerwowe, zysk (strata) z lat ubiegłych, zysk (strata) netto, odpisy z zysku netto, kapitał własny udziałowców mniejszościowych.

W skład Zobowiązań i rezerw na zobowiązania zalicza się: ujemna wartość firmy i rezerwa kapitałowa z konsolidacji, rezerwy na zobowiązania, zobowiązania długoterminowe, zobowiązania krótkoterminowe, rozliczenia międzyokresowe.

## 2.2. Rachunek zysków i strat.

Głównym celem prowadzenia działalności gospodarczej jest osiągnięcie zysku. Dochód dowodzi, że przedsiębiorstwo jest dobrze zarządzane i istnieje zainteresowanie wytwarzanymi przez firmę produktami lub usługami. Zakładając firmę każdy z nas marzy o tym by przynosiła nam jak największe zyski. Jednak, aby można było się z nich cieszyć trzeba je najpierw oszacować.

Rachunek zysków i strat (ang. income statement) zwany wcześniej rachunkiem wyników - jeden z podstawowych i obligatoryjnych elementów sprawozdania finansowego jednostki. Informuje jaka jest efektywność poszczególnych rodzajów działalności oraz jaki jest ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa. Rachunek zysków i strat ukazuje zdolność firmy do generowania zysków i samofinansowania, prezentuje strumienie pieniężne. Sprawozdanie to polega na zestawieniu strumieni przychodów uzyskanych w jednostce ze sprzedaży wyrobów i usług bądź towarów w ramach prowadzonej działalności handlowej oraz przychodów uzyskanych z przeprowadzenia operacji finansowych i kosztów tej działalności.

1. Rachunek wyników może być sporządzany na dwa sposoby:
2. wariant kalkulacyjny
3. wariant porównawczy

Różnią się one pomiędzy sobą sposobem ujmowania kosztów wytworzenia wyrobów ponoszonych przez jednostkę, co jest wynikiem przyjętego sposobu ewidencji księgowej tzw. wariantów. Wyróżnić można:

1. wariant I - koszty ujmowane tylko w układzie rodzajowym,
2. wariant II - koszty ujmowane tylko w układzie według typów działalności,
3. wariant III - koszty ujmowane najpierw w układzie rodzajowym, a następnie przeksięgowywane na układ według typów działalności.

Wynik finansowy – różnica pomiędzy przychodami a kosztami ich uzyskania obliczona dla określonego przedsiębiorstwa w wybranym okresie sprawozdawczym. Dodatni wynik finansowy jest nazywany zyskiem, zaś ujemny stratą. Wynik finansowy podzielony przez wartość przychodu lub zaangażowanego kapitału jest nazywany rentownością.

W nauce istnieją dwie koncepcje dotyczące formułowania wyniku finansowego podejście księgowe związane z zachowaniem kapitału, podejście ekonomiczne związane z maksymalizacją wartości ekonomicznej.

## 2.3. Rachunek przepływów pieniężnych (Cash flow).

Rachunek przepływów pieniężnych wchodzi w skład sprawozdania finansowego. Jego nazwa znana jest również jako sprawozdanie z przepływów pieniężnych, lub cash flow – z języka angielskiego. Jest on sporządzany przez osoby, które badają roczne sprawozdanie finansowe. Ważnym elementem jest pokazanie aktywności jednostki w ściąganiu należności i zdolność do spłaty zobowiązań. Sporządzony jest w formie zestawienia, które prezentuje obieg środków pieniężnych danym przedsiębiorstwie. Może być sporządzony na dwa sposoby: metodą bezpośrednią i pośrednią. Metoda bezpośrednia polega na analizie wszystkich wpływów i wpływów środków pieniężnych z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Natomiast metoda pośrednia koryguje zysk netto w taki

sposób, aby został on sprowadzony do zmian netto w środkach pieniężnych na skutek działalności operacyjnej, z uwzględnieniem wszystkich wpływów i wpływów z działalności inwestycyjnej i finansowej.

Z punktu widzenia oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa rachunek przepływów pieniężnych wykorzystuje się do:

- uzyskania lepszej niż w przypadku bilansu oraz rachunku zysków i strat charakterystyki obecnej i przyszłej zyskowności,
- określenia bieżącej zdolności płatniczej poprzez ustalenie wewnętrznego stopnia samofinansowania.

## **2.4. Amortyzacja.**

Amortyzacja nazywana czasami konsumpcją kapitału, oznacza zmniejszenie się wartości dobra kapitałowego w pewnym okresie w wyniku użytkowania lub starzenia się. Można mówić o amortyzacji kredytu (rozłożeniu jego spłaty), ale najczęściej pojęcie to odnosi się do amortyzacji księgowej.

Amortyzacja księgowa służy przypisaniu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia środka trwałego/środka trwałego lub wartości niematerialnej i prawnej do całego okresu ekonomicznej użyteczności tych aktywów. Suma odpisów amortyzacyjnych stanowi umorzenie.

Amortyzacja jest kosztem niepieniężnym (to znaczy nie pociąga za sobą wydatków w bieżącym okresie). Jest także źródłem finansowania inwestycji restytucyjnych. Z pomocą amortyzacji nakłady na zakup czy wytworzenie środka trwałego są stopniowo zaliczane w koszty poszczególnych okresów, co pozwala (przynajmniej teoretycznie) zgromadzić fundusze na zakup nowych środków trwałych po całkowitym zamortyzowaniu starych.

## **3. Analizy struktur i wskaźników przedsiębiorstwa, ocena wiarygodności przedsiębiorstwa, efektywność działania i ryzyko.**

### **3.1. Analiza struktury sprawozdań finansowych.**

Dokonanie prawidłowej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa narzuca konieczność ustalenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami majątku i źródeł jego finansowania. Obliczone wskaźniki w ramach wstępnej i wskaźnikowej analizy bilansu służą do:

- porównania między jednostkami w ramach danej branży, czy gałęzi gospodarki. W tym wypadku wskaźniki porównuje się ze wskaźnikami uzyskanymi w firmach o podobnym kierunku produkcji lub ze wskaźnikami z danej gałęzi gospodarki, aby ustalić jaka jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa na tle innych podmiotów gospodarczych,
- analizy trendu, w której wybrane parametry finansowe szacuje się na podstawie danych historycznych.

Analiza pozioma polega na ustaleniu zmian w ujęciu wartościowym i procentowym poszczególnych składników bilansu w ciągu określonego czasu, najczęściej kilku lat. Rozpoczyna się obliczeniem zmian pozycji bilansu pomiędzy rokiem poprzedzającym i bazowym. W analizie porównawczej chodzi nie tylko o ustalenie zmian poszczególnych pozycji bilansu,

ale również o określenie czynników wywołujących te zmiany oraz ich wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Analiza pionowa bilansu określana jako analiza struktury, polega na badaniu udziału poszczególnych składników aktywów i pasywów w sumie bilansowej.

Analiza struktury bilansu (pionowa) obejmuje badanie:

- struktury majątkowej bilansu
- struktury kapitałowej bilansu
- struktury kapitałowo-majątkowej bilansu

Badanie struktury bilansu ma na celu określanie przesunięć, jakie nastąpiły w środkach gospodarczych i źródłach ich pokrycia. Struktura aktywów informuje o sposobie zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa.

Analiza pionowa rachunku zysków i strat nazywana jest analizą struktury. Polega ona na ustaleniu udziału poszczególnych pozycji rachunku wyników w przychodach ze sprzedaży. Wskaźniki struktury można porównywać w czasie w tej samej firmie lub w innych z danej branży. W analizie pionowej rachunku zysków i strat najczęściej jako podstawę odniesienia przyjmuje się przychód ze sprzedaży netto. Wszystkie inne pozycje rachunku zysków i strat odnoszone są do tej wielkości bazowej. W analizie pionowej rachunku zysków i strat należy wszystkie pozycje skorygować o poziom inflacji.

### **3.2. Analiza wskaźnikowa – najważniejsze wskaźniki finansowe w firmie.**

Wskaźniki finansowe są współczynnikami tworzonymi na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa. Stosuje się je do sprawdzania stanu przedsiębiorstwa, pomagają one kierownictwu firmy, udziałowcom w ocenie bieżącej kondycji organizacji oraz w momencie ubiegania się o kredyt pomagają ocenić wypłacalność przedsiębiorstwa.

### **3.3. Analiza dyskryminacyjna – zagrożenie upadłością.**

Analiza dyskryminacyjna (ang. *discriminant analysis*) – zespół metod wielowymiarowej analizy danych. Zalicza się do grupy prognoz ilościowych. Zawiera metody, które czynią z tej techniki niezwykle efektywne narzędzie do zagadnień klasyfikacyjnych i technik eksploracji danych. Jej zadaniem jest rozstrzygnięcie, które zmienne w najlepszy sposób dzielą dany zbiór przypadków na występujące w naturalny sposób grupy.

W metodzie tej możemy wyróżnić dwa główne etapy:

- etap uczenia / budowy modelu – w którym znajdujemy reguły klasyfikacyjne w oparciu o tak zwany zbiór uczący (próbę statystyczną)
- etap klasyfikacji / wykorzystania modelu – w którym dokonujemy klasyfikacji zasadniczego zbioru obiektów, których przynależność jest nam nieznana w oparciu o znalezione charakterystyki klas.

Podczas kryzysu gospodarczego znacząco wzrasta ryzyko upadłości przedsiębiorcy, a w konsekwencji ryzyko niewywiązania się przez niego z zaciągniętych zobowiązań. Stan ten jest o tyle niebezpieczny, że może pociągnąć za sobą upadłość kolejnych przedsiębiorców.

W okresie dekoniunktury gospodarczej można nawet mówić o występowaniu tzw. ryzyka domina, gdy problemy jednego przedsiębiorcy, zakończone jego upadłością, wywołują poważne problemy u jego kontrahentów, a w konsekwencji ich upadłość.

Dokonując szczegółowej analizy poszczególnych warunków należy wskazać, że skuteczny system wczesnego ostrzeżenia to taki system, który zapewnia maksymalną ilość trafnych wskazań przy minimalnej liczbie błędów. Tak więc skuteczny system wczesnego ostrzeżenia powinien:

- pozwolić na jednoznaczne i prawidłowe kwalifikowanie przedsiębiorców do jednej z dwóch grup: przedsiębiorców, którzy charakteryzują się niskim ryzykiem wystąpienia upadłości oraz przedsiębiorców, którzy charakteryzują się wysokim ryzykiem wystąpienia upadłości. Tylko bowiem takie jednoznaczne zakwalifikowanie zapewni realizację celów stawianych wobec analizy dyskryminacyjnej;
- dawać szybki rezultat, tzn. pozwalać na zaliczenie przedsiębiorcy do odpowiedniej grupy z takim wyprzedzeniem czasowym, aby było możliwe podjęcie stosownych działań, nakierowanych na poprawę kondycji finansowej przedsiębiorcy;
- być maksymalnie dostosowany do specyfiki polskiego systemu gospodarczego, tym samym powinien uwzględniać w swojej konstrukcji specyfikę jego działania, zmiany, jakim on podlega oraz rodzaj i charakter instytucji, które funkcjonują w jego obrębie, tak by stale zapewniać jego adekwatność do wymagań rynkowych i tym samym właściwe i efektywne jego funkcjonowanie.

### **3.4. Obliczanie dźwigni (operacyjnych i finansowych).**

Pojęcie dźwigni finansowej jest związane ze sposobem finansowania działalności inwestycyjnej firmy, a konkretnie ze strukturą kapitału firmy lub inaczej relacją między finansowaniem działalności firmy długiem a finansowaniem kapitałem własnym.

Stosowanie dźwigni finansowej polega na powiększaniu udziału długu w całym kapitale firmy, w celu zwiększenia poziomu dochodowości (stopy zwrotu) z kapitału własnego. Wykorzystanie kapitałów obcych pozwala na zwiększenie przychodów ze sprzedaży w stosunku do tych, które możliwe są do osiągnięcia przy finansowaniu działalności jedynie środkami własnymi.

Dźwignię finansową (DFL) można obliczyć stosując następujące wzory:

$$\text{DFL} = (\text{S} - \text{kz} - \text{ks}) / (\text{S} - \text{kz} - \text{ks} - \text{O})$$

$$\text{DFL} = \text{EBIT} / \text{EBT}$$

gdzie:

S — przychody ze sprzedaży,

kz — koszty zmienne,

ks — koszty stałe,

O — odsetki

EBIT — zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem,

EBT — zysk brutto (po spłacie odsetek, ale przed opodatkowaniem),

Dźwignia operacyjna jest dźwignią, którą uzyskuje firma za pomocą obrotów. Dotyczy ona struktury aktywów i ich wykorzystania przez dane przedsiębiorstwo w tworzeniu war-

tości firmy. Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych, którymi dane przedsiębiorstwo dysponuje, wywołuje względną zmianę kosztów stałych.

W celu ustalenia stopnia dźwigni operacyjnej (degree of operating leverage, DOL) mierzymy jak szybko zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem EBIT zmienia się, gdy zmieniają się przychody netto ze sprzedaży. Oblicza się go następująco:

w ujęciu statycznym

$$\text{DOL} = (S - kz) / (S - kz - ks) = MC / \text{EBIT}$$

gdzie:

S — sprzedaż, przychody ze sprzedaży,

kz — koszty zmienne,

ks — koszty stałe,

MC — marża zysku,

EBIT — zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem,

Dźwignia łączna (degree of combined leverage, DCL) obejmuje zarówno dźwignię operacyjną, jak i dźwignię finansową. Stopień dźwigni łącznej jest iloczynem obu dźwigni.

$$\text{DCL} = \text{DOL} \times \text{DFL}$$

## 5. Literatura

1. T. Kaczmarek; Zarządzanie płynnością finansów; Difin; Warszawa; 2007.
2. J. Matuszewicz, P. Matuszewicz; Rachunkowość od podstaw; Finans – Serwis; Warszawa; 1996.
3. R. Milewski, E. Kwiatkowski; Podstawy Ekonomii; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa; 2006.
4. I. Sobańska red.; Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza; Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa; 2006.
5. E. Walińska red.; Rachunkowość finansowa; Centrum controlingu i analiz ekonomicznych; Łódź; 2002.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

egzemplarz bezpłatny



---

**Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych**

ul. Kopernika 36/40, 00-924 Warszawa

[WWW.OPZZ.ORG.PL](http://WWW.OPZZ.ORG.PL)