

flexicurity

dialog społeczny





Broszura współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Broszura powstała w ramach projektu

„Propagowanie dialogu społecznego i idei flexicurity jako sposobów utrzymywania równowagi między interesami pracownika i pracodawcy”

realizowanego przez Radę OPZZ Województwa Lubuskiego

Broszura jest dystrybuowana bezpłatnie

Projekt pt. *Propagowanie dialogu społecznego i idei flexicurity jako sposobów utrzymywania równowagi między interesami pracownika i pracodawcy* realizowany był w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. *Regionalne kadry gospodarki*, Działanie 8.1. *Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie*, Poddziałanie 8.1.3 *Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności*. Jego Beneficjentem była Rada OPZZ Województwa Lubuskiego. Jako organizacja posiadająca bogate doświadczenie w organizacji szkoleń z zakresu prawa pracy, dialogu społecznego i rozwiązywania konfliktów zbiorowych, w ramach projektu zaplanowała do zorganizowania dwa seminaria: jedno teoretyczne, obejmujące informacje na temat flexicurity i dialogu społecznego i drugie praktyczne, dotyczące umiejętności interpersonalnych, technik negocjacji, rozwiązywania konfliktów i sporów oraz mediacji.

Realizacja projektu rozpoczęła się we wrześniu 2009 r. Głównym jego celem było propagowanie dialogu społecznego oraz idei flexicurity na terenie województwa lubuskiego wśród pracowników i ich przedstawicielstw oraz wzmocnienie potencjału partnerów społecznych poprzez dostarczenie im niezbędnych kompetencji do pełnego i świadomego uczestnictwa w procesie dialogu społecznego.

Działania adresowane były do pięćdziesięciu przedstawicieli związków pracowniczych z województwa lubuskiego, jako jednej ze stron dialogu społecznego a co za tym idzie żywo zainteresowanej podnoszeniem jego jakości i skuteczności. Wszyscy uczestnicy projektu wzięli udział w dwóch seminariach, które miały miejsce w Płotach pod Zieloną Górą. Zgłoszenie się do uczestnictwa w pierwszym spotkaniu automatycznie kwalifikowało do udziału w drugim seminarium. Przekazywana wiedza podczas obu spotkań miała charakter komplementarny a treści prezentowana podczas drugiego spotkania były uzupełniające w stosunku do poprzedniego. Za realizację seminariów odpowiedzialna była firma Formac Polonia Sp. z o.o. z Krakowa.

Pierwsze seminarium odbyło się w dniach 16–17 listopada 2009 r. Zajęcia prowadzone były w dwóch grupach. Część obejmującą zagadnienia związane z ideą flexicurity poprowadziła pani Ewelina Wiszczun, część dotyczącą dialogu społecznego – pani Elżbieta Kurzęcka.

Drugie seminarium, mająca bardziej warsztatowy charakter, miało miejsce w dniach 17–18 grudnia 2009. Spotkanie otworzył wiceprzewodniczący Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych pan Andrzej Radzikowski. Podobnie jak podczas pierwszego spotkania, uczestnicy pracowali w dwóch grupach. Zajęcia z negocjacji i umiejętności interpersonalnych poprowadziła pani Małgorzata Bogdanowicz, część na temat mediacji oraz rozwiązywania konfliktów i sporów poprowadziła pani Anna Majchrzak.

W ramach projektu udało się osiągnąć wszystkie zakładane rezultaty: pięćdziesiąt osób zostało przeszkolonych w zakresie negocjacji i rozwiązywania konfliktów oraz w zakresie dialogu społecznego i idei flexicurity. Uczestnicy spotkań zostali wyposażeni w fachową wiedzę oraz nabyli umiejętności komunikacyjne i radzenia sobie ze stresem. Wszyscy uczestnicy ukończyli seminaria i otrzymali certyfikaty potwierdzające uczestnictwo.

W 2010 roku Rada OPZZ Województwa Lubuskiego będzie realizowała projekt pt. *Upowszechnienie idei flexicurity na terenie województwa lubuskiego* w ramach Poddziałania 8.1.3. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki *Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności*. Będzie on stanowił kontynuację działań i uzupełnieniem projektu *Propagowanie dialogu społecznego i idei flexicurity jako sposobów utrzymywania równowagi między interesami pracownika i pracodawcy*.

flexicurity
współpraca

Dialog społeczny w Polsce

1. Uwarunkowania prawne

Polskie ustawodawstwo nie definiuje bezpośrednio i w osobnym akcie prawnym zagadnień dialogu społecznego i konsultacji społecznych. W szerokim znaczeniu o procesie tym mówi Konstytucja RP:

Art. 20

Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego RP.

Art. 61

Obywatel ma prawo do uzyskania informacji o działalności organów władzy publicznej i osób pełniących funkcje publiczne.

Art. 71

Każdy ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska.

W obszarze działalności związkowej są to m.in.:

- Ustawa z 6.07.2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego
- Ustawa z 23.05.2001 r. o związkach zawodowych
- Ustawa z 23.05.1991 o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Konsultacje społeczne są elementem komunikacji społecznej, budują płaszczyznę współuczestnictwa i zaangażowania. Kształtują postawę współodpowiedzialności.

Komunikacja społeczna to proces porozumiewania się, który stanowi podstawę obywatelskiego dialogu społecznego. Celem jest ciągła wymiana informacji, wiedzy, poglądów, co prowadzi do gruntownego poznania a także zrozumienia potrzeb i stanowisk stron. Komunikacja społeczna to partnerstwo, czyli mechanizm budowania drogi do socjalnego, ekonomicznego i kulturowego rozwoju. Partnerstwo ukazuje prawdziwe potrzeby i priorytety. Zintegrowane, bo kładzie nacisk na współpracę a nie rywalizację. Ciągłe, bo realizuje potrzeby współczesne, bez narażania przyszłości.

Dialog społeczny to relacje między partnerami społecznymi, a więc przede wszystkim pomiędzy związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców oraz ich stosunki z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, a także władzami komunalnymi, samorządem lokalnym.

We wrześniu 1996 r. zostaje ogłoszony apel o zawiązanie porozumienia pn. Forum Dialogu, jako formę ponadpartyjnego poparcia dla przemian gospodarczych i społecznych zapoczątkowanych w Polsce w 1989r. Sygnatariusze tego apelu (Marek Goliszewski – BCC, Maciej Jankowski – NSZZ Solidarność – Region Mazowsze) zadeklarowali wolę wypracowania i akceptacji postanowień zbieżnych, niezbędnych dla wsparcia i rozwoju reform. Forum Dialogu nie stworzyło platformy porozumienia dla wszystkich partnerów społecznych, okazało się jednak sprawnym systemem komunikacji pracodawców.

Dialog społeczny to wzajemne kontakty pomiędzy partnerami na różnych szczeblach:

Dialog międzynarodowy prowadzony przez międzynarodowe organizacje zrzeszające pracowników i pracodawców.

Dialog krajowy na szczeblu centralnym rady społeczno – gospodarcze. W Polsce – Trójstronna Komisja do spraw Społeczno – Gospodarczych.

Dialog regionalny prowadzony na określonym obszarze (regionie) – Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego.

Dialog zakładowy bezpośrednie kontakty pracodawcy ze związkami zawodowymi, radami pracowniczymi.

Osiągnięcie sukcesu w budowaniu innowacyjnej gospodarki wymaga zdolności do konsekwentnej realizacji wypracowanej strategii w dłuższym horyzoncie czasu.

Szerokie uzgodnienie strategii następuje w formule nazwanej w literaturze „złotym trójkątem”, czyli uzgodnienie celów i kierunków działania przez biznes, państwo i naukę.

2. Strony i zasady dialogu społecznego

Związkowa – reprezentuje pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych,

Pracodawcza – reprezentuje interesy pracodawców zrzeszonych w samodzielnych organizacjach,

Rządowa – reprezentuje interesy Państwa, uprawnienie władzy Wykonawczej.

Zasady dialogu społecznego:

Niezależność i równowaga stron Organizacje pracowników i pracodawców powinny być w pełni niezależne. Relacje między partnerami powinna charakteryzować względna równowaga. Żadna ze stron nie może dominować. Równość wobec prawa.

Zaufanie i kompromis Strony powinny kierować się zasadą wzajemnego poszanowania, zaufania, prowadzenia dialogu w dobrej wierze. Powinny być nastawione na zawarcie kompromisu, przy dużej rozbieżności stanowisk. Gotowe do przestrzegania zawartych porozumień.

Działania zgodne z prawem Prowadzenie dialogu może dotyczyć spraw otwartych do dyskusji, nie może odnosić się do spraw uregulowanych jednostronnie przez państwo. Nie może stać w sprzeczności z obowiązującym prawem.

Przygotowanie merytoryczne i logistyczne Wymaga prawidłowej obsługi technicznej, rejestracja przebiegu, dostępność opinii, ekspertyz, a także urządzeń technicznych.

Przedmiotem tak pojętego dialogu społecznego jest wspólne kształtowanie stosunków zawodowych, warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych, a także niektórych innych zagadnień polityki gospodarczej i społecznej, będącej przedmiotem zainteresowania wszystkich stron. Wspomniane relacje wyrażają się w mechanizmach konsultacji, rokowań (negocjacji), zawierania układów i porozumień, jak również rozwiązywania sporów zbiorowych metodami pokojowymi (mediacja, koncyliacja), bądź przez stosowanie legalnych środków wzajemnej presji, jak strajk. Dialog prowadzony pomiędzy stronami zawiera różne formy partycypacji pracowniczej, polegającej na współuczestnictwie załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem (instytucją).

3. Budowanie potencjału partnerskiego

Problemy kulturowe w Polsce:

- Trwałość tradycji zrodzonej przez realia feudalnego folwarku,
- Relacje między odmiennymi grupami społecznymi charakteryzują się silnym podporządkowaniem i brakiem współpracy między nimi,
- Dystans między robotnikiem a menadżerem, przełożonym – podwładnym,
- Niechęć do pogłębionych analiz i wiary w możliwość racjonalnego wpływu na rzeczywistość społeczną,
- Brak systematyczności i konsekwencji w działaniu i pokładanie nadmiernej nadziei w jednorazowych mobilizacjach, zrywach
- Zacieranie merytorycznych mechanizmów działania, poprzez wprowadzanie do formalnych struktur zasad właściwych dla związków rodzinnych czy koleżeńskich,
- Celem działania staje się osobista lojalność i konformizm grupowy a nie cel merytoryczny,
- Nadmierny autorytaryzm i niechęć do kompromisu co sprzyja skłonności do nie liczenia się z innymi i chęci niszczenia słabszych.

Formy dialogu społecznego:

Negocjacje Prowadzone na każdym szczeblu. Na poziomie krajowym uczestniczy strona rządowa. Wynikiem jest zawarte porozumienie.

Konsultacje Angażują tych samych uczestników. Nie muszą prowadzić do zawarcia porozumienia, ale strony zazwyczaj honorują ich wynik.

Opiniowanie Jedna ze stron występuje z inicjatywą, aby poznać stanowisko (opinię) związków zawodowych, organizacji pracodawców, organizacji pozarządowych. Stanowiska partnerów społecznych nie są wiążące. Przepisy prawa określają przypadki, kiedy zasięganie opinii jest niezbędne.

Informowanie Strona rządowa, pracodawca, samorząd lokalny z własnej inicjatywy lub na wniosek partnerów społecznych przekazuje informacje. Nie ma obowiązku wysłuchania stanowisk. Na poziomie zakładu pracy prawo do informacji mają związki zawodowe, rady pracownicze. Społeczny inspektor pracy.

4. Proces negocjacji

Negocjacje to taki sposób zawierania umów, rozwiązywania problemów, który charakteryzuje:

- komunikowanie się
- wymiana obietnic
- tworzenie relacji interpersonalnych
- perswazja, wzajemny wpływ stron na swoje stanowiska i argumenty

Warunki skutecznych negocjacji:

- Czy strony są dobrze wyodrębnione i zdefiniowane? Czy strony są współzależne? Czy mogą sobie coś zaoferować czy czymś sobie zagrozić? Czy ta relacja jest obustronna?
- Czy istnieją strony, które nie zostały wzięte pod uwagę, a których problem dotyczy?
- Czy negocjatorzy mają uprawnienie do podjęcia decyzji?
- Czy strony są rzeczywiście gotowe do osiągnięcia porozumienia? Czy po obu stronach jest gotowość do zmiany swojego wstępnego stanowiska i osiągnięcia kompromisu?
- Czy nie występują psychiczne bariery (stereotypy, uprzedzenia), które uniemożliwiają osiągnięcie porozumienia?
- Czy jest wystarczająca ilość czasu na negocjacje, przygotowanie techniczne (miejsce, materiały, napoje, możliwość zjedzenia posiłku)?

5. Dwie filozofie negocjowania

Strategia pozycyjna	Strategia problemowa
Celem jest uzyskanie tak wiele jak tylko możliwe	Celem jest realizacja interesów
Koncentruj się na obronie własnego stanowiska	Koncentruj się na realizacji potrzeb
Rozmówcę traktuj jak przeciwnika	Rozmówcę traktuj jak partnera
Podważaj stanowisko przeciwnika	Staraj się zrozumieć potrzeby partnera
Pytaj o argumenty by je obalić	Pytaj o argumenty by zrozumieć potrzeby

Negocjujesz bo chcesz osiągnąć rezultat korzystniejszy niż ten, który możesz osiągnąć bez negocjacji.

Nierozsądne jest odrzucanie rozwiązania lepszego.

Każda ze stron powinna szczególnie starannie określić alternatywne rozwiązania.

Określ granicę ustępstw, nie zmieniaj jej bez istotnych powodów w trakcie negocjacji.

Strategia pozycyjna – założenia:

- dobro jest ograniczone, celem jest podział tego dobra,
- walka z drugą stroną jest nieunikniona, aby sobie zapewnić korzystny podział dobra,
- wynikiem negocjacji będzie kompromis, raczej nie uda się uzyskać wszystkiego, co chcemy.

Podstawowe pojęcia:

Dolna linia – minimum na które można się zgodzić. Powinna być wyznaczona realistycznie i traktowana jako nienaruszalna.

Punkt aspiracji – pożądany wynik negocjacji – jednocześnie optymistyczny i realistyczny. Punkt, który strona uważa za najkorzystniejszy do osiągnięcia. Jeśli kompromis nastąpi w tym punkcie to negocjacje są udane. Może się zmieniać w toku negocjacji.

Pozycja otwarcia to oferta wyjściowa, propozycja rozwiązania problemu podana przez każdą ze stron na początku negocjacji. Ma często charakter wygórowany. Typowe jest pozostawienie sobie zapasu na konieczne ustępstwa.

Przedział akceptacji wyznaczony jest przez jej pozycję otwierającą i dolną linię. Dla drugiej strony najczęściej znany jest tylko punkt otwarcia a o dolnej linii można tylko wnioskować z przebiegu negocjacji i zachowań przeciwnika.

Przedział zgodności przedział pomiędzy dolnymi liniami stron – czyli wspólne pole obszarów akceptacji stron.

Wybrane techniki:

Gra pierwsza oferta. Podstawowa zasada otwierania negocjacji to: „im wyżej mie-
rzysz, tym więcej osiągniesz”. Poważnym niebezpieczeństwem jest groźba zerwania
negocjacji lub konieczność dużych ustępstw dla ich uratowania. Pierwsza oferta wy-
znacza „psychologiczne” pole negocjacji.

Argumentowanie. Argumenty mają być dla drugiej strony a nie dla nas. Odwoływanie
się do argumentów drugiej strony, używanie danych i języka używanego przez drugą
stronę.

Ustępstwa. Ustąpić tylko tyle ile jest konieczne dla osiągnięcia kompromisu:

- nie rezygnuj pierwszy w ważnych kwestiach,
- poddawaj się powoli,
- ustępuj niewiele,
- ustępuj coraz mniej,
- niczego nie dawaj za darmo (ustępstwo za ustępstwo).

Negocjacje – strategia problemowa

- dobro do wymiany i podziału nie musi być ograniczone, istotą negocjacji jest
próba poszukiwania zwiększenia dóbr do podziału i wymiany,
- poszukiwaniu dobrych rozwiązań sprzyja dobre nastawienie stron, rezygnacja
z walki z drugą stroną,
- Tworzenie rozwiązań lepszych niż kompromis. Pożądanym wynikiem jest rozwiązanie
typu „wygrana – wygrana”, w której obie strony zrealizują swoje potrzeby, ale
w różny sposób.

Kluczowe zagadnienia

Analiza interesów. Za określonymi stanowiskami kryją się potrzeby (interesy).

Kwestie to określenie:

CO?	Co negocjujemy? Jakie są problemy do rozwiązania?
JAK?	Jakie są stanowiska? Propozycje stron?
DLACZEGO?	Jakie są potrzeby? Dlaczego stronom zależy na konkretnych rozwiązaniach

Jak rozpoznać interesy kryjące się za propozycjami:

- staraj się zadawać możliwie wiele pytań
 - poproś o podanie powodów wysunięcia danej propozycji,
 - poproś o podanie powodów odrzucenia Twojej propozycji,
 - pytaj i słuchaj by zrozumieć a nie znaleźć kontrargumenty,
 - oceniaj komunikację niewerbalną,
 - korzystaj z informacji spoza negocjacji, działania i wypowiedzi poprzednie, określ źródła nacisku.
- Oddziel ludzi od problemu
 - Oczyszczyć negocjacje z niepotrzebnych konfliktów z przeszłości,
 - Próbuj przewidywać zachowanie drugiej strony,
 - Przygotuj się do negocjacji. Brak przygotowania do negocjacji to przygotowanie ich fiaska. Określenie uczestników, upoważnienie do podjęcia decyzji, ocena problemu, ocena swojej sytuacji, wiedza, naciski, doświadczenia z przeszłości, dyscyplina własnego zespołu, regulamin rozmów, ustalenie lidera i spikerów.

6. Etapy negocjacji:

- I. Budowanie zaufania i kooperacji. Buduj indywidualną i organizacyjną wiarygodność oraz klimat zaufania. Kontroluj i opanuj emocje. Eliminuj uprzedzenia i stereotypy. Nie korzystaj z informacji niesprawdzonych. Wyrażaj się zrozumiale. Dbaj o klimat rozmów przez cały okres negocjacji.
- II. Ustalanie procedur i reguł gry Powinny być to pierwsze ustalenia w negocjacjach. Inaczej istnieje groźba że będą przeszkadzać konfliktom proceduralnym.
- III. Ustalenie planu negocjacji. Opisanie problemu, potrzeby zmian w ocenie każdej ze stron. Wspólne zdefiniowanie problemu. Uzgodnienie jakie kwestie mają być dyskutowane? Kolejność dyskusji nad problemami. Zacząć od spraw najmniej spornych.
- IV. Zdefiniowanie kwestii spornej. Przeprowadzić dla każdej kwestii oddzielnie. Stworzyć spójny obiektywny obraz zagadnienia.
- V. Analiza interesów stron. Czasem interesy nie do końca są ujawniane. Należy pytać: DLACZEGO?. Określenie interesów i potrzeb dla których wszystkie strony wykazują zrozumienie.
- VI. Poszukiwanie możliwych sposobów rozwiązywania kwestii spornych. Zbieranie możliwie dużo rozwiązań, nie odrzucanie nawet propozycji na pozór całkiem niedorzecznych. Powstrzymanie się od oceny rozwiązań.

