



Rokowania zbiorowe. Praktyczne aspekty, dobre praktyki



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014, w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.

Gdańsk 2014

*Cudze chwalcie, swego nie znacie
Sami nie wiecie, co posiadacie.*

Stanisław Jachowicz

Rokowania zbiorowe.

Praktyczne aspekty, dobre praktyki

Opracowano na podstawie pilotażu szkolenia „Rokowania zbiorowe: od ponadnarodowych do lokalnych praktyk” w ramach projektu „Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych” realizowanego przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność”

Wydawca:

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”
ul. Wały Piastowskie 24
80-855 Gdańsk

Publikacja wydana w ramach projektu

„Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych”
Dział Programów Europejskich KK NSZZ „Solidarność”
ul. Wały Piastowskie 24
tel. (+48) 58 308 43 18
fax (+48) 58 308 42 11
e-mail programy.europejskie@solidarnosc.org.pl

**Opracowanie przygotowane przez zespół trenerów NSZZ „Solidarność”
pod redakcją**

Krzysztofa Husa
Agnieszki Lenartowicz-Łysik

Opracowanie graficzne, skład, łamanie i oprawa

Przedsiębiorstwo Prywatne WiB Piotr Winczewski
ul. Sobieskiego 14
80-214 Gdańsk
tel. 58 341 99 89
fax 58 341 99 89



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014,
w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.

Gdańsk 2014

Spis treści

I.	Rokowania zbiorowe: pojęcie	3
II.	Rokowania zbiorowe: proces	3
III.	Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych: podmiot	4
IV.	Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych: przedmiot rokowań	8
V.	Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych procedura rokowań	11
	<u>Załącznik:</u> Przykłady dobrych praktyk z zakresu nowych obszarów rokowań zbiorowych	13
	- stres i zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy	13
	- kształcenie ustawiczne (<i>Life Long Learning</i> = uczenie się przez całe życie)	14
	- godzenie życia zawodowego z osobistym (<i>work-life balance</i>)	14
	- zarządzanie wiekiem	16

I. Rokowania zbiorowe: pojęcie

Zgodnie z Artykułem 4 Konwencji nr 98 MOP dotyczącej stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych z 1949 r. **rokowania zbiorowe** to **rokowania dla zawarcia układów** zbiorowych **pomiędzy** pracodawcami i organizacjami pracodawców z jednej strony, a organizacjami pracowników z drugiej strony, w celu uregulowania w ten sposób warunków pracy.

Definicję można rozszerzyć na **wszystkie porozumienia zbiorowe**. [Cyt. za raportem z badań „Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych”, s. 18:

„Pojęcie **rokowań zbiorowych** obejmuje zarówno rokowania podejmowane w celu zawarcia układu zbiorowego pracy jak rokowania, które mogą **zakończyć się zawarciem innego rodzaju porozumienia zbiorowego**¹ między pracodawcą a przedstawicielstwem pracowników” lub

„rokowania zbiorowe to tyle, co negocjacje pracodawcy (lub pracodawców) z przedstawicielami pracowników **poprzedzające przyjęcie tekstu o znaczeniu prawnym**”]

Tego typu rokowania (negocjacje) mają ochronę konstytucyjną – zgodnie z Art. 59 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej:

Związki zawodowe oraz pracodawcy i ich organizacje mają prawo do rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, oraz do zawierania układów zbiorowych pracy i innych porozumień.

W teorii konfliktów rokowania (negocjacje) są wskazywane jako **jedna z technik rozwiązywania konfliktu** (sporu) – obok mediacji i facylitacji - odwołująca się do rozwiązania konfliktu w oparciu o interes obopólny (wypracowane rozwiązanie jest sprawiedliwe/akceptowalne przez wszystkie strony).

W procedurze rozwiązywania sporów zbiorowych rokowania (zbiorowe) są **obligatoryjną metodą pokojowego rozwiązywania sporów zbiorowych** (art. 8 Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych), **obok** mediacji (obligatoryjne) i arbitrażu (alternatywny, nieobowiązkowy). Tym samym rokowania zbiorowe zalicza się do prawnych form dialogu społecznego.

Każda organizacja związkowa jest uprawniona do prowadzenia rokowań zbiorowych, ale organizacje reprezentatywne są uprzywilejowane.

II. Rokowania zbiorowe: proces

Na potrzeby zarządzania procesem rokowań zbiorowych przez organizację zakładową/międzyzakładową można przyjąć, iż rokowania są procesem, który można rozpisać na 4 zasadnicze etapy:

- przygotowanie do rokowań,
- rokowania właściwe,
- podpisanie porozumienia zbiorowego („tekstu o znaczeniu prawnym”) i zamknięcie rokowań,

¹ Przykładami porozumień zbiorowych innych niż układy zbiorowe pracy są: pakiety socjalne, porozumienie w sprawie telepracy (porozumienie w sprawie wykonywania pracy w formie telepracy), układy ramowe, porozumienie kończące spór zbiorowy, porozumienie w sprawie zwolnień grupowych (zawarte na podstawie ustawy z dnia 13 marca 2003r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników), porozumienie zawarte w związku z przejściem zakładu pracy na nowego pracodawcę, porozumienie w sprawie wydłużenia okresów rozliczeniowych, programy dobrowolnych odejść.

- faza po rokowaniach (wprowadzenie w życie i weryfikacji słuszności przyjętych rozwiązań oraz dobrej woli drugiej strony).

Tak rozumiany proces rokowań zbiorowych jest zjawiskiem **permanentnym** - ciągle towarzyszy związkowi zawodowemu: organizacje związkowe znajdują się w różnych jego etapach i prowadzą rokowania w różnych przedmiotach. Mogą też prowadzić różne rokowania równolegle.

Ważne jest więc, aby nie utożsamiać rokowań zbiorowych tylko z prowadzeniem sporu zbiorowego lub negocjowaniem układu zbiorowego pracy. Poza tym często zdarza się, że rokowania zbiorowe nie kończą się w momencie podpisania porozumienia – np. pracodawca nie wprowadza porozumienia w życie i wówczas ten etap staje się początkiem kolejnego procesu rokowań.

Kluczem do sukcesu w rokowaniach zbiorowych jest **dobre przygotowanie**.

Na skuteczność rokowań zbiorowych (obecność i trwałość układów zbiorowych pracy [porozumień zbiorowych]), według ekspertów², zdecydowanie największy wpływ ma:

- dobra wiedza związkowców w dziedzinie prawa pracy i prawa związkowego, wsparciem dla wiedzy merytorycznej są umiejętności komunikacyjne, w tym prowadzenie negocjacji,
- zwiększanie liczebności organizacji związkowych,
- tworzenie wspólnej reprezentacji załogi wobec zarządu (a więc współpraca z innymi związkami zawodowymi),
- unikanie zbędnego konfliktowania relacji z zarządami (pracodawcami),
- identyfikacja i upowszechnienie **dobrych praktyk**, które mogłyby być wykorzystywane przez organizacje zakładowe/ międzyzakładowe, przystępujące do rokowań.

4

III. Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych: podmiot

1. Kluczowym czynnikiem odniesienia sukcesu w rokowaniach zbiorowych jest siła przetargowa organizacji zakładowej/ międzyzakładowej.

Siła przetargowa to zdolność wywarcia wpływu na partnerów procesu rokowań dla uzyskania ich zgody na proponowane przez nas rozwiązania.

Najważniejszymi czynnikami decydującymi o sile wpływu (sile przetargowej) organizacji zakładowej w rokowaniach zbiorowych jest **LICZEBNOŚĆ** organizacji oraz **ZAANGAŻOWANIE** jej członków i pozostałych pracowników, którzy identyfikują się z celami organizacji, są osobiście zaangażowani w działania i mają poczucie współodpowiedzialności za przebieg rokowań.

Siłę przetargową organizacji buduje się od samego początku i cały czas jako element procesu rokowań (przygotowania się do nich): nie zaś dopiero w momencie prowadzenia negocjacji, szukając poparcia załogi *ad hoc* dla zyskania dodatkowych argumentów negocjacyjnych.

Czynniki siły przetargowej organizacji zakładowej:

- **Liczebność organizacji:** liczba pracujących członków związku, liczba członków w stosunku do ogółu zatrudnienia, stopień uzwiązkowienia zakładu pracy, także: stopień zaangażowania członków w działania (liczba członków, którzy są w stanie zaangażować się w działania związku w czasie wolnym...)

² Raport z badań „Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych”, zespół ekspertów pod kierunkiem profesora J. Gardawskiego

Dobrze jest obejmować działalnością związku (założyć organizację zakładową/ objąć organizacją międzyzakładową) wszystkie zakłady tego samego pracodawcy lub odrębnych pracodawców, ale wchodzących do tej samej grupy kapitałowej: w oczach pracodawcy każdy niezwiązany zakład pracy ma potencjalnie większą elastyczność kosztową i może to znacząco osłabić naszą siłę przetargową w rokowaniach zbiorowych.

W przypadku wielu zakładów produkcyjnych jednego właściciela należy dążyć do zbudowania wspólnych strategii rokowań zbiorowych z pracodawcą.

Jest możliwość utworzenia Międzyzakładowej Komisji Koordynacyjnej dla pracodawców typu samorząd/marszałek lub skupionych w ramach jednego koncernu/ holdingu (regulację stanowi tu *UCHWAŁA KK nr 29/04 ws. zasad działania międzyzakładowych komisji koordynacyjnych oraz zakładowych układów zbiorowych zawieranych w organizacjach gospodarczych i innych formach organizacyjnych skupiających pracodawców*). MKK pełni wówczas rolę „organu przedstawicielskiego Związku reprezentującego członków organizacji związkowych w sprawach dotyczących całości wspomnianych podmiotów” [czyli wszystkich „organizacji związkowych, których członkowie są zatrudnieni u pracodawców (zakładach pracy) tworzących organizacje gospodarcze lub w ramach innych form organizacyjnych skupiających zakłady pracy (np. przedsiębiorstwa lub instytucje wielozakładowe, holdingi, koncerny itp.)”]. Najważniejsze uprawnienie MKK: może zawrzeć **ponadzakładowy układ zbiorowy pracy** (KP 241²⁸ §1-3).

- **Wizerunek** organizacji związkowej wśród pracowników zrzeszonych i niezrzeszonych,

Ważnym elementem wizerunkowym jest „**mówienie jednym głosem**” w ramach struktur związku: w organizacji zakładowej/ międzyzakładowej wszyscy powinni reprezentować wobec członków i osób niezrzeszonych **jednolite stanowisko** (ustalone wewnątrz komisji zakładowej/międzyzakładowej); dodatkowo ważna jest również **jednomysłność** w sprawach dotyczących całego Związku („w jedności siła”): liderzy organizacji zakładowych/międzyzakładowych powinni na bieżąco śledzić działania/ dokumenty/ doniesienia prasowe innych struktur związku, w tym nadrzędnych (regionu, branży, Komisji Krajowej).

- **Autorytet** lidera organizacji zakładowej/ międzyzakładowej, jego **doświadczenie i wiedza** z zakresu prawa pracy i prawa związkowego, technik negocjacyjnych; elementem wzmocnienia wizerunku lidera mogą być: członkostwo w organach terytorialnej lub branżowej władzy stanowiącej, wykonawczej lub kontrolnej (np. członek Zarządu Regionu, Rady Sekretariatu, Delegat na KZD),

Przewodniczący powinien być dobrze (pozytywnie) usposobiony do ludzi w otoczeniu i zadbany, dawać dobry przykład innym. Powinien raczej unikać korzystania z pozapłacowych korzyści od pracodawcy (np. ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych).

- **Wiedza, doświadczenie i zaangażowanie członków** komisji zakładowej/ międzyzakładowej,

Zaleca się liderom i pozostałym członkom komisji zakładowych/ międzyzakładowych uczestniczenie w szkoleniach oraz w każdej innej formie podnoszenia wiedzy (konferencje, seminaria, szczególnie organizowane w ramach projektów), nie tylko tych bezpośrednio związanych z pracą związkową, ale również dotyczących szerszych zagadnień np. rynku pracy, warunków pracy, równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

- **Proaktywna** postawa lidera i pozostałych działaczy (członków komisji zakładowej/ międzyzakładowej) czyli **wychodzenie z inicjatywą**, robienie więcej niż zwyczajowe obowiązki, świadome kształtowanie przyszłości: zauważanie nadarzających się sposobności, stawianie sobie śmiałych celów, poszukiwanie nowych alternatyw

i rozwiązań; nie zaś jedynie reaktywność, a więc podejmowanie działań w obliczu pojawiającego się problemu.

- Bezpośredni **kontakt** z członkami związku i pracownikami, a także **stopień rozpoznania potrzeb i problemów** członków związku oraz pracowników niezrzeszonych; znajomość potrzeb/ problemów pozwala na podejmowanie inicjatyw (proaktywna postawa organizacji związkowej), a w sytuacjach konfliktowych ułatwia uzyskanie wsparcia od załogi; bliski kontakt pozwala na zwiększanie rozpoznawalności (poprawa wizerunku) związku i może przyczynić się do zwiększenia liczebności organizacji,

Np. warto, aby przy dużym rozproszeniu „placówek”, które swoim działaniem obejmuje jedna organizacja zakładowa/międzyzakładowa, każda z tych „placówek” miała swoją reprezentację (swojego członka - przedstawiciela) w komisji zakładowej/ międzyzakładowej.

Największą wartość mają kontakty bezpośrednie z ludźmi, indywidualne spotkania, warto jednak wykorzystywać nowoczesne środki przekazu w procesie komunikacji z członkami i osobami niezrzeszonymi: strona www organizacji związkowej, profil na serwisach społecznościowych np. na Facebook’u (tu raczej unikać zamieszczania zdjęć na profilu publicznym ze szkoleń, które okazało się być bardziej integracyjne niż rozwojowe...), regularny mailing (czyli wysyłanie informacji na adresy e-mailowe członków organizacji związkowej). Korzystając z jakiegokolwiek formy komunikacji warto pamiętać o stałej **aktualizacji** przedstawianej informacji.

- **Stać i pozytywna współpraca** z innymi organizacjami związkowymi w zakładzie pracy (nie zaś jedynie *ad hoc*, gdy zachodzi potrzeba reakcji na jakieś zdarzenie), również monitorowanie oferty/ działań/ poziomu członkostwa innych organizacji związkowych w zakładzie,

W przypadku uzgadniania stanowisk na temat **propozycji „negatywnych” dla pracowników** zaleca się wykorzystywanie pełnego okresu czasu przewidzianego prawem na to uzgodnienie i przedstawiać je w 30-tym dniu (techniki opóźniające).

W niektórych przypadkach warto, aby przy wykorzystaniu autorytetu, profesjonalizmu i zaangażowania, organizacja zakładowa dążyła do wchłonięcia członków innych organizacji (np. mniejszych, niereprezentatywnych) w swoje struktury (ale trzeba pamiętać, że „podbierając” członków innym dużym organizacjom związkowym narazamy się raczej na konfrontację, która nie służy współpracy w kwestiach kluczowych).

- **Relacje** lidera organizacji z pracodawcą/ menadżerami, stosunek pracodawcy/ menadżera do związków zawodowych/ NSZZ „Solidarność”

Dla poprawy relacji warto zgłaszać pracodawcę do nagrody **Pracodawca Przyjazny Pracownikom** (prestiż/PR dla organizacji i dla pracodawcy – wręczenie w Pałacu Prezydenckim w obecności Prezydenta RP i Przewodniczącego KK; wyróżnienie obowiązuje na 3 lata – w tym okresie jest „haczyk” na pracodawcę, aby unikał konfrontacji/ PIP-u etc). Możliwe są inne formy wyróżnienia pracodawcy poprzez udział w konkursie organizowanym przez Państwową Inspekcję Pracy: **Pracodawca – organizator pracy bezpiecznej**, którego celem jest promowanie najlepszych praktyk w zakresie poprawy warunków bezpieczeństwa.

UWAGA: dla niektórych pracodawców „zapowiedź”, że organizacja zakładowa zgłosi go do jakiegoś konkursu, może być dobrym straszakiem (do wykorzystania w negocjacjach jako technika „zdechła ryba”): pracodawca może się bowiem wystraszyć, że w branży mogą zacząć go postrzegać, jako zbyt miękkiego/ prozwiązkowego itp., albo – jak w przypadku konkursów OIP – w ramach procesu oceny kandydata można się spodziewać gruntownej kontroli w zakładzie pracy owych „bezpiecznych” warunków pracy przez inspektora OIP..

- **Dostęp do ważnych informacji poprzez powołanie i współpracę z radą pracowników** (maksymalnie dużo własnych reprezentantów z organizacji związko-

wej): rada pracowników ma dużo większe uprawnienia do uzyskania informacji niż związek zawodowy: pracodawca przekazuje radzie pracowników informacje dotyczące: (1) działalności i sytuacji ekonomicznej oraz przewidywanych w tym zakresie zmian, (2) stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia, (3) działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub postawach zatrudnienia. I tak np. informację o strukturze zatrudnienia w zakładzie pracy z uwzględnieniem pracowników tymczasowych – związek zawodowy może wystąpić (poprosić) o taką informację, ale nie musi jej otrzymać (pracodawca nie ma obowiązku przekazania takiej informacji); rada natomiast musi ją otrzymać (pracodawca ma obowiązek przekazania takiej informacji). Ważne jest również posiadanie swojego przedstawiciela w Europejskiej Radzie Zakładowej,

Członkowie Rady pracowników również korzystają z ochrony szczególnej stosunku pracy (co daje organizacji związkowej możliwość rozszerzenia listy osób chronionych mogących podejmować działania obciążone ryzykiem ewentualnych „represji” ze strony pracodawcy). Ale uwaga: w przypadku utraty mandatu członka rady, pracownik automatycznie traci ochronę szczególną (nie ma tu mechanizmu „po-kadencyjnej” ochrony, jak to ma miejsce w przypadku działaczy związkowych).

Zdarza się jednak, że rada pracowników bywa powoływana celem osłabienia związków zawodowych (bardzo często pracownicy nie znają zakresu kompetencji obu form przedstawicielstwa i pracodawca celowo podejmuje działania zmierzające do wybrania członków rady spośród pracowników nie należących do związków zawodowych – np. spośród kierownictwa średniego szczebla, odbierając z nieuzasadnionych powodów działaczom związkowym prawa objęcia mandatu członka rady). Mając na uwadze konieczną kooperację pomiędzy radą a związkiem zawodowym (ze względu na kompetencje uzupełniające się) należy rozpatrzyć możliwość, aby przewodniczący związku zawodowego lub inny członek komisji zakładowej pełnił równocześnie funkcję przewodniczącego rady/członka rady.

- **Dobra współpraca z Okręgową Inspekcją Pracy**

Nawiązywanie bezpośrednich relacji podczas szkoleń z udziałem inspektorów OIP (np. szkolenia SIP organizowane przez struktury regionalne/ branżowe we współpracy z OIP); lub korzystanie z relacji wypracowanych przez przedstawicieli władz Regionu.

Zaleca się powołanie **społecznej inspekcji pracy** w zakładzie pracy (a w regulaminie wpisać, - zgodnie z art. 5 ust. 1 „musi być członkiem organizacji związkowej” – w domyśle „członkiem NSZZ Solidarność”) oraz ściśle skoordynowanie współpracy SIP z organizacją zakładową – SIP-owiec może wpisać do zaleceń coś, czego nie uda się osiągnąć/ wynegocjować związkowi w rokowaniach zbiorowych.

Przy okazji warto pamiętać, że każdy społeczny inspektor pracy ma ochronę szczególną stosunku pracy w czasie trwania mandatu oraz w okresie roku po jego wygaśnięciu i dlatego warto tworzyć sieć sip-owców tam, gdzie jest rozproszona liczba placówek o niewielkiej liczbie pracowników (oddziały banków, mniejsze sklepy wielkopowierzchniowe (Ustawa mówi: „Zakładowe organizacje związkowe dostosowują organizację społecznej inspekcji pracy **do potrzeb wynikających ze struktury zakładu pracy**”³).

- **Dotychczasowe doświadczenia** w zakresie rokowań zbiorowych w zakładzie – czy w przeszłości udawało się podpisywać porozumienia zbiorowe poza sporem zbiorowym, czy spory zbiorowe były częste i czy często kończyły się przy wykorzystaniu konfrontacyjnych sposobów ich rozwiązywania,
- **Siła i wizerunek** NSZZ „Solidarność” na poziomie ogólnokrajowym i regionalnym,
- Dostęp do zaplecza **ekspertskiego** organizacji regionalnej/ branżowej/ krajowej,

³ Art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy.

- Dostęp do **mediów związkowych**,
- **Dobre relacje** z mediami zewnętrznymi,
- **Dobre rozpoznanie czynników otoczenia pracodawcy** (w kontekście prowadzonych rokowań zbiorowych): sytuacja na lokalnym rynku pracy (np. bezrobocie w mieście/powiecie, konkurencja w sektorze, dojrzałość branży, wpływy globalizacji).

2. Obowiązkiem związku zawodowego i warunkiem korzystania z wszystkich uprawnień przypisanych związkowi zawodowemu (w tym prowadzenia rokowań zbiorowych) jest składanie **kwartalnej** (miesięcznej) informacji o liczebności organizacji zakładowej (międzyzakładowej).

3. Trzeba **pomagać** innym organizacjom NSZZ „Solidarność”, szczególnie nowym (aby wzmocnić związek jako całość), ale też – jeśli jesteśmy liderem w branży lub/i okolicy - żeby niwelować różnice między naszymi zakładami; jeśli innym się poprawi – dla nas otwiera się nowe pole negocjacyjne, bo już aż tak bardzo nie będziemy „odstawać”. Pomagając innym (np. reagując pozytywnie na apele innych organizacji zakładowych i struktur związku o wsparcie ich (=naszych) działań w ramach prowadzonych rokowań zbiorowych), będziemy mogli również liczyć na taką pomoc, gdy będziemy jej potrzebować.

IV. Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych: przedmiot rokowań

1. Negocjujemy problemowo, nie pozycyjnie: należy pamiętać, że rokowania zbiorowe służą rozwiązywaniu problemów i powinny być prowadzone poprzez rozpoznawanie „interesów”, „potrzeb” stron, a określone stanowisko może być jednym z wielu możliwych rozwiązań określonych problemów.

Dobrze jest więc nie usztywniać zbyt sztywno stanowiska organizacji zakładowej/ międzyzakładowej w przedmiocie rokowań: należy pamiętać, że permanentność rokowań organizacji zakładowej z pracodawcą obejmuje nie tylko sprawy zbiorowe, ale również indywidualne. Jeśli w jakiegokolwiek sprawie organizacja **usztywni** swoje stanowisko, albo nie podejmie dialogu - to negatywne konsekwencje takiej postawy najszybciej **mogą dotknąć członka związku**, który znalazł się w trudnej sytuacji związanej z pracą.

2. W zakładowym układzie zbiorowym pracy warto zapisywać konkretne rozwiązania nawet jeśli są powtórzeniem zapisów kodeksu pracy lub ustawy o związkach zawodowych,

np. że zwolnienie w pełnym wymiarze od świadczenia pracy przysługuje organizacji zakładowej, która liczy od 150 do 500 członków zatrudnionych w zakładzie pracy; nie zaś „przy liczebności zgodnej z Art. 31 Ustawy o związkach zawodowych” (w 2013 roku były próby zmiany ustawy w kierunku podwyższenia progu: 1 etat dopiero od 500 członków).

3. Zwolnienia grupowe: dobrze jest, aby kwestie warunków odejść pracowników w sytuacji zwolnień grupowych uzgodnić zanim wystąpi konieczność zwolnień. Jeśli już dochodzi do zwolnień grupowych to z reguły nie ma czasu na dobre propozycje i efektywne negocjacje (w myśl procedury zawartej w ustawie z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników). Ustalenie ewentualnych odpraw i warunków przeprowadzania programów outplacementowych⁴ z wyprzedzeniem na przykład daje możliwość

⁴ Outplacement - metoda łagodzenia skutków zwolnień grupowych (dosłownie „umieszczenie na zewnątrz” czyli poza strukturami dotychczasowej organizacji), zwany czasami również „zwolnieniem monitorowanym”. W literaturze wskazuje się, że *outplacement* obejmuje wiele szczegółowych i dostosowanych do konkretnych sytuacji działań, które można ogólnie podzielić na: zdobywanie wiedzy o rynku, zdobywanie umiejętności niezbędnych

rozpoznania i skorzystania z dobrych praktyk stosowanych w ramach koncernu czy branży. Również pracodawca mając świadomość ewentualnych kosztów przeprowadzenia zwolnień grupowych może chętniej poszukać alternatywnych rozwiązań w przypadku dekonstrukcji. Nie należy bać się podejmowania trudnych tematów w czasach „spokoju” (to przejaw postawy proaktywnej organizacji związkowej i jej lidera).

4. Ujednolicanie: warto dążyć do ujednolicenia rozwiązań zawartych w zakładowych źródłach prawa w ramach grupy kapitałowej lub u „pracodawców” samorządowych.

5. Normalizowanie: warto **opisywać procedurami** w dokumentach wypracowanych w drodze rokowań zbiorowych wszelkie potencjalnie **problemowe obszary** w zakładzie pracy – wypracowywać procedurę dotyczącą np. zapobiegania nękanii i przemocy miejscu pracy lub regulującą współpracę związków zawodowych i pracodawcy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

6. Nowe obszary negocjacyjne: warto podejmować próby wpisywania w dokumenty prawne powstałe na drodze rokowań zbiorowych w zakładach pracy nowoczesnych rozwiązań z zakresu nowych obszarów rokowań: **zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy:** stres/przemoc fizyczna ze strony osób trzecich; **kształcenie ustawiczne** (*Life Long Learnig = uczenie się przez całe życie*); **godzenie życia zawodowego z osobistym** (*work-life balance*); **zarządzanie wiekiem**⁵.

W celu stwierdzenia stopnia zagrożeń występujących w miejscu pracy można wykorzystać bardzo proste w użyciu narzędzie dostępne na stronie www.psychostreswpracy.pl⁶. Wynik z badania może być świetnym merytorycznym materiałem do wykorzystania podczas negocjacji. Narzędzie może też być wykorzystywane przez społecznego inspektora w jego codziennej pracy.

Wychodząc z propozycją rozwiązań z zakresu nowych obszarów negocjacyjnych organizacja związkowa może dużo zyskać wizerunkowo (przełamać stereotyp „roszczeniowy”, skupiony tylko na wynagrodzeniach). Być może proponując np. nowe rozwiązania z zakresu godzenia życia zawodowego z rodzinnym/prywatnym zyska w ten sposób przychylność np. działów administracyjnych, zazwyczaj sfeminizowanych... Niestandardowe zachowania (propozycje) zaskakują pracodawców, a czasami wręcz zawstydzają, pokazując jakie szerokie horyzonty może mieć organizacja zakładowa.

7. Umowy śmieciowe, pracownicy tymczasowi – warto, aby organizacja zakładowa podjęła uregulowania kwestii korzystania przez pracodawcę z pracy osób zatrudnionych na tzw. umów śmieciowych lub/i agencji pracy tymczasowej. Jest to możliwe w układzie zbiorowym pracy (lub nienazwanym porozumienie zbiorowym), na co pozwala Art. 239 Kodeksu Pracy: § 1. (...) § 2 *Układem mogą być objęte osoby świadczące pracę na innej podstawie niż stosunek pracy;* (...). Na przykład można wpisać do części zobowiązaniowej/obligacyjnej układu zbiorowego pracy (ewentualnie zawrzeć osobne porozumienie), iż:

pracodawca **nie będzie zawierał** umów z podwykonawcami, którzy swoim zleceniobiorcom nie płać ZUS-u (umowy śmieciowe). Można przy negocjacjach próbować powoływać się na politykę społecznej odpowiedzialności lub jakieś kodeksy etyczne firmy/ koncernu macierzystego.

„Zatrudnienie na podstawie umów zlecenia, umów agencyjnych i umów o dzieło powinno być poprzedzone zbadaniem możliwości wykonania pracy przez zatrudnionych pracowników. Jeżeli istnieje możliwość wykonania prac przez osoby już zatrudnione, osoby te mają pierwszeństwo do zawarcia stosownej umowy”.

pracodawca będzie ograniczał udział pracowników tymczasowych, tzn. np. że **nie będzie ich więcej niż 5% ogółu załogi**.

do efektywnego poszukiwania pracy, pomoc w ewentualnym przekwalifikowaniu, identyfikowanie potencjalnych źródeł ofert pracy i udostępnianie ich odchodzącym z firmy; pomoc organizacyjną i doradztwo zawodowe, pomoc [prawna] w założeniu własnej firmy, pomoc psychologiczna.

⁵ W załączniku przedstawiono przykłady rozwiązań z zakresu nowych obszarów rokowań.

⁶ Narzędzie zostało opracowane przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność” we współpracy z Instytutem Medycyny Pracy w Łodzi, w ramach projektu innowacyjnego POKL.

Można też uzgodnić *maksymalny okres łącznego zatrudnienia* danej osoby jako pracownika tymczasowego u danego pracodawcy-użytkownika, po upływie którego pracodawca-użytkownik zatrudni pracownika tymczasowego jako swojego pracownika w oparciu o umowę o pracę (na przykład 6 miesięcy).

Można też wprowadzać ograniczenia na tego typu umowy poprzez uzgodnienie **ka-talogu stanowisk** (kluczowych/ strategicznych), na których firma nie powinna – ze względów strategicznych/ bezpieczeństwa ... - korzystać z pracowników tymczasowych lub wskazać literalnie na jakich stanowiskach dopuszczalne jest korzystanie (np. wyłącznie na stanowisku „pracownika pomocniczego”) lub też zdefiniować ograniczenie w sposób pośredni – poprzez wprowadzenie zapisu, że *na Dziale X musi być minimum [liczba] pracowników etatowych* (jeśli w sposób naturalny zwolni się miejsce, przyjmowani są na to miejsce pracownicy tymczasowi).

8. Podwyżki

Warto podpisywać porozumienia na dłuższy czas - najlepiej niech zawierają minimalne opcje + gwarancje elastyczności: zapis o możliwości **dotatkowych** negocjacji (np. w ZUZP spółki komunalnej jest zagwarantowany co roczny wzrost wynagrodzeń o 1% + dodatkowe negocjacje płacowe w IV kwartale roku); poza tym w dłuższym okresie może się okazać, że minimum wynegocjowane wcześniej jest bardzo dobre w świetle nowych warunków; pozwala też zachować spokój społeczny, nie rozbudzać roszczeniowości załogi (nie jest dobrze jeśli, kilka lat z rzędu udaje nam się „wywalczyć” znaczące podwyżki – ludzie się przyzwyczajają i zaczynają oczekiwać tego w każdym kolejnym roku).

9. Dobre praktyki: warto zbierać przykłady dobrych (rekomendowanych) rozwiązań z zakładowych źródeł prawa, np.:

Prawa i przywileje związkowe

- Etat dla związku już od 120 członków zatrudnionych u pracodawcy,
- Ochrona działacza związkowego po zaprzestaniu pełnienia przez niego funkcji związkowej przez 2 lata,
- Gazetka związkowa drukowana na koszt pracodawcy,
- Remont pomieszczenia związkowego na koszt pracodawcy,
- Przywileje dla SIP: dodatkowe zwolnienie ze świadczenia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia dla zakładowego SIP w wymiarze 1 dnia w miesiącu (oraz dodatkowego zwolnienia na doksztalcanie w ramach Klubu SIP przy ZR); telefon służbowy,
- Możliwość oflagowania zakładu pracy bez poniesienia konsekwencji,
- Ustalona liczba dni oddelegowań (łącznie w kadencji) na szkolenia dla działaczy komisji zakładowej, SIP oraz członków rady pracowników: **max. 48 dni roboczych na osobę w kadencji.**

Warunki wynagradzania

- Chorobowe płatne 90%, 95% lub nawet 100%,
- Każdy pracownik na dwa lata przed przejściem na emeryturę dostaje automatycznie podwyżkę wynagrodzenia o 10%, niezależnie od corocznych wzrostów wynagrodzeń „ogólnozakładowych,
- Dodatkowe ubezpieczenie na życie z funduszem inwestycyjnym opłacane przez pracodawcę w ramach podwyżki (bardziej opłacalne dla pracodawcy, bo nie płaci składek na ubezpieczenie zdrowotne). [10% część funduszu na podwyżki idzie na to ubezpieczenie]. Po 5 latach pracownicy mogą zacząć wypłacać nagromadzone środki,
- Premie jednorazowe jako **alternatywa** negocjacyjna przy oporze wobec podwyżek,

- Warto **uniknąć premii uznaniowych** (uznaniowości świadczeń) oraz wzrostów wynagrodzeń o % (wskaźnik): lepiej o kwotę, bo procentowy zapis pogłębia różnice w wynagrodzeniach w zakładzie pracy (faworyzuje „lepiej zarabiających”).

Warunki pracy

- Dodatkowa płatna przerwa w pracy w dni, kiedy jest wysoka temperatura
- Od 28°C, kwiecień do końca sierpnia – wszyscy na raz 5 minut przerwy,
- Od 30°C – wszyscy na raz dwa razy po 5 minut (o 11:00 i o 13:00), przy czym jest też 30 minut przerwy śniadaniowej (o 9:00) i 10 minut przerwy rekreacyjnej (o 12:00) – w sumie do 50 minut płatnych przerw.

Inne

- Urlopy okolicznościowe: dodatkowy 1 dzień do każdego urlopu okolicznościowego, których wymiar reguluje *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy*,
- Dodatkowy urlop okolicznościowy z okazji Dnia Babci lub Dnia Dziadka w wymiarze 1 dnia,
- ZFSŚ: pracodawca dokonuje dodatkowego odpisu w wysokości 30 zł na rok na każdego emerytowanego pracownika będącego członkiem zakładowej organizacji związkowej (członkostwo w związkach zawodowych ułatwia „świadczeniom” dotarcie do emeryta),
- Dojazd do pracy na rowerze: pracodawca jednorazowo dofinansowuje pracownikowi zakup roweru w wysokości 800 zł, a za każdy dzień dojazdu do/z pracy na rowerze pracownik dostaje 4 zł do pensji,
- Dodatkowe ubezpieczenie branżowe (kilka organizacji związkowych wspólnie wynegocjowało dodatkowe ubezpieczenie grupowe dla pracowników kilku zakładów jednej branży: miało ono objąć 2000 pracowników co dawało miesięczny koszt 2,5 zł/osoby, co opłacały organizacje związkowe; były to bardzo dobre warunki, np. ok. 200 zł za każdy dzień niezdolności do pracy).

V. Dobre praktyki w procesie rokowań zbiorowych procedura rokowań

1. Warto mieć **szczegółowy plan rokowań**: nie tylko jeśli chodzi o pole negocjacyjne i argumenty, ale też plan działań (z terminami) wspierających ewentualne negocjacje (akcje strajkowe, pokaz wsparcia/ determinacji załogi...).

Dobre przygotowanie się do rokowań jest najważniejszym etapem procesu. W ramach przygotowania trzeba m.in. dobrze rozeznaczyć sytuację na lokalnym/ regionalnym rynku pracy (wynagrodzenia, sytuacja w innych zakładach pracy, poziom bezrobocia) – bardzo często strona pracodawcy wykorzystuje argument „*to rynek kształtuje płace*”. Podczas negocjacji należy korzystać z danych i informacji pochodzących z **wiarygodnych źródeł**.

2. Należy starannie dokumentować każdy etap rokowań: sporządzać protokoły, notatki ze spotkań z pracodawcą – przydadzą się, jeśli okaże się, że pracodawca „utrudnia realizację prawa do rokowań zbiorowych”, ale też pomogą planować dalsze działania, kolejne rokowania ...

3. **UNIKAĆ** warto **pośpiechu, konfrontacji i skłócenia**; nadmiernych konfliktów, szczególnie w początkowej fazie pojawienia się problemu. **Zaleca się poszukiwanie różnych rozwiązań, czasem kompromisu** (a nie walki) oraz branie pod uwagę także dobra zakładu pracy, dla zachowania miejsc pracy.

4. W sytuacji już bezpośrednich negocjacji w procesie rokowań – jeśli druga strona usztywnia swoje stanowisko – należy stosować jak najwięcej **technik negocjacyjnych**, np. o charakterze opóźniającym, „zdechłej ryby”, „rosyjski front”.

5. Legalny strajk (tylko możliwy w procedurze prowadzenia sporu zbiorowego) jest bardzo trudno zorganizować i przeprowadzić. Można skorzystać z innych rozwiązań konfrontacyjnych: strajk włoski, obstrukcjonizm (strajk gorliwości), pikietowanie i oflagowanie, (masowe) **honorowe oddawanie krwi**. Trzeba jednak pamiętać, że **im rzadziej będziemy je stosować, tym większe szanse są na ich skuteczność**.

Wielu pracodawców zostało w swej przeszłości uhonorowanych różnymi wyróżnieniami i nagrodami (np. Lider Polskiego Biznesu, Gazeta Biznesu, Nagroda Polskiej Rady Biznesu, Business Excellence). List do kapituły, która przyznała wyróżnienie/nagrodę, informujący, że pracodawca – laureat utrudniania korzystanie z prawa do prowadzenia rokowań zbiorowych czy też sporu zbiorowego, może też być elementem wywarcia nacisku na pracodawcę w procesie rokowań zbiorowych.

6. Mediacje (w procedurze prowadzenia sporu zbiorowego):

warto proponować drugiej stronie od razu dwie osoby do wyboru, w tym „sprawdzonego” mediatora „od pracodawców” (bo na „związkowego” z trudem i rzadko pracodawcy się godzą).

Warto więc na bieżąco zbierać informacji o mediatorach „działających” w okolicy (w najbliższym otoczeniu organizacji), w tym o ich sukcesach, doświadczeniach, kosztach. Dobrze, aby mediatorzy mieli odpowiednie kwalifikacje, np. dyplom ukończenia studiów podyplomowych lub szkoleń specjalistycznych. W Polsce zasadniczo działają dwie organizacje zajmujące się mediacjami w sposób profesjonalny: Polskie Centrum Mediacji (funkcjonuje od 2000 r., <http://mediator.org.pl/>), Krajowe Stowarzyszenie Mediatorów (funkcjonuje od 2004 r., <http://www.mediacje-ksm.pl/>). Warto zwrócić uwagę, czy proponowany mediator ma certyfikat jednej z ww. organizacji⁷.

Koszty mediacji: stawki wskazane w *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy* nie są stawkami wysokimi. Czasami dużo więcej mogą wynieść **koszty dojazdu mediatora** do miejsca mediacji. Gdy strony same ustalają mediatora – jego wynagrodzenie (nie licząc kosztów dojazdu) jest najczęściej dużo wyższe niż stawki z *Rozporządzenia*. Strony – zgodnie z przepisami prawa – uczestniczą w kosztach mediacji po połowie, co może być znacznym obciążeniem finansowym dla organizacji związkowej. Spotykana jest więc taka praktyka strony związkowej, iż „bierzemy mediatora zaproponowanego przez pracodawcę, ale płacimy tylko do wysokości stawek z *Rozporządzenia*...”

7. W Polsce nie ma kontroli przestrzegania porozumień kończących spory zbiorowe przez sąd pracy.

Egzekwowanie przestrzegania postanowień porozumień zachodzi poprzez indywidualne powództwo pracownika do sądu pracy o powstałe roszczenie (np. podwyższenie wynagrodzenia). Możliwe są tu trzy podejścia:

1. Wszyscy składają pozwy indywidualne; ale –
2. Z uwagi na negatywne konsekwencje przegranego sporu zbiorowego dobrym rozwiązaniem może być, że pozew składa działacz lub działacze związkowi, którzy są objęci szczególną ochroną.
3. Również organizacja związkowa w imieniu pracownika może złożyć pozew (wówczas jest stroną postępowania, a poszkodowany pracownik jedynie świadkiem lub zainteresowanym) – taka opcja szczególnie w sprawach o mobbing lub dyskryminację.

⁷ Certyfikaty Polskiego Centrum Mediacji (PCM) mają mediatorzy, którzy zostali przygotowaniu do pracy mediatora w ramach projektu realizowanego przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność”.

UWAGA: zanim wejdzie się na drogę sądową, możliwe jest jeszcze skierowanie wniosku do okręgowej inspekcji pracy o kontrolę i wydanie nakazu wypłaty należnych kwot. Podstawa prawna: *Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007r. o Państwowej Inspekcji Pracy, Art. 11. Pkt 7.*

ZAŁĄCZNIK: Przykłady dobrych praktyk z zakresu nowych obszarów rokowań zbiorowych

Stres i zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy	
1.	<p>U jednego z pracodawców ponadnarodowych zrealizowano - przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy wewnętrznych, w tym związków zawodowych - projekt edukacji antystresowej dla wszystkich pracowników, która obejmowała:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cykl prelekcji na temat stresu i zarządzania energią życiową, • cykl artykułów w magazynie firmowym o metodach radzenia sobie ze stresem, • warsztat z zakresu ergonomii, podczas którego przypominano o zachowywaniu prawidłowej postawy przy biurku, • warsztat z zakresu rozwoju umysłowego, podczas którego prezentowano, jak ważny jest oddech i relaks w pracy, i w jaki sposób walczyć ze stresem m.in. dzięki technikom oddechowym.
2.	<p>Pracodawca lokalny (przedsiębiorstwo oczyszczania miast) uczestniczył w 2006r. w programie prewencyjnym Państwowej Inspekcji Pracy dotyczącym przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy. W ramach działań m.in.</p> <ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzono badanie wszystkich stanowisk pracy przy wykorzystaniu kwestionariusza opracowanego przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi oceniającego następujące 10 cech pracy: <ul style="list-style-type: none"> nieprzyjemne warunki pracy, złożoność pracy, zagrożenia, konflikty, niepewność wynikająca z organizacji pracy, uciążliwość, pośpiech, odpowiedzialność, wysiłek fizyczny, rywalizacja. <p>Badanie pozwoliło zmierzyć całkowite obciążenie stanowiska czynnikami psychospołecznymi w zakresie niski – średni – wysoki oraz wskazało czynniki stanowiące największe źródło stresu na danym stanowisku.</p> <ul style="list-style-type: none"> • W związku z wynikami badania wprowadzono szereg działań mających na celu zmniejszenie niepewności wynikającej z organizacji pracy i pośpiechu oraz zniwelowanie skutków nieprzyjemnych warunków pracy, w tym m.in.: <ul style="list-style-type: none"> zwiększono zatrudnienie w firmie w celu wyeliminowania pośpiechu w pracy powodowanego przez nagłe nieobecności pracowników, wprowadzono rotację na stanowisku pracy sortowacza-robotnika, na którym praca przebiega zmiennie – na składowisku i na stacji segregacji, zgodnie z miesięcznym harmonogramem, zmieniono organizację zgłaszania skarg i wniosków – utworzono Biuro Obsługi Klientów, zapewniono stały kontakt między pracownikami obsługi i ich przełożonymi (montaż radio CB w wozach odbierających odpady), problematykę stresu zawodowego uwzględniono w programach szkoleń okresowych dla pracowników, w karcie identyfikacji zagrożeń fizycznych, chemicznych i psychofizycznych oraz w karcie ryzyka zawodowego. <p>W 2009r. pracodawca poddał się zewnętrznemu audytowi sprawdzającemu, który potwierdził wysoką efektywność przeprowadzonych w firmie zmian w kontekście ograniczania stresu zawodowego.</p>
3.	<p>U pracodawcy ponadnarodowego spisano kodeks postępowania. W jednym z rozdziałów pt. <i>„Przyjazne, wolne od molestowania miejsce pracy”</i> mówi się o tym, że w firmie każda pracownica i każdy pracownik zasługuje na równorzędne traktowanie, uprzejmość i szacunek. Firma nie toleruje nadużyć i molestowania w żadnej postaci w miejscu pracy.</p>

	W ramach wprowadzania kodeksu postępowania została również uruchomiona specjalna linia telefoniczna , która ma na celu udzielanie odpowiedzi na pytania i reagowanie na wątpliwości w sprawach etyki i przestrzegania zasad przedstawionych w kodeksie. Osoby zgłaszające przypadki molestowania mają zapewnioną wszelką pomoc, łącznie z pomocą prawną. Linia działa 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu a obsługiwana jest przez niezależną firmę.
Kształcenie ustawiczne <i>(Life Long Learning = uczenie się przez całe życie).</i>	
4.	U pracodawcy lokalnego, każdy pracownik, który ukończy studia podyplomowe (opłacane we własnym zakresie) otrzymuje jednorazową nagrodę w wysokości 500 złotych brutto (do wniosku dołącza kopię dyplomu ukończenia).
5.	U pracodawcy ponadnarodowego wprowadzono program rozwoju kompetencji oparty o indywidualny mentoring i coaching . Mentoring to proces realizowany wewnątrz firmy, którego główną istotą jest wdrożenie nowej osoby w jakiś obszar (m.in. wdrożenie nowego młodszego pracownika do pracy na danym stanowisku przez starszego, doświadczonego koleżę). Coaching z kolei jest realizowany dla kadry menadżerskiej średniego szczebla przez zewnętrznego coacha, który pomaga rozwiązywać problemy, na jakie napotykają menadżerowie w swojej pracy. Ważne: coach pomaga znaleźć rozwiązania, ale nie doradza.
6.	U pracodawcy ponadnarodowego stworzono platformę e-learningową , skierowaną do wszystkich menedżerów wyższej kadry zarządzającej, niezależnie od branży, kraju zamieszkania czy języka, jakim się posługują. Z zasobów platformy można korzystać w języku francuskim i angielskim, a od 2012 roku także w języku polskim. Celem tej platformy jest umożliwienie kierownikom rozwoju kompetencji menedżerskich w nowoczesnej i urozmaiconej formule oraz budowanie wspólnej kultury zarządzania wśród kierowników grupy na świecie. Dzięki platformie menedżerowie mają nieograniczony dostęp do różnorodnych programów, które wspierają ich w strategicznej odpowiedzialności, pomagają odnowić oraz pogłębić praktyczne umiejętności związane z zarządzaniem.
7.	U pracodawcy ponadnarodowego co roku dla każdej komórki organizacyjnej (nieprodukcyjnej) przygotowuje się plany szkoleń . Powstają one w oparciu o bieżące potrzeby firmy, potrzeby realizowanych projektów oraz indywidualne cele rozwojowe pracowników. Plany szkoleń obejmują: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne; kursy zawodowe związane z nabywaniem lub odnowieniem uprawnień zawodowych; konferencje i targi branżowe; inne szkolenia i kursy wymagane przepisami prawa; studia, głównie podyplomowe. Udział w szkoleniach, kursach i konferencjach finansowany jest w 100% przez pracodawcę. W przypadku studiów są one opłacane przez pracownika, ale można od pracodawcy otrzymać do 100% refundacji kosztów czesnego po zakończeniu edukacji i przedstawieniu dyplomu ukończenia. Wysokość refundacji zależy od spójności wybranego kierunku studiów z profilem działania firmy.
Godzenie życia zawodowego z osobistym (work-life balance)	
8.	U pewnego lokalnego pracodawcy ZUZP przewiduje: <i>„Za czas niezdolności pracownika do pracy wskutek choroby, odosobnienia w związku z chorobą zakaźną, wypadku przy pracy, w drodze do pracy i z pracy, choroby zawodowej, choroby w okresie ciąży, opieki nad dzieckiem lub innym członkiem rodziny – trwającej łącznie do 33 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownik zachowuje prawo do 100% wynagrodzenia bez względu na wiek.”</i>
9.	Jeden z pracodawców ponadnarodowych zobowiązał się do uwzględniania w miarę możliwości „wniosku o udzielenie urlopu bezpłatnego w rozumieniu art. 174 kodeksu pracy w celu opieki nad wnukami lub rodzicami. Wymiar wskazanego urlopu będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem”.
10.	U jednego z pracodawców ponadnarodowych ZUZP przewiduje dofinansowanie ze środków ZFSP na: a. Żłobek dla dzieci pracowników w wieku 0-3 lat <ul style="list-style-type: none"> • 600 PLN rocznie – przychód przypadający na członka rodziny brutto nie wyższy niż najniższe wynagrodzenie w kraju,

	<ul style="list-style-type: none"> • 400 PLN rocznie – przychód przypadający na członka rodziny brutto w przedziale od najniższego wynagrodzenia w kraju (+ 1 PLN) do najniższego wynagrodzenia w kraju w podwójnej wysokości. <p>b. Przedszkole dla dzieci pracowników w wieku 4-6 lat</p> <ul style="list-style-type: none"> • 600 PLN rocznie – przychód przypadający na członka rodziny brutto nie wyższy niż najniższe wynagrodzenie w kraju, • 400 PLN rocznie – przychód przypadający na członka rodziny brutto w przedziale od najniższego wynagrodzenia w kraju (+ 1 PLN) do najniższego wynagrodzenia w kraju w podwójnej wysokości.
11.	U pracodawcy ponadnarodowego pracownica po urodzeniu dziecka otrzymuje „ maternity bonus ” („premia macierzyńska”) w wysokości trzykrotności wynagrodzenia po powrocie z urlopu macierzyńskiego.
12.	U pracodawcy ponadnarodowego stworzono w siedzibie miejsce do karmienia (soft room). W ramach programu młode mamy mogą też uczestniczyć w specjalnym programie wellness , obejmującym ćwiczenia fitness i na basenie, a także probiotyczne przekąski i napoje dostosowane do potrzeb kobiet w ciąży.
13.	Pracodawca lokalny co roku przystępuje do akcji „Dwie godziny dla Rodziny”, która jest organizowana przez Fundację Humanites – Sztuka Wychowania (www.mamrodzine.pl) w ramach obchodów <i>Międzynarodowego Dnia Rodziny</i> przypadającego na 15 maja, a ustanowionego w 1993 roku przez Zgromadzenie Ogólnego ONZ. Pracodawca w tym dniu skracca czas pracy wszystkim pracownikom o 2 godziny , a pracownicy spędzają je ze swoimi najbliższymi w dowolny sposób lub wpisując się w motyw przewodni akcji na dany rok. W 2013 roku motywem przewodnim akcji były „Szkolne wspomnienia przez Pokolenia”.
14.	U pracodawcy lokalnego plany rodzicielskie pracownic/ pracowników nie są tematem tabu. Wspólne dyskusję na temat zamiaru powiększenia rodziny sprzyjają poczuciu stabilności kobiety w organizacji. Z drugiej strony firma może zaplanować zmiany kadrowe w perspektywie kilku miesięcy. <ul style="list-style-type: none"> • Kiedy pracownica zachodzi w ciążę, podpisywana jest imienna umowa na zastępstwo z pracownikiem tymczasowym. Osoba zatrudniona na zastępstwo przychodzi już na 3 miesiące przed porodem, co pozwala na płynne przejście obowiązków i jest dla firmy korzystne. • Kobiety powracające po urlopie macierzyńskim ustalają zasady pracy z bezpośrednim przełożonym. Kierownictwo nie narzuca z góry rozwiązań, ma indywidualne podejście do pracownika: dla jednej osoby korzystniejszy będzie uregulowany czas pracy, dla innej tzw. zadaniowy czas pracy, który daje lepsze możliwości dopasowania godzin pracy do obowiązków prywatnych, związanych z wychowywaniem dzieci.
15.	U pracodawcy ponadnarodowego realizowany jest program „ Będziemy w kontakcie ” dla kobiet, które urodziły dziecko. <ul style="list-style-type: none"> • Kobiety podczas urlopu macierzyńskiego czy później wychowawczego do 12 miesięcy, otrzymują komputer osobisty łącznie z dostępem do szerokopasmowego Internetu w domu oraz telefon komórkowy, za pomocą których mogą łączyć się z firmą. Cały czas mają również dostęp do poczty elektronicznej, intranetu oraz możliwość uczestniczenia w spotkaniach działowych, np. w formie telekonferencji. • Pracownice mogą również w tym czasie podnosić swoje kwalifikacje, biorąc udział w szkoleniach e-learningowych oferowanych przez pracodawcę. Oprócz standardowych szkoleń dostępnych dla wszystkich pracowników przygotowano także specjalne moduły szkoleniowe dla matek małych dzieci np. szkolenie nt. radzenia sobie ze stresem i zarządzaniem czasem pt. „Pomóż mi, zanim oszaleję – pracujące matki uczą się zachowywać spokój”. • Po powrocie z urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego kobiety mają także możliwość korzystania z pracy w domu w ramach wdrażanego w firmie homeworkingu.
16.	U pracodawcy ponadnarodowego wprowadzono następujące regulacje dla podwyżki płacy zasadniczej dla pracowników powracających do pracy z urlopu wychowawczego : (pkt. 2): „ <i>pracownik podejmujący pracę po urlopie wychowawczym podlega ocenie w okresie 90 dni kalendarzowych od daty podjęcia pracy, której wynik stanowi podstawę do podjęcia ewentualnej decyzji o przyznaniu podwyżki płacy zasadniczej. 3. W uzasadnionych</i>

	<i>przypadkach okres oceny może ulec skróceniu i decyzja o przyznaniu podwyżki może być podjęta przed upływem terminu o którym mowa w (pkt. 2)".</i>
17.	U lokalnego pracodawcy rodzice dzieci uczęszczających do przedszkola i szkoły podstawowej w wieku do 8 r.ż. w dniu rozpoczęcia roku szkolnego otrzymują 1 dzień dodatkowego płatnego urlopu (na pisemny wniosek zainteresowanego pracownika).
18.	Jeden z pracodawców ponadnarodowych, umożliwi rodzicom małego dziecka (matce lub ojcu) w przypadku napłego polecenia wyjazdu służbowego zabranie dziecka ze sobą wraz z opiekunem/ opiekunką . Koszt opiekunki/ opiekuna, który zajmuje się dzieckiem podczas wykonywania obowiązków służbowych przez rodzica, ponosi pracodawca.
19.	U pracodawcy ponadnarodowego funkcjonuje program „Przyszła mama”. Ogólną zasadą jest, iż pracownice, które chcą skorzystać z programu, powinny powiadomić przełożoną/przełożonego o swoim stanie oraz udokumentować ciążę stosownym zaświadczeniem wydanym przez lekarza (zaświadczenie takie powinno być jednocześnie dostarczone do działu personalnego). Przyszłe mamy w ramach programu mogą: <ul style="list-style-type: none"> • Elastycznie kształtować dzienny wymiar czasu pracy, zgodnie z własną wolą, w wymiarze od 6,5 do 8 godzin, <p>Gromadzić czas pracy powyżej 6,5 godziny na indywidualnym koncie czasu pracy „godziny na plus” (różnica między 6,5 godzinami pracy a czasem faktycznie świadczonej pracą),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystać wypracowane dodatkowo godziny w formie czasu wolnego w dogodnym dla siebie terminie (ale nie później niż do momentu porodu), • Elastycznie rozpoczynać i kończyć pracę zgodnie z obowiązującym harmonogramem swojej pracy, <p>przy czym w dniach, w których pracownica skróci dzień pracy poniżej 8 godzin, zachowuje prawo do pełnego wynagrodzenia, a w czasie odbierania czasu wolnego zachowuje prawo do wynagrodzenia na takich warunkach, jakby świadczyła pracę.</p>
Zarządzanie wiekiem	
20.	Dla wsparcia kondycji psychofizycznej starszych pracowników u lokalnego pracodawcy przewiduje się w ZUZP: <p><i>„1. Pracownikowi przysługuje dodatkowy urlop w wymiarze:</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>2 dni – po przepracowaniu 25 lat</i></p> <p style="margin-left: 40px;"><i>5 dni – po przepracowaniu 30 lat.</i></p> <p><i>2. Warunkiem nabycia dodatkowego urlopu jest przepracowanie w roku poprzednim 200 dni roboczych, wliczając w to czas urlopu.</i></p> <p><i>3. Urlop przysługuje począwszy od 2013 r.”</i></p> <p>Urlop należy wykorzystać w roku, w którym się nabyło do niego prawo.</p>
21.	U pracodawcy ponadnarodowego zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące zarządzania wiekiem, które wprowadziło m.in. następujące rozwiązanie: <p><i>„Pracodawca zobowiązuje się do sfinansowania starszym pracownikom (50+) pobytu w sanatorium raz na 3 lata, licząc od roku 2012. Wskazane dofinansowanie obejmować będzie koszty wyżywienia, koszty zakwaterowania oraz leczenia sanatoryjnego”.</i></p>
22.	U pracodawcy lokalnego działającego w sferze usług komunalnych zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące zarządzania wiekiem, które wprowadziło m.in. następujące rozwiązania: <p><i>„Nie stosuje się pracy w porze nocnej dla pracowników 55+, którzy złożyli wniosek o niewykonywanie pracy w porze nocnej.</i></p> <p><i>Nie stosuje się pracy w godzinach nadliczbowych dla 60+, którzy nie wyrazili zgody na pracę w nadgodzinach.</i></p> <p><i>W pracy w nadgodzinach lub systemie równoważnym pracy, powodującym pracę co najmniej 10 godzin na dobę, pracownik 50+ ma prawo do dodatkowej przerwy zaliczanej do czasu pracy. Przerwa wynosi 20 minut i jest udzielana bezpośrednio po 8 godzinie pracy”.</i></p>
23.	U pracodawcy ponadnarodowego zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące promocji zdrowego stylu życia, w którym znalazło się m.in. następujące rozwiązanie: <p><i>„Pracodawca sfinansuje zakup karnetów na basen i saunę dla pracowników 50+, pod warunkiem osobistego uczestnictwa na zajęciach (bez możliwości przekazywania karnetów)”.</i></p>

24.	<p>U pracodawcy ponadnarodowego zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące zarządzania wiekiem, które wprowadziło m.in. następujące rozwiązanie: <i>„W okresie pomiędzy obowiązkowymi badaniami lekarskimi, na wniosek pracownika 50+, pracodawca skieruje pracownika na bezpłatny PROGRAM BADAŃ W OBSZARZE OCHRONY ZDROWIA, uwzględniający:</i> <i>- skorzystanie z pakietu diagnostyczno-medycznego kobieta 50+ i mężczyzna 50+ (w tym badań laboratoryjnych),</i> <i>- badanie wzroku.</i> <i>W celu realizacji zobowiązań w zakresie PROGRAMU BADAŃ pracodawca wskaże pracownikowi zakład opieki zdrowotnej, w którym pracownik może bezpłatnie skorzystać z badań.</i></p>
25.	<p>U pracodawcy ponadnarodowego zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące zarządzania wiekiem, które wprowadziło m.in. następujące rozwiązanie: <i>„Co roku pracodawca dokonuje analizy struktury zatrudnienia pracowników w zespołach pracowniczych pod względem wieku pracowników i stanowisk, na których są zatrudnieni. W przypadku dominacji w zatrudnieniu danego zespołu pracowników z grupy wiekowej 50+ lub poniżej 35 roku życia, pracodawca będzie dążył do zróżnicowania wiekowego w tej grupie.”</i></p>
26.	<p>U pracodawcy lokalnego zawarto porozumienie zbiorowe dotyczące zarządzania wiekiem, które wprowadziło m.in. następujące rozwiązanie: <i>„1. Pracodawca zobowiązuje się do zapewnienia starszym pracownikom (45+) możliwości szkoleń i rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami, zwłaszcza w razie wystąpienia potrzeby ich przekwalifikowania odpowiednio do istniejących potrzeb zakładu w tym względzie. Dostosuje również poziom szkolenia do możliwości tych pracowników.</i> <i>2. Związki zawodowe zobowiązują się zachęcać starszych pracowników do efektywnego udziału w szkoleniach”.</i></p>
27.	<p>U pracodawcy ponadnarodowego wprowadzono kompleksową strategię zarządzania wiekiem, wypracowaną we współpracy ze związkami zawodowymi. Strategia zawiera propozycje konkretnych rozwiązań dla pracowników 55+ w następujących 7 obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • transfer wiedzy i rozwój kompetencji (intermentoring, program sukcesji), • proces przejścia na emeryturę (kontrakt emerytalny, program „Zaplanuj swoją emeryturę”), • rola przełożonego (Indywidualna Ścieżka Rozwoju Zawodowego dla pracowników 55+, baza wiedzy na temat pracowników i indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego, pakiet narzędzi wspierających zarządzanie wiekiem), • organizacja pracy i zarządzanie rozwojem (mapowanie, elastyczność pracy zmianowej, optymalizacja cykli produkcyjnych, Home Office), • benefity (poszerzenie i ujednoczenie oferty, dostosowanie systemu komunikacji o benefitach, regularne badania adekwatności), • profilaktyka i ochrona zdrowia oraz ergonomia pracy (wsparcie fizjoterapeutyczne pracowników Działu Produkcji, promocja aktywności fizycznych, promocja i profilaktyka zdrowia, łagodzenie skutków pracy zmianowej) • komunikacja i promocja (kampania „Mam prawo nie wiedzieć”, Tworzenie grup projektowych z uwzględnieniem przekroju generacyjnego, Ujednoczenie źródeł przekazywania wiedzy i informacji).

Opracowano na podstawie:

1. *Firma równych szans. Poradnik dobrych praktyk*, Warszawa 2007.
2. Gatz S., *Zarządzanie wiekiem jako czynnik zwiększający potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw*, Gdańsk 2012.
3. Gólcz M., *Stres w pracy. Przykłady dobrych praktyk*, GIP, Warszawa 2009.
4. *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
5. Materiały wewnętrzne pracodawców.

Wydawca:

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”

ul. Wały Piastowskie 24

80-855 Gdańsk

Publikacja wydana w ramach projektu

„Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych”

Dział Programów Europejskich KK NSZZ „Solidarność”

ul. Wały Piastowskie 24

tel. (+48) 58 308 43 18

fax (+48) 58 308 42 11

e-mail programy.europejskie@solidarnosc.org.pl

**Opracowanie przygotowane przez zespół trenerów NSZZ „Solidarność”
pod redakcją**

Krzysztofa Husa

Agnieszki Lenartowicz-Łysik



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014,
w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.

Gdańsk 2014