



PARTICIPATIVE ENERGY

Increasing employee involvement in conflict prevention and resolution during energy sector restructuring



PODRĘCZNIK O ZAPOBIEGANIU KONFLIKTOM



Co-funded by
the European Union

Spis treści

- 3** Cele
- 5** Wprowadzenie do sporów zbiorowych
- 7** Rozwiązywanie sporów pracowniczych w Europie
– krótki przegląd
- 14** Prawa do informacji, konsultacji i uczestnictwa
– mechanizmy zapobiegania sporom
- 18** Czynniki wpływające na spory zbiorowe lub zapobiegające
im oraz rola partnerów społecznych
- 19** Czynniki zewnętrzne a wewnętrzne
- 21** Metody rozwiązywania konfliktów
– jak zapobiegać i rozwiązywać spory zbiorowe?
- 22** Zasady negocjacji
- 25** Odniesienia

Cele

„Podręcznik o zapobieganiu konfliktom” ma na celu przedstawienie kluczowych kwestii związanych z rozwiązywaniem sporów zbiorowych oraz dostarczenie partnerom projektu „Energia do partycypacji: zwiększenie zaangażowania pracowników w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu podczas restrukturyzacji sektora energetycznego” wiedzy na temat zapobiegania lub łagodzenia sporów zbiorowych w sektorze energetycznym. Głównym celem „Podręcznika dotyczącego zapobiegania konfliktom” jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jakie problemy utrudniają partycypację pracowników na poziomie przedsiębiorstwa? jak rozwiązać istniejące problemy w przedsiębiorstwie poprzez mechanizmy informowania, konsultacji i partycypacji, aby pokonać błędne koło braku partycypacji i konfliktów? Jaka jest rola przedstawicieli pracowników? Jaka jest rola przedstawicieli pracodawców? Z jakimi uprzedzeniami należy walczyć? Dlaczego ważne jest angażowanie się we współdecydowanie? Jak wpłynie to na zatrudnienie pracowników?

Raport „Podręcznik dotyczący zapobieganiu konfliktom” przedstawia przegląd kluczowych definicji, statystyk, przepisów prawnych na poziomie UE oraz kluczowe wyniki międzynarodowego okrągłego stołu, który odbył się w dniach 22 i 23 maja 2023 r. w ramach projektu „Energia do partycypacji: zwiększenie zaangażowania pracowników w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu podczas restrukturyzacji sektora energetycznego”. Okrągły stół składał się z dwóch sesji: na temat metod rozwiązywania konfliktów (jak zapobiegać i rozwiązywać konflikty przemysłowe?) oraz na temat zewnętrznych i wewnętrznych czynników konfliktów przemysłowych oraz sposobów radzenia sobie z nimi? Wkład przedstawiony przez partnerów projektu będzie osadzał informacje zawarte w pierwszych częściach podręcznika w odpowiednim kontekście. Raport będzie również opierał się na przykładach krajowych raportów ze studiów przypadku i metodologii zapobiegania konfliktom. Uczestnicy projektu zostaną zatem wyposażeni w praktyczne narzędzie pozwalające na lepsze radzenie sobie z rozwiązywaniem konfliktów pracowniczych w ich praktycznej pracy. Zasadniczo ten podręcznik uczestnictwa pracowników będzie dostosowany do wyzwań w sektorze energetycznym w Bułgarii, Polsce, Portugalii, Serbii i Hiszpanii.

owników do informacji, konsultacji i uczestnictwa w procesach restrukturyzacji; ułatwienie uczestnictwa w sektorze energetycznym poprzez – zbadanie powodów, dla których powiązane kwestie utrzymują się w krajach uczestniczących w projekcie; wzmocnienie dialogu między pracownikami a pracodawcami na poziomie krajowym i międzynarodowym; rozpowszechnienie wyników i rezultatów projektu wśród grup docelowych. Cele szczegółowe obejmują:

- analiza przyczyn niskiej partycypacji pracowników i promowanie partycypacji pracowników poprzez rezultaty projektu we wszystkich krajach uczestniczących w projekcie, takie jak Metodologia Zapobiegania Konfliktom, Podręcznik dotyczący zapobieganiu konfliktom i Krajowe Studia Przypadków;
- budowanie zdolności partnerów społecznych do większej partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa oraz ułatwianie wymiany wiedzy i doświadczeń między przedstawicielami pracodawców i pracowników poprzez realizację praw do informacji, konsultacji i partycypacji. Odbędzie się to poprzez spotkania projektowe, takie jak szkolenia online i posłuży jako narzędzie do wzajemnego uczenia się, wymiany praktyk poprzez ćwiczenia grupowe, sesje pytań i odpowiedzi oraz burze mózgów itp.;
- podniesienie świadomości przedstawicieli pracowników i pracodawców przemysłu energetycznego z pięciu krajów na temat skutecznych narzędzi rozwiązywania konfliktów, odpowiednich przepisów UE przyczyniających się do poprawy skuteczności organów partycypacji pracowników poprzez wdrożenie kompleksowej kampanii komunikacyjnej i upowszechniającej, docierającej do grup docelowych projektu; zwiększenie zaangażowania pracowników i wywarcie znaczącego pozytywnego wpływu na codzienną pracę przedsiębiorstw sektora energetycznego we wszystkich krajach partnerskich. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez międzynarodową konferencję, różne narzędzia rozpowszechniania wymienione poniżej.

„Podręcznik dotyczący zapobieganiu konfliktom” składa się z pięciu głównych części, które obejmują: cele podręcznika, wprowadzenie do sporów zbiorowych (definicje i przepisy prawne), krótki przegląd rozwiązywania sporów pracowniczych w Europie, mechanizmy zapobiegania sporom (prawa do informacji, konsultacji i uczestnictwa) oraz czynniki wpływające na spory zbiorowe lub zapobiegające im, a także rolę partnerów społecznych.

Wprowadzenie do sporów zbiorowych

Spór zbiorowy to sytuacja konfliktowa, która może powstać w relacji między pracodawcą a pracownikami. W związku z tym stroną sporu zbiorowego może być wyłącznie pracodawca z jednej strony oraz pracownicy reprezentowani przez związki zawodowe lub radę pracowników z drugiej strony.

Zgodnie z sekcją 4 (a) rezolucji Międzynarodowej Organizacji Pracy w sprawie statystyk dotyczących strajków, lokautów i innych działań wynikających ze sporów pracowniczych (1993): „Spór pracowniczy jest stanem niezgody co do konkretnej kwestii lub grupy kwestii, co do których istnieje konflikt między pracownikami a pracodawcami, lub co do których pracownicy lub pracodawcy wyrażają skargę, lub co do których pracownicy lub pracodawcy wspierają innych pracowników lub pracodawców w ich żądaniach lub skargach.”

Nie każdy konflikt jest sporem zbiorowym. Spór zbiorowy może być tylko konfliktem, który będzie dotyczył określonej kategorii spraw i muszą one bezpośrednio wpływać na sytuację określonej grupy pracowników, a nie jednego pracownika, ponieważ wtedy mamy do czynienia ze sporem indywidualnym, a nie zbiorowym. Spór indywidualny wynika z różnicy stanowisk konkretnego pracownika i pracodawcy co do ich praw lub obowiązków wynikających z łączącego ich stosunku pracy. Z kolei spory zbiorowe dotyczą pewnej zbiorowości, a więc interesów większej grupy pracowników, przy czym mogą to być wszyscy pracownicy zakładu pracy lub określona ich część (np. pracownicy administracyjni, pracownicy fizyczni itp.).

Jeśli chodzi o kwestie, które mogą być przedmiotem sporu zbiorowego, są to sprawy dotyczące: warunków pracy, wynagrodzeń lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności pracowników lub innych grup mających prawo do tworzenia związków zawodowych.

Spór zbiorowy zazwyczaj rozpoczyna się od wniosku złożonego przez związki zawodowe. Przykładowo można wskazać żądanie podwyższenia wynagrodzenia, skrócenia czasu pracy, zapewnienia dodatkowych świadczeń np. komercyjnego ubezpieczenia zdrowotnego. Zasadniczo żądanie związków zawodowych ma na celu poszerzenie zakresu świadczeń przysługujących pracownikom oraz lepsze uregulowanie warunków pracy lub płacy. Ale także w przypadku utrzymania istniejących praw, które pracodawca chce ograniczyć.

W praktyce spory zbiorowe mogą mieć miejsce również w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwa (restrukturyzacja wewnętrzna, fuzja, przejęcie itp.). W tym miejscu należy przeanalizować, czy powyższe sytuacje przełożą się bezpośrednio na sytuację pracowników, w szczególności w zakresie warunków pracy lub płacy. Jeśli tak, to mogą być one przedmiotem żądań organizacji związkowych kierowanych do pracodawcy, które w przypadku odmowy ich spełnienia mogą prowadzić do wszczęcia sporu zbiorowego. W przypadku, gdy zmiany zachodzące w miejscu

pracy nie dotyczą bezpośrednio pracowników (np. tylko zmiana właściciela), nie mogą być one przedmiotem żądań mogących prowadzić do sporu zbiorowego.

Prawo do rokowań zbiorowych jest regulowane na poziomie krajowym. Jednak źródła tego prawa można znaleźć w umowach międzynarodowych i niektórych politykach Unii Europejskiej. Należą do nich na przykład:

- Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, w szczególności:
 - Konwencja nr 98 dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych, 1949 r.;
 - Konwencja nr 154 dotycząca popierania rokowań zbiorowych;
- Europejska Karta Społeczna – w szczególności art. 6;
- Karta Praw Podstawowych UE – Art. 28;
- Europejski filar praw socjalnych – Art. 8 – Dialog społeczny i zaangażowanie pracowników.

Postępowanie pojednawcze, mediacja i arbitraż to metody rozwiązywania sporów zbiorowych w stosunkach pracy. Ogólnie rzecz biorąc, arbitraż wyróżnia się tym, że arbitraż rozstrzyga spór, podczas gdy postępowanie pojednawcze i mediacja mają na celu jedynie pomoc stronom w osiągnięciu porozumienia w sporze. W 2001 r. Komisja powołała grupę ekspertów do zbadania krajowych doświadczeń w zakresie koncyliacji, mediacji i arbitrażu w celu opracowania europejskiego systemu interwencji w sporach przemysłowych, obejmującego więcej niż jedno państwo członkowskie UE (system ponadnarodowy działający obok usług mediacyjnych, pojednawczych i arbitrażowych ustanowionych na szczeblu krajowym). Na przykład dyrektywa 94/45/WE Europejskiej Rady Zakładowej i statut spółki europejskiej miały pomóc stronom dialogu społecznego UE na poziomie sektorowym i międzysektorowym w osiąganiu porozumień i rozwiązywaniu sporów dotyczących ich interpretacji, a także przyczynić się do rozwiązywania ponadnarodowych sporów pracowniczych wynikających z restrukturyzacji przedsiębiorstw. Niestety, inicjatywa ta została przerwana i obecnie w UE nie ma instytucji ani mechanizmu umożliwiającego rozwiązywanie sporów zbiorowych na poziomie ponadnarodowym.

Strajk jest ostateczną fazą sporu zbiorowego. Akcja strajkowa jest jednym z podstawowych środków dostępnych pracownikom i ich organizacjom w celu promowania ich interesów gospodarczych i społecznych. Jest to najbardziej widoczna i kontrowersyjna forma działań zbiorowych w przypadku sporu zbiorowego i często jest postrzegana jako ostatnia deska ratunku organizacji pracowniczych w dążeniu do realizacji ich żądań. Prawo do strajku jest wyraźnie uznane w konstytucjach i/lub ustawach wielu krajów. Może ono przybierać różne formy, od całkowitego wycofania się z pracy na czas nieokreślony po bardziej ograniczone formy protestu. Prawo do strajku nie jest wyraźnie przewidziane ani uregulowane w Konstytucji MOP ani w żadnej z Konwencji MOP. Konstytucje niektórych państw członkowskich wyraźnie uznają prawo do strajku. W innych nie jest ono wyraźne, ale dorozumiane, a w kilku nie można mówić o prawie, a jedynie o wolności do strajku.

Rozwiązywanie sporów pracowniczych w Europie – krótki przegląd

Zarządzanie zmianą to ogólny termin określający podejścia mające na celu przygotowanie, wsparcie i pomoc osobom, zespołom i organizacjom w dokonywaniu zmian w ich organizacjach/firmach. Obejmuje ono metody, które przekierowują lub redefiniują wykorzystanie zasobów, procesy biznesowe, alokacje budżetowe lub inne tryby działania, które znacząco zmieniają firmę lub organizację. Zarządzanie zmianą organizacyjną (skrót z j. angielskiego OCM, *organisational change management*) uwzględnia całą organizację i to, co należy zmienić, podczas gdy zarządzanie zmianą może być używane wyłącznie w odniesieniu do tego, w jaki sposób transformacja organizacyjna wpływa na ludzi i zespoły.

W raporcie omówiono konkretną formę zmiany organizacyjnej, a dokładniej rozwiązywanie sporów, które obejmuje proces podejmowania decyzji w różnych aspektach: wynagrodzenia, restrukturyzacja, postęp technologiczny, dostosowanie do nowych przepisów itp.

Spór zbiorowy to sytuacja konfliktowa, która może powstać w relacji między pracodawcą a pracownikami. W związku z tym stronami sporu zbiorowego mogą być tylko pracodawca z jednej strony i pracownicy reprezentowani przez związki zawodowe lub radę pracowników z drugiej strony. Spór zbiorowy zazwyczaj rozpoczyna się od wniosku złożonego przez związki zawodowe. Przykładowo, możliwe jest wskazanie żądania podwyżki wynagrodzenia, skrócenia czasu pracy, zapewnienia dodatkowych świadczeń, np. komercyjnego ubezpieczenia zdrowotnego. Zasadniczo żądanie związków zawodowych ma na celu poszerzenie zakresu świadczeń przysługujących pracownikom oraz lepsze uregulowanie warunków pracy lub płacy. Ale także w przypadku utrzymania istniejących praw, które pracodawca chce ograniczyć.

Spory pracownicze są istotne dla polityki europejskiej pod kilkoma względami. W kontekście prawa do organizowania się i negocjowania, prawo do strajku jest kluczowym prawem europejskich pracowników. Jest ono jednak zazwyczaj zarządzane na poziomie krajowym, a nie europejskim. Prawo do strajku wchodzi w złożone interakcje z innymi prawami, w szczególności z prawem do informacji i konsultacji, prawem do uczestnictwa na poziomie zarządu (patrz lista odpowiednich przepisów na poziomie UE w odnośnikach).

W ostatnich latach nastąpił ogólny spadek liczby akcji protestacyjnych w państwach członkowskich UE. Według sprawozdania Eurofound z 2022 r. w sprawie sporów zbiorowych w UE, tendencja ta utrzymała się podczas pandemii COVID-19, przy czym najbardziej znaczące spory pracownicze, co nie jest zaskakujące, miały miejsce w sektorze zdrowia ludzkiego i usług socjalnych, w sektorze edukacji oraz w sektorze transportu i logistyki.

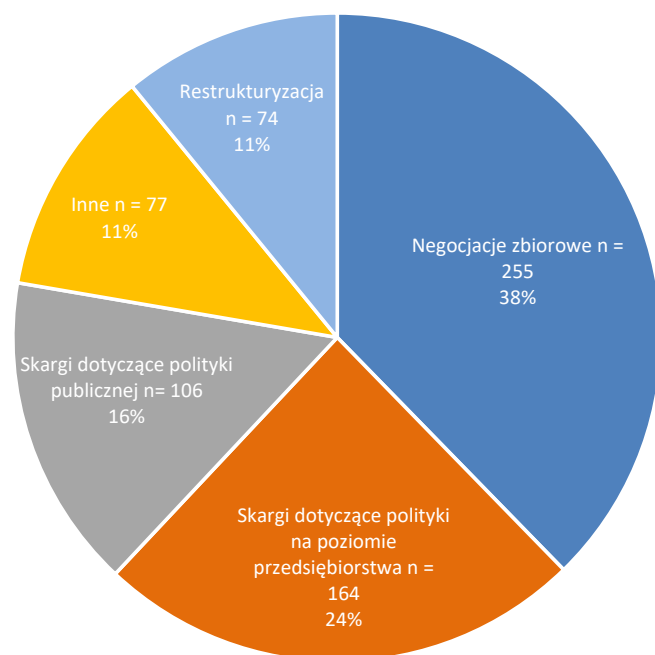
W oparciu o dane zebrane w latach 2018–2019 podczas pilotażu bazy danych Industrial Action Monitor, Eurofound przeprowadziła analizę kłastrów w celu sklasyfikowania akcji protestacyjnych w Europie w pięciu kategoriach:

Krajowe spory dotyczące interesów i praw, czasami obejmujące różne formy zatrudnienia;

1. rozszerzone spory dotyczące układów zbiorowych pracy;
2. lokalne spory dotyczące problemów zatrudnienia, czasu pracy i restrukturyzacji, z krótkimi przerwami w pracy;
3. lokalne spory dotyczące praw pracowniczych i skarg na politykę firmy;
4. spory dotyczące polityki publicznej.

Według Eurofound (2022) konteksty, w których spory pojawiły się w 2021 r., były zróżnicowane i nie wszystkie dotyczyły kwestii związanych z miejscem pracy. Negocjacje zbiorowe stanowiły kontekst ponad jednej trzeciej sporów, przy czym skargi dotyczące polityki na poziomie przedsiębiorstwa stanowiły kolejną jedną czwartą, a skargi dotyczące polityki publicznej stanowiły kolejne 16%.

Wykres 1. Kontekst sporów w Europie



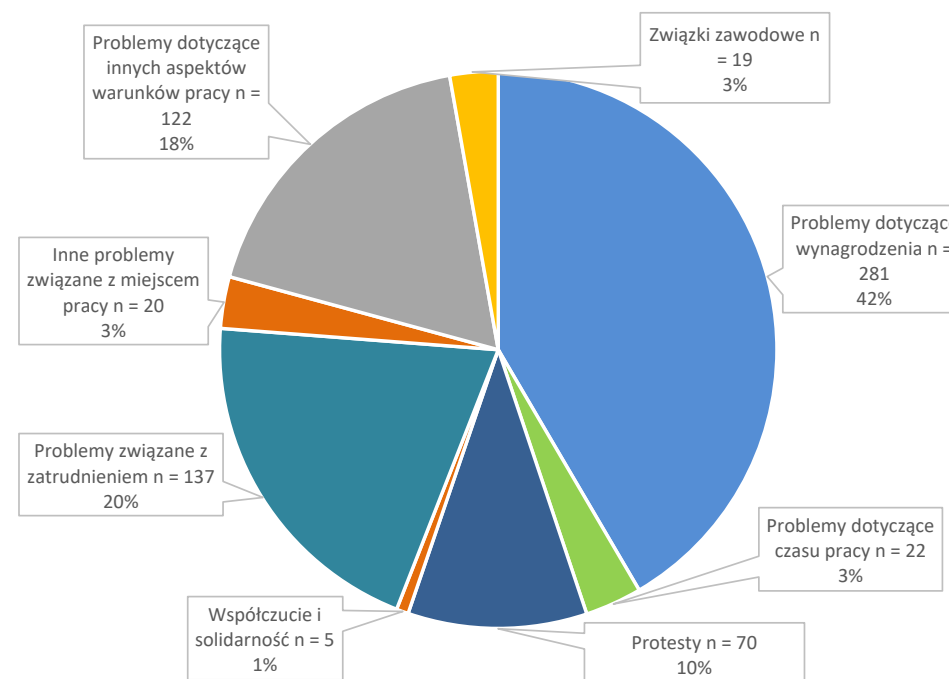
Źródło: Baza danych IAM, 2021, n=676 (Eurofound, 2022)

Pod względem konkretnych kwestii, problemy związane z wynagrodzeniem stanowiły ponad 40% sporów, problemy związane z zatrudnieniem stanowiły 20%, inne aspekty warunków pracy stanowiły 16%, a protesty stanowiły 13%. Ponad 80% sporów dotyczyło kwestii interesów, a nie praw.

Autorzy badania podkreślają jednak, że bazy danych dotyczące sporów zbiorowych w UE są niekompletne, a zatem istnieje względny brak wiarygodnych porównywalnych danych na temat przyczyn i kwestii zbiorowych sporów pracy w całej Europie, co utrudnia wysiłki na rzecz analizy wzorców i porównywania ich na poziomie krajowym lub według sektorów. W tym kontekście interpretacja danych przedstawionych w badaniu (jak dotąd najbardziej kompleksowym) powinna być dokonywana ostrożnie.

Złożoność i różnorodność przyczyn sporów stanowi wyzwanie pod względem wyodrębnienia głównych czynników powodujących spory pracownicze. Zdecydowanie najczęściej zgłaszaną przyczyną sporu jest wynagrodzenie, a w erze rosnącej neoliberalnej orientacji politycznej oraz rosnących oszczędności w ciągu ostatniej dekady, potencjał konfliktu w ramach stosunku pracy wzrósł. W związku z tym roszczenia płacowe mogą być łączone z innymi kwestiami związanymi z intensyfikacją pracy, restrukturyzacją zarządzania lub zmianą harmonogramu zmian (Vandaele, 2016).

Wykres 2. Główne kwestie sporne w Europie

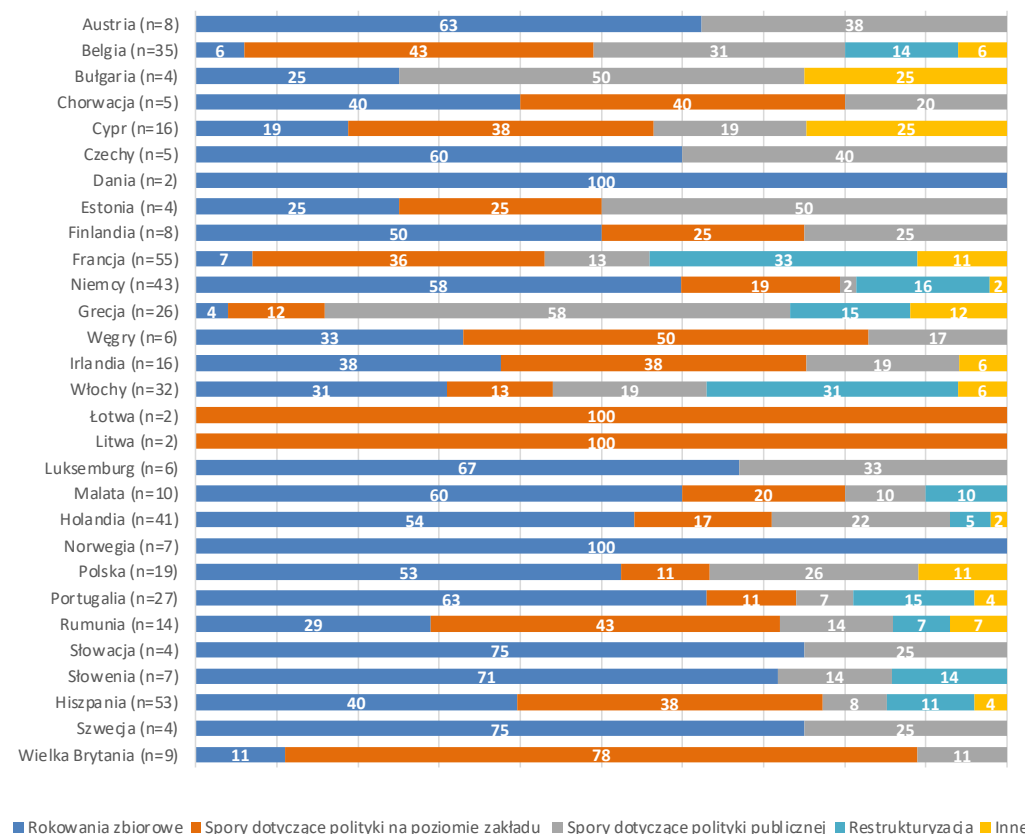


Źródło: Baza danych IAM, 2021, n=676 (Eurofound, 2022)

Oprócz wynagrodzeń, istnieje również kilka innych czynników regularnie zgłaszanych jako główne czynniki powodujące spory zbiorowe. Na przykład spory są często spowodowane tendencjami makroekonomicznymi, takimi jak wzrost przemysłowy lub redukcje w szerszej gospodarce (Screpanti, 1987). Równie prawdopodobne jest istnienie silnego, choć sprzecznego związku między bezrobociem a sporami. Z jednej strony, niskie bezrobocie ma tendencję do zwiększania zaufania pracowników do dochodzenia swoich roszczeń, ale także zwiększa prawdopodobieństwo, że pracodawcy zgodzą się na ich żądania, aby uniknąć zakłóceń. Z drugiej strony, wysokie bezrobocie obniża zaufanie pracowników, ale jednocześnie może zwiększać zaangażowanie pracodawców w cięcie kosztów, pozostawiając pracownikom niewielki wybór i zmuszając ich do wszczynania sporów (Hyman, 1977; Screpanti, 1987).

Wykres 3 przedstawia kontekst, w którym pojawiły się spory pracownicze, w podziale na kraje (Serbia nie była objęta badaniem). Analiza wykazała, że istnieją znaczne różnice między krajami. W większości krajów spory pracownicze są związane z negocjacjami zbiorowymi, na przykład w Danii i Norwegii (100%), Hiszpanii i Szwecji (75%), Słowenii (71%) i Luksemburgu (67%). W niektórych innych krajach dominują skargi dotyczące polityki publicznej, na przykład w Grecji (58%) oraz Estonii i Bułgarii (50%). W dwóch krajach spory pracownicze związane z restrukturyzacją stanowią znaczną część całkowitego odsetka sporów: Francja (33%) i Włochy (31%).

Wykres 3. Kontekst, w którym pojawiły się spory pracownicze, w podziale na kraje (%), UE27 i Wielka Brytania



Uwaga: Liczba sporów dostępnych dla każdego kraju jest podana w nawiasach po nazwie kraju. Należy zachować szczególną ostrożność przy interpretacji wzorców ze względu na bardzo małe liczby w niektórych krajach.

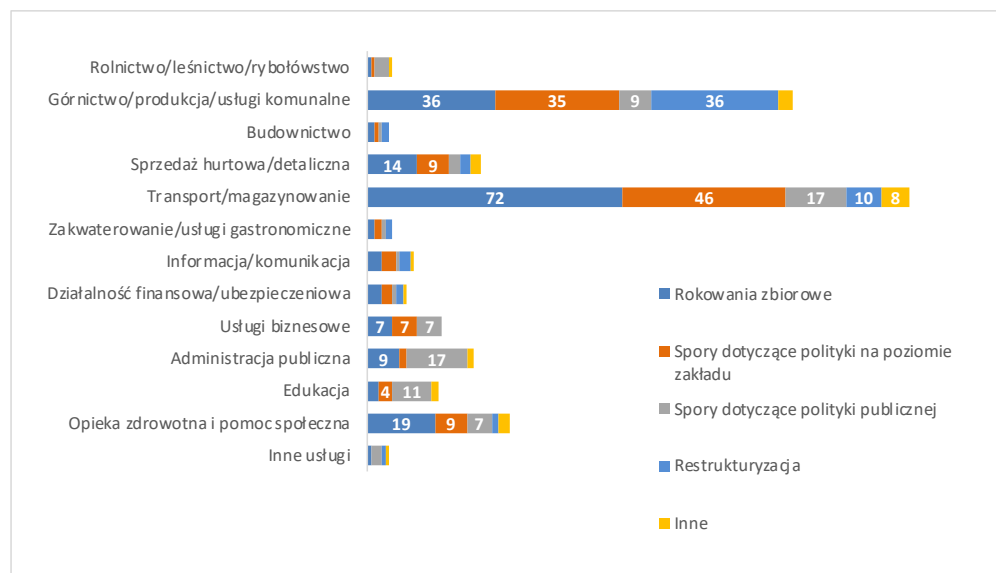
Źródło: Baza danych IAM, 2021, n=470 (Eurofound, 2022)

W odniesieniu do krajów analizowanych w ramach projektu „Energia do partycypacji”, w Polsce i Portugalii spory zbiorowe były głównie spowodowane negocjacjami zbiorowymi. W Hiszpanii najważniejszą rolę odgrywają skargi dotyczące polityki na poziomie przedsiębiorstwa, ale negocjacje zbiorowe nadal często stanowią podstawę sporów. W Bułgarii skargi były głównie spowodowane niezado-

wolaniem z polityki publicznej, ale należy wziąć pod uwagę, że liczba zgłoszonych przypadków w tych krajach jest bardzo mała. Dane nie pozwalają na sformułowanie żadnych wniosków na temat pojawiających się wzorców w analizowanych krajach (co jest również zgodne z kluczowymi wnioskami z badania Eurofound, 2022).

Rozkład sektorowy sporów zbiorowych wskazuje na największą ich liczbę w UE w sektorach transportu i magazynowania (ok. 33% wszystkich zgłoszonych przypadków). Sektor energetyczny został uwzględniony w zagregowanej grupie: górnictwo, produkcja i usługi użyteczności publicznej, która jest drugą co do wielkości grupą pod względem liczby sporów zbiorowych w UE (25% wszystkich zgłoszonych przypadków). Badanie nie pozwala jednak na wyodrębnienie sektora energetycznego i porównanie go z innymi sektorami.

Wykres 4. Kontekst, w którym pojawiły się spory zbiorowe, według sektorów (%), UE27 i Wielka Brytania



Uwagi: Niektóre sektory zostały połączone ze względu na niską liczbę.

Źródło: Baza danych IAM, 2021, n=465 (Eurofound, 2022)

Raport Eurofound zwraca uwagę na zakres, w jakim istniejąca literatura na temat akcji protestacyjnych w Europie opiera się na niekompletnych danych. Wskazuje

na potrzebę systematycznego gromadzenia dowodów empirycznych w przyszłości, aby zapewnić podstawę do analizy porównawczej. Gromadzenie danych powinno opierać się na jasnych definicjach uzgodnionych na poziomie międzynarodowym, aby zapewnić porównywalność na poziomie krajowym. Dane powinny być gromadzone regularnie, aby umożliwić analizę podłużną.

Gromadzone dane powinny być również wystarczająco szczegółowe, aby umożliwić porównanie w wielu wymiarach – uzgodnionych w drodze dyskusji z odpowiednimi zainteresowanymi stronami, takimi jak sektor, zawód/rodzaj zatrudnienia, kwestia wyzwalająca, kontekst rokowań zbiorowych i płeć zaangażowanych pracowników. W idealnej sytuacji powinna istnieć możliwość zestawienia tych informacji z innymi danymi w celu obliczenia kosztów ekonomicznych sporów, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.

Powszechnie przyjmuje się, że pierwsze dwie dekady XXI wieku były trudnym okresem dla stosunków pracy w UE, a instytucjonalne filary europejskich modeli społecznych zostały osłabione – w szczególności kluczowe filary stowarzyszeń pracodawców, członkostwa w związkach zawodowych i zakresu rokowań zbiorowych – co doprowadziło do zwiększonej heterogeniczności tych filarów na poziomie krajowym (Marginson, 2017). Czynniki odpowiedzialne za ten spadek to zwiększona integracja rynkowa i gospodarcza, globalizacja, unia monetarna, ekspansja UE i globalny kryzys finansowy – których skutki rozłożyły się nierównomiernie w całej UE. Wydarzenia te zwiększyły presję na osłabienie ochrony zatrudnienia, liberalizację niepewnych umów, decentralizację negocjacji zbiorowych i usunięcie mechanizmów przedłużania umów (Hyman, 2018). Krótko mówiąc, nastąpiło ogólne pogorszenie pozycji siły roboczej w stosunku do kapitału w sferze stosunków pracy, ale ponieważ te ponadnarodowe naciski zostały nierównomiernie rozłożone na kraje UE, czynniki takie jak bezpieczeństwo zatrudnienia, świadczenia socjalne i reprezentacja w miejscu pracy są teraz jeszcze bardziej zależne od kraju, w którym dana osoba pracuje (Meardi, 2018). W konsekwencji systemy stosunków pracy stały się bardziej zróżnicowane w całej UE, a relacje między państwem, kapitałem i siłą roboczą na szczeblu krajowym stały się coraz ważniejsze (Marginson, 2017; Hyman, 2018; Meardi, 2018).

Jednak w ostatnim czasie UE podjęła wysiłki w celu zwiększenia swoich referencji społecznych. W szczególności wynika to z Europejskiego filaru praw socjalnych, który został formalnie uzgodniony w 2017 r. i stanowi szerokie i kompleksowe zobowiązanie do równości i dobrobytu społecznego w całej UE. W odniesieniu do systemów stosunków pracy najistotniejszy jest rozdział II filaru, który obejmuje uczciwe warunki pracy. Obejmuje on potwierdzone zobowiązanie w całej UE do następujących aspektów warunków pracy: bezpieczne i elastyczne zatrudnienie; godziwe wynagrodzenie; informacja o warunkach zatrudnienia; ochrona zatrudnienia; dialog społeczny; zaangażowanie pracowników; równowaga między

życiem zawodowym a prywatnym; zdrowe, bezpieczne i dobrze dostosowane środowisko pracy; oraz ochrona danych. Filar ten jest bardzo ambitnym i długoterminowym projektem, ale z pewnością, jeśli obecne i przyszłe rządy będą w stanie zrealizować jego główne założenia, będzie on miał pozytywny wpływ na ochronę socjalną w całej UE, a w ramach tego pomoże stworzyć systemy stosunków pracy, które bardziej sprzyjają dialogowi społecznemu.

Zgodnie z tą zmianą ukierunkowania jest już również jasne, że podejście UE do wyzwań związanych z kryzysem COVID-19 różni się od jej podejścia do poprzednich kryzysów, zwłaszcza kryzysu finansowego z lat 2007-2008. Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo natychmiastowego powrotu do rygorystycznych środków oszczędnościowych, które zostały nałożone w ostatniej dekadzie, wraz z reakcjami politycznymi w strefie euro. Biorąc pod uwagę, że, jak wspomniano powyżej, poprzedni system oszczędnościowy wywarł silną presję na klimat stosunków przemysłowych i doprowadził do dalszego osłabienia władzy i wpływów związków zawodowych, jeśli obecne środki pozostaną w mocy w okresie po pandemii COVID-19, nawet jeśli tylko częściowo, może to doprowadzić do bardziej sprzyjającego środowiska dla działalności związków zawodowych. Należy jednak przyznać, że przy poziomie wydatków publicznych podejmowanych obecnie w odpowiedzi na kryzys COVID-19, w pewnym momencie będzie musiało nastąpić odwrócenie i powrót do bardziej ostrożnego fiskalnego systemu. Mamy nadzieję, że przynajmniej niektóre lekcje zostały wyciągnięte z poprzedniej dekady i to odwrócenie nie będzie stosowane w tak surowy i drakoński sposób.

Prawa do informacji, konsultacji i uczestnictwa – mechanizmy zapobiegania sporom

Ustawodawstwo UE zapewnia pracownikom prawo do informacji, konsultacji i uczestnictwa, które ustanawia mechanizmy dialogu społecznego w celu zapobiegania zbiorowym sporom pracowniczym.

Dyrektywa Rady 2002/14/WE ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej¹ definiuje „**informowanie**” jako „przekazywanie przedstawicielom pracowników przez pracodawcę danych w celu umożliwienia im zaznajomienia się z przedmiotem sprawy i zbadania jej” (artykuł 2 lit. f). „**Przeprowadzanie konsultacji**” zdefiniowano jako „wymianę poglądów oraz nawiązanie dialogu między przedstawicielami pracowników a pracodawcą” (art. 2 lit. g). Dyrektywa ta wprowadza wymóg informowania i konsultacji w przedsiębiorstwie z przedstawicielami pra-

cowników oraz tworzy podstawę prawną do powołania **rady pracowników**. Zapisy te dotyczą przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników w dowolnym państwie członkowskim lub zakładów UE zatrudniających co najmniej 20 pracowników w dowolnym państwie członkowskim. Dyrektywa pozostawia państwu członkowskim elastyczność w zakresie praktycznych ustaleń, które mogą być dokonane w porozumieniu z partnerami społecznymi. Muszą one jednak być zgodne z zasadami wyrażonymi w art. 1. 1. Dokładniej: „3. Definiując lub wdrażając praktyczne ustalenia dotyczące informowania i przeprowadzania konsultacji, pracodawca oraz przedstawiciele pracowników działać będą w duchu współpracy oraz w poszanowaniu wzajemnych praw i obowiązków biorąc pod uwagę interes zarówno przedsiębiorstwa lub zakładu, jak i pracowników”.

Procedury informowania i konsultacji powinny obejmować:

- informowanie na temat ostatniego i prawdopodobnego rozwoju działalności przedsiębiorstwa lub zakładu oraz ich sytuacji ekonomicznej;
- informowanie i przeprowadzanie konsultacji na temat sytuacji, struktury i prawdopodobnego rozwoju zatrudnienia w przedsiębiorstwie lub zakładzie oraz przewidywanych środków, w szczególności, w przypadku, gdy istnieje zagrożenie zatrudnienia;
- informowanie i przeprowadzanie konsultacji w sprawie decyzji, które prawdopodobnie będą prowadziły do istotnych zmian w organizacji pracy lub w stosunkach umownych.

Prawo do informacji i konsultacji przysługuje również pracownikom przedsiębiorstw ponadnarodowych działających w Unii Europejskiej. Dyrektywa 94/45/WE w sprawie ustanowienia Europejskiej Rady Zakładowej lub trybu informowania i konsultowania pracowników w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym² oraz zaktualizowana później dyrektywa 2009/38/WE³ stworzyły podstawy do ustanowienia **europejskich rad zakładowych** (ERZ). Są to stałe organy reprezentacji pracowników, które ułatwiają procesy informacyjne i konsultacyjne.

Główną motywacją stojącą za ustanowieniem takiego mechanizmu była potrzeba odpowiedzi pracowników na rozwijające się procesy globalizacji przedsiębiorstw oraz potrzeba większej integracji w Unii Europejskiej, także w wymiarze dialogu społecznego. Wraz z większą internacjonalizacją przedsiębiorstw potrzebny był odpowiedni poziom dialogu społecznego, który odpowiadałby odpowiednim organom podejmującym decyzje w celu zrównoważenia pozycji pracowników i pracodawców. Europejskie Rady Zakładowe wprowadziły nowy europejski poziom stosunków przemysłowych. ERZ mogą być tworzone w przedsiębiorstwach wielonarodowych posiadających zakłady w co najmniej

1 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32002L0014>

2 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31994L0045>

3 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0038>

dwóch państwach członkowskich. Przedsiębiorstwa muszą spełniać następujące kryteria:

- zatrudniać co najmniej 1000 pracowników w państwach członkowskich;
- i zatrudniać co najmniej 150 pracowników w każdym z co najmniej dwóch państw członkowskich.

Dyrektywa 94/45/WE została zmieniona po 15 latach funkcjonowania. Nowa Dyrektywa 2009/38/WE (wersja przekształcona) wzmocniła rolę i prawa ERZ w wielu obszarach, w szczególności:

- wzmocniła i wyraźniej zdefiniowała prawa ERZ do informacji i konsultacji;
- wyraźniej odróżniła informowanie i konsultowanie w ramach ERZ od procesów prowadzonych przez organy krajowe, a tym samym wprowadziła nową definicję „kwestii ponadnarodowych”, za które odpowiedzialne są ERZ;
- nadała większą rolę związkom zawodowym;
- nadała uprawnienia dla członków ERZ do udziału w szkoleniach bez utraty wynagrodzenia z powodu nieobecności;
- zawiera zasady dostosowywania ERZ do zmian strukturalnych w kontekście przedsiębiorstw wielonarodowych.

Pracownicy mogą również podejmować działania, które nazywane są **partycypacją pracowniczą** i wiążą się z większym zaangażowaniem pracowników. Partycypacja pracownicza może być bezpośrednia – wówczas polega na bezpośrednich praktykach negocjacyjnych, zwykle indywidualnych, między pracownikami a pracodawcą. Istnieje również partycypacja zapośredniczona przez demokratycznie wybranych przedstawicieli pracowników. W krajach Unii Europejskiej pracownicy mogą zazwyczaj spotkać się z następującymi formami reprezentacji:

- związek zawodowy (w danym miejscu pracy może istnieć więcej niż jeden związek);
- reprezentacje *ad hoc* – tworzone ad hoc w celu zainicjowania dialogu mającego na celu rozwiązanie ważnej w danym momencie kwestii. Zazwyczaj tworzone są w miejsce związku zawodowego, jeśli taka organizacja nie została jeszcze utworzona w danym przedsiębiorstwie;
- reprezentacja pracowników na poziomie zarządu. W większości krajów Unii Europejskiej pracownicy mają prawo wybierać swoich przedstawicieli do organów statutowych (rada nadzorcza, zarząd) w wybranych spółkach (najczęściej w spółkach państwowych lub innych stosunkowo dużych przedsiębiorstwach lub w sektorze publicznym).

Reprezentacja pracowników na poziomie zarządu jest mechanizmem partycypacji pracowniczej i ważnym elementem demokracji przemysłowej. Według Aline Conchon (2011), reprezentacja pracownicza na poziomie zarządu „odnosi się do zjawiska, w którym pracownicy wybierają lub wyznaczają swoich przedstawicieli do organów statutowych spółek”. Wybrani (lub wyznaczeni) przedstawiciele pracowników mają takie same obowiązki jak inni członkowie organów statutowych spółki (rada nadzorcza, zarząd) i jednocześnie reprezentują interesy pracowników (Munkholm, 2018).

W przeciwieństwie do prawa do informacji i konsultacji, regulacje dotyczące reprezentacji na poziomie zarządu pozostawione są w gestii państw członkowskich, w związku z czym brak jest ram prawnych pozwalających na ustalenie określonych standardów w tym zakresie w poszczególnych krajach. W rezultacie w krajach UE można znaleźć dużą różnorodność przyjętych rozwiązań w zakresie tego typu reprezentacji. Reprezentacja na poziomie zarządu funkcjonuje w 19 z 31 państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego, z czego 14 korzysta z szerokiego zakresu regulacji, a pięć jedynie z ograniczonych praw uczestnictwa. W każdym kraju rozwinął się konkretny system, a reprezentacja na poziomie zarządu jest zawsze osadzona w szerszym kontekście krajowego systemu stosunków pracy (więcej szczegółów na temat różnic na poziomie krajowym można znaleźć w Conchon, 2011 i Munkholm, 2018).

Niektóre dyrektywy wyraźnie uznają prawa do uczestnictwa w związku ze zmianami statusu spółki lub ponadnarodową mobilnością spółek (Owczarek, 2021). W takich przypadkach odpowiednie dyrektywy chronią prawa uczestnictwa w zaangażowanych spółkach. Na przykład dyrektywa 2001/86/WE, która uzupełnia statut spółki europejskiej zapewnia zaangażowanie pracowników w spółkach europejskich poprzez informowanie i konsultowanie się z pracownikami. Chroni ona nawet partycypację na poziomie zarządu, gdy taka partycypacja istnieje już w jednej ze spółek zaangażowanych w proces tworzenia spółki europejskiej. Co więcej, dyrektywa 2005/56/WE w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych zawiera przepisy zapewniające, że mechanizmy informowania, konsultacji i uczestnictwa w łączących się spółkach zostaną utrzymane na poziomie nie gorszym niż przed połączeniem, pod pewnymi warunkami. Te prawa pracownicze zostały powtórzone w późniejszej dyrektywie UE 2017/1132/WE odnoszącej się do niektórych aspektów prawa spółek. Ponadto dyrektywa 2019/2121 zmieniająca dyrektywę (UE) 2017/1132 w odniesieniu do transgranicznych przekształceń, połączeń i podziałów rozszerzyła zakres regulowanej restrukturyzacji z połączeń również na podziały i przekształcenia.

Akty prawne UE dotyczące informacji i konsultacji (i powiązane kwestie)

Dyrektywa Rady 94/45/WE z dnia 22 września 1994 r. w sprawie ustanowienia Europejskiej Rady Zakładowej lub trybu informowania i konsultowania pracowników w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1994/45/oj>

Dyrektywa Rady 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniająca statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32001L0086>

Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej – Wspólna deklaracja Parlamentu Europejskiego, Rady i Komisji w sprawie reprezentacji pracowników <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32002L0014>

Dyrektywa 2005/56/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 października 2005 r. w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32005L0056>

Dyrektywa 2009/38/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 6 maja 2009 r. w sprawie ustanowienia europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym (wersja przekształcona) <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/38/oj>

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/1132 z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie niektórych aspektów prawa spółek <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32017L1132>

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2121 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniająca dyrektywę (UE) 2017/1132 w odniesieniu do transgranicznego przekształcania, łączenia i podziału spółek <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L2121>

Czynniki wpływające na spory zbiorowe lub zapobiegające im oraz rola partnerów społecznych

Projekt „Energia do partycypacji: zwiększenie zaangażowania pracowników w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu podczas restrukturyzacji sektora energetycznego” zakładał wymianę doświadczeń między krajami i partnerami społecznymi (zarówno organizacjami pracodawców, jak i pracowników) w zakresie sporów zbiorowych, która miała miejsce podczas Międzynarodowego Okrągłego Stołu w dniach 22 i 23 maja 2023 roku. Po omówieniu różnych typologii konfliktów (patrz Tabela 1), różnic w krajowych systemach stosunków przemysłowych i krajo-brazie prawnym w odniesieniu do rozwiązywania sporów zbiorowych (patrz lin-ki do profili krajów w odniesieniach i szczegółowy raport dotyczący metodologii

zapobiegania konfliktom), partnerzy zostali poproszeni o przeanalizowanie czynników prowadzących do sporów zbiorowych w odniesieniu do ich doświadczeń na poziomie krajowym. Spotkanie okrągłego stołu obejmowało dwie sesje: na temat zewnętrznych i wewnętrznych czynników konfliktów przemysłowych i sposobów radzenia sobie z nimi oraz na temat metod rozwiązywania konfliktów (jak zapobiegać i rozwiązywać konflikty przemysłowe?). Wkład dostarczony przez partnerów projektu będzie kontekstualizował informacje dostarczone w pierwszych częściach Podręcznika.

Tabela 1. Podział konfliktów ze względu na ich przyczynę

Rodzaj konfliktu	Przyczyna
Konflikt interesów	- o Procedury - o Istotne kwestie - o Potrzeby psychologiczne
Konflikt strukturalny	- o Rozbieżne obowiązki - o Braki w organizacji pracy i przestrzeni - o Ograniczenia czasowe - o Niejasny podział zadań i obowiązków
Konflikt wartości	- o Wartości centralne - o Wartości peryferyjne
Konflikt relacji	- o Zaangażowanie silnych emocji - o Stereotypy i uprzedzenia - o Niepowodzenia w komunikacji - o Negatywne doświadczenia osobiste
Konflikt o danych	- o Brak informacji - o Niezrozumienie danych - o Rozbieżne interpretacje tych samych informacji - o Różne procedury gromadzenia i analizowania danych

Czynniki zewnętrzne a wewnętrzne

Uczestnicy Międzynarodowego Okrągłego Stołu zostali poproszeni o przeanalizowanie krajowych przypadków pokazujących przykład rozwiązania sporu i wskazanie kluczowych przeszkód i trudności w rozwiązaniu konfliktu (lub przeszkód w osiągnięciu porozumienia lub uniknięciu konfliktu). Dyskusja objęła przypadki ze wszystkich pięciu krajów objętych projektem (Bułgarii, Polski, Portugalii, Serbii i Hiszpanii). Czynniki zostały omówione i uporządkowane w sposób przedstawiony poniżej.

Czynniki / warunki zewnętrzne

- Czynniki makroekonomiczne: rosnące ceny gazu, rosnąca inflacja, rosnące stopy procentowe, zakłócone łańcuchy dostaw w wyniku pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie.
- Czynniki polityczne: Europejski Zielony Ład (wszystkie kraje – z wyjątkiem kandydata do UE – Serbii), polityka krajowa (rezygnacja z energii jądrowej i plany zamknięcia wszystkich kopalń węgla w Hiszpanii – jednak z zachowaniem programów ochrony pracowników; zamknięcie wszystkich kopalń węgla i rafinerii bez większych programów zwolnień grupowych w Portugalii, wprowadzenie skomplikowanego systemu podatkowego – Polski Ład oraz plany zamknięcia sektora wydobywczego i energetycznego w Polsce, Bułgaria – okres przedwyborczy – spełnienie obietnic złożonych grupom społecznym).

Czynniki / uwarunkowania wewnętrzne

- Zmiany organizacyjne: restrukturyzacja, konsolidacja spółek (Polska, Portugalia, Hiszpania).
- Strategie/taktyki pracodawców/związków zawodowych: postawa konfrontacyjna, odrzucenie rozmów, zastraszanie, np. poprzez niewypłacanie wynagrodzeń, zatrudnianie pracowników zewnętrznych podczas strajku, delegowanie do negocjacji przedstawicieli kierownictwa, którzy nie mieli prawa do zawierania porozumień.
- Rola zewnętrznej agencji mediacji sporów (czynnik pozytywny) (Bułgaria, Serbia).
- Nieprzestrzeganie postanowień układów zbiorowych pracy (Bułgaria, Polska, Serbia).
- Ignorowanie dialogu – jednostronne decyzje rządu/pracodawcy (Portugalia, Polska).

Możliwość wymiany doświadczeń i informacji między podmiotami stosunków pracy z różnych krajów europejskich jest nie tylko formą podnoszenia świadomości organizacyjnej, ale przede wszystkim doskonałą platformą do uczenia się różnych rozwiązań w różnych sytuacjach: od doniosłej roli dialogu społecznego po zinstytucjonalizowane spory. W raporcie z projektu, na podstawie dyskusji partnerów, przedstawione zostały różne aspekty rozwiązywania sporów: czynniki determinujące kształt stosunków pracy, rola dialogu społecznego i sposoby rozwiązywania sporów zbiorowych, a także wpływ postaw stron stosunków pracy, które często okazują się kluczowe dla sposobu prowadzenia rokowań.

Metody rozwiązywania konfliktów

– jak zapobiegać i rozwiązywać spory zbiorowe?

Podczas Międzynarodowego Okrągłego Stołu uczestnicy wymienili szereg czynników wpływających na spory zbiorowe oraz sposoby zapobiegania i rozwiązywania konfliktów zbiorowych – tak jak postrzegają to na podstawie swoich doświadczeń w sektorze energetycznym. Czynniki te były następujące:

- istotą dialogu jest zdolność partnerów do dialogu, wzajemnego słuchania, dążenia do dialogu i porozumienia, każda ze stron musi proponować rozwiązania i kierować się empatią;
- należy wziąć pod uwagę nierówną pozycję partnerów. Rząd i pracodawcy są zawsze na silniejszej pozycji, podczas gdy pracownicy są na słabszej. Rząd i pracodawcy potrzebują więcej pojednania. W Portugalii opór i niechęć do negocjacji były obserwowane przez wiele dziesięcioleci i doprowadziły do bezkompromisowej polityki mającej na celu likwidację wszystkich kopalń węgla i rafinerii przy jednoczesnym wprowadzeniu programów zwolnień grupowych;
- konflikt może być szansą na poprawę warunków pracy, ale pracodawcy nie postrzegają go w ten sposób. Pracodawcy często traktują pracowników jak niewdzięczników, intruzów hamujących strategie korporacyjne. Przykładowo, wiele firm w Portugalii korzysta z ulg i zwolnień podatkowych, dzięki czemu zyski firm rosną, a mimo to firmy nie zdecydowały się na podniesienie wynagrodzeń pracowników. Dlatego potrzebne są poważne reformy w celu wzmocnienia pozycji pracowników przy stole negocjacyjnym, aby zrównoważyć siłę pracodawców i przywrócić demokratyczne standardy. Obecnie pracownicy nie chcą angażować się w związki zawodowe ani w spory zbiorowe, ponieważ nie mają siły, by dochodzić swoich praw;
- kluczowym instrumentem zapobiegania i rozwiązywania sporów zbiorowych – zwłaszcza w krajach Europy Wschodniej: Bułgarii, Polsce, Serbii – jest sformalizowany dialog społeczny, negocjacje zbiorowe i określone mechanizmy, które wprowadzają przejrzystość i zasady;
- czasami jednak, nawet gdy mechanizmy i instytucje są na miejscu, napięcia i różnice interesów są tak duże, że prowadzą do eskalacji sporu. Na przykład w Bułgarii główny nacisk kładzie się na znalezienie porozumienia w drodze dialogu społecznego, ale tym, co zawodzi, jest brak powszechności informacji między stronami w procesie negocjacji. Nie pozwala to na prawidłową ocenę sytuacji i dążenie do porozumienia, które jest możliwe w danym kontekście;
- aby strony były na bieżąco, konieczne jest utrzymywanie stałego kontaktu między pracodawcą a związkami zawodowymi, prowadzenie ciągłego dialogu w celu wymiany informacji, bycie w kontakcie ze sobą;

- również pozostawanie w kontakcie ze sobą pozwala uniknąć konfliktów, nie pozwala na eskalację sporu. Podejmuj decyzje na bieżąco, nie odkładaj ich na później. Na przykład w przemyśle wydobywczym w Bułgarii wszystkie kluczowe firmy mają układy zbiorowe pracy, które są aktualizowane. Dialog społeczny jest intensywny i ciągły, co pozwala uniknąć poważnych konfliktów. Podwyżki płac są zazwyczaj o około 1,5 punktu procentowego wyższe niż wzrost płacy minimalnej;
- ważne jest również doświadczenie w dialogu, miękkie umiejętności społeczne, zrozumienie drugiej strony;
- kluczowym czynnikiem w zapobieganiu sporom jest zaufanie i dialog. Związki zawodowe nie powinny wysuwać żądań, których nie można spełnić, a pracodawcy nie powinni twierdzić, że nie ma zysku, którym można by się podzielić z pracownikami. Potrzebna jest autonomiczna, niezależna opinia na temat stanu sektora i poszczególnych firm (w Norwegii istnieje niezależne centrum, które zapewnia taką diagnozę);
- postawy w dialogu społecznym są często odzwierciedlane w narracjach używanych do opisywania konfliktów. Na przykład w Polsce obie strony podchodzą do stołu negocyjnego, aby „kogoś oskubać”, „oszukać”, dogadać się kosztem drugiej strony. Jednocześnie termin „kompromis” ma negatywną konotację wyrażaną często jako „zgniły kompromis”. Podczas gdy budowanie zaufania i partnerstwa wymaga poszukiwania „kompromisu” i „porozumienia” jako wartości samej w sobie.

Zasady negocjacji

W ramach Międzynarodowego Okrągłego Stołu zasady negocjacji zaproponowane przez Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Bruce'a Pattona w ich klasycznej publikacji *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* zostały zaprezentowane i omówione z uczestnikami.

Książka rozpoczyna się rozdziałem „Nie negocjuj stanowisk” który wyjaśnia niepożądane cechy negocjacji stanowisk, w których strony negocjujące spierają się o sekwencję stanowisk. Kolejne cztery rozdziały opisują metodę negocjacji opartych na zasadach w celu „decydowania o kwestiach merytorycznych, a nie poprzez proces targowania się”.

1. „Oddziel ludzi od problemu”

Autorzy podkreślają, że negocjatorzy są przede wszystkim ludźmi – ludźmi, którzy mają różne wartości, pochodzenie kulturowe i emocje. Relacje między stronami mają tendencję do uwikłania się w problem, który strony omawiają; dlatego też podczas negocjacji należy zająć się kwestiami percepcji, emocji i komunikacji. Jeśli chodzi o percepcję, autorzy zauważają, że ważne jest, aby negocjator zrozumiał, jak druga strona postrzega daną kwestię. Sposoby na osiągnięcie tego celu obejmują: „Postaw się w ich sytuacji”, „Omów wzajemne postrzeganie” i „Zachowaj twarz: Uczyń swoje propozycje spójnymi z ich wartościami”. Jeśli chodzi o emocje, autorzy zachęcają negocjatorów do zbadania przyczyn emocji zarówno własnych, jak i drugiej strony. Potrzebne mogą być techniki rozładowywania gniewu, takie jak pozwolenie drugiej stronie na wyrażenie żalu i przeprosiny jako symboliczny gest. Jeśli chodzi o komunikację, autorzy wskazują na trzy powszechne problemy i podają sugestie, jak im zapobiegać lub je rozwiązywać: A. Nierozmawianie z drugą stroną w sposób bezpośredni i jasny; B. Nieaktywne słuchanie drugiej strony, a zamiast tego słuchanie tylko w celu obalenia wypowiedzi drugiej strony; oraz C. Niezrozumienie lub błędna interpretacja tego, co powiedziała druga strona.

2. „Skup się na interesach, a nie na stanowiskach”

Druga zasada odróżnia stanowiska zajmowane przez strony od interesów, które doprowadziły je do tych stanowisk. Autorzy zalecają, aby negocjatorzy zidentyfikowali interesy, takie jak „podstawowe ludzkie potrzeby” „dobrobytu ekonomicznego” i „kontroli nad własnym życiem”, stojące za stanowiskami stron. Obie strony powinny następnie omówić swoje interesy i zachować otwarty umysł na drugą stronę argumentu, aby dojść do opcji, które zaspokoją ich interesy.

3. „Wymyślaj opcje dla wspólnych korzyści”

Trzecia zasada ma na celu zapewnienie korzyści obu negocjującym stronom. Aby wygenerować opcje, autorzy sugerują, aby strony przeprowadziły burzę mózgów osobno i ewentualnie razem. Książka opisuje konkretne techniki promowania skutecznej burzy mózgów; na przykład „Circle Chart” przedstawia powtarzające się etapy problemu, analizy, podejścia i pomysłów na działanie, które powinny wystąpić. Opcje mogą spełniać wspólne interesy lub spełniać różne interesy, które się uzupełniają. Po opracowaniu odpowiedniej opcji jedna ze stron może sporządzić pisemną umowę, aby ułatwić drugiej stronie podjęcie decyzji.

4. „Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów”

Czwarta zasada zachęca strony do „negocjowania na jakiejś podstawie niezależnej od woli którejkolwiek ze stron”. Takie podejście może pomóc w osiągnięciu „mądrych porozumień w sposób polubowny i skuteczny”. Obiektywne kryteria mogą opierać się na takich czynnikach jak wartość rynkowa i precedens. Trzy kroki do wykorzystania obiektywnych kryteriów w negocjacjach to wspólne poszukiwanie takich kryteriów, zachowanie otwartego umysłu na temat tego, które kryteria należy wybrać do zastosowania, oraz nigdy nie uleganie presji lub groźbom.

Uczestnicy Międzynarodowego Okrągłego Stołu zostali również zachęcani do zapoznania się z innymi pozycjami:

- „*Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes*”, Roger Fisher i Scott Brown (1988);
- „*Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*”, William Ury (1991);
- „*Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*”, Roger Fisher i Danny Ertel (1995);
- „*Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*”, William Ury (1999)
- „*Siła pozytywnego Nie Jak przez Nie dotrzeć do Tak*,” William Ury (2007);
- „*Dochodząc do TAK ze sobą. Jak osiągnąć porozumienie z samym sobą oraz z innymi ludźmi*” William Ury (2015).

Odniesienia

Conchon, A. (2011). Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends. Report 121, Europejski Instytut Związków Zawodowych, Bruksela

Metodologia zapobiegania konfliktom opracowana w ramach projektu „Energia do partycypacji: zwiększenie zaangażowania pracowników w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu podczas restrukturyzacji sektora energetycznego” (2023)

Eurofound (2022), Collective labour disputes in the EU, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21026en.pdf

Eurofound (2023) Profile krajów – działania i spory zbiorowe

- Bułgaria: <https://www.eurofound.europa.eu/country/bulgaria#industrial-action-and-disputes>
- Polska: <https://www.eurofound.europa.eu/country/poland#industrial-action-and-disputes>
- Portugalia: <https://www.eurofound.europa.eu/country/portugal#industrial-action-and-disputes>
- Serbia: <https://www.eurofound.europa.eu/country/serbia#industrial-action-and-disputes>
- Hiszpania: <https://www.eurofound.europa.eu/country/spain#industrial-action-and-disputes>
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1981). *Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House

Hyman, R. (1977), *Strikes*, Palgrave Macmillan, Londyn

Hyman, R. (2018), “What future for industrial relations in Europe? ’ Employee Relations, Vol. 40, No. 4, s. 569–579.

MOP (1993) Rezolucja dotycząca statystyk strajków, lokautów i innych działań wynikających ze sporów pracowniczych, 15. Międzynarodowa Konferencja Statystyków Pracy

Marginson, P. (2017), *European industrial relations: An increasingly fractured landscape?*, Warwick Papers in Industrial Relations No. 106, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, UK

Meardi, G. (2018), ‘Economic integration and state responses: Change in European industrial relations since Maastricht’, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 56, No. 3, s. 631–655.

Munkholm, N.V. (2018), Board level employee representation in Europe: an overview, DG ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego, Komisja Europejska, Bruksela

Raporty krajowe opracowane w ramach projektu „Energia do partycypacji: zwiększenie zaangażowania pracowników w zapobieganiu konfliktom i ich rozwiązywaniu podczas restrukturyzacji sektora energetycznego” (2023)

- Bułgaria
- Polska
- Portugalia
- Serbia
- Hiszpania

Owczarek, D. (2021). *Let us participate. Cross-border corporate reorganization and the future of employee involvement in corporate governance. Impulse document and Action plan*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa

Screpanti, E. (1987), „Long cycles in strike activity: An empirical investigation”, British Journal of Industrial Relations, Vol. 25, No. 1, s. 99–124.

Ury, W. (1991). „Getting Past No. Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation”, Bantam Doubleday Dell Publishing

Vandaele, K. (2016), „Interpreting strike activity in western Europe in the past 20 years: The labour repertoire under pressure, Transfer: European Review of Labour and Research”, Vol. 22, No. 3, pp. 277–294.





PARTICIPATIVE ENERGY

Increasing employee involvement in conflict prevention and resolution during energy sector restructuring



This copy is free

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by
the European Union