

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

ZASADY ROZSTRZYGANIA SPORÓW ZBIOROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

THE PRINCIPLES OF LABOR DISPUTES SETTLEMENT IN AN ENTERPRISE

DOI: 10.15611/noz.2016.4.06

Streszczenie: Przedmiotem rozważań są spory zbiorowe pomiędzy pracodawcami a pracownikami (ich reprezentantami), które mogą występować w przedsiębiorstwie. Są one rozpatrywane w ramach kształtowania zbiorowych stosunków pracy jako jednego z typowych procesów personalnych, tj. spory takie są rozstrzygane w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Artykuł ma charakter teoretyczno-metodologiczny, jego zasadniczym celem jest bowiem usystematyzowanie najważniejszych zasad realizacji procesu rozstrzygnięcia sporów zbiorowych w przedsiębiorstwie. Z jednej strony, przy prezentacji tego rodzaju zasad wzięto pod uwagę stosowne uregulowania prawne, precyzujące ogólny tryb postępowania w ramach rozważanego procesu. Z drugiej strony, wykorzystano zalecenia określające sposób realizacji najważniejszych działań w tym procesie, zorientowanych na poszukiwanie obopólnie korzystnych rozwiązań, tj. negocjacji i mediacji, zawarte w literaturze przedmiotu (w tym przemyślenia własne autora artykułu).

Słowa kluczowe: stosunki pracy w przedsiębiorstwie, negocjacje zbiorowe, spory zbiorowe, zasady rozstrzygnięcia sporów zbiorowych, rokowania, mediacja, arbitraż, strajk.

Summary: The subject of consideration are labour (employee) disputes between employers and employees (their representatives), occurring in a company. They are investigated in the frame of the establishing of collective labour relations as one of personal processes, i.e. disputes that are settled within human resource management. The paper is of theoretical and methodological character, because its essential objective is to systematize the most important principles of conducting the process of labour disputes settlement in a company. On the one hand while presenting such principles the appropriate legal regulations have been considered, specifying the general way of conducting within that process. On the other hand there have been exploited the recommendations determining the way of performing the most important activities within that process, focused on seeking mutually profitable solutions, i.e. negotiations and mediation, suggested in literature (including author's own ideas).

Keywords: labour (employee) relations in a company, collective bargaining, collective disputes, principles of settling collective disputes, negotiations, mediation, arbitration, strike.

*An eye for an eye will only make the
whole world blind*
Mahatma Gandhi

1. Wstęp

Kształtowanie zbiorowych stosunków pracy stanowi jeden z typowych i zarazem najważniejszych procesów realizowanych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest podanie najważniejszych zasad (zaleceń, reguł, wskazówek) rozstrzygnięcia (rozwiązywania) sporów zbiorowych, tj. takich, które występują pomiędzy stronami (partnerami) rozważanych stosunków, tzn. pracodawcami i pracownikami (ich reprezentacjami).

Najpierw przedstawiono kontekst zasadniczych rozważań, tj. kształtowanie stosunków pracy stanowiące jeden z procesów personalnych. Następnie omówiono definicję i cechy negocjacji zbiorowych jako istotnego procesu realizowanego w ramach zbiorowych stosunków pracy. Dalej wskazano definicję i scharakteryzowano proces rozstrzygnięcia sporów zbiorowych, będący zasadniczym przedmiotem rozważań w artykule. W następnych podrozdziałach zaprezentowano zasady realizacji kolejnych działań w ramach tego procesu, zwracając szczególną uwagę na negocjacje (rokowania – oba terminy będą stosowane zamiennie) i mediację jako najważniejsze narzędzia poszukiwania integratywnych rozwiązań rozważanych sytuacji konfliktowych. Sprawne wykorzystywanie tych narzędzi jest bowiem niezbędne dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, gwarantującego respektowanie interesów stron sporów zbiorowych. Zakończenie zawiera reasumpcję rozważań i wskazanie kierunków dalszych badań¹.

2. Kształtowanie stosunków pracy jako proces personalny

Kontekstem rozważań dotyczących negocjacji i rozstrzygnięcia sporów zbiorowych są stosunki pracy w przedsiębiorstwie, tj. wszelkiego rodzaju relacje zachodzące pomiędzy pracodawcami a pracownikami, a zwłaszcza między pracodawcami a organizacjami pracowników, jakimi są związki zawodowe. Jak trafnie zauważa J. Jasińska [2006, s. 168], należą one do istotnych problemów pojawiających się w procesie funkcjonowania organizacji gospodarczych. Ze względu na znaczny wpływ tego typu relacji zarówno na efektywność działania firmy, jak i dobrostan jej pracowników kształtowanie stosunków (i warunków) pracy bywa traktowane jako jedna z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Na przykład A. Poczowski [2007, s. 37] wśród wyodrębnionych przez siebie procesów personalnych jako źródeł tworzenia wartości uwzględnił kształtowanie

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

warunków i stosunków pracy, którego celem jest osiągnięcie pożądanego komfortu pracy i tworzenie klimatu społecznego. Jak słusznie zauważa cytowany autor, wyróżnienie rozważanej problematyki jako obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wynika z faktu, iż całokształt stosunków pracy oraz warunków, w których wykonywana jest praca, oddziałuje na stopień osiągania celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, a pośrednio na efektywność całej organizacji [Pocztowski 2007, s. 377].

M. Armstrong [2007, s. 36] wśród działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wymienia stosunki z pracownikami obejmujące:

- 1) stosunki przemysłowe – utrzymywanie formalnych i nieformalnych stosunków ze związkami zawodowymi i ich członkami oraz kierowanie tymi relacjami,
- 2) głos pracowników – zapewnienie pracownikom możliwości wypowiedzania się na temat tych decyzji kierownictwa, które ich dotyczą,
- 3) komunikację – tworzenie i przekazywanie informacji interesujących i ważnych dla pracowników.

Z kolei w typologii funkcji zarządzania zasobami ludzkimi Z. Pawlaka [2011, s. 38-41] wyodrębniono funkcję o nazwie „zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza”, która obejmuje zawieranie układów zbiorowych pracy i rozwiązywanie sporów zbiorowych oraz tworzenie form współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmą, wyniku finansowym i własności. Najważniejszymi narzędziami realizacji tej funkcji są wzory układów zbiorowych i regulaminy wyborów przedstawicieli załogi do rady nadzorczej firmy. Również w opracowaniu [McKenna, Beech 1997, s. 223-245] stosunki pracy rozpatrywane są w szerszym kontekście, zresztą podobnie jak w opracowaniu [Pocztowski 2007, s. 377-405] – z uwzględnieniem nie tylko partycypacji pracowniczej, ale także sposobów komunikowania się, rozwiązywania konfliktów oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Najogólniej rzecz ujmując, stosunkami pracy określa się specyficzny zbiór zjawisk, związanych z regulacją wszelkiej działalności związanej z zatrudnieniem [Jasińska 2006, s. 168]. Stanowią ogół relacji społecznych powstających w związku z pracą [Pawlak 2011, s. 433]. Zdaniem A. Pocztowskiego [2007, s. 377] stosunki te to pojęcie o szerokim zakresie, które obejmuje ogół wzajemnych relacji zachodzących między pracodawcami, pracownikami i reprezentującymi ich organizacjami a państwem. Jako przedmiot stosunków pracy wymienia się m.in. interakcje między poszczególnymi pracownikami, grupami i organizacjami oraz instytucje wynikające z tych interakcji, czyli wszelkie stosunki między kapitałem a pracą [*Zbiorowe stosunki pracy...* 1995, s. 15]. W zbliżonej interpretacji określenie „stosunki pracy” opisuje związki istniejące pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w miejscu pracy. Mogą one być formalne i przyjmować postać na przykład umowy o pracę lub uzgodnień proceduralnych. Istnieją też związki nieformalne, takie jak kontrakt psychologiczny, wyrażające pewne założenia i oczekiwania związane z tym, co menedżerowie i pracodawca powinni zaoferować i co chcą zapewnić [Armstrong 2007, s. 270].

W ujęciu całościowym problematyka stosunków pracy jest rozpatrywana w trzech wymiarach [Pocztowski 2007, s. 377-378]: mikro (poziom organizacji), mezo (poziom branży, sektora, regionu) oraz makro (wymiar ogólnokrajowy). Dla celów dalszych analiz w artykule przyjęto pierwszy wymiar ujmowania stosunków pracy, tj. na poziomie organizacji. Rozważane więc będą relacje pomiędzy reprezentantami pracobiorców i pracodawców w firmie, czyli jej zarządem i przedstawicielstwem związków zawodowych. Pominiemy zatem trzeci istotny podmiot zbiorowych stosunków pracy, jakim jest państwo, pełniące funkcję organizatora tych stosunków przez wydawanie zasadniczych norm prawnych je regulujących oraz sprawujące nadzór nad ich przestrzeganiem.

Stosunki pracy mają duże znaczenie dla specjalistów w dziedzinie zarządzania personelem, ponieważ decydują o wielu czynnikach, których istnienie organizacje muszą wziąć pod uwagę przy tworzeniu procesów, strategii i procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zdecydować, czy przyczynią się one do powstania produktywnych i opłacalnych stosunków pracy między wszystkimi zaangażowanymi stronami [Armstrong 2007, s. 272].

Stosunki pracy przyjmują formę [Pawlak 2011, s. 433]:

1) indywidualnych stosunków pracy – relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem lub

2) zbiorowych stosunków pracy – relacje pomiędzy pracodawcą a załogą firmy lub pomiędzy organizacjami pracodawców a organizacjami pracowników.

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej spotyka się różnego rodzaju teorie i modele zbiorowych stosunków pracy [Jasińska 2006, s. 168-174]. Z punktu widzenia zakresu rozważań, tj. zbiorowych stosunków pracy na poziomie przedsiębiorstwa, istotna jest przedstawiona poniżej typologia takich modeli ze względu na kryterium dominującego typu relacji między podmiotami rozważanych stosunków [Gilejko, Towalski 2002, s. 73].

1. Model konfliktowy – kierowanie się przez te podmioty wyłącznie własnym interesem oraz stosowanie nacisku, gróźb i strajku jako sposobów dochodzenia swoich racji.

2. Model negocjacyjny, w którym dominują dialog i gotowość do kompromisu (eksponowany w dalszych rozważaniach).

3. Model kooperacyjny, wychodzący z założenia o wspólnocie interesów i zakładający rozwijanie różnorodnych form partycypacji pracowniczej.

W dalszych rozważaniach uwaga będzie skoncentrowana wyłącznie na zbiorowych stosunkach pracy, w ramach których odbywają się negocjacje pomiędzy pracodawcami i pracobiorcami jako partnerami społecznymi celem rozstrzygnięcia sporów pomiędzy nimi.

Trzeba także dodać, że niemożliwe jest szczegółowe ustalenie zasad, na jakich mają się opierać stosunki pracy we wszystkich przedsiębiorstwach. Sytuacja i specyfika firm są bowiem tak zróżnicowane, że w przypadku przyjęcia jednolitych zasad jedno nie mogłyby ich spełnić z powodów ekonomicznych (np. zbyt niskich docho-

dów), a dla innych zasady ogólne byłyby nieadekwatne do dużych możliwości, jakie wynikają z pozycji i kondycji finansowej. Dlatego stworzenie przez państwo ogólnych ram stosunków pracy i pozostawienie spraw szczegółowych do uregulowania w drodze wzajemnych negocjacji w ramach układów zbiorowych i procedur rozwiązywania sporów zbiorowych jest jedynym racjonalnym sposobem kształtowania stosunków pracy [Pawlak 2011, s. 439].

3. Interpretacja negocjacji zbiorowych

Charakterystyki rokowań zbiorowych można dokonać na podstawie ich wybranych definicji proponowanych w literaturze przedmiotu (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka negocjacji (rokowań) zbiorowych

Cechy	Opis
1	2
Interpretacja	Rozważany termin stosuje się do wszystkich negocjacji, które mają miejsce między pracodawcą, grupą pracodawców albo co najmniej jedną organizacją pracodawców z jednej strony i co najmniej jedną organizacją pracowników z drugiej (Konwencja MOP nr 154 z 1981 r.). Negocjacje (rokowania) zbiorowe stanowią proces: <ol style="list-style-type: none"> 1) podejmowania decyzji – decyzje te kształtują rynek pracy, 2) kreowania prawa – układy zbiorowe stają się instytucją prawa publicznego, 3) partycypacji – pracownicy mają wpływ na kształtowanie stosunków pracy, 4) rozwiązywania problemów przy uwzględnieniu równowagi stron
Cele	Głównym ich zadaniem jest zatem kształtowanie zbiorowych stosunków pracy – stanowią podstawę negocjacyjnej regulacji tych stosunków. Cele szczegółowe to: <ul style="list-style-type: none"> – określenie warunków pracy i zatrudnienia, – uregulowanie stosunków między pracodawcami i pracownikami, – uregulowanie stosunków między pracodawcami lub ich organizacjami a organizacją lub organizacjami pracowników. Cele te są ze sobą związane ze względu na fakt, że strony są wzajemnie od siebie uzależnione i osiągnięcie porozumienia jest w zasadzie obustronną koniecznością
Strony rokowań	Pracodawca – jednostka organizacyjna (mająca osobowość prawną lub nie) lub osoba fizyczna, samodzielnie zatrudniająca pracowników (przedsiębiorstwo państwowe lub prywatne, spółdzielnia, spółka itp.). W rokowaniach zbiorowych może występować indywidualnie lub poprzez reprezentującą go organizację, której zasadniczym zadaniem jest ochrona praw i reprezentowanie interesów pracodawców. W firmie w imieniu pracodawcy działa zwykle osoba (właściciel) lub organ zarządzający (dyrekcja, zarząd) Związek zawodowy (reprezentacja pracowników) – niezależna, dobrowolna i samorządna organizacja ludzi pracy, której podstawowym zadaniem jest ich reprezentowanie oraz ochrona praw i interesów zawodowych i socjalnych pracowników, co sprowadza się do kontroli działań pracodawcy i interwencji w razie pojawienia się nieprawidłowości. Związek zawodowy jest uprawniony m.in. do prowadzenia rokowań zbiorowych

1	2
Role stron	Pracodawców: ekonomiczno-przedsiębiorczo-kierownicza, społeczno-ekonomiczna, ekonomiczno-biznesowa, polityczno-ekonomiczna, lobbystyczna. Pracobiorców: reprezentacyjno-obronna, korekcyjna, emancypacyjna, partycypacyjna, polityczno-społeczna, lobbystyczna Państwa (mniej nas interesująca): prawotwórcza, interwencyjna, kontrolna, ekonomiczno-właścicielska, arbitrażowo-rozjemcza
Cechy	1. Ciągłość – strony są zależne od zasobów drugiej strony 2. Brak dobrowolności negocjowania – strony muszą negocjować, aby uniknąć np. sporu zbiorowego, strajku lub masowych zwolnień 3. Wyniki negocjacji w pojedynczym podmiocie gospodarczym rzutują na: klimat i spokój społeczny, oczekiwania innych organizacji pracodawców i pracowników oraz stanowią podstawę do oceny trafności polityki państwa 4. U podstaw tych negocjacji leży osiągnięcie kompromisu oraz budowa klimatu współpracy i zaufania
Wymiary (zakres)	1. Merytoryczny – związany z rozwiązaniem konkretnego problemu (np. wzrost płac) 2. Proceduralno-prawny – kształtuje zasady prawne i organizacyjne udziału stron w negocjacjach (pozwalające na zachowanie równowagi stron) 3. Komunikacyjny – związany ze sposobami zachowań i stosowanymi technikami, ułatwiającymi osiągnięcie celu a zarazem zachowanie dobrych stosunków 4. Polityczny – często wzmacniają lub osłabiają konkretne rządy, również często względy polityczne uniemożliwiają osiągnięcie porozumienia. Skuteczna realizacja negocjacji wymaga równowagi pomiędzy tymi wymiarami
Funkcje	1. Z punktu widzenia pracowników: ochronna, dystrybucyjna i partycypacyjna 2. Z punktu widzenia pracodawców: podejmowania decyzji, kształtowania pokoju społecznego i „kartelu” – eliminowanie konkurencji płacowej pomiędzy firmami 3. Z punktu widzenia rządów: legitymizacji i kształtowania pokoju społecznego Rosnąca współodpowiedzialność stron rokowań spowodowała wzrost znaczenia funkcji integracyjnej, negocjacje stały się metodą unikania sporów zbiorowych
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – rozwiązywanie konfliktów i pokój społeczny jako następstwo porozumienia – zwiększanie trafności wspólnych ustaleń – zapewnienie społecznej akceptacji i stabilizacja warunków pracy – integrowanie pracowników z firmą i wzrost motywacji do pracy – harmonizowanie rozważanych stosunków w firmie, branży, sektorze, a nawet kraju – pragmatyzm jako źródło dywersyfikacji i elastyczności negocjacji i ich ustaleń – trafność rozwiązań, wynikająca z dobrego rozpoznania celów poszczególnych stron
Wady	<ul style="list-style-type: none"> – powolny proces podejmowania decyzji – sformalizowanie stosunków pomiędzy pracodawcami i pracownikami – wzmacnianie podziałów pomiędzy stronami – wpływ na wzrost kosztów pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Borkowska 1997, s. 14, 19-25; Jurkowski 2000, s. 17-28; Gilejko, Towalski 2002, s. 15-24; Jasińska 2006, s. 174-179; Pawlak 2011, s. 434-438].

Główne strony zbiorowych stosunków pracy, a co za tym idzie: rokowań – pracodawców i pracowników – nazywa się „partnerami społecznymi”, ponieważ jedną z podstawowych zasad gospodarki rynkowej jest negocjacyjne, a więc partnerskie ustalanie szczegółowych warunków, na jakich wykonywana jest praca [Pawlak

2011, s. 434]. Rola związków zawodowych nie może być pomniejszana, marginalizowana. Jednakże z drugiej strony nie powinny one postrzegać swojej roli jako współdecydenta w zarządzaniu firmą, który nie ponosi pełnej odpowiedzialności za decyzje o charakterze administracyjnym. Ponadto stosunki między pracodawcami i pracownikami można scharakteryzować jako konsultacje lub negocjacje (tab. 2).

Tabela 2. Stosunki między stronami

Konsultacje	Negocjacje
Kierownictwo prosi związki zawodowe o wyrażenie swoich poglądów	Obydwie strony mają prawo do wniesienia swego wkładu dotyczącego podjęcia decyzji
Decyzja pozostaje w ramach prerogatyw kierownictwa	Musi być osiągnięty uzgodniony wynik
Decyzja może uwzględnić poglądy związku zawodowego lub nie	Decyzja stanowi wynik negocjacji między dwoma stanowiskami

Źródło: [McKenna, Beech 1997, s. 234].

Związek może być zaangażowany we wspólne komitety konsultacyjne lub mogą być prowadzone negocjacje w ramach zbiorowych układów pracy, ale jedynie tam, gdzie związek został uznany przez kierownictwo za uprawnionego przedstawiciela pracowników przedsiębiorstwa [McKenna, Beech 1997, s. 233].

Rokowania zbiorowe należą do najbardziej kompleksowych i złożonych rodzajów negocjacji w firmie. Ich zakres przedmiotowy jest zwykle szeroki, dotyczą wielu różnorodnych zagadnień. W praktyce rzadko odnoszą się do jednej kwestii – stanowią wtedy część szerszych negocjacji lub służą sprecyzowaniu jakiejś kwestii spornej, której wcześniej nie rozstrzygnięto. Negocjacje zbiorowe są jednym z najważniejszych elementów stosunków pracy, a dokładniej efekty tych rokowań, tj. układy zbiorowe pracy i sposoby rozwiązywania sporów zbiorowych.

4. Definicja i proces rozstrzygania sporu zbiorowego

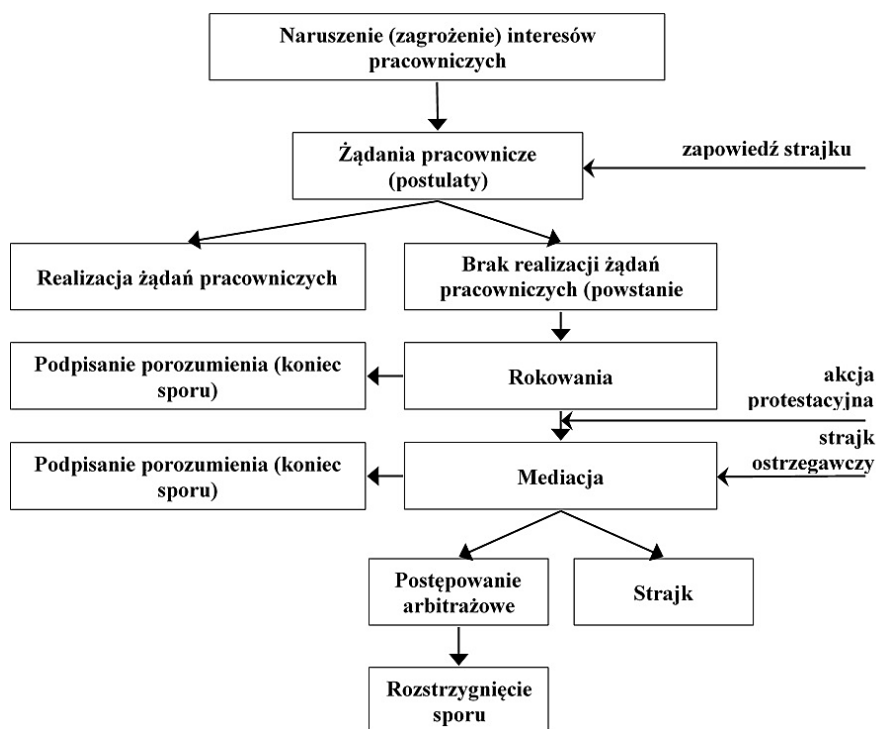
Rozwiązywanie sporów zbiorowych stanowi drugą główną płaszczyznę zbiorowych stosunków pracy obok zawierania układów zbiorowych [Pawlak 2011, s. 438]. Spór zbiorowy stanowi zatem zasadniczą formę konfliktu w rozważanych negocjacjach.

Sporem zbiorowym jest spór związków zawodowych z pracodawcą, którego przedmiotem są prawa i interesy pracowników dotyczące warunków pracy, płacy lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się: członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych, osób wykonujących pracę na podstawie umowy agencyjnej, osób wykonujących pracę nakładczą, emerytów, rencistów i bezrobotnych [Pawlak 2011, s. 454]. Stronami sporu zbiorowego są pracodawca i pracownicy, reprezentowani przez właściwe organizacje i związki zawodowe. Strony stosują względem siebie różne formy nacisku (tab. 3).

Tabela 3. Formy nacisku stosowane przez partnerów społecznych

Rodzaj/strona	Pracodawcy	Związki zawodowe
Bierne (perswazyjno-słowne)	<ul style="list-style-type: none"> – żądanie wycofania postulatu, – żądanie powrotu do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – żądanie (postulat), – ostrzeżenie, – pogotowie strajkowe (zapowiedź możliwości proklamacji strajku)
Aktywne (czynne)	<ul style="list-style-type: none"> – oddziaływania porządkowe (kary, zwolnienia indywidualne) – w przypadku łamania przepisów i niewywiązywania się z obowiązków, – lokaut – w Polsce brak unormowań 	<ul style="list-style-type: none"> – akcje protestacyjne (wiece, manifestacje, marsze protestacyjne, wywieszanie transparentów, oflagowanie budynku, rozdawanie ulotek), – przerwy w pracy – krótkie, niezorganizowane – powstrzymywanie się od pracy, – strajk – dłuższe, zorganizowane powstrzymywanie się od pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pawlak 2011, s. 461-464].

**Rys. 1.** Procedura rozwiązywania sporu zbiorowego

Źródło: [Pawlak 2011, s. 456].

Drugim istotnym i specyficznym procesem wymagającym charakterystyki dla uzyskania pełnego obrazu procesu negocjacji zbiorowych (obok zawierania układów zbiorowych) jest procedura rozwiązywania sporu zbiorowego, którą przedstawiono na rys. 1. Zasady i tryb realizacji najważniejszych etapów tej procedury regu-

lują odpowiednie artykuły Ustawy z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (tekst jednolity Dz. U. z 2015 r., poz. 295).

W kolejnych częściach artykułu zestawiono podstawowe zasady (zalecenia, reguły itp.) realizacji najważniejszych działań w ramach omawianej procedury, o charakterze zarówno formalnym, tj. wynikające z odpowiednich uregulowań szczegółowych cytowanej ustawy, jak i merytorycznym, na podstawie dodatkowych źródeł (głównie opracowania [Pawlak 2011, s. 454-464] i przytoczonych stron internetowych). W drugim przypadku szczególna uwaga będzie zwrócona na sposób i zalecenia prowadzenia negocjacji i mediacji. Kwestie dotyczące arbitrażu i strajku zostaną natomiast potraktowane marginalnie, gdyż – zdaniem autora – nie powinny one stanowić zalecanych sposobów rozwiązywania sporów zbiorowych.

5. Zasady zgłaszania żądań przez organizację związkową

Odpowiednie przepisy cytowanej ustawy stanowią, co następuje:

1) przedmiotem sporu zbiorowego mogą być tylko warunki pracy i płacy, świadczenia socjalne oraz prawa i wolności związkowe,

2) nie jest natomiast dopuszczalne prowadzenie sporu zbiorowego w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenia pracowników, np. odwołania od niezgodnego z prawem wypowiedzenia umowy o pracę rozstrzyga sąd pracy,

3) w zakładzie pracy, w którym działa więcej niż jedna organizacja związkowa, każda z nich może reprezentować w sporze zbiorowym interesy stanowiące przedmiot tego sporu; jeżeli organizacje te tak postanowią, to w sporze zbiorowym występuje wspólna reprezentacja związkowa,

4) spór zbiorowy istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze do pracodawcy z żądaniami dotyczącymi przedmiotu sporu, pod warunkiem że pracodawca nie uwzględnił wszystkich żądań w terminie określonym w wystąpieniu, który nie może być krótszy niż 3 dni.

Pracodawca ma obowiązek podjęcia procedury rozwiązywania sporu zbiorowego określonej w ustawie. Ma również umożliwić pracownikom reprezentowanym przez związek zawodowy korzystanie z uprawnień w zakresie sporów zbiorowych (np. z prawa do strajku i innych akcji protestacyjnych). Ponadto ma obowiązek zawiadomienia właściwego okręgowego inspektora pracy o powstaniu sporu. Nie wolno mu bagatelizować czy ignorować żądań pracowników. Może on albo uwzględnić wszystkie zgłoszone żądania – wtedy nie dochodzi do zawiązania sporu zbiorowego (brakuje jego przedmiotu), albo kategorycznie odmówić uwzględnienia żądań – wtedy powstaje spór zbiorowy, w zakresie przedstawionym przez związek zawodowy.

Podmiot reprezentujący interesy pracownicze w sporze zbiorowym może uprzedzić pracodawcę, iż w razie nieuwzględnienia postulatów zostanie ogłoszony strajk. Jednocześnie rozważana ustawa zastrzega, że nie może on zostać proklamowany przed upływem 14 dni od dnia zgłoszenia sporu.

W praktyce często spotykanym zachowaniem pracodawcy jest brak reakcji na pismo z żądaniami pracowniczymi w ustalonym terminie. Pojawia się zatem pytanie, czy doszło do zawiązania sporu zbiorowego, czy też nie, i czy w związku z tym żądania należy ponowić. Omawiana ustawa nie nakłada na pracodawcę obowiązku ustosunkowania się do żądań związków zawodowych. Nie ma więc konieczności przedstawiania związkom swojego stanowiska w zakresie spornych spraw w formie pisemnej. Ustawa mówi jedynie o „nieuwzględnieniu wszystkich żądań w terminie określonym w wystąpieniu, nie krótszym niż 3 dni”. W przypadku braku reakcji pracodawcy na te żądania w określonym terminie należy przyjąć, że doszło do prawidłowego wszczęcia sporu zbiorowego. Oczywiście brak reakcji pracodawcy nie jest równoznaczny z uwzględnieniem żądań. Związek zawodowy ma zatem prawo do podjęcia kolejnych działań przewidzianych przepisami rozważanej ustawy.

6. Zalecenia dotyczące prowadzenia rokowań (negocjacji)

Oto główne formalne ustalenia co do tego etapu rozstrzygnięcia sporów zbiorowych:

1) omawiana ustawa nakłada na pracodawcę obowiązek niezwłocznego (tj. bez zbędnej zwłoki) podjęcia rokowań – jeżeli nie spełnił żądań związku – w celu zakończenia sporu w drodze porozumienia, a ewentualna odmowa rozpoczęcia negocjacji przez pracodawcę jest naruszeniem prawa i może stanowić podstawę ogłoszenia strajku przez stronę związkową;

2) o składzie zespołów reprezentantów w negocjacjach, liczebności, udziale doradców lub ekspertów, czasie trwania (nie jest określony ustawowo) oraz miejscu prowadzenia rokowań decydują wspólnie strony sporu zbiorowego;

3) pracodawca nie ma prawa narzucać stronie związkowej liczby osób uczestniczących w rokowaniach oraz które to mają być osoby personalnie (każdy związek jest samorządny w tym zakresie); z tej zasady wynika również prawo związku do korzystania w rokowaniach z pomocy innych osób (np. przedstawiciela struktur nadrzędnych związku, jego członka spoza firmy);

4) podczas negocjacji strony z zasady są równorzędnymi partnerami – pracodawca nie może zatem wymuszać na stronie związkowej określonych zachowań, natomiast związkowcy nie mogą uciekać się do działań pozaprawnych, mających zmusić pracodawcę do ustępstw, takich jak np. okupacja zakładu czy niedopuszczanie innych pracowników do pracy;

5) sposób prowadzenia negocjacji nie jest prawnie uregulowany, jednakże prowadzi się je w trybie spotkań roboczych przedstawicieli obu stron sporu;

6) w toku rokowań organizacja związkowa i pracodawca mogą uzgodnić zawieszenie prowadzenia sporu zbiorowego na czas określony wskazany przez podanie pewnego okresu (np. 2 miesiące) lub jakiegoś zdarzenia przyszłego, np. do momentu zawarcia przez firmę układu z wierzycielami;

7) ustawa nie wskazuje, kiedy rokowania mają się zakończyć – strony mogą zatem je zamknąć już po pierwszym spotkaniu lub wyznaczyć sobie kolejne, zależ-

nie od możliwości finansowych lub organizacyjnych pracodawcy, przedmiotu sporu oraz od elastyczności i skłonności stron do kompromisu;

8) rokowania kończą się podpisaniem przez strony porozumienia – jest to obowiązek o charakterze formalnym, tzn. jest ono uznawane za źródło prawa o randze równorzędnej zakładowemu układowi zbiorowemu pracy;

9) w przypadku gdy rokowania bezpośrednio nie doprowadziły do podpisania porozumienia, a związek podtrzymuje swoje żądania, zostaje sporządzony protokół rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron, przy czym nie musi on stanowić wspólnego dokumentu stron – protokół ten stanowi formalną podstawę przejścia do etapu mediacji;

10) po zakończeniu etapu rokowań mogą być stosowane inne niż strajk formy akcji protestacyjnej, niezagrażające życiu lub zdrowiu ludzkiemu, bez przerywania pracy, z zastrzeżeniem przestrzegania obowiązującego porządku prawnego, np. pikietki poza terenem zakładu pracy przeprowadzona przez pracowników niezobowiązanych w tym czasie do świadczenia pracy.

Zalecenia te należy uzupełnić zasadami merytorycznymi prowadzenia negocjacji. Jeśli chodzi o ich znaczenie, to w literaturze przedmiotu przyjmuje się kilka ich ogólnych interpretacji [Kozina 2012, s. 21-24; Lewicki i in. 2005, s. 17-33; Rządca 2003, s. 23-47]. Zestawiono je w tab. 4 wraz z ich odniesieniem do rozważanego obszaru.

Główne zalecenia merytoryczne co do pożądanego sposobu prowadzenia omawianych rokowań wynikają z tych strategii i stylów negocjacyjnych, które zmierzają do poszukiwania integrujących, wzajemnie korzystnych rozwiązań (tab. 5).

W rokowaniach zbiorowych powyższe zalecenia nabierają szczególnego znaczenia. W celu powodzenia tych negocjacji można bowiem przyjąć pozycję, jaka wynika z założenia o równości stron w zbiorowych stosunkach pracy. To założenie leży u podstaw filozofii prawa przyjmującego symetryczność partnerów społecznych i określającego powinności i odpowiedzialność niezależnie od rzeczywistego układu sił obu stron. Kultura efektywnych negocjacji zbiorowych wymaga zatem zachowania stron nienaruszających przyjętych zasad gry:

- 1) każda ze stron ma prawo do reprezentowania odrębnego interesu,
- 2) wszyscy uczestnicy negocjacji mają z założenia jednakową siłę argumentów przy postawieniu zadania i poszukiwaniu jego rozwiązania, nadto strony mają świadomość znaczenia kompromisu i przyjętych ograniczeń,
- 3) uczestniczące strony działają w dobrej wierze celem osiągnięcia wspólnego dobra, jakim ma być przyjęty w rokowaniach projekt nowego układu pracy.

Przepisy Kodeksu pracy (art. 241) co prawda nie regulują szczegółowej procedury rokowań zbiorowych, ale określają ogólne zasady ich prowadzenia, nakładając ograniczenia na swobodę ich przebiegu. Każda ze stron jest zobowiązana prowadzić rokowania w dobrej wierze i z poszanowaniem interesów drugiej strony. Oznacza to przede wszystkim uwzględnienie postulatów organizacji związkowych uzasadnionych sytuacją pracobiorców, powstrzymanie się od wysuwania postulatów, których

Tabela 4. Interpretacje negocjacji w rozstrzyganiu sporów zbiorowych

Aspekty interpretacji	Znaczenie w rozstrzyganiu sporów zbiorowych
<p>Proces – złożone działanie rozłożone w czasie, obejmujące wiele podprocesów, a w nich działań szczegółowych, realizowanych kolejno, równoległe lub cyklicznie</p>	<p>Negocjacje stanowią proces pomocniczy w kształtowaniu zbiorowych stosunków pracy. Są one realizowane stosunkowo rzadko (sporadycznie), mogą być również powtarzane kilkakrotnie. Proces negocjacji (metaproces) obejmuje trzy podprocesy (procesy cząstkowe):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) planowania – zapewnienia warunków do negocjacji; 2) prowadzenia – dążenia do porozumienia przez podejmowanie decyzji, wymianę, ustępstwa itp.; 3) podsumowania – zawierania umowy i oceny przebiegu negocjacji. <p>Każdy z tych podprocesów obejmuje wiele etapów i działań, często w formie formalnych procedur, opartych na przepisach prawa. Szczegółowe procesy odpowiadają rodzajom negocjacji i sporów zbiorowych</p>
<p>Metoda (sposób, forma) kierowania konfliktem (rozstrzygania) pomiędzy stronami, dążącymi do realizacji własnych celów i uzyskania jak najlepszych rezultatów. Szukanie rozwiązania jednej lub więcej kwestii spornych</p>	<p>Może występować wiele różnorodnych konfliktów pomiędzy pracodawcami i pracownikami jako efekt wielu interakcji pomiędzy nimi na tle stosunków i warunków pracy. Mają oni rozbieżne cele rzeczowe i odmienne poglądy na poszczególne kwestie dotyczące treści i formy tych relacji. Sprzeczności dotyczą także wartości, zasad, oczekiwań, wyobrażeń itp., tworzących często silny emocjonalny kontekst negocjacji, wymagający identyfikacji ze względu na istotny wpływ na kwestie merytoryczne. Mamy tutaj do czynienia z „wymiar konkurencyjnym” negocjacji, najogólniej rzecz ujmując – w formie sporu zbiorowego</p>
<p>Metoda osiągania porozumienia – dotyczy wyniku negocjacji korzystnego dla ich partnerów. Interpretacja ta („wymiar kooperacji”) stanowi „dopełnienie logiczne” poprzedniej, eksponującej rozbieżne interesy</p>	<p>Strony mają także wspólne cele o charakterze fundamentalnym, wyrażające się w solidarnym dążeniu do powodzenia i rozwoju firmy. Z definicji są zainteresowane efektami jej działania, stanowiącymi istotne dla nich wartości (materialne i niematerialne). Ich współdziałanie jest zatem pożądane (konieczne) dla osiągnięcia pożądanego poziomu efektywności organizacji. To z kolei wymaga zawierania odpowiednich kontraktów konkretyzujących warunki i stosunki pracy. Omawiana interpretacja negocjacji stanowi zatem ich „wymiar kooperacyjny”</p>
<p>Wzajemna zależność stron – ścisły związek poprzednich wymiarów – łączne występowanie sprzecznych i wspólnych celów i interesów stron. Żadna nie może osiągnąć swoich celów samodzielnie i każda może pomóc innym w realizacji ich celów</p>	<p>Omawiane negocjacje są prowadzone w warunkach przymusu, ich partnerzy są na siebie „skazani”. Wzajemne interakcje pomiędzy nimi są relatywnie łatwe do identyfikacji, asymetryczne (polaryzacja ról), stosunkowo silne oraz trwałe i zarazem wzmacniane incydentalnie. Efektywna realizacja celów firmy wymaga odpowiedniego zaangażowania obu stron w zakresie pełnionych przez nie funkcji pracodawców i pracowników. Negocjacje są niezbędne, gdyż strony nie mają alternatywnych i zarazem bardziej efektywnych sposobów realizacji swoich celów niż podjęcie negocjacji</p>

<p>Proces podejmowania decyzji (interakcyjny) – najpierw strony realizują niezależnie (z punktu widzenia ich celów). Potem uzgadniają dwie pary zbiorów: alternatywy rozwiązań i kryteriów ich oceny (określonych wcześniej przez każdą stronę z osobna). Wreszcie wspólnie ustalają kryteria i zbiór alternatyw, tj. część wspólną wstępnych opcji</p>	<p>W rozstrzygnięciu sporów zbiorowych rozwiązuje się wiele problemów decyzyjnych o dużym ciężarze gatunkowym, niekiedy kluczowych, tj. rozstrzygających o przetrwaniu i rozwoju firmy. Decyzje te dotyczą wszelkich kwestii związanych z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy i kształtowaniem partnerskich stosunków między stronami sporu. Za ostateczne rozstrzygnięcia w zakresie tych problemów formalnie odpowiadają pracodawcy (zarząd firmy), jednakże pożądane jest stosowanie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w rozważanym zakresie, tj. przy aktywnym udziale reprezentacji pracowników (związków zawodowych), zarówno przy tworzeniu wariantów rozwiązań problemów i doborze kryteriów ich oceny, jak i samym wyborze najlepszego dla firmy rozwiązania</p>
<p>Proces komunikowania się – wzajemnej wymiany informacji, „przenikający” negocjacje, tj. wszelkie działania, od wstępnej prezentacji stanowisk, poprzez wymianę ofert, przekonywanie się, wyjaśnianie wątpliwości itp. do końcowych ustaleń i redagowania umowy</p>	<p>W procesie planowania rozważanych negocjacji niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary i parametry danej sytuacji negocjacyjnej, przede wszystkim jej kontekstu, tj. aktualnej sytuacji firmy (a w mniejszym stopniu otoczenia zewnętrznego). W procesie prowadzenia negocjacji stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy (w zakresie poszczególnych zagadnień) oraz oceny ich przebiegu (w zakresie efektów, narzędzi, relacji, samego procesu)</p>
<p>Proces wzajemnej wymiany – dokonywanej przez strony dzięki wzajemnym uzgodnieniom i ustępstwom. Dotyczy ona wartości materialnych i niematerialnych (na uzgodnionych warunkach)</p>	<p>Wymiana w rozważanych negocjacjach sprowadza się do alokacji (realokacji) wspólnych zasobów. Powinna być ekwiwalentna. Obejmuje zasoby finansowe (np. wysokość wynagrodzeń pracowników), ludzkie (np. zakres redukcji zatrudnienia), rzeczowe (np. infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo) i informacyjne (np. zasady komunikacji wewnętrznej). Wymianie sprzyjają różnice w hierarchii celów stron, tzn. dąży się do pozyskania istotnych zasobów i wartości, oddając w zamian mniej istotne, ale ważne dla drugiej strony. Dotyczy nie tylko wymiernych zasobów, a także niematerialnych, tj. idei, pomysłów, koncepcji rozwiązań optymalizujących warunki i stosunki pracy</p>
<p>Proces tworzenia wartości – dążenie do osiągnięcia przez strony negocjacji wspólnych korzyści dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, których uzyskanie nie byłoby możliwe bez negocjacji</p>	<p>Tworzenie wartości w rozwiązywaniu sporów zbiorowych wyraża się przez kreowanie modelowych (wzorcowych) standardów stosunków i warunków pracy, opartych na akceptowanych i podzielanych normach społecznych oraz filozofii zarządzania. Pozwała to na pomnażanie kapitału relacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego) i utrwalać wizerunku firmy dbającej o relacje z pracownikami i ich dobrostan. Wzmacnia się poczucie sprawiedliwości i partnerstwa. Wspólne wartości uzyskane poprzez negocjacje stanowią efekt synergiczny współdziałania stron</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Zalecenia prowadzenia negocjacji w ramach sporów zbiorowych

Styl rzeczowy (racjonalny) [Fisher, Ury, Patton 2000, s. 43-44]	Współdziałanie (jako strategia rozwiązywania konfliktu) [Thomas 1976]	Negocjacje o wartości dodanej [Albrecht, Albrecht 1993, s. 54-74]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uczestnicy rozwiązują wspólne problemy 2. Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze 3. Oddzielaj ludzi od problemów 4. Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów 5. Postępuj niezależnie od zaufania 6. Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach 7. Badaj stan interesów (stopień rozwiązywania problemów) 8. Unikaj formułowania ostatecznej granicy akceptacji 9. Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron 10. Szukaj wielu możliwości – najlepszą wybierzesz później 11. Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów 12. Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń 13. Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji 	<p>Każdy akceptuje cele partnerów i strony pracują razem nad wspólnym osiągnięciem swych celów, rozwiązując pojawiające się przy tym problemy. Poszukuje się rozwiązań integrujących, korzystniejszych od pierwotnych propozycji stron konfliktu, akceptowanych przez wszystkich, przez bezpośrednią otwartą łączność i wymianę poglądów. Jest to najefektywniejsza i zarazem najtrudniejsza strategia rozwiązywania konfliktów. Wymaga dużych umiejętności interpersonalnych i umiejętnego gospodarowania czasem.</p> <p>Stawia się następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – jakie są nasze wspólne cele? – dlaczego wybuchają konflikty? – jakie przeszkody uniemożliwiają osiągnięcie celów? – jakie są alternatywy rozwiązań? – jaka alternatywa jest akceptowana przez wszystkie strony? <p>Stosuje się, gdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – liczą się zarówno interesy partnerów, jak i ich wzajemne relacje, – współpraca ma duże znaczenie, celem jest integracja odmiennych punktów widzenia, – interesy są zbyt ważne, by zadowolić się łatwym kompromisem, – kluczowe jest wypracowanie twórczych rozwiązań, – istnieją realne szanse na rozwiązanie wszystkich problemów, – wdrożenie rozwiązania wymaga wzajemnego przekonania się. <p>Nie stosuje się, gdy występują ograniczenia czasowe, problemy są mało istotne, jesteśmy przeciążeni pracą lub cele drugiej strony są niesłuszne</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nigdy nie należy składać tylko jednej oferty, zawsze trzeba opracować co najmniej dwie 2. Należy uważnie słuchać, aby właściwie zrozumieć interesy partnera 3. Procesu negocjacji nie wolno traktować w sposób osobisty i emocjonalny 4. Trzeba być przekonanym do prawa weta – zawsze można powiedzieć „nie” 5. Należy wierzyć w możliwość dochodzenia do porozumienia przez proces negocjacji (wystrzegać się zbyt łatwo nasuwających się rozwiązań) 6. Nie należy zawsze oczekiwać idealnych warunków i wyników negocjacji (niektóre przebiegają łatwiej) 7. Trzeba być otwartym i uległym w stosunku do partnera oraz postępować w taki sam sposób, jakiego oczekivalibyśmy od niego 8. Żadnych negocjacji nie należy prowadzić fragmentarycznie, ale obejmując pełny format problemu 9. Nie wolno stosować żadnej taktyki siły, nieuczciwych chwytów, manipulacji, trików 10. Nie należy pozwolić partnerowi na zdobywanie najlepszych „kąsków” z zakresu negocjacji, oczekując, że ich przybędzie

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

realizacja w sposób oczywisty przekracza możliwości finansowe pracodawców, oraz poszanowanie interesów pracowników nieobjętych układem [Pawlak 2011, s. 446].

W rozważanych negocjacjach zalecane jest zatem stosowanie tzw. partnerskiego modelu zbiorowych stosunków pracy. U jego podstaw leży pogląd, że interesy pracodawców i związków pracowniczych, aczkolwiek różne, nie są sprzeczne ani tym bardziej antagonistyczne, a więc wszelkie różnice zdań i spory mogą być przezwyciężone w toku dialogu opartego na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu praw drugiej strony. Za takim sposobem kształtowania zbiorowych stosunków pracy w gospodarce rynkowej przemawiają argumenty społeczno-polityczne, etyczne, ekonomiczne i organizacyjno-prawne [Pawlak 2011, s. 438].

7. Zasady mediacji w rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Jeśli chodzi o sposób prowadzenia mediacji (specyficznego rodzaju negocjacji pośrednich) przy rozstrzygnięciu sporów zbiorowych, to odpowiednie przepisy prawa przede wszystkim stanowią, iż jeżeli po podpisaniu protokołu rozbieżności organizacja związkowa podtrzymuje zgłoszone żądania, spór jest dalej prowadzony z udziałem mediatora. Udział w postępowaniu mediacyjnym jest obligatoryjny dla stron sporu – musi ono zostać przeprowadzone po impasie czy fiasku rokowań. Poprzedza inne metody rozstrzygnięcia sporów zbiorowych: akcję strajkową lub w przypadku nieskorzystania z prawa do strajku – postępowanie przed kolegium arbitrażu społecznego. Uchylenie się przez pracodawcę od ustawowego obowiązku uczestniczenia w procesie mediacji stanowi bezprawne działanie, uniemożliwiające przeprowadzenie mediacji. Uprawnia to stronę związkową do zorganizowania strajku, bez uprzedniego wyczerpania możliwości rozwiązania sporu według zasad określonych w ustawie.

Mediatorem może być każda osoba, na której udział wyrażą zgodę obydwie strony sporu zbiorowego (ustalają wspólnie), pod warunkiem że spełnia ona warunek niezależności, bezstronności (oceniają to same strony przy podejmowaniu decyzji o jej powołaniu). Mediator powinien zatem cieszyć się ogólnym zaufaniem i gwarantować neutralność oraz mieć metodyczne przygotowanie do udzielenia wsparcia stronom konfliktu w rozwiązywaniu problemów i dochodzeniu do jak najlepszego porozumienia. Ustawa nie określa żadnych innych, szczegółowych warunków odnoszących się do kwalifikacji mediatora. Strony mogą również wspólnie wybrać osobę z listy mediatorów ustalonej przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej, w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi i pracodawców, reprezentatywnymi w rozumieniu Ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2015 r., poz. 1240). Strony mają 5 dni na wybór mediatora. Jeżeli nie porozumieją się co do osoby mediatora w tym czasie, postępowanie jest prowadzone (na wniosek jednej ze stron lub obu) z udziałem mediatora wybranego przez ministra z jego listy mediatorów.

Termin rozpoczęcia postępowania mediacyjnego ustala mediator bezpośrednio ze stronami sporu. Postępowanie to, w przeważającej liczbie przypadków, jest prowadzone na terenie zakładu pracy, w którym toczy się spór. Stosowne przepisy nie określają czasu trwania mediacji, a zatem powinna być ona prowadzona do momentu, kiedy strony sporu oraz mediator widzą szansę na osiągnięcie porozumienia.

Zadaniem mediatora jest udzielanie stronom pomocy w osiągnięciu porozumienia. Nie ma przeszkód do uzgodnienia przez strony zasad prowadzenia jego postępowania. W przypadku każdej mediacji – bez względu na to, czy mediatora powołały same strony, czy też został on desygnowany przez ministra – strony mogą ustalić zakres jego usług i sposób prowadzenia postępowania. Przepisy nie określają wprost, na czym ma polegać sposób postępowania mediatora, niemniej w ustawie sprecyzowano niektóre z jego uprawnień:

1) jeśli w toku postępowania mediacyjnego mediator stwierdzi, że rozwiązanie sporu zbiorowego wymaga szczegółowych lub dodatkowych ustaleń związanych z przedmiotem sporu, zawiadamia o tym strony;

2) jeżeli w związku z żądaniem objętym sporem trzeba ustalić sytuację ekonomiczno-finansową zakładu pracy, mediator może zaproponować przeprowadzenie w tej sprawie ekspertyzy (jeśli strony nie postanowią inaczej, koszty ekspertyzy obciążają zakład pracy);

3) w przypadku podjęcia przez strony decyzji o przeprowadzeniu koniecznych analiz i ekspertyz mediator jest upoważniony do wystąpienia z wnioskiem do organizacji związkowej o przesunięcie terminu rozpoczęcia strajku na czas niezbędny do ich wykonania.

Sugestie mediatora nie są jednak dla stron wiążące, zarówno te wymienione powyżej ani żadne inne. W odróżnieniu od arbitra nie ma żadnych uprawnień decyzyjnych. Jest obecny przy podpisywaniu lub sporządzaniu dokumentów kończących etap mediacji w sporze zbiorowym. O zakresie porozumienia decydują wyłącznie jego strony, a mediator może im służyć pomocą w redakcji dokumentu bądź sugerować zastosowanie klauzul gwarantujących przestrzeganie zawartego porozumienia.

Jeżeli przebieg postępowania mediacyjnego uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem 14 dni, od dnia zgłoszenia sporu organizacja, która wszczęła spór, może przeprowadzić jednorazowo strajk ostrzegawczy, na czas nie dłuższy niż 2 godziny.

Postępowanie mediacyjne (podobnie jak negocjacje) kończy się obowiązkowym podpisaniem przez strony porozumienia (dokumentu stanowiącego źródło prawa), a w przypadku jego nieosiągnięcia – sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Czynności tych dokonuje się przy udziale mediatora. Porozumienie może rozstrzygać o całości lub części żądań zgłoszonych przez stronę związkową. Nieosiągnięcie ugody rozwiązującej spór zbiorowy w postępowaniu mediacyjnym uprawnia do podjęcia przez związek akcji strajkowej. Koszty postępowania mediacyjnego, w tym wynagrodzenia mediatora, ponoszą strony sporu zbiorowego w równych częściach, chyba że uzgodnią inny ich podział.

Biorąc pod uwagę merytoryczny aspekt mediacji, należy podkreślić, iż jest to szczególna metoda rozwiązywania wszelkich konfliktów organizacyjnych, w tym sporów zbiorowych. Stanowi „specyficzne uzupełnienie negocjacji” [Daszkowski 1989]. Może być rozumiana jako „interwencja w negocjacje, dokonywana przez niezależną, akceptowaną trzecią (neutralną) stronę, która nie posiada kompetencji decyzyjnych, celem pomocy stronom konfliktu w osiągnięciu wzajemnie akceptowanego porozumienia” [Moore 1993, s. 445]. „Stosuje się ją, gdy napięcie między stronami jest bardzo wysokie lub gdy negocjacje znajdują się w martwym punkcie” [Słaboń 1995, s. 93]. Zapobiega eskalacji konfliktu, która może utrudnić albo wręcz uniemożliwić prawidłowe współdziałanie stron sporu, a co za tym idzie – spowodować obniżenie efektywności funkcjonowania firmy, a nawet doprowadzić do zerwa-

Tabela 6. Funkcje mediatora w procesie negocjacji

Faza negocjacji	Szczegółowe funkcje mediatora
1. Planowanie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie oraz analiza niezbędnych danych, – sprecyzowanie interesów stron i kwestii spornych, – opracowanie planu negocjacji, – wprowadzenie norm postępowania i kontrolowanie ich przestrzegania, – dobór właściwych partnerów negocjacji, – przygotowanie i/lub udostępnienie miejsca prowadzenia negocjacji
2. Prowadzenie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – przyjęcie odpowiednich kryteriów i wyrażanie oceny posunięć negocjatorów, – przekształcanie konfliktu – przejście od negocjacji rozdzielających do integrujących – wspieranie otwartości i skłonności do kompromisu, odrzucanie postaw konfrontacyjnych, ubezpieczanie negocjatorów przed gwałtownym, destrukcyjnym rozwojem sytuacji, – utrzymywanie i ułatwianie komunikacji między stronami konfliktu i uzyskiwanie zgody na konfrontację argumentów „za i przeciw”, – pośrednictwo w ostrym konflikcie, gdy strony nie chcą się ze sobą spotykać bezpośrednio, – powstrzymywanie dalszego zaogniania się i rozszerzania się konfliktu, – ukazywanie niekorzystnych następstw konfliktu, jeśli nie zostanie on rozstrzygnięty, – zapobieganie poszerzaniu tematyki negocjacji, – wspomaganie procesu podejmowania decyzji w formie koncepcji rozwiązania konfliktu, – modyfikacja ograniczeń organizacyjnych, – tworzenie zagrożeń w przypadku braku zmiany stanowisk stron konfliktu, – dostarczanie nowych zasobów umożliwiających rozwiązanie konfliktu.
3. Podsumowanie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – ustalanie formy i zakresu kontraktu końcowego, – budowa atmosfery zaufania oraz umacnianie wiarygodności, – przygotowanie projektu umowy kompromisowej – udzielanie gwarancji i poręczeń stronom konfliktu, – pomoc we wdrażaniu i przestrzeganiu postanowień końcowych negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Colosi 1993; Folberg, Taylor 1993; Moore 1993; Sheppard 1983].

nia wzajemnych kontaktów. Prowadzi do obniżenia napięcia konfliktu, którego wykładnią jest rozbieżność interesów (celów) stron. Ma doprowadzić do rozstrzygnięcia albo rozwiązania konfliktu, tj. stworzenia sytuacji akceptowanej przez obydwie strony.

Przykładowe ujęcie procesu mediacji jest następujące [Folberg, Taylor 1993]: wprowadzenie – budowanie zaufania oraz strukturalizowanie sytuacji, zbieranie danych oraz specyfikacja istotnych kwestii, generowanie alternatyw rozwiązań, negocjacje i podejmowanie decyzji, uzasadnienie i opracowanie planu działania, analiza kwestii prawnych (formalnych), wdrożenie, przegląd i kontrola (inne ujęcia zaproponowano m.in. w pracy Moore [1993]).

Tabela 7. Przykładowe zasady prowadzenia mediacji

[Kennedy 1998, s. 151]	[Weiss 1993]	[Cousins, Benitz 1994]
1. Koncentracja na procesie dyskusji nad rozwiązaniami	1. Zachowanie odpowiedniego dystansu do konfliktu	1. Orientacja na przyszłość
2. Obiektywny stosunek do rozwiązania	2. Niewkraczanie w sytuację, która nie dotyczy menedżera lub nikt go nie prosił o interwencję	2. Koncentracja na faktach, a nie zasadach
3. Powstrzymanie się od rozważania i osądzania spraw merytorycznych	3. Obiektywizm – nieopowiadanie się po żadnej ze stron	3. Prowadzenie mediacji w taki sposób, aby każda ze stron mogła bez przeszkód przedstawić swój punkt widzenia
4. Ustalanie zasad prowadzenia dyskusji	4. Wybór odpowiedniego momentu interwencji – najlepiej na prośbę stron, konieczne, gdy dojdzie do impasu	4. W razie konieczności spotkanie się z każdą ze stron z osobna
5. Niezeczwalanie na przerywanie wypowiedzi stron	5. Kierowanie konfliktem, ale nieprzyjmowanie odpowiedzialności za jego rozwiązywanie	5. Skoncentrowanie uwagi na wzajemnej relacji między stronami konfliktu
6. Dopuszczenie każdej opcji z listy możliwych rozwiązań		6. Sformułowanie porozumienia na piśmie
7. Powstrzymanie się od negocjacji, dopóki nie zostaną przedstawione wszystkie punkty widzenia		

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

Mediatorem powinna być z zasady osoba (instytucja) niezależna, bezstronna, niemająca żadnych związków sporu zbiorowego. Mediator zakłada, że przedmiot konfliktu jest sprawą uczestniczących w nim stron, nie narzuca więc żadnych rozwiązań, lecz pozwala znaleźć kompromis, kontroluje komunikację, nie dopuszczając, aby nieodpowiednie zachowania przyczyniały się do eskalacji konfliktu [De Stephen 1988; Weiss 1993]. Jego „zasadniczym zadaniem jest katalogowanie wniosków, zastrzeżeń i ocen w sposób nienasuwający podejrzeń o wzmacnianie negocjacyjnej pozycji którejkolwiek ze stron... Nie ma bowiem żadnych możliwości wywierania nacisku na dotrzymywanie ustaleń, których gwarantami są wyłącznie negocjujące strony” [Daszkowski 1989]. Szerokie ujęcie funkcji mediatora zawiera tab. 6, a w tab. 7 ujęto wybrane zasady prowadzenia mediacji.

8. Najważniejsze zasady arbitrażu w przypadku sporów zbiorowych

Jeśli mediacja zakończyła się protokołem rozbieżności, czyli nie rozstrzygnęła sporu zbiorowego, uprawnia to stronę związkową do podjęcia akcji strajkowej. Zanim jednak do tego dojdzie, podmiot prowadzący spór zbiorowy w interesie pracowników może, korzystając z prawa przewidzianego w ustawie, podjąć próbę rozwiązania sporu przez poddanie go rozstrzygnięciu kolegium arbitrażu społecznego.

Jest to zatem kolejny etap rozstrzygania sporu zbiorowego, różni się on jednak od rokowań i mediacji tym, że ma charakter fakultatywny (dobrowolny) oraz jest pomyślany jako alternatywa strajku. Strony nie są obowiązane poddawać sporu pod rozstrzygnięcie arbitrażowe, tzn. może do tego dojść tylko na podstawie decyzji strony związkowej. Jeżeli spór dotyczy jednego zakładu pracy, rozpoznaje go kolegium arbitrażu społecznego przy sądzie okręgowym. Kolegia w przedmiocie sporu zbiorowego wydają orzeczenie, jednak także ono nie musi wiązać stron sporu, jeżeli jedna ze stron zastrzegła przed poddaniem sporu takiemu rozstrzygnięciu, że orzeczenie to nie będzie jej wiązało.

Wniosek o wszczęcie postępowania arbitrażowego powinien zawierać określenie stron, przedmiot sporu oraz wskazywać osoby wyznaczone przez strony na członków kolegium. Do wniosku należy dołączyć protokół rozbieżności z rokowań i mediacji, a także dokumenty istotne dla rozstrzygnięcia sporu. Parytetowy skład kolegium i udział niezależnego sędziego gwarantuje autonomię i bezstronność kolegium jako organu rozjemczego. Jeżeli rozstrzygnięcie sporu wymaga szczególnych ustaleń, kolegium arbitrażu społecznego może zasięgnąć opinii ekspertów, jeżeli strony nie postanowią inaczej – koszty ekspertyzy obciążają zakład pracy.

Na posiedzeniu kolegium arbitrażu społecznego strony sporu przedstawiają swoje stanowiska, a w przypadku zawarcia porozumienia jego treść powinna zostać umieszczona w protokole z posiedzenia i potwierdzona podpisami stron. Jeżeli nie doszło do porozumienia, kolegium odbywa naradę, po której wydaje orzeczenie. Ustawa pozostawia stronom sporu decyzję dotyczącą mocy wiążącej orzeczenia arbitrażowego. Oznacza to możliwość podjęcia przez każdą z nich decyzji o uchyleniu się od skutków prawnych orzeczenia arbitrażu społecznego. Orzeczenie kolegium zapada większością głosów. Jeżeli żadna ze stron przed poddaniem sporu pod rozstrzygnięcie kolegium nie postanowi inaczej, orzeczenie to wiąże strony.

Szczegółowy tryb postępowania przed kolegiami arbitrażu społecznego określa rozporządzenie Rady Ministrów z 16 sierpnia 1991 r. Z dokumentacji gromadzonej w Departamencie Dialogu i Partnerstwa Społecznego (rejestracji sporów z udziałem mediatorów z listy ministra pracy i polityki społecznej) wynika, iż strony sporów zbiorowych niezmiernie rzadko korzystają z procedury arbitrażu społecznego.

9. Podstawowe ustalenia dotyczące ewentualnego strajku w ramach sporu zbiorowego

W tej fazie omawianej procedury obowiązują następujące reguły formalne:

- 1) strajk polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy,
- 2) czas trwania akcji strajkowej jest nieokreślony,
- 3) strajk jest środkiem ostatecznym, którym może posłużyć się załoga zakładu pracy w celu rozwiązania sporu zbiorowego,
- 4) strajk legalny muszą zatem poprzedzać pokojowe procedury rozwiązywania sporu o charakterze obligatoryjnym – rokowania i mediacja,
- 5) może być zorganizowany bez zachowania tych etapów, jeżeli bezprawne działanie pracodawcy uniemożliwiło przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także w wypadku, gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym,
- 6) każde inne powstrzymanie się pracowników od pracy stanowi strajk nielegalny, w związku z którym pracodawca może wyciągnąć odpowiednie konsekwencje,
- 7) udział w strajku jest dobrowolny,
- 8) niedopuszczalne jest zaprzestanie pracy w wyniku akcji strajkowych na stanowiskach pracy, urządzeniach i instalacjach, na których zaniechanie pracy zagraża życiu i zdrowiu ludzkiemu lub bezpieczeństwu państwa,
- 9) strajk zakładowy ogłasza organizacja związkowa po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników, jeżeli w głosowaniu wzięło udział co najmniej 50% pracowników zakładu pracy,
- 10) ogłoszenie strajku powinno nastąpić co najmniej na 5 dni przed jego rozpoczęciem,
- 11) udział pracownika w strajku zorganizowanym zgodnie z przepisami ustawy nie stanowi naruszenia obowiązków pracowniczych,
- 12) w okresie strajku zorganizowanego zgodnie z przepisami ustawy pracownik zachowuje prawo do świadczeń z ubezpieczenia społecznego oraz uprawnień ze stosunku pracy, z wyjątkiem prawa do wynagrodzenia,
- 13) związki zawodowe decydują o tworzeniu i wykorzystaniu funduszy strajkowych.

10. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że przedstawiona koncepcja opisu procesu rozstrzygnięcia sporów zbiorowych w firmie w kontekście kształtowania stosunków i warunków pracy może stanowić użyteczny instrument rozwiązywania tego typu sporów w praktyce, szczególnie przez negocjacje i mediacje. Jest przydatna do rozwiązywania problemów konfliktowych, zarówno typowych, powtarzalnych, dotyczących ko-

rygowania warunków pracy, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym, przede wszystkim niezbędnych do zawierania i weryfikacji układów zbiorowych. Istotną zaletą proponowanej koncepcji jest bowiem uniwersalność i wieloaspektywność podejścia. Należy podkreślić, iż omawiane negocjacje powinny być traktowane jako jeden z istotnych instrumentów zarządzania, a zarazem czynników warunkujących efektywność działania firmy. Ponadto sprawne ich prowadzenie stanowi jedną z kluczowych ról i zarazem umiejętności menedżerów i związkowców.

Z drugiej jednak strony, proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności sporów zbiorowych, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, zwłaszcza opracowania specyficznych charakterystyk rozważanych konfliktów i ich typów oraz tworzenia narzędzi ich realizacji lub adaptowania metod z innych obszarów zarządzania, a zwłaszcza poszukiwania modeli opisowych i normatywnych rozważanych negocjacji. Przewidywana jest także weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących szeregu różnorodnych sporów zbiorowych w przedsiębiorstwach różnej wielkości, branży itp.

Literatura

- Albrecht K., Albrecht S., 1993, *Added Value Negotiating. The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*, Business One, Irwin, Homewood.
- Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Borkowska S., 1997, *Negocjacje zbiorowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Cousins R.B., Benitz L.E., 1994, *Every supervisor needs mediation skills*, Supervision, May.
- Daszkowski J., 1989, *Rola konfliktów w zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 3-4.
- De Stephen D., 1988, *Mediating those office conflicts*, Management Solutions, no. 3.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 2000, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Folberg J., Taylor A., 1993, *Conflict Resolution and Conflict Management*, [w:] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises & Cases*, Irwin, Homewood, Boston.
- Gilejko L., Towalski R., 2002, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa.
- Jasińska J., 2006, *Stosunki i warunki pracy*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jurkowski R., 2000, *Negocjacje zbiorowe. Kiedy, o czym i jak rozmawia pracodawca z przedstawicielstwem pracowników*, Difin, Warszawa.
- Kennedy G., 1998, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kozina A., 2012, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., 2005, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Moore C., 1993, *How Mediation Works*, [w:] Lewicki R.J., Litterer J.A., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises & Cases*, Irwin, Homewood, Boston.

- Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rządca R., 2003, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sheppard B.H., 1983, *Managers as Inquisitors. Some Lessons from The Law*, [w:] *Negotiating in Organizations*, M.H. Bazerman, R.J. Lewicki R.J. (ed.), Sage Publications, Beverly Hills.
- Słaboń A., 1995, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Thomas K.W., 1976, *Conflict and Conflict Management*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Rand McNally, Chicago.
- Weiss D.H., 1993, *Mediating between warring employees*, Supervisory Management, December.
- Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, 1995, red. H. Moerel, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Strony internetowe

- Procedura prowadzenia sporu zbiorowego*, <http://www.solidarnosc.bspz.pl/index.php/section-blog/42-ogolneprawo/168-procedura-prowadzenia-sporu-zbiorowego>, 27.10.2016.
- Spory zbiorowe i mediacja*, <http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/spory-zbiorowe/spory-zbiorowe-i-mediacja/>, 27.10.2016.
- Spór zbiorowy w zakładzie i co dalej*, http://kadry.infor.pl/kadry/zbiorowe_prawo_pracy/spory_zbiorowe/83776,Spor-zbiorowy-w-zakladzie-i-co-dalej.html, 27.10.2016.