RADA OPZZ
WOJEWÓDZTWA
DOLNOŚLĄSKIEGO



Negocjacje w zakładzie pracy – praktyczne uwagi

dr Katarzyna Ponikowska

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Nauk Społecznych

dr Błażej Mądrzycki

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Prawa i Administracji

Projekt „Razem w OPZZ - wzmocnienie potencjału Rady OPZZ w woj. dolnośląskim" realizowany w ramach Funduszy Europejskich dla Dolnego Śląska 2021-2027 współfinansowanego ze środków EFS Plus (dofinansowanie przez Unię Europejską i ze środków budżetu państwa w ramach projektu nr FEDS.07.04-IP.02-0002/24.

Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska

Rzeczpospolita Polska

Dofinansowane przez Unię Europejską

SPIS TREŚCI

Słowniczek kluczowych pojęć negocjacyjnych. **4**

Wprowadzenie **6**

Wprowadzenie do negocjacji pracowniczych **8**

1.1. Czym są negocjacje i dlaczego są kluczowe w działalności związkowej? 9

1.2. Różnice między negocjacjami indywidualnymi a zbiorowymi. 10

1.3. Psychologiczne aspekty negocjacji – budowanie relacji i zaufania. 12

1.4. Style negocjacyjne – jaki styl jest najskuteczniejszy w relacjach z pracodawcą? 12

Przygotowanie do procesu negocjacyjnego **14**

2.1. Analiza sytuacji i zdefiniowanie celów negocjacyjnych (BATNA, WATNA, WAP). 14

2.2. Krok 2: Zbieranie danych i argumentów – jakich informacji potrzebujesz przed rozpoczęciem rozmów? 16

2.3. Krok 3: Budowanie zespołu negocjacyjnego i podział ról. 17

2.4. Krok 4: Przygotowanie strategii i taktyki negocjacyjnej. 20

2.5. Krok 5: Przygotowanie agendy spotkania negocjacyjnego. 21

Techniki i taktyki negocjacyjne w praktyce **23**

3.1. Aktywne słuchanie i zadawanie pytań – klucz do zrozumienia drugiej strony 23

3.2. Skuteczna argumentacja i prezentacja stanowiska 25

3.3. Techniki przełamywania impasu i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami 26

3.4. Techniki obrony przed manipulacją i grami psychologicznymi 29

3.5. Wykorzystanie siły ciszy i mowy ciała w negocjacjach 31

Negocjacje w obszarze indywidualnego prawa pracy **33**

4.1. Negocjowanie warunków umowy o pracę (wynagrodzenie, stanowisko, zakres obowiązków). 33

4.2. Rozmowy w sprawie zmiany warunków zatrudnienia (awans, podwyżka). 39

4.3. Negocjacje w sytuacjach konfliktowych i spornych (np. warunki rozwiązania umowy). 40

4.4. Rola związkowca jako wsparcia pracownika w negocjacjach indywidualnych. 41

Negocjacje w obszarze zbiorowego prawa pracy **43**

5.1. Negocjowanie układu zbiorowego pracy – od czego zacząć? 43

5.2. Negocjowanie regulaminu pracy i regulaminu wynagradzania. 48

5.3. Negocjacje dotyczące Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). 51

5.4. Prowadzenie rozmów w ramach sporu zbiorowego – strategie dla rokowań i mediacji. 56

Finalizacja negocjacji i komunikacja **58**

6.1. Jak formułować i spisywać porozumienia? 58

6.2. Jak skutecznie komunikować wyniki negocjacji członkom związku? 60

6.3. Monitorowanie realizacji zawartych ustaleń. 61

6.4. Analiza procesu negocjacyjnego – wnioski na przyszłość. 61

Najczęstsze błędy negocjacyjne i jak ich unikać – studium przypadków **62**

7.1. Błędy na etapie przygotowania. 62

7.2. Błędy w trakcie prowadzenia rozmów 63

7.3. Błędy na etapie finalizacji porozumienia. 64

7.4. Analiza autentycznych scenariuszy negocjacyjnych. 65

SŁOWNICZEK KLUCZOWYCH POJĘĆ NEGOCJACYJNYCH.

1. **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – najlepsza alternatywa na wypadek nieosiągnięcia porozumienia. Odpowiada na pytanie: *co zrobimy, jeżeli negocjacje zakończą się bez porozumienia?* Im lepsza BATNA, tym silniejsza jest zazwyczaj pozycja negocjacyjna strony.
2. **WATNA** (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) – najgorszy realistyczny scenariusz w przypadku nieosiągnięcia porozumienia. Pozwala ocenić ryzyko związane z fiaskiem negocjacji.
3. **WAP** (Walk-Away Point) – punkt graniczny, czyli warunki, poniżej których strona nie powinna zaakceptować porozumienia. Przekroczenie tej granicy oznacza, że korzystniejsze może być skorzystanie z BATNA niż zawarcie niekorzystnego porozumienia.
4. **ZOPA** (Zone of Possible Agreement) – strefa możliwego porozumienia. Jest to obszar, w którym akceptowalne warunki obu stron mogą się pokrywać, umożliwiając osiągnięcie porozumienia.
5. **Stanowisko negocjacyjne** – to, czego strona oficjalnie żąda lub co proponuje podczas negocjacji. Stanowisko odpowiada przede wszystkim na pytanie: *czego chcemy?*
6. Interes negocjacyjny – potrzeba, motywacja lub korzyść znajdująca się za określonym stanowiskiem. Odpowiada na pytanie: *dlaczego tego chcemy?* Rozpoznanie interesów obu stron często pozwala znaleźć rozwiązania, które nie były widoczne przy koncentracji wyłącznie na stanowiskach.
7. Cel negocjacyjny – rezultat, który strona zamierza osiągnąć w wyniku negocjacji. Warto rozróżniać cel optymalny, cel realistyczny oraz minimalny rezultat możliwy do zaakceptowania.
8. Pozycja negocjacyjna – ogół okoliczności wpływających na zdolność strony do realizacji swoich celów. Wynika m.in. z dostępnych alternatyw, posiadanych informacji, presji czasu, możliwości wywierania wpływu oraz uwarunkowań ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych.
9. Strategia negocjacyjna – ogólny plan prowadzenia negocjacji, uwzględniający cele, interesy, priorytety, granice ustępstw, przewidywane działania drugiej strony oraz sposób dochodzenia do porozumienia.
10. Taktyka negocjacyjna – konkretne działanie lub sposób zachowania stosowany podczas rozmów w celu realizacji przyjętej strategii. Taktyką może być np. sposób przedstawienia pierwszej propozycji, zadawania pytań czy dokonywania ustępstw.
11. Kotwica negocjacyjna (anchoring) – pierwsza istotna wartość, propozycja lub punkt odniesienia przedstawiony w negocjacjach, który może wpływać na dalszy przebieg rozmów i oczekiwania stron.
12. Ustępstwo – świadoma rezygnacja z części własnych oczekiwań w celu przybliżenia stron do porozumienia. Ustępstwa powinny być planowane, stopniowe i – w miarę możliwości – powiązane z ustępstwami drugiej strony.
13. Kompromis – rozwiązanie, w którym każda ze stron rezygnuje z części swoich pierwotnych oczekiwań, aby możliwe było osiągnięcie porozumienia.
14. Negocjacje integracyjne (win–win) – podejście ukierunkowane na poszukiwanie rozwiązania uwzględniającego najważniejsze interesy obu stron. Zakłada poszukiwanie możliwości tworzenia dodatkowej wartości, a nie wyłącznie jej podziału.
15. Negocjacje dystrybutywne (win–lose) – negocjacje koncentrujące się przede wszystkim na podziale ograniczonego zasobu. Korzyść uzyskana przez jedną stronę może w takim układzie oznaczać odpowiednio mniejszą korzyść dla drugiej.
16. Aktywne słuchanie – świadome koncentrowanie się na wypowiedzi drugiej strony w celu

właściwego zrozumienia jej stanowiska, interesów i argumentów. Obejmuje m.in. zadawanie pytań, parafrazowanie i wyjaśnianie wątpliwości.

17. Parafraza – przedstawienie własnymi słowami treści wypowiedzi drugiej strony w celu sprawdzenia, czy została prawidłowo zrozumiana. Może również pomagać w uporządkowaniu rozmowy i ograniczaniu nieporozumień.
18. Pytania otwarte – pytania wymagające szerszej odpowiedzi niż „tak" lub „nie". Pozwalają zdobywać informacje o potrzebach, interesach, motywacjach i ograniczeniach drugiej strony.
19. Język korzyści – sposób przedstawiania propozycji poprzez wskazywanie, jakie korzyści lub rozwiązania problemów może ona przynieść drugiej stronie.
20. Argument negocjacyjny – informacja, fakt, wyliczenie lub rozumowanie wykorzystywane do uzasadnienia stanowiska albo propozycji. Szczególnie w negocjacjach zbiorowych argumentacja oparta na sprawdzalnych danych jest zazwyczaj bardziej przekonująca niż odwoływanie się wyłącznie do ocen i przekonań.
21. Impas negocjacyjny – sytuacja, w której strony nie są w stanie zbliżyć swoich stanowisk i dalsze prowadzenie rozmów w dotychczasowy sposób nie przynosi postępu. Impas nie musi oznaczać zakończenia negocjacji – może wymagać przerwy, zmiany sposobu argumentacji lub poszukiwania nowych wariantów rozwiązania.
22. Mandat negocjacyjny – zakres uprawnień negocjatora lub zespołu negocjacyjnego do prowadzenia rozmów, składania propozycji, dokonywania ustępstw i akceptowania określonych rozwiązań.
23. Zespół negocjacyjny – osoby reprezentujące daną stronę podczas negocjacji. Skuteczny zespół powinien mieć określony skład, podział ról, sposób komunikacji wewnętrznej oraz zakres kompetencji poszczególnych członków.
24. Porozumienie – rezultat negocjacji obejmujący uzgodnione przez strony warunki. Powinno w sposób możliwie precyzyjny określać prawa i obowiązki stron, sposób i terminy realizacji ustaleń oraz – gdy jest to potrzebne – zasady monitorowania ich wykonania i rozwiązywania przyszłych rozbieżności.
25. Implementacja porozumienia – etap następujący po jego zawarciu, polegający na praktycznym wdrożeniu dokonanych ustaleń oraz monitorowaniu ich realizacji.

Wprowadzenie

Negocjacje w zakładzie pracy wpisują się w znaczenie szerszego pojęcia, którym jest dialog społeczny. Zasięg dialogu może sprowadzać się do relacji zachodzących na poziomie zakładu pracy, tj. relacji pracodawca – pracownik lub pracodawca – zakładowa organizacja związkowa. W wymiarze szerszym należy wyodrębniać negocjacje (dialog) na poziomie ponadzakładowym.

W wymiarze ogólnym można przyjąć, że dialog społeczny jest fundamentem demokratycznego państwa prawa oraz daje szansę na efektywne funkcjonowanie, w tym i na rynku pracy. Nie są to jednak wywody teoretyczne, albowiem dialog społeczny jest istotnym elementem ustrojowym, czego dowodem jest m.in. art. 20 i 59 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Już w Preambule znajdują się bowiem nawiązania do dialogu społecznego, wskazujące, że jest to jeden z fundamentów ustanowienia podstawowego prawa dla państwa[1]. Odwołanie do dialogu społecznego nie ograniczyło się wyłącznie do Preambuły. W art. 20 Konstytucji zawarto regulację, zgodnie z którą: „*Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej*". Przytoczony przepis w istocie traktuje o przyjętym modelu gospodarczym opartym na czterech filarach:

1. wolności gospodarczej;
2. własności prywatnej;
3. solidarności;
4. dialogu i współpracy partnerów.

Przy czym, co ważne, wyodrębnione elementy należy pojmować w sposób łączny, uzupełniający się. Wspólnie i w całości tworzą one obowiązujący w państwie model gospodarczy oparty na solidarności społecznej[2]. W jednym z wyroków Trybunał Konstytucyjny zwrócił uwagę, że przywołany przepis ustawy zasadniczej wskazuje, iż ustrojodawca traktuje wymienione w art. 20 Konstytucji wartości kompleksowo i komplementarnie. Kompleksowo, bo ujmuje je jako całość i żadnej z nich nie wyróżnia. Komplementarnie, bo wartości te powiązane są ze sobą w ten sposób, że mogą się wzajemnie zarówno wspierać, jak i ograniczać[3]. W wymiarze materialnym przekłada się to na nakaz oparcia decyzji społeczno-gospodarczych na zasadzie kompromisu, dzięki któremu możliwe jest zrównoważenie (często różnych) poglądów stron dialogu społecznego[4]. Tym samym istota dialogu powinna sprowadzać się do uznania i akceptacji ze strony wszystkich jego uczestników. W jednym z wyroków Trybunał Konstytucyjny przyjął, że społeczna gospodarka rynkowa, właśnie poprzez omawiane tu zasady, zakłada koncepcję równowagi interesów uczestników rynku i zarazem poszanowania ich autonomii, tworząc konstytucyjną gwarancję negocjacyjnego sposobu rozstrzygania spornych spraw, umożliwiającą przezwyciężanie napięć i konfliktów w procesie gospodarowania[5]. W uzasadnieniu wyroku zaznaczono, że źródła powyższych wartości należy upatrywać w filozofii społecznej znanej jako solidaryzm społeczny[6]. Zgodnie z poglądami jego przedstawicieli życie społeczne opiera się na współzależności i współodpowiedzialności wszystkich jego uczestników[7]. Z solidaryzmu powinna wynikać zgodność i wspólnota interesów wszystkich jednostek i grup społecznych w obrębie danej społeczności, a także obowiązek partycypowania w obciążeniach na rzecz społeczeństwa[8]. Powyższych uwag nie można traktować

[1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 01.04.1997 r.
[2] Por. uwagi M. Skąpskiego, Realizacja idei społecznej gospodarki rynkowej w polskim ustroju pracy, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2014, nr 2, s. 110 i nast.
[3] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 30.01.2001 r. K 17/00, SIP Legalis 49436.
[4] M. Biliński, A. Żurawik. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz. red. Hauser. Warszawa 2018 r. SIP Legalis.
[5] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 30.01.2001 r. K 17/00, SIP Legalis 49436.
[6] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 30.01.2001 r. K 17/00, SIP Legalis 49436.
[7] Por. uwagi M. Skąpskiego, Realizacja idei społecznej gospodarki rynkowej w polskim ustroju pracy, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2014, nr 2, s. 110 i nast.
[8] M. Biliński, A. Żurawik. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz. red. Hauser. Warszawa 2018 r. SIP Legalis.

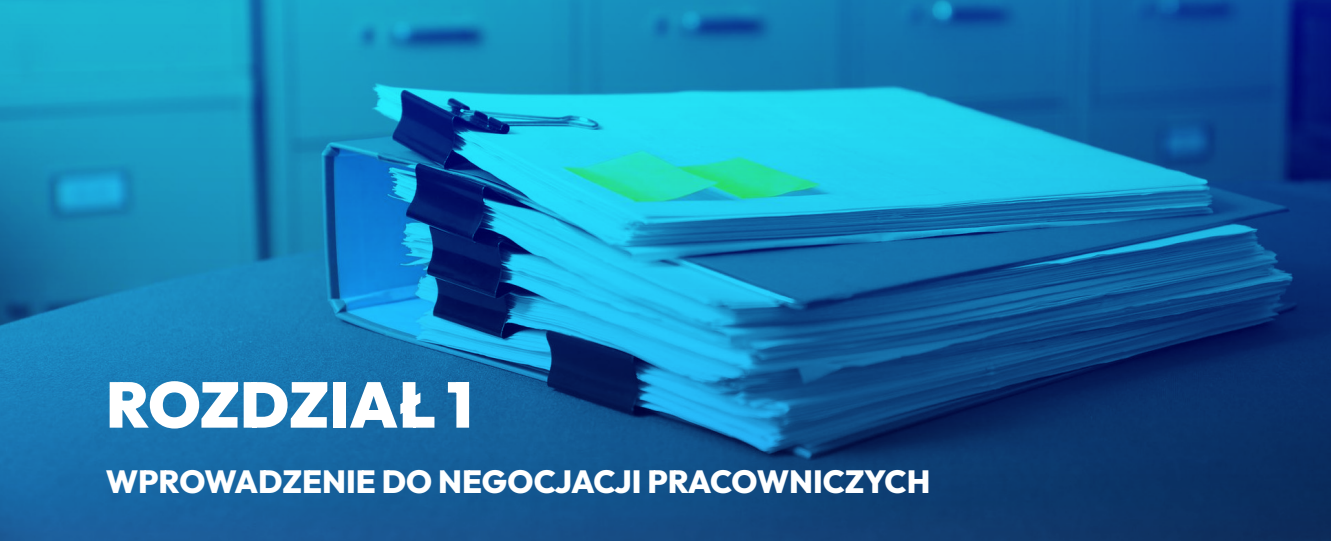
jako teorii. Sam dialog społeczny[9] jest istotnym fundamentem funkcjonowania państwa zarówno w znaczeniu podmiotowym, jak i przedmiotowym. Przedmiot jako istota dialogu, stwarza możliwość wspólnego kreowania określonych rozwiązań[10]. Strona podmiotowa ujawnia natomiast znaczenie stron dialogu, reprezentujących różne środowiska, tj. pracujących i przedsiębiorców. W istocie konsensus buduje się poprzez dialog między jego stronami, a jego celem jest równowaga i pokój społeczny. Dotyczy to dialogu na poziomie zakładowym jak i ponadzakładowym.

Niniejsza publikacja ma na celu przybliżenie praktycznego znaczenia negocjacji, stanowiących jeden z podstawowych instrumentów dialogu społecznego na poziomie zakładu pracy. To właśnie relacje między pracodawcą, pracownikami oraz reprezentującymi ich związkami zawodowymi wymagają bieżącego kontaktu, wymiany informacji, a niejednokrotnie także uzgadniania stanowisk i poszukiwania rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez zainteresowane strony. W praktyce dialog ten może przybierać różne formy. Szczególne znaczenie mają negocjacje prowadzone między pracodawcą a zakładową organizacją związkową. Już przepisy Kodeksu pracy oraz innych ustaw z zakresu zbiorowego prawa pracy przewidują liczne sytuacje, w których pracodawca jest zobowiązany do współdziałania ze związkami zawodowymi. W zależności od przedmiotu sprawy współdziałanie może polegać m.in. na przekazywaniu informacji, konsultowaniu zamierzonych działań, uzgadnianiu określonych rozwiązań lub prowadzeniu negocjacji zmierzających do zawarcia porozumienia. Nie oznacza to jednak, że przestrzeń negocjacyjna w stosunkach pracy występuje wyłącznie na płaszczyźnie zbiorowej. W wielu przypadkach możliwość prowadzenia negocjacji przysługuje również indywidualnemu pracownikowi. Dotyczy to zarówno etapu nawiązywania stosunku pracy, w szczególności ustalania warunków zatrudnienia i wynagrodzenia, jak i późniejszego kształtowania wzajemnych praw i obowiązków stron. Negocjacje mogą pojawić się także w związku ze zmianą warunków zatrudnienia, rozwiązaniem stosunku pracy lub polubownym zakończeniem sporu między pracownikiem a pracodawcą.

Konieczne jest zatem przedstawienie nie tylko zasad prowadzenia dialogu pomiędzy pracodawcą a organizacjami związkowymi, lecz także sytuacji, w których negocjacje mogą być prowadzone bezpośrednio pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Celem publikacji jest przy tym zwrócenie uwagi przede wszystkim na praktyczny wymiar takich negocjacji: ich przedmiot, granice prawne, możliwe strategie postępowania oraz znaczenie właściwej komunikacji zmierzającej do osiągnięcia porozumienia.

[9] Obecnie brak jest legalnej definicji dialogu społecznego, w rozumieniu potocznym można przyjąć natomiast, że jest to całokształt wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. W ujęciu szerszym będzie to dialog trójstronny, gdzie trzecią stroną będzie rząd. https://www.gov.pl/web/dialog/czym-jest-dialog-spoleczny;

[10] J. Męcina, Nowe uprawnienia Rady Dialogu Społecznego w zakresie udziału w procesie stanowienia prawa oraz jego interpretacji [w:] Dialog społeczny i jego konteksty. Warszawa, 2020 r. s. 33.



ROZDZIAŁ 1

WPROWADZENIE DO NEGOCJACJI PRACOWNICZYCH

Na gruncie prawa pracy można wyróżnić co najmniej dwa podstawowe mechanizmy kształtowania warunków zatrudnienia. Pierwszy z nich, a zarazem najbardziej oczywisty, opiera się na powszechnie obowiązujących regulacjach, a więc przede wszystkim na aktach normatywnych wydanych przez ustawodawcę. Przepisy te wyznaczają ramy prawne zatrudnienia, określając uprawnienia i obowiązki stron stosunku pracy, a także regulując inne stosunki prawne pozostające w bezpośrednim związku ze stosunkiem pracy. Pracodawcy i pracownicy są zobowiązani do ich przestrzegania. W tym modelu warunki zatrudnienia są w znacznej mierze kształtowane bezpośrednio przez ustawodawcę. Co do zasady, regulacje te mają charakter powszechny. Kodeks pracy przewiduje jednak możliwość istnienia regulacji szczególnych dotyczących określonych kategorii zatrudnionych. Potwierdzeniem jest art. 5 Kodeksu pracy, zgodnie z którym: *Jeżeli stosunek pracy określonej kategorii pracowników regulują przepisy szczególne, przepisy Kodeksu stosuje się w zakresie nieuregulowanym tymi przepisami*[11]. Oznacza to, że ustawodawca dopuszcza funkcjonowanie szczególnych regulacji dedykowanych dla konkretnej grupy zatrudnionych. Przykładem tego są przepisy tzw. prawa urzędniczego, zaliczanego niekiedy do szerzej rozumianego branżowego prawa pracy. Należą do nich między innymi ustawa o pracownikach samorządowych[12] oraz ustawa o służbie cywilnej[13]. W obu przypadkach ustawodawca ustanawia przepisy szczególne, adresowane do konkretnych grup pracowników i uwzględniające specyfikę wykonywanej przez nich pracy oraz charakter podmiotu, który ich zatrudnia. Regulacje szczególne mogą przy tym dotyczyć zarówno sposobu nawiązania stosunku pracy, jak i jego treści, zasad wynagradzania, obowiązków pracownika, odpowiedzialności oraz sposobu ustania zatrudnienia.

Drugim mechanizmem kształtowania warunków zatrudnienia jest możliwość ich określania w tzw. autonomicznych źródłach prawa pracy[14]. Należą do nich w szczególności układy zbiorowe pracy i inne oparte na ustawie porozumienia zbiorowe, a także regulaminy i statuty określające prawa i obowiązki stron stosunku pracy. W odróżnieniu od regulacji ustanawianych bezpośrednio przez ustawodawcę, źródła te powstają przy udziale reprezentacji pracowników, czyli związków zawodowych. Taki model pozwala ukształtować warunki zatrudnienia z uwzględnieniem potrzeb pracowników wyrażonych przez ich reprezentacje.

Z perspektywy prawa do rokowań i prowadzenia dialogu społecznego ten drugi mechanizm ma szczególne znaczenie. Ustawodawca nie określa bowiem samodzielnie pełnej treści wszystkich warunków zatrudnienia, lecz pozostawia określoną przestrzeń do ich kształtowania przez partnerów społecznych. Tworzy w ten sposób ramy prawne, w których strony mogą, w drodze rokowań zbiorowych, wypracowywać rozwiązania odpowiadające ich potrzebom

[11] Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy
[12] Ustawa z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych
[13] Ustawa z dnia 21.11.2008 r. o służbie cywilnej
[14] Art. 9 Ustawy z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy

i interesom. Negocjacje nie stanowią wówczas jedynie sposobu rozwiązywania istniejących sporów, lecz stają się instrumentem tworzenia norm regulujących warunki zatrudnienia. W tym zakresie kluczową rolę należy przypisać związkom zawodowym. Zarówno na szczeblu zakładowym, jak i ponadzakładowym ustawodawca wyposaża je w kompetencje do reprezentowania zbiorowych praw i interesów pracowników oraz uczestniczenia w rokowaniach z pracodawcami lub ich organizacjami. Rezultatem takich negocjacji mogą być w szczególności układy zbiorowe pracy oraz inne porozumienia zbiorowe. Autonomiczne źródła prawa pracy pozwalają więc uwzględnić specyfikę konkretnego środowiska pracy. Ustawodawca wyznacza zasadnicze ramy prawne oraz minimalne standardy ochrony pracownika, natomiast partnerzy społeczni mogą – w granicach pozostawionej im swobody – dostosowywać warunki zatrudnienia do realiów danego zakładu, branży lub grupy zawodowej. W tym znaczeniu prawo pracy nie jest wyłącznie prawem stanowionym przez państwo, lecz w pewnym zakresie również prawem współtworzonym przez samych uczestników stosunków pracy.

1.1. Czym są negocjacje i dlaczego są kluczowe w działalności związkowej?

Negocjacje są naturalnym elementem życia zawodowego. Pojawiają się nie tylko podczas rozmowy o wynagrodzeniu czy warunkach nowej umowy, ale również przy ustalaniu zakresu obowiązków, zasad pracy zdalnej, możliwości awansu, udziału w szkoleniach, terminów realizacji zadań czy warunków zakończenia współpracy. W praktyce negocjacje zdarzają się częściej niż można sobie to wyobrazić. Negocjacje pracownicze można rozumieć jako proces komunikacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, którego celem jest wypracowanie porozumienia możliwego do zaakceptowania w sytuacji, gdy strony mają zarówno wspólne, jak i odmienne interesy. Pracownik może dążyć do wyższego wynagrodzenia, większej elastyczności lub rozwoju zawodowego, podczas gdy pracodawca bierze pod uwagę m.in. budżet, potrzeby organizacji, dostępność zasobów oraz spójność zasad obowiązujących w firmie.

W polskim systemie prawnym nie ma legalnej definicji pojęcia „negocjacje". Ustawodawca w Kodeksie cywilnym posługuje się jednak tym pojęciem w sposób, który może stanowić podstawę do wyjaśnienia, jak należy rozumieć negocjacje. Zgodnie z art. 72 § 1 Kodeksu cywilnego: *Jeżeli strony prowadzą negocjacje w celu zawarcia oznaczonej umowy, umowa zostaje zawarta, gdy strony dojdą do porozumienia co do wszystkich jej postanowień, które były przedmiotem negocjacji.* W oparciu o lekturę przepisu należy przyjąć, że negocjacje stanowią pewien proces, którego potencjalnym skutkiem ma być wspólnie wypracowane porozumienie. W zależności od rodzaju porozumienia, same negocjacje mogą być procesem długotrwałym lub krótkotrwałym. Faktyczną intencją jest natomiast uzgodnienie wszystkich aspektów negocjowanego porozumienia. Inaczej, brak uzgodnień powoduje, że samo porozumienie nie dochodzi do skutku, ewentualnie strony uzgodnią, że jakieś kwestie nie będą przedmiotem porozumienia. Negocjacje mogą zatem doprowadzić strony do skutku w postaci porozumienia lub, przeciwnie, strony w wyniku prowadzonych negocjacji nie zdołają uzgodnić kwestii ważnych dla siebie, a co za tym idzie, nie osiągną porozumienia.

Gdy mowa o uzgadnianiu, nasuwa się jeszcze jedna cecha negocjacji, tj. gotowość do wzajemnych ustępstw. *Podmioty uczestniczące w procesie negocjacji pozostają ze sobą w specyficznej interakcji, która polega na stopniowym „ucieraniu się" stanowisk stron w drodze wymiany propozycji, dyskutowania o nich i próby znalezienia kompromisu między rozbieżnymi interesami. Negocjacje stanowią uporządkowany albo niezorganizowany przez strony ciąg wielu innych wzajemnie się uzupełniających albo wykluczających, w całości lub w części, oświadczeń, twierdzeń i zachowań, który dopiero na końcu ma doprowadzić do związania stron umową*[15]. Z analizy tej

[15] K. Czub [w:] Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany, red. M. Balwicka-Szczyrba, A. Sylwestrzak, Gdańsk 2026, art. 72.

kwestii można także wywnioskować, że jest to proces dynamiczny i wymagający zaangażowania ze strony zainteresowanych. Wspomniane „ścieranie się" jest zatem naturalnym elementem charakteryzującym negocjacje. Dojście do porozumienia wymaga zaangażowania i uzgodnienia wszystkich elementów przyszłego porozumienia. Brak uzgodnień lub bierna postawa jednej ze stron uniemożliwia wypracowanie wspólnych i zadowalających rozwiązań. Analogiczna sytuacja będzie miała miejsce, gdy jedna ze stron celowo przedłuża negocjacje, aby nie doprowadzić do porozumienia. W takim przypadku można mówić o negocjacjach fasadowych – porozumienie w takiej sytuacji jest mało realne.

Przywołany przepis Kodeksu cywilnego można odnieść do prawa pracy. Można to także postrzegać na dwa sposoby. Niewątpliwie można przyjąć, że na gruncie prawa pracy także dochodzi do negocjacji między stronami. Przy czym te negocjacje można postrzegać jako negocjacje indywidualne, tj. zachodzące pomiędzy konkretnym pracodawcą a konkretnym pracownikiem, lub negocjacje zbiorowe zachodzące pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi. Nie można umniejszać roli negocjacji indywidualnych na linii pracodawca–pracownik. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że negocjacje zbiorowe są kluczowym elementem dialogu społecznego w środowisku pracy. Można mówić o dialogu zakładowym i ponadzakładowym. Dzięki prowadzeniu negocjacji buduje się istotny dialog społeczny w zakładzie pracy i poza nim. Z kolei w przypadku zaniechania siła dialogu maleje. Słabo rozwinięty dialog powoduje, że strony są dla siebie obce i nieufne, w takim przypadku trudno mówić o dobrej kondycji dialogu społecznego.

Negocjacje z pracodawcą to podstawowe uprawnienie związków zawodowych. Związek zawodowy jest uprawniony do prowadzenia rokowań zbiorowych z pracodawcą w wielu obszarach. Na poziomie zakładu pracy związek zawodowy ma prawo wypowiadać się m.in. w sprawach planowanego zwolnienia, zmiany warunków pracy i płacy lub nałożenia kary porządkowej.

W sferze zbiorowego prawa pracy związek zawodowy jest uprawniony m.in. do prowadzenia rokowań w sprawie zawarcia układu zbiorowego pracy. Pracodawca, wprowadzając regulamin pracy lub regulamin wynagradzania, jest natomiast zobowiązany, w przypadkach określonych w przepisach prawa, do uzgodnienia treści tych dokumentów z organizacjami związkowymi działającymi w zakładzie pracy. Związki zawodowe aktywnie uczestniczą również w tworzeniu regulaminów zakładowego funduszu świadczeń socjalnych oraz zasad wykonywania pracy zdalnej.

Z perspektywy pracowników obecność związku zawodowego w zakładzie pracy stanowi istotny element ochrony ich praw i interesów. Organizacja związkowa może bowiem reprezentować pracowników wobec pracodawcy, uczestniczyć w kształtowaniu warunków zatrudnienia, a także podejmować działania zmierzające do ochrony praw pracowniczych. Różnica pomiędzy zakresem uprawnień przysługujących indywidualnemu pracownikowi a kompetencjami związków zawodowych odzwierciedla się w przepisach prawa pracy. Związki zawodowe dysponują bowiem szeregiem uprawnień o charakterze informacyjnym, konsultacyjnym, negocjacyjnym i uzgodnieniowym, które umożliwiają im rzeczywisty wpływ na kształtowanie warunków pracy oraz ochronę interesów pracowników. Indywidualny pracownik nie dysponuje porównywalnym katalogiem kompetencji.

1.2. Różnice między negocjacjami indywidualnymi a zbiorowymi.

Gdy mowa o negocjacjach w prawie pracy, można je ogólnie podzielić na negocjacje indywidualne i zbiorowe. Rozróżnienie to ma znaczenie nie tylko porządkujące, lecz także praktyczne, ponieważ poszczególne rodzaje negocjacji różnią się zarówno przedmiotem, jak i kręgiem podmiotów uprawnionych do ich prowadzenia.

Pojęcie negocjacji indywidualnych może być przy tym rozumiane na dwa sposoby. Po pierw-

sze, można mówić o działaniach podejmowanych przez związek zawodowy w indywidualnej sprawie pracownika, którego reprezentuje. Dotyczy to w szczególności przypadków, w których przepisy prawa pracy przewidują udział związku zawodowego w procedurze poprzedzającej podjęcie przez pracodawcę decyzji wobec konkretnego pracownika. Przykładem mogą być konsultacje dotyczące rozwiązania stosunku pracy z pracownikiem reprezentowanym przez organizację związkową, zmiany jego warunków pracy lub płacy, a także udział organizacji związkowej w procedurze związanej z zastosowaniem kary porządkowej. Nie w każdym z tych przypadków mamy do czynienia z negocjacjami w ścisłym znaczeniu tego pojęcia, jednak udział związku zawodowego daje możliwość przedstawienia stanowiska pracownika, podjęcia dialogu z pracodawcą oraz poszukiwania rozwiązania uwzględniającego interes reprezentowanej osoby.

Po drugie, negocjacje indywidualne mogą być prowadzone bezpośrednio między pracownikiem a pracodawcą. Ich przedmiotem jest wówczas indywidualna sytuacja danego pracownika. Negocjacje takie mogą dotyczyć m.in. warunków nawiązania stosunku pracy, wysokości wynagrodzenia, zmiany warunków zatrudnienia, zakresu obowiązków, organizacji pracy, a także warunków zakończenia zatrudnienia. W tym przypadku pracownik występuje we własnym imieniu i samodzielnie reprezentuje swoje interesy wobec pracodawcy.

Odrębną kwestią są negocjacje zbiorowe. Ich zasadniczą cechą jest to, że dotyczą interesów szerszej zbiorowości pracowników, a nie konkretnej osoby. Po stronie pracowniczej są one prowadzone przede wszystkim przez związki zawodowe, którym ustawodawca przyznaje kompetencje do reprezentowania zbiorowych praw i interesów osób wykonujących pracę zarobkową[16]. W przypadku negocjacji zbiorowych związki zawodowe występują zatem w interesie ogółu zatrudnionych. Brak organizacji związkowej u danego pracodawcy w praktyce ogranicza możliwości prowadzenia rokowań zbiorowych w tych obszarach, w których ustawodawca powierza kompetencje negocjacyjne właśnie związkom zawodowym. W konsekwencji pozycja załogi może ulec osłabieniu ze względu na brak stałej, zorganizowanej reprezentacji wyposażonej w ustawowo określone kompetencje. Nie zawsze jednak brak związku zawodowego pozbawia pracowników prawa głosu w sprawach zbiorowych. W niektórych sytuacjach ustawodawca przewiduje udział przedstawicieli pracowników wyłonionych w trybie przyjętym u danego pracodawcy. Przykładem są zasady wykonywania pracy zdalnej. Jeżeli u pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, regulamin określający zasady wykonywania pracy zdalnej jest ustalany przez pracodawcę po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w przyjętym u niego trybie[17]. Mechanizmy przedstawicielstwa pozazwiązkowego pojawiają się również w innych obszarach prawa pracy. Ich charakter i zakres kompetencji przedstawicieli pracowników nie są jednak tożsame z pozycją prawną związków zawodowych, co należy uwzględnić przy ocenie rzeczywistego wpływu pracowników na decyzje podejmowane przez pracodawcę.

Szczególne znaczenie ma natomiast zdolność związków zawodowych do inicjowania i prowadzenia rokowań dotyczących układów zbiorowych pracy. Szerzej będzie o tym mowa w dalszej części tekstu, ale tutaj można zasygnalizować znaczenie tzw. zdolności układowej. Wyłącznie struktury związkowe korzystają bowiem z ustawowego upoważnienia do prowadzenia negocjacji w sprawie zawarcia układu zbiorowego pracy. Gdy mowa o negocjacjach zakładowych, dotyczy to układu zakładowego, a tym samym kształtuje warunki zatrudnienia ogółu zatrudnionych u pracodawcy objętego tym układem zbiorowym pracy. Z tego względu kompetencje związków zawodowych w zakresie rokowań zbiorowych mają szczególne znaczenie dla kształtowania warunków pracy. Pozwalają bowiem przenieść negocjacje z poziomu indywidualnej relacji pracownik–pracodawca na poziom zbiorowy, na którym przedmiotem uzgodnień mogą stać się warunki zatrudnienia dotyczące całych grup pracowników. Zasadnicza różnica między negocjacjami indywidualnymi a zbiorowymi dotyczy zatem nie tylko liczby osób, których interesów dotyczą,

[16] Ustawa z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych.

[17] Art. 67^{20} § 4 ustawy z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy.

lecz przede wszystkim charakteru reprezentacji, przedmiotu rokowań oraz skutków osiągniętego porozumienia.

1.3. Psychologiczne aspekty negocjacji – budowanie relacji i zaufania.

Jednym z pierwszych etapów negocjacji jest zbudowanie relacji z partnerami. Relacja ta może mieć wiele wymiarów, a skuteczne metody jej budowania opierają się między innymi na dobrze rozpoznanych mechanizmach psychologicznych.

Należą do nich między innymi: reguła wzajemności, reguła lubienia/sympatii czy reguła zaangażowania i konsekwencji[18].

Reguła wzajemności zakłada, że czujemy się zobligowani do odwzajemnienia przysługi, korzyści lub ustępstwa, które otrzymujemy od drugiej strony. W negocjacjach mechanizm ten może sprzyjać wymianie ustępstw i zwiększać gotowość stron do poszukiwania rozwiązania uwzględniającego ich wzajemne interesy. Przykładowo, jeśli pracodawca zgodzi się na oczekiwane przez pracownika elastyczne godziny pracy, pracownik może w zamian zaakceptować większą dyspozycyjność w okresach zwiększonego obciążenia pracą. Obie strony czują pewne zobowiązanie, które może wzmocnić zaufanie i chęć do dalszej wymiany.

Reguła lubienia oznacza, że łatwiej ulegamy osobom, które lubimy, do których jesteśmy podobni albo z którymi współpracujemy dla osiągnięcia wspólnego celu. Czasami, warto przed lub w czasie negocjacji podkreślić te aspekty zawodowe, czy nawet osobiste, które nas rzeczywiście łączą. Należy jednak zachować czujność, by, podobnie jak w przypadku reguły wzajemności, wzajemna sympatia nie doprowadzała do nadużyć i wykorzystania naszego wkładu w relację.

Reguła zaangażowania i konsekwencji opiera się natomiast na tendencji ludzi do zachowywania się zgodnie z wcześniejszymi deklaracjami i decyzjami. Przykładowo, podczas rozmowy o zmianie stanowiska przełożony pyta pracownika: „Czy nadal zależy Ci na rozwijaniu kompetencji menedżerskich i przejęciu większej odpowiedzialności?". Gdy pracownik potwierdzi, menedżer może później odwołać się do tej deklaracji przy proponowaniu stanowiska lidera zespołu. Ten rodzaj zobowiązania prowadzi do relacji opartej na zaufaniu. Może niestety prowadzić także do manipulacji i nadużyć, kiedy to zobowiązanie pozostanie nieodwzajemnione.

Relację można budować również na poczuciu wspólnej tożsamości (głównie narodowej, etnicznej czy religijnej), które może zostać wykorzystane jako element wiążący wszystkich zainteresowanych pozytywnym wynikiem negocjacji. Odwoływanie się do wspólnej tożsamości sprzyja budowaniu poczucia jedności i przynależności, a tym samym może skłaniać strony do postrzegania celów negocjacyjnych jako wspólnych lub wzajemnie powiązanych[19].

Choć powyższe mechanizmy są często postrzegane jako techniki perswazyjne, a niekiedy nawet manipulacyjne, można je również traktować jako narzędzia sprzyjające tworzeniu i podtrzymywaniu relacji między stronami. Mogą one służyć budowaniu więzi i wzajemnego zaufania, a także wzmacniać gotowość do dalszej współpracy. W takim ujęciu sprzyjają otwartości na propozycje partnerów oraz uwzględnianiu ich potrzeb i interesów.

1.4. Style negocjacyjne – jaki styl jest najskuteczniejszy w relacjach z pracodawcą?

Negocjacje stanowią istotny element relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Pojawiają się na wszystkich etapach kariery zawodowej, od etapu podejmowania zatrudnienia, przez cały okres współpracy, po jej rozwiązanie. Ze względu na długotrwały charakter relacji pracownik–pracodawca sposób prowadzenia negocjacji wpływa nie tylko na bezpośredni rezultat rozmowy, lecz również na późniejszą współpracę.

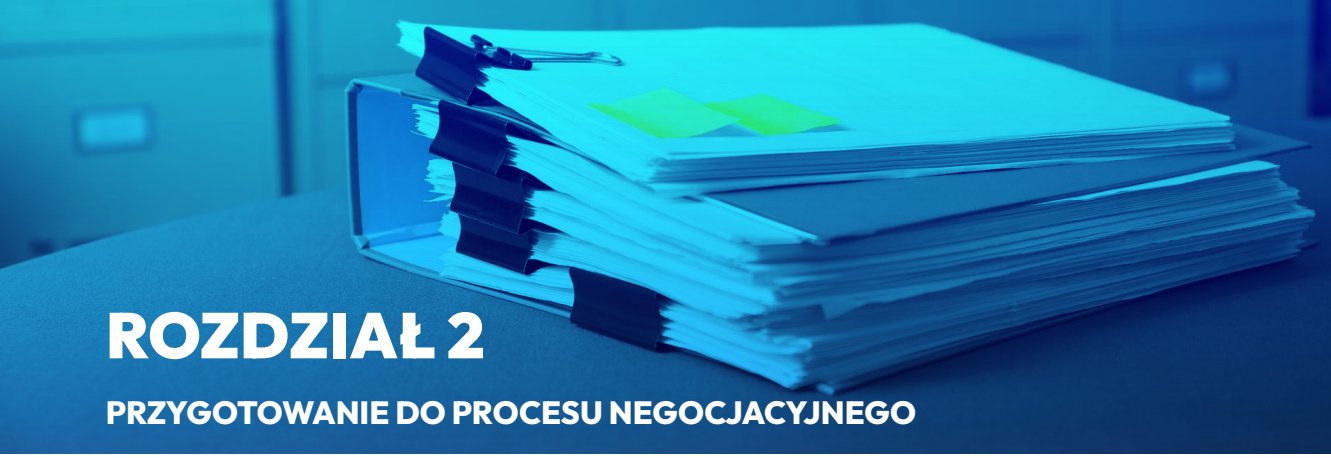
[18] R.B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2023.
[19] https://www.suebehavioural design.com/en/blog/cialdini-principles-of-persuasion/

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych klasyfikacji stylów rozwiązywania konfliktów i negocjowania jest ta opisana przez Kennetha W. Thomasa i Ralpha H. Kilmanna, a wskazująca na pięć sposobów reagowania na sytuację konfliktową: rywalizację, współpracę, kompromis, unikanie oraz dostosowanie (zaspokajanie). Style te różnią się między sobą ze względu na stopień zaangażowania w zaspokojenie własnych potrzeb i interesów oraz potrzeb i interesów strony, z którą negocjujemy.

- Kiedy kładziemy nacisk na to, by druga strona była usatysfakcjonowana, a swoje cele stawiamy na drugim miejscu, mamy do czynienia ze stylem zaspokajającym. Może on być skuteczny, kiedy staramy się o zdobycie awansu, ale może też pojawić się, kiedy odczuwamy strach przed przełożonym albo poddajemy się zbytnio hierarchii.
- W sytuacji odwrotnej, kiedy to nasze cele, pracownika, stawiamy zdecydowanie ponad interesami partnerów, pracodawcy, reprezentujemy styl rywalizacyjny. Przewaga negocjacyjna pracownika może wynikać m.in. z posiadania wysokich, specjalistycznych lub trudno dostępnych na rynku kompetencji. Silna pozycja negocjacyjna pozwala mu formułować bardziej zdecydowane oczekiwania, ograniczać zakres możliwych ustępstw i konsekwentnie bronić swojego stanowiska.
- Kiedy w wyniku zarówno czynników zewnętrznych, jak i zależnych od nas cele żadnej ze stron nie są osiągnięte, mamy do czynienia ze stylem unikającym; przesuwamy termin rozmowy, wskazujemy na przyczyny, dla których nie może się ona odbyć itp. Styl ten może być również stosowany w sytuacji kryzysu negocjacyjnego, gdy czasowe wycofanie się z rozmów pozwala ograniczyć napięcie i stworzyć warunki do ich wznowienia w bardziej sprzyjających okolicznościach
- Styl współpracujący zakłada satysfakcję obu stron i możemy mówić o nim w momencie, kiedy strony, wykazując zaangażowanie i otwartość, doprowadzają do porozumienia pozwalającego zrealizować wszystkie założone cele.
- Kompromis natomiast prezentowany jest jako styl łączący cechy wszystkich pozostałych[20]. Przykładowo, pracownik może oczekiwać podwyżki wynagrodzenia o 15%, podczas gdy pracodawca jest gotowy zaoferować 5%. Kompromis może polegać na uzgodnieniu podwyżki na poziomie pośrednim. Podobny mechanizm może dotyczyć liczby dni pracy zdalnej, wysokości premii czy terminu wprowadzenia określonych zmian.

Trudno jednoznacznie wskazać, który ze stylów negocjacyjnych jest najbardziej odpowiedni w negocjacjach z pracodawcą, ponieważ jego skuteczność zależy od sytuacji, charakteru sporu oraz relacji między stronami. Styl rywalizacyjny pozwala skutecznie chronić własne interesy, jednak może prowadzić do pogorszenia relacji, podczas gdy styl uległy sprzyja ich zachowaniu, ale wiąże się z ryzykiem zaniedbania własnych potrzeb i celów. Unikanie w negocjacjach pracowniczych może być skuteczne jedynie czasowo, natomiast kompromis umożliwia częściowe zaspokojenie interesów obu stron, choć nie zawsze prowadzi do rozwiązania optymalnego. W wielu sytuacjach najbardziej pożądany jest styl kooperacyjny, który pozwala dążyć do realizacji własnych celów przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów drugiej strony. Sprzyja on także utrzymaniu dobrych relacji oraz tworzeniu warunków do dalszej, efektywnej współpracy.

[20] https://mfiles.pl/pl/index.php/Test_Kilmana (za K. W. Thomas, R. H. Kilmann, Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, CPP, Mountain View 2008).



ROZDZIAŁ 2

PRZYGOTOWANIE DO PROCESU NEGOCJACYJNEGO

Postępowanie negocjacyjne powinno zostać poprzedzone odpowiednim przygotowaniem. To właśnie na etapie przygotowawczym strony powinny określić nie tylko cele negocjacyjne, ale także ramy prawne prowadzonych negocjacji, ramy organizacyjne i osobowe. Odpowiednie przygotowanie zwiększa szanse powodzenia negocjacji, a jednocześnie zmniejsza ryzyko impasu.

Przygotowanie do procesu negocjacji warto rozpocząć od sprecyzowania przedmiotu negocjacji oraz określenia podstaw prawnych. Partnerzy społeczni mają szereg uprawnień do prowadzenia dialogu z pracodawcą, ale niektóre kwestie nie podlegają negocjacjom lub nie mogą być przedmiotem negocjacji w konkretnej sytuacji. Przykładem mogą być postanowienia płacowe w sytuacji, gdy tematyka wynagrodzeń jest już uregulowana w układzie zbiorowym pracy. Potencjalne negocjacje należy zatem poprzedzić:

- Określeniem przedmiotu negocjacji – tj. w jakiej sprawie negocjacje mają się toczyć
- Monitoringiem podstaw prawnych – należy sprawdzić, czy obowiązujące przepisy dopuszczają możliwość prowadzenia negocjacji w konkretnym przypadku
- Ustaleniem granic możliwych ustępstw przewidzianych w przepisach – ten aspekt jest istotny w kontekście minimalnych gwarancji przewidzianych w prawie pracy. Chodzi m.in. o regulację zawartą w art. 9 Kodeksu pracy. Zgodnie z art. 9 § 4 Kodeksu pracy: *Postanowienia układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych oraz regulaminów i statutów nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż przepisy Kodeksu pracy oraz innych ustaw i aktów wykonawczych.*

Przygotowanie do procesu negocjacyjnego nie ma wyłącznie charakteru organizacyjnego ani taktycznego. Jego ważnym aspektem jest zapewnienie, aby negocjacje były prowadzone przez właściwie umocowane podmioty, w granicach wyznaczonych przez przepisy prawa oraz w sposób umożliwiający osiągnięcie trwałego i zgodnego z prawem porozumienia.

2.1. Analiza sytuacji i zdefiniowanie celów negocjacyjnych (BATNA, WATNA, WAP).

Etapem koniecznym w przygotowaniu procesu negocjacji jest analiza sytuacji, w której się znajdujemy. Wyjątek może stanowić przypadek, kiedy negocjacje odbywają się *ad hoc* lub nie mamy żadnej przestrzeni do określenia warunków, które towarzyszą negocjacjom. Ryzyko mniej korzystnego porozumienia wtedy oczywiście wzrasta, musimy wówczas je przyjąć lub odłożyć negocjacje w czasie, jeśli to możliwe. Analiza sytuacyjna, która poprzedza negocjacje dotyczy:

- **naszych interesów i celów**; muszą być one dokładnie uświadomione i sprecyzowane, dobrze, kiedy są zapisane, co porządkuje nasze oczekiwania i pomaga przygotować strukturę negocjacji. Ważne jest, aby nasze cele odpowiadały naszym priorytetom. Ustalmy ich wagę od tych, których realizacja jest absolutnie konieczna jako efekt negocjacji, po te, z których jesteśmy w stanie całkowicie zrezygnować. Pomocne może być przygotowanie adekwatnej tabeli, mapy celów itp.;

- **interesów i celów drugiej strony**; nie zawsze jest to możliwe, ale spróbujmy zidentyfikować interesy, które kierują drugą stroną. Ujawniane interesy lub takie, które wydają się nam faktycznymi i mogą być prezentowane jako takie, dla osłabienia naszej czujności czy wprowadzenia nas w błąd. Z drugiej strony należy pamiętać, że przedstawiciele drugiej strony sami mogą nie w pełni poprawnie identyfikować lub nie w pełni być świadomi swoich interesów;
- **oszacowanie potencjalnej pozycji negocjacyjnej obu stron**; może ona wynikać z wielu czynników, takich jak pozycja w hierarchii partnerów negocjacji, ich wsparcie strukturalne, zasoby materialne bądź intelektualne itp. Im bardziej dokładne określenie tych pozycji, tym lepiej możemy przygotować się do procesu negocjacji i tym pełniej uzupełnić swoje deficyty i zasoby.

Dokładne zdefiniowanie naszych celów negocjacyjnych i nadanie im stopnia ważności pozwala lepiej uświadomić sobie, czego potrzebujemy, ale i to, co możemy zaoferować stronie przeciwnej. Jeśli ustalimy je precyzyjnie, będziemy mogli lepiej skoncentrować się na efektach i lepiej ustrukturyzować poszczególne fazy negocjacji. Cele powinny być zatem konkretne, realistyczne, ale też zawierać możliwość elastycznego podejścia do argumentów i propozycji rozwiązań proponowanych przez partnerów.

W fazie analizowania sytuacji negocjacyjnej istotne jest także zdefiniowanie granic, w których chcemy lub możemy poruszać się podczas negocjacji. Jedną z kwestii, które powinniśmy rozważyć, jest ustalenie **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – czyli najlepszej alternatywy dla wynegocjowanego porozumienia; można ją określić jako plan B, opcję, którą rozważamy, jeśli porozumienie nie dojdzie do skutku. Dobre przygotowanie alternatywy daje przewagę w negocjacjach, również mentalną. Możemy łatwiej opanować stres lub nie ulegać presji czasu, kiedy w perspektywie mamy inne możliwe, choć niekoniecznie równie atrakcyjne rozwiązanie[21]. Równie ważne jest określenie **WATNA** (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) – najgorszej alternatywy dla wynegocjowanego porozumienia; gdzie zakładamy, jakie mogą być konsekwencje braku porozumienia, co możemy stracić i jakie ryzyko ponosimy. Świadomość WATNA pomaga w cierpliwym poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań, może chronić przed zbyt roszczeniowym nastawieniem wobec partnerów negocjacji czy chęcią wycofania się z negocjacji. Ustalenie tych dwóch warunków pozwala nam wyznaczyć

WAP (Walk Away Position/Price) – czyli punkt odejścia/rezygnacji, moment, w którym brak umowy jest lepszy niż proponowane porozumienie. Pojęcie to związane jest z koncepcją *bottom line* (dolnej granicy), poza którą nie chcemy wychodzić w trakcie negocjacji. Dolną granicę w negocjacjach może stanowić określona cena, dane zachowanie, konkretne zasady współpracy itp., których uzyskanie jest dla nas konieczne w potencjalnie zawartym porozumieniu. W zaleceniach do negocjacji możemy spotkać się z dwiema strategiami. Jedna z nich zachęca, aby nie ujawniać ustalonej przed negocjacjami dolnej granicy stronie przeciwnej. Druga opiera się na założeniu, że nie ustalamy żadnej konkretnej granicy, pozostawiamy otwarte opcje, bez formułowania konkretnego **ZOPA** (Zone of Possible Agreement), czyli granic obszaru możliwego porozumienia. Takie stanowisko może być dla nas mniej bezpieczne, ale z drugiej strony może przynieść niezakładane i nieoczekiwane, a korzystne dla nas rozwiązania[22].

[21] Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000.

[22] Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000.

2.2. Krok 2: Zbieranie danych i argumentów – jakich informacji potrzebujesz przed rozpoczęciem rozmów?

Każde negocjacje wymagają uprzedniego przygotowania, dostępu do informacji i określenia celu. W zależności od tego, czy prowadzone są negocjacje zbiorowe, czy indywidualne, zarówno zakres zbieranych informacji, jak i możliwość ich pozyskania będą inne. Pojawiają się jednak elementy wspólne w obu przypadkach. Warto zatem na początku uświadomić sobie, że zebranie materiału informacyjnego nie służy wyłącznie do budowania argumentacji. Pozwala ono przede wszystkim:

- Zweryfikować realność potencjalnych oczekiwań. Gromadzenie informacji jest zatem ważnym elementem przyszłej strategii negocjacyjnej. W rozmowach z pracodawcą ten punkt ma istotne znaczenie. Brak rzetelnej wiedzy na temat sytuacji pracodawcy może doprowadzić do porażki w negocjacjach, ale, co gorsze, narazić inicjatora (stronę związkową lub pracownika) na zarzut nieprofesjonalizmu. Zarówno pracownik, jak i związek zawodowy, formułując oczekiwania wobec pracodawcy, powinni znać realia. Ma to znaczenie zarówno podczas formułowania oczekiwań, jak i ustępstw w samych negocjacjach.
- Określić granice możliwych ustępstw. Określenie granic ustępstw ma znaczenie w rozmowach wewnętrznych w organizacji. Budując plan negocjacji, strony powinny same, w swoim środowisku, ustalić granice dopuszczalnych negocjacji. Będzie to mieć znaczenie na dalszym etapie komunikowania informacji o negocjacjach i zawartym porozumieniu.
- Przewidzieć argumenty drugiej strony. Stan wiedzy daje stronie związkowej pewną szansę, aby przewidzieć argumenty strony przeciwnej.
- Ograniczyć ryzyko prowadzenia negocjacji pod wpływem emocji. Warto podkreślić, że w negocjacjach zbiorowych argumentacja oparta na danych jest znacznie bardziej przekonująca niż argumentacja oparta wyłącznie na ocenach lub przekonaniach.

Gdy mowa o pozyskiwaniu informacji, należy wskazać, że związek zawodowy korzysta z ustawowych gwarancji prawa do informacji. Ustawodawca, zarówno na gruncie Kodeksu pracy, jak i innych przepisów, zobowiązuje pracodawcę do przekazywania związkom zawodowym określonych informacji.

W sprawach indywidualnych pracodawca przekazuje związkowi zawodowemu m.in. informacje o zamiarze wypowiedzenia umowy o pracę konkretnemu pracownikowi (art. 38 k.p.), rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia (art. 52 i 53 k.p.) lub wypowiedzeniu zmieniającemu warunki pracy lub płacy (art. 42 k.p.).

Szeroki katalog obowiązku informacyjnego przewidują także inne ustawy. Istotnym przykładem jest ustawa o zwolnieniach grupowych, gdzie pracodawca ma obowiązek zawiadomić na piśmie zakładowe organizacje związkowe o:

- przyczynach zamierzonego grupowego zwolnienia,
- liczbie zatrudnionych pracowników i grupach zawodowych, do których oni należą,
- grupach zawodowych pracowników objętych zamiarem grupowego zwolnienia,
- okresie, w ciągu którego nastąpi takie zwolnienie,
- proponowanych kryteriach doboru pracowników do grupowego zwolnienia,
- kolejności dokonywania zwolnień pracowników,
- propozycjach rozstrzygnięcia spraw pracowniczych związanych z zamierzonym grupowym zwolnieniem, a jeżeli obejmują one świadczenia pieniężne, pracodawca jest obowiązany dodatkowo przedstawić sposób ustalania ich wysokości.[23]

[23] Ustawa z dnia 13.03.2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

W kontekście prawa do pozyskiwania informacji przez związek szczególne znaczenie ma ustawa o związkach zawodowych. Zgodnie z art. 28 tejże, pracodawca jest obowiązany udzielić na wniosek zakładowej organizacji związkowej informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących:

1. warunków pracy i zasad wynagradzania;
2. działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy związanych z zatrudnieniem oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;
3. stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia;
4. działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

Obowiązkiem pracodawcy jest udzielenie odpowiedzi w terminie 30 dni liczonych od dnia otrzymania wniosku.

Regulacja ma bardzo pojemny charakter. Działając na podstawie przywołanego przepisu, związek zawodowy jest uprawniony do żądania informacji, które obiektywnie łączą się z jego działalnością oraz są niezbędne do jej prowadzenia[24]. Ustawodawca określa przykładowy katalog informacji objętych ewentualnym wnioskiem. Wniosek może obejmować także inne informacje niezbędne do prowadzenia działalności związkowej, np. prawo dostępu do informacji o parametrach algorytmów służących do zarządzania pracą[25].

Warto także zasygnalizować, że prawo dostępu do informacji uregulowane w przywołanym powyżej art. 28 ustawy o związkach zawodowych stanowi regulację niezależną od prawa dostępu do informacji publicznej. W orzecznictwie wskazano, że przewidziany w art. 28 ustawy z 1991 r. o związkach zawodowych tryb jest niezależny od tego, jaki został zagwarantowany w ustawie o dostępie do informacji publicznej. Stanowi wobec niej *lex specialis* i nie podlega ocenie w ramach dostępu do informacji publicznej.[26]

2.3. Krok 3: Budowanie zespołu negocjacyjnego i podział ról.

W przypadku negocjacji zbiorowych sposób budowania zespołu negocjacyjnego oraz podział ról pomiędzy jego członkami są w znacznym stopniu związane z przepisami ustawy o związkach zawodowych oraz wewnętrznymi regulacjami organizacji związkowej. Możliwość kształtowania zespołu negocjacyjnego nie jest zatem nieograniczona. Konieczne jest uwzględnienie zasad reprezentacji związku zawodowego, kompetencji jego poszczególnych organów oraz reguł wynikających ze statutu dotyczących podejmowania decyzji i działania w imieniu organizacji.

Specyfika polskiego systemu zbiorowego prawa pracy polega na tym, że objęcie danego pracodawcy działalnością związku zawodowego wiąże się z funkcjonowaniem u niego odpowiedniej struktury związkowej. W polskim porządku prawnym taką strukturą jest organizacja związkowa zakładowa lub międzyzakładowa. To właśnie te struktury realizują na poziomie pracodawcy znaczną część ustawowych uprawnień związku zawodowego, w tym uczestniczą w dialogu z pracodawcą i reprezentują interesy zbiorowe osób wykonujących pracę zarobkową.

Zasady funkcjonowania organizacji związkowej wynikają z ustawy o związkach zawodowych oraz jej statutu. Zgodnie z ustawą o związkach zawodowych statut powinien określać w szczególności strukturę organizacyjną związku, jego organy, sposób ich wyboru i odwoływania, zakres ich kompetencji oraz okres kadencji. Statut reguluje również sposób reprezentowania związku

[24] Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z 9.01.2020 r., III SAB/Gl 292/19, LEX nr 2777621.

[25] S. Pochopień-Belka, Znaczenie tajemnicy przedsiębiorstwa w kontekście dostępu związku zawodowego do parametrów algorytmów służących zarządzaniu pracą, PiZS 2024, nr 2, s. 3-10.

[26] Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z 9.01.2020 r., III SAB/Gl 292/19, LEX nr 2777621.

oraz wskazuje osoby upoważnione do zaciągania zobowiązań majątkowych w jego imieniu.

Ustawa oraz regulacje statutowe mają zatem istotne znaczenie przy ustalaniu składu zespołu negocjacyjnego. Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia szczególnej ochrony trwałości zatrudnienia działaczy związkowych. Należy pamiętać, że ustawa o związkach zawodowych przewiduje mechanizmy chroniące określonych przedstawicieli związku przed rozwiązaniem stosunku pracy lub niekorzystną zmianą jego warunków. Celem tej ochrony jest przede wszystkim zapewnienie im możliwości swobodnego wykonywania działalności związkowej, bez obawy przed ewentualnymi działaniami odwetowymi ze strony pracodawcy. Przepisy dotyczące ochrony związkowej wyznaczają przy tym krąg osób, które mogą zostać nią objęte. Ochrona nie przysługuje automatycznie każdemu członkowi związku zawodowego ani każdej osobie, którą organizacja chciałaby nią objąć. Dotyczy ona osób spełniających przesłanki określone w ustawie. W przypadku zakładowej organizacji związkowej są to w szczególności imiennie wskazani uchwałą zarządu członkowie tego zarządu albo inni członkowie związku zawodowego upoważnieni do reprezentowania organizacji wobec pracodawcy lub organu bądź osoby dokonującej za pracodawcę czynności z zakresu prawa pracy. Organizacja związkowa oczywiście korzysta z autonomii w zakresie wyboru osób, które będą ją reprezentować. Nie oznacza to jednak całkowitej dowolności w zakresie objęcia poszczególnych osób szczególną ochroną. Status osoby chronionej powinien pozostawać w związku z faktycznym wykonywaniem funkcji przedstawicielskich. W przypadku osoby objętej ochroną ze względu na upoważnienie do reprezentowania organizacji istotne jest zatem, aby reprezentacja ta miała charakter rzeczywisty, a nie wyłącznie formalny lub incydentalny. Z perspektywy budowania zespołu negocjacyjnego przemawia to za powierzaniem funkcji negocjatorów osobom faktycznie uczestniczącym w działalności związku i posiadającym umocowanie odpowiadające zadaniom wykonywanym w toku rokowań. Niniejsza kwestia była także przedmiotem analizy w orzecznictwie. Sąd Najwyższy zwrócił uwagę, *że działaczem związkowym, którego dotyczy ochrona wynikająca z art. 32 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 1881 ze zm.), może być jedynie osoba wskazana pracodawcy imiennie (z imienia i nazwiska) przez zarząd zakładowej organizacji związkowej, przy czym zawiadomienie składane pracodawcy w tej kwestii powinno być dokonane w formie pisemnej. Osobą wskazaną (imiennie) pracodawcy może być w pierwszej kolejności członek zarządu zakładowej organizacji związkowej, który jako osoba chroniona w rozumieniu art. 32 ust. 1 pkt 1 ustawy o związkach zawodowych - poza wykazaniem członkostwa w zarządzie - nie potrzebuje odrębnego umocowania do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy. Możliwe jest też wskazanie jako podlegającego ochronie innego działacza zrzeszonego w organizacji zakładowej, niebędącego członkiem jej zarządu, ale pod warunkiem, że legitymuje się stosownym upoważnieniem do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy w sprawach z zakresu prawa pracy. A contrario, członek zakładowej organizacji związkowej niebędący członkiem jej zarządu może zostać imiennie wskazany jako korzystający z ochrony związkowej z art. 32 ust. 1 pkt 1 ustawy tylko wówczas, gdy jest upoważniony do reprezentowania zakładowej organizacji związkowej wobec pracodawcy, bez względu na zakres tego upoważnienia. Inaczej mówiąc, nie może być wskazany jako korzystający z ochrony związkowej (nie dochodzi do skutecznego ustanowienia tej ochrony) członek zakładowej organizacji związkowej niebędący członkiem jej zarządu, jeśli nie jest on upoważniony do reprezentowania zakładowej organizacji związkowej wobec pracodawcy.*[27]

Powyższe uwagi mają znaczenie w kontekście negocjacji prowadzonych na poziomie zakładu pracy. Ich przedmiotem jest bowiem często poprawa warunków zatrudnienia, wynagradzania lub innych warunków wykonywania pracy, co może prowadzić do wyraźnej rozbieżności interesów, a niekiedy również do konfrontacji stanowisk organizacji związkowej i pracodawcy.

[27] Wyrok Sądu Najwyższego z 27.01.2016 r., III PK 59/15, Legalis nr 1460646.

Z tego względu w skład zespołu negocjacyjnego powinni wchodzić przede wszystkim działacze związkowi, którzy z racji pełnionych funkcji są rzeczywiście zaangażowani w reprezentowanie organizacji.

W ograniczonym zakresie dostęp do zakładu pracy mają osoby spoza zakładu pracy. Dopiero w ustawie o układach zbiorowych pracy i innych porozumieniach zbiorowych ustawodawca dopuścił możliwość dostępu do zakładu pracy lub innego miejsca wyznaczonego przez pracodawcę do wykonywania pracy osobom niezatrudnionym przez tego pracodawcę, działającym w celu podjęcia rokowań nad zakładowym układem zbiorowym pracy, podjęcia przygotowań do rokowań lub w celu dokonania okresowych ocen przestrzegania obowiązującego układu[28]. W pozostałych przypadkach udział zewnętrznego eksperta będzie w dużym stopniu zależał od dobrej woli pracodawcy.

Zespół negocjacyjny powinien być tworzony w sposób celowy. Nie chodzi wyłącznie o zgromadzenie osób posiadających formalne uprawnienia do udziału w rozmowach, lecz również o takie zestawienie kompetencji, które pozwoli właściwie przygotować i prowadzić negocjacje. W skład zespołu powinni wchodzić uczestnicy posiadający wiedzę merytoryczną, znajomość uwarunkowań prawnych oraz zdolność do analizowania interesów obu stron, ale także umiejętności komunikacyjne.

Podstawową zasadą przy tworzeniu zespołu negocjacyjnego jest komplementarność kompetencji jego członków. Każda osoba powinna wnosić do zespołu określoną wiedzę, umiejętność lub cechę osobowości, której nie posiadają pozostali uczestnicy. W praktyce oznacza to, że w zespole mogą znaleźć się osoby odpowiedzialne za kwestie kadrowe, finansowe, prawne, organizacyjne oraz za prowadzenie samego procesu negocjacyjnego.

Ważnym kryterium doboru członków zespołu jest także ich wiarygodność w oczach osób, które reprezentują.

Liczebność członków zespołu oraz rodzaje pełnionych przez nich ról uzależnione są od treści i struktury procesu negocjacyjnego. Zazwyczaj w skład grupy negocjującej wchodzą:

- główny negocjator (najczęściej również lider zespołu); jego zadaniem jest prowadzenie rozmowy, prezentowanie stanowiska strony, reagowanie na argumenty partnerów oraz dbanie o realizację przyjętej strategii. Powinien posiadać nie tylko wiedzę merytoryczną, ale również bardzo dobre umiejętności komunikacyjne, zdolność do zachowania spokoju pod presją oraz umiejętność kontrolowania przebiegu spotkania. Dba również o porządek dyskusji i współpracę między członkami grupy;
- ekspert merytoryczny; może nim być specjalista posiadający szczegółową wiedzę z zakresu wynagrodzeń, prawa pracy, finansów czy organizacji procesów pracy.
- ekspert prawny; zarówno przebieg spotkania, jak i negocjowane rozwiązania muszą pozostawać zgodne z prawem pracy, układami zbiorowymi, regulaminami obowiązującymi w przedsiębiorstwie oraz innymi normami mającymi zastosowanie do danej sytuacji.
- analityk; jego zadaniem jest bieżące ocenianie propozycji przedstawianych przez drugą stronę i porównywanie ich z wcześniej przyjętymi celami i założeniami.
- obserwator procesu negocjacyjnego; jego rolą może być śledzenie zachowania drugiej strony, sposobu reagowania na poszczególne propozycje, poziomu napięcia, zmian tonu rozmowy czy sygnałów niewerbalnych.
- sekretarz lub osoba dokumentująca negocjacje; sporządzanie dokładnych notatek jest szczególnie ważne w negocjacjach pracowniczych, ponieważ rozmowy często odbywają się w wielu rundach, a omawiane kwestie są ze sobą powiązane.

[28] Art. 28[1] ust. 1 Ustawy z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych.

Zachowania członków zespołu negocjacyjnego muszą opierać się na:

- zaufaniu pomiędzy członkami zespołu;
- spójności komunikacji wewnętrznej - przewidywanie różnych scenariuszy i metod reagowania na nie może być dyskutowane podczas narad wewnętrznych prowadzonych podczas przerw w negocjacjach;
- zdolności do elastycznego reagowania na sytuację;
- posiadaniu narzędzi do zarządzania ewentualnymi konfliktami wewnętrznymi.

Właściwie zbudowany zespół zwiększa nie tylko szansę osiągnięcia korzystnego porozumienia, lecz również możliwość stworzenia rozwiązania postrzeganego jako sprawiedliwe i możliwe do zaakceptowania przez obie strony.

W praktyce oznacza to, że przed rozpoczęciem negocjacji zbiorowych konieczne jest nie tylko ustalenie przedmiotu negocjacji, ale także określenie składu zespołu negocjacyjnego oraz zweryfikowanie uprawnień osób reprezentujących organizację związkową. Należy przy tym odróżnić samo uczestnictwo w negocjacjach od kompetencji do podejmowania wiążących decyzji lub zawarcia określonego porozumienia.

2.4. Krok 4: Przygotowanie strategii i taktyki negocjacyjnej.

Skuteczne negocjowanie nie polega więc wyłącznie na przekonaniu drugiej strony do swoich oczekiwań. Wymaga przede wszystkim dobrego przygotowania, rozpoznania interesów obu stron, określenia własnych celów i granic oraz umiejętnego prowadzenia rozmowy. Istotne jest również przygotowanie się na sytuację, w której osiągnięcie porozumienia okaże się niemożliwe.

Dlatego przed rozpoczęciem negocjacji warto odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań:

- » Co chcę osiągnąć?
- » Dlaczego jest to dla mnie ważne?
- » Jakie argumenty przemawiają za moją propozycją?
- » Co może być ważne dla drugiej strony?
- » W jakich obszarach mogę ustąpić?
- » Gdzie znajduje się moja granica?
- » Co zrobię, jeśli nie osiągniemy porozumienia?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają przejść od spontanicznej rozmowy do świadomego procesu negocjacyjnego. Pomagają także określić BATNA, czyli najlepszą alternatywę na wypadek braku porozumienia, WATNA – najgorszy realistyczny scenariusz – oraz WAP, czyli punkt, po którego przekroczeniu korzystniejsze staje się odejście od negocjacji niż zaakceptowanie proponowanych warunków.

W negocjacjach pracowniczych szczególne znaczenie ma również długofalowy charakter relacji. Rozmowa o podwyżce, awansie czy zmianie zakresu obowiązków zazwyczaj nie kończy współpracy – jej rezultat może wpływać na późniejsze relacje z przełożonym, poziom zaufania i kolejne rozmowy. Z tego względu warto koncentrować się nie tylko na tym, co chcemy uzyskać, ale również na tym, w jaki sposób dochodzimy do porozumienia.

Kiedy już ustaliliśmy podstawowe założenia dotyczące procesu negocjacji, powinniśmy zdecydować o przyjęciu strategii negocjacyjnej. Najczęściej spotykamy się z podziałem na negocjacje miękkie, twarde i oparte na zasadach[29]. Należy pamiętać, że przyjęta przez nas strategia nie zawsze będzie odpowiadać strategii przyjętej przez drugą stronę. I choćby dlatego warto poznać założenia wszystkich trzech wspomnianych, mimo że jako najbardziej efektywna polecana jest ta ostatnia.

[29] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 2000.

- **Styl miękki (kooperacyjny) charakteryzuje się tym, że:**

uczestnicy negocjacji zachowują się w przyjacielski sposób, celem jest porozumienie, należy ustępować dla podtrzymania relacji, traktuje się zarazem problem, jak i ludzi delikatnie, ufa się partnerom negocjacji, łatwo zmienia się stanowiska dla podtrzymania relacji, składa się wiele ofert dla usatysfakcjonowania partnerów, ujawnia się dolną granicę, poddaje się presji.

- **Styl twardy (rywalizacyjny) opiera się w zasadzie na przeciwnych zasadach:**

uczestnicy negocjacji zachowują się jak wrogowie, celem jest jednostronne zwycięstwo, należy żądać daleko idących ustępstw, być twardym wobec ludzi i problemu, nie wolno obdarzać partnerów zaufaniem, za to trzeba obstawać przy swoim stanowisku, za skuteczne uznaje się wywieranie presji i stosowanie gróźb.

- **Styl oparty na zasadach (rzeczowy/merytoryczny) zakłada, że:**

uczestnicy posiadają wiedzę merytoryczną, celem jest najlepsze możliwe rozwiązanie dla obu stron; powinno się przyjmować głównie obiektywne kryteria oceny sytuacji, oddzielać ludzi od problemu, czyli panować nad emocjami wobec innych, koncentrować się na celach nie stanowiskach, być otwartym na nieoczywiste rozwiązania i ulegać zasadnym argumentom drugiej strony[30].

Mimo że ostatnia z wymienionych strategii negocjacyjnych może wydawać się trudna do wprowadzenia, szczególnie jeśli druga strona nie chce współpracować w jej ramach, warto spróbować ją konsekwentnie realizować. Daje ona gwarancję satysfakcji wszystkich stron i szansę na dalszą owocną współpracę.

2.5. Krok 5: Przygotowanie agendy spotkania negocjacyjnego.

Na gruncie zbiorowego prawa pracy agenda negocjacji będzie zależała od przedmiotu negocjacji. Przy czym, niezależnie od przedmiotu negocjacji można przyjąć uniwersalne punkty agendy. Wśród nich można wskazać zasady organizacyjne, np. określenie przedmiotu i celu spotkania. Warto wskazać także, jak długo (ile czasu) strony są gotowe poświęcić na spotkanie. W pozostałym zakresie będzie to zależało od przedmiotu negocjacji. Przyjmując, że celem spotkania negocjacyjnego jest uzgodnienie regulaminu wynagradzania, gospodarzem spotkania najczęściej będzie pracodawca, a celem spotkania będzie wysłuchanie uwag strony związkowej do zaproponowanej treści regulaminu. Następnie strony powinny poszukiwać konsensusu między swoimi stanowiskami.

Szerszy zakres należy przypisać negocjacjom poświęconym zawarciu zakładowego układu zbiorowego pracy. Już z samej ustawy wynika bowiem, że przed przystąpieniem do negocjacji strony mogą określić tryb rozstrzygania kwestii spornych związanych z przedmiotem rokowań lub innych spornych zagadnień, które mogą wyłonić się w trakcie tych rokowań[31].

Reasumując, przygotowanie agendy spotkania negocjacyjnego uzależnione jest od przedmiotu i celu negocjacji. Przedmiot spotkania będzie następnie determinował cel tego spotkania. Tutaj zainteresowani powinni natomiast określić środki, którymi ten cel zamierzają osiągnąć. Nie bez znaczenia będą uprzednio poczynione przygotowania, wraz z uzyskaniem od pracodawcy stosownej wiedzy. Jako przykład można wskazać konsultacje dotyczące zwolnień grupowych. Zgodnie z ustawą zamiar przeprowadzenia zwolnień grupowych powinien być skonsultowany z zakładowymi organizacjami związkowymi działającymi u tego pracodawcy. Celem organizacji związkowej będzie uniknięcie lub przynajmniej ograniczenie zakresu zwolnień grupowych. Konsultacje należy zatem skoncentrować na wspólnym poszukiwaniu rozwiązań, które pozwolą zrealizować ten cel.

Zanim przygotujemy agendę spotkania negocjacyjnego należy zatem określić:

- cel główny i cele szczegółowe spotkania

[30] Tamże.

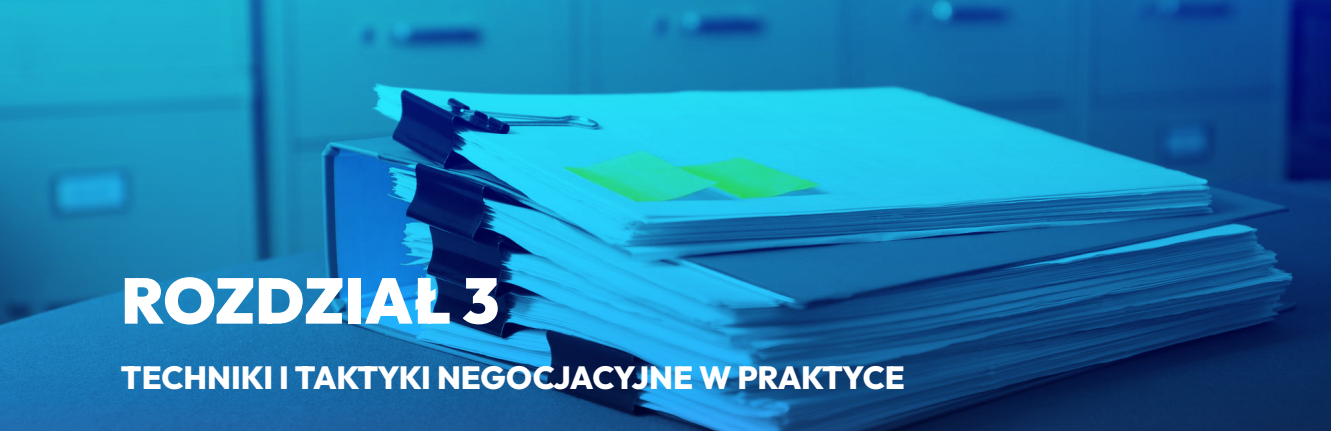
[31] Art. 11 ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych.

- kto powinien uczestniczyć w spotkaniu
- listę tematów do omówienia
- kolejność omawianych zagadnień
- podział tematów według ich ważności

Planując konkretne punkty agendy należy zaplanować:

- czas przeznaczony na poszczególne punkty
- czas na przedstawienie stanowisk obu stron
- etap zadawania pytań i wyjaśniania rozbieżności
- przedstawienie i analizę możliwych wariantów rozwiązania
- czas na wewnętrzne konsultacje
- czas na podsumowanie częściowych ustaleń
- czas na ustalenie dalszych kroków współpracy
- czas na formalizację/zapis ustaleń negocjacji

Wskazane jest przekazanie agendy uczestnikom z odpowiednim wyprzedzeniem, aby mogli się dobrze przygotować do spotkania. Należy również ustalić, jakie materiały powinny zostać dostarczone przed spotkaniem i dostarczyć je tak, by osoby negocjujące mogły się z nimi zapoznać.



ROZDZIAŁ 3

TECHNIKI I TAKTYKI NEGOCJACYJNE W PRAKTYCE

Negocjacje stanowią jeden z podstawowych sposobów rozwiązywania kwestii, w których interesy, potrzeby lub oczekiwania dwóch bądź większej liczby stron nie są tożsame i wymagają wypracowania porozumienia. Ich skuteczność zależy nie tylko od merytorycznego przygotowania uczestników, lecz również od sposobu prowadzenia rozmowy, właściwego doboru argumentów, umiejętności reagowania na zachowania drugiej strony oraz kontrolowania własnych emocji.

Techniki negocjacyjne można rozumieć jako konkretne sposoby postępowania wykorzystywane przez uczestników negocjacji w celu osiągnięcia określonego rezultatu. Taktyka negocjacyjna odnosi się natomiast do sposobu realizacji przyjętej strategii i może obejmować między innymi sposób formułowania żądań, dokonywania ustępstw, reagowania na propozycje partnera oraz wykorzystywania informacji zdobywanych podczas rozmowy[32]. Skuteczność poszczególnych technik zależy przy tym od sytuacji, charakteru relacji pomiędzy stronami, znaczenia przedmiotu negocjacji, dostępnych alternatyw oraz poziomu wzajemnego zaufania.

Współczesne podejście do negocjacji nie ogranicza ich wyłącznie do rywalizacji, w której korzyść jednej strony musi oznaczać stratę dla drugiej. Szczególne znaczenie w dyskusji na temat efektywności negocjacji posiada model oparty na zasadach (inaczej kwestiach merytorycznych), rozwinięty przez Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Bruce'a Pattona. Autorzy wskazują między innymi na potrzebę oddzielania ludzi od problemu, koncentracji na interesach zamiast stanowisk, poszukiwania możliwości zapewniających wzajemne korzyści oraz wykorzystywania obiektywnych kryteriów przy podejmowaniu decyzji[33].

3.1. Aktywne słuchanie i zadawanie pytań – klucz do zrozumienia drugiej strony

Jednym z najważniejszych warunków skutecznego prowadzenia negocjacji jest prawidłowe rozpoznanie wzajemnych potrzeb i interesów przez wszystkie strony. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera aktywne słuchanie. W przeciwieństwie do biernego odbierania informacji zakłada ono świadome koncentrowanie uwagi na wypowiedzi rozmówcy, analizowanie jej znaczenia oraz odpowiednie reagowanie[34]. Istotne jest również uświadomienie sobie możliwych zakłóceń procesu komunikacyjnego i umiejętne reagowanie na nie. Zakłócenia takie, nazywane również szumami informacyjnymi, to nie tylko uwarunkowania środowiska fizycznego (np. hałas), ale także to, co może utrudniać efektywną wymianę informacji przez strony – wzajemne uprzedzenia, stereotypy, błędne założenia co do intencji partnerów negocjacji itp.

Aktywne słuchanie pozwala nie tylko poznać stanowisko partnera, lecz także zidentyfikować interesy znajdujące się za jego deklarowanymi żądaniami. Jest to szczególnie ważne w negocjacjach, ponieważ stanowisko przedstawiane przez uczestnika rozmowy nie musi być tożsame z jego rzeczywistą potrzebą. Fisher, Ury i Patton zwracają uwagę na konieczność koncentracji na

[32] Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
[33] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 2000.
[34] Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000

interesach, a nie jedynie na stanowiskach stron[35]. Za twardymi stanowiskami, zarówno naszymi, uzgodnionymi podczas fazy przygotowawczej do negocjacji, jak i strony przeciwnej, mogą stać nieujawnione interesy. Ich identyfikacja może sprawić, że oczekiwania obu stron, co do wyniku negocjacji okażą się bardziej tożsame niż się tego pierwotnie spodziewamy. Usztywnienie swoich stanowisk, niechęć do realnego wsłuchania się w przekaz drugiej strony może prowadzić do fałszywej identyfikacji potrzeb, a w konsekwencji mniej korzystnych lub nawet kontrproduktywnych wyników negocjacji. Przykładowo, pracownik może domagać się podwyżki wynagrodzenia. Jego rzeczywistą potrzebą może być jednak nie sama wysokość pensji, lecz poczucie, że jego zwiększone zaangażowanie i zakres odpowiedzialności są odpowiednio doceniane. W takim przypadku alternatywnym rozwiązaniem może okazać się przyznanie premii, dodatkowych dni wolnych, możliwości pracy zdalnej albo sfinansowanie szkolenia czy innej formy rozwoju zawodowego. Dopiero poznanie przyczyn stanowiska umożliwia więc poszukiwanie dodatkowych możliwości porozumienia.

Wsparciem dla aktywnego słuchania jest zadawanie pogłębionych pytań i bezpośrednie odnoszenie się do wypowiedzi partnera. Z jednej strony pomaga nam to zdobyć informacje nt. drugiej strony, ale też zapewnia ją o naszym zaangażowaniu i zainteresowaniu jej potrzebami.

Ważnym elementem negocjacji jest również odpowiednie posługiwanie się pytaniami. Pytania zamknięte umożliwiają potwierdzenie konkretnych informacji, natomiast pytania otwarte pozwalają rozmówcy na przedstawienie szerszego stanowiska[36]. Przykładem pytania otwartego może być: „Jakie elementy naszej propozycji są dla Państwa najważniejsze?". Odpowiedź może dostarczyć informacji o hierarchii interesów drugiej strony.

Duże znaczenie mają także pytania pogłębione. Jeżeli pracownicy stwierdzają, że przedstawiona forma uznania dla wykonywanej pracy nie jest zadowalająca, negocjator nie musi natychmiast usztywniać swojego stanowiska. Bardziej użyteczne może być pytanie: „Co powoduje, że obecny poziom gratyfikacji Państwa pracy jest dla Państwa trudny do zaakceptowania?". Dzięki temu można ustalić rzeczywistą przyczynę sprzeciwu.

Aktywne słuchanie posiada również wymiar psychologiczny. Osoba, która ma poczucie, że została wysłuchana i zrozumiana, może wykazywać większą gotowość do konstruktywnego uczestnictwa w rozmowie. Nie oznacza to jednak konieczności zgadzania się z jej stanowiskiem. Zrozumienie argumentów drugiej strony nie równa się ich akceptacji, daje jednak szersze możliwości porozumienia i uświadamia możliwość alternatywnych rozwiązań.

Mechanizmem wspomagającym komunikację w procesie negocjacji jest parafraza. Polega ona na przedstawieniu własnymi słowami sensu wypowiedzi rozmówcy w celu sprawdzenia, czy została ona właściwie zrozumiana[37]. Negocjator może przykładowo powiedzieć: „Jeżeli dobrze rozumiem, najważniejszym elementem jest dla Państwa termin realizacji, natomiast kwestia sposobu płatności pozostaje otwarta?". Tego rodzaju wypowiedź umożliwia zweryfikowanie informacji i jednocześnie pokazuje rozmówcy, że jego argumenty są uważnie analizowane.

Drugim istotnym narzędziem jest klaryfikacja, czyli doprecyzowywanie niejasnych lub niepełnych informacji. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacji, w której strony posługują się ogólnymi określeniami. Stwierdzenie, że rozwiązanie konfliktu między pracownikami powinno nastąpić „szybko", może mieć odmienne znaczenie dla każdego uczestnika rozmowy. Zadanie pytania: „Co dokładnie oznacza dla Państwa szybkie rozwiązanie problemu?" umożliwia przejście od ogólnej deklaracji do konkretnego oczekiwania.

W negocjacjach użyteczne może być także odzwierciedlanie wybranych fragmentów wypowiedzi rozmówcy. Polega ono na powtórzeniu kluczowego słowa lub części komunikatu w celu zachęcenia partnera do jego rozwinięcia. Technika ta powinna być jednak stosowana w sposób

[35] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000
[36] Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
[37] Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.

naturalny, aby nie powodować wrażenia mechanicznego powtarzania wypowiedzi.

Podsumowując, aktywne słuchanie oraz odpowiednie zadawanie pytań umożliwiają zdobycie jednego z najważniejszych zasobów negocjatora – informacji. Im dokładniej rozpoznane zostaną interesy, potrzeby i ograniczenia partnera, tym większa staje się możliwość stworzenia rozwiązania odpowiadającego interesom obu stron.

3.2. Skuteczna argumentacja i prezentacja stanowiska

Kolejnym istotnym elementem praktyki negocjacyjnej jest sposób przedstawiania własnego stanowiska. Nawet korzystna propozycja może zostać odrzucona, jeżeli będzie przedstawiona w sposób nieadekwatny. Skuteczna argumentacja powinna być dostosowana do potrzeb i kompetencji partnera, a także do jego sposobu postrzegania rzeczywistości, osobowości czy poziomu wrażliwości. Skuteczna argumentacja to taka, która zmobilizuje drugą stronę do aktywnego słuchania, krytycznego, lecz konstruktywnego podejścia do proponowanych przez nas możliwości i otwartości na nasze propozycje. Argumenty, w zależności od profilu partnera negocjacji, mogą mieć charakter bardziej skupiony na logice (dane statystyczne, raporty), emocjach (pozytywna informacja zwrotna, redukcja stresu), czy wartościach (dobro wspólne, samorozwój)[38].

Liczba przedstawianych argumentów nie jest najważniejszym czynnikiem decydującym o sile stanowiska. Nadmierne nagromadzenie argumentów może utrudnić odbiorcy identyfikację najważniejszych informacji. Większe znaczenie ma ich jakość, wiarygodność oraz bezpośredni związek z przedmiotem negocjacji. Nadmiar argumentów może wprowadzić szum informacyjny i zmniejszyć koncentrację, a tym samym zainteresowanie rozmówcy.

W negocjacjach szczególnie istotne jest prezentowanie argumentów z perspektywy korzyści drugiej strony; przedstawmy, co może ona uzyskać, szukając wspólnego rozwiązania i pozostając w procesie negocjacji mimo trudności. Nie należy zapominać, że równie skutecznym argumentem może być wykazanie jakie straty poniesie druga strona odchodząc od negocjacji lub sztywno obstając przy swoim stanowisku. Skuteczny argument powinien zatem nie tylko prezentować cechy propozycji, lecz także wskazywać ich znaczenie dla rozmówcy.

Podczas formułowania argumentów warto również odróżniać opinie od faktów. Stwierdzenie, że określona oferta jest „najbardziej atrakcyjna", stanowi ocenę. Większą wiarygodność może posiadać argument oparty na konkretnych danych, analizach rynkowych, doświadczeniach z wcześniejszych projektów lub wynikach ekonomicznych. Ponownie pojawia się tu kwestia stosowania obiektywnych kryteriów (ceny rynkowe, opinie ekspertów, przepisy prawa, normy techniczne, standardy branżowe czy wcześniejsze podobne porozumienia) jako jednego z podstawowych warunków skutecznych negocjacji[39]. W negocjacjach dotyczących wysokości wynagrodzenia bardziej przekonujące od stwierdzenia „uważam, że powinienem zarabiać 10 tys. zł" będzie odwołanie się do rynkowych stawek wynagrodzeń na podobnych stanowiskach, zakresu obowiązków, poziomu odpowiedzialności oraz posiadanych kwalifikacji i doświadczenia. Pozwala to przenieść rozmowę z poziomu subiektywnych oczekiwań na poziom obiektywnych i możliwych do zweryfikowania kryteriów.

Skuteczna argumentacja wymaga również odpowiedniego sposobu komunikowania różnicy zdań. Personalizacja konfliktu może prowadzić do wzrostu napięcia, zakłócić obiektywne postrzeganie przedmiotu negocjacji. Należy zatem oddzielić ludzi od problemu, skupić się na kwestiach merytorycznych i oddzielić je od naszych sympatii czy antypatii, przeszłych złych doświadczeń czy zasłyszanych opinii niezwiązanych z przedmiotem dyskusji[40].

Ważnym elementem argumentacji jest również przygotowanie się na kontrargumenty. Przed

[38] W nawiązaniu do podziału etos, patos, logos: Arystoteles, Retoryka, PWN, Warszawa 2008.
[39] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000.
[40] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000.

rozpoczęciem rozmów negocjator powinien zastanowić się, jakie zastrzeżenia może przedstawić partner i jakie informacje będą potrzebne do udzielenia odpowiedzi. Nie oznacza to konieczności przygotowania sztywnego scenariusza rozmowy. Chodzi raczej o zwiększenie zdolności do reagowania na różne warianty rozwoju negocjacji.

Ustępstwa powinny być natomiast, jeśli to możliwe, przedstawiane warunkowo. Zamiast bezwarunkowego obniżenia swoich oczekiwań pracownik może przykładowo zaproponować: „Mogę zaakceptować niższą podwyżkę wynagrodzenia, jeżeli pracodawca zgodzi się na dodatkowe dni pracy zdalnej". Pozwala to chronić własne interesy oraz utrzymać zasadę wzajemności ustępstw.

Pamiętajmy zatem, że skuteczność negocjacji zależy nie tylko od treści propozycji, lecz także od sposobu jej przedstawienia oraz dostosowania argumentacji do potrzeb, kompetencji i cech partnera.

3.3. Techniki przełamywania impasu i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami

Kryzys, również w negocjacjach, może być definiowany jako punkt zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościowa zmiana, zmaganie się, walka, w której konieczne jest działanie pod presją czasu[41]. W negocjacjach kryzysy mogą pojawić się w różnych sytuacjach, zależnych bądź niezależnych od naszych intencji, mogą sprawiać, że chcemy wycofać się z bieżących negocjacji bądź zerwać wszelkie relacje z partnerami.

W negocjacjach wskazuje się na kilka sytuacji, które można określić jako kryzysowe. Stan, w którym obie strony nadal ze sobą rozmawiają, chcąc znaleźć rozwiązanie, jednak wydaje im się to bardzo trudne lub niemożliwe ze względu na trudność znalezienia możliwych rozwiązań, nazywamy **patem**. Zakłada się tutaj pozytywne nastawienie stron do dalszej współpracy. Środkami zaradczymi w sytuacji patowej mogą być wszelkie działania polegające na zmianie dynamiki negocjacji poprzez modyfikację jednego z elementów ich środowiska, nie zmieniając przy tym zasadniczych warunków merytorycznych.

Wyjście z sytuacji patowej w negocjacjach możliwe jest poprzez:

- kształtowanie wzajemnych relacji pomiędzy stronami negocjacji; jeżeli rozmowa o podwyżce staje się konfrontacyjna, pracownik i przełożony mogą czasowo odejść od sporu o konkretną kwotę i skoncentrować się na wspólnych celach, np. dalszej współpracy, rozwoju pracownika i jego roli w zespole. Odbudowanie atmosfery współpracy może ułatwić powrót do kwestii wynagrodzenia
- zmiany ustaleń w zakresie mniej istotnych kwestii merytorycznych, zapewniające poczucie sprawczości i skuteczności; jeśli strony nie mogą uzgodnić wysokości podwyżki, mogą najpierw osiągnąć porozumienie w mniej spornych kwestiach, np. dotyczących elastycznych godzin pracy, liczby dni pracy zdalnej, terminu ponownego przeglądu wynagrodzenia czy finansowania szkolenia.
- dobór narzędzi negocjacji bardziej adekwatnych do danej sytuacji; gdy bezpośrednia wymiana argumentów dotyczących wysokości wynagrodzenia nie prowadzi do porozumienia, strony mogą sięgnąć po bardziej zobiektywizowane kryteria, np. raporty płacowe, wewnętrzne siatki wynagrodzeń, zakres odpowiedzialności na danym stanowisku czy wyniki okresowej oceny pracownika. W bardziej złożonym konflikcie możliwe jest również skorzystanie z mediacji.
- zmiany dotyczące składu zespołu negocjacyjnego i innych uczestników negocjacji; jeżeli pracownik i jego bezpośredni przełożony nie są w stanie dojść do porozumienia, do rozmów można włączyć przedstawiciela działu HR, przełożonego wyższego szczebla albo – w odpowiednich przypadkach – przedstawiciela związku zawodowego.

[41] W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i związków obcojęzycznych z almanachem, PWN, Warszawa 2020.

Udział dodatkowej osoby może pomóc w znalezieniu rozwiązania, którego wcześniej nie brano pod uwagę.

- zmiany warunków (kontekstu) prowadzenia negocjacji; jeżeli rozmowa odbywa się pod presją czasu lub bezpośrednio po konflikcie, strony mogą zdecydować o jej przerwaniu i wyznaczeniu kolejnego spotkania. Zmiana terminu, miejsca lub formy rozmowy może ograniczyć napięcie i stworzyć lepsze warunki do osiągnięcia porozumienia[42].

Kolejną sytuacją kryzysową w negocjacjach jest **zastój**, czyli brak postępu w negocjacjach, który prowadzi do frustracji i zniechęcenia. Może on być wywołany zarówno przez samych uczestników negocjacji (np. wyczerpania znanych opcji), czy też sytuację zewnętrzną (np. sytuacja ekonomiczna lub społeczna – kryzys ekonomiczny). W tej sytuacji zasadnym wydaje się wprowadzenie osoby trzeciej (jeśli dopuszczane jest to przez prawo) w roli:

- inicjatora; gdy pracownik i przełożony wyczerpali dotychczasowe propozycje dotyczące podwyżki i rozmowy nie posuwają się naprzód, przedstawiciel działu HR może zainicjować poszukiwanie nowych rozwiązań, np. połączenia mniejszej podwyżki z premią, dodatkowymi świadczeniami albo ustaleniem terminu kolejnej podwyżki;
- twórcy reguł; jeżeli zastój wynika z braku jasnych zasad prowadzenia rozmów, strony mogą zaangażować osobę, która pomoże uporządkować proces negocjacyjny. Przykładowo przedstawiciel HR może zaproponować, aby strony kolejno przedstawiły swoje oczekiwania, określiły kwestie priorytetowe oraz ustaliły obiektywne kryteria, na podstawie których będzie oceniana zasadność podwyżki;
- rozjemcy; w sporze dotyczącym np. zmiany systemu czasu pracy pracodawca i przedstawiciele pracowników mogą zwrócić się do zaakceptowanej przez obie strony osoby, która po zapoznaniu się z ich stanowiskami zaproponuje sposób rozstrzygnięcia spornych kwestii. Rozwiązanie to może być przydatne, gdy strony nie są już w stanie samodzielnie wypracować kompromisu.
- mediatora; jeżeli negocjacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą dotyczące np. zmiany zakresu obowiązków i związanego z nią wynagrodzenia utknęły w martwym punkcie, neutralny mediator może pomóc stronom zidentyfikować rzeczywiste interesy, uporządkować kwestie sporne i wypracować nowe warianty porozumienia, nie narzucając przy tym konkretnego rozwiązania[43].

Można też rozważyć zawieszenie negocjacji i powrót do nich w bardziej sprzyjających warunkach – jeśli pracodawca nie może obecnie podjąć decyzji o podwyżce z powodu niepewnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, strony mogą uzgodnić czasowe zawieszenie rozmów i konkretny termin ich wznowienia, np. po zatwierdzeniu budżetu na kolejny rok. Pozwala to uniknąć prowadzenia bezproduktywnych negocjacji w sytuacji, w której żadna ze stron nie ma możliwości zmiany swojego stanowiska.

Impas jest oznaką kryzysu wynikającego z intencji i zachowania jednej lub wszystkich zaangażowanych stron, które nie mogą lub nie chcą zmienić stanowiska w pewnych kwestiach będących przedmiotem negocjacji. O impasie mówimy wtedy, kiedy strony nie są w stanie osiągnąć porozumienia, a dalsze powtarzanie dotychczasowych propozycji nie prowadzi do zbliżenia stanowisk. Może on wynikać z rzeczywistych sprzeczności interesów, braku informacji, nieprawidłowej komunikacji, a w konsekwencji braku zrozumienia, silnych emocji czy konfliktu interpersonalnego. Przyczyną impasu może być również chęć doprowadzenia do jednostronnego zwycięstwa (sytuacji win-lose), czyli postawa koncentrująca się bardziej na stanowisku jednej niż realnych interesach obu stron. W istocie metody służące przełamaniu impasu są zbliżone do tych

[42] A. Kozina, Zasady negocjowania w sytuacjach kryzysowych, ZN WSH Zarządzanie, Wydawnictwo UE, Kraków 2017.
[43] A. Kozina, Zasady negocjowania w sytuacjach kryzysowych, ZN WSH Zarządzanie, Wydawnictwo UE, Kraków 2017.

stosowanych w przypadku patu i zastoju, jednak ich dobór powinien uwzględniać nastawienie obu stron oraz specyfikę zaistniałej sytuacji. Należą do nich między innymi:

- zwiększenie liczby negocjowanych kwestii; włączenie do rozmów dodatkowych elementów umożliwiających wymianę ustępstw pomiędzy obszarami mającymi różną wartość dla stron; jeżeli pracodawca nie może zaakceptować oczekiwanej przez pracownika wysokości podwyżki, strony mogą rozszerzyć negocjacje o premię, dodatkowe dni wolne, pracę zdalną, elastyczne godziny pracy lub świadczenia pozapłacowe;
- podzielenie złożonego problemu na mniejsze elementy; rozpatrywanie poszczególnych kwestii oddzielnie i stopniowe osiąganie częściowych porozumień; w negocjacjach dotyczących awansu strony nie mogą uzgodnić jednocześnie nowego zakresu obowiązków, wynagrodzenia i terminu objęcia stanowiska. Mogą więc najpierw ustalić zakres odpowiedzialności, następnie termin awansu, a dopiero później powrócić do wysokości wynagrodzenia;
- przygotowanie kilku pakietów propozycji; przedstawienie alternatywnych wariantów porozumienia, które w różny sposób łączą poszczególne warunki zatrudnienia; pracodawca może zaproponować pracownikowi trzy warianty: wyższą podwyżkę bez dodatkowych świadczeń, mniejszą podwyżkę połączoną z premią albo mniejszą podwyżkę wraz z dodatkowymi dniami pracy zdalnej i finansowaniem szkolenia.
- odwołanie się do BATNA - przeanalizowanie najlepszej alternatywy dostępnej w przypadku nieosiągnięcia porozumienia; pracownik negocjujący wynagrodzenie posiada ofertę zatrudnienia w innej firmie. Może więc porównać warunki proponowane przez obecnego pracodawcę z alternatywną ofertą i na tej podstawie zdecydować, czy dalsze ustępstwa są dla niego korzystne;
- świadome odstąpienie od negocjacji – zakończenie rozmów, jeżeli proponowane warunki są mniej korzystne niż dostępna alternatywa lub naruszają podstawowe interesy strony; pracownik negocjujący zmianę stanowiska rezygnuje z awansu, gdy okazuje się, że wiązałby się on ze znacznym zwiększeniem odpowiedzialności bez odpowiedniego wzrostu wynagrodzenia.
- czasowe przerwanie negocjacji - zawieszenie rozmów w sytuacji narastającego konfliktu lub silnych emocji; rozmowa o zmianie zakresu obowiązków staje się coraz bardziej konfliktowa, a pracownik i przełożony zaczynają formułować wzajemne zarzuty. Strony decydują się zakończyć spotkanie i powrócić do rozmowy po kilku dniach, po ponownym przeanalizowaniu swoich stanowisk.
- zaangażowanie neutralnej osoby trzeciej - skorzystanie z pomocy mediatora, który usprawnia komunikację i pomaga stronom znaleźć rozwiązanie możliwe do zaakceptowania przez obie strony; pracownik i przełożony nie mogą dojść do porozumienia w sprawie zakresu obowiązków i oceny wyników pracy. Do rozmowy zostaje włączony przedstawiciel HR lub mediator, który pomaga uporządkować kwestie sporne, zidentyfikować interesy obu stron i wypracować kompromis.

Przełamywanie impasu wymaga więc przede wszystkim elastyczności. Nie oznacza ona rezygnacji z własnych interesów, lecz gotowość do poszukiwania różnych sposobów ich realizacji.

Sensownym i skutecznym jest podjęcie działań prewencyjnych zapobiegających kryzysowi w negocjacjach. W przypadku negocjacji pracowniczych jest to **budowanie stałych mechanizmów dialogu społecznego i transparentności informacyjnej**, zanim jeszcze strony zasiądą do oficjalnych rozmów np. o podwyżkach czy restrukturyzacji[44]. Transparentność informacji można osiągnąć np. poprzez wykorzystanie wszelkich dostępnych kanałów informacyjnych (nieformalnych, poprzez liderów czy partnerów społecznych); mapowanie właściwych potrzeb pracowników

[44] https://www.gov.pl/web/dialog

zamiast ograniczania się jedynie do tych finansowych; precyzyjne określenie i stosowanie się do zasad i procedur prawnych. W odniesieniu do jakości mechanizmów dialogu społecznego zamiast stosować strategię DAD (Decide, Announce, Defend), czyli *Zadecyduj, Ogłoś, Broń* zastosujmy strategię DDD (Dialogue, Decide, Deliver), czyli *Rozmawiaj, Zdecyduj, Dostarcz*. W pierwszej z nich to jedna ze stron: samodzielnie rozstrzyga jakąś kwestię, następnie ogłasza „jedyne słuszne" rozwiązanie, potem broni swojej decyzji, nie przyjmując do wiadomości argumentów drugiej strony. Prowadzi to do poczucia wykluczenia jednej ze stron z procesu decyzyjnego oraz przedmiotowego, a nie inkluzywnego podejścia do wszystkich zaangażowanych w dany proces. DDD natomiast jest to podejście oparte na (pełnym) porozumieniu. Druga strona jest od razu mocno angażowana w projekt – nie w procesie negocjacyjnym, ale już na etapie przygotowawczym przed podjęciem rozmów, ma pełne dane, zna fakty i jest świadoma całego spektrum możliwości, jest zaangażowana w rozważania i podejmowanie decyzji na każdym etapie projektu. Bezdyskusyjnie, korzyścią takiego postępowania jest pełne zaangażowanie stron, transparentność i małe ryzyko zerwania negocjacji przez naszego partnera w negocjacjach[45].

Trudne sytuacje negocjacyjne można w pewnym stopniu przewidzieć i odpowiednio się do nich przygotować. Sytuacje kryzysowe nie powinny automatycznie prowadzić do zakończenia negocjacji, choć w niektórych przypadkach może okazać się to nieuniknione. Powinny natomiast skłaniać strony do poszukiwania nowych możliwości rozwiązania problemu, modyfikacji dotychczasowego sposobu działania lub skorzystania ze wsparcia osób trzecich.

3.4. Techniki obrony przed manipulacją i grami psychologicznymi

Manipulacja może dotyczyć zarówno treści przedstawianych informacji, jak i sposobu prowadzenia rozmowy. Jedna ze stron może przykładowo wywierać presję czasu, przedstawiać niepełne informacje, stosować skrajne oferty początkowe, odwoływać się do poczucia winy, wykorzystywać autorytet lub celowo wywoływać napięcie emocjonalne. Celem takich działań jest często doprowadzenie do sytuacji, w której negocjator podejmuje decyzję szybciej, niż powinien, lub rezygnuje z dokładnej analizy własnych interesów. Wywieranie wpływu stanowi naturalny element negocjacji. Każda ze stron stara się bowiem przekonać partnera do zaakceptowania określonych warunków. Perswazji nie należy jednak utożsamiać z manipulacją. Manipulacja może polegać na takim oddziaływaniu na emocje lub sposób postrzegania sytuacji, aby druga osoba podjęła decyzję korzystną dla manipulatora, nie zawsze mając pełną świadomość zastosowanego mechanizmu wpływu[46]. Manipulację odróżnia się od perswazji, choć czasami trudno wyznaczyć ostrą granicę między tymi pojęciami. Zakłada się, że odróżnia je intencja nadawcy, rodzaj argumentów – logiczne bądź emocjonalne, lub też kompetencje i nastawienie odbiorcy.

Człowiek posiada naturalne mechanizmy obronne przed manipulacjami. Pierwszym z nich jest habituacja polegająca na stopniowym osłabieniu reakcji na bodziec, co prowadzi do tego, że przestajemy automatycznie reagować na powtarzające się często argumenty bądź zachowania, które jednak nie niosą za sobą żadnych konkretnych konsekwencji. Sprawia to, że reagujemy np. mniejszym stresem, dajemy czas na osłabienie bodźca (np. krzyku, gróźb, narzekania). Kolejnymi mechanizmami są działania ukierunkowane na wzbudzenie empatii lub ograniczenie skłonności do konfrontacji mogą przyjmować formę argumentu odwołującego się do litości, któremu ulegamy, reagując na czyjąś rzeczywistą lub domniemaną krzywdę bądź trudne położenie. W negocjacjach zaleca się jednak stosowanie zasady „oddziel ludzi od problemu"[47], która pozwala uwzględniać emocje i relacje między stronami, a jednocześnie zachować koncentrację na merytorycznym przedmiocie rozmów. Nie oznacza to pomijania czynnika ludzkiego, lecz świadome oddzielenie

[45] https://poradniknegocjatora.pl/dad-ddd/
[46] R.B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2023.
[47] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 2000.

go od oceny problemu i możliwych sposobów jego rozwiązania.

Kolejnym jest psychologiczny opór, który pojawia się, kiedy osoba czuje, że jest do czegoś przymuszana (reaktancja). Zadaje sobie wtedy pytanie, dlaczego drugiej stronie tak bardzo na czymś zależy. Może to prowadzić do skutecznego oporu przed próbą manipulacji, ale z drugiej strony może też uruchomić w nas chęć poznania faktycznych motywacji i interesów partnerów negocjacji.

Nasza odporność na manipulacje zależy także od tego jak funkcjonują mechanizmy związane z samoocenę – wysoka samoocena pozwala na jasne wyrażanie oczekiwań i prezentowanie swojego stanowiska, niska zaś sprawia, że jesteśmy w dużym stopniu podatni na manipulację. Ze względu na takie czynniki jak potrzeba akceptacji, lęk przed odrzuceniem, podatność na uleganie poczuciu winy, skłonność do ulegania komplementom, a z drugiej strony zawstydzeniu możemy stać się ofiarami zabiegów manipulacyjnych.

Kolejną umiejętnością związaną z reagowaniem na manipulacje jest również kontrola emocji. Złość, strach, poczucie winy czy nadmierne przywiązanie do osiągnięcia porozumienia mogą ograniczać racjonalność podejmowanych decyzji. Emocje stanowią ważny element negocjacji, dlatego ich rozpoznawanie i właściwe uwzględnianie może poprawić jakość procesu decyzyjnego[48].

Dość często spotykamy się z opinią, że istnieją osobowości mniej lub bardziej podatne na manipulacje[49]. Jeśli chodzi o pierwszy wspomniany typ, wyróżnia się on dużą samokontrolą, asertywnością, myśleniem krytycznym. Należy również dodać, że są osoby, reprezentujące osobowość, która częściej niż inni wykorzystuje manipulację jako środek do osiągnięcia celu. Stopień podatności na manipulacje różnego typu ma znaczenie podczas przypisywania odpowiednich ról członkom zespołu negocjacyjnego.

Kolejną metodą nacisku jest presja czasu. Druga strona może próbować stworzyć przekonanie, że decyzja musi zostać podjęta natychmiast. W takiej sytuacji warto sprawdzić, czy ograniczenie czasowe ma rzeczywiste uzasadnienie. Negocjator może zapytać o przyczynę terminu lub konsekwencje przesunięcia decyzji.

Znaczenie w procesie negocjacji może mieć również reguła wzajemności. Ludzie wykazują skłonność do odwzajemniania korzyści uzyskanych od innych osób[50]. W negocjacjach może to prowadzić do oczekiwania ustępstwa w odpowiedzi na ustępstwo drugiej strony. Negocjator powinien jednak zawsze oceniać rzeczywistą wartość proponowanej zmiany, ponieważ pozorne ustępstwo może zostać wykorzystane do wywołania presji.

Kolejnym problemem jest tworzenie fałszywych alternatyw, np. „albo zaakceptują Państwo tę ofertę, albo kończymy rozmowy". Odpowiedzią może być próba rozszerzenia zakresu dostępnych rozwiązań. Zamiast wybierać pomiędzy dwiema narzuconymi opcjami, warto sprawdzić możliwość modyfikacji zakresu świadczenia, harmonogramu, warunków płatności czy innych parametrów umowy.

Istotną rolę odgrywa również kontrola emocji. Złość, strach, poczucie winy czy nadmierne przywiązanie do osiągnięcia porozumienia mogą ograniczać racjonalność podejmowanych decyzji. Emocje stanowią ważny element negocjacji, dlatego ich rozpoznawanie i właściwe uwzględnianie może poprawić jakość procesu decyzyjnego[51].

Powyższe strategie manipulacyjne możemy traktować jako element gry prowadzonej w procesie negocjacyjnym. Zakłada się również, że uczestnicy takich interakcji mogą przyjmować role, które nie są adekwatne do sytuacji. Odwołując się do koncepcji stanów ego w analizie transakcyjnej,

[48] R. Fisher, D. Shapiro, Emocje w negocjacjach. Jak je wykorzystać nie tylko w biznesie, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2009.

[49] T. Witkowski, Psychomanipulacje. Jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić, Biblioteka Moderatora, Taszów 2004.

[50] R.B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2023.

[51] R. Fisher, D. Shapiro, Emocje w negocjacjach. Jak je wykorzystać nie tylko w biznesie, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2009.

można wskazać, że optymalna relacja negocjacyjna powinna opierać się na układzie *Dorosły–Dorosły*, zakładającym partnerskie, racjonalne i rzeczowe podejście obu stron. W praktyce zdarza się jednak, że jedna ze stron przyjmuje zachowania charakterystyczne dla stanu *Dziecka* (np. kapryśność, bezradność, buntowniczość) lub *Rodzica* (np. nadmierna kontrola, krytycyzm, pouczanie czy mikrozarządzanie). Tego rodzaju zachowania nie zawsze są w pełni uświadamiane przez uczestników negocjacji. Dlatego istotne jest, aby nie angażować się w narzuconą przez drugą stronę grę, nie odpowiadać na oceny i prowokacje podobnymi emocjami oraz dążyć do utrzymania komunikacji na poziomie *Dorosły–Dorosły*[52].

Najskuteczniejszą reakcją na próbę manipulacji nie musi być kontrmanipulacja. Bardziej konstruktywne powinno być nazwanie problemu, zadawanie pytań o przyczynę określonego zachowania, odwołanie się do obiektywnych kryteriów oraz powrót do interesów stron. W sytuacji silnych emocji warto również umożliwić drugiej stronie ich wyrażenie, a następnie powrócić do argumentów merytorycznych lub – jeśli dalsza konstruktywna rozmowa nie jest możliwa – zaproponować przerwę i wznowienie negocjacji w innym terminie.

Pozwala to ograniczyć wpływ gry psychologicznej bez konieczności eskalowania konfliktu.

3.5. Wykorzystanie siły ciszy i mowy ciała w negocjacjach

Komunikacja podczas negocjacji nie ogranicza się wyłącznie do słów. Na sposób odbioru wypowiedzi wpływają również elementy niewerbalne, takie jak mimika, gestykulacja, postawa ciała, kontakt wzrokowy, ton głosu, tempo mówienia oraz sposób wykorzystania przestrzeni.

Jednym z użytecznych narzędzi negocjacyjnych jest cisza. W codziennych rozmowach wiele osób odczuwa dyskomfort związany z dłuższą pauzą i stara się ją szybko wypełnić. W negocjacjach może prowadzić to do przekazywania niepotrzebnych informacji lub dokonywania przedwczesnych ustępstw. Szczególne znaczenie ma cisza występująca bezpośrednio po przedstawieniu propozycji. Negocjator, który po podaniu ceny natychmiast zaczyna ją usprawiedliwiać lub sugerować możliwość obniżki, może osłabić własne stanowisko. Krótka pauza daje natomiast rozmówcy czas na przemyślenie propozycji i sformułowanie odpowiedzi. Cisza może również wspierać aktywne słuchanie. Zamiast natychmiast odpowiadać na wypowiedź partnera, negocjator może pozostawić kilka sekund na jej przemyślenie. Rozmówca niejednokrotnie wykorzystuje taką przestrzeń do dalszego rozwinięcia wypowiedzi, co może prowadzić do ujawnienia dodatkowych informacji. Znaczenie posiada także kontakt wzrokowy. Może on sygnalizować uwagę i zainteresowanie wypowiedzią partnera. Nie należy jednak traktować go w sposób mechaniczny. Zarówno nadmiernie intensywny kontakt wzrokowy, jak i jego ograniczenie mogą wynikać z indywidualnych cech rozmówcy, sytuacji lub różnic kulturowych. Podobnie, jak w przypadku komunikacji niewerbalnej bierzemy pod uwagę język, którym posługują się obie strony, na przykład w przypadku mieszanych kulturowo zespołów pracowniczych, tak i komunikacja niewerbalna może być determinowana kulturowo. Jednym z takich wymiarów może być użycie ciszy, która dla nas może być deprymująca, a dla partnerów negocjacji może być wyrazem szacunku i stwarzać naturalną przestrzeń do namysłu i podjęcia decyzji.

Podobną ostrożność należy zachować przy interpretowaniu gestów i postawy ciała. Popularne przekonanie, zgodnie z którym skrzyżowanie rąk zawsze świadczy o zamknięciu lub negatywnym nastawieniu, jest nadmiernym uproszczeniem. Zachowanie niewerbalne powinno być analizowane w kontekście całej sytuacji, a nie na podstawie pojedynczego gestu.

Znacznie większą wartość może posiadać obserwowanie zmian w zachowaniu rozmówcy. Jeżeli przez większą część spotkania zachowuje się on swobodnie, natomiast po poruszeniu określonego tematu nagle zmienia postawę, tempo wypowiedzi lub ton głosu, może to wskazywać na

[52] E. Berne, W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.

wzrost napięcia. Nie jest to jednak dowód określonej intencji. Powinno być raczej potraktowane jako sygnał zachęcający do zadania dodatkowych pytań.

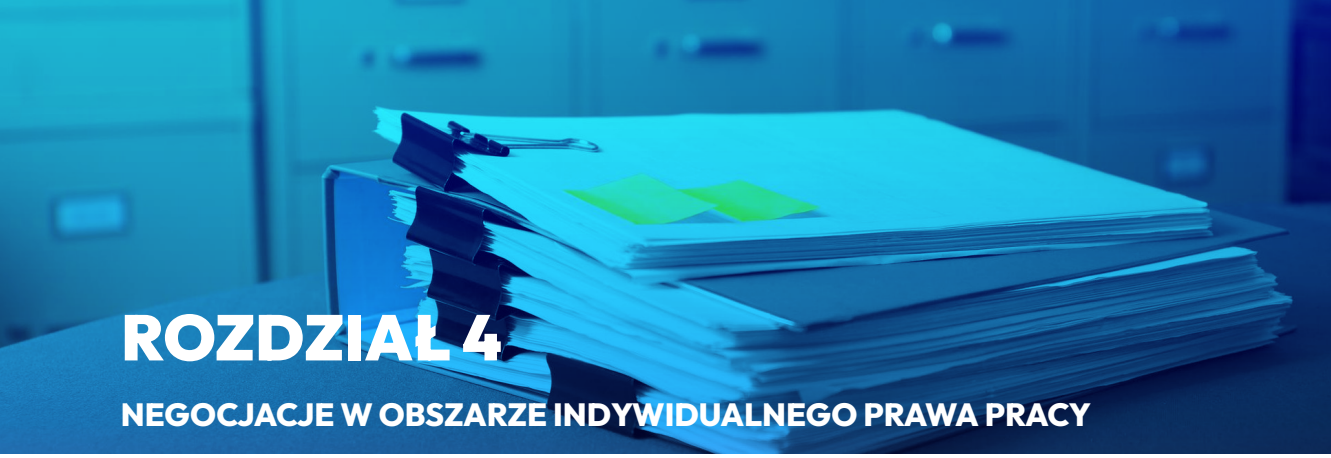
Elementem komunikacji niewerbalnej jest również sposób wykorzystania przestrzeni. Rozmieszczenie uczestników przy stole może wpływać na charakter interakcji. Pozycja osób w przestrzeni jest również istotna dla uznania czy podkreślenia hierarchii. Zasady precedencji, czyli pierwszeństwa mogą determinować w jaki sposób się witamy, jak usadzamy gości przy stole, kto pierwszy zabiera głos. W niektórych sytuacjach zaniechania w tym obszarze mogą wpływać na efektywność negocjacji, a w ekstremalnych przypadkach doprowadzić do ich zerwania. Organizacja przestrzeni; wielkość pomieszczeń, komfort miejsc do siedzenia, oświetlenie mogą również sygnalizować nasz stosunek do partnerów negocjacji.

Kolejnym aspektem komunikatu niewerbalnego może być dotyk, naturalny w mniej formalnych sytuacjach i traktowany jak wyraz sympatii czy para-przyjacielskiej relacji, w niektórych może oznaczać zbytnie spoufalanie lub nawet naruszenie przestrzeni osobistej. Należy jednak pamiętać, że nasza reakcja na dotyk również powinna być rozważna i kontrolowana, aby reakcja (szczególnie w przypadku zespołów wielokulturowych) nie była zbyt ostra, co też może prowadzić do zakłócenia poprawnej relacji i komunikacji.

Ważny jest także ton i tempo mowy. Spokojny sposób wypowiadania się może ułatwiać kontrolowanie napięcia, podczas gdy podnoszenie głosu może prowadzić do eskalacji konfliktu. Tempo mowy powinno natomiast umożliwiać rozmówcy swobodne analizowanie przedstawianych informacji. Często sposób w jaki mówimy jest uwarunkowany poziomem stresu pojawiającego się w trudnej sytuacji komunikacyjnej, jaką z pewnością mogą być negocjacje. Jeśli mamy świadomość niedostatków we wspomnianych sferach, warto przed sytuacją negocjacyjną przyswoić techniki panowania nad głosem i gestami.

Istotna jest spójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, która uwiarygadnia nasz przekaz. Jeżeli negocjator deklaruje otwartość na propozycje, a jednocześnie zachowuje się w sposób demonstracyjnie niecierpliwy, jego komunikat może zostać odebrany jako niespójny.

Gesty, mimika czy kontakt wzrokowy mogą posiadać wiele przyczyn. Mogą wynikać ze zmęczenia, przyczyn osobistych, być reakcją na trudną sytuację, dlatego powinno się je traktować jako pewne wskazówki, a nie czynniki determinujące przebieg negocjacji. Ich świadome wykorzystanie może zwiększyć skuteczność negocjatora, zwłaszcza jeśli zostanie połączone z aktywnym słuchaniem, właściwym zadawaniem pytań i kontrolą własnych reakcji.



ROZDZIAŁ 4

NEGOCJACJE W OBSZARZE INDYWIDUALNEGO PRAWA PRACY

Obszar negocjacyjnego kształtowania warunków zatrudnienia należy głównie do związków zawodowych. Ze względu na wzajemną pozycję stron dialog pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi na ogół daje lepsze efekty w kształtowaniu warunków zatrudnienia, aniżeli negocjacje indywidualne stron umowy o pracę[53]. Nie wyklucza to możliwości podejmowania przez pracowników negocjacji indywidualnych, przy czym wiąże się to z pewnymi ograniczeniami. W klasycznym stosunku zobowiązaniowym pozycja stron umowy jest równa. W prawie pracy pracodawcy przypisuje się silniejszą pozycję. Przepisy prawa pracy wyznaczają także pewne gwarancje standardów zatrudnienia, tym samym ograniczając przestrzeń do negocjacji.

Ta część opracowania będzie poświęcona analizie pozycji pracownika podczas zawierania umowy o pracę. Charakterystyka będzie obejmować obszary, w których kandydat do pracy lub pracownik ma przestrzeń do negocjowania warunków zawieranej umowy o pracę lub modyfikowania jej postanowień.

4.1. Negocjowanie warunków umowy o pracę (wynagrodzenie, stanowisko, zakres obowiązków).

Kodeks pracy nie reguluje sposobu zawierania umowy o pracę. Brak regulacji powoduje, że poprzez art. 300 kp należy zastosować art. 72 kc. Oznacza to, że przed złożeniem zgodnych oświadczeń woli, tj. akceptacją warunków umowy, strony znajdują się lub potencjalnie znajdują się w procesie negocjacji przyszłej umowy.

Przystępujący do procesu rekrutacyjnego kandydat do pracy może wybrać ofertę zaproponowaną przez przyszłego pracodawcę – w takiej sytuacji znajdzie zastosowanie konstrukcja oferty i jej przyjęcia, braknie natomiast rokowań, czyli negocjacji stron. Może być jednak inaczej, tj. przyszły pracodawca przygotuje ofertę warunków zatrudnienia, czyli zaproponuje warunki umowy kandydatowi, a kandydat podejmie negocjacje z przyszłym pracodawcą. Wówczas będzie można mówić o klasycznym modelu przewidzianym w art. 72 kc. Strony rozpoczną bowiem negocjacje dotyczące warunków zatrudnienia. Trzeba jednak podkreślić, że negocjacje będą możliwe, jeżeli obie strony do nich przystąpią. Nie można wykluczyć sytuacji, w której przyszły pracodawca nie będzie zainteresowany negocjowaniem przygotowanej przez siebie oferty zatrudnienia.

Umowa o pracę podlega regulacji art. 29 kp. Przepis ten określa podstawową treść umowy o pracę. Ustawodawca wymienia katalog składników obligatoryjnych, które powinny znaleźć się w każdej umowie o pracę. W przypadku tego katalogu można uznać, że zakres swobody umów w prawie pracy ulegnie ograniczeniu. Z uwagi na ten ograniczony zakres negocjacji najczęściej dojdzie do wyboru wariantów przewidzianych już w przepisach[54]. W przypadku, gdy dany element treści (np. wymiar urlopu wypoczynkowego) wynika z przepisów prawa, strony mogą go jedynie powtórzyć lub uzgodnić korzystniej dla pracownika. Należy pamiętać, że nie w każdym

[53] M. Gładoch, Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul. Komentarz, 2024, art. 29.
[54] M. Gładoch, Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul. Komentarz, 2024, art. 29.

przypadku strony będą mieć swobodę negocjowania warunków umownych bardziej korzystnych dla pracownika niż te przewidziane w przepisach prawa pracy. Ograniczeniem jest obowiązek przestrzegania zasady równego traktowania i niedyskryminacji.[55]

W poszczególnych obszarach ustawodawca jednak stwarza przestrzeń do negocjacji. Poza zakresem składników obligatoryjnych możliwe jest dodanie do umowy postanowień dodatkowych. Poniżej zostanie przeprowadzona analiza elementów obligatoryjnych i fakultatywnych umowy o pracę. Zostaną wskazane potencjalne obszary nadające się do negocjowania przez strony.

Wśród obligatoryjnych składników umowy o pracę ustawodawca wymienia:

- oznaczenie stron;
- adres siedziby pracodawcy, a w przypadku pracodawcy będącego osobą fizyczną nieposiadającego siedziby - adres zamieszkania,
- rodzaj umowy, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, w szczególności:
  1. rodzaj pracy;
  2. miejsce lub miejsca wykonywania pracy;
  3. wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia;
  4. wymiar czasu pracy;
  5. dzień rozpoczęcia pracy;
  6. w przypadku umowy o pracę na okres próbny:
     a. czas jej trwania lub dzień jej zakończenia oraz, gdy strony tak uzgodnią, postanowienie o przedłużeniu umowy o czas urlopu, a także o czas innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli wystąpią takie nieobecności,
     b. okres, na który strony mają zamiar zawrzeć umowę o pracę na czas określony w przypadku, o którym mowa w art. 25 § 2^2 k.p, a także postanowienie o wydłużeniu umowy w przypadku, o którym mowa w art. 25 § 2^3 k.p.
  7. w przypadku umowy o pracę na czas określony - czas jej trwania lub dzień jej zakończenia.

W przypadku zawarcia umowy o pracę na czas określony w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, w celu wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym, w celu wykonywania pracy przez okres kadencji, w przypadku gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie, w umowie określa się ten cel lub okoliczności tego przypadku przez zamieszczenie informacji o obiektywnych przyczynach uzasadniających zawarcie takiej umowy.

Część z wymienionych składników będzie stała i nie będzie przedmiotem wzajemnych ustaleń między stronami. Są jednak takie postanowienia umowy o pracę, które mogą być przedmiotem wzajemnych uzgodnień. Zakres uzgodnień będzie zależał od składnika. Warto też zaakcentować, że część warunków zawartych w umowie o pracę będzie miała uniwersalny charakter – co oznacza, że będą występować w każdej umowie, niezależnie od jej rodzaju. Jednocześnie część warunków będzie zastrzeżona wyłącznie dla konkretnego rodzaju umów, np. umów na okres próbny.

a. Rodzaj pracy

Rodzaj pracy jest tzw. przedmiotowo istotnym składnikiem umowy o pracę. W praktyce oznacza to, że przez rodzaj pracy definiuje się przedmiot umowy, czyli pracę, którą pracownik będzie wykonywał na rzecz swojego pracodawcy. Brak określenia w umowie o pracę rodzaju pracy uniemożliwi zawarcie umowy. Trudno byłoby przyjąć, że rodzaj pracy może być przedmiotem

[55] M. Gładoch, Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul. Komentarz, 2024, art. 29.

negocjacji między stronami. Zazwyczaj pracodawca określa rodzaj pracy, bo ją kreuje i zna swoje zapotrzebowanie.

W niektórych przypadkach rodzaj pracy doprecyzowuje się za pomocą tzw. zakresu czynności. Zakres może być załącznikiem do umowy o pracę. Nie jest to składnik obligatoryjny. Zakres czynności służy doprecyzowaniu oczekiwań pracodawcy wobec konkretnego rodzaju pracy. Zakres czynności pracownika nie musi być wyczerpujący. Pracodawca może zastrzec, że oprócz obowiązków wymienionych pracownik zobowiązany jest także do wykonywania innych poleceń. Tutaj jednak trzeba zastrzec, że te inne polecenia muszą być zgodne z rodzajem umówionej pracy. Zakres czynności określa granice podporządkowania pracownika wobec pracodawcy. Pracownik nie ma obowiązku wypełniania poleceń odnoszących się do wykonywania pracy, które nie mieszczą się w rodzaju pracy określonej umową o pracę. Zakres czynności konkretyzuje rodzaj pracy jako jeden z przedmiotowo istotnych (koniecznych) składników umowy o pracę. Zmiana zakresu czynności, która nie wykracza poza ramy rodzaju pracy ustalonego w umowie, może nastąpić w drodze polecenia wydanego pracownikowi przez pracodawcę i nie wymaga wypowiedzenia zmieniającego[56].

Zgody pracownika będzie wymagać zmiana zakresu czynności wyłącznie w przypadku, gdy zakres będzie włączony do umowy o pracę. Wówczas każda jego zmiana będzie wymagać wypowiedzenia zmieniającego. Zwrócił na to uwagę także Sąd Najwyższy w jednym z wyroków, wskazując, że: *Rodzaj pracy może być określony w sposób bardziej lub mniej szczegółowy. Strony stosunku pracy, określając rodzaj pracy w sposób ogólny, pozostawiają pracodawcy - w ramach jego uprawnień kierowniczych - uszczegółowienie zakresu czynności pracownika. Zakres czynności pracownika stanowi konkretyzację umówionego rodzaju pracy, stanowi zbiorcze polecenie pracodawcy i nie wymaga zgody pracownika na jego zmianę. Natomiast, w razie poczynienia przez strony stosunku pracy szczegółowych ustaleń co do rodzaju pracy w treści umowy o pracę, ustalenia te stają się z woli stron istotnymi jej elementami, których zmiana wymaga zgody pracownika, a w razie jej braku - wypowiedzenia zmieniającego. Dotyczy to także określenia miejsca wykonywania pracy.*[57] Oznacza to, że w sytuacji, kiedy zakres czynności zostaje jedynie doręczony pracownikowi jako skonkretyzowanie rodzaju pracy (nie jest składnikiem umowy o pracę), jego zmiana będzie arbitralną decyzją pracodawcy, chyba że będzie wykraczać poza zakres umówionej pracy

b. Miejsce wykonywania pracy

Również w przypadku określenia miejsca wykonywania pracy pracownik będzie w dużym stopniu uzależniony od pracodawcy. Pracodawca jako organizator pracy, wskaże, gdzie praca ma być wykonywana. Miejscem pracy może być bądź stały punkt w znaczeniu geograficznym, bądź pewien oznaczony obszar, strefa określona granicami jednostki administracyjnej podziału kraju lub w inny dostatecznie wyraźny sposób, w którym ma nastąpić dopełnienie świadczenia pracy[58]. Przy czym, sposób określenia miejsca pracy musi być powiązany z rodzajem pracy[59]. W licznych przypadkach praca określonego rodzaju będzie mogła być wykonywana wyłącznie w siedzibie pracodawcy. Wynika to z faktu, że pracodawca jest organizatorem pracy i określa potrzeby związane z miejscem i czasem jej wykonywania. Próba negocjowania miejsca pracy w takim przypadku może okazać się nieskuteczna. Nie można natomiast wykluczyć sytuacji, kiedy pracodawca będzie miał wiele placówek zatrudnienia i wówczas uzgodni z pracownikiem wykonywanie pracy w jednej z nich.

[56] Zob. wyrok Sądu Najwyższego z 07.11.1974 r., I PR 332/74, OSN 1975, Nr 6, poz. 103 z glosą L. Florka, OSPiKA 1975, Nr 9, poz. 206.

[57] Wyrok Sądu Najwyższego z 02.10.2008 r., I PK 73/08, LEX nr 509025.

[58] Wyrok Sądu Najwyższego z 01.04.1985 r., I PR 19/85, OSPiKA 1986, Nr 3, poz. 46.

[59] Wyrok Sądu Najwyższego z 11.04.2001 r., I PKN 350/00, OSNP 2003, Nr 2, poz. 36.

c. Wynagrodzenie za pracę

Potencjalnie największą przestrzenią do prowadzenia negocjacji podczas zawierania umowy o pracę będzie wynagrodzenie pracownika. Ustawodawca wskazuje, że komponentem umowy o pracę jest wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy. Wynagrodzenie może zostać określone także poprzez wyodrębnienie jego składników, jak np. premie lub inne dodatki.

Wynagrodzenie może być faktycznie przedmiotem wzajemnych ustaleń stron. Możliwość negocjowania wynagrodzenia nie może być jednak mylona ze swobodą jego kształtowania przez pracodawcę. Należy pamiętać o kilku kwestiach. W wyniku nowelizacji Kodeksu pracy[60] pracodawca już na etapie procesu rekrutacyjnego określa wysokość wynagrodzenia na rekrutowane stanowisko. Osoba ubiegająca się o zatrudnienie na danym stanowisku otrzymuje od pracodawcy informację o wynagrodzeniu, jego początkowej wysokości lub przedziale. Informacja obejmuje także odpowiednie postanowienia układu zbiorowego pracy lub regulaminu wynagradzania – w przypadku, gdy pracodawca jest objęty układem zbiorowym pracy lub obowiązuje u niego regulamin wynagradzania. Możliwe jest zatem negocjowanie wynagrodzenia, ale w granicach wynagrodzenia proponowanego na danym stanowisku. Wiąże się to także z równością płacy za tę samą pracę i obowiązkiem równego traktowania, a w przyszłości z jawnością wynagrodzeń. Przystępując do negocjacji, warto zatem, aby kandydat pozyskał wiedzę o możliwościach pracodawcy i stawkach wynagrodzenia proponowanych na stanowisku, o które się ubiega. W tym miejscu kolejny raz trzeba zastrzec, że najwięcej uprawnień będą mieć związki zawodowe. W przypadku objęcia pracodawcy działalnością związkową związek uzgadnia regulamin wynagradzania lub inicjuje zawarcie układu zbiorowego pracy. Oba źródła zawierają istotne postanowienia dotyczące wynagrodzeń. Uzgodnienie ze związkiem zawodowym w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie wynagradzania wysokości wynagrodzenia według stawki zaszeregowania (tzw. siatki płac) nie powinno być modyfikowane w ustaleniach indywidualnych nawet na korzyść pracownika. Ewentualne działania w tym zakresie narażają pracodawcę na zarzut nierównego traktowania[61]. Pracownik, negocjując samodzielnie, jest zatem znacznie ograniczony w możliwości ustalenia indywidualnych warunków. Wiąże się to z jego pozycją oraz wynika z przepisów prawa dotyczących równości wynagrodzenia za pracę tego samego rodzaju.

d. Wymiar czasu pracy

Jednym ze składników umowy o pracę jest wymiar czasu pracy. W przypadku formułowania treści umowy o pracę warto zatem sprawdzić, czy w umowie określono wymiar zatrudnienia. Przyjmuje się, że w przypadku zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy nie ma obowiązku odnotowania tego w umowie. Niejako z natury rzeczy przyjęto, że jedynie ograniczony wymiar czasu pracy wymaga doprecyzowania w umowie. Jest to ważna informacja dla pracownika.

Wymiar czasu pracy będzie uzależniony od potrzeb pracodawcy. Zdarza się jednak, że sam pracownik nie jest zainteresowany zatrudnieniem w pełnym wymiarze. W takiej sytuacji można ustalić z pracodawcą, czy będzie gotowy zmodyfikować wymiar zatrudnienia do wymiaru proponowanego przez pracownika.

Gdy mowa o wymiarze czasu pracy, warto natomiast przypomnieć konstrukcję zawartą w art. 151§5 kp. Na podstawie tej regulacji strony mogą ustalić w treści umowy o pracę dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przekroczenie ustalonego w umowie limitu będzie powodować, że każda godzina pracy ponad ustalony limit będzie wynagradzana w taki sposób, jak gdyby była godziną nadliczbową. W praktyce pracownik oprócz normalnego wynagrodzenia otrzyma dodatek jak za pracę w godzinach nadliczbowych. Przywołana regulacja wymaga pewnego

[60] Ustawa z dnia 04.06.2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 807)

[61] M. Gładoch, Umowy o pracę. Nowelizacja Kodeksu pracy. Wzory umów i klauzul. Komentarz, 2024, art. 29.

komentarza. W pierwszej kolejności trzeba uwypuklić fakt, że poprzez zwrot ustawowy „strony mogą ustalić" należy rozumieć, że jest to uprawnienie, a nie obowiązek stron – zatem pojawia się potencjalna przestrzeń do negocjacji z pracodawcą. Oznacza to, że takie ustalenie limitu w umowie może nie wystąpić. Praktyczne doświadczenie pozwala twierdzić, że w wielu umowach takich ograniczeń nie wprowadza się. Wynika to z prostego faktu, że pracownicy często nie zdają sobie sprawy z możliwości ustalenia limitu w umowie o pracę. Poza tym, brak ustalenia limitu jest korzystny dla pracodawcy. W orzecznictwie znany jest pogląd, zgodnie z którym: *Pracownikowi zatrudnionemu w niepełnym wymiarze czasu pracy nie przysługuje dodatek, o którym mowa w art. 151[1] § 1 k.p., w razie nieustalenia na podstawie art. 151 § 5 k.p. dopuszczalnej liczby godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy.*[62] Niewątpliwie to postanowienie umowy o pracę jest przykładem możliwych negocjacji z pracodawcą podczas zawierania umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy. W interesie pracownika jest, aby w przypadku zawierania umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy uzgodnić z pracodawcą maksymalny limit godzin ponadwymiarowych.

e. Termin rozpoczęcia pracy

W umowie o pracę konieczne jest ustalenie daty rozpoczęcia pracy. Ten składnik umowy ma duże znaczenie, albowiem z dniem rozpoczęcia pracy dojdzie do nawiązania stosunku pracy. Stanowi o tym art. 26 k.p., w którym wskazano, że stosunek pracy nawiązuje się w dniu określonym w umowie jako dzień rozpoczęcia pracy. Ten przepis ma istotne znaczenie praktyczne. Można sobie bowiem wyobrazić sytuacje, gdy pracownik zgłasza się do procesu rekrutacyjnego, otrzymuje ofertę pracy, ale jest zdolny do jej podjęcia np. za miesiąc. Przywołane regulacje dają kandydatowi możliwość przystąpienia do umowy i uzgodnienia z pracodawcą treści rozpoczęcia pracy, a tym samym i nawiązania stosunku pracy w dacie przyszłej. Z chwilą podpisania dojdzie do zawarcia umowy, ale skutek w postaci nawiązania stosunku zobowiązaniowego, tj. stosunku pracy, będzie odłożony w czasie. Taka konstrukcja jest sprzyjająca dla pracownika, albowiem poprzez nawiązanie takiej umowy ma (co do zasady) gwarancję podjęcia zatrudnienia w dacie określonej w umowie. Oczywiście nie można wykluczyć sytuacji, że przed tą datą pracodawca wypowie umowę –praktyka zna takie przypadki. Tym niemniej taka sytuacja będzie raczej wyjątkiem. Nie po to dochodzi do nawiązania umowy i określania warunków zatrudnienia, aby w ślad za tym umowę wypowiadać. Ponadto taki pracodawca byłby zobowiązany wskazać przyczyny wypowiedzenia umowy.

f. Umowa na okres próbny

W przypadku umów terminowych kluczowy jest czas ich trwania. Umowa na okres próbny może trwać do 3 miesięcy, przy czym ustawa nie określa minimalnego czasu trwania takiej umowy. Umowa na czas próby realizuje konkretny cel przewidziany przez ustawodawcę, ma ona sprzyjać „wypróbowaniu" pracownika przy pracy określonego rodzaju. Zawarty w ustawie przedział czasowy daje podstawy, by twierdzić, że czas trwania próby może być przedmiotem uzgodnień między stronami. Zdaje się, że dla pracownika krótszy czas próby powoduje, że pracownik krócej będzie w niepewności co do ewentualnego przyszłego zatrudnienia. Należy także pamiętać, że w wyniku nowelizacji z 2023 roku czas trwania umowy na okres próbny wiąże się z ewentualnym przyszłym zatrudnieniem i tak: umowę o pracę na okres próbny zawiera się na okres nieprzekraczający:

- 1 miesiąca - w przypadku zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony krótszy niż 6 miesięcy;

[62] Postanowienie Sądu Najwyższego z 27.03.2012 r., III PK 77/11, LEX nr 1214595.

» 2 miesiące - w przypadku zamiaru zawarcia umowy o pracę na czas określony wynoszący co najmniej 6 miesięcy i krótszy niż 12 miesięcy.

Ustawodawca przyznaje stronom umowy możliwość wzajemnego uzgodnienia w przedmiocie jednokrotnego wydłużenia w umowie o pracę okresu próbnego, nie więcej niż o 1 miesiąc, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy. Nie można jednak wydłużyć umowy w taki sposób, aby łączny czas trwania przekraczał trzy miesiące.

W przypadku umowy na okres próbny warto także pamiętać jeszcze o jednym uprawnieniu przewidzianym przez ustawodawcę. W treści umowy na okres próbny można uzgodnić, że umowa przedłuża się o czas urlopu a także o czas innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli wystąpią takie nieobecności. Przywołana regulacja ma istotne znaczenie. Przed nowelizacją zdarzały się przypadki, kiedy pracownik w czasie okresu próbnego był nieobecny, np. z powodu choroby. Wówczas umowa na czas próby stawała się dysfunkcjonalna, albowiem pracodawca tracił szansę na wypróbowanie pracownika. Także pracownik w wyniku swojej nieobecności nie miał szansy sprawdzić, jakie warunki panują u pracodawcy. Dzięki możliwości przedłużenia umowy o czas ewentualnej nieobecności takie sytuacje można ograniczyć. Warto jednak pamiętać, że przedłużenie nie odbywa się z mocy prawa, to strony w treści umowy muszą dokonać takiego uzgodnienia. W przypadku braku takiego postanowienia czas ewentualnej nieobecności pracownika nie przedłuży czasu trwania umowy na okres próbny.

g. Umowa na czas określony

Również w przypadku umów na czas określony pracownik powinien zwrócić uwagę na ich treść. Zasadniczą kwestią, podobnie jak w przypadku umowy na okres próbny, jest czas trwania. Ustawodawca przewiduje bowiem limity trwania umów na czas określony. Jest to limit czasowy wynoszący w sumie maksymalnie 33 miesiące – do tego okresu nie wlicza się umowy na okres próbny. Drugi limit dotyczy liczby umów i wynosi maksymalnie 3. Oznacza to, że w maksymalnym okresie 33 miesięcy strony mogą zawrzeć między sobą maksymalnie trzy umowy na czas określony. Jest to istotne, bo przekroczenie któregokolwiek z tych limitów powoduje, że z mocy prawa dojdzie do zmiany kwalifikacji umowy w umowę na czas określony[63]. Od powyższych reguł ustawodawca wprowadza cztery wyjątki. Mianowicie, wskazane powyżej ograniczenia czasowe i ilościowe nie będą mieć zastosowania w przypadku, gdy umowa na czas określony zawierana jest:

- w celu zastępstwa nieobecnego pracownika;
- w celu wykonania prac dorywczych lub sezonowych;
- w celu wykonywania pracy przez okres sprawowania kadencji;
- w przypadku, gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie.

W każdym z tych przypadków w treści umowy trzeba wskazać cel zatrudnienia. Brak takiego celu będzie powodował, że po przekroczeniu limitu czasowego lub ilościowego (33 miesiące lub 3 umowy) umowa przekształci się w umowę na czas nieokreślony. Warto, aby pracownik podczas zawierania umowy i negocjowania jej treści zwrócił uwagę czy cel umowy został ujawniony w jej treści i jest zgodny z prawdą.

h. Postanowienia fakultatywne

Niezależnie od wskazanych w kodeksie i wymienionych powyżej składników umowy, strony (pracodawca i pracownik) mogą zawrzeć w umowie składniki dodatkowe – fakultatywne. W treści umowy mogą zostać zawarte postanowienia dotyczące np. benefitów dla pracownika tj.

[63] Art. 25 § 3 ustawy z dnia 26.06.1974 r., Kodeks pracy.

- prawo do używania samochodu służbowego,
- mieszkania służbowego,
- służbowej karty kredytowej,
- prawo do rekompensaty kosztów dojazdów (tzw. kilometrówki).

Im pracownik zajmuje bardziej odpowiedzialne i wymagające stanowisko, tym treść umowy o pracę jest bardziej rozbudowana, ponieważ przepisy kodeksu pracy określają minimum umowy, ale nie wyczerpują wszystkich potrzeb stron stosunku pracy.

W ramach postanowień fakultatywnych do treści umowy o pracę strony mogą dodać tzw. klauzulę mediacyjną. Będzie to wzajemne uzgodnienie stron, że ewentualne spory powstałe na tle zawartej umowy będą rozwiązywane w postępowaniu mediacyjnym[64]. Pod rygorem nieważności można także zastrzec dokonywanie zmian w umowie[65]. Warto także pamiętać, że niektóre dodatkowe elementy treści umowy o pracę (niewymienione w art. 29 KP) mogą wynikać wprost z innych przepisów kodeksu pracy, np. wspomnianego już art. 151 § 5 kp.

4.2. Rozmowy w sprawie zmiany warunków zatrudnienia (awans, podwyżka).

Kodeks pracy nie wprowadza regulacji stanowiącej podstawę żądania podwyżki lub awansu przez pracownika. Tego rodzaju regulacje powinny być zawarte w wewnętrznych regulacjach obowiązujących u pracodawcy. Z tego powodu, w tym miejscu kolejny raz należy podkreślić znaczenie związków zawodowych u pracodawcy. Wynika to z faktu, że obecność związku zawodowego daje podstawy do negocjowania aktów wewnętrznych, w których określa się właśnie zasady awansowania i postanowienia płacowe, w tym podwyżki. W razie braku takich postanowień w aktach wewnętrznych związek ma możliwość wystąpienia o takie regulacje.

Pracownik nie jest jednak całkowicie pozbawiony możliwości negocjowania z pracodawcą warunków zatrudnienia. Zmiana, zarówno w zakresie awansu, jak i wynagrodzenia, może wynikać z zawartego porozumienia. Warunkiem będzie jednak wola obu stron. Porozumienie jest bowiem dwustronną czynnością prawną, co oznacza, że dla jego skuteczności obie strony (pracodawca i pracownik) muszą przystać na jego treść.

W niektórych sytuacjach przepisy kodeksu pracy uprawniają pracownika do wystąpienia do pracodawcy z wnioskiem o zmianę warunków zatrudnienia. W przypadku zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy pracownik ma możliwość wystąpienia do pracodawcy z wnioskiem o zwiększenie wymiaru etatu. Regulację taką zawarto w art. 29^3 kp. Warunkiem skorzystania z uprawnienia jest zatrudnienie u danego pracodawcy co najmniej 6 miesięcy, przy czym do okresu zatrudnienia pracownika u danego pracodawcy wlicza się pracownikowi okres zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy, jeżeli doszło do przejścia zakładu pracy lub jego części, a także w innych przypadkach, gdy z mocy odrębnych przepisów nowy pracodawca jest następcą prawnym w stosunkach pracy nawiązanych przez pracodawcę poprzednio zatrudniającego tego pracownika. Zatem taki pracownik może raz w roku wystąpić do pracodawcy z wnioskiem, złożonym w postaci papierowej lub elektronicznej, o zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy. Nie dotyczy to pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę na okres próbny. Obowiązkiem pracodawcy jest udzielenie odpowiedzi na wniosek pracownika w terminie nie później niż 1 miesiąc od dnia otrzymania wniosku. W miarę możliwości pracodawca powinien uwzględnić wniosek. Gdyby jednak pracodawca nie uwzględnił wniosku, informuje pracownika o przyczynie odmowy.

Trudno określić, czy wniosek o zwiększenie wymiaru etatu można traktować jako element indywidualnych negocjacji z pracodawcą. Warto jednak mieć świadomość, że pracownik posiada

[64] B. Mądrzycki, Mediacja w prawie pracy — fikcja czy fakt? „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2021, nr 10, s. 36 i nast.
[65] Wyrok Sądu Najwyższego z 50.09.1997 r., I PKN 250/97, OSNP 1998, Nr 11, poz. 330.

uprawnienie, aby z takim wnioskiem wystąpić.

4.3. Negocjacje w sytuacjach konfliktowych i spornych (np. warunki rozwiązania umowy).

Przepisy prawa pracy ze swojej istoty realizują tzw. funkcję ochronną. Sprowadza się do tego, że pracownik jako słabsza strona stosunku pracy, jest objęty bazą uprawnień zawartych w przepisach. Kodeks pracy określa minimum uprawnień pracownika, a to minimum nie może być ograniczone przez czynność prawną. Przykładowo pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia, urlopu ani okresu wypowiedzenia. W przypadku okresu wypowiedzenia są natomiast regulacje, które dają możliwość jednostronnego skrócenia okresu wypowiedzenia w konkretnych przypadkach (ale z prawem do odszkodowania) lub zawarcia porozumienia.

W przepisach regulujących rezygnację z pracownika mocno uwypuklona jest ochronna funkcja prawa pracy. Podstawowym wyrazem ochrony jest konieczność podania powodów uzasadniających rezygnację z pracownika. W kontekście ewentualnego dialogu z pracodawcą jest obowiązek skonsultowania zamiaru wypowiedzenia z zakładową organizacją związkową. Obowiązek zasięgnięcia opinii organizacji zakładowej dotyczy wypowiedzenia umowy oraz rozwiązania bez wypowiedzenia. Organizacja związkowa wprawdzie nie posiada uprawnień władczych, ale może wyrazić negatywną opinię w sprawie ewentualnego zwolnienia pracownika. Możliwość wyrażenia sprzeciwu przez organizację zakładową, w pewnym sensie, można sprowadzić do dialogu z pracodawcą. Związek, który obejmuje ochroną pracownika, ma możliwość podjęcia z pracodawcą dialogu w przedmiocie planowanego zwolnienia. Nie ma przeszkód, aby związek w swej opinii wyraził polemikę z pracodawcą. Nawet w przypadku, gdy istnieje powód uzasadniający zwolnienie, to związek może, wspólnie z pracodawcą, poszukiwać innych rozwiązań, ale chroniących pracownika przed zwolnieniem. Alternatywą dla zwolnienia może być np. zmiana stanowiska pracy.

Wśród narzędzi skutkujących ustaniem zatrudnienia ustawodawca wyróżnia także rozwiązanie w drodze porozumienia stron. Ta forma ustania zatrudnienia stwarza pracownikowi przestrzeń do negocjacji. Porozumienie stron jest dwustronną czynnością prawną, co oznacza, że jest możliwe do osiągnięcia wyłącznie w sytuacji, gdy obie strony wyrażą na nie zgodę. Potencjalnie rozwiązanie umowy o pracę w drodze porozumienia jest rozwiązaniem korzystnym dla pracownika, ponieważ stwarza możliwość uzgodnienia warunków zakończenia zatrudnienia. Można też wynegocjować warunki zakończenia pracy, jak np. konkretny dzień zakończenia zatrudnienia, rozliczenie np. zaległego urlopu. Niezależnie od podstawowych kwestii wymagających uzgodnienia, pracownik może negocjować z pracodawcą ewentualną odprawę. Będzie to możliwe szczególnie w sytuacji, gdy pracodawca z przyczyn niezawinionych przez pracownika będzie chciał rozwiązać umowę. Warunkiem szybszego zakończenia pracy może być właśnie odprawa rekompensująca wcześniejsze zakończenie pracy.

Zdarzają się jednak sytuacje, kiedy pracodawca proponuje pracownikowi rozwiązanie w drodze porozumienia stron, ale nie daje mu czasu do namysłu. Zazwyczaj wygląda to w taki sposób, że pracownik ma zgodzić się lub odrzucić propozycję w chwili jej składania. Taka presja na pracownika może być taktyką negocjacyjną narzuconą przez pracodawcę. Zgoda pracownika na rozwiązanie umowy w drodze porozumienia stron zwalnia pracodawcę z obowiązku wskazywania przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie umowy. W przypadku gdy pracodawca jest objęty działalnością związku zawodowego, nie ma także obowiązku konsultowania się ze związkiem zawodowym. Z tego względu porozumienie jest korzystne dla pracodawcy. Pracownik przed podjęciem decyzji powinien zatem mieć czas na zastanowienie się. Przyjęcie propozycji pracodawcy bez głębszego przemyślenia nie ma wpływu na skuteczność wyrażonej zgody. W orzecznictwie zwrócono nawet uwagę, że *Zdenerwowanie pracownika w chwili składania oświadczenia woli*

o rozwiązaniu umowy o pracę jest naturalne, jednakże nie można z niego wywodzić braku możliwości świadomego i swobodnego podjęcia decyzji[66].

Zatem, jeżeli pracownik już zamierza przyjąć propozycję pracodawcy o rozwiązaniu umowy w drodze porozumienia stron, to powinien dokładnie przemyśleć, czy zaproponowana forma i warunki są dla niego korzystne.

Warunki formalne związane z porozumieniem stron. Porozumienie stron dla swej ważności nie wymaga formy pisemnej. Dla bezpieczeństwa powinno być jednak odzwierciedlone na piśmie. Często problematyczne dla pracowników jest wyegzekwowanie od pracodawcy odpowiedzi na przedłożoną propozycję rozwiązania w drodze porozumienia stron. Warto, aby już na etapie formułowania propozycji wskazać w jej treści termin, do którego adresat ma udzielić odpowiedzi. Brak informacji zwrotnej do wskazanego terminu oznacza, że pracodawca nie akceptuje propozycji pracownika.

Gdy mowa o negocjacjach indywidualnych, warto też zwrócić uwagę na art. 36 § 6 Kodeksu pracy. Zgodnie z tym przepisem strony (pracodawca lub pracownik) mogą, po dokonaniu wypowiedzenia umowy o pracę przez jedną z nich, ustalić wcześniejszy termin rozwiązania umowy; ustalenie takie nie zmienia trybu rozwiązania umowy o pracę. Przywołany przepis daje możliwość dokonania uzgodnień w przedmiocie wcześniejszego rozwiązania umowy niż wynika to z obowiązującego pracownika okresu wypowiedzenia. Jest to klasyczny przykład wzajemnych uzgodnień stron. W praktyce, gdy po wypowiedzeniu pracownik otrzyma np. inną propozycję pracy i chce zacząć możliwie szybko, to może porozumieć się z obecnym pracodawcą na szybsze rozwiązanie wypowiedzianej umowy. Ważnym elementem takiego uzgodnienia jest postanowienie, że zmianie ulega jedynie okres wypowiedzenia, a sam sposób ustania zatrudnienia pozostaje bez zmian.

4.4. Rola związkowca jako wsparcia pracownika w negocjacjach indywidualnych.

Związek zawodowy ma prawo reprezentować pracownika w sprawach indywidualnych. Zgodnie z art. 23² Kodeksu pracy: *Jeżeli przepisy prawa pracy przewidują współdziałanie pracodawcy z zakładową organizacją związkową w indywidualnych sprawach ze stosunku pracy, pracodawca ma obowiązek współdziałać w takich sprawach z zakładową organizacją związkową reprezentującą pracownika z tytułu jego członkostwa w związku zawodowym albo wyrażenia zgody na obronę praw pracownika niezrzeszonego w związku – zgodnie z ustawą o związkach zawodowych.*

Z przytoczonego przepisu wynika zatem ustawowy obowiązek współdziałania pracodawcy ze związkiem zawodowym w przypadkach określonych w przepisach prawa pracy. Na gruncie tej regulacji przykładem wsparcia pracownika w sprawie indywidualnej może być aktywność zakładowej organizacji związkowej w przypadku zamiaru wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę, rozwiązania jej bez wypowiedzenia lub zmiany warunków pracy i płacy. Związek zawodowy, dysponując informacjami o zamiarze podjęcia przez pracodawcę określonych działań wobec pracownika, może realnie włączyć się w dialog pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oraz podjąć działania zmierzające do ochrony praw i interesów osoby zatrudnionej.

Dla skutecznego wsparcia pracowników istotne znaczenie ma również regulacja zawarta w art. 4 ustawy o związkach zawodowych. Przepis ten ustanawia ogólną zasadę, zgodnie z którą *związki zawodowe reprezentują osoby wykonujące pracę zarobkową oraz bronią ich godności, praw, a także interesów materialnych i moralnych, zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych.*

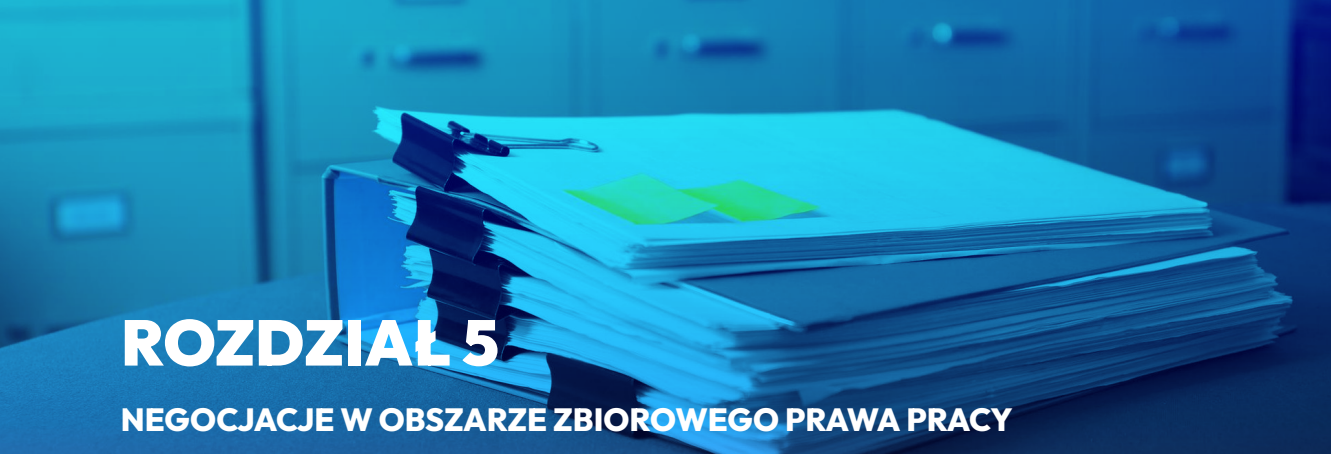
Na gruncie tej regulacji działalność związku zawodowego może stanowić realne wsparcie osoby zatrudnionej nie tylko w jej relacjach z pracodawcą, lecz także – w szerszym wymiarze – w relacjach z organami władzy publicznej różnych szczebli. Szczegółowe zasady i formy takiej

[66] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 05.12.2002 r., I PKN 582/01.

działalności określają przepisy ustawy o związkach zawodowych oraz innych ustaw. Jednocześnie sam ten przepis będzie istotną podstawą do włączenia się organizacji związkowej w indywidualne sprawy pracownika. Zdarza się, że pracownik zgłasza się do związku z prośbą o pomoc w kontaktach z pracodawcą. Na podstawie tej regulacji związek ma prawo wspierać pracownika.

W praktyce obrona praw i interesów osób zatrudnionych może polegać zarówno na przeciwstawianiu się działaniom pracodawcy naruszającym ich prawa lub interesy, jak i na aktywnym udziale związku zawodowego w postępowaniach prowadzonych w zakładzie pracy[67]. Przykładem takiego działania może być wsparcie pracownika w toku postępowania przed komisją antymobbingową.

[67] K. W. Baran [w:] D. Książek, M. Lekston, A. Tomanek, K. W. Baran, Komentarz do ustawy o związkach zawodowych, [w:] Zbiorowe prawo zatrudnienia. Komentarz, wyd. II, Warszawa 2024, art. 4.



ROZDZIAŁ 5

NEGOCJACJE W OBSZARZE ZBIOROWEGO PRAWA PRACY

Jak już sygnalizowano w niniejszym tekście, jednym z najważniejszych uprawnień związków zawodowych jest możliwość prowadzenia negocjacji zbiorowych. Negocjacje zbiorowe stanowią fundament zbiorowego prawa pracy. Uprawnienie do ich prowadzenia jest ściśle związane z istotą i rolą związków zawodowych, ponieważ żaden inny podmiot nie dysponuje równie szerokimi kompetencjami w zakresie reprezentowania pracowników oraz kształtowania warunków zatrudnienia poprzez prowadzenie dialogu społecznego.

Podstawową gwarancją uprawnień związków zawodowych w tym zakresie jest ustawa o związkach zawodowych[68]. Podstawą prawną zawierania układów zbiorowych pracy jest ustawa o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych[69], a także kodeks pracy wobec pozostałych źródeł autonomicznych. Regulacje te tworzą podstawy prawne uczestnictwa związków zawodowych w dialogu społecznym oraz umożliwiają im rzeczywisty wpływ na kształtowanie warunków pracy i płacy osób przez nie reprezentowanych.

Ustawa o układach zbiorowych pracy i innych porozumieniach zbiorowych nie pozostaje bez znaczenia dla uprawnień związków zawodowych oraz dialogu społecznego w ujęciu ogólnym. Uchwalenie ustawy stanowi element transpozycji dyrektywy 2022/2041 o adekwatnych wynagrodzeniach minimalnych w Unii Europejskiej oraz realizację jednego z kamieni milowych Krajowego Planu Odbudowy. Ustawa porządkuje prawną regulację układów zbiorowych, dostosowując ją do zmieniających się warunków prowadzenia działalności. Ustawa uchyla przepisy działu jedenastego kodeksu pracy, które dotychczas regulowały problematykę układów zbiorowych pracy dla pracowników oraz art. 21 ust. 3 ustawy o związkach zawodowych, który przewidywał odpowiednie stosowanie tych przepisów do innych niż pracownicy osób wykonujących pracę zarobkową. Głównym celem nowej ustawy jest promowanie rokowań zbiorowych i zwiększenie zasięgu układów zbiorowych pracy. Dlatego ustawa znosi część ograniczeń w prowadzeniu negocjacji układowych, upraszcza procedurę układową oraz wprowadza pewne zachęty do zawierania układów zbiorowych pracy[70].

5.1. Negocjowanie układu zbiorowego pracy – od czego zacząć?

Ustawodawca w określonych sytuacjach wprowadza obowiązek przystąpienia do rokowań nad układem zbiorowym pracy. Obowiązek taki wyrażono w przepisach. Zgodnie z art. 10 ust. 6 ustawy: *Strona uprawniona do zawarcia układu zbiorowego pracy nie może odmówić spełnienia zgłoszonego przez drugą stronę żądania podjęcia rokowań:*

1. w celu zawarcia układu dla osób wykonujących pracę zarobkową dotychczas nim nieobjętych;

[68] Ustawa z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych.
[69] Ustawa z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych.
[70] B. Mądrzycki, Ł. Pisarczyk, Układy zbiorowe pracy i porozumienia zbiorowe, LEX/el. 2026.

2. w celu zmiany układu uzasadnionej istotną zmianą sytuacji ekonomicznej lub finansowej pracodawcy lub pogorszeniem się sytuacji materialnej osób wykonujących pracę zarobkową;
3. w celu przedłużenia obowiązywania układu albo zawarcia nowego układu, jeżeli żądanie zostało zgłoszone nie wcześniej niż 2 miesiące przed upływem okresu, na który układ został zawarty, albo po dniu jego wypowiedzenia.

Odmowa podjęcia rokowań w celu zawarcia lub zmiany układu zbiorowego pracy, przedłużenia jego obowiązywania albo zawarcia nowego układu zbiorowego pracy jest zagrożona odpowiedzialnością. Ustawodawca w takiej sytuacji przewiduje karę grzywny albo karę ograniczenia wolności (art. 38 ust. 1 pkt 1 ustawy).

Gdy mowa zaś o przygotowaniach do zawarcia układu zbiorowego pracy, warto zacząć od ustalenia zakresu podmiotowego. W wyniku nowelizacji poszerzono zakres podmiotowy, czyli dostęp do układów zbiorowych pracy. Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy[71], Zakładowy układ zbiorowy pracy zawiera się dla wszystkich osób wykonujących pracę zarobkową u pracodawcy, który jest stroną układu, chyba że w jego treści zostanie to ustalone inaczej. Treść tego przepisu nie pozostaje bez znaczenia. Zakres podmiotowy wpisuje się w swobodę koalicji uregulowaną w ustawie o związkach zawodowych. Oznacza to, że układy zbiorowe pracy mogą być zawierane nie tylko dla osób posiadających status pracownika, ale także dla tych, którzy mieszczą się w pojęciu osób wykonujących pracę zarobkową. Zakres tego pojęcia obejmuje natomiast pracownika lub osobę świadczącą pracę za wynagrodzeniem na innej podstawie niż stosunek pracy, jeżeli nie zatrudnia do tego rodzaju pracy innych osób, niezależnie od podstawy zatrudnienia, oraz ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i bronione przez związek zawodowy[72]. W praktyce oznacza to, że postanowienia układów zbiorowych pracy mogą obejmować osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnych w tym:

- umów zlecenia,
- umów o świadczenie usług,
- umów agencyjnych,
- umów o dzieło,
- a także tzw. samozatrudnionych – w tym przypadku warunkiem jest, aby do wykonywania tej pracy nie zatrudniali oni innych osób.

Ustawodawca sformułował także katalog negatywny, gdzie enumeratywnie wymieniono grupy, które nie mogą być objęte układami zbiorowymi pracy. Katalog negatywny obejmuje:

- pracowników urzędów państwowych zatrudnionych na podstawie powołania;
- pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie wyboru i powołania w:
  - urzędach marszałkowskich,
  - starostwach powiatowych,
  - urzędach gminy,
  - biurach związków jednostek samorządu terytorialnego,
  - biurach jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego oraz ich odpowiednikach;
- sędziów,
- asesorów sądowych,
- prokuratorów i asesorów prokuratury;
- funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego,
- Agencji Wywiadu,

[71] Ustawa z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych
[72] Ustawa z dnia 23.05.1991 r. o związkach zawodowych

- Służby Kontrwywiadu Wojskowego,
- Służby Wywiadu Wojskowego,
- Centralnego Biura Antykorupcyjnego,
- Służby Ochrony Państwa,
- Policji,
- Służby Więziennej,
- Straży Granicznej,
- Straży Marszałkowskiej,
- Służby Celno-Skarbowej i jednostek organizacyjnych ochrony przeciwpożarowej oraz żołnierzy.

Układu zbiorowego pracy nie zawiera się dla członków korpusu służby cywilnej. Trzeba jednak zasygnalizować, że sytuacja członków korpusu służby cywilnej zmieniła się po nowelizacji przepisów związanych z implementacją dyrektywy o adekwatnym wynagrodzeniu minimalnym w Unii Europejskiej. Poprzednio obowiązująca regulacja wyłączała możliwość prowadzenia rokowań dla tej grupy. Po nowelizacji wyłączenie dotyczy tylko układów zakładowych, dopuszcza się natomiast objęcie Korpusu układem ponadzakładowym.

a. Reprezentacja ogółu zatrudnionych

Gdy mowa o układach zbiorowych pracy, nie można zapominać o fakcie, że organizacja związkowa, przystępując do prowadzenia rokowań (negocjacji) nad układem zbiorowym pracy, reprezentuje wszystkich pracowników zatrudnionych u pracodawcy. Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy[73], *Zakładowy układ zbiorowy pracy zawiera się dla wszystkich osób wykonujących pracę zarobkową u pracodawcy, który jest stroną układu, chyba że w jego treści zostanie to ustalone inaczej.* Niewątpliwie ustawowa gwarancja reprezentowania całej załogi może być ważnym argumentem negocjacyjnym. Pracodawca podczas rozmów ze stroną związkową nie może bazować na argumentacji, że związek wypowiada się wyłącznie w imieniu swoich członków. Przywołany powyżej art. 4 ustawy daje bowiem związkom zawodowym legitymację do reprezentowania całej załogi w negocjacjach zbiorowych.

b. Podmiot uprawniony do prowadzenia rokowań

W przypadku układów zbiorowych pracy krąg podmiotów uprawnionych do ich zawierania zależy przede wszystkim od poziomu, na którym układ jest zawierany.

Na poziomie zakładowym stronami uprawnionymi do zawarcia układu zbiorowego pracy są:

1. pracodawca;
2. zakładowa organizacja związkowa lub międzyzakładowa organizacja związkowa.

Inaczej przedstawia się krąg podmiotów uprawnionych do zawierania ponadzakładowych układów zbiorowych pracy. Po stronie pracodawców uprawnienie to przysługuje:

1. organizacji pracodawców albo
2. pracodawcom, jeżeli układ ma obejmować co najmniej dwóch pracodawców.

Po nowelizacji ponadzakładowy układ zbiorowy może też zawierać grupę pracodawców[74]. Pracodawcy ci mogą (ale nie muszą) być powiązani kapitałowo lub organizacyjnie. Odejście od wymogu prowadzenia rokowań z organizacją pracodawców jest nowością ustawową. W analizach

[73] Ustawa z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy

[74] Art. 9 ust. 3 pkt 1 lit. b ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy

poprzedzających uchwalenie ustawy wskazywano bowiem, że wyłączność organizacji pracodawców jako strony układów ponadzakładowych stanowi istotną przeszkodę ustawową[75]. Sporo pracodawców nie należy bowiem do żadnej organizacji, co pozbawia ich zdolności układowej na poziomie ponadzakładowym. Także dla związków zawodowych stanowiło to istotne utrudnienie, ponieważ związek nie miał adresata, z którym mógłby prowadzić rokowania ponadzakładowe.

Ustawa o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych przewiduje ponadto szczególne rozwiązania dotyczące zawierania ponadzakładowych układów zbiorowych pracy w sektorze publicznym. W tym przypadku po stronie pracodawców do zawarcia układu uprawnieni są również:

1. odpowiednio wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta, marszałek województwa lub przewodniczący zarządu związku samorządowego – działający w imieniu pracodawców zatrudniających pracowników samorządowych jednostek sektora finansów publicznych;
2. właściwy minister lub centralny organ administracji rządowej – działający w imieniu pracodawców zatrudniających pracowników państwowych jednostek sektora finansów publicznych.

Rozwiązanie przyjęte w odniesieniu do sektora publicznego ma istotne znaczenie praktyczne. Umożliwia prowadzenie rokowań i zawieranie układów obejmujących większą grupę pracodawców publicznych przez podmioty występujące w ich imieniu, co pozwala kształtować warunki zatrudnienia na poziomie wykraczającym poza pojedynczego pracodawcę[76].

Po stronie związkowej podmiotem uprawnionym do zawarcia ponadzakładowego układu zbiorowego pracy jest natomiast ponadzakładowa organizacja związkowa.

Ważnym elementem poprzedzającym prowadzenie rokowań zbiorowych jest wytypowanie właściwej struktury związkowej uprawnionej do prowadzenia rozmów z pracodawcą. Oczywiście, ogólne regulacje z tego zakresu zawarte są w ustawie o układach zbiorowych pracy i innych porozumieniach. Ustawa, w celu wyeliminowania pojawiających się (lub mogących pojawić się) wątpliwości, precyzuje zasady reprezentacji uczestników rokowań. Rokowania nad zawarciem układu zbiorowego pracy są prowadzone przez przedstawicieli stron umocowanych odpowiednio zgodnie z:

1. statutem organizacji związkowych;
2. regulacjami wewnętrznymi pracodawcy, a w przypadku braku odpowiednich postanowień regulacji wewnętrznych pracodawcy – na podstawie upoważnienia pracodawcy;
3. statutem organizacji pracodawców;
4. porozumieniem pracodawców – jeżeli rokowania dotyczą ponadzakładowego układu zbiorowego pracy, który ma obejmować co najmniej dwóch pracodawców[77].

c. Informacja o związkach działających u pracodawcy

Postępowanie zmierzające do zawarcia układu zbiorowego pracy rozpoczyna się od wystąpienia z tzw. inicjatywą układową. Oznacza to, że podmiot inicjujący zawarcie układu zakładowego powinien powiadomić o tym fakcie (zaprosić do rokowań) wszystkie podmioty (organizacje związkowe obejmujące swoim zakresem działania pracodawcę), które, zgodnie z jego najlepszą wiedzą, mogą być stroną takiego układu. Tak sformułowany wymóg ustawowy ma zapewnić wszystkim uprawnionym możliwość udziału w rokowaniach. Szczególnie wśród dużych pracodawców wiedza o działających organizacjach związkowych może nie być oczywista. Przykładem może być pracodawca wielozakładowy posiadający oddziały w różnych województwach. W takiej sytuacji związek występujący z inicjatywą zawarcia układu może nie

[75] https://www.gov.pl/web/dialog/krajowy-plan-odbudowy

[76] Art. 9 ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych

[77] Art. 10 ust. 1. ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych

mieć wiedzy o tym, jakie inne związki działają u pracodawcy. Prawo dostępu do takiej wiedzy przewidziano jednak w ustawie. Organizacja inicjująca rokowania ma prawo wystąpić do pracodawcy z wnioskiem o informację o pozostałych organizacjach związkowych działających u niego. Wniosek może zostać złożony w formie pisemnej, elektronicznej lub dokumentowej. Pracodawca jest zobowiązany udzielić odpowiedzi w terminie 7 dni od dnia otrzymania wniosku. W odpowiedzi pracodawca przekazuje dane dotyczące działających u niego organizacji związkowych wraz z ich danymi kontaktowymi[78].

Po zawiadomieniu uprawnionych stron podmiot występujący z inicjatywą wyznacza termin przystąpienia do rokowań. Termin ten nie może być krótszy niż miesiąc, licząc od dnia zgłoszenia inicjatywy zawarcia układu. Ustawodawca nie uzależnia przy tym możliwości rozpoczęcia i prowadzenia rokowań od przystąpienia do nich wszystkich organizacji związkowych. Jeżeli w wyznaczonym terminie nie wszystkie uprawnione organizacje zdecydują się na udział w rokowaniach, uprawnienie do ich dalszego prowadzenia przysługuje tym organizacjom, które przystąpiły do rokowań[79]. Powyższa zasada podlega jednak istotnemu ograniczeniu. Warunkiem prowadzenia rokowań nad zawarciem układu zbiorowego pracy jest udział w rokowaniach co najmniej jednej reprezentatywnej organizacji związkowej. Tym samym brak przystąpienia do rokowań części organizacji związkowych nie stanowi przeszkody dla kontynuowania procedury układowej, o ile wśród uczestniczących w niej podmiotów znajduje się co najmniej jedna organizacja posiadająca przymiot reprezentatywności.

d. Prawo do informacji

Wśród czynności poprzedzających zawieranie układów zbiorowych pracy warto wskazać uprawnienie związków zawodowych do gromadzenia informacji. Dotyczy to zarówno układów zakładowych, jak i ponadzakładowych. Związek zawodowy dysponuje szczególnym uprawnieniem przewidzianym w przepisach. Zgodnie z art. 12 ustawy o układach zbiorowych pracy i innych porozumieniach zbiorowych: *Pracodawca jest obowiązany udzielić przedstawicielom organizacji związkowych prowadzącym rokowania nad zawarciem układu zbiorowego pracy - na ich wniosek - informacji, w formie pisemnej, elektronicznej lub dokumentowej, o swojej sytuacji ekonomicznej w zakresie objętym rokowaniami i niezbędnym do prowadzenia rokowań w terminie 14 dni od dnia otrzymania wniosku, chyba że strony postanowią inaczej. Obowiązek ten dotyczy w szczególności informacji objętych sprawozdawczością Głównego Urzędu Statystycznego.* Rozległa treść przepisu wymaga wyjaśnienia. Podstawową kwestią jest konieczność wystąpienia przez organizację związkową z formalnym pytaniem do pracodawcy. Następnie konieczne jest sprecyzowanie informacji, które organizacja chce uzyskać. Ważne jest, aby w toku negocjacji zdobyć wiedzę niezbędną do sformułowania adekwatnych żądań. Brak stosownej wiedzy osłabia pozycję negocjacyjną związku. Wystąpienie z wnioskiem do pracodawcy należy uznać za punkt wyjścia do dalszych rozmów.

Przepis nie określa formy, w której organizacja związkowa powinna wystąpić do pracodawcy. Można przyjąć, że będzie to klasyczna postać papierowa lub elektroniczna, np. poprzez wysłanie maila na adres pracodawcy. Ustawodawca nakłada na pracodawcę termin, w którym powinien udzielić odpowiedzi na wniosek organizacji związkowej –wynosi on 14 dni. Do obliczania terminów w prawie pracy stosuje się zasady wynikające z przepisów kodeksu cywilnego. W przypadku terminów wyrażonych w dniach będzie to kolejno 14 następujących po sobie dni liczonych od dnia następnego po dniu złożenia pisma. Pozornie trudności mogą pojawić się w przypadku, gdy organizacja związkowa sformułuje pytanie w postaci elektronicznej. W tej sytuacji należy zastosować art. 61 § 2 Kodeksu cywilnego. Zgodnie z tymże, oświadczenie woli wyrażone w postaci elektronicznej jest złożone innej osobie z chwilą, gdy wprowadzono je do środka komunikacji elektro-

[78] Art. 9 ust. 7 i 8 ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych

[79] Art. 10 ust. 3 ustawy z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych

nicznej w taki sposób, żeby osoba ta mogła zapoznać się z jego treścią. Zgodnie ze stanowiskiem wyrażonym przez Sąd Najwyższy: *Oświadczenie woli w postaci elektronicznej dokonywane on line zostaje złożone z chwilą jego przejścia do systemu informatycznego prowadzonego i kontrolowanego przez odbiorcę, to jest w momencie przyjęcia oświadczenia przez serwer odbiorcy i zarejestrowania na nim odpowiednich danych.*[80] Z kolei Sąd Apelacyjny w Krakowie wyjaśnił, że: *To na nadawcy spoczywa ciężar wykazania, że złożył oświadczenie w formie elektronicznej w taki sposób, że odbiorca mógł się zapoznać z jego treścią, przy czym przesłankę wprowadzenia oświadczenia woli w postaci elektronicznej do środka komunikacji elektronicznej uznaje się - co do zasady - za spełnioną, jeżeli treść przesłanego oświadczenia została zapisana u adresata.*[81]

Zakres udzielanych informacji nie został ograniczony wyłącznie do danych sprawozdawczych do Głównego Urzędu Statystycznego. Użycie zwrotu ustawowego „w szczególności" w art. 12 ust. 1 oznacza, że nie tylko dane objęte sprawozdawczością GUS powinny być udostępniane przedstawicielom związków zawodowych. Chodzić tu więc będzie o wszelkie dane wpływające na ustalenie sytuacji ekonomicznej pracodawcy, także w przyszłości (zamierzenia inwestycyjne, modernizacyjne, zmiany profilu działalności itd.).[82]

Wniosek kierowany do pracodawcy nie wymaga uzasadnienia. Jest to ważne, albowiem pracodawca nie może odmówić dostępu do żądanych informacji, zasłaniając się podaniem przyczyn przez organizację. Nawet gdyby przyjąć, że pracodawca zażąda uzasadnienia, to nie przerywa to biegu 14-dniowego terminu na udzielenie odpowiedzi.

Dostęp do informacji ma znaczenie w kontekście zasad prowadzenia rokowań. Ustawodawca określa standardy prowadzenia rokowań poprzez zasady. I tak, *każda ze stron jest obowiązana prowadzić rokowania w dobrej wierze z poszanowaniem słusznych interesów drugiej strony, w tym:*

1. *uwzględniać postulaty organizacji związkowej uzasadnione sytuacją ekonomiczną pracodawcy;*
2. *powstrzymywać się od wysuwania postulatów, których realizacja w sposób oczywisty przekracza możliwości finansowe pracodawcy;*
3. *szanować interesy osób wykonujących pracę zarobkową oraz emerytów i rencistów, nieobjętych układem zbiorowym pracy.*

5.2. Negocjowanie regulaminu pracy i regulaminu wynagradzania.

Zgodnie z przepisami kodeksu pracy obowiązek wydania regulaminu pracy powstanie, gdy:

- Pracodawca zatrudniający co najmniej 50 pracowników ustala warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania.
- Pracodawca zatrudniający mniej niż 50 pracowników, może ustalić warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania.
- Pracodawca zatrudniający co najmniej 20 i mniej niż 50 pracowników, ustala warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania, jeżeli zakładowa organizacja związkowa wystąpi z wnioskiem o jego ustalenie.

Obowiązek ustalenia regulaminu pracy nie powstanie, gdy pracodawca jest objęty zakładowym lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy umożliwiającym określenie indywidualnych warunków umów o pracę (chodzi tu o możliwość ustalenia na tej podstawie przynajmniej wynagrodzenia zasadniczego).[83]

[80] Postanowienie Sądu Najwyższego z 10.12.2003 r., V CZ 127/03, OSNC 2005, nr 1, poz. 12.
[81] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z 23.05.2022 r., I AGa 319/20, LEX nr 3369990.
[82] J. Stelina [w:] U. Jackowiak i in., Kodeks pracy. Komentarz, wyd. IV, Gdynia 2004, art. 241(4).
[83] E. Maniewska [w:] K. Jaśkowski, E. Maniewska, Kodeks pracy. Komentarz, wyd. XIV, Warszawa 2026, art. 77(2).

Do pracowników, dla których należy wydać regulamin, nie zalicza się pracowników, których wynagrodzenia nie mogą być określone w regulaminie[84], a to:

1. pracowników urzędów państwowych zatrudnionych na podstawie powołania;
2. pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie wyboru i powołania w:
   a. urzędach marszałkowskich,
   b. starostwach powiatowych,
   c. urzędach gminy,
   d. biurach związków jednostek samorządu terytorialnego,
   e. biurach jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego oraz ich odpowiednikach;
3. sędziów, asesorów sądowych, prokuratorów i asesorów prokuratury;
4. funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Służby Ochrony Państwa, Policji, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Służby Celno-Skarbowej i jednostek organizacyjnych ochrony przeciwpożarowej oraz żołnierzy.

Natomiast okoliczność, że pracownicy, dla których ma on być wydany, pracują w zmniejszonym wymiarze czasu pracy, nie uchyla obowiązku wydania regulaminu pracy.[85]

Regulamin wynagradzania ustala pracodawca. Jeżeli u danego pracodawcy działa zakładowa organizacja związkowa, pracodawca uzgadnia z nią regulamin wynagradzania[86]. Jeżeli u pracodawcy działa jedna organizacja związkowa, to wydanie regulaminu wymaga uzgodnienia jego treści z tą organizacją.

Uzgodnienie regulaminu następuje w drodze negocjacji z pracodawcą. W ich trakcie strona związkowa ma uprawnienie, aby składać swoje propozycje i negocjować szczegółową treść regulaminu. Regulamin może zostać wprowadzony dopiero po uzgodnieniu. Z kolei brak zgody strony związkowej uniemożliwia pracodawcy wydanie regulaminu.

W przypadku, gdy pracodawca jest objęty działalnością więcej niż jednej organizacji związkowej, negocjacje należy poprzedzić wspólnym stanowiskiem związków zawodowych. Wówczas zastosowanie znajdzie art. 30 ustawy o związkach zawodowych. Oznacza to, że wszystkie działające u pracodawcy zakładowe organizacje albo organizacje reprezentatywne w rozumieniu art. 25^3 ust. 1 lub 2 ustawy o związkach zawodowych, z których każda zrzesza co najmniej 5% pracowników zatrudnionych u pracodawcy, powinny przedstawić pracodawcy wspólnie uzgodnione stanowisko w terminie 30 dni. Termin ten biegnie od dnia przedstawienia przez pracodawcę projektu regulaminu. W praktyce oznacza to, że zanim dojdzie do negocjacji z pracodawcą nad treścią regulaminu, organizacje związkowe muszą porozumieć się między sobą. Ważną uwagą praktyczną jest, aby stanowisko wyrażone przez organizacje związkowe było tożsame/jednolite co do treści poszczególnych punktów regulaminu, ponadto musi być zaprezentowane w jednym piśmie adresowanym do pracodawcy. Odrębne stanowiska wyrażone w osobnych pismach nie spełniają tego warunku. Prezentowana teza znalazła potwierdzenie w orzecznictwie Sądu Najwyższego. W jednym z wyroków Sąd wskazał: *Jedynie wspólnie uzgodnione stanowisko negatywne organizacji związkowych, reprezentatywnych w rozumieniu art. 241^{25a} k.p., zawarte w jednym piśmie adresowanym do pracodawcy, może zablokować wprowadzenie przez pracodawcę postanowień regulaminu wynagradzania, w tym postanowienia o nieutworzeniu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (art. 4 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, tekst jedn.: Dz.*

[84] E. Maniewska [w:] K. Jaśkowski, E. Maniewska, Kodeks pracy. Komentarz, wyd. XIV, Warszawa 2026, art. 77(2).
[85] E. Maniewska [w:] K. Jaśkowski, E. Maniewska, Kodeks pracy. Komentarz, wyd. XIV, Warszawa 2026, art. 77(2).
[86] Art. 77^2 § 4 ustawy z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy

U. z 2019 r. poz. 1352).[87]

Jeżeli organizacje związkowe nie przedstawią w terminie 30 dni od dnia przekazania im projektu regulaminu wspólnie uzgodnionego stanowiska w wymaganej formie, pracodawca może samodzielnie ustalić treść regulaminu, uwzględniając odrębne stanowiska organizacji związkowych. Tutaj trzeba przytoczyć linię orzeczniczą zaprezentowaną przez Sąd Najwyższy[88]:

Regulamin wynagradzania nie może wejść w życie bez uzgodnienia z organizacją związkową działającą u pracodawcy. Jeżeli u pracodawcy działa więcej niż jedna organizacja związkowa, stosuje się art. 30 ust. 5 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (jednolity tekst: Dz. U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854 ze zm.). Oznacza to, że jeśli organizacje związkowe przedstawią wspólne, negatywne stanowisko, to regulamin wynagradzania nie może być przez pracodawcę ustalony.[89]

Jedynie w sytuacji, gdy organizacje związkowe nie przedstawią wspólnie uzgodnionego stanowiska w terminie 30 dni od wystąpienia pracodawcy z propozycją koniecznego uzgodnienia treści zakładowego aktu prawa pracy, decyzję podejmuje pracodawca, ale po rozpatrzeniu odrębnych stanowisk organizacji związkowych (art. 30 ust. 5 ustawy o związkach zawodowych). Oznacza to, że zarówno wspólnie uzgodnione pozytywne, jak i negatywne stanowisko zakładowych organizacji związkowych, których nie akceptuje pracodawca, wyklucza możliwość legalnego samodzielnego wydania przezeń regulaminu wynagradzania, skoro jego wprowadzenie wymaga stanowczego udziału, tj. uzgodnienia z tymi organizacjami związkowymi. Trzeba jednak podkreślić, że organizacje związkowe powinny mieć świadomość tego, że w razie ewentualnego braku układowej lub regulaminowej regulacji płacowej warunki zatrudnienia pracowników mogą być ustalane w oparciu o minimalne standardy wynikające z powszechnie obowiązujących norm prawa pracy.[90]

Ustawodawca nie określa, jak długo mają trwać negocjacje dotyczące regulaminu wynagradzania. Oznacza to, że czas ich trwania będzie uzależniony od zdolności ugodowej stron. Jeżeli strony szybko dojdą do porozumienia, to negocjacje zakończą się na jednym spotkaniu. Jeżeli natomiast uwag do regulaminu jest wiele, negocjacje mogą nie ograniczyć się do jednego spotkania. Ważne jest to, że wskazany w art. 77^2 § 4 zwrot ustawowy „pracodawca uzgadnia" jest rozumiany w taki sposób, że jedynie uzgodnienie wszystkich szczegółów negocjowanego regulaminu uprawnia pracodawcę do jego wprowadzenia.

W kontekście prowadzenia negocjacji ważne jest także, aby strona związkowa faktycznie włączyła się do negocjacji. Zastosowanie ma tutaj przepis odsyłający[91], co znaczy, że jeżeli w terminie wyznaczonym przez podmiot występujący z propozycją ustalenia regulaminu wynagradzania, nie krótszym niż jeden miesiąc od dnia zgłoszenia inicjatywy zawarcia tego układu, nie wszystkie organizacje związkowe przystąpią do negocjacji, uprawnionymi do negocjacji są te organizacje, które do nich przystąpiły (art. 10 ust. 3). Dokonując wykładni tego przepisu, autorzy komentarza wskazują, że jeżeli organizacja odmówi podjęcia negocjacji nad regulaminem, należy uznać, że nie wypełnia ona swoich kompetencji, a więc nie działa w rozumieniu przepisów określających zasady wydawania regulaminu wynagradzania[92].

Regulamin wynagradzania (w przypadku braku układu zbiorowego pracy) jest głównym źródłem regulacji spraw płacowych. Zatem rysuje się szeroki zakres potencjalnych negocjacji. Regulamin określa warunki wynagrodzenia za pracę, ale także inne świadczenia związane z pracą. Można sobie wyobrazić, że pewnym minimum regulaminu będą widełki określające stawki wy-

[87] Wyrok Sądu Najwyższego z 15.01.2020 r., III PK 206/18, OSNP 2021, nr 1, poz. 2.
[88] Wyrok Sądu Najwyższego z 24.09.2024 r., II PSKP 6/24, OSNP 2025, nr 11, poz. 105.
[89] Wyrok Sądu Najwyższego z 12.02.2004 r., I PK 349/03, OSNP 2005, nr 1, poz. 4.
[90] Wyrok Sądu Najwyższego z 06.04.2004 r., I PK 380/03, LEX nr 1615897.
[91] Art. 77^2 § 5 ustawy z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy
[92] K. Walczak [w:] K. Walczak (red.), Kodeks pracy. Komentarz, wyd. 37, 2026, art. 77^2.

nagrodzenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach. Ponadto, regulamin może określać także dodatkowe składniki wynagrodzenia:

- Premie – np. premie roczne, kwartalne, czy premia za wyniki
- Nagrody – np. nagrody jubileuszowe;
- Dodatek stażowy;
- Dodatki za pracę w warunkach szczególnych;
- Dodatki za pracę na konkretnych stanowiskach, np. kierowniczych, za kierowanie zespołem, mentorskie czy dodatek za zadania dodatkowe.

W regulaminie można przyjąć korzystniejsze warunki wynagrodzenia dla pracowników w okresie czasowej niezdolności do pracy - art. 92 kp.

W regulaminie można także przyjąć wyższe stawki diety przysługujące podczas odbywania podróży służbowej – zarówno krajowej, jak i zagranicznej.

W regulaminie mogą zostać także określone zasady przyznawania innych świadczeń, jak np. świadczeń socjalnych czy odpraw.

W zasadzie przekrój postanowień płacowych jest nieograniczony. Ograniczeniem będzie determinacja strony związkowej podczas negocjacji połączona z możliwościami finansowymi pracodawcy.

Po uzgodnieniu regulaminu konieczne jest wprowadzenie jego postanowień. Tutaj ustawodawca także odsyła do przepisów dot. układów zbiorowych pracy. Zatem postanowienia regulaminu wynagradzania, korzystniejsze dla osób nim objętych, z dniem jego wejścia w życie zastępują z mocy prawa wynikające z przepisów prawa pracy dotychczasowe warunki umowy o pracę lub innego aktu stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy lub dotychczasowe warunki aktu będącego podstawą wykonywania pracy zarobkowej. Postanowienia mniej korzystne dla pracowników niż dotychczasowe wprowadza się w drodze wypowiedzenia, o którym mowa w art. 42 kp, pracownikom dotychczasowych warunków umowy o pracę lub innego aktu stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy. Przy wypowiadaniu dotychczasowych warunków umowy o pracę lub innego aktu stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy nie mają zastosowania przepisy ograniczające dopuszczalność wypowiadania warunków takiej umowy lub takiego aktu. Postanowienia układu zbiorowego pracy, które obejmują inne niż pracownicy osoby wykonujące pracę zarobkową, mniej korzystne dla tych osób niż dotychczasowe postanowienia układu zbiorowego pracy, wprowadza się w sposób przyjęty w umowie stanowiącej podstawę wykonywania pracy zarobkowej oraz w terminie ustalonym przez strony umowy. W razie braku określenia w umowie sposobu postępowania w tym zakresie albo braku porozumienia postanowienia układu zbiorowego pracy nie wywołują wobec tych osób skutków prawnych.

Na pracodawcy spoczywa obowiązek polegający na:

1. zawiadomieniu w sposób przyjęty u danego pracodawcy osoby objęte postanowieniami układu zbiorowego pracy o jego wejściu w życie, jego postanowieniach, każdej jego zmianie oraz wypowiedzeniu i rozwiązaniu tego układu;
2. udostępnieniu na żądanie osoby objętej postanowieniami układu zbiorowego pracy lub porozumienia zbiorowego tekstu układu lub porozumienia lub protokołu dodatkowego zawartego do tego układu lub porozumienia;
3. przechowywaniu układów zbiorowych pracy i protokołów dodatkowych, którymi są objęte osoby wykonujące pracę zarobkową u danego pracodawcy.

5.3. Negocjacje dotyczące Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS).

Ważnym obszarem negocjacyjnym dla zakładowej organizacji związkowej są negocjacje

dotyczące Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS)[93]. W pierwszej kolejności warto przypomnieć, czym jest ZFŚS i kiedy jest tworzony. Argumentacja dotycząca istoty i przeznaczenia Funduszu może być również wykorzystywana w negocjacjach z pracodawcą.

Jedną z podstawowych zasad prawa pracy jest zaspokajanie potrzeb pracowników. Regulacja temu poświęcona została zawarta w art. 16 Kodeksu pracy, zgodnie z tym przepisem: *Pracodawca, stosownie do możliwości i warunków, zaspokaja bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników.* Pewnym rozwinięciem tej zasady jest art. 94 pkt 8 kp, stanowiący o zaspokajaniu potrzeb socjalnych pracowników w miarę posiadanych przez pracodawcę środków. Konkretyzacja potencjalnych sposobów realizacji obowiązku dbania o bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników została ujęta w ustawie o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych[94]. Ustawa określa zasady tworzenia przez pracodawców *zakładowego funduszu świadczeń socjalnych* i zasady gospodarowania środkami tego Funduszu, przeznaczonego na finansowanie działalności socjalnej organizowanej na rzecz osób uprawnionych do korzystania z Funduszu, na dofinansowanie zakładowych obiektów socjalnych oraz na tworzenie zakładowych żłobków, klubów dziecięcych, przedszkoli oraz innych form wychowania przedszkolnego.

Co do zasady, obowiązek tworzenia ZFŚS uzależniony jest od wielkości pracodawcy. Ta reguła doznaje jednak istotnych ograniczeń w przypadku pracodawców prowadzących działalność w formie jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych. Ta grupa pracodawców ma obowiązek tworzyć fundusz niezależnie od liczby zatrudnionych pracowników. Ponadto ustawodawca nie dopuszcza możliwości rezygnacji z ZFŚS, nie ma także swobody w kształtowaniu wysokości odpisów. W przypadku pozostałych pracodawców (tj. pracodawców, którzy nie prowadzą działalności w formie jednostek budżetowych ani samorządowych zakładów budżetowych) obowiązek tworzenia ZFŚS dotyczy tych, którzy według stanu na dzień 1 stycznia danego roku zatrudniali co najmniej 50 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Z kolei pracodawcy zatrudniający według stanu na dzień 1 stycznia danego roku co najmniej 20 i mniej niż 50 pracowników (od 20 do 49 pracowników) w przeliczeniu na pełne etaty, tworzą fundusz na wniosek zakładowej organizacji związkowej. Brak wniosku organizacji zakładowej lub nieobjęcie pracodawcy działalnością związku zawodowego zwalnia pracodawcę z obowiązku tworzenia ZFŚS. W takiej sytuacji ustawodawca daje pracodawcy swobodę podjęcia decyzji o wypłacie świadczenia urlopowego. Oznacza to, że pracodawca, który nie ma obowiązku tworzenia ZFŚS z uwagi na wielkość zatrudnienia, ma możliwość wypłaty pracownikom świadczenia urlopowego.

Ważnym obszarem negocjacyjnym dla związków zawodowych jest natomiast wniosek o utworzenie funduszu lub decyzja o jego nieutworzeniu.

Pracodawcy zatrudniający co najmniej 50 pracowników mają prawo rezygnacji z tworzenia funduszu oraz prawo do dobrowolnego kształtowania wysokości odpisów. Rezygnacja z tworzenia ZFŚS jest możliwa wyłącznie na warunkach określonych w art. 4 ustawy. Przepis ten dopuszcza możliwość rezygnacji, ale wymaga to uzgodnienia w układzie zbiorowym pracy. W przypadku, gdy u pracodawcy nie ma układu zbiorowego pracy, ustalenia w przedmiocie rezygnacji z ZFŚS należy zamieścić w regulaminie wynagradzania.

a. Rezygnacja z ZFŚS

W pierwszej kolejności omówiona zostanie sytuacja, w której pracodawca jest objęty działalnością związków zawodowych oraz układem zbiorowym pracy. Trzeba rozróżnić jednak dwie sytuacje. Pierwsza dotyczy wprowadzenia takiego postanowienia do negocjowanego układu zbiorowego pracy, zatem u pracodawcy nie ma jeszcze układu, a rokowania nad jego ustaleniami dopiero trwają. W tej sytuacji, na etapie prowadzenia prac nad układem strony

[93] Ustawa z dnia 04.03.1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych
[94] Ustawa z dnia 04.03.1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych

(pracodawca i strona społeczna), muszą dojść do porozumienia w sprawie rezygnacji z ZFŚS. Dopiero porozumienie w tym zakresie umożliwia rezygnację z funduszu. Brak porozumienia nie uprawnia pracodawcy do podjęcia samodzielnej decyzji w tej sprawie.

Odrębną kwestią jest zmiana układu w części dotyczącej ZFŚS. W takiej sytuacji rezygnacja z funduszu także jest możliwa, ale będzie wymagać zmiany układu zbiorowego pracy. Wprowadzenie zmian do układu zbiorowego pracy jest możliwe, odbywa się to poprzez tzw. protokoły dodatkowe. Trzeba jednak pamiętać, że do protokołów dodatkowych stosuje się przepisy regulujące zawieranie układów zbiorowych pracy, co oznacza, że ewentualna rezygnacja z funduszu wymaga porozumienia ze związkami zawodowymi, które są stroną układu[95]. W takiej sytuacji konieczne będzie zainicjowanie negocjacji zbiorowych. W wyniku negocjacji strony muszą dojść do porozumienia w przedmiocie zmiany układu zbiorowego w części dotyczącej ZFŚS. Brak porozumienia powoduje, że zmiana układu nie będzie możliwa, a tym samym zamiar rezygnacji z funduszu nie zostanie zrealizowany.

Inną kwestią, ale nie mniej istotną, jest sytuacja, w której pracodawca jest objęty działalnością związku zawodowego, ale nie ma układu zbiorowego pracy. W praktyce takie sytuacje będą znacznie częstsze, aniżeli przypadki objęcia układem zbiorowym. Niejako konkurencyjnym wobec układu zbiorowego pracy źródłem autonomicznym jest (wspomniany już w niniejszym opracowaniu) regulamin wynagradzania. Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku układu zbiorowego pracy, można wyodrębnić sytuacje, w których rezygnacja z układu będzie wprowadzona już na etapie prac nad nowym regulaminem lub pojawi się propozycja zmiany już obowiązującego regulaminu.

W przypadku gdy pracodawca jest objęty działalnością związku zawodowego, zarówno wprowadzenie regulaminu, jak i zmiany nakładają na pracodawcę obowiązek uzgodnienia zmian ze związkami zawodowymi. W przypadku regulaminu wynagradzania pozycja związku zawodowego jest dość silna. Zgodnie z obowiązującymi przepisami wydanie regulaminu wymaga uzgodnienia ze związkami zawodowymi. Zwrot ustawowy „uzgodnić" nie pozostaje tutaj bez znaczenia. W przypadku gdy u pracodawcy istnieje jedna organizacja zakładowa, uzgodnienie odbywa się z tą organizacją. W przypadku obecności kilku organizacji konieczne będzie wspólne stanowisko tych organizacji. Wspólne negatywne stanowisko organizacji zakładowych (lub przynajmniej organizacji reprezentatywnych), zawarte w jednym piśmie adresowanym do pracodawcy, może zablokować wprowadzenie przez pracodawcę do regulaminu wynagradzania postanowień dotyczących nieutworzenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.[96] Brak wspólnego stanowiska daje pracodawcy możliwość samodzielnego podjęcia decyzji.

W praktyce może też wystąpić sytuacja, w której pracodawca nie jest objęty działalnością związku zawodowego, ale ma obowiązek wprowadzić regulamin wynagradzania. W takim przypadku rezygnacja z funduszu może zostać wprowadzona wyłącznie w regulaminie. Brak organizacji związkowej nie oznacza jednak, że decyzja o rezygnacji z ZFŚS jest arbitralną decyzją pracodawcy. Stan taki podlega bowiem regulacji art. 4 ust. 3 ustawy o ZFŚS. Zgodnie z tym przepisem: *Jeżeli u pracodawcy, o którym mowa w ust. 2, nie działa zakładowa organizacja związkowa, postanowienia regulaminu wynagradzania w sprawie wysokości odpisu na Fundusz lub nietworzenia Funduszu wymagają uzgodnienia z pracownikami wybranymi przez załogę do reprezentowania jej interesów.* Intencja ustawodawcy jest dość jasna. Fundusz dotyczy bezpośrednio pracowników. Pewnym zaprzeczeniem istoty tworzenia funduszu byłaby sytuacja, kiedy pracodawca byłby w stanie samodzielnie podjąć decyzję o rezygnacji z jego tworzenia – uzgodnienie z przedstawicielem załogi jest zatem regulacją zrozumiałą. Pewien problem wiąże

[95] Ustawa z dnia 05.11.2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych. Art. 20. Przepisy art. 9 ust. 1-3 i 5-9, art. 10, art. 11, art. 13, art. 14 ust. 1 i 3, art. 16 ust. 1-3 i art. 19 stosuje się odpowiednio do protokołu dodatkowego do układu zbiorowego pracy.

[96] Wyrok Sądu Najwyższego z 15.01.2020 r., III PK 206/18, OSNP 2021, nr 1, poz. 2.

się jednak z tym, że przedstawiciel załogi wprawdzie znajduje uzasadnienie w przepisach prawa pracy, ale jego pozycja negocjacyjna nie jest tak stabilna jak pozycja związku zawodowego. Liderzy związków zawodowych, zmuszeni ustawowo do konfrontacji z pracodawcą, korzystają z ustawowej ochrony. Ewentualny brak zgody na propozycję pracodawcy dotyczącą rezygnacji z funduszu chroni ich przed ewentualnym odwetem ze strony pracodawcy. W przypadku pozazwiązkowego przedstawicielstwa pracowników ustawodawca nie przewiduje takiej ochrony. Oznacza to, że taki pracownik potencjalnie może być narażony na odwet w postaci pogorszenia warunków zatrudnienia lub nawet zwolnienia z pracy. Jasne jest, że pracodawca nie wskaże w wypowiedzeniu zmieniającym lub wypowiedzeniu definitywnym, że jego powodem są negocjacje dotyczące zmiany regulaminu. Nie można jednak wykluczyć sytuacji, w której rzeczywistym powodem będzie właśnie sprzeciw pracownika. Zmiany regulaminu polegające na pozbawieniu pracowników ZFŚS pokazują, jak ważna jest obecność związku zawodowego u pracodawcy.

b. Regulamin świadczeń socjalnych

Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych ma służyć do finansowania działalności socjalnej. Na gruncie ustawy o funduszu[97] ustawodawca wyjaśnia, co należy rozumieć przez pojęcie „działalność socjalna". Zgodnie z tym przepisem rozumie się przez to:

- usługi świadczone przez pracodawców na rzecz różnych form wypoczynku,
- działalności kulturalno-oświatowej,
- sportowo-rekreacyjnej,
- opieki nad dziećmi w żłobkach, klubach dziecięcych, sprawowanej przez dziennego opiekuna lub nianię, w przedszkolach oraz innych formach wychowania przedszkolnego,
- udzielanie pomocy materialnej - rzeczowej lub finansowej,
- zwrotnej lub bezzwrotnej pomocy na cele mieszkaniowe na warunkach określonych umową.

Zawarte w ustawie wyliczenie oznacza, że działalność socjalna nie ma dowolnego zakresu, ale poprzez fundusz można realizować wsparcie mieszczące się w zakresie wskazanym w ustawowym wyliczeniu.

W tym miejscu warto wskazać, że jednym z najczęściej popełnianych błędów podczas negocjacji regulaminu ZFŚS jest ograniczanie argumentacji wyłącznie do treści ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. W praktyce równie istotne znaczenie ma utrwalone orzecznictwo Sądu Najwyższego, które doprecyzowuje sposób stosowania przepisów ustawy i wyznacza granice swobody pracodawcy przy gospodarowaniu środkami Funduszu. Zakładowa organizacja związkowa powinna wykorzystywać orzecznictwo jako argument wskazujący nie tylko na pożądany kierunek zmian regulaminu, ale również na ryzyka prawne związane z przyjęciem rozwiązań sprzecznych z ustawą. W orzecznictwie zwrócono m.in. uwagę na:

1. Pomoc z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych musi być uzależniona od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej pracownika. Jeżeli wszyscy pracownicy otrzymali bony towarowe o jednakowej wartości, to bony te trzeba ocenić jako świadczenie dodatkowe pracodawcy.2. Wypłata bonów towarowych niemająca charakteru socjalnego jest przychodem pracownika w rozumieniu art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (jednolity tekst: Dz.U. z 2010 r. Nr 51, poz. 307 ze zm.), który stanowi podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne.[98]

Zorganizowanie imprezy okolicznościowej (integracyjnej) dla wszystkich uprawnionych, bez uwzględniania ich sytuacji życiowej, stałoby w sprzeczności z warunkami, na jakich może być przyznawana pomoc z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. Sytuacja taka byłaby sprzeczna

[97] Art. 2 ustawy z dnia 04.03.1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych

[98] Wyrok Sądu Najwyższego z 16.09.2009 r., I UK 121/09, OSNP 2011, nr 9-10, poz. 133.

z obowiązującymi przepisami prawa. Pomoc z funduszu może być dokonywana jedynie wówczas, gdy uzależnia się jej przyznawanie od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej pracownika.[99]

Pracodawca administrujący środkami zakładowego funduszu świadczeń socjalnych nie może ich wydatkować niezgodnie z regulaminem zakładowej działalności socjalnej, którego postanowienia nie mogą być sprzeczne z zasadą przyznawania świadczeń według kryterium socjalnego, to jest uzależniającego przyznawanie ulgowych usług i świadczeń wyłącznie od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej osoby uprawnionej do korzystania z Funduszu.[100]

1. Kryteriami wyliczonymi w art. 8 ust. 1 u.z.f.ś.s. objęte zostały wyłącznie „ulgowe usługi i świadczenia oraz dopłaty", co oznacza, że z pod tego probierza wymyka się działalność socjalna polegająca na „usługach świadczonych przez pracodawców" (art. 2 pkt 1 ustawy).2. Pojęcie działalności socjalnej pracodawcy w rozumieniu przepisów ustawy o ZFŚS nie jest tożsame z socjalną działalnością w ujęciu prawa publicznego, a nadto, że jest ono szersze od obowiązku zaspokajania socjalnych potrzeb pracownika, o jakim mowa w art. 16 i art. 94 pkt 8 k.p., a jej przejawy mogą być ukierunkowane nie tylko na indywidualnego pracownika, ale także na większą liczbę uprawnionych, co w konkretnej sytuacji, zważywszy na charakter finansowanej ze środków Funduszu usługi lub świadczenia, może stawiać pod znakiem zapytania celowość zastosowania kryteriów socjalnych wymienionych w art. 8 ust. 1 u.z.f.ś.s., a w konsekwencji zastosowania wyłączenia, o którym mowa w § 2 pkt 19 rozporządzenia z dnia 18 grudnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe.[101]

Pojęcie działalności socjalnej pracodawcy w rozumieniu ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (jednolity tekst: Dz.U. z 2012 r., poz. 592 ze zm.) nie jest tożsame z socjalną działalnością w ujęciu prawa publicznego oraz jest szersze od obowiązku zaspokajania socjalnych potrzeb pracownika, o jakim mowa w art. 16 i art. 94 pkt 8 k.p., a jej przejawy mogą być ukierunkowane nie tylko na indywidualnego pracownika, ale także na większą liczbę uprawnionych. Odstąpienie od kryteriów socjalnych przyznawania świadczeń z Funduszu (art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 4 marca 1994 r.) powinno być wyjątkowe i mieć przekonujące uzasadnienie.[102]

Mało prawdopodobne, by dwie osoby uprawnione pozostawały w jednakowej sytuacji materialnej, życiowej i rodzinnej, a tylko taka (lub bardzo zbliżona) pozwalałaby na przyznanie świadczeń w tej samej wysokości. Tym bardziej więc możliwość taką należy wyłączyć, gdy uprawnionymi jest kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt osób. Sprzeczne z ustawą jest więc wydatkowanie środków funduszu niezgodnie z zasadą ich przyznawania według kryterium socjalnego, to jest kryterium uzależniającego przyznawanie ulgowych usług i świadczeń wyłącznie od sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej osoby uprawnionej do korzystania z funduszu.[103]

Pracodawcy mogą finansować z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych wycieczki, pikniki, festyny, imprezy sportowo-kulturalne, imprezy integracyjne i inne podobne formy działalności socjalnej.[104]

Przepis art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (jednolity tekst: Dz.U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335 ze zm.) nie odnosi się do całości działalności socjalnej w rozumieniu art. 2 pkt 1 tej ustawy, a jedynie do ulgowych świadczeń i usług. Regulamin może przewidywać wydatkowanie środków funduszu na inne cele mieszczące się w ramach

[99] Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 13.02.2007 r., III SA/Wa 4283/06, M.Podat. 2007, nr 10, poz. 42.
[100] Wyrok Sądu Najwyższego z 20.08.2001 r., I PKN 579/00, OSNP 2003, nr 14, poz. 331.
[101] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z 13.05.2015 r., III AUa 42/15, LEX nr 1747830.
[102] Wyrok Sądu Najwyższego z 10.07.2014 r., II UK 472/13, OSNP 2015, nr 11, poz. 151.
[103] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 20.02.2014 r., III AUa 1110/13, LEX nr 1454578.
[104] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 3.07.2013 r., III AUa 117/13, LEX nr 1342301.

działalności socjalnej oraz ustalać inne zasady korzystania z tych świadczeń, np. powszechnej dostępności na równych zasadach w zakresie imprez integracyjnych.[105]

Rodzaje świadczeń i sposób ich realizacji określa się w regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Taki regulamin powinien być sporządzony przez pracodawcę w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową. Obowiązek współpracy pracodawcy i organizacji zakładowej nie kończy się jednak wyłącznie na ustaleniu brzmienia regulaminu ZFŚS. Zgodnie z art. 27 ust. 2 ustawy o związkach zawodowych przyznawanie świadczeń z funduszu dokonywane jest w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową. Nie oznacza to jednak konieczności ustalania ze związkiem zawodowym każdej indywidualnej sprawy, tj. ustalania, czy dana osoba uprawniona otrzyma określone świadczenie i w jakiej wysokości.[106] Realizacja obowiązku współpracy między pracodawcą a związkiem zawodowym często odbywa się poprzez powołanie komisji socjalnej. Tworzenie takiej komisji nie jest wprawdzie obowiązkiem ustawowym, jednak doświadczenie wskazuje, że jej powoływanie jest często stosowaną praktyką[107]. Zasady działania komisji oraz jej skład ustala się w regulaminie ZFŚS. Jeżeli pracodawca nie jest objęty działalnością związku zawodowego, do składu komisji włącza się przedstawiciela załogi.

W regulaminie ZFŚS można także ustalić obowiązek corocznego ustalania preliminarza wydatków w ramach funduszu. Pozwala to stronie związkowej na prowadzenie corocznego nadzoru nad środkami przekazywanymi do funduszu.

Ustalenia dotyczące sposobu podziału środków z funduszu mają istotne znaczenie, albowiem związki zawodowe mają uprawnienie do pozwania pracodawcy do sądu pracy o przekazanie należnych środków na fundusz.

5.4. Prowadzenie rozmów w ramach sporu zbiorowego – strategie dla rokowań i mediacji.

Jednym z podstawowych praw związków zawodowych jest możliwość prowadzenia sporu zbiorowego.[108] *Spór zbiorowy* pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo do zrzeszania się w związkach zawodowych.

Aby rozpocząć spór zbiorowy, związek zawodowy musi sprecyzować swoje żądania. Żądania (zgodnie z art. 1 ustawy) muszą dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo do zrzeszania się w związkach zawodowych.

Spór zbiorowy nie może być prowadzony w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenia pracowników. Organem uprawnionym do rozstrzygania spraw indywidualnych jest m.in. sąd pracy. Indywidualnymi żądaniami pracownika są np.:

- przywrócenie do pracy;
- wypłata zaległego wynagrodzenia
- uchylenie nałożonej kary porządkowej

Przedmiotem sporu nie mogą być także kwestie uregulowane w układzie zbiorowym pracy. Gdy spór miałby dotyczyć treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia

[105] Wyrok Sądu Najwyższego z 23.10.2008 r., II PK 74/08, OSNP 2010, nr 7-8, poz. 88.
[106] B. Wszeborowski, K. Fedoruk, BD32. Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, BeckDirect, Legalis.
[107] B. Wszeborowski, K. Fedoruk, BD32. Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, BeckDirect, Legalis.
[108] Ustawa z dnia 23.05.1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia. Tytułem wtrącenia trzeba podkreślić, że powyższe ograniczenie pokazuje znaczenie układu zbiorowego pracy. Układ zbiorowy pracy gwarantuje pokój społeczny, co potwierdza powyższa regulacja.

Związek zawodowy formułuje żądania. Jeżeli pracodawca uwzględni żądania, to strony zawierają porozumienie i na tym kończy się postępowanie. W sytuacji, gdy pracodawca nie uwzględnił wszystkich żądań w terminie określonym w wystąpieniu, nie krótszym niż 3 dni, dochodzi do sporu zbiorowego. W takiej sytuacji konieczne jest rozpoczęcie rokowań, a tym samym postępowania zmierzającego do rozwiązania sporu zbiorowego. Pracodawca zobowiązany jest do niezwłocznego podjęcia rokowań w celu rozwiązania sporu w drodze porozumienia, zawiadamiając równocześnie właściwego okręgowego inspektora pracy o powstaniu sporu. Jest to zatem pierwszy etap negocjacji między stronami. Wynika z tego, że pracodawca nie może uchylić się od prowadzenia rokowań (i ewentualnie od mediacji), nawet gdyby żądania były w sposób oczywisty niemożliwe do spełnienia[109].

Ustawa nie określa sposobu ani zasad prowadzenia rokowań. Nie ma regulacji dotyczących:

- Czasu trwania rokowań
- Częstotliwości spotkań
- Liczby spotkań
- Sposobu prowadzenia spotkań

Brak jest szczegółowych wymagań dotyczących liczebności i składu osobowego przedstawicieli stron prowadzących rokowania. Tym samym nie ma podstaw do kwestionowania składu osobowego zespołu negocjacyjnego. We wstępnych ustaleniach, przed zasadniczymi rokowaniami, strony mogą jednak uzgodnić liczebność osób delegowanych do rozmów. Pozostawia to swobodnemu uznaniu stron. Po obu stronach mogą uczestniczyć eksperci, doradcy, konsultanci itp.[110].

Spór zbiorowy kończy się podpisaniem porozumienia pomiędzy pracodawcą a związkiem zawodowym, który wszczął spór zbiorowy. Porozumienie takie uwzględnia wszystkie dotychczasowe żądania dotyczące sporu lub, w wyniku rozmów i negocjacji, strony dochodzą do wzajemnych ustępstw[111].

W przypadku, gdy spór z pracodawcą toczy kilka organizacji, można przyjąć różne scenariusze:

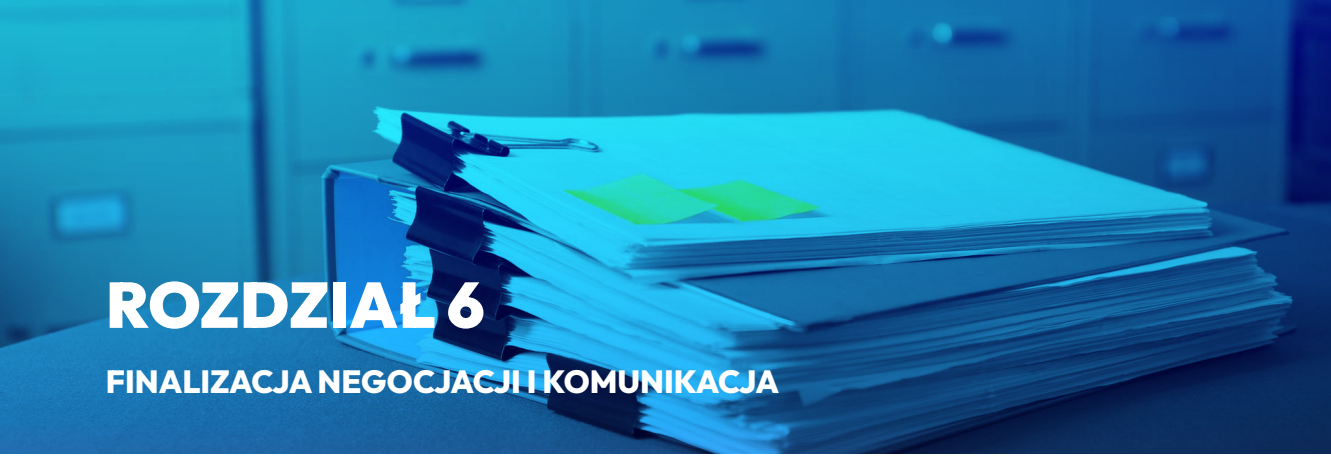
- » dochodzi do zawarcia porozumienia pracodawcy ze wszystkimi organizacjami – oznacza to koniec sporu zbiorowego
- » część organizacji podpisuje porozumienie; pozostałe podpisują protokół rozbieżności. W tej sytuacji spór trwa/przechodzi do kolejnego etapu
- » nie doszło do zawarcia porozumienia z organizacjami. W tej sytuacji spór trwa/przechodzi do kolejnego etapu.

Po zakończeniu rokowań kolejnym etapem sporu zbiorowego jest mediacja. Mediatora ustalają wspólnie strony *sporu zbiorowego.* Jeżeli strony *sporu zbiorowego* nie porozumieją się w ciągu 5 dni w sprawie wyboru mediatora, dalsze postępowanie jest prowadzone z udziałem mediatora wskazanego na wniosek jednej ze stron przez ministra właściwego do spraw pracy z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy.

W przypadku powodzenia mediacji dochodzi do podpisania porozumienia. Porozumienie kończy spór zbiorowy. Brak porozumienia, tj. podpisanie protokołu rozbieżności, stanowi podstawę do wprowadzenia sporu na kolejny etap, tj. rozpoczęcia przygotowań do strajku.

---

[109] J. Żołyński [w:] Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz. Wzory pism, Warszawa 2012, art. 8.
[110] J. Żołyński [w:] Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz. Wzory pism, Warszawa 2012, art. 8.
[111] J. Żołyński [w:] Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz. Wzory pism, Warszawa 2012, art. 8.



ROZDZIAŁ 6

FINALIZACJA NEGOCJACJI I KOMUNIKACJA

Zakończenie procesu negocjacyjnego wymaga od stron podsumowania dokonanych ustaleń. Ma to szczególne znaczenie w przypadku negocjacji zbiorowych, które z reguły mają bardziej sformalizowany charakter niż negocjacje indywidualne prowadzone przez pracownika. W negocjacjach indywidualnych, prowadzonych przez pracownika z pracodawcą, zakres dokonywanych ustaleń jest zazwyczaj węższy. Niezależnie jednak od rodzaju negocjacji przed ich zakończeniem należy upewnić się, że wszystkie kwestie będące przedmiotem rozmów zostały omówione i odpowiednio rozstrzygnięte. Warto również jednoznacznie wskazać te zagadnienia, w których strony nie osiągnęły porozumienia lub które pozostawiono do ewentualnych dalszych negocjacji.

Kończąc negocjacje, trzeba też pamiętać o obowiązku ewidencjonowania porozumień. Ustawa o układach zbiorowych pracy i innych porozumieniach zbiorowych wprowadziła Krajową Ewidencję Układów Zbiorowych Pracy (KEUZP). Zgodnie z ustawą w KEUZP są ewidencjonowane układy zbiorowe pracy i protokoły dodatkowe do tych układów oraz porozumienia zbiorowe i protokoły dodatkowe do tych porozumień. W zakresie porozumień zbiorowych w KEUZP są ewidencjonowane:

1. porozumienia zbiorowe, o których mowa w:
   - Kodeksie pracy,
   - ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela,
   - ustawie z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych,
   - ustawie z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych,
   - ustawie z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników
   - ustawie z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców,
2. porozumienia zbiorowe nieoparte na ustawie, dotyczące warunków płacy - jeżeli są zawarte przez organizację związkową i pracodawcę lub co najmniej dwóch pracodawców lub organizację pracodawców.

6.1. Jak formułować i spisywać porozumienia?

Zawierając porozumienie, warto sprawdzić, czy przepis wymaga dla ważności tego porozumienia konkretnej formy. W niektórych przypadkach, aby porozumienie było ważne, nie jest wymagana forma pisemna. Przykładem jest porozumienie z pracownikiem w sprawie rozwiązania umowy o pracę lub zmiany warunków pracy. Brak formy pisemnej powoduje, że wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości będzie wymagać przeprowadzenia postępowania dowodowego – czyli postępowania sądowego. Warto zatem zadbać, aby porozumienie zostało zawarte w formie pisemnej. W sprawach indywidualnych może to być nawet e-mail.

Z uwagi na zakres i znaczenie dokonywanych ustaleń porozumienia zawierane ze związkami zawodowymi w sprawach zbiorowych co do zasady przyjmują formę pisemną. W zależności od rodzaju porozumienia mogą również podlegać określonym wymogom formalnym, a ich treść

powinna zostać odpowiednio przekazana pracownikom.

Finalizacja negocjacji zbiorowych wymaga szczególnej staranności. Każda ze stron, a w szczególności strona związkowa, powinna upewnić się, że wszystkie kwestie objęte negocjacjami zostały rozstrzygnięte, a dokonane ustalenia znalazły odzwierciedlenie w treści przygotowanego porozumienia. Jeżeli określone zagadnienia pozostały nierozstrzygnięte, należy wskazać, czy strony rezygnują z dalszych rozmów w tym zakresie, czy też pozostawiają je do dalszych negocjacji.

Przed podpisaniem porozumienia trzeba je sprawdzić, pomocniczo można zadać następujące pytania:

1. Co dokładnie zostało uzgodnione? Należy zestawić treść porozumienia z ustaleniami dokonanymi podczas negocjacji.
2. Czy wszystkie ustalenia znalazły odzwierciedlenie w projekcie porozumienia? Żadne istotne uzgodnienie nie powinno pozostać w formie ustnej ani dorozumianej.
3. Czy wskazano osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych postanowień? W razie potrzeby warto również określić osoby odpowiedzialne za kontakt oraz wyjaśnianie problemów związanych z realizacją porozumienia.
4. Czy określono sposób postępowania w przypadku niewykonania lub niewłaściwego wykonania postanowień? Strony powinny wiedzieć, jakie działania mogą podjąć, gdy realizacja uzgodnień napotyka przeszkody.
5. Czy wskazano terminy realizacji poszczególnych zobowiązań? Terminy powinny być określone możliwie precyzyjnie, aby ograniczyć ryzyko późniejszych sporów.
6. Czy określono sposób monitorowania i weryfikacji realizacji porozumienia? Szczególnie w przypadku zobowiązań rozłożonych w czasie warto przewidzieć mechanizm kontroli ich wykonania.
7. Czy treść poszczególnych postanowień jest jednoznaczna i zrozumiała dla obu stron? Treść powinna być zrozumiała dla stron porozumienia, ale także dla innych osób, które nie uczestniczyły w negocjacjach.
8. Czy treść porozumienia jest zgodna z obowiązującymi przepisami prawa? Ewentualne wątpliwości prawne powinny zostać wyjaśnione przed podpisaniem dokumentu, a nie dopiero na etapie jego realizacji.

Powyższe uwagi warto uwzględnić w treści porozumienia.

1. **Porozumienie powinno zostać sporządzone w formie pisemnej** – pozwala to jednoznacznie utrwalić dokonane ustalenia i ograniczyć ryzyko późniejszych rozbieżności.
2. **Treść porozumienia powinna odpowiadać wynikom negocjacji** – dokument powinien odzwierciedlać faktycznie dokonane przez strony uzgodnienia.
3. **Wszystkie istotne ustalenia powinny znaleźć się w treści porozumienia** – nie należy pozostawiać istotnych kwestii w formie ustnej, dorozumianej.
4. **Załączniki do porozumienia również powinny zostać zweryfikowane** – jeżeli stanowią jego integralną część, przed podpisaniem należy sprawdzić ich treść, kompletność oraz zgodność z ustaleniami.
5. **Ostateczna wersja porozumienia powinna zostać dokładnie sprawdzona przed podpisaniem** – należy przeczytać cały dokument, a w razie potrzeby porównać go z wcześniejszymi projektami oraz z negocjacjami.
6. **Należy zweryfikować zgodność porozumienia z prawem** – wszelkie wątpliwości dotyczące dopuszczalności lub skuteczności postanowień powinny zostać wyjaśnione przed podpisaniem.
7. **Należy określić sposób rozwiązywania kwestii spornych** – warto przewidzieć procedu-

rę postępowania na wypadek powstania sporu dotyczącego wykonania porozumienia.

8. **Należy jasno określić odpowiedzialność za realizację poszczególnych postanowień** – z treści porozumienia powinno wynikać, kto odpowiada za wykonanie konkretnych zobowiązań.
9. **Należy określić terminy realizacji poszczególnych zobowiązań** – terminy powinny być precyzyjne.
10. **Warto określić sposób monitorowania realizacji porozumienia** – strony mogą ustalić, w jaki sposób i z jaką częstotliwością będą weryfikować wykonanie przyjętych zobowiązań.
11. **Warto określić konsekwencje niewykonania lub niewłaściwego wykonania porozumienia** – strony powinny wiedzieć, jakie działania zostaną podjęte w przypadku opóźnienia, zaniechania lub naruszenia dokonanych ustaleń.
12. **Warto ustalić sposób interpretowania spornych postanowień** – porozumienie może określać mechanizm wyjaśniania wątpliwości dotyczących znaczenia i sposobu stosowania poszczególnych postanowień.
13. **Warto uzgodnić sposób komunikowania treści i rezultatów porozumienia** – w szczególności należy ustalić, kto, kiedy i w jaki sposób poinformuje pracowników lub inne zainteresowane osoby o dokonanych ustaleniach.
14. **Należy zweryfikować uprawnienia osób podpisujących porozumienie** – przed podpisaniem dokumentu warto upewnić się, że osoby reprezentujące strony są należycie uprawnione do jego zawarcia.

6.2. Jak skutecznie komunikować wyniki negocjacji członkom związku?

W przypadku negocjacji zbiorowych warto, aby jednym z elementów negocjacji z pracodawcą był również sposób komunikowania treści i rezultatów zawartego porozumienia. Już na etapie finalizowania rozmów strony powinny ustalić, w jaki sposób, w jakim terminie oraz przez kogo informacja o osiągniętym porozumieniu zostanie przekazana pracownikom.

Związek zawodowy może korzystać z własnych kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe, mailing, strona internetowa czy bezpośredni kontakt z członkami organizacji czy nieco starsza tablica związkowa. Warto jednak rozważyć wykorzystanie również wewnętrznych kanałów komunikacyjnych pracodawcy, np. intranetu, firmowej poczty elektronicznej, tablic informacyjnych lub innych narzędzi służących do przekazywania informacji pracownikom. Pozwala to dotrzeć z informacją o wynikach negocjacji do szerszego grona odbiorców, w tym do osób, które nie są członkami związku zawodowego.

Istotne jest również uzgodnienie zakresu oraz sposobu przedstawienia informacji. Komunikaty stron nie powinny pozostawać ze sobą w sprzeczności ani prowadzić do odmiennych interpretacji przyjętych ustaleń. W przypadku istotnych porozumień dobrym rozwiązaniem może być przygotowanie wspólnego komunikatu albo przynajmniej wcześniejsze uzgodnienie najważniejszych informacji przekazywanych pracownikom. W niektórych przypadkach w mediach społecznościowych publikuje się całą treść porozumienia podpisanego przez stronę związkową i pracodawcę.[112]

Sposób komunikowania wyniku negocjacji ma znaczenie również dla budowania relacji między stronami. Osiągnięte porozumienie warto przedstawiać jako rezultat dialogu i wspólnie wypracowanego kompromisu, a nie jako zwycięstwo jednej strony i porażkę drugiej. Taka komunikacja sprzyja budowaniu zaufania i może ułatwić prowadzenie kolejnych negocjacji w przyszłości.

[112] https://us.edu.pl/pracownik/2025/06/09/porozumienie-w-sprawie-podwyzek-wynagrodzen-dla-pracownikow-w-us-2025/

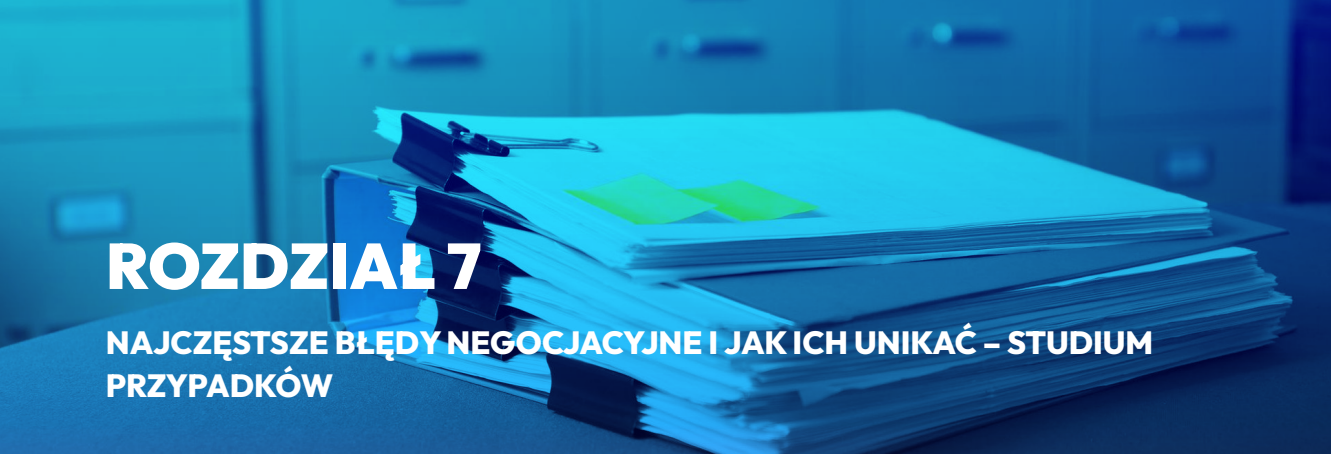
6.3. Monitorowanie realizacji zawartych ustaleń.

W przypadku negocjacji warto, aby już w treści porozumienia wpisać, jak realizacja postanowień ma być weryfikowana i ewentualnie egzekwowana przez stronę związkową. Warto także, aby związek zabezpieczył się poprzez określenie np., że co jakiś czas strony spotkają się i dokonają przeglądu postanowień i weryfikacji tego, co sobie same obiecały. Skuteczne może też być wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie weryfikacji i ewaluacji sformułowanych ustaleń negocjacyjnych.

6.4. Analiza procesu negocjacyjnego – wnioski na przyszłość.

Analizując zakończony proces negocjacji, warto zwrócić uwagę na kwestie związane z tym, co się wydarzyło, zarówno pozytywnego, jak i negatywnego, oraz na przyczyny tego zdarzenia i na to, co należałoby zrobić inaczej podczas kolejnych negocjacji. Przeprowadzając taką analizę warto zwrócić uwagę na poszczególne etapy negocjacji:

1. **Faza przygotowań** – ocena czy cele, priorytety i granice ustępstw zostały wystarczająco precyzyjnie określone i przeanalizowane przez wszystkich członków zespołu negocjacyjnego, a także czy – w miarę dostępnych możliwości – adekwatnie rozpoznano potencjał merytoryczny i kompetencje przedstawicieli drugiej strony;
2. **Ustalanie strategii i taktyk negocjacyjnych** – oszacowanie, czy przyjęta strategia i założone taktyki negocjacyjne zostały dobrane adekwatnie do wymogów danej sytuacji negocjacyjnej i czy doprowadziły do zaspokojenia interesów i osiągnięcia założonych celów; jakie elementy strategii były szczególnie skuteczne, a które okazały się niepotrzebne lub nawet przeszkadzały w efektywnym przeprowadzeniu negocjacji;
3. **Określenie BATNA i WATNA** – czy założone alternatywy okazałyby się w razie potrzeby możliwe do zastosowania; czy ich świadomość pomogła w bardziej świadomym i efektywnym przeprowadzeniu negocjacji;
4. **Jakość komunikacji** – czy komunikacja była rzeczowa i merytoryczna; czy strony aktywnie słuchały i odpowiadały na przedstawiane argumenty; czy pojawiające się problemy i kryzysy były poprawnie rozwiązywane; jak reagowano na presję, napięcia; czy można było lepiej odnieść się i zarządzać wspomnianymi kwestiami;
5. **Dobór i użycie argumentów** – czy i które wykorzystane przez nas argumenty były skuteczne; jaki rodzaj argumentów szczególnie trafnie przemawiał do drugiej strony; czy przewidziano i przygotowano odpowiedzi na argumenty drugiej strony; czy pojawiły się jakieś niewykorzystane możliwości, ze względu na brak wystarczająco udokumentowanych argumentów;
6. **Konfrontacja stanowisk i interesów** – czy zachowane zostały zasady dotyczące koncentrowania się bardziej na interesach niż stanowiskach; czy ustępstwa były wzajemne; czy nie ulegano presji wywieranej z drugiej strony, a jeśli tak, jakie mechanizmy mogą być zastosowane w przyszłości, aby uniknąć dysproporcji między stronami;
7. **Zamknięcie negocjacji** – czy sposób w jaki zamknięto negocjacje był zadowalający dla obu stron; czy forma zatwierdzenia wyników negocjacji była adekwatna; czy przewidziano formy ewaluacji tych wyników; czy omówiono założenia ewentualnej dalszej współpracy.



ROZDZIAŁ 7

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY NEGOCJACYJNE I JAK ICH UNIKAĆ – STUDIUM PRZYPADKÓW

7.1. Błędy na etapie przygotowania.

1. **Brak precyzyjnego określenia przedmiotu negocjacji** – nieustalenie, czego dokładnie mają dotyczyć rozmowy, jakie kwestie będą podlegały negocjacjom i jaki ma być ich oczekiwany rezultat.
2. **Brak określenia własnych interesów i celów negocjacyjnych** – przystępowanie do rozmów bez ustalenia, co strona rzeczywiście chce osiągnąć, które cele są najważniejsze, a które mają znaczenie drugorzędne.
3. **Brak analizy interesów i celów drugiej strony** – koncentrowanie się wyłącznie na własnych oczekiwaniach, bez próby rozpoznania potrzeb, motywacji, ograniczeń i priorytetów partnera negocjacyjnego.
4. **Brak analizy podstaw prawnych negocjacji** – przystępowanie do rozmów bez sprawdzenia, czy dana kwestia może być przedmiotem negocjacji, jakie przepisy znajdują zastosowanie oraz jakie wymogi proceduralne należy zachować.
5. **Nieuwzględnienie prawnych granic możliwych ustępstw** – brak weryfikacji, czy rozważane rozwiązania i ustępstwa są zgodne z obowiązującymi przepisami. Ma to szczególne znaczenie w prawie pracy, gdzie swoboda negocjacyjna stron może podlegać ustawowym ograniczeniom.
6. **Brak oceny pozycji negocjacyjnej obu stron** – nieprzeanalizowanie własnych atutów i słabości oraz siły negocjacyjnej drugiej strony, w tym dostępnych środków nacisku, ograniczeń i alternatyw.
7. **Brak określenia BATNA** – nieustalenie najlepszej alternatywy na wypadek nieosiągnięcia porozumienia (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). Bez znajomości BATNA trudno ocenić, kiedy warto kontynuować negocjacje, a kiedy korzystniejsze jest ich zakończenie bez porozumienia.
8. **Brak analizy WATNA** – nieuwzględnienie najgorszego realistycznego scenariusza w przypadku fiaska negocjacji (*Worst Alternative to a Negotiated Agreement*). Może to prowadzić do błędnej oceny ryzyka związanego z nieosiągnięciem porozumienia.
9. **Brak określenia punktu granicznego (WAP)** – nieustalenie najgorszych warunków, które strona jest jeszcze gotowa zaakceptować (*Walk-Away Point*). Brak takiej granicy zwiększa ryzyko zaakceptowania niekorzystnego porozumienia pod wpływem presji lub dynamiki rozmów.
10. **Brak analizy ZOPA** – nieoszacowanie potencjalnej strefy możliwego porozumienia (*Zone of Possible Agreement*), czyli przestrzeni, w której minimalne oczekiwania obu stron mogą się ze sobą spotkać.
11. **Brak merytorycznego przygotowania do negocjacji** – niezgromadzenie lub niezabranie na negocjacje niezbędnych dokumentów, danych, analiz, wyliczeń i innych mate-

riałów potrzebnych do uzasadnienia własnego stanowiska oraz oceny argumentów drugiej strony.

12. **Brak planu negocjacyjnego** – przystępowanie do rozmów bez przygotowania strategii działania, kolejności przedstawiania postulatów, argumentacji, możliwych scenariuszy przebiegu rozmów oraz sposobów reagowania na propozycje drugiej strony.
13. **Brak określenia granic możliwych ustępstw** – nieustalenie przed rozpoczęciem rozmów, w jakich obszarach i w jakim zakresie strona może ustąpić. Decydowanie o granicach ustępstw dopiero przy stole negocjacyjnym zwiększa ryzyko podejmowania decyzji pod wpływem presji i emocji.
14. **Błędy w doborze zespołu negocjacyjnego** – niewłaściwy dobór osób pod względem wiedzy, doświadczenia, kompetencji lub umiejętności negocjacyjnych może osłabić pozycję strony jeszcze przed rozpoczęciem rozmów.
15. **Brak podziału ról i kompetencji w zespole negocjacyjnym** – nieustalenie, kto prowadzi rozmowę, kto przedstawia argumenty merytoryczne, kto obserwuje reakcje drugiej strony, kto sporządza notatki oraz kto jest uprawniony do podejmowania decyzji i składania wiążących propozycji.
16. **Brak spójnej komunikacji wewnętrznej w zespole negocjacyjnym** – przekazywanie przez członków zespołu sprzecznych informacji, prezentowanie odmiennych stanowisk lub ujawnianie rozbieżności wewnętrznych może istotnie osłabić wiarygodność i pozycję negocjacyjną strony.
17. **Brak ustalenia zasad komunikacji z otoczeniem negocjacji** – w szczególności w negocjacjach zbiorowych warto przed rozpoczęciem rozmów ustalić, kto, kiedy i w jakim zakresie przekazuje informacje pracownikom, członkom związku zawodowego, pracodawcy lub innym zainteresowanym podmiotom. Niespójna komunikacja może utrudniać prowadzenie negocjacji i późniejsze przedstawienie ich rezultatów.

7.2. Błędy w trakcie prowadzenia rozmów

1. **Brak aktywnego słuchania** – skupianie się na przygotowaniu własnej odpowiedzi zamiast na rzeczywistym zrozumieniu stanowiska, argumentów i potrzeb drugiej strony.
2. **Koncentrowanie się na stanowiskach zamiast na interesach** – negocjacje powinny zmierzać do ustalenia, dlaczego dana strona czegoś oczekuje, a nie ograniczać się wyłącznie do tego, czego żąda.
3. **Niewłaściwe formułowanie pytań** – zadawanie pytań sugerujących odpowiedź, oceniających, wielowątkowych lub zamkniętych w sytuacji, w której potrzebne jest poznanie motywacji i interesów drugiej strony.
4. **Brak parafrazy i weryfikowania wzajemnego zrozumienia** – nieupewnianie się, czy wypowiedź drugiej strony została prawidłowo zrozumiana, zwiększa ryzyko nieporozumień i błędnych założeń.
5. **Brak języka korzyści** – przedstawianie propozycji wyłącznie z własnej perspektywy, bez wskazania, jakie korzyści z danego rozwiązania może odnieść druga strona.
6. **Odchodzenie od faktów na rzecz opinii i ocen** – traktowanie subiektywnych przekonań jako faktów utrudnia rzeczową rozmowę. Warto wyraźnie oddzielać fakty, interpretacje, opinie i emocje.
7. **Nieprzyjmowanie argumentów drugiej strony** – automatyczne odrzucanie argumentów tylko dlatego, że pochodzą od strony przeciwnej, zamiast ich rzeczowej analizy i oceny.
8. **Posługiwanie się argumentami nieadekwatnymi do sytuacji** – używanie argumentów,

które nie odpowiadają przedmiotowi rozmów, interesom drugiej strony lub aktualnemu etapowi negocjacji.

9. **Brak gotowości do ustępstw** – traktowanie każdego ustępstwa jako porażki może prowadzić do impasu; ustępstwa powinny być jednak przemyślane, warunkowe i – w miarę możliwości – wzajemne.
10. **Uleganie presji –** podejmowanie decyzji pod wpływem nacisku drugiej strony, bez należytej analizy konsekwencji i dostępnych alternatyw.
11. **Uleganie presji czasu** – podejmowanie decyzji tylko po to, aby szybko zakończyć rozmowy. Przykładem może być pracownik, który pod presją zgadza się na rozwiązanie umowy za porozumieniem stron, mimo że nie jest pewny tej decyzji.
12. **Brak panowania nad emocjami** – pozwalanie, aby złość, frustracja, ambicja lub poczucie zagrożenia determinowały sposób prowadzenia rozmowy i podejmowane decyzje.
13. **Brak przerwy w sytuacji impasu lub eskalacji napięcia** – kontynuowanie rozmów za wszelką cenę może pogłębiać konflikt; czasowe przerwanie negocjacji pozwala uporządkować stanowiska, zweryfikować możliwości i obniżyć poziom emocji.
14. **Brak transparentności i nieudostępnianie niezbędnych informacji** – w szczególności po stronie pracodawcy może to polegać na nieprzekazywaniu związkom zawodowym informacji potrzebnych do prowadzenia rokowań, mimo istnienia podstawy do ich udostępnienia.
15. **Pomijanie wymogów proceduralnych i prawnych** – szczególnie w przypadku rokowań dotyczących układów zbiorowych pracy błędem jest prowadzenie negocjacji bez uwzględnienia zasad, trybu i obowiązków wynikających z obowiązujących przepisów.

7.3. Błędy na etapie finalizacji porozumienia.

1. **Brak formalnego utrwalenia wyników negocjacji** – negocjacje powinny zakończyć się odpowiednim udokumentowaniem dokonanych ustaleń. Forma zakończenia rozmów zależy od ich przedmiotu, a w stosunkach pracy często wynika również z obowiązujących przepisów.
2. **Niezweryfikowanie ostatecznej wersji dokumentu przed podpisaniem** – tekst przedstawiony do podpisu należy przeczytać w całości, nawet jeśli strony wcześniej uzgodniły wszystkie jego elementy. Warto również porównać go z wcześniejszymi projektami i ustaleniami. Praktyka pokazuje, że ostateczna wersja dokumentu może różnić się od wersji faktycznie uzgodnionej podczas negocjacji.
3. **Brak sprawdzenia, czy wszystkie kwestie zostały rzeczywiście rozstrzygnięte** – przed zakończeniem negocjacji należy upewnić się, że wszystkie postulaty, uwagi i kwestie sporne zostały omówione. Pośpiech przy zamykaniu rozmów może spowodować pominięcie zagadnienia, które dla jednej ze stron było istotne.
4. **Pominięcie w porozumieniu części dokonanych ustaleń** – należy zweryfikować, czy wszystko, co zostało uzgodnione przy stole negocjacyjnym, znalazło odzwierciedlenie w ostatecznej treści dokumentu. Sam fakt omówienia danej kwestii nie oznacza jeszcze, że została ona prawidłowo uregulowana.
5. **Pozostawienie części uzgodnień w formie ustnej lub dorozumianej** – strony nie powinny zakładać, że określone kwestie są „oczywiste" albo że wszyscy jednakowo rozumieją ustne ustalenia. Istotne postanowienia powinny zostać jednoznacznie zapisane.
6. **Nieprecyzyjne lub nadmiernie skomplikowane sformułowanie postanowień** – porozumienie powinno być napisane możliwie prostym i jednoznacznym językiem. Po kilku miesiącach strony mogą już inaczej pamiętać przebieg rozmów, a osoby uczestniczące

w negocjacjach mogą zostać zastąpione przez innych przedstawicieli. Dokument powinien być zrozumiały również dla osoby, która nie uczestniczyła w jego negocjowaniu.

7. **Pozostawienie wątpliwości dotyczących zgodności porozumienia z prawem** – kwestie prawne powinny zostać wyjaśnione przed podpisaniem dokumentu. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której strona najpierw akceptuje określone postanowienie, a następnie odmawia jego wykonania, powołując się na jego niezgodność z prawem.
8. **Brak określenia sposobu realizacji poszczególnych postanowień** – samo ustalenie zobowiązania może być niewystarczające. W przypadku bardziej złożonych ustaleń warto wskazać, kto odpowiada za ich wykonanie, w jaki sposób mają zostać zrealizowane i w jakim terminie.
9. **Brak mechanizmu monitorowania wykonania porozumienia** – szczególnie w przypadku zobowiązań rozłożonych w czasie warto ustalić, w jaki sposób strony będą weryfikować ich realizację, np. poprzez okresowe spotkania, przekazywanie określonych informacji lub wspólną ocenę wykonania przyjętych zobowiązań.
10. **Brak określenia konsekwencji niewykonania uzgodnionych zobowiązań** – strony powinny przewidzieć, co nastąpi w przypadku opóźnienia, zaniechania lub niewłaściwego wykonania poszczególnych postanowień oraz w jaki sposób będą wówczas prowadzone dalsze rozmowy.
11. **Brak ustalenia sposobu rozstrzygania wątpliwości interpretacyjnych** – warto określić mechanizm postępowania w przypadku sporu dotyczącego znaczenia poszczególnych postanowień. W pierwszej kolejności to strony porozumienia powinny mieć możliwość wspólnego wyjaśnienia jego treści, zwłaszcza że najlepiej znają cel i okoliczności dokonanych ustaleń.
12. **Brak jednoznacznego wskazania, że negocjacje wyczerpały ich przedmiot** – w końcowej części dokumentu warto potwierdzić, czy strony rozstrzygnęły wszystkie kwestie objęte negocjacjami. Pozwala to ograniczyć późniejsze wątpliwości, czy określony postulat został pominięty, odłożony na później czy świadomie wycofany.
13. **Brak odpowiedniego wdrożenia wynegocjowanych zmian** – samo podpisanie porozumienia nie zawsze kończy proces. W zależności od przedmiotu negocjacji konieczne może być podjęcie dalszych czynności, np. przygotowanie tekstu jednolitego regulaminu, wprowadzenie zmian organizacyjnych czy poinformowanie zainteresowanych osób.
14. **Brak uzgodnienia sposobu komunikowania treści porozumienia** – strony powinny ustalić, kto, kiedy i w jaki sposób poinformuje pracowników o rezultacie negocjacji. Niespójne komunikaty mogą prowadzić do nieporozumień i sporów dotyczących znaczenia osiągniętych ustaleń.
15. **Przedstawianie porozumienia** – osiągnięte porozumienie jest rezultatem wspólnego procesu negocjacyjnego i wzajemnych ustępstw. Szczególnie w relacjach pracodawca–związki zawodowe warto komunikować je jako wspólnie wypracowane rozwiązanie, a nie sukces jednej strony odniesiony kosztem drugiej.

7.4. Analiza autentycznych scenariuszy negocjacyjnych.

Załączniki: Narzędzia i wzory

Załącznik 1: Checklista przygotowania do negocjacji.

I.

- ☐ Określenie przedmiotu i celu negocjacji.
- ☐ Ustalono priorytety poszczególnych kwestii.

- ☐ Rozróżniono stanowiska od rzeczywistych interesów i potrzeb.
- ☐ Określono oczekiwany rezultat negocjacji.

II.

- ☐ Analiza sytuacji
- ☐ Informacje dotyczące problemu będącego przedmiotem negocjacji.
- ☐ Analiza dotychczasowych ustaleń.
- ☐ Identyfikacja danych finansowych.
- ☐ Identyfikacja podstaw prawnych.

III.

- ☐ Oczekiwania drugiej strony.
- ☐ Określono prawdopodobne cele i interesy drugiej strony.
- ☐ Przewidziano jej najważniejsze argumenty.
- ☐ Zidentyfikowano potencjalne ograniczenia i obszary elastyczności drugiej strony.
- ☐ Przewidziano możliwe propozycje i kontrpropozycje.

IV.

- ☐ Ustalenie punktu wyjścia
- ☐ Optymalne rozwiązanie.
- ☐ Minimalnie akceptowany rezultat.
- ☐ Maksymalne ustępstwa.
- ☐ Ustalenie kolejności i warunków potencjalnych ustępstw.
- ☐ Ustalenie obszarów niepodlegających negocjacjom.
- ☐ Zidentyfikowano potencjalne rozwiązania kompromisowe.

V.

- ☐ Przygotowanie argumentacji
- ☐ Przygotowano najważniejsze argumenty merytoryczne.
- ☐ Argumenty poparto danymi, dokumentami i przykładami.
- ☐ Przygotowano odpowiedzi na przewidywane argumenty drugiej strony.
- ☐ Określono pytania, które należy zadać podczas negocjacji.
- ☐ Przygotowano kilka wariantów propozycji rozwiązania.
- ☐ Ustalono, które informacje można ujawnić, a które powinny pozostać poufne.

VII.

- ☐ Przygotowanie zespołu negocjacyjnego
- ☐ Ustalono skład zespołu negocjacyjnego.
- ☐ Wyznaczono głównego negocjatora.
- ☐ Określono role i odpowiedzialność poszczególnych członków zespołu.
- ☐ Ustalono zakres uprawnień do podejmowania decyzji.
- ☐ Uzgodniono wspólne stanowisko zespołu.
- ☐ Ustalono sposób komunikacji wewnętrznej podczas spotkania.
- ☐ Wyznaczono osobę odpowiedzialną za sporządzanie notatek i dokumentowanie ustaleń.

VIII.

- ☐ Organizacja spotkania
- ☐ Ustalono termin, miejsce i przewidywany czas negocjacji.
- ☐ Przygotowano i uzgodniono agendę spotkania.
- ☐ Określono kolejność omawiania kwestii.

- ☐ Zapewniono udział wszystkich niezbędnych osób.
- ☐ Przygotowano potrzebne dokumenty i materiały.
- ☐ Zaplanowano możliwość przerw konsultacyjnych.
- ☐ Ustalono zasady prowadzenia i dokumentowania negocjacji.

IX

- ☐ Reagowanie na opóźnienia lub odstępstwa od porozumienia.
- ☐ Termin ewentualnego spotkania kontrolnego.
- ☐ Określenie sposobu potwierdzania osiągniętych uzgodnień.
- ☐ Przygotowanie sposobu dokumentowania kwestii nierozstrzygniętych.
- ☐ Określenie osoby odpowiedzialnej za realizację uzgodnień.
- ☐ Ustalenie terminu wykonania poszczególnych zobowiązań.
- ☐ Określenie sposobu monitorowania realizacji ustaleń.

Załącznik 2: Przykładowe scenariusze rozmów negocjacyjnych (case studies).

Scenariusz zawarcia układu zbiorowego pracy

1. Inicjatywa związku zawodowego
   - Związek zawodowy występuje z inicjatywą zawarcia układu.
   - Układ zawierany jest **w drodze rokowań**.
2. Ustalenie organizacji związkowych
   - Związek inicjujący zwraca się do pracodawcy o wykaz pozostałych działających u niego organizacji związkowych.
   - Pracodawca przekazuje wykaz wraz z posiadanymi danymi kontaktowymi **w ciągu 7 dni**.
3. Powiadomienie o rokowaniach
   - Związek inicjujący zawiadamia wszystkie podmioty, które według jego najlepszej wiedzy mogą być stroną układu.
   - Wyznacza termin na przystąpienie do rokowań – **nie krótszy niż 1 miesiąc od zgłoszenia inicjatywy**.
4. Ustalenie uczestników rokowań
   - Jeżeli nie wszystkie organizacje przystąpią w terminie, rokowania prowadzą te, które do nich przystąpiły.
   - Musi uczestniczyć **co najmniej jedna reprezentatywna organizacja związkowa**.
5. Rozpoczęcie rokowań
   - Strony ustalają zakres negocjowanego układu.
   - Mogą też określić sposób **rozstrzygania kwestii spornych**.
6. Ustalenie treści układu
   - Negocjacje mogą dotyczyć m.in. **czasu pracy, wynagrodzeń, urlopów, organizacji pracy, BHP, mobbingu i równego traktowania, ZFŚS, podnoszenia kwalifikacji oraz work-life balance**.
   - Układ może również regulować inne sprawy, które nie zostały bezwzględnie uregulowane przepisami prawa pracy.
7. Informacje od pracodawcy
   - Na wniosek związków pracodawca przekazuje informacje o swojej sytuacji ekonomicznej potrzebne do rokowań.
   - Termin: **14 dni od otrzymania wniosku**, chyba że strony ustalą inaczej.
   - Uzyskane informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa lub mogące narazić pracodawcę na szkodę podlegają **poufności**.

8. Możliwość skorzystania z eksperta
    - Każda ze stron może zażądać udziału eksperta.
    - Co do zasady koszty ponosi strona, która zażądała jego powołania, chyba że strony uzgodnią inaczej.
9. Osiągnięcie porozumienia
    - Strony uzgadniają ostateczną treść układu.
    - Układ jest zawierany **w formie pisemnej**, na czas określony albo nieokreślony.
10. Elementy gotowego układu
    - W układzie wskazuje się m.in. **tytuł, datę zawarcia i wejścia w życie, okres obowiązywania, strony i ich siedziby, zakres przedmiotowy oraz liczbę objętych nim pracodawców**.
    - Układ zawarty na czas określony może zostać przedłużony.
    - Jeżeli zawarło go kilka organizacji związkowych, co do zasady to one podejmują późniejsze czynności dotyczące układu.
11. Zgłoszenie do Krajowej Ewidencji Układów Zbiorowych Pracy

Scenariusz sporu zbiorowego

1. Zgłoszenie żądań

» Organizacja związkowa przedstawia pracodawcy żądania dotyczące m.in. warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych lub praw i wolności związkowych.
» Wyznacza pracodawcy termin na ich uwzględnienie – **nie krótszy niż 3 dni**.

2. Powstanie sporu zbiorowego

» Jeżeli pracodawca nie uwzględni wszystkich żądań w wyznaczonym terminie, powstaje **spór zbiorowy**.
» Związek może zapowiedzieć strajk, przy czym jego termin nie może przypadać wcześniej niż **14 dni od zgłoszenia sporu**.

3. Rokowania

» Pracodawca niezwłocznie podejmuje rokowania ze stroną związkową.
» Zawiadamia o sporze właściwego okręgowego inspektora pracy.
» Rokowania kończą się:
    - **porozumieniem** albo
    - **protokołem rozbieżności**.

4. Mediacja

» Jeśli związek podtrzymuje żądania, rozpoczyna się mediacja.
» Strony wspólnie wybierają mediatora.
» Jeśli nie uzgodnią mediatora w ciągu **5 dni**, może go wskazać minister właściwy ds. pracy na wniosek jednej ze stron.
» W określonych warunkach możliwy jest **jednorazowy, maksymalnie 2-godzinny strajk ostrzegawczy**.

5. Zakończenie mediacji

» Mediacja kończy się **porozumieniem** albo **protokołem rozbieżności**.
» Brak porozumienia otwiera możliwość przeprowadzenia akcji strajkowej.

6. Decyzja o strajku

» Strajk jest **środkiem ostatecznym**, co do zasady po wyczerpaniu rokowań i mediacji.
» Wymagana jest zgoda większości głosujących przy udziale w głosowaniu co najmniej **50% pracowników zakładu**.
» Strajk należy ogłosić co najmniej **5 dni przed jego rozpoczęciem**.

Załącznik 3: Wzór propozycji agendy spotkania negocjacyjnego

Negocjacje w sprawie układu zbiorowego pracy

1. Otwarcie spotkania
» przedstawienie stron i uczestników rokowań,
» potwierdzenie rozpoczęcia rokowań.
2. Ustalenie zasad rokowań
» harmonogram spotkania
» sposób prowadzenia spotkania
» protokołowanie ustaleń,
» zasady rozstrzygania kwestii spornych.
3. Ustalenie zakresu układu
» wynagrodzenia i świadczenia,
» czas i organizacja pracy,
» urlopy, BHP i kwestie socjalne,
» pozostałe postulaty stron,
» wzajemne obowiązku stron układu.
4. Informacje niezbędne do rokowań
» Udostępnianie informacji stronie związkowej,
» zasady poufności.
5. Stanowiska stron
» przedstawienie oczekiwań związków zawodowych,
» przedstawienie stanowiska pracodawcy,
» wskazanie kwestii wymagających dalszych negocjacji.
6. Sprawy organizacyjne
    » podział zadań,
    » ustalenie terminu kolejnego spotkania,
    » podsumowanie ustaleń.

Schemat:
Otwarcie spotkania → **ustalenie zasad rokowań** → **określenie zakresu układu** → wymiana niezbędnych informacji → **przedstawienie stanowisk stron** → ustalenie kwestii wymagających dalszych negocjacji → **podział zadań i kolejne spotkanie** → **wypracowanie porozumienia**

Agenda spotkania – spór zbiorowy

1. Otwarcie spotkania
    - przedstawienie stron i uczestników,
    - potwierdzenie przedmiotu sporu zbiorowego,
    - potwierdzenie rozpoczęcia rokowań.
2. Przedstawienie żądań strony związkowej
    - omówienie zgłoszonych żądań,
    - przedstawienie uzasadnienia żądań,
    - określenie kwestii wymagających wyjaśnienia.
3. Stanowisko pracodawcy
    - przedstawienie stanowiska wobec poszczególnych żądań,
    - wskazanie żądań możliwych do uwzględnienia,
    - wskazanie kwestii wymagających dalszych negocjacji.

4. Rokowania
    - omówienie możliwych rozwiązań,
    - przedstawienie propozycji i kontrpropozycji stron,
    - próba wypracowania wspólnego stanowiska.
5. Ustalenie wyniku rokowań
    - zawarcie porozumienia **albo**
    - ustalenie i podpisanie protokołu rozbieżności.
6. Dalsze kroki w przypadku braku porozumienia
    - potwierdzenie żądań podtrzymywanych przez stronę związkową,
    - ustalenie zasad wyboru mediatora,
    - określenie terminu rozpoczęcia mediacji.

7. Sprawy organizacyjne
    - podsumowanie ustaleń,
    - określenie zadań i odpowiedzialności stron,
    - ustalenie terminów dalszych działań.

Schemat:
Zgłoszone żądania → **stanowisko pracodawcy** → **rokowania** → próba wypracowania rozwiązania → **porozumienie / protokół rozbieżności** → w przypadku braku porozumienia **mediacja** → dalsze działania.

Załącznik 4: Wzór ramowego porozumienia kończącego negocjacje.

Porozumienie

Porozumienie zawarte pomiędzy Związkiem Zawodowym …….. w ……., zwanym dalej Związkiem Zawodowym, a ABC S.A. w ……., zwaną dalej Pracodawcą.
W drodze prowadzonych rokowań pomiędzy Związkiem Zawodowym a Pracodawcą, postanawia się, co następuje:

1.

Pracodawca uwzględnia żądania Związku Zawodowego przedstawione w piśmie z dnia ....., sygn. …….. , w całości/jedynie w zakresie/ ……..

2.

Związek Zawodowy akceptuje propozycję pracodawcy tj. ……. i odstępuje od pozostałych żądań wskazanych w piśmie z dnia .....

3.

Wobec zawarcia niniejszego porozumienia Związek Zawodowy i Pracodawca zgodnie oświadczają, że spór zbiorowy wszczęty w wyniku żądań zawartych w piśmie z dnia ..... uważają za zakończony.

4.

Porozumienie zawarto w 2 jednobrzmiących egzemplarzach.

Projekt „Razem w OPZZ - wzmocnienie potencjału Rady OPZZ w woj. dolnośląskim" realizowany w ramach Funduszy Europejskich dla Dolnego Śląska 2021-2027 współfinansowanego ze środków EFS Plus (dofinansowanie przez Unię Europejską i ze środków budżetu państwa w ramach projektu nr FEDS.07.04-IP.02-0002/24.









RADA OPZZ
WOJEWÓDZTWA
DOLNOŚLĄSKIEGO

Wybrzeże J. Słowackiego 9
50-413 Wrocław
e-mail: wroclaw@opzz.org.pl