

Praktyczny Przewodnik Przewodniczącego NSZZ "Solidarność"

**Jak skutecznie przygotować,
wynegocjować i wdrożyć
Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy**

Pełne Kompendium Wiedzy

Opracował i przygotował Paweł Wysocki
Region Jeleniogórski NSZZ Solidarność

Wydanie I - sierpień 2026



spis treści

1. zakładowy układ zbiorowy pracy – od czego zacząć	3
2. czy twój zakład pracy jest gotowy do rozpoczęcia rokowań?	19
3. rozpoczęcie procedury zawarcia zakładowego układu zbiorowego pracy	50
4. jak zbudować projekt zakładowego układu zbiorowego pracy?	58
5. negocjacje z pracodawcą	67
6. co powinno znaleźć się w zakładowym układzie zbiorowym pracy?	76
7. specjalny moduł dla oświaty	87
8. prawa organizacji związkowej w procesie tworzenia zuzp	97
9. jak napisać pierwszy projekt zakładowego układu zbiorowego pracy?	105
10. jak przekonać pracodawcę do zawarcia zuzp?	115
11. najczęstsze problemy i przeszkody w tworzeniu zuzp	124
12. wdrożenie zakładowego układu zbiorowego pracy po podpisaniu	134
13. zuzp jako narzędzie budowania silnej organizacji nszz „solidarność”	143
14. zuzp a nowe regulacje unii europejskiej i polski	152
15. od pierwszej rozmowy do podpisania zuzp – praktyczna instrukcja	159
16. pakiet dokumentów startowych dla przewodniczącego nszz „solidarność”	168
17. specyfika zakładowego układu zbiorowego pracy w różnych branżach	178
18. strategia negocjacyjna nszz „solidarność” przy tworzeniu zuzp	188
19. wzorcowa struktura pełnego zakładowego układu zbiorowego pracy	198
20. jak przekonać pracodawcę do rozpoczęcia rozmów o zuzp	208
21. najczęstsze błędy organizacji nszz „solidarność” przy tworzeniu zuzp	216
22. zakładowy układ zbiorowy pracy w oświacie	225
23. plan wdrożenia zuzp	235
24. prawo a zakładowy układ zbiorowy pracy	244
25. przygotowanie projektu zakładowego układu zbiorowego pracy	251
26. prowadzenie negocjacji zakładowego układu zbiorowego pracy	260
27. zuzp a wynagrodzenia	269
28. zuzp a czas pracy	279
29. zuzp a świadczenia dodatkowe, benefity i fundusze pracownicze	288

Rozdział I

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy – od czego zacząć?

1.1. Wprowadzenie

Większość przewodniczących organizacji zakładowych NSZZ „Solidarność” doskonale zna Kodeks pracy, ustawę o związkach zawodowych czy przepisy dotyczące społecznej inspekcji pracy. Znacznie mniej osób miało jednak okazję uczestniczyć w negocjowaniu Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (ZUZP). Dla wielu działaczy jest to zagadnienie nowe, budzące obawy i liczne pytania:

Czy nasza organizacja może rozpocząć rokowania?

Czy pracodawca musi z nami rozmawiać?

Jak przygotować projekt układu?

Co można wpisać do układu?

Czy układ obowiązuje wszystkich pracowników?

Jak wygląda procedura po zmianach przepisów z 2025 r.?

Jak prowadzić negocjacje, aby zakończyły się sukcesem?

Na te pytania odpowiada niniejszy poradnik. Jego celem jest nie tylko przedstawienie przepisów prawa, ale przede wszystkim pokazanie praktycznej ścieżki postępowania, którą może zastosować każda organizacja zakładowa NSZZ „Solidarność”, niezależnie od branży – od przemysłu, przez handel i ochronę zdrowia, aż po oświatę, administrację samorządową i spółki komunalne.

Poradnik został opracowany z myślą o przewodniczących organizacji zakładowych, członkach komisji zakładowych, negocjatorach związkowych oraz wszystkich działaczach, którzy chcą świadomie wykorzystać jedno z najważniejszych narzędzi dialogu społecznego – Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

1.2. Dlaczego warto przeczytać ten poradnik?

W wielu zakładach pracy panuje przekonanie, że Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy jest rozwiązaniem przeznaczonym wyłącznie dla wielkich przedsiębiorstw państwowych lub kopalń. To mit.

Układ zbiorowy może funkcjonować zarówno w dużej fabryce zatrudniającej kilka tysięcy osób, jak i w średniej spółce komunalnej, szpitalu, urzędzie, przedsiębiorstwie handlowym czy placówce oświatowej – o ile przepisy szczególne tego nie wyłączają i istnieją warunki do prowadzenia rokowań.

W praktyce dobrze przygotowany układ zbiorowy pozwala:

- uporządkować system wynagradzania, ograniczyć liczbę sporów indywidualnych, zwiększyć przejrzystość zasad obowiązujących w zakładzie pracy, zapewnić pracownikom stabilność warunków zatrudnienia, poprawić relacje pomiędzy pracodawcą a stroną społeczną, ograniczyć rotację pracowników, zwiększyć atrakcyjność zakładu pracy na rynku pracy.

Dla organizacji związkowej układ zbiorowy jest natomiast dowodem realnej skuteczności działania. Pracownicy znacznie łatwiej identyfikują korzyści płynące z członkostwa w związku zawodowym, gdy widzą konkretne zapisy gwarantujące im lepsze warunki pracy niż wynikające z przepisów powszechnie obowiązujących.

1.3. Co znajdziesz w tym poradniku?

Publikacja została przygotowana jako praktyczny przewodnik prowadzący czytelnika od pierwszej decyzji o rozpoczęciu rozmów z pracodawcą aż do podpisania i wdrożenia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Każdy rozdział zawiera:

- omówienie przepisów prawa,
- praktyczne wskazówki,

przykłady z życia zakładów pracy,

- ✓ gotowe wzory dokumentów,

- ✓ schematy postępowania,
- ✓ listy kontrolne,
- ✓ najczęściej popełniane błędy,
- ✓ odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.

Dzięki temu poradnik może pełnić jednocześnie funkcję podręcznika, materiału szkoleniowego oraz praktycznego narzędzia wykorzystywanego podczas przygotowywania rokowań.

1.4. Jak korzystać z poradnika?

Poradnik został podzielony na logiczne etapy odpowiadające rzeczywistemu przebiegowi negocjacji.

Każdy etap kończy się listą kontrolną pozwalającą sprawdzić, czy organizacja jest gotowa do przejścia do kolejnego kroku.

Nie zaleca się rozpoczynania negocjacji bez wcześniejszego przeanalizowania pierwszych rozdziałów. W praktyce większość niepowodzeń wynika nie z braku argumentów, lecz z niewystarczającego przygotowania strony związkowej.

1.5. Czym właściwie jest Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy?

To pytanie wydaje się oczywiste, jednak odpowiedzi udzielane przez uczestników szkoleń pokazują, że wokół ZUZP narosło wiele nieporozumień.

Najczęściej można usłyszeć:

- „To dokument dotyczący wynagrodzeń.”
- To tylko częściowa prawda.

Inni twierdzą:

- „To coś podobnego do regulaminu wynagradzania.”
- To również nie jest prawda.

Pojawiają się też opinie:

- „To dokument, który obowiązuje tylko członków związku zawodowego.”

- To kolejny mit.

Definicja praktyczna

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy jest porozumieniem zawieranym pomiędzy pracodawcą a reprezentującymi pracowników organizacjami związkowymi. Określa prawa i obowiązki stron stosunku pracy oraz warunki zatrudnienia korzystniejsze lub bardziej szczegółowe niż wynikające z przepisów powszechnie obowiązujących.

Najprościej można powiedzieć:

Kodeks pracy wyznacza minimalny standard ochrony pracownika. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy pozwala ten standard podnieść i dostosować do potrzeb konkretnego zakładu pracy.

Fundament prawa pracy

KONSTYTUCJA RP



KODEKS PRACY I USTAWY

(minimalne prawa wszystkich pracowników)



ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY

(lepsze lub bardziej szczegółowe rozwiązania)



REGULAMINY WEWNĘTRZNE



UMOWA O PRACĘ PRACOWNIKA

Już na początku warto zapamiętać jedną z najważniejszych zasad prawa pracy:

Postanowienia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż przepisy powszechnie obowiązujące. Mogą natomiast przyznawać pracownikom uprawnienia szersze i korzystniejsze.

1.6. Dlaczego powstały Zakładowe Układy Zbiorowe Pracy?

„Prawo nie jest po to, aby tylko chronić – ma również zapobiegać konfliktom.”

To zdanie doskonale oddaje ideę układów zbiorowych pracy.

Wielu pracowników uważa, że wszystkie ich prawa wynikają z Kodeksu pracy. Tymczasem Kodeks pracy określa jedynie minimalny poziom ochrony, jaki państwo gwarantuje każdemu pracownikowi. Jest on wspólny dla milionów zatrudnionych osób – niezależnie od tego, czy pracują w hucie, szkole, szpitalu, urzędzie gminy, banku czy sklepie.

Jednak każdy zakład pracy funkcjonuje inaczej. Różnią się:

- organizacja pracy, system wynagrodzeń, liczba zmian, poziom odpowiedzialności, ryzyko zawodowe, sytuacja ekonomiczna, kultura organizacyjna, potrzeby pracowników.

Nie da się wszystkich tych elementów szczegółowo uregulować w jednej ustawie obowiązującej cały kraj.

Dlatego powstała instytucja rokowań zbiorowych.

Ich celem jest umożliwienie pracownikom i pracodawcy wspólnego ustalenia zasad obowiązujących w konkretnym zakładzie pracy.

Przykład z życia

Wyobraźmy sobie dwa zakłady.

Zakład A

Produkuje meble.

Pracownicy wykonują ciężką pracę fizyczną.

Praca odbywa się na trzy zmiany.

Temperatura latem przekracza 35°C.

Występuje hałas.

Duża liczba nadgodzin.

Zakład B

Urząd miejski.

Praca od poniedziałku do piątku.

Jedna zmiana.

Praca biurowa.

Brak pracy nocnej.

Brak nadgodzin.

Czy w obu miejscach powinny obowiązywać identyczne zasady?

Oczywiście nie.

W pierwszym zakładzie można wynegocjować:

- dodatkowe przerwy regeneracyjne, wyższy dodatek za pracę nocną, dopłaty do posiłków, dodatkową odzież roboczą, krótszy czas pracy przy wysokiej temperaturze.

Natomiast w urzędzie bardziej potrzebne będą zapisy dotyczące:

- pracy zdalnej, ruchomego czasu pracy, dofinansowania okularów, szkoleń, awansów, dodatkowych świadczeń socjalnych.

I właśnie temu służy Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

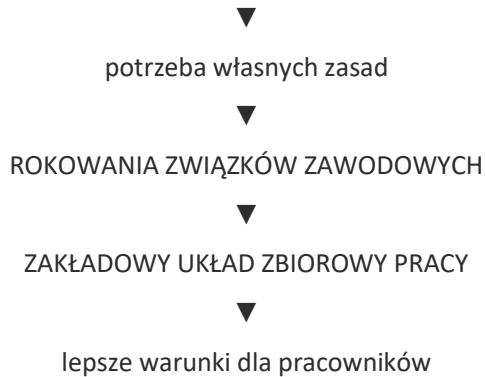
Dlaczego powstają układy zbiorowe?

KODEKS PRACY

określa minimalne prawa



każdy zakład jest inny



1.7. Co daje Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy?

To jedno z najważniejszych pytań.

Większość pracowników odpowiada:

"Podwyżki."

To prawda.

Ale jest to zaledwie niewielka część możliwości.

W rzeczywistości dobrze przygotowany ZUZP reguluje praktycznie wszystkie najważniejsze kwestie związane z zatrudnieniem.

Możliwe obszary regulacji

Obszar	Czy można uregulować w ZUZP?	Przykłady
Wynagrodzenia	TAK	tabele płac, podwyżki
Premie	TAK	regulamin premiowania
Nagrody	TAK	jubileuszowe, świąteczne
Urlopy	TAK	dotatkowe dni wolne

Obszar	Czy można uregulować w ZUZP?	Przykłady
Czas pracy	TAK	przerwy, grafiki
BHP	TAK	odzież, posiłki
Benefity	TAK	opieka medyczna
Szkolenia	TAK	finansowanie kursów
Emerytury	TAK	PPE
Ochrona rodziców	TAK	dodatkowe świadczenia

To tylko niewielka część możliwości.

1.8. Co odróżnia ZUZP od regulaminu?

To jedno z największych nieporozumień.

W wielu zakładach słyszymy:

"Po co układ? Przecież mamy regulamin."

To dwa zupełnie różne dokumenty.

Regulamin

Najczęściej opracowuje go pracodawca. Może go zmienić. Może go uchylić. Może go zastąpić nowym.

Oczywiście często wymagana jest współpraca ze związkami zawodowymi, jednak regulamin nie ma charakteru porozumienia zbiorowego.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy

- To efekt negocjacji.
- Powstaje po uzgodnieniu obu stron.
- Nie może zostać jednostronnie zmieniony.
- Każda zmiana wymaga ponownych rokowań.
- To ogromna różnica.

Tabela porównawcza

Cecha	Regulamin	ZUZP
Powstaje w wyniku negocjacji	częściowo	TAK
Jest porozumieniem stron	nie	TAK
Chroni uzgodnione świadczenia	ograniczenie	bardzo silnie
Można łatwo zmienić	często tak	nie
Daje stabilność	średnią	bardzo dużą

1.9. Kto korzysta z układu?

To kolejne pytanie pojawiające się podczas szkoleń.

Niektórzy uważają, że:

Układ obowiązuje tylko członków Solidarności.

To nieprawda.

Jeżeli Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy obowiązuje u danego pracodawcy, jego postanowienia – co do zasady – obejmują pracowników, do których został zastosowany zgodnie z jego zakresem podmiotowym. W praktyce najczęściej oznacza to wszystkich pracowników objętych układem, niezależnie od przynależności związkowej, chyba że sam układ określa węższy zakres zgodnie z obowiązującymi przepisami.

To oznacza, że również osoba niezrzeszona korzysta z wielu wynegocjowanych rozwiązań.

I właśnie dlatego bardzo często słyszymy:

„Po co mam zapisywać się do związku, skoro i tak korzystam z układu?”

To jedno z największych wyzwań organizacyjnych dla związków zawodowych. W kolejnych rozdziałach pokażemy, jak komunikować

pracownikom, że to właśnie aktywność związku zawodowego doprowadziła do wynegocjowania tych korzyści i dlatego warto wspierać organizację, która reprezentuje interesy całej załogi.

1.10. Jakie korzyści odnosi pracownik?

Dobrze przygotowany układ zbiorowy daje pracownikowi przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa.

Nie musi zastanawiać się czy premia zostanie zlikwidowana, czy dodatek zostanie zabrany, czy pracodawca zmieni zasady wynagradzania z miesiąca na miesiąc.

Jeżeli dane świadczenie zostało wpisane do układu, jego zmiana wymaga ponownych negocjacji.

To ogromna różnica.

Najważniejsze korzyści dla pracownika

- ✓ większe wynagrodzenie
- ✓ stabilność zatrudnienia
- ✓ większa przewidywalność
- ✓ jasne zasady awansu
- ✓ większa ochrona socjalna
- ✓ lepsze świadczenia rodzinne
- ✓ dodatkowe dni wolne
- ✓ większe bezpieczeństwo pracy
- ✓ większy wpływ związku zawodowego na decyzje pracodawcy
- ✓ ograniczenie uznaniowości przełożonych

Przykład

W pewnym przedsiębiorstwie produkcyjnym premia kwartalna była przyznawana wyłącznie decyzją dyrektora. Pracownicy nie znali kryteriów jej przyznawania, co prowadziło do poczucia niesprawiedliwości i licznych konfliktów.

Po zawarciu ZUZP ustalono:

jasne, mierzalne kryteria, terminy wypłaty, sposób obliczania premii, procedurę odwoławczą.

Efekt? Mniej sporów, większe zaufanie do systemu wynagradzania i większa przewidywalność dla pracowników.

1.11. Dlaczego Unia Europejska chce, aby powstawało więcej Zakładowych Układów Zbiorowych Pracy?

„Silne związki zawodowe to nie problem dla gospodarki – to jeden z filarów nowoczesnego rynku pracy.”

Przez wiele lat w Polsce można było odnieść wrażenie, że Zakładowe Układy Zbiorowe Pracy są rozwiązaniem przestarzałym. W wielu przedsiębiorstwach układy wygasły, a nowych praktycznie nie zawierano. W efekcie Polska znalazła się w grupie państw Unii Europejskiej o bardzo niskim poziomie objęcia pracowników rokowaniami zbiorowymi.

Dla porównania, w części państw Europy Zachodniej ponad 70–90% pracowników jest objętych układami zbiorowymi. W Polsce odsetek ten przez wiele lat był znacząco niższy. To właśnie ta sytuacja stała się jednym z powodów przyjęcia przez Unię Europejską nowych regulacji promujących rokowania zbiorowe.

Nie chodzi o narzucenie pracodawcom obowiązku zawierania układów, lecz o stworzenie warunków, w których organizacje związkowe i pracodawcy będą częściej podejmować dialog i wspólnie ustalać warunki pracy.

Czy Unia Europejska nakazuje zawieranie ZUZP?

To bardzo ważne pytanie.

Odpowiedź brzmi:

Nie.

Unia Europejska nie nakłada na pracodawców obowiązku podpisania Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Nakłada natomiast na państwa członkowskie obowiązek tworzenia warunków sprzyjających prowadzeniu rokowań

zbiorowych i zwiększaniu liczby pracowników objętych układami zbiorowymi.

To zasadnicza różnica.

Jak działa system?

UNIA EUROPEJSKA



Dyrektywa dotycząca rokowań zbiorowych



Państwo tworzy nowe przepisy



Pracodawcy i związki prowadzą rokowania



Powstają Zakładowe Układy Zbiorowe

Dlaczego jest to takie ważne?

Komisja Europejska od wielu lat wskazuje, że tam, gdzie funkcjonują układy zbiorowe:

- ✓ występuje mniej sporów zbiorowych,
- ✓ pracownicy są lepiej wynagradzani,
- ✓ rotacja pracowników jest mniejsza,
- ✓ przedsiębiorstwa łatwiej zatrzymują specjalistów,
- ✓ rzadziej dochodzi do konfliktów sądowych,
- ✓ łatwiej planować rozwój firmy.

Nie oznacza to oczywiście, że każdy układ automatycznie rozwiąże wszystkie problemy zakładu pracy. Oznacza natomiast, że dialog oparty na negocjacjach jest skuteczniejszy niż jednostronne decyzje którejkolwiek ze stron.

1.12. Co zmieniło się w Polsce?

Do końca 2025 r. zasady dotyczące układów zbiorowych były uregulowane przede wszystkim w Dziale XI Kodeksu pracy.

Praktyka pokazała jednak, że obowiązujące przepisy nie zachęcały do zawierania nowych układów. Procedury były skomplikowane, rejestracja czasochłonna, a wiele rozwiązań nie odpowiadało współczesnym realiom rynku pracy.

Dlatego uchwalono ustawę z 5 listopada 2025 r. o układach zbiorowych pracy i porozumieniach zbiorowych, która obowiązuje od 13 grudnia 2025 r. Ustawa ta zastąpiła wcześniejsze rozwiązania zawarte w Kodeksie pracy i wprowadziła nowe zasady prowadzenia rokowań, rejestracji oraz funkcjonowania układów.

Co było celem nowej ustawy?

Najważniejsze cele można przedstawić w prosty sposób.

Po pierwsze

Ułatwić zawieranie układów.

Po drugie

Uporządkować procedury.

Po trzecie

Wprowadzić elektroniczną ewidencję.

Po czwarte

Dostosować polskie przepisy do prawa Unii Europejskiej.

Po piąte

Promować dialog społeczny.

Wcześniejsze rozwiązania	Nowe rozwiązania
Przepisy w Kodeksie pracy	Odrębna ustawa
Tradycyjna rejestracja	Krajowa Ewidencja Układów Zbiorowych Pracy
Mniej przejrzyste procedury	Bardziej uporządkowane zasady
Rozproszone przepisy	Kompleksowa regulacja

1.13. Czy każdy przewodniczący powinien znać nową ustawę?

Odpowiedź brzmi:

Tak.

Nie oznacza to jednak konieczności studiowania każdego przepisu.

Przewodniczący organizacji zakładowej powinien przede wszystkim wiedzieć:

- ✓ kiedy można rozpocząć rokowania,
- ✓ kto reprezentuje stronę związkową,
- ✓ jakie dokumenty należy przygotować,
- ✓ jakie obowiązki ma pracodawca,
- ✓ jak przebiega procedura,
- ✓ jak wprowadza się zmiany do układu,
- ✓ jak wygląda rejestracja.

To właśnie praktyczne aspekty będą szczegółowo omawiane w kolejnych rozdziałach.

1.14. Dlaczego pracodawca również może być zainteresowany układem?

To pytanie często zaskakuje uczestników szkoleń.

Wiele osób zakłada, że układ zbiorowy jest korzystny wyłącznie dla pracowników.

To niepełny obraz.

Dobrze przygotowany ZUZP może przynieść korzyści również pracodawcy.

Przykład

Firma od kilku lat zmagą się z dużą rotacją pracowników. Koszt rekrutacji jednej osoby wynosi kilka tysięcy złotych. Nowi pracownicy odchodzą po kilku miesiącach.

Po zawarciu układu:

wzrosła przewidywalność wynagrodzeń, pojawiły się jasne ścieżki awansu, zwiększono dodatki stażowe,

poprawiono system premiowania. Po dwóch latach rotacja spadła o kilkadziesiąt procent. Koszty rekrutacji również znacząco się zmniejszyły. Pracodawca osiągnął więc korzyść ekonomiczną.

Korzyści dla pracodawcy

- ✓ większa stabilność zatrudnienia,
- ✓ łatwiejsze planowanie kosztów,
- ✓ mniej sporów sądowych,
- ✓ większa przewidywalność wydatków,
- ✓ większe zaufanie pracowników,
- ✓ łatwiejsze pozyskiwanie nowych pracowników,
- ✓ lepszy wizerunek firmy,
- ✓ rozwój dialogu społecznego.

1.15. Największy błąd popełniany przez organizacje związkowe

Podczas wielu szkoleń obserwuję ten sam schemat.

Organizacja związkowa przychodzi do pracodawcy i mówi:

"Chcemy układ zbiorowy."

Na pytanie pracodawcy:

"Co dokładnie chcecie w nim zawrzeć?"

zapada cisza.

To jeden z najczęstszych powodów niepowodzenia.

Nie rozpoczyna się rokowań od żądania podpisania układu.

Rozpoczyna się je od przygotowania.

Dlatego następny rozdział będzie poświęcony analizie gotowości organizacji związkowej i zakładu pracy do rozpoczęcia rokowań.

Zapamiętaj

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest celem samym w sobie. Jest narzędziem służącym do wypracowania trwałych, przejrzystych i korzystnych zasad zatrudnienia, uzgodnionych przez pracodawcę i reprezentację pracowników. Sukces rokowań zależy przede wszystkim od przygotowania, wiedzy oraz umiejętności prowadzenia dialogu.

ROZDZIAŁ II

CZY TWÓJ ZAKŁAD PRACY JEST GOTOWY DO ROZPOCZĘCIA ROKOWAŃ?

Zanim napiszesz pierwsze pismo do pracodawcy...

"Największym błędem jest rozpoczęcie negocjacji, zanim organizacja związkowa będzie do nich przygotowana."

W praktyce większość nieudanych prób zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy kończy się jeszcze przed pierwszym spotkaniem z pracodawcą.

Nie dlatego, że pracodawca nie chciał rozmawiać. Nie dlatego, że przepisy były niekorzystne. Nie dlatego, że organizacja była za mała. Najczęściej dlatego, że związek zawodowy rozpoczął rozmowy bez przygotowania.

To trochę tak, jakby przystąpić do egzaminu bez nauki. Można mieć dobre intencje, ale trudno liczyć na sukces.

Dlatego zanim padną słowa:

„Komisja Zakładowa NSZZ „Solidarność” zwraca się o rozpoczęcie rokowań w sprawie zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy...”

należy wykonać szereg działań przygotowawczych.

CEL ROZDZIAŁU

Po przeczytaniu tego rozdziału będziesz potrafił:

- ✓ ocenić, czy Twój zakład jest gotowy do rokowań,
- ✓ ocenić siłę organizacji związkowej,
- ✓ określić szanse powodzenia negocjacji,
- ✓ przygotować plan działania,
- ✓ uniknąć najczęściej popełnianych błędów.

ETAP 1

Oceń swoją organizację związkową

Zanim zaczniesz analizować pracodawcę, spójrz na własną organizację.

To najtrudniejszy etap.

Wielu przewodniczących zakłada, że skoro istnieje organizacja związkowa, to można od razu rozpocząć negocjacje.

To błąd.

Najpierw odpowiedz sobie na kilka pytań.

PYTANIE NR 1

Ilu członków liczy organizacja?

Nie chodzi tylko o liczbę.

Znacznie ważniejsze jest to, jaki procent całej załogi stanowią członkowie związku.

Przykład:

Zakład zatrudnia

600 pracowników.

Organizacja liczy

18 członków.

Formalnie można funkcjonować.

Ale czy taka organizacja będzie miała wystarczającą siłę negocjacyjną?

Prawdopodobnie nie.

Drugi przykład.

Zakład zatrudnia

120 osób.

Organizacja liczy

72 członków.

To już zupełnie inna sytuacja.

Pracodawca wie, że związek reprezentuje znaczną część załogi.

Siła negocjacyjna rośnie.

Ocena potencjału organizacji

Członkowie związku	Ocena
poniżej 10% załogi	bardzo słaba pozycja
10–20%	słaba
20–35%	średnia
35–50%	dobra
powyżej 50%	bardzo silna

Uwaga: Tabela ma charakter praktycznej oceny siły negocjacyjnej, a nie kryterium ustawowego. Zdolność do prowadzenia rokowań wynika z przepisów prawa i statusu organizacji związkowej, a nie z osiągnięcia określonego procentu członków.

PYTANIE NR 2

Czy członkowie naprawdę popierają pomysł?

To pytanie jest często pomijane.

Przewodniczący jest przekonany, że wszyscy chcą układu.

Po kilku tygodniach okazuje się, że:

- ✓ pracownicy nic nie wiedzą,
- ✓ nikt nie chce uczestniczyć w spotkaniach,

- ✓ nikt nie zgłasza propozycji,
- ✓ wszyscy oczekują, że "związek wszystko załatwi".

Tak nie buduje się układów zbiorowych.

RADA PRAKTYCZNA

Nigdy nie rozpoczynaj rokowań bez wcześniejszych rozmów z pracownikami.

Nie pytaj:

Czy chcecie układ?

Zapytaj:

Co najbardziej przeszkadza Wam w pracy?

To zupełnie inne pytanie.

Przykład

Źle:

"Czy jesteście za ZUZP?"

Większość odpowie:

"Nie wiem."

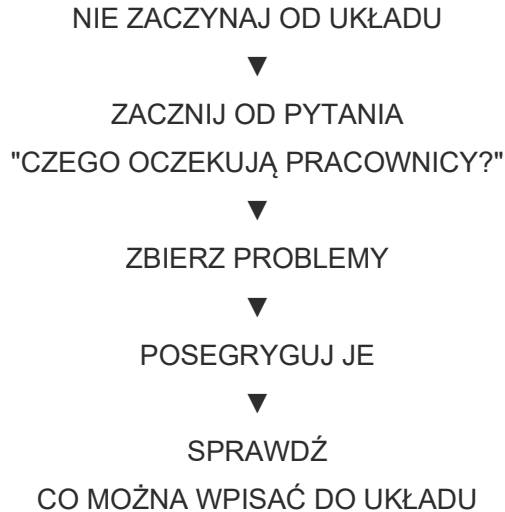
Dobrze:

"Co chcielibyście zmienić?"

W odpowiedzi usłyszysz:

premie, grafiki, dodatki, urlopy, odzież roboczą, nadgodziny, awanse, szkolenia.

I właśnie z tych odpowiedzi rodzi się projekt układu.



PYTANIE NR 3

Czy organizacja ma zespół negocjacyjny?

To kolejny częsty błąd.

Całe negocjacje prowadzi przewodniczący.

Po trzech miesiącach jest zmęczony.

Po sześciu miesiącach ma dość.

Po roku rozmowy się kończą.

Dlaczego?

Bo negocjacje prowadzi jedna osoba.

Powinien powstać zespół.

Najlepiej składający się z osób o różnych kompetencjach.

Przykład

Funkcja	Zadania
Przewodniczący	kieruje negocjacjami
Zastępca	przygotowuje dokumenty
Skarbnik	liczy skutki finansowe
SIP	sprawy BHP
Pracownik administracji	dokumentacja
Specjalista branżowy	wiedza techniczna

Nie oznacza to, że wszystkie te funkcje muszą występować w każdej organizacji. Ważne jest, aby w zespole znalazły się osoby o kompetencjach odpowiadających specyfice zakładu pracy.

PYTANIE NR 4

Czy znacie sytuację finansową pracodawcy?

I tutaj większość odpowiada:

"Nie."

To ogromny problem.

Jak negocjować podwyżki, skoro nie wiemy:

- czy firma zarabia,
- czy ma stratę,
- jakie ma inwestycje,
- ile wynosi fundusz wynagrodzeń,
- ile kosztują premie,
- jaka jest rotacja,
- ilu pracowników odchodzi,
- ilu nowych zatrudniono.

ZAPAMIĘTAJ

Nigdy nie rozpoczynaj negocjacji bez danych.

Negocjuje się liczbami. Nie emocjami.

Dokumenty, które powinienś przeanalizować przed rozpoczęciem rokowań

Dokument	Dlaczego jest ważny?
Sprawozdanie finansowe (jeżeli jest dostępne)	Ocena kondycji ekonomicznej pracodawcy
Regulamin wynagradzania	Identyfikacja zapisów do zastąpienia lub uzupełnienia
Regulamin pracy	Analiza organizacji czasu pracy
Regulamin premiowania	Ocena przejrzystości systemu premiowego
Dane o zatrudnieniu	Rotacja, struktura zatrudnienia
Dane o absencji	Identyfikacja problemów zdrowotnych i organizacyjnych
Protokoły kontroli PIP (jeżeli organizacja ma do nich dostęp zgodnie z przepisami)	Powtarzające się naruszenia prawa pracy
Wyniki badań satysfakcji pracowników (jeżeli były prowadzone)	Poznanie oczekiwań załogi

ZŁOTA ZASADA NR 1

Im lepiej przygotujesz się przed pierwszym spotkaniem z pracodawcą, tym mniej będziesz improwizował podczas negocjacji.

Komentarz ekspercki

To miejsce chciałbym wykorzystać do przekazania praktycznej rady, która nie wynika wprost z przepisów, ale z doświadczeń negocjacyjnych.

Wielu przewodniczących rozpoczyna rozmowy od listy żądań. Tymczasem skuteczniejszym podejściem jest rozpoczęcie od diagnozy. Organizacja związkowa, która potrafi pokazać pracodawcy dane o rotacji, absencji, trudnościach rekrutacyjnych czy kosztach nadgodzin, rozmawia z pozycji partnera dysponującego argumentami, a nie tylko oczekiwaniami.

ETAP 2

PRZEPROWADŹ AUDYT SWOJEGO ZAKŁADU PRACY

"Nie negocjuj w ciemno"

2.1. Dlaczego audyt jest ważniejszy niż pierwsze spotkanie?

Większość przewodniczących uważa, że pierwszym krokiem jest napisanie pisma do pracodawcy.

To błąd.

Pierwszym krokiem jest poznanie własnego zakładu pracy.

Wyobraź sobie dwóch negocjatorów.

Przewodniczący nr 1

Przychodzi do pracodawcy i mówi:

„Pracownicy chcą podwyżek.”

Pracodawca odpowiada:

„Nie ma pieniędzy.”

Rozmowa się kończy.

Przewodniczący nr 2

Przychodzi z analizą.

Mówi:

„W ostatnich trzech latach rotacja pracowników wyniosła 28%. W tym czasie koszty rekrutacji wzrosły o 37%. Wydatki na nadgodziny zwiększyły się o 19%, a absencja chorobowa w wydziale produkcji jest najwyższa od pięciu lat. Naszym zdaniem część tych problemów można ograniczyć poprzez rozwiązania zapisane w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy.”

To zupełnie inna rozmowa.

Pracodawca widzi, że po drugiej stronie siedzi partner przygotowany do negocjacji.

ZAPAMIĘTAJ

Dobry negocjator nie zaczyna od żądań. Zaczyna od diagnozy problemów i przedstawienia propozycji ich rozwiązania.

2.2. Audyt zakładu pracy – instrukcja

Przed rozpoczęciem rokowań odpowiedz na wszystkie pytania.

Nie zgaduj.

Jeżeli nie znasz odpowiedzi – zapisz:

„Brak danych – należy ustalić.”

To również cenna informacja.

OBSZAR I

Informacje podstawowe

Pytanie

Odpowiedź

Ilu pracowników zatrudnia zakład?

Ilu pracowników jest zatrudnionych na czas nieokreślony?

Ilu na czas określony?

Ilu pracowników jest zatrudnionych przez agencje pracy?

Ilu pracowników pracuje na umowach cywilnoprawnych?

Ilu pracowników osiągnie wiek emerytalny w ciągu najbliższych 5 lat?

Czy zatrudnienie rośnie czy maleje?

Dlaczego to ważne?

Struktura zatrudnienia wpływa na priorytety negocjacyjne.

Przykład:

Jeżeli w zakładzie 40% pracowników osiągnie wiek emerytalny w ciągu kilku lat, warto rozważyć zapisy dotyczące przekazywania wiedzy, programów mentoringowych czy świadczeń dla pracowników z długim stażem.

Jeżeli dominują osoby młode, większe znaczenie mogą mieć szkolenia, elastyczny czas pracy czy rozwiązania wspierające godzenie życia zawodowego z prywatnym.

OBSZAR II

Wynagrodzenia

To najważniejszy element całego audytu.

Nie wystarczy zapytać:

"Czy pracownicy chcą podwyżki?"

Trzeba ustalić:

Pytanie

Tak Nie Dane

Czy istnieją tabele wynagrodzeń?

Czy pracownicy znają zasady awansu płacowego?

Czy wynagrodzenia różnią się między osobami na tych samych stanowiskach bez jasnego uzasadnienia?

Czy premie mają jasne kryteria?

Czy dodatki są opisane w regulaminie?

Czy pracownicy rozumieją sposób naliczania premii?

Czy występują skargi dotyczące wynagrodzeń?

Komentarz eksperta

Bardzo często okazuje się, że problemem nie jest wysokość wynagrodzenia, ale brak przejrzystości.

Jeżeli pracownicy nie wiedzą:

dlaczego jedna osoba otrzymała premię,

dlaczego druga dostała podwyżkę,

jakie są kryteria awansu,

to nawet dobrze funkcjonujący system wynagradzania będzie postrzegany jako niesprawiedliwy.

Układ zbiorowy może wprowadzić jasne, obiektywne zasady i ograniczyć uznaniowość.

OBSZAR III

Organizacja czasu pracy

To jeden z najczęstszych powodów konfliktów.

Sprawdź:

Pytanie

Odpowiedź

Czy często zmieniają się grafiki?

Czy pracownicy są informowani o zmianach z odpowiednim wyprzedzeniem?

Czy występują nadgodziny?

Czy pracownicy mają możliwość wyboru formy rekompensaty za nadgodziny?

Czy występują problemy z planowaniem urlopów?

Czy harmonogramy są przejrzyste?

Przykład

Zakład produkcyjny.

Grafiki zmieniają się nawet trzy razy w tygodniu.

Pracownicy nie mogą zaplanować życia rodzinnego.

Rozwiązanie?

Układ może określić:

minimalny termin publikacji grafików,

zasady ich zmiany,

sytuacje wyjątkowe,

sposób rekompensaty za nagłe zmiany.

OBSZAR IV

Warunki pracy

Nie pytaj tylko:

"Czy warunki są dobre?"

To zbyt ogólne.

Sprawdź:

Pytanie

TakNie

Czy temperatura latem przekracza dopuszczalne normy komfortu?*

Czy pracownicy mają dostęp do wody?

Czy dostępne są pomieszczenia socjalne?

Czy odzież robocza jest odpowiedniej jakości?

Czy środki ochrony indywidualnej są wystarczające?

Czy stanowiska są ergonomiczne?

Czy występuje nadmierny hałas?

Czy pracownicy zgłaszają problemy zdrowotne związane z pracą?

* Przypis: Ocena powinna uwzględniać obowiązujące przepisy BHP oraz wyniki oceny ryzyka zawodowego. Nie istnieje jedna ogólna „dopuszczalna temperatura” dla wszystkich stanowisk.

KOMENTARZ

BHP to nie tylko obowiązki wynikające z przepisów.

Układ zbiorowy może przyznać pracownikom rozwiązania korzystniejsze niż ustawowe.

Przykłady:

- ✓ częstsza wymiana odzieży roboczej,
- ✓ wyższy ekwiwalent,
- ✓ dodatkowe napoje,
- ✓ klimatyzowane pomieszczenia socjalne,
- ✓ dodatkowe badania profilaktyczne,
- ✓ szczepienia ochronne finansowane przez pracodawcę.

OBSZAR V

Atmosfera pracy

Ten element jest najczęściej pomijany.

A to ogromny błąd.

Niektórych problemów nie rozwiąże podwyżka.

Zapytaj pracowników

Czy występują:

- ✓ mobbing
- ✓ faworyzowanie
- ✓ nierówne traktowanie
- ✓ konflikty z przełożonymi
- ✓ problemy komunikacyjne
- ✓ dyskryminacja
- ✓ brak informacji
- ✓ brak możliwości zgłaszania problemów

WSKAZÓWKA DLA PRZEWODNICZĄCEGO

Nie próbuj samodzielnie diagnozować wszystkich problemów na podstawie pojedynczych rozmów. Warto przygotować anonimową ankietę dla pracowników. Często dopiero anonimowe odpowiedzi pokazują rzeczywistą skalę problemów.

WYNIK AUDYTU

Po zakończeniu analizy sporządź krótkie podsumowanie.

Obszar	Ocena
Wynagrodzenia	
Czas pracy	
BHP	
Świadczenia	
Komunikacja	
Atmosfera	
Szkolenia	
Benefity	
Organizacja pracy	

Karta priorytetów

Na podstawie audytu wybierz maksymalnie 5 najważniejszych obszarów, które powinny znaleźć się w pierwszym projekcie ZUZP.

Dlaczego tylko pięć?

Jednym z najczęstszych błędów jest próba rozwiązania wszystkich problemów jednocześnie. Skuteczniejsze są rokowania oparte na jasno określonych priorytetach. Po zawarciu układu zawsze można

negocjować jego zmiany lub zawrzeć protokoły dodatkowe, jeśli pojawiają się nowe potrzeby.

PODSUMOWANIE ETAPU 2

Po zakończeniu audytu przewodniczący powinien znać odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie są najważniejsze problemy pracowników?
2. Które z tych problemów można rozwiązać poprzez Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy?
3. Jakie argumenty – oparte na faktach i danych – przedstawić pracodawcy, aby uzasadnić potrzebę rozpoczęcia rokowań?

ETAP 3

POZNAJ POTRZEBY PRACOWNIKÓW

Jak przygotować diagnozę oczekiwań załogi przed rozpoczęciem rokowań?

2.6. Związek zawodowy nie negocjuje dla siebie – negocjuje w imieniu pracowników

Jedną z podstawowych zasad skutecznego działania organizacji zakładowej NSZZ "Solidarność" jest pamiętanie, że:

Najlepszy układ zbiorowy to nie taki, który podoba się działaczom, ale taki, który odpowiada rzeczywistym problemom pracowników.

Przewodniczący organizacji często doskonale zna przepisy i problemy kilku osób, które zgłaszają się do niego codziennie.

Ale to nie zawsze oznacza, że zna opinię całej załogi.

Dlatego przed rozpoczęciem negocjacji należy przeprowadzić:

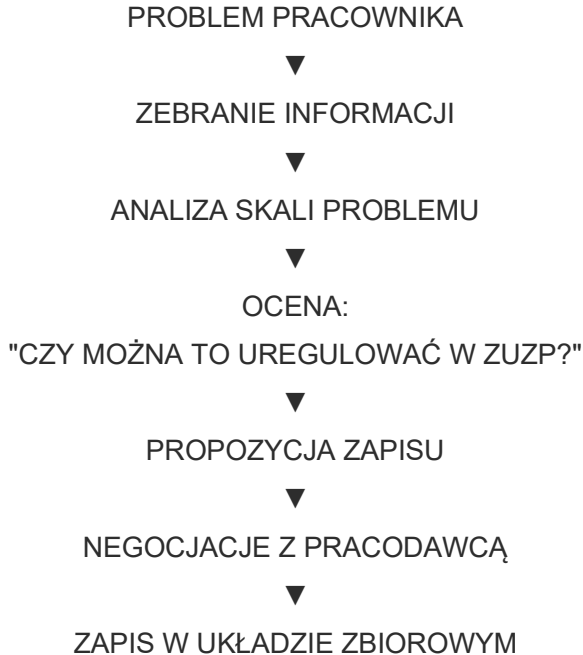
DIAGNOZĘ SPOŁECZNĄ ZAKŁADU PRACY

czyli:

- rozmowy z pracownikami,

- ankietę,
- spotkania wydziałowe,
- analizę zgłoszeń,
- zebrania członków organizacji.

Droga od problemu pracownika do zapisu w ZUZP



2.7. Dlaczego ankietę pracowniczą jest tak ważna?

Pracodawca podczas negocjacji często może powiedzieć:

"Nie mamy sygnałów, że pracownicy tego oczekują."

Organizacja odpowiada wtedy:

"Przeprowadziliśmy anonimową ankietę wśród pracowników. 78% respondentów wskazało ten problem jako jeden z najważniejszych."

To zupełnie inna pozycja negocjacyjna.

Przykład

Temat:

Dodatkowe dni wolne.

Słaby argument:

"Pracownicy chcą więcej wolnego."

Mocny argument:

"W anonimowej ankiecie przeprowadzonej wśród 340 pracowników, 71% wskazało potrzebę wprowadzenia dodatkowego dnia wolnego z tytułu stażu pracy. Problem szczególnie dotyczy pracowników z ponad 20-letnim stażem."

2.8. Jak przeprowadzić dobrą ankietę?

Zasady podstawowe:

1. Ankieta musi być anonimowa

Pracownik musi mieć pewność, że może odpowiedzieć szczerze.

2. Pytania muszą być proste

Nie pytamy:

"Czy uważa Pan/Pani, że istnieje potrzeba implementacji mechanizmów kompensacyjnych w zakresie świadczeń pracowniczych?"

Tego nikt nie wypełni.

Pytamy:

"Jakie świadczenie najbardziej poprawiłoby Pana/Pani warunki pracy?"

3. Nie sugerujemy odpowiedzi

Źle:

"Czy uważa Pan/Pani, że należy zwiększyć premie?"

Dobrze:

"Co powinno zostać poprawione w systemie wynagradzania?"

2.9. Wzór ankiety dla pracowników

CZĘŚĆ I

Informacje ogólne

(bez danych pozwalających identyfikować osobę)

1. Staż pracy w zakładzie:

- ☐ poniżej 1 roku
- ☐ 1–5 lat
- ☐ 5–10 lat
- ☐ 10–20 lat
- ☐ powyżej 20 lat

2. Obszar pracy:

- ☐ produkcja
- ☐ administracja
- ☐ techniczny
- ☐ obsługa
- ☐ kierownicze
- ☐ inne

3. System pracy:

- ☐ jednozmianowy
- ☐ dwuzmianowy
- ☐ trzyzmianowy
- ☐ inny

CZĘŚĆ II

Wynagrodzenia

4. Czy uważa Pan/Pani, że system wynagradzania jest przejrzysty?

- ☐ tak
- ☐ częściowo
- ☐ nie

5. Czy zna Pan/Pani zasady przyznawania premii?

- ☐ tak
- ☐ nie

6. Co powinno zostać poprawione w wynagrodzeniach?

- ☐ wysokość wynagrodzeń
- ☐ premie
- ☐ dodatki
- ☐ awanse
- ☐ nagrody
- ☐ inne

CZĘŚĆ III

Czas pracy

7. Czy organizacja czasu pracy pozwala pogodzić życie zawodowe i prywatne?

- ☐ tak
- ☐ częściowo
- ☐ nie

8. Co wymaga poprawy?

- ☐ wcześniejsze grafiki
- ☐ mniej zmian
- ☐ ograniczenie nadgodzin
- ☐ większa elastyczność
- ☐ inne

CZĘŚĆ IV

Świadczenia dodatkowe

Które rozwiązania byłyby dla Pana/Pani najbardziej wartościowe?

Proszę wybrać maksymalnie 5.

- ☐ dodatkowy urlop
- ☐ nagroda jubileuszowa
- ☐ prywatna opieka medyczna

- ☐ karta sportowa
- ☐ dodatkowe ubezpieczenie
- ☐ dopłata do wypoczynku
- ☐ świadczenia rodzinne
- ☐ dofinansowanie posiłków
- ☐ szkolenia
- ☐ studia
- ☐ inne

CZĘŚĆ V

Najważniejsze problemy

Proszę wskazać trzy najważniejsze problemy w zakładzie pracy:

.....

CZĘŚĆ VI

Otwarte pytanie

Gdyby miał(a) Pan/Pani możliwość zmienić jedną rzecz w zakładzie pracy, co by to było?

.....

2.10. Jak analizować wyniki ankiety?

Nie patrzymy tylko na pojedyncze odpowiedzi.

Szukamy powtarzających się problemów.

Przykład analizy

Ankieta:

500 pracowników.

Odpowiedzi:

Problem	Liczba wskazań	Priorytet
Wynagrodzenia	420	bardzo wysoki
Grafiki pracy	280	wysoki
Premie	260	wysoki
Szkolenia	90	średni
Benefity	70	niski

Wniosek:

Pierwszy projekt ZUZP powinien skupić się na:

systemie wynagradzania,

zasadach premiowania,

organizacji czasu pracy.

Nie zaczynamy od rzeczy najmniej istotnych.

2.11. Od problemu do zapisu w ZUZP

To najważniejsza umiejętność negocjatora.

Sam problem nie wystarczy.

Trzeba go przekształcić w propozycję rozwiązania.

Przykład 1

Problem:

"Pracownicy nie wiedzą, dlaczego dostają różne premie."

Zapis do negocjacji:

"Strony ustalają przejrzyste kryteria przyznawania premii okresowej, określające zasady jej naliczania oraz przesłanki pozbawienia prawa do świadczenia."

Przykład 2

Problem:

"Ludzie dowiadują się o grafiku w ostatniej chwili."

Zapis:

"Harmonogram czasu pracy przekazywany jest pracownikom nie później niż 14 dni przed rozpoczęciem okresu, którego dotyczy."

Przykład 3

Problem:

"Brakuje docenienia długoletnich pracowników."

Zapis:

"Pracownikowi przysługuje nagroda jubileuszowa po osiągnięciu określonego stażu pracy."

ZASADA NEGOCJATORA NR 2

Nie przedstawiaj pracodawcy listy narzekañ. Przedstawiaj problemy wraz z propozycją rozwiązania.

Podsumowanie Etapu 3

Po wykonaniu tego etapu organizacja powinna posiadać:

- ☒ wyniki ankiety pracowniczej,
- ☒ listę najważniejszych problemów,
- ☒ ranking priorytetów,
- ☒ pierwszą listę propozycji zapisów do ZUZP,
- ☒ argumenty do rozmowy z pracodawcą.

ETAP 4

ZBUDUJ ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

"Układu zbiorowego nie negocjuje jedna osoba – negocjuje organizacja"

2.12. Dlaczego przewodniczący nie powinien negocjować sam?

To jeden z najczęstszych błędów w organizacjach zakładowych.

Przewodniczący mówi:

"Ja znam zakład, ja znam ludzi, sam sobie poradzę."

Na początku wydaje się to wygodne.

Jednak negocjacje ZUZP mogą trwać: kilka miesięcy, rok, a czasami dłużej.

W tym czasie pojawiają się:

trudne rozmowy, dokumenty finansowe, analizy prawne, propozycje zapisów, kontrpropozycje pracodawcy,

konflikty interesów.

Jedna osoba bardzo szybko zostaje przeciążona.

Najczęstsze skutki samotnych negocjacji:

- ✗ brak przygotowania dokumentów,
- ✗ emocjonalne reakcje,
- ✗ brak analizy propozycji pracodawcy,
- ✗ pomijanie ważnych tematów,
- ✗ zmęczenie przewodniczącego,
- ✗ utrata kontroli nad procesem.

Zasada

Przewodniczący powinien kierować negocjacjami, ale nie powinien być jedyną osobą wykonującą całą pracę.

2.13. Jak powinien wyglądać zespół negocjacyjny?

Nie ma jednego idealnego modelu.

Inaczej będzie wyglądał zespół w:

- fabryce,
- szpitalu,
- szkole,

- urzędzie,
- spółce komunalnej,
- sklepie.

Jednak pewne role powinny być zawsze zabezpieczone.

Model podstawowy zespołu



2.14. Proponowany skład zespołu

1. Przewodniczący organizacji

Rola:

- ✓ reprezentuje organizację,
- ✓ prowadzi rozmowy,
- ✓ podejmuje decyzje polityczne,
- ✓ pilnuje strategii.

Nie powinien samodzielnie pisać wszystkich zapisów.

2. Osoba odpowiedzialna za prawo pracy

Może to być:

- ✓ działacz związkowy,
- ✓ prawnik regionu,
- ✓ osoba przeszkolona.

Zadania:

- ✓ sprawdzanie zgodności zapisów,
- ✓ analiza propozycji pracodawcy,
- ✓ pilnowanie procedur.

3. Osoba znająca finanse

To bardzo ważna funkcja.

Dlaczego?

Ponieważ pracodawca prawie zawsze użyje argumentu:

"Nie stać nas."

Trzeba wtedy umieć zapytać:

Jak wyliczono koszt?

Jakie są założenia?

Jaki jest fundusz wynagrodzeń?

Jak zmieni się koszt w czasie?

4. Przedstawiciel pracowników

Osoba, która zna codzienne problemy załogi.

Nie zawsze musi być działaczem związkowym.

Czasami najlepszym negocjatorem jest:

- brygadzysta,
- nauczyciel,
- pielęgniarka,
- pracownik administracji,
- operator maszyny.

5. Specjalista branżowy

Przykłady:

Oświata:

- nauczyciel,
- dyrektor,
- pracownik administracji szkoły.

Produkcja:

- technolog,
- mistrz,
- pracownik utrzymania ruchu.

Szpital:

- pielęgniarka,
- ratownik,
- pracownik administracji.

2.15. Ilu członków powinien mieć zespół?

Nie ma jednej liczby.

Jednak praktycznie:

Wielkość zakładu	Zalecany zespół
do 50 pracowników	2–3 osoby
50–300	3–5 osób
300–1000	5–7 osób
powyżej 1000	większy zespół + grupy robocze

Uwaga praktyczna

Nie oznacza to, że na każde spotkanie musi przychodzić 10 osób.

Duży zespół często utrudnia negocjacje.

Lepszy model:

Zespół stały

3–5 osób.

Grupy tematyczne

np.

- wynagrodzenia,
- BHP,
- czas pracy,
- świadczenia.

2.16. Podział obowiązków

Przed rozpoczęciem rozmów należy ustalić:

Kto:

- przygotowuje projekty zapisów?
- kontaktuje się z ekspertem prawnym?
- analizuje koszty?
- prowadzi notatki?
- przygotowuje stanowisko organizacji?
- informuje członków?
- przygotowuje komunikaty dla pracowników?

Karta odpowiedzialności zespołu

Zadanie	Osoba odpowiedzialna	Termin
Analiza regulaminów		
Ankieta pracowników		
Projekt zapisów		
Analiza kosztów		
Przygotowanie argumentacji		
Dokumentacja spotkań		

Zadanie	Osoba odpowiedzialna	Termin
Komunikacja z załogą		

2.17. Najważniejsza zasada negocjacji

Zespół musi mówić jednym głosem

To ogromnie ważne.

Najgorsza sytuacja podczas negocjacji:

Przewodniczący mówi:

"Chcemy dodatkowy urlop."

Druga osoba ze związku mówi:

"Ale może niekoniecznie."

Trzecia:

"My bardziej chcieliśmy premię."

Pracodawca natychmiast wykorzystuje różnice.

Przed każdym spotkaniem:

zespół powinien ustalić:

- Jakie są nasze cele?
- Co jest najważniejsze?
- Z czego możemy ustąpić?
- Czego nie możemy oddać?

Kto odpowiada?

Przygotowanie stanowiska związku

PROBLEM



ANALIZA DANYCH



PROPONOWANE ROZWIĄZANIE



STANOWISKO ZWIĄZKU



NEGOCJACJE



DECYZJA: UTRZYMAĆ / ZMIENIĆ

2.18. Dokumenty, które powinien przygotować zespół

Przed pierwszym spotkaniem należy mieć:

Teczka negocjacyjna

Dokument 1

Uchwała Komisji Zakładowej o rozpoczęciu prac nad ZUZP.

Dokument 2

Lista członków zespołu negocjacyjnego.

Dokument 3

Harmonogram prac.

Dokument 4

Wyniki ankiety pracowników.

Dokument 5

Lista priorytetów.

Dokument 6

Pierwszy katalog propozycji zapisów.

Dokument 7

Analiza obecnych regulacji w zakładzie.

2.19. Błędy, których należy unikać

Błąd 1

"Wszystko przygotowuje przewodniczący."

Skutek:

przeciążenie i chaos.

Błąd 2

"Najpierw spotkajmy się z pracodawcą, potem pomyślimy."

Skutek:

utrata pozycji negocjacyjnej.

Błąd 3

"Nie potrzebujemy danych."

Skutek:

negocjacje oparte na opiniach.

Błąd 4

"Nie informujemy pracowników, żeby nie robić zamieszania."

Skutek:

brak poparcia załogi.

CHECKLISTA – CZY JESTEŚ GOTOWY?

Przed rozpoczęciem rozmów sprawdź:

- mamy zespół negocjacyjny
- każdy zna swoją rolę
- mamy analizę problemów
- znamy oczekiwania pracowników

- mamy listę priorytetów
- mamy osobę od prawa pracy
- mamy plan komunikacji
- mamy zgodę Komisji Zakładowej

Podsumowanie Etapu 4

Profesjonalny zespół negocjacyjny to fundament sukcesu.

Pracodawca podczas rozmów szybko zauważył różnicę między organizacją, która przyszła "porozmawiać o podwyżkach", a organizacją, która przygotowała profesjonalny proces negocjacyjny.

ROZDZIAŁ III

ROZPOCZĘCIE PROCEDURY ZAWARCIA ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Od decyzji Komisji Zakładowej do pierwszego spotkania z pracodawcą

3.1. Najważniejsza zasada

Nie zaczynaj od żądań. Zaczynij od dialogu.

W praktyce spotykamy dwa sposoby rozpoczynania rozmów.

Model błędny

Przewodniczący pisze:

"Żądamy natychmiastowego rozpoczęcia negocjacji Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy."

Bez wyjaśnienia.

Bez przygotowania.

Bez wskazania obszarów.

Bez informacji dla pracodawcy.

Co wtedy często robi pracodawca?

Pierwsza reakcja:

"Nie widzimy potrzeby zawierania układu."

Dlaczego?

Bo traktuje pismo jako kolejne żądanie związku zawodowego.

Model profesjonalny

Organizacja pisze:

"Mając na uwadze potrzebę uporządkowania zasad zatrudnienia, zwiększenia przejrzystości systemu wynagradzania oraz rozwój dialogu społecznego w zakładzie pracy, Komisja Zakładowa NSZZ

„Solidarność” zwraca się z propozycją rozpoczęcia rokowań w celu zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.”

To zupełnie inny komunikat.

3.2. Decyzja Komisji Zakładowej

Przewodniczący nie powinien samodzielnie podejmować decyzji o rozpoczęciu negocjacji.

Dlaczego?

Ponieważ ZUZP jest najważniejszym porozumieniem zawierany przez organizację zakładową.

Powinna istnieć formalna decyzja organu statutowego.

Najczęściej będzie to:

uchwała Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność".

WZÓR

UCHWAŁA NR /2026

Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność" w
z dnia

w sprawie rozpoczęcia działań zmierzających do zawarcia
Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność" działając na podstawie
Statutu NSZZ "Solidarność" oraz przepisów dotyczących
działalności organizacji związkowych postanawia:

§1

Rozpocząć działania zmierzające do zawarcia Zakładowego Układu
Zbiorowego Pracy u pracodawcy

§2

Celem rozpoczęcia prac jest w szczególności:

- uporządkowanie zasad wynagradzania,
- zwiększenie stabilności zatrudnienia,
- stworzenie przejrzystych zasad przyznawania świadczeń,

- rozwój dialogu społecznego pomiędzy pracodawcą a organizacją związkową.

§3

Powołuje się zespół negocjacyjny w składzie:

.....
.....
.....

§4

Upoważnia się Przewodniczącego Komisji Zakładowej do reprezentowania organizacji w pierwszym etapie rozmów.

§5

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Podpisy:

Przewodniczący

.....

Członkowie Komisji

.....

3.3. Przygotowanie pierwszego pisma do pracodawcy

Pierwsze pismo powinno mieć trzy cele:

Cel 1

Poinformować o decyzji organizacji.

Cel 2

Zaprosić do rozpoczęcia rokowań.

Cel 3

Pokazać profesjonalne przygotowanie.

WZÓR PISMA

Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność"

.....
Data:

Do:

.....
Pracodawca

Wniosek o rozpoczęcie rokowań w sprawie zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Szanowni Państwo,

Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność" działająca u pracodawcy zwraca się z propozycją rozpoczęcia rokowań w celu zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Zdaniem organizacji związkowej zawarcie układu pozwoli na:

uporządkowanie obowiązujących zasad zatrudnienia,

zwiększenie przejrzystości systemu wynagradzania,

określenie jasnych zasad przyznawania świadczeń,

rozwój partnerskiego dialogu pomiędzy pracodawcą i stroną społeczną.

Organizacja związkowa przeprowadziła analizę oczekiwań pracowników oraz określiła podstawowe obszary wymagające uregulowania.

W związku z powyższym proponujemy rozpoczęcie rozmów w terminie dogodnym dla obu stron.

Jednocześnie proponujemy powołanie zespołów negocjacyjnych reprezentujących strony rokowań.

Z poważaniem

.....
Przewodniczący

3.4. Czego NIE pisać w pierwszym piśmie?

To bardzo ważne.

Pierwsze pismo nie powinno zawierać:

- ✗ kilkudziesięciu żądań,
- ✗ listy zarzutów wobec pracodawcy,
- ✗ oskarżeń,
- ✗ grózb,
- ✗ informacji typu:

"Jeżeli nie podpiszecie układu, podejmiemy działania."

Dlaczego?

Bo pierwsze spotkanie ma otworzyć negocjacje.

Nie rozpoczynamy wojny przed rozpoczęciem rozmów.

3.5. Co zrobić, gdy pracodawca odpowie:

"Nie widzimy potrzeby zawierania układu."

To prawdopodobna sytuacja.

Nie należy reagować emocjonalnie.

Nie odpowiadamy:

"To łamanie praw pracowników."

Najpierw pytamy:

Dlaczego?

Możliwe odpowiedzi pracodawcy i reakcje związku

Argument 1

"Mamy regulamin wynagradzania."

Odpowiedź:

Regulamin jest ważnym dokumentem wewnętrznym, jednak układ zbiorowy pozwala na szersze, wspólnie uzgodnione uregulowanie zasad zatrudnienia oraz zapewnia większą stabilność tych rozwiązań.

Argument 2

"Nie ma potrzeby dodatkowych regulacji."

Odpowiedź:

Właśnie celem rokowań jest wspólne określenie, które obszary wymagają uporządkowania. Organizacja związkowa chce przedstawić propozycje wynikające z analizy potrzeb pracowników.

Argument 3

"To będzie kosztować za dużo."

Odpowiedź:

Nie wszystkie zapisy układu mają charakter finansowy. Część rozwiązań dotyczy organizacji pracy, przejrzystości procedur oraz poprawy komunikacji.

3.6. Pierwsze spotkanie – jak się przygotować?

Pierwsze spotkanie NIE służy jeszcze do negocjowania każdego zapisu.

Jego celem jest ustalenie zasad pracy.

Agenda pierwszego spotkania

Punkt 1

Przedstawienie stanowisk stron.

Punkt 2

Potwierdzenie rozpoczęcia rokowań.

Punkt 3

Ustalenie składów zespołów.

Punkt 4

Ustalenie harmonogramu.

Punkt 5

Ustalenie zasad komunikacji.

Punkt 6

Ustalenie sposobu dokumentowania rozmów.

Pierwszy etap negocjacji

UCHWAŁA KOMISJI ZAKŁADOWEJ



PRZYGOTOWANIE PISMA



PISMO DO PRACODAWCY



ODPOWIEDŹ PRACODAWCY



PIERWSZE SPOTKANIE



USTALENIE ZASAD ROKOWAŃ



WŁAŚCIWE NEGOCJACJE

3.7. Dokumentacja negocjacji

Od pierwszego dnia prowadź dokumentację.

Nigdy nie opieraj się tylko na pamięci.

Teczka negocjacyjna powinna zawierać:

- ☒ uchwały Komisji Zakładowej
- ☒ pisma
- ☒ odpowiedzi pracodawcy
- ☒ protokoły spotkań
- ☒ projekty zapisów
- ☒ stanowiska stron
- ☒ analizy
- ☒ notatki robocze

Złota zasada negocjatora

To, czego nie zapisano, często po kilku miesiącach przestaje istnieć.

Podsumowanie Rozdziału III

Po zakończeniu tego etapu organizacja powinna mieć:

- ☒ formalną decyzję o rozpoczęciu prac,
- ☒ powołany zespół negocjacyjny,
- ☒ wysłane profesjonalne pismo,
- ☒ przygotowane argumenty,
- ☒ ustalone zasady pierwszego spotkania.

ROZDZIAŁ IV

JAK ZBUDOWAĆ PROJEKT ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY?

Od pustej kartki do dokumentu negocjacyjnego

4.1. Najpierw zrozum konstrukcję ZUZP

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest jednym przepisem.

To cały system zasad obowiązujących w zakładzie pracy.

Można go porównać do:

konstytucji zakładu pracy,

kodeksu praw i obowiązków stron,

porozumienia określającego zasady zatrudnienia.

Schemat budowy ZUZP





POSTANOWIENIA KOŃCOWE

4.2. Nie kopiuj gotowego układu z innej firmy

To bardzo częsty błąd.

Przewodniczący znajduje w internecie: "Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy firmy X" i chce go zastosować u siebie. To może być bardzo niebezpieczne.

Dlaczego?

Bo każdy zakład jest inny. Inaczej wygląda, fabryka, szkoła, urząd, szpital, sklep, spółka komunalna.

Przykład

Układ w zakładzie produkcyjnym może szczegółowo regulować:

- system zmianowy,
- dodatki za pracę nocną,
- przestoje,
- temperaturę,
- odzież roboczą.

Natomiast w szkole ważniejsze będą:

- dodatki nauczycielskie,
- czas pracy,
- awans zawodowy,
- świadczenia socjalne,
- zasady zastępstw.

Zasada:

Nie kopiuj układu. Buduj układ pod problemy swoich pracowników.

4.3. Podstawowa struktura Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Poniżej przedstawiam uniwersalny model dla wszystkich branż.

CZĘŚĆ I

POSTANOWIENIA OGÓLNE

Rozdział 1

Zakres obowiązywania układu

W tym miejscu określamy:

- kto zawiera układ,
- dla kogo obowiązuje,
- od kiedy obowiązuje,
- gdzie obowiązuje.

Przykładowy zapis:

"Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy został zawarty pomiędzy Pracodawcą a Zakładową Organizacją Związkową NSZZ "Solidarność" w celu określenia warunków zatrudnienia oraz zasad wynagradzania pracowników."

Należy określić:

Pytanie

Odpowiedź

Kto jest stroną pracodawcy?

Która organizacja związkowa zawiera układ?

Kogo obejmuje układ?

Czy obejmuje wszystkich pracowników?

Czy są wyłączenia?

4.4. Kogo może obejmować ZUZP?

Co do zasady układ określa prawa i obowiązki pracowników zatrudnionych u danego pracodawcy.

Ale w praktyce trzeba dokładnie określić zakres.

Przykład

Zakład:

800 pracowników.

W tym:

pracownicy produkcji,

administracja,

kadra techniczna,

kierownicy.

Pytanie:

Czy wszyscy mają być objęci układem?

Najczęściej:

TAK.

Ale strony mogą szczegółowo określić zakres zgodnie z przepisami.

4.5. Najważniejsza część – wynagrodzenia

To zwykle największy obszar negocjacji.

Dlaczego?

Bo obecne systemy często powodują problemy:

- ✓ brak jasnych zasad,
- ✓ uznaniowość,
- ✓ różnice między pracownikami,
- ✓ brak ścieżek rozwoju.

Układ powinien odpowiedzieć:

- ✓ Ile pracownik zarabia?
- ✓ Od czego zależy wzrost wynagrodzenia?
- ✓ Jak przyznawana jest premia?
- ✓ Jakie dodatki przysługują?

Model systemu wynagrodzeń WYNAGRODZENIE PRACOWNIKA



PŁACA ZASADNICZA

+

DODATKI

+

PREMIE

+

NAGRODY

+

ŚWIADCZENIA

4.6. Tabele wynagrodzeń

Jednym z najważniejszych elementów ZUZP może być tabela wynagrodzeń.

Przykład:

Kategoria	Stanowiska	Minimalna płaca
I	pomocnicze	 zł
II	podstawowe	 zł
III	specjalistyczne	 zł
IV	eksperskie	 zł
V	kierownicze	 zł

Dlaczego to jest ważne?

Pracownik wie:

- ✓ jakie jest jego miejsce,
- ✓ jakie ma możliwości awansu,
- ✓ czego może oczekiwać.

Pracodawca ma:

- ✓ uporządkowany system,
- ✓ mniej konfliktów.

4.7. Premie – najczęstsze źródło konfliktów

W wielu zakładach funkcjonuje zasada:

"Kierownik zdecyduje."

To powoduje poczucie niesprawiedliwości.

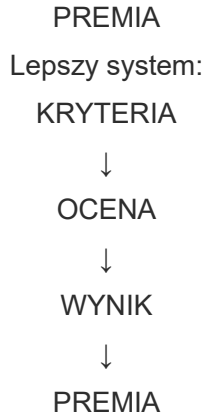
Zły system:

KIEROWNIK



OCENA UZNANIOWA





Przykładowe kryteria:

- ✓ jakość pracy,
- ✓ terminowość,
- ✓ przestrzeganie zasad BHP,
- ✓ zaangażowanie,
- ✓ realizacja zadań,
- ✓ brak nieusprawiedliwionych nieobecności.

4.8. Dodatki, które można uregulować

W zależności od branży:

- Dodatek stażowy
- Za długoletnią pracę.
- Dodatek funkcyjny
- Za pełnienie określonych funkcji.
- Dodatek zmianowy
- Za pracę w systemie zmianowym.
- Dodatek za pracę nocną
- Ponad minimum ustawowe.
- Dodatek za szczególne warunki pracy.
- Dodatek za posiadane kwalifikacje.

4.9. Szczególny moduł dla oświaty

W przypadku szkół i placówek oświatowych projekt ZUZP musi uwzględniać specyfikę tej branży.

Należy analizować między innymi:

- ✓ nauczycieli,
- ✓ pracowników administracji,
- ✓ pracowników obsługi.

✓ Przykładowe obszary:

Nauczyciele:

- ✓ dodatki,
- ✓ godziny nadwymiarowe,
- ✓ zastępstwa,
- ✓ szkolenia,
- ✓ świadczenia.

Administracja:

- ✓ premie,
- ✓ awanse,
- ✓ dodatki specjalne.

Obsługa:

- ✓ dodatki za warunki pracy,
- ✓ odzież,
- ✓ posiłki,
- ✓ nagrody.

4.10. Pierwszy projekt ZUZP – zasada 80/20

Nie próbuj od razu stworzyć dokumentu na 200 stron.

Pierwszy projekt powinien obejmować najważniejsze problemy.

Najczęściej:

20% zapisów rozwiązuje 80% problemów.

Przykładowy pierwszy zakres negocjacji:

- Wynagrodzenia.
- Premie.
- Czas pracy.
- Świadczenia.
- BHP.
- Rozwój zawodowy.

CHECKLISTA – CZY MASZ GOTOWY SZKIELET ZUZP?

- ☐ strony układu określone
- ☐ zakres obowiązywania określony
- ☐ rozdział wynagrodzeń przygotowany
- ☐ system premiowy przeanalizowany
- ☐ dodatki zidentyfikowane
- ☐ świadczenia dodatkowe zebrane
- ☐ problemy pracowników przypisane do konkretnych zapisów

Podsumowanie Rozdziału IV

Budowa ZUZP nie zaczyna się od napisania dokumentu.

Zaczyna się od odpowiedzi na pytanie:

"Jakie problemy naszych pracowników chcemy rozwiązać poprzez wspólnie uzgodnione zasady?"

Dopiero potem tworzymy paragrafy.

ROZDZIAŁ V

NEGOCJACJE Z PRACODAWCĄ

Strategia, przygotowanie i prowadzenie rozmów o Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy

5.1. Negocjacje to nie walka – to proces uzgadniania interesów

Największy błąd, jaki może popełnić organizacja związkowa, to założenie:

"My chcemy coś zdobyć, a pracodawca chce nam coś zabrać."

Takie podejście prowadzi do konfliktu jeszcze przed rozpoczęciem rozmów.

Profesjonalne negocjacje opierają się na założeniu:

- Strony mają różne interesy, ale mogą znaleźć wspólne rozwiązanie.
- Dwa spojrzenia na ten sam problem

Pracownicy:

"Chcemy wyższych wynagrodzeń, bo koszty życia rosną."

Pracodawca:

"Musimy kontrolować koszty, aby utrzymać konkurencyjność."

Czy te stanowiska muszą się wykluczać?

Nie.

Możliwe rozwiązanie:

- wzrost wynagrodzeń powiązany z wynikami firmy,
- jasne zasady premiowania,
- nagrody za efektywność,
- dodatki dla kluczowych stanowisk,
- ograniczenie rotacji.

Zasada negocjatora:

Nie negocjuj tylko stanowisk. Szukaj interesów, które stoją za stanowiskami.

5.2. Stanowisko a interes – najważniejsza różnica

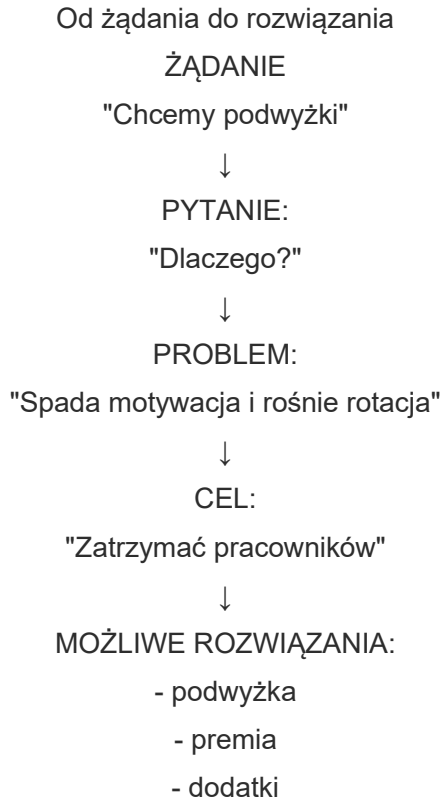
Stanowisko:

"Chcemy 1000 zł podwyżki dla każdego."

Interes:

"Pracownicy tracą motywację, odchodzą i nie widzą perspektyw wzrostu wynagrodzenia."

Dzięki zmianie sposobu myślenia można rozmawiać o różnych rozwiązaniach.



- system awansu
- dodatki stażowe

5.3. Przygotowanie strategii negocjacyjnej

Przed pierwszym spotkaniem z pracodawcą zespół powinien odpowiedzieć na pięć pytań.

PYTANIE 1

Jaki jest nasz cel główny?

Przykład:

Nie:

"Chcemy lepszego układu."

Tak:

"Chcemy stworzyć przejrzysty system wynagradzania, który ograniczy nierówności i zwiększy stabilność zatrudnienia."

PYTANIE 2

Jakie są nasze priorytety?

Nie wszystkie sprawy są równie ważne.

Przykład:

Priorytet A – nie negocjujemy

- ochrona wynagrodzeń,
- bezpieczeństwo pracy,
- podstawowe świadczenia.

Priorytet B – możemy rozmawiać

- wysokość premii,
- terminy zmian,
- sposób naliczania dodatków.

Priorytet C – możliwe ustępstwa

- kolejność wdrażania zmian,
- okres przejściowy.

- Mapa priorytetów

Temat	Ważność dla związku	Możliwość ustępstwa
Podwyżki	bardzo wysoka	ograniczona
Premie	wysoka	średnia
Dodatkowe świadczenia	średnia	duża
Procedury	wysoka	mała

PYTANIE 3

Jakie mamy argumenty?

Każdy postulat musi mieć uzasadnienie.

Słaby argument:

"Bo pracownicy tego chcą."

Mocny argument:

"W ciągu ostatnich dwóch lat odeszło 35% pracowników z działu produkcji. Przyczyną wskazywaną w rozmowach były brak jasnych zasad awansu i wynagradzania."

Rodzaje argumentów

1. Prawne

Odwołujące się do:

- przepisów prawa pracy,
- zasad równego traktowania,
- bezpieczeństwa.

2. Ekonomiczne

Pokazujące:

- koszty rotacji,

- koszty rekrutacji,
- straty wynikające z absencji.

3. Społeczne

Pokazujące:

- oczekiwania pracowników,
- morale,
- atmosferę pracy.

5.4. Przygotowanie "czerwonych linii"

Każdy zespół negocjacyjny musi wiedzieć:

Czego nie możemy oddać?

To są nasze granice.

Przykład:

Temat:

Premie.

Pracodawca proponuje:

"Zlikwidujemy premię regulaminową i zostawmy wszystko decyzji kierownika."

Stanowisko związku:

"Nie możemy zaakceptować rozwiązania, które zwiększa całkowitą uznaniowość i odbiera pracownikom przewidywalność dochodu."

5.5. Przygotowanie wariantów

Profesjonalny negocjator nie przygotowuje jednej propozycji.

Przygotowuje kilka.

Przykład:

Cel:

wprowadzenie dodatku stażowego.

Wariant A

2% wynagrodzenia po 5 latach.

Wariant B

1% po 5 latach + wzrost co rok.

Wariant C

nagroda roczna zamiast dodatku.

Dlaczego?

Bo daje to przestrzeń do rozmowy.

5.6. Pierwsze właściwe negocjacje

Pierwsze spotkanie negocjacyjne nie powinno wyglądać jak przesłuchanie.

Schemat spotkania:

1.

Otwarcie spotkania.

2.

Przedstawienie celu rozmów.

3.

Omówienie problemów.

4.

Przedstawienie propozycji związku.

5.

Stanowisko pracodawcy.

6.

Ustalenie dalszego harmonogramu.

5.7. Jak prowadzić protokół spotkania?

Każde spotkanie powinno mieć dokument.

PROTOKÓŁ NEGOCJACYJNY NR ...

Data:

.....

Uczestnicy:

.....

Tematy:

.....

.....

Stanowisko związku:

.....

Stanowisko pracodawcy:

.....

Ustalenia:

.....

Termin kolejnego spotkania:

.....

Dlaczego to ważne?

Po kilku miesiącach negocjacji często pojawia się sytuacja:

Pracodawca:

"My przecież już się na to nie zgadzaliśmy."

Związek:

"W protokole z dnia zapisano inaczej."

Dokumentacja chroni proces.

5.8. Najczęstsze zagrania negocjacyjne pracodawcy

Nie każde działanie pracodawcy jest złe.

Czasami wynika z ostrożności.

Ale przewodniczący musi rozpoznawać typowe sytuacje.

Taktyka 1

"Nie ma pieniędzy"

Najczęstsza.

Nie odpowiadaj:

"To nieprawda."

Zapytaj:

Jak obliczono koszt?

Jaki okres analizujemy?

Czy problem dotyczy wszystkich świadczeń?

Taktyka 2

"Nigdy tego nie robiliśmy"

Odpowiedź:

"Właśnie dlatego prowadzimy rozmowy – aby stworzyć rozwiązania odpowiadające obecnym potrzebom zakładu."

Taktyka 3

"To będzie precedens"

Odpowiedź:

"Układ ma regulować zasady obowiązujące w naszym zakładzie pracy. Nie jest rozwiązaniem automatycznie przenoszonym na inne podmioty."

5.9. Najczęstsze błędy strony związkowej

- ✗ brak przygotowania danych,
- ✗ zbyt szybkie ustępstwa,
- ✗ emocjonalne reakcje,
- ✗ brak komunikacji z członkami,
- ✗ brak protokołów,
- ✗ próba załatwienia wszystkiego jednym spotkaniem.

Złota zasada negocjatora NSZZ "Solidarność"

Siła związku nie polega na tym, że mówi głośno. Siła polega na tym, że mówi przygotowanymi argumentami.

CHECKLISTA PRZED NEGOCJACJAMI

- ☐ znamy cel główny
- ☐ mamy priorytety
- ☐ znamy argumenty
- ☐ mamy dane
- ☐ ustaliliśmy granice
- ☐ przygotowaliśmy warianty
- ☐ wiemy kto mówi w imieniu zespołu
- ☐ mamy sposób dokumentowania

Podsumowanie Rozdziału V

Negocjacje ZUZP nie są pojedynkiem.

To proces, w którym organizacja związkowa musi pokazać: przygotowanie, odpowiedzialność, znajomość problemów pracowników, zdolność szukania rozwiązań.

ROZDZIAŁ VI

CO POWINNO ZNALEŻĆ SIĘ W ZAKŁADOWYM UKŁADZIE ZBIOROWYM PRACY?

Budowa treści układu – katalog obszarów negocjacyjnych

6.1. Najważniejsza zasada tworzenia ZUZP

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie powinien być zbiorem przypadkowych przywilejów.

Dobry układ powinien odpowiadać na trzy pytania:

PYTANIE 1

Jak pracownik ma być wynagradzany?

Czyli:

ile zarabia,

od czego zależy wzrost wynagrodzenia,

jakie dodatki otrzymuje,

jak działa system premiowy.

PYTANIE 2

Jak pracownik ma wykonywać pracę?

Czyli:

czas pracy,

organizacja pracy,

prawa i obowiązki,

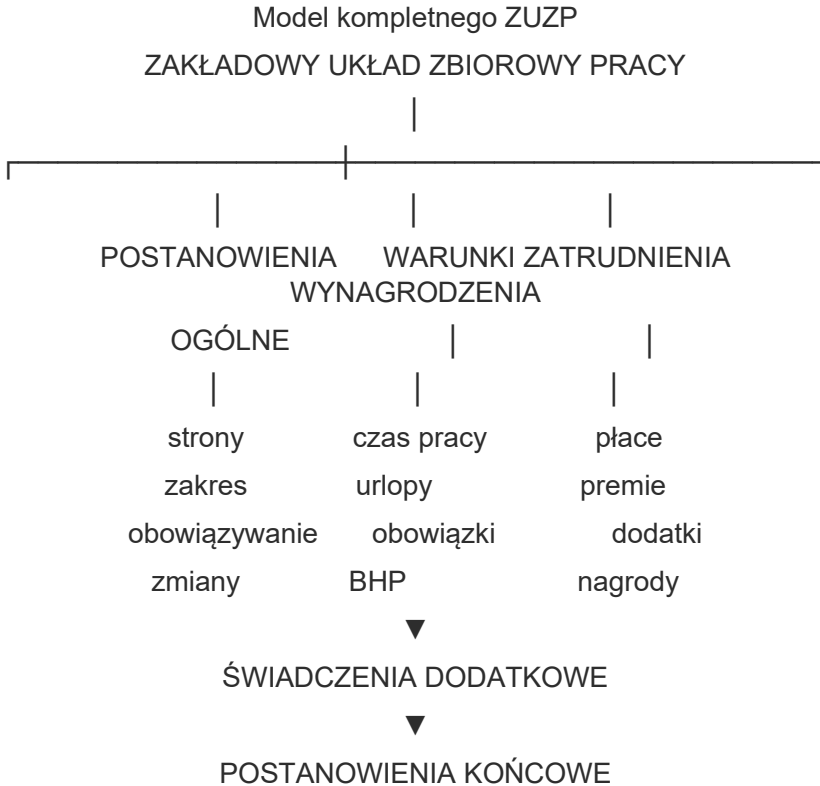
bezpieczeństwo.

PYTANIE 3

Jak zakład dba o pracownika?

Czyli:

świadczenia, rozwój, zdrowie, stabilność zatrudnienia.



6.2. Rozdział I – Postanowienia ogólne

To fundament układu.

Tutaj określamy zasady funkcjonowania całego dokumentu.

§1. Strony układu

Przykładowy zapis:

"Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy zostaje zawarty pomiędzy pracodawcą a Zakładową Organizacją Związkową NSZZ "Solidarność" działającą u pracodawcy."

Dlaczego to ważne?

Ponieważ układ jest porozumieniem dwóch stron.

Nie jest:

regulaminem pracodawcy,

zarządzeniem dyrektora,

jednostronną decyzją.

6.3. Zakres obowiązywania układu

Należy dokładnie określić:

kogo obejmuje,

od kiedy obowiązuje,

gdzie obowiązuje.

Przykład:

"Postanowienia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy stosuje się do wszystkich pracowników zatrudnionych przez pracodawcę, z wyjątkiem osób wyłączonych na podstawie obowiązujących przepisów."

Pytania dla organizacji:

- ☐ Czy układ obejmuje wszystkich pracowników?
- ☐ Czy obejmuje osoby na część etatu?
- ☐ Czy obejmuje osoby zatrudnione w oddziałach?
- ☐ Czy obejmuje pracowników administracji i kierownictwo?

6.4. Zasada korzystności

To jedna z najważniejszych zasad.

Układ zbiorowy może wprowadzać rozwiązania korzystniejsze dla pracowników niż przepisy ustawowe.

Ale nie może naruszać bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa.

Przykład:

Kodeks pracy:

- minimum urlopowe.

ZUZP:

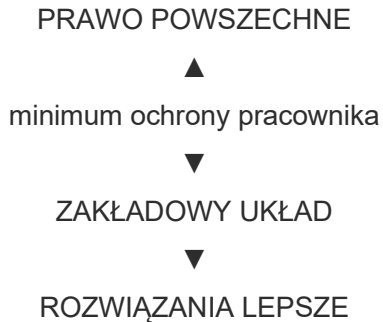
- może przyznać dodatkowy dzień urlopu.

Kodeks pracy:

- minimalny dodatek.

ZUZP:

- może przewidzieć wyższy dodatek.



6.5. Wynagrodzenia – serce każdego ZUZP

W praktyce większość negocjacji skupia się właśnie tutaj.

Dlaczego?

Bo system wynagrodzeń wpływa na:

- ✓ motywację,
- ✓ stabilność zatrudnienia,
- ✓ sprawiedliwość,
- ✓ atmosferę pracy.

Dobry system wynagradzania powinien być:

- ✓ Jasny
- ✓ Pracownik wie, z czego wynika jego wynagrodzenie.
- ✓ Sprawiedliwy
- ✓ Osoby wykonujące podobną pracę są traktowane według podobnych zasad.
- ✓ Przewidywalny
- ✓ Pracownik zna możliwość rozwoju.

6.6. Elementy wynagrodzenia w ZUZP

ZUZP może regulować:

Element	Cel
Wynagrodzenie zasadnicze	podstawowa płaca
Tabela stanowisk	uporządkowanie kategorii
Dodatek stażowy	docenienie doświadczenia
Dodatek funkcyjny	odpowiedzialność
Premia	motywacja
Nagrody	wyróżnienie
Dodatki branżowe	specyfika pracy

6.7. Taryfikator stanowisk

Bardzo dobre rozwiązanie.

Pracownik powinien wiedzieć:

"Na jakim jestem poziomie i co muszę zrobić, aby awansować?"

Przykład:

Poziom

Charakterystyka

A prace pomocnicze

B samodzielne stanowiska

C specjalista

D ekspert

E kierownik

Do każdego poziomu można przypisać:

- wymagane kwalifikacje,
- zakres odpowiedzialności,
- widełki wynagrodzeń.

6.8. Dodatek stażowy

Jest jednym z najczęściej oczekiwanych elementów.

Cel:

docenienie pracowników związanych z zakładem.

Przykładowy model:

Staż pracy	Dodatek
po 5 latach	5%
po 10 latach	10%
po 15 latach	15%
po 20 latach	20%

Uwaga:

Nie każdy zakład musi przyjąć taki model.

Można negocjować:

- procent,
- okres nabycia prawa,
- maksymalną wysokość.

6.9. Premie – jak je dobrze zapisać?

Premia jest jednym z najbardziej konfliktowych tematów.

Dlatego układ powinien odpowiedzieć:

- kto ma prawo,
- kiedy przysługuje,
- jakie są kryteria,
- kiedy można odmówić,
- kto podejmuje decyzję.

Zły zapis:

"Pracownik może otrzymać premię według uznania przełożonego."

Dlaczego zły?

Bo daje pełną dowolność.

Lepszy zapis:

"Premia przysługuje pracownikowi za realizację określonych kryteriów, w szczególności za jakość pracy, terminowość wykonywania zadań oraz przestrzeganie zasad bezpieczeństwa pracy."

6.10. Czas pracy w ZUZP

To kolejny obszar, gdzie można znacząco poprawić sytuację pracowników.

Możliwe tematy:

- harmonogramy,
- zmiany,
- nadgodziny,
- dyżury,

- praca weekendowa,
- rekompensaty.

Przykład zapisu:

"Pracodawca przekazuje pracownikom harmonogram czasu pracy z wyprzedzeniem umożliwiającym właściwe planowanie życia prywatnego."

Szczególnie ważne branże:

Oświata:

- zastępstwa,
- godziny nadwymiarowe,
- zebrania,
- konsultacje.

Ochrona zdrowia:

- dyżury,
- grafiki,
- odpoczynki.

Produkcja:

- system zmianowy,
- planowanie czasu pracy.

6.11. Świadczenia dodatkowe

To obszar, gdzie można często osiągnąć sukces nawet przy ograniczonych możliwościach finansowych.

Przykłady:

- ☒ dodatkowy dzień wolny,
- ☒ dopłata do wypoczynku,
- ☒ prywatna opieka medyczna,
- ☒ karta sportowa,
- ☒ świadczenia rodzinne,

- ☒ zapomogi,
- ☒ szkolenia,
- ☒ dodatkowe ubezpieczenie.

Strategia negocjacyjna:

Jeżeli pracodawca mówi:

"Nie możemy zwiększyć wynagrodzeń."

można rozmawiać:

- benefitach,
- organizacji pracy,
- rozwoju zawodowym,
- dodatkowych świadczeniach.

6.12. Moduł specjalny – OŚWIATA

W placówkach oświatowych ZUZP musi być szczególnie przemyślany.

Powinien uwzględniać trzy grupy:

1. Nauczyciele

Obszary:

- dodatki,
- nagrody,
- szkolenia,
- zastępstwa,
- organizacja pracy.

2. Administracja

Obszary:

- wynagrodzenia,
- premie,
- awans,
- odpowiedzialność.

3. Obsługa

Obszary:

- dodatki,
- warunki pracy,
- odzież,
- świadczenia.

6.13. Najczęstszy błąd przy tworzeniu projektu

Próba wpisania wszystkiego.

Efekt:

projekt ma 150 stron i nigdy nie dochodzi do podpisania.

Zasada:

Najpierw rzeczy najważniejsze.

Potem rozwijamy układ protokołami dodatkowymi.

CHECKLISTA ROZDZIAŁU VI

Czy projekt zawiera:

- ☐ strony układu
- ☐ zakres obowiązywania
- ☐ zasady wynagradzania
- ☐ system premiowy
- ☐ dodatki
- ☐ czas pracy
- ☐ świadczenia
- ☐ BHP
- ☐ rozwój zawodowy
- ☐ zasady zmian układu

Podsumowanie

Dobry Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest dokumentem przeciwko pracodawcy.

Jest dokumentem, który tworzy jasne reguły gry.

Dla pracownika oznacza:

- bezpieczeństwo,
- przewidywalność,
- ochronę.

Dla pracodawcy:

- stabilność,
- mniejszą liczbę konfliktów,
- uporządkowany system zarządzania.

ROZDZIAŁ VII

SPECJALNY MODUŁ DLA OŚWIATY

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy w szkole, zespole szkół, placówce oświatowej i jednostce samorządowej

7.1. Dlaczego oświata potrzebuje ZUZP?

W wielu placówkach oświatowych pracownicy funkcjonują w systemie wielu różnych regulacji.

Pracownik często musi znać:

- ✓ Kartę Nauczyciela,
- ✓ Kodeks pracy,
- ✓ ustawę o finansowaniu zadań oświatowych,
- ✓ regulamin wynagradzania nauczycieli,
- ✓ regulamin pracy,
- ✓ regulamin ZFŚS,
- ✓ uchwały organu prowadzącego,
- ✓ zarządzenia dyrektora.

Dla wielu pracowników oznacza to:

"Nie wiem, jakie mam prawa i od czego zależą moje świadczenia."

Cel ZUZP w oświacie:

Uporządkować zasady.

- ✓ Nie tworzyć kolejny dokument.
- ✓ Nie komplikować.

Ale stworzyć jedno miejsce, gdzie pracownik wie:

- ✓ jakie ma prawa,
- ✓ jakie ma świadczenia,
- ✓ jakie obowiązują zasady.

7.2. Specyfika oświaty – trzy grupy pracowników

W placówkach oświatowych mamy trzy podstawowe grupy.

GRUPA 1

Nauczyciele

Podlegają przede wszystkim:

- Karcie Nauczyciela,
- przepisom prawa oświatowego.

GRUPA 2

Pracownicy administracji

Przykłady:

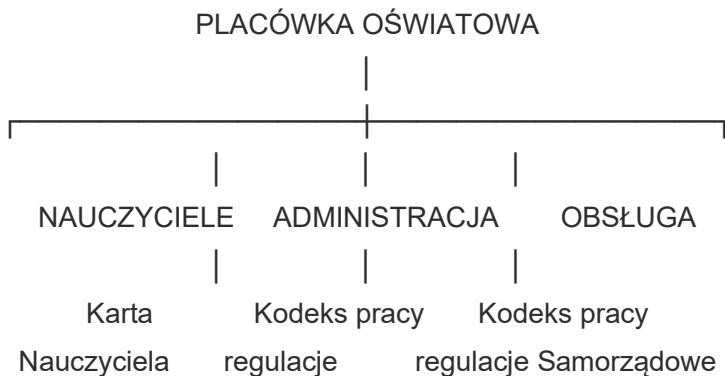
- sekretariat,
- księgowość,
- kadry,
- administracja.

GRUPA 3

Pracownicy obsługi

Przykłady:

- woźni,
- sprzątaczkę,
- konserwatorzy,
- pomoc nauczyciela,
- pracownicy techniczni.



7.3. Najważniejsza zasada dla organizacji NSZZ "Solidarność"

Nie zaczynamy rozmów od pytania:

"Co chcemy dostać?"

Zaczynamy od:

"Jakie problemy pracowników oświaty możemy uporządkować?"

Przykładowa diagnoza szkoły

Organizacja przeprowadza rozmowy.

Pracownicy wskazują:

Problem	Kogo dotyczy
Brak jasnych zasad przyznawania dodatków	nauczyciele
Niskie płace administracji	administracja
Brak docenienia długoletnich pracowników	wszyscy
Problemy z zastępstwami	nauczyciele
Brak dodatkowych świadczeń	wszyscy
Brak jasnych zasad awansu	administracja i obsługa

7.4. Proponowana struktura ZUZP dla oświaty

CZĘŚĆ I

Postanowienia ogólne

Powinna zawierać:

- strony układu,

- zakres obowiązywania,
- definicje,
- zasady stosowania.

CZĘŚĆ II

Zasady wynagradzania

Najważniejsza część.

Powinna obejmować:

A. Nauczyciele

- dodatki,
- nagrody,
- świadczenia,
- zasady wypłaty.

B. Administracja

- tabela stanowisk,
- kategorie zaszeregowania,
- premie,
- dodatki.

C. Obsługa

- wynagrodzenia,
- dodatki,
- świadczenia.

CZĘŚĆ III

Czas pracy

Obejmuje:

- organizację pracy,
- planowanie,
- zastępstwa,

dodatkowe obowiązki.

CZĘŚĆ IV

Rozwój zawodowy

Obejmuje:

- szkolenia,
- podnoszenie kwalifikacji,
- dofinansowanie kursów.

CZĘŚĆ V

Świadczenia socjalne i dodatkowe

7.5. Nauczyciele – obszary negocjacyjne

W przypadku nauczycieli należy bardzo dokładnie przeanalizować:

1. Dodatki

Przykłady:

- motywacyjny,
- funkcyjny,
- za wychowawstwo,
- za trudne warunki pracy,
- inne wynikające ze specyfiki placówki.

2. Zasady przyznawania dodatków

To bardzo ważny temat.

Częsty problem:

- "Dodatek zależy od decyzji dyrektora."

Pracownicy pytają:

- dlaczego jedna osoba dostała więcej?
- jakie były kryteria?

Dlatego warto negocjować:

- kryteria,
- terminy,
- sposób uzasadnienia.

Przykładowy kierunek zapisu:

"Przyznawanie dodatków odbywa się z uwzględnieniem jasno określonych kryteriów, w szczególności jakości wykonywanej pracy, zaangażowania w działalność szkoły oraz realizacji dodatkowych zadań."

7.6. Godziny ponadwymiarowe i zastępstwa

Jeden z największych problemów w oświacie.

Pracownicy często wskazują:

- nierówny podział zastępstw,
- brak przejrzystości,
- przeciążenie.

Możliwe obszary regulacji:

- sposób przydzielania zastępstw,
- kolejność przydziału,
- zasady informowania,
- rekompensaty.

7.7. Administracja szkolna – często pomijana grupa

To jeden z największych problemów organizacyjnych.

Wiele organizacji koncentruje się wyłącznie na nauczycielach.

Tymczasem sekretariat, księgowość i administracja często mają:

- ogromną odpowiedzialność,
- niskie wynagrodzenia,
- brak ścieżki rozwoju.

Możliwe zapisy:

Tabela stanowisk

Stanowisko	Poziom
pracownik administracyjny	I
specjalista	II
starszy specjalista	III
główny specjalista	IV

7.8. Pracownicy obsługi

Najczęściej zgłaszane problemy:

- niskie wynagrodzenia,
- brak docenienia stażu,
- ciężkie warunki pracy.

Możliwe elementy ZUZP:

- ☒ dodatek stażowy,
- ☒ dodatek za szczególne warunki,
- ☒ nagrody jubileuszowe,
- ☒ dodatkowe świadczenia,
- ☒ szkolenia.

7.9. Świadczenia dla pracowników oświaty

Przykładowy katalog:

Świadczenie	Możliwość uregulowania
dodatkowy dzień wolny	TAK
dopłata do wypoczynku	TAK

Świadczenie	Możliwość uregulowania
szkolenia	TAK
kursy kwalifikacyjne	TAK
prywatna opieka medyczna	TAK
karta sportowa	TAK
zapomogi	zależnie od źródła finansowania

7.10. Rola organizacji NSZZ "Solidarność"

Przewodniczący musi pamiętać:

ZUZP nie powstaje dla działaczy.

Powstaje dla:

- nauczyciela z 25-letnim stażem,
- młodego nauczyciela rozpoczynającego pracę,
- sekretarki,
- księgowej,
- woźnej,
- konserwatora.

7.11. Jak rozpocząć rozmowy w szkole?

Krok 1

Spotkanie organizacji.

Krok 2

Analiza problemów.

Krok 3

Rozmowy z dyrektorem.

Krok 4

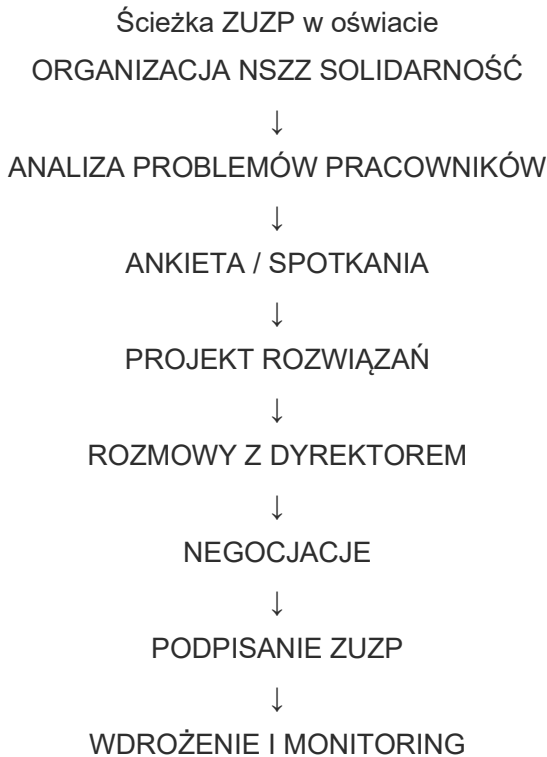
Rozmowy z organem prowadzącym, jeśli jest potrzebny.

Krok 5

Powołanie zespołu.

Krok 6

Przygotowanie projektu.



CHECKLISTA DLA PRZEWODNICZĄCEGO OŚWIATOWEGO

- ☐ wiem, jakie grupy pracowników obejmie układ
- ☐ znam problemy nauczycieli
- ☐ znam problemy administracji

- ☐ znam problemy obsługi
- ☐ mam wyniki konsultacji
- ☐ mam listę priorytetów
- ☐ nie mieszam kompetencji dyrektora i organu prowadzącego
- ☐ przygotowałem argumenty

Podsumowanie Rozdziału VII

W oświacie Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy może stać się narzędziem:

- uporządkowania zasad,
- zwiększenia przejrzystości,
- poprawy dialogu,
- ochrony pracowników.

Ale tylko wtedy, gdy organizacja NSZZ "Solidarność" podejdzie do niego profesjonalnie.

ROZDZIAŁ VIII

PRAWA ORGANIZACJI ZWIĄZKOWEJ W PROCESIE TWORZENIA ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Jak zdobyć informacje, przygotować argumenty i skutecznie reprezentować pracowników

8.1. Organizacja związkowa nie może negocjować "w ciemno"

Najczęstszy błąd:

Pracodawca mówi:

"Nie możemy tego wprowadzić, bo nas nie stać."

A związek odpowiada:

"Ale pracownicy tego potrzebują."

I rozmowa się kończy.

Dlaczego?

Bo obie strony mówią o swoich przekonaniach.

Profesjonalna organizacja odpowiada:

"Prosimy o przedstawienie danych, na podstawie których ocenili Państwo koszt proponowanego rozwiązania."

8.2. Jakich informacji potrzebuje związek przed negocjacjami?

Organizacja powinna znać przede wszystkim:

1. Strukturę zatrudnienia

Czyli:

- ✓ liczba pracowników,
- ✓ stanowiska,
- ✓ grupy zawodowe,
- ✓ staż pracy,

- ✓ struktura wieku.

Przykład:

Informacja	Dlaczego potrzebna
liczba pracowników	skala rozwiązań
wiek pracowników	polityka zatrudnienia
staż pracy	dodatki stażowe
stanowiska	taryfikator

2. System wynagradzania

Należy poznać:

- ✓ obecne wynagrodzenia,
- ✓ zasady podwyżek,
- ✓ premie,
- ✓ dodatki,
- ✓ nagrody.

Pytania do pracodawcy:

Jakie składniki tworzą wynagrodzenie?

Kto decyduje o premiach?

Jak często następują podwyżki?

Czy istnieją widełki płacowe?

3. Regulacje wewnętrzne

Organizacja powinna zebrać:

- ☒ regulamin pracy,
- ☒ regulamin wynagradzania,
- ☒ regulamin premiowania,

- ☑ regulamin ZFŚS,
- ☑ procedury wewnętrzne.

Dlaczego?

Bo ZUZP często będzie porządkował lub zastępował część tych regulacji.

8.3. Informacje ekonomiczne – dlaczego są potrzebne?

Pracodawca może argumentować:

"Firma nie ma możliwości finansowych."

Związek nie powinien automatycznie odrzucać tego argumentu.

Ale powinien go zweryfikować.

Przykładowe pytania:

Wynagrodzenia:

- Jaki jest fundusz wynagrodzeń?
- Jak zmieniał się w ostatnich latach?
- Jaki jest udział wynagrodzeń w kosztach?

Zatrudnienie:

- Ile osób zatrudniono?
- Ile osób odeszło?
- Jaka jest rotacja?

Rozwój firmy:

- Czy firma zwiększa produkcję?
- Czy rosną przychody?
- Czy są nowe inwestycje?

8.4. Nie negocjuj tylko kosztu – negocjuj wartość

To bardzo ważna zmiana myślenia.

Pracodawca widzi:

"Dodatek kosztuje 2 miliony złotych."

Związek powinien pokazać:

"Brak tego rozwiązania również kosztuje."

Przykład:

Firma nie chce wprowadzić dodatku stażowego.

Koszt:

500 tys. zł rocznie.

Ale:

odejścia pracowników,

rekrutacja,

szkolenie nowych osób,

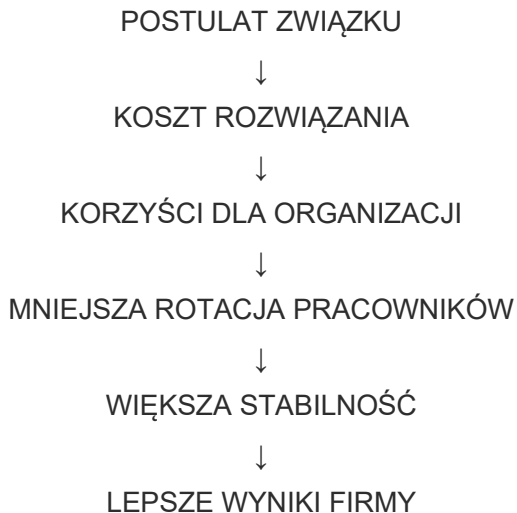
kosztują:

800 tys. zł.

Wniosek:

Niektóre świadczenia są inwestycją.

8.5. Mapa argumentów ekonomicznych



8.6. Co zrobić, gdy pracodawca odmawia przekazania informacji?

To częsta sytuacja.

Pracodawca mówi:

"To są wewnętrzne dane firmy."

Odpowiedź organizacji:

"Informacje te są niezbędne do prowadzenia rzeczywistego dialogu społecznego i przygotowania stanowiska strony związkowej."

Należy:

- wystąpić pisemnie,
- wskazać zakres informacji,
- uzasadnić potrzebę,
- zachować dokumentację.
-

WZÓR WNIOSKU O INFORMACJE

Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność"

.....

Data:

Do:

.....

Wniosek o przekazanie informacji niezbędnych do prowadzenia rokowań w sprawie ZUZP

W związku z rozpoczęciem prac zmierzających do zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy zwracamy się o przekazanie informacji niezbędnych do przygotowania stanowiska organizacji związkowej.

Prosimy o przekazanie:

aktualnej struktury zatrudnienia,

informacji o obowiązujących zasadach wynagradzania,

regulaminów obowiązujących u pracodawcy,
 informacji dotyczących składników wynagrodzeń,
 danych niezbędnych do oceny skutków proponowanych rozwiązań.
 Przekazane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie w celu
 prowadzenia rokowań.

Z poważaniem

.....

8.7. Rola Regionu NSZZ "Solidarność"

Organizacja zakładowa nie jest sama.

Bardzo ważne jest wykorzystanie:

ekspertów prawnych Regionu, specjalistów ds. prawa pracy,
 szkoleń, doświadczeń innych organizacji.

Przewodniczący powinien pamiętać:

Nie musi być: prawnikiem, ekonomistą, specjalistą od negocjacji.

Ale musi wiedzieć kiedy poprosić o pomoc.

8.8. Dokumentacja procesu

Każde działanie powinno mieć ślad.

Teczka przewodniczącego ZUZP:

Dokumenty organizacyjne:

- ☒ uchwała Komisji Zakładowej,
- ☒ skład zespołu,
- ☒ harmonogram.

Dokumenty negocjacyjne:

- ☒ pisma,
- ☒ protokoły,
- ☒ projekty zapisów,

☒ stanowiska stron.

Dokumenty analityczne:

☒ ankiety,

☒ analizy,

☒ dane ekonomiczne.

8.9. Czego nie robić?

Błąd 1

"Pracodawca wie najlepiej, ile może dać."

Nie.

Pracodawca zna swoją perspektywę.

Związek musi znać perspektywę pracowników.

Błąd 2

"Nie pytajmy o finanse, bo się obrażą."

Dialog społeczny wymaga rozmowy o faktach.

Błąd 3

"Wszystko ustalimy ustnie."

Nie.

Ustalenia muszą być dokumentowane.

8.10. CHECKLISTA – przygotowanie informacyjne

Przed rozpoczęciem negocjacji sprawdź:

- ☐ znam liczbę pracowników
- ☐ znam strukturę zatrudnienia
- ☐ znam obecny system płac
- ☐ mam regulaminy zakładowe
- ☐ znam największe problemy pracowników
- ☐ mam dane z ankiety
- ☐ mam argumenty ekonomiczne

☐ wiem, o jakie informacje poprosić pracodawcę

Podsumowanie Rozdziału VIII

Silna organizacja związkowa nie przychodzi do negocjacji z hasłami.

Przychodzi z:

- wiedzą,
- dokumentami,
- analizą,
- propozycjami rozwiązań.

To zmienia pozycję związku.

ROZDZIAŁ IX

JAK NAPISAĆ PIERWSZY PROJEKT ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY?

Od pustej kartki do projektu negocjacyjnego

9.1. Zasada podstawowa

Pierwszy projekt ZUZP nie jest jeszcze dokumentem końcowym.

To jest:

PROJEKT STRONY ZWIĄZKOWEJ

czyli:

- punkt wyjścia do rozmów,
- propozycja rozwiązań,
- materiał negocjacyjny.

Błąd:

- "Nie pokażemy projektu, dopóki nie będzie idealny."
- Nie ma idealnego projektu przed negocjacjami.

Układ powstaje poprzez:

PROPOZYCJA



DYSKUSJA



ZMIANY



UZGODNIENIE



PODPISANIE

9.2. Budowa dokumentu ZUZP

Profesjonalny układ powinien mieć logiczną strukturę.

WZORCOWA STRUKTURA

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY

zawarty pomiędzy

.....

a

Zakładową Organizacją Związkową NSZZ "Solidarność"

CZĘŚĆ I

POSTANOWIENIA OGÓLNE

Rozdział 1

Przepisy wstępne

Rozdział 2

Zakres obowiązywania układu

Rozdział 3

Prawa i obowiązki stron

CZĘŚĆ II

STOSUNEK PRACY

Rozdział 4

Zasady zatrudniania

Rozdział 5

Obowiązki pracodawcy

Rozdział 6

Obowiązki pracownika

CZĘŚĆ III

ORGANIZACJA CZASU PRACY

Rozdział 7

Systemy czasu pracy

Rozdział 8

Harmonogramy

Rozdział 9

Praca w godzinach nadliczbowych

CZĘŚĆ IV

WYNAGRODZENIA

Rozdział 10

Zasady wynagradzania

Rozdział 11

Tabela wynagrodzeń

Rozdział 12

Premie

Rozdział 13

Dodatki

Rozdział 14

Nagrody

CZĘŚĆ V

ŚWIADCZENIA DODATKOWE

Rozdział 15

Świadczenia socjalne

Rozdział 16

Rozwój zawodowy

Rozdział 17

Ochrona zdrowia

CZĘŚĆ VI

BEZPIECZEŃSTWO PRACY

Rozdział 18

BHP

Rozdział 19

Profilaktyka zdrowotna

CZĘŚĆ VII

POSTANOWIENIA KOŃCOWE

Rozdział 20

Zmiany układu

Rozdział 21

Rozwiązywanie sporów

Rozdział 22

Wejście w życie

9.3. Jak pisać paragrafy?

Najczęstszy błąd:

Pisanie językiem potocznym.

Źle:

"Pracownicy powinni mieć lepsze premie."

Dobrze:

"Pracownikowi przysługuje premia regulaminowa na zasadach określonych w niniejszym układzie oraz załączniku nr"

Zasada:

Każdy zapis powinien odpowiadać na pytania:

- Kto?
- Komu?
- Kiedy?
- Na jakich zasadach?
- W jakiej wysokości?

9.4. Przykładowe zapisy – część ogólna

§1

Cel zawarcia układu

Przykład:

"Strony zawierają Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy w celu określenia wzajemnych praw i obowiązków stron stosunku pracy, zapewnienia przejrzystych zasad zatrudnienia oraz stworzenia stabilnych warunków wykonywania pracy."

§2

Zasada współpracy

Przykład:

"Strony zobowiązują się do prowadzenia dialogu społecznego oraz współpracy w zakresie rozwiązywania problemów dotyczących warunków pracy i zatrudnienia."

9.5. Prawa organizacji związkowej

Bardzo ważny element dla NSZZ "Solidarność".

Układ powinien wzmacniać dialog.

Możliwe zapisy:

- konsultacje zmian organizacyjnych,
- informowanie o sytuacji zakładu,
- konsultowanie zmian regulaminów,
- udział strony społecznej.

Przykład:

"Pracodawca informuje organizację związkową o planowanych zmianach mających istotny wpływ na sytuację pracowników."

9.6. Wynagrodzenia – przykładowy rozdział

§20

System wynagradzania

"Wynagrodzenie pracownika ustala się z uwzględnieniem rodzaju wykonywanej pracy, kwalifikacji wymaganych na stanowisku, doświadczenia zawodowego oraz zakresu odpowiedzialności."

9.7. Tabela wynagrodzeń jako załącznik

Nie wpisujemy całej tabeli w głównym tekście.

Lepiej:

Załącznik nr 1

"Zakładowa tabela wynagrodzeń"

Przykład:

Kategoria	Minimalne wynagrodzenie	Maksymalne
I		
II		
III		
IV		

Dlaczego załącznik?

Bo łatwiej go aktualizować.

9.8. Premie – osobny załącznik

Bardzo praktyczne rozwiązanie.

Załącznik nr 2

Regulamin premiowania

Powinien określać:

- kto otrzymuje premię,
- wysokość,
- terminy,
- kryteria,
- odwołanie.

Przykładowa konstrukcja:

Premia składa się z:

Część podstawowa:

np. 10% wynagrodzenia.

Część zadaniowa:

za wykonanie określonych celów.

Część jakościowa:

za jakość i zaangażowanie.

9.9. Dodatki – jak je regulować?

Każdy dodatek powinien mieć:

Element	Przykład
nazwa	dodatek stażowy
komu przysługuje	pracownikom
warunek	określony staż
wysokość	procent
termin wypłaty	razem z pensją

9.10. Świadczenia dodatkowe

Tu organizacja może uzyskać bardzo dużo.

Przykładowe zapisy:

Dodatkowy dzień wolny

"Pracownikowi przysługuje dodatkowy dzień wolny od pracy po spełnieniu warunków określonych w układzie."

Szkolenia

"Pracodawca wspiera podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników poprzez organizację lub finansowanie szkoleń."

Zdrowie

"Strony podejmują działania na rzecz poprawy warunków zdrowotnych pracowników."

9.11. Załączniki do ZUZP

Profesjonalny układ często składa się z części głównej i załączników.

Przykładowy zestaw:

Załącznik nr 1

Tabela wynagrodzeń.

Załącznik nr 2

Regulamin premiowania.

Załącznik nr 3

Wykaz dodatków.

Załącznik nr 4

Tabela stanowisk.

Załącznik nr 5

Zasady szkoleń.

9.12. Specjalna uwaga dla oświaty

W oświacie szczególnie warto rozdzielić:

Część nauczycielską

Od Części pracowników administracji i obsługi.

Dlaczego?

Bo mają różne podstawy prawne i różne problemy.

9.13. Pierwszy projekt – niech będzie realistyczny

Nie zaczynaj od 100 postulatów.

Zacznij od:

10 najważniejszych spraw.

Przykład:

1 tabela wynagrodzeń,

2 jasne premie,

3 dodatki,

4 zasady awansu,

5 czas pracy,

6 świadczenia,

7 szkolenia,

8 BHP,

9 dialog społeczny,

10 procedura zmian.

CHECKLISTA – PIERWSZY PROJEKT ZUZP

- ☐ mamy strukturę dokumentu
- ☐ mamy rozdziały
- ☐ mamy propozycje zapisów
- ☐ mamy załączniki
- ☐ mamy uzasadnienie
- ☐ mamy priorytety
- ☐ projekt został omówiony w organizacji

Podsumowanie Rozdziału IX

Projekt ZUZP nie ma być dokumentem pokazującym, ile związek chce "zabrać" pracodawcy.

Ma pokazać:

- ✓ **jakie problemy istnieją,**
- ✓ **jakie proponujemy rozwiązania,**
- ✓ **dłaczego będą korzystne dla obu stron.**

ROZDZIAŁ X

JAK PRZEKONAĆ PRACODAWCĘ DO ZAWARCIA ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY?

Strategia dialogu społecznego i budowania poparcia dla ZUZP

10.1. Największy problem – pracodawca często boi się ZUZP

W wielu zakładach pierwsza reakcja pracodawcy wygląda tak:

"Układ zbiorowy ograniczy nam możliwość zarządzania."

albo:

"To będzie dokument, który zablokuje firmę."

albo:

"Nie chcemy kolejnych regulacji."

Organizacja związkowa musi zmienić sposób przedstawiania tematu.

Nie:

"Chcemy wprowadzić więcej obowiązków dla pracodawcy."

Tylko:

"Chcemy stworzyć jasne zasady, które ograniczą konflikty i uporządkują funkcjonowanie zakładu."

10.2. Jak patrzy pracodawca?

Pracodawca najczęściej analizuje pięć rzeczy:

1. Koszty

Pytanie:

"Ile to będzie kosztować?"

2. Elastyczność

Pytanie:

"Czy nadal będziemy mogli reagować na zmiany?"

3. Ryzyko

Pytanie:

"Czy podpisanie układu nie stworzy problemów prawnych?"

4. Relacje

Pytanie:

"Czy dzięki temu będzie spokojniej?"

5. Zarządzanie

Pytanie:

"Czy kierownicy nadal będą mogli kierować ludźmi?"

Zadanie związku:

Odpowiedzieć na te pytania zanim pracodawca je zada.

10.3. Najważniejsze argumenty ZA ZUZP

Argument 1

Stabilizacja zatrudnienia

Pracodawca ma problem:

rotacja,

brak pracowników,

trudności z rekrutacją.

Związek wskazuje:

"Jasne zasady wynagradzania i rozwoju zawodowego zwiększają przywiązanie pracowników do zakładu."

Argument 2

Mniej konfliktów

Bez ZUZP:

Pracownik:

"Dlaczego on dostał premię, a ja nie?"

Z ZUZP:

Pracownik:

"Znam kryteria i zasady."

Argument 3

Lepsza komunikacja

Układ wymusza:

rozmowę,

konsultacje,

wymianę informacji.

Argument 4

Profesjonalizacja zarządzania

Dobry ZUZP:

porządkuje system płac,

eliminuje przypadkowość,

ułatwia planowanie kosztów.

10.4. Argumentacja ekonomiczna

Nie mówimy:

"Pracownicy zasługują."

To ważne, ale niewystarczające w rozmowie z zarządem.

Mówimy:

"Inwestycja w stabilność pracowników zmniejsza koszty funkcjonowania zakładu."

Przykład:

Zakład:

1000 pracowników.

Rocznie odchodzi:

150 osób.

Koszty:

rekrutacji,

badań,

wdrożenia,

szkoleń.

Koszt jednej osoby:

np. 10 000 zł.

Roczny koszt rotacji:

$150 \times 10\,000 \text{ zł} = 1\,500\,000 \text{ zł}$

Wniosek:

Rozwiązanie poprawiające zatrzymanie pracowników może być tańsze niż brak działania.

10.5. Jak przedstawić ZUZP zarządowi?

Nie zaczynamy od projektu 100 stron.

To błąd.

Pierwsza prezentacja powinna mieć:

10 slajdów

SLIDE 1

Dlaczego rozmawiamy?

Przykład:

"Propozycja uporządkowania zasad zatrudnienia poprzez Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy."

SLIDE 2

Obecna sytuacja

Problemy:

rotacja,

brak przejrzystości,
nierówności,
konflikty.

SLIDE 3

Cel

"Stworzenie stabilnych i jasnych zasad."

SLIDE 4

Co reguluje ZUZP?

wynagrodzenia,
czas pracy,
świadczenia,
zasady współpracy.

SLIDE 5

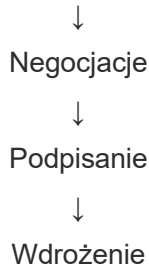
Korzyści dla pracowników
bezpieczeństwo,
przewidywalność,
jasne zasady.

SLIDE 6

Korzyści dla pracodawcy
stabilizacja,
mniej sporów,
łatwiejsze zarządzanie.

SLIDE 7

Proces
Analiza
↓
Projekt



SLIDE 8

Zasady negocjacji

dialog,
poufność,
wzajemny szacunek.

SLIDE 9

Harmonogram

Przykład:

3–6 miesięcy przygotowania.

6–12 miesięcy negocjacji.

SLIDE 10

Decyzja

"Rozpocznijmy wspólnie prace."

10.6. Jak reagować na typowe obawy pracodawcy?

Obawa 1:

"ZUZP będzie nas blokował."

Odpowiedź:

"Układ nie odbiera możliwości zarządzania. Określa tylko jasne zasady tam, gdzie dziś występują nieporozumienia."

Obawa 2:

"To będzie za drogie."

Odpowiedź:

"Nie wszystkie zapisy mają charakter finansowy. Część dotyczy organizacji pracy, procedur i komunikacji."

Obawa 3:

"Po podpisaniu nie będzie można nic zmienić."

Odpowiedź:

"Układ może być zmieniany w drodze wspólnych uzgodnień stron."

Obawa 4:

"Mamy regulaminy, po co nam ZUZP?"

Odpowiedź:

"Regulaminy są jednostronnymi aktami pracodawcy. Układ jest wspólnym porozumieniem stron i daje większą stabilność."

10.7. Nowe podejście UE do układów zbiorowych

W ostatnich latach w Unii Europejskiej wzrosło znaczenie układów zbiorowych pracy jako narzędzia:

- ✓ dialogu społecznego,
- ✓ poprawy warunków pracy,
- ✓ przeciwdziałania ubóstwu pracujących,
- ✓ wzmacniania rokowań zbiorowych.

Jednym z ważnych kierunków polityki UE jest zwiększanie znaczenia negocjacji zbiorowych.

Dla NSZZ "Solidarność" oznacza to:

Nie należy traktować ZUZP jako rozwiązania przeszłości.

To jest narzędzie przyszłości.

10.8. Plan pierwszych 90 dni

Dni 1–30

Organizacja:

- ☒ uchwała Komisji Zakładowej
- ☒ powołanie zespołu
- ☒ ankieta pracowników
- ☒ analiza problemów

Dni 31–60

Przygotowanie:

- ☒ projekt struktury ZUZP
- ☒ lista postulatów
- ☒ argumentacja
- ☒ pierwsze rozmowy

Dni 61–90

Start negocjacji:

- ☒ pismo do pracodawcy
- ☒ pierwsze spotkanie
- ☒ harmonogram
- ☒ zespoły negocjacyjne

10.9. Rola przewodniczącego

Przewodniczący nie powinien być tylko osobą, która "przynosi postulaty".

Powinien być:

- ✓ organizatorem dialogu,
- ✓ rzecznikiem pracowników,
- ✓ negocjatorem,
- ✓ osobą budującą porozumienie.

Najważniejsza zasada:

Najlepszy przewodniczący nie mówi tylko "czego chcemy". Pokazuje "dlaczego to rozwiązanie jest dobre dla całego zakładu".

CHECKLISTA – ROZMOWA Z PRACODAWCĄ

- ☐ przygotowaliśmy argumenty
- ☐ znamy problemy zakładu
- ☐ mamy dane
- ☐ pokazujemy korzyści
- ☐ nie zaczynamy od konfliktu
- ☐ mamy propozycję procesu
- ☐ dokumentujemy rozmowy

Podsumowanie Rozdziału X

ZUZP nie zostanie zawarty dlatego, że związek ma rację.

ZUZP zostanie zawarty wtedy, gdy obie strony zobaczą wartość w tym rozwiązaniu.

Rolą NSZZ "Solidarność" jest pokazać:

**pracownikom – że warto walczyć o uporządkowanie praw,
pracodawcom – że stabilne zasady pomagają zarządzać
zakładem.**

ROZDZIAŁ XI

NAJCZĘSTSZE PROBLEMY I PRZESZKODY W TWORZENIU ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Jak reagować, gdy pracodawca unika, opóźnia lub blokuje rokowania

11.1. Najważniejsza zasada

Brak chęci pracodawcy nie może oznaczać braku działania związku

W praktyce spotykamy trzy sytuacje:

SCENARIUSZ A

Pracodawca jest otwarty

Mówi:

"Porozmawiajmy, zobaczmy, co możemy zrobić."

To najlepsza sytuacja.

SCENARIUSZ B

Pracodawca jest ostrożny

Mówi:

"Nie wiemy, czy to jest potrzebne."

Tu potrzebna jest edukacja i argumentacja.

SCENARIUSZ C

Pracodawca odmawia

Mówi:

"Nie jesteśmy zainteresowani."

Tu organizacja musi działać konsekwentnie.

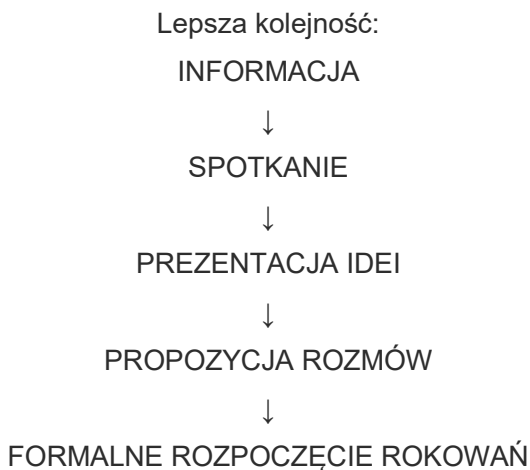
11.2. Pierwszy błąd – wejście od razu w konflikt

Częsty błąd:

Związek wysłał pismo:

"Żądamy natychmiastowego rozpoczęcia negocjacji."

Czasami jest to konieczne, ale jako pierwsza metoda często zamyka rozmowę.



11.3. Pracodawca mówi:

"Nie potrzebujemy ZUZP"

To jedna z najczęstszych odpowiedzi.

Nie odpowiadamy:

"Potrzebujemy, bo tak."

Pytamy:

"Jakie rozwiązania obecnie zapewniają przejrzyste zasady wynagradzania i rozwiązywania problemów pracowników?"

Następnie pokazujemy:

- brak jednolitych zasad,
- nierówności,
- brak ścieżek rozwoju,
- problemy z zatrudnieniem.

11.4. Pracodawca mówi:

"Mamy regulamin wynagradzania"

Odpowiedź:

Regulamin i ZUZP to dwa różne narzędzia.

Regulamin:

- tworzony przez pracodawcę,
- może być zmieniany jednostronnie w granicach prawa,
- nie jest efektem rokowań.

Układ zbiorowy:

- jest porozumieniem stron,
- wymaga negocjacji,
- daje większą stabilność.

Porównanie

Regulamin	ZUZP
decyzja pracodawcy	porozumienie stron
konsultacje	rokowania
mniej stabilność	większa stabilność
jednostronna zmiana	wspólna zmiana

11.5. Pracodawca mówi:

"Nie mamy pieniędzy"

To nie kończy rozmowy.

Pytania:

Czy wszystkie rozwiązania w ZUZP wymagają pieniędzy?

Nie.

Można negocjować:

- zasady awansu,
- przejrzystość premii,
- harmonogramy,
- komunikację,
- procedury.

Czy brak pieniędzy jest stały?

Czy:

- firma ma problemy?
- czy jest to argument ogólny?

11.6. Pracodawca przeciąga rozmowy

Przykład:

Styczeń:

"wrócimy do tematu."

Marzec:

"musimy przeanalizować."

Czerwiec:

"nie mamy stanowiska."

To może oznaczać:

- brak decyzji,
- brak przygotowania,
- próbę przeczekania.

Jak reagować?

Zawsze pisemnie.

Przykład:

"W związku z prowadzonymi rozmowami dotyczącymi zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy zwracamy się o przedstawienie propozycji harmonogramu dalszych prac."

11.7. Harmonogram negocjacji

Nie pozwalamy, aby rozmowy były bezterminowe.

Przykład:

Etap	Termin
powołanie zespołów	miesiąc 1
wymiana informacji	miesiąc 2
pierwsza wersja projektu	miesiąc 3
negocjacje zapisów	miesiące 4-8
podpisanie	miesiąc 9

11.8. Co zrobić, gdy pracodawca chce rozmawiać tylko ogólnie?**Przykład:**

Pracodawca:

"Jesteśmy za dialogiem."

Ale:

- brak terminów,
- brak projektu,
- brak konkretnych tematów.

Odpowiedź:

Dialog musi mieć:

- strony,
- temat,
- harmonogram,
- dokumentowanie.

11.9. Zespół negocjacyjny NSZZ "Solidarność"

Nie powinien składać się wyłącznie z przewodniczącego.

Optymalny skład:

Przewodniczący

koordynacja.

Osoba znająca prawo pracy

analiza zapisów.

Pracownik z doświadczeniem zakładowym

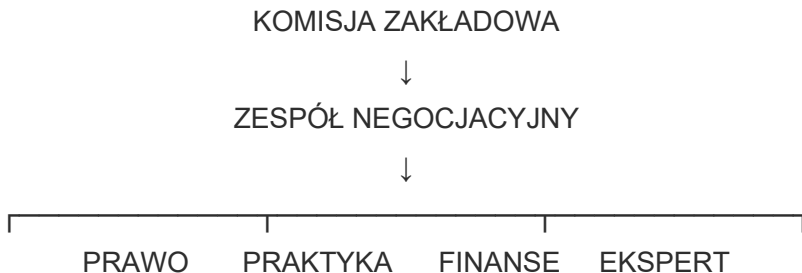
praktyka.

Osoba znająca finanse lub wynagrodzenia

argumenty ekonomiczne.

Ekspert Regionu

wsparcie.



11.10. Jak komunikować się z pracownikami?

Bardzo ważny element.

Pracownicy muszą wiedzieć:

- dlaczego negocjujemy,
- co chcemy osiągnąć,
- na jakim jesteśmy etapie.

Nie komunikujemy:

- "Pracodawca znowu nie chce."

Komunikujemy:

- "Prowadzimy rozmowy nad stworzeniem przejrzystych zasad wynagradzania i warunków pracy."

11.11. Ankieta pracowników – narzędzie siły związku

Przed negocjacjami warto przeprowadzić badanie.

Przykładowe pytania:

1.

Czy obecny system wynagradzania jest dla Pani/Pana jasny?

TAK / NIE

2.

Które elementy powinny zostać uregulowane?

- ☐ wynagrodzenia
- ☐ premie
- ☐ dodatki
- ☐ czas pracy
- ☐ świadczenia

3.

Czy popiera Pani/Pan rozpoczęcie prac nad ZUZP?

TAK / NIE

Dlaczego to ważne?

Bo związek pokazuje:

"Nie jest to pomysł kilku działaczy. To potrzeba pracowników."

Ankietę warto przygotować w formie elektronicznej i udostępnić w aplikacji mobilnej SOLJG

11.12. Kiedy przygotować protokół rozbieżności?

Nie każde negocjacje kończą się podpisaniem układu.

Czasami strony nie osiągają porozumienia.

Wtedy należy dokumentować:

- jakie były propozycje,
- jakie były stanowiska,
- gdzie wystąpiła różnica.

Protokół rozbieżności powinien zawierać:

- datę,
- strony,
- zakres sporu,
- stanowisko każdej strony,
- podpisy.

11.13. Największe błędy organizacji związkowych

Błąd 1

Brak przygotowania.

Błąd 2

Projekt oderwany od realiów zakładu.

Błąd 3

Skupienie wyłącznie na pieniądzach.

Błąd 4

Brak komunikacji z członkami.

Błąd 5

Jedna osoba prowadzi wszystko.

11.14. Zasada "małych zwycięstw"

Nie zawsze trzeba zaczynać od największych zmian.

Czasami sukcesem jest:

- ✓ uporządkowanie premii,
- ✓ wprowadzenie tabeli stanowisk,
- ✓ jasne zasady awansu,
- ✓ dodatkowe świadczenie,
- ✓ procedura konsultacji.

Małe zwycięstwa budują:

- ✓ zaufanie,
- ✓ członkostwo,
- ✓ pozycję związku.

CHECKLISTA – GDY PRACODAWCA STAWIA OPÓR

- ☐ nie reaguję emocjonalnie
- ☐ dokumentuję każde stanowisko
- ☐ pytam o konkretne przyczyny
- ☐ pokazuję korzyści
- ☐ angażuję Region
- ☐ informuję pracowników
- ☐ utrzymuję presję dialogu

Podsumowanie Rozdziału XI

Najsilniejsza organizacja związkowa nie jest tą, która najgłośniej protestuje.

Najsilniejsza jest ta, która:

- ✓ zna prawo,
- ✓ zna problemy pracowników,
- ✓ ma przygotowane rozwiązania,
- ✓ potrafi prowadzić negocjacje.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy jest jednym z najważniejszych narzędzi budowania trwałej pozycji NSZZ "Solidarność" w zakładzie pracy.

ROZDZIAŁ XII

WDROŻENIE ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY PO PODPISANIU

Jak sprawić, aby ZUZP nie został tylko dokumentem w szufladzie

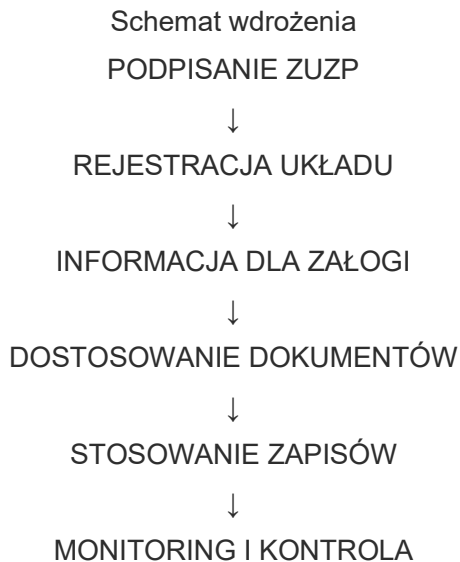
12.1. Podpisanie układu – co dalej?

Po zakończeniu negocjacji i podpisaniu dokumentu rozpoczyna się najważniejszy etap:

WDROŻENIE

Czyli:

- przekazanie informacji pracownikom,
- dostosowanie dokumentów zakładowych,
- rozpoczęcie stosowania zapisów,
- kontrola realizacji.



12.2. Rejestracja Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy zaczyna funkcjonować zgodnie z przepisami po dokonaniu odpowiednich czynności rejestracyjnych.

Strony powinny przygotować:

- podpisany tekst układu,
- załączniki,
- dokumenty wymagane przepisami,
- podpisy osób uprawnionych.

Dlaczego rejestracja jest ważna?

Ponieważ:

- potwierdza prawidłowość zawarcia układu,
- zapewnia formalne funkcjonowanie dokumentu,
- umożliwia korzystanie z jego zapisów.

12.3. Komunikacja z pracownikami

Największy błąd po podpisaniu:

"Układ jest podpisany, każdy może sobie przeczytać."

Nie.

Pracownik nie będzie czytał 80 stron dokumentu.

Organizacja musi go nauczyć korzystania z układu.

Plan komunikacji

Etap 1

Informacja:

"Podpisaliśmy ZUZP – co to oznacza?"

Etap 2

Wyjaśnienie:

"Jakie prawa zyskują pracownicy?"

Etap 3

Instrukcja:

"Jak sprawdzić swoje uprawnienia?"

Przykład komunikatu dla pracowników:

"Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy to wspólnie wynegocjowane zasady dotyczące wynagrodzeń, czasu pracy, świadczeń i warunków zatrudnienia. Od teraz każdy pracownik może sprawdzić swoje prawa w jednym dokumencie."

12.4. Przygotowanie "ściągi dla pracownika"

Bardzo dobre rozwiązanie.

Nie każdy przeczyta cały układ.

Dlatego NSZZ "Solidarność" powinien przygotować:

INFORMATOR PRACOWNIKA

np. 10 stron.

Co powinno się znaleźć?

- Wynagrodzenia
- jakie są składniki płacy,
- jakie dodatki przysługują.
- Premie
- kto ma prawo,
- jakie kryteria.
- Czas pracy
- zasady planowania,
- nadgodziny.
- Świadczenia
- co przysługuje pracownikowi.

12.5. Szkolenie kadry kierowniczej

Bardzo często problem nie wynika ze złej woli pracodawcy.

Problemem jest:

"Kierownik nie zna zapisów układu."

Dlatego należy przeszkolić:

- ✓ dyrektorów,
- ✓ kierowników,
- ✓ osoby kadrowe,
- ✓ osoby naliczające wynagrodzenia.

Zakres szkolenia:

1.

Czym jest ZUZP?

2.

Jakie prawa mają pracownicy?

3.

Jakie obowiązki ma pracodawca?

4.

Jak stosować nowe zasady?

12.6. Aktualizacja dokumentów zakładowych

Po wejściu w życie ZUZP należy sprawdzić:

Czy inne dokumenty nie są sprzeczne z układem.

Analiza:

Dokument	Co sprawdzić
Regulamin pracy	zgodność z czasem pracy
Regulamin wynagradzania	czy nadal obowiązuje
Regulamin premiowania	zgodność z ZUZP
ZFŚS	powiązania

Dokument	Co sprawdzić
Procedury HR	aktualność

12.7. Komisja monitorująca ZUZP

Bardzo dobre rozwiązanie.

Strony mogą powołać:

Zespół ds. monitorowania ZUZP

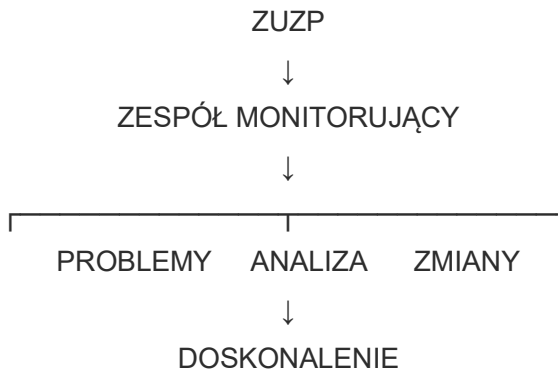
Skład:

- przedstawiciele pracodawcy,
- przedstawiciele NSZZ "Solidarność".

Zadania:

- ☒ analiza problemów,
- ☒ wyjaśnianie wątpliwości,
- ☒ proponowanie zmian,
- ☒ kontrola realizacji.

Schemat:



12.8. Kontrola realizacji zapisów

Organizacja związkowa powinna regularnie sprawdzać:

Wynagrodzenia

Czy:

- ✓ dodatki są wypłacane?
- ✓ premie są naliczane zgodnie z zasadami?

Czas pracy

Czy:

- ✓ harmonogramy są prawidłowe?
- ✓ nadgodziny są rozliczane?

Świadczenia

Czy:

- ✓ pracownicy otrzymują należne świadczenia?

12.9. Roczny przegląd ZUZP

Raz w roku warto zrobić:

RAPORT Z FUNKCJONOWANIA UKŁADU

Przykład:

Co działa?

- ✓ tabela wynagrodzeń
- ✓ premie
- ✓ procedury

Co wymaga poprawy?

- ✗ dodatki
- ✗ czas pracy
- ✗ komunikacja

Jakie zmiany proponujemy?

.....

12.10. Zmiana Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Zakład pracy się zmienia.

Zmieniają się:

- technologie,
- organizacja,
- oczekiwania pracowników.

Układ również powinien się rozwijać.

Zmiany mogą dotyczyć:

- nowych dodatków,
- nowych stanowisk,
- zmian systemu premiowego,
- nowych świadczeń.

12.11. Protokół dodatkowy

Nie zawsze trzeba zmieniać cały układ.

Można zawrzeć:

PROTOKÓŁ DODATKOWY

Przykład:

ZUZP:

- "Pracownikom przysługuje premia."

Po zmianie:

Protokół dodatkowy:

- "Od 1 stycznia wysokość premii wynosi..."

12.12. Rola Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność"

Po podpisaniu ZUZP organizacja nie może zniknąć.

Jej zadania:

1.

Pilnowanie stosowania układu.

2.

Pomoc pracownikom.

3.

Reagowanie na naruszenia.

4.

Przygotowywanie zmian.

5.

Budowanie świadomości pracowników.

12.13. ZUZP jako narzędzie budowania związku

To bardzo ważny element organizacyjny.

Pracownik powinien zobaczyć:

"Dzięki Solidarności mam konkretne prawa."

Nie tylko:

- protest,
- spór,
- interwencja.

Ale także:

- negocjowanie rozwiązań,
- poprawa warunków pracy,
- tworzenie zasad.

CHECKLISTA WDROŻENIA ZUZP

Po podpisaniu sprawdź:

- ☐ układ został prawidłowo zarejestrowany
- ☐ pracownicy zostali poinformowani
- ☐ kadra zna zapisy
- ☐ dokumenty zakładowe są zgodne
- ☐ działa monitoring
- ☐ organizacja prowadzi kontrolę
- ☐ przygotowujemy kolejne usprawnienia

Podsumowanie Rozdziału XII

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie żyje sam.

Żyje wtedy, gdy:

- ✓ pracownicy znają swoje prawa,
- ✓ pracodawca stosuje zasady,
- ✓ związek kontroluje realizację,
- ✓ strony prowadzą dalszy dialog.

ROZDZIAŁ XIII

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA SILNEJ ORGANIZACJI NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

Od związku reagującego na problemy do związku, który kształtuje przyszłość zakładu

13.1. Największe wyzwanie organizacji związkowych

W wielu zakładach pracownicy kojarzą związek zawodowy głównie z sytuacjami kryzysowymi:

- zwolnienia,
- konflikty,
- spory zbiorowe,
- interwencje.

To oczywiście ważna część działalności.

Ale nowoczesny związek musi pokazywać również:

- negocjowanie,
- tworzenie rozwiązań,
- poprawianie warunków pracy,
- budowanie stabilności.

Zmiana sposobu myślenia

Stary model:

PROBLEM



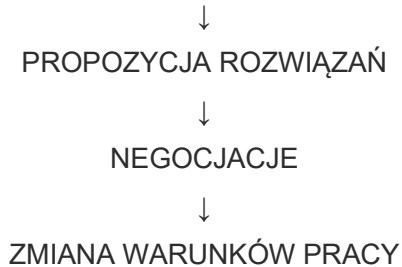
REAKCJA ZWIĄZKU



INTERWENCJA

Nowoczesny model:

ANALIZA POTRZEB



13.2. Dlaczego ZUZP wzmacnia związek?

Bo pokazuje konkretną wartość.

Pracownik widzi:

Nie tylko:

"Związek walczy."

Ale:

"Związek potrafi coś wynegocjować."

Przykładowe efekty ZUZP:

- ☒ jasne zasady wynagradzania,
- ☒ dodatkowe świadczenia,
- ☒ lepsza organizacja pracy,
- ☒ ochrona przed dowolnością decyzji,
- ☒ większa przejrzystość.

13.3. Największy błąd komunikacyjny

Nie mówimy:

"Dzięki nam dostaliście."

Dlaczego?

Bo część pracowników może odebrać to jako reklamę.

Lepszy komunikat:

"Dzięki wspólnym negocjacjom udało się stworzyć zasady, które będą obowiązywać wszystkich pracowników."

13.4. Kampania informacyjna przed rozpoczęciem prac nad ZUZP

Przedstawiciele związku powinni przeprowadzić akcję informacyjną.

Cel:

- wyjaśnić czym jest ZUZP,
- zebrać problemy,
- zaangażować pracowników.

Etap 1

Edukacja

Pracownik musi wiedzieć:

"Czym jest układ zbiorowy?"

Proste wyjaśnienie:

"To wspólnie uzgodnione zasady pracy i wynagradzania, które tworzą pracodawca i związek zawodowy."

Etap 2

Słuchanie pracowników

Nie zaczynamy od gotowej listy.

Najpierw pytamy:

Co jest największym problemem?

Co wymaga uporządkowania?

Co powinno się zmienić?

Etap 3

Informowanie o postępie

Pracownicy powinni wiedzieć:

rozpoczęliśmy rozmowy,

przedstawiliśmy propozycje,
negocjujemy.

13.5. Ankieta jako narzędzie organizacyjne

Ankieta dotycząca ZUZP pełni dwie funkcje:

1.

Zbiera informacje.

2.

Rozpoczyna rozmowę z pracownikiem.

Ankietę warto przygotować i udostępnić w naszej aplikacji mobilnej SOLJG

Przykładowa ankieta

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy – Twoje zdanie

1.

Czy obecne zasady wynagradzania są dla Ciebie jasne?

☐ Tak

☐ Nie

2.

Co wymaga największej poprawy?

☐ wynagrodzenia

☐ premie

☐ dodatki

☐ czas pracy

☐ atmosfera

☐ rozwój zawodowy

3.

Czy uważasz, że pracownicy powinni mieć większy wpływ na zasady obowiązujące w zakładzie?

☐ Tak

☐ Nie

4.

Jakie rozwiązanie powinno znaleźć się w ZUZP?

.....

13.6. Rozmowa z niezrzeszonym pracownikiem

To bardzo ważny moment.

Pracownik może powiedzieć:

"Nie jestem w związku, ale korzystam z tego, co wynegocjujecie."

Nie odpowiadamy:

"To zapisz się, bo korzystasz."

Lepsza rozmowa:

"Masz prawo korzystać z efektów negocjacji. Natomiast im więcej pracowników angażuje się w związek, tym silniejszą mamy pozycję podczas rozmów."

13.7. Jak mówić o członkostwie?

Nie:

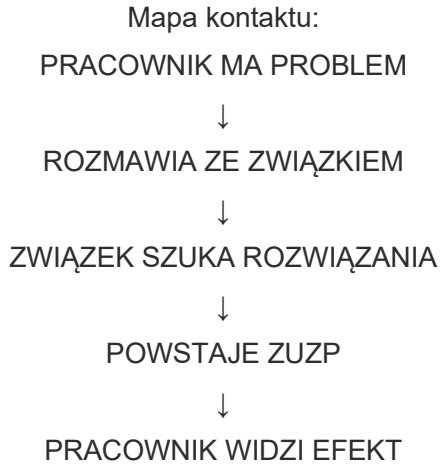
"Zapisz się, bo związek potrzebuje składek."

Tak:

"Silny związek to większy wpływ pracowników na decyzje dotyczące pracy, wynagrodzeń i przyszłości zakładu."

13.8. ZUZP a organizowanie nowych członków

Proces tworzenia układu daje wiele naturalnych okazji do rozmowy.



13.9. Budowanie zespołu negocjacyjnego

Negocjacje mogą być także szkołą nowych liderów.

Przewodniczący powinien angażować:

- ✓ młodszych pracowników,
- ✓ przedstawicieli różnych działów,
- ✓ osoby z wiedzą branżową.

Dlaczego?

Bo organizacja musi mieć przyszłość.

13.10. Komunikacja wewnętrzna organizacji

Organizacja powinna regularnie informować:

- ✓ członków,
- ✓ pracowników,
- ✓ struktury związku.

Przykładowe kanały:

- ☒ tablice informacyjne,
- ☒ newsletter,
- ☒ aplikacja SOLJG,

- ☑ spotkania,
- ☑ zebrania wydziałowe.

13.11. Wykorzystanie narzędzi cyfrowych

Nowoczesny związek powinien wykorzystywać:

- ✓ aplikacje mobilne,
- ✓ komunikatory,
- ✓ newslettery,
- ✓ elektroniczne ankiety.

Przykład:

Aplikacja związkowa może służyć do:
informowania o postępach negocjacji,
konsultacji zapisów,
zbierania opinii.

13.12. Mierzenie sukcesu organizacji

Nie mierzymy tylko:

"Ile osób przyszło na zebranie."

Patrzemy szerzej.

Wskaźniki:

Obszar	Pytanie
Członkowie	Czy liczba rośnie?
Kontakt	Czy pracownicy pytają związek?
Negocjacje	Czy mamy wpływ?
Zaufanie	Czy ludzie zgłaszają problemy?
Efekty	Czy zmieniamy warunki pracy?

13.13. ZUZP a przyszłość związków zawodowych

Świat pracy się zmienia.

Pracownicy oczekują:

- ✓ konkretów,
- ✓ przejrzystości,
- ✓ wpływu.

Sam sprzeciw już nie wystarczy.

Przyszłość organizacji związkowych to:

REPREZENTACJA
+
EKSPERTYZA
+
NEGOCJACJE
+
REALNE EFEKTY

CHECKLISTA DLA ORGANIZACJI NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

Czy potrafimy powiedzieć:

- ☐ czym jest ZUZP?
- ☐ jakie problemy rozwiązuje?
- ☐ co pracownicy zyskają?
- ☐ jak informujemy załogę?
- ☐ jak angażujemy nowych ludzi?
- ☐ jak pokazujemy efekty?

Podsumowanie Rozdziału XIII

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest tylko dokumentem prawnym.

To narzędzie:

- ✓ budowania zaufania,
- ✓ zwiększania wpływu pracowników,
- ✓ wzmacniania dialogu,
- ✓ rozwoju organizacji NSZZ "Solidarność".

Najsilniejszy związek to nie ten, który ma najwięcej deklaracji członkowskich.

Najsilniejszy jest ten, który pracownicy widzą jako potrzebny i skuteczny.

ROZDZIAŁ XIV

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY A NOWE REGULACJE UNII EUROPEJSKIEJ I POLSKI

Dlaczego rokowania zbiorowe będą coraz ważniejszym narzędziem działania NSZZ "Solidarność"

14.1. Dlaczego Europa wraca do układów zbiorowych?

Przez wiele lat w wielu krajach europejskich następowało osłabienie tradycyjnych form negocjacji zbiorowych.

Problemy, które zaczęły narastać, wzrost niestabilnych form zatrudnienia, presja na obniżanie kosztów pracy,

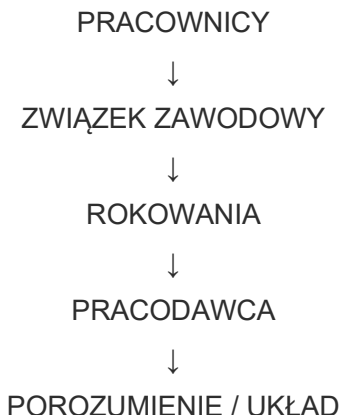
brak przejrzystych zasad wynagradzania, problemy z pozyskiwaniem pracowników, nierówności płacowe.

W odpowiedzi coraz częściej pojawia się przekonanie, że Silny dialog społeczny jest elementem stabilnej gospodarki.

14.2. Czym są rokowania zbiorowe?

Najprościej:

To sytuacja, gdy pracownicy poprzez swoją reprezentację negocjują wspólnie z pracodawcą zasady dotyczące pracy.



14.3. Europejski kierunek zmian

Unia Europejska wskazuje na znaczenie:

- ✓ dialogu społecznego,
- ✓ autonomii partnerów społecznych,
- ✓ rokowań zbiorowych,
- ✓ poprawy warunków pracy.

Dla organizacji NSZZ "Solidarność" oznacza to:

Nie należy przedstawiać ZUZP jako:

- "kolejnego dokumentu do podpisania."

Należy pokazywać:

- "Jest to europejski standard kształtowania warunków pracy."

14.4. Europejski model dialogu społecznego

W Europie funkcjonują różne modele.

Model 1

Silne układy branżowe

Przykładowo:

warunki pracy są ustalane szerzej niż pojedynczy zakład.

Model 2

Układy zakładowe

Każda firma negocjuje własne rozwiązania.

Model 3

Model mieszany

Część zasad ustalana jest branżowo, część zakładowo.

Polska historycznie posiadała narzędzia wszystkich tych poziomów, ale w praktyce liczba aktywnych układów zbiorowych jest ograniczona.

14.5. Dlaczego Polska potrzebuje większej liczby ZUZP?

Problemy polskiego rynku pracy:

1. Duże różnice pomiędzy zakładami

Dwóch pracowników na podobnych stanowiskach może mieć zupełnie różne warunki.

2. Brak jasnych zasad awansu

Pracownik często nie wie:

kiedy może liczyć na wzrost wynagrodzenia,
jakie musi spełnić wymagania.

3. Indywidualizacja problemów

Pracownik sam przeciwko pracodawcy ma ograniczoną możliwość negocjacji.

14.6. Jak wykorzystać argument europejski w rozmowie z pracodawcą?

Nie mówimy:

"Unia wam każe."

To jest błędny argument.

Mówimy:

"Współczesne standardy zarządzania zakładami pracy coraz częściej opierają się na dialogu społecznym i uzgadnianiu zasad pomiędzy pracodawcą a reprezentacją pracowników."

14.7. Nowe pokolenie pracowników – nowe oczekiwania

Młodzi pracownicy często nie znają historii związków zawodowych.

Ale interesują ich:

- sprawiedliwe wynagrodzenie,
- rozwój,
- stabilność,

- równowaga między pracą a życiem prywatnym.

ZUZP odpowiada na te potrzeby.

14.8. Obszary, które będą coraz ważniejsze

1. Wynagrodzenia

Nie tylko wysokość.

Także:

- przejrzystość,
- zasady wzrostu,
- równość.

2. Transformacja technologiczna

Automatyzacja i cyfryzacja zmieniają miejsca pracy.

Pytania:

- jakie kwalifikacje będą potrzebne?
- kto zapłaci za szkolenia?
- jak chronić pracowników?

3. Bezpieczeństwo zatrudnienia

Zmiany gospodarcze powodują potrzebę:

- konsultacji,
- informacji,
- przewidywalnych procedur.

4. Równe traktowanie

Coraz ważniejsze są:

- jasne kryteria wynagrodzeń,
- przeciwdziałanie dyskryminacji,
- transparentność.

14.9. Polska droga do silniejszego dialogu społecznego

Dla NSZZ "Solidarność" oznacza to konieczność zmiany podejścia.

Nie tylko:

"Bronimy tego, co mamy."

Ale:

"Tworzymy zasady przyszłości."

14.10. Strategia dla organizacji zakładowych na lata 2026+

Każda organizacja powinna odpowiedzieć sobie:

Pytanie 1

Czy w naszym zakładzie istnieje ZUZP?

TAK / NIE

Pytanie 2

Jeżeli nie:

Czy podjęliśmy próbę rozpoczęcia rozmów?

Pytanie 3

Czy pracownicy wiedzą, czym jest ZUZP?

Pytanie 4

Jakie trzy problemy powinien rozwiązać układ?

14.11. Plan działania organizacji

Etap pierwszy

Edukacja

szkolenie komisji zakładowej,

rozmowy z pracownikami,

analiza potrzeb.

Etap drugi

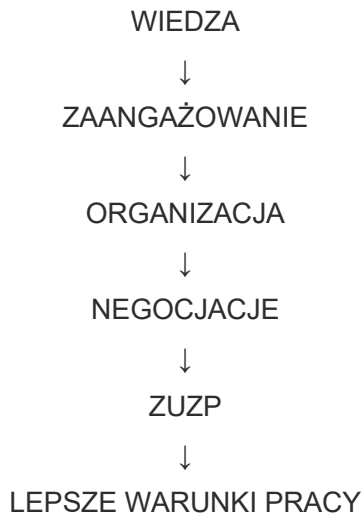
Przygotowanie

ankieta,

lista problemów,
projekt założeń.

Etap trzeci

Dialog
spotkanie z pracodawcą,
przedstawienie idei,
rozpoczęcie rokowań.



14.12. Najważniejszy przekaz dla przewodniczącego

Nie czekajmy, aż problemy wymuszą działanie.

Silna organizacja:

- przewiduje problemy,
- proponuje rozwiązania,
- prowadzi dialog.

14.13. Argument końcowy dla pracodawcy

Można powiedzieć:

"Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest dokumentem przeciwko pracodawcy. Jest wspólnie ustalonym systemem zasad, który pozwala pracownikom wiedzieć, czego mogą oczekiwać, a pracodawcy – jakie reguły obowiązują w zakładzie."

CHECKLISTA – WYKORZYSTANIE NOWYCH TRENDÓW

Czy organizacja:

- ☐ zna kierunek zmian europejskich?
- ☐ potrafi wyjaśnić znaczenie dialogu społecznego?
- ☐ przygotowała argumenty dla pracodawcy?
- ☐ rozmawia z młodymi pracownikami?
- ☐ pokazuje ZUZP jako narzędzie przyszłości?

Podsumowanie Rozdziału XIV

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy wpisuje się w szerszy kierunek zmian na rynku pracy.

Dla NSZZ "Solidarność" jest to szansa na:

- odzyskanie inicjatywy,
- budowanie organizacji,
- zwiększenie wpływu pracowników,
- tworzenie nowoczesnego dialogu społecznego.

ROZDZIAŁ XV

OD PIERWSZEJ ROZMOWY DO PODPISANIA ZUZP PRAKTYCZNA INSTRUKCJA DLA PRZEWODNICZĄCEGO NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

180 dni przygotowania i prowadzenia procesu negocjacyjnego

15.1. Zasada podstawowa

Nie zaczynamy od napisania układu.

To najczęstszy błąd.

Przewodniczący mówi:

"Napisaliśmy projekt, teraz dajemy go pracodawcy."

To często kończy się niepowodzeniem.

Prawidłowa kolejność:

DIAGNOZA



DECYZJA ORGANIZACJI



ROZMOWA Z PRACOWNIKAMI



PRZYGOTOWANIE ARGUMENTÓW



ROZMOWA Z PRACODAWCĄ



NEGOCJACJE



PODPISANIE ZUZP

ETAP I

PIERWSZE 30 DNI – PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI

Dzień 1

Decyzja Komisji Zakładowej

Komisja Zakładowa powinna podjąć uchwałę.

Przykładowa treść uchwały:

Uchwała Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność"

w sprawie rozpoczęcia działań zmierzających do zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Komisja Zakładowa postanawia:

rozpocząć działania zmierzające do zawarcia ZUZP,
powołać zespół roboczy,
przeprowadzić analizę potrzeb pracowników,
przygotować propozycję obszarów wymagających uregulowania,
wystąpić do pracodawcy z propozycją rozpoczęcia dialogu.

Dlaczego uchwała jest ważna?

Bo pokazuje:

- decyzję organizacji,
- mandat przewodniczącego,
- uporządkowanie działań.

Dni 2–7

Powołanie zespołu ds. ZUZP

Nie może być to jednoosobowa inicjatywa przewodniczącego.

Zespół powinien mieć:

Osoba	Zadanie
Przewodniczący	koordynacja
Członek Komisji	organizacja
Osoba znająca zakład	praktyka
Specjalista prawa pracy	analiza
Przedstawiciel różnych działów	potrzeby pracowników

Dni 7–14

Diagnoza zakładu

Zanim zaczniemy rozmowy, musimy wiedzieć:

Co chcemy zmienić?

Przygotowujemy analizę.

Tabela diagnozy

Obszar	Problem	Skutek
Wynagrodzenia	brak jasnych zasad	konflikty
Premie	uznaniowość	brak motywacji
Awans	brak kryteriów	frustracja
Czas pracy	nierówne zasady	spory
Świadczenia	brak informacji	niezadowolenie

Dni 14–30

Konsultacje z pracownikami

Nie tworzymy układu "zza biurka".

Pytamy ludzi.

Przykładowe pytania:

1.

Co w obecnych warunkach pracy wymaga największej poprawy?

2.

Czy zasady wynagradzania są jasne?

3.

Czy premie są przyznawane według zrozumiałych zasad?

4.

Jakie świadczenia powinny znaleźć się w ZUZP?

5.

Czy popierasz rozpoczęcie rozmów?

ETAP II

DNI 31–60 – PRZYGOTOWANIE STANOWISKA ZWIĄZKU

Po zebraniu informacji Komisja Zakładowa przygotowuje:

Dokument nr 1

Założenia do ZUZP

Nie cały układ.

Najpierw założenia.

Przykład:

Organizacja NSZZ "Solidarność" proponuje uregulowanie:
zasad wynagradzania,

systemu premiowego,
 dodatków,
 awansu zawodowego,
 szkoleń,
 czasu pracy,
 świadczeń dodatkowych.

Dokument nr 2

Uzasadnienie rozpoczęcia rozmów

Pracodawca powinien wiedzieć:

Dlaczego?

Przykład:

"Celem rozpoczęcia rozmów jest uporządkowanie obowiązujących zasad zatrudnienia, zwiększenie przejrzystości systemu wynagradzania oraz budowanie stabilnych relacji społecznych w zakładzie pracy."

ETAP III

PIERWSZE OFICJALNE WYSTĄPIENIE DO PRACODAWCY

Jak napisać pismo?

Nie zaczynamy:

"Żądamy podpisania ZUZP."

Lepiej:

"Zwracamy się z propozycją rozpoczęcia rozmów dotyczących zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy."

Elementy pisma:

- ✓ wskazanie podstawy działania,
- ✓ uzasadnienie,
- ✓ propozycja spotkania,

- ✓ propozycja harmonogramu.

Wzór:

Szanowny Panie Dyrektorze / Prezesie,

Mając na uwadze potrzebę dalszego rozwoju dialogu społecznego w zakładzie pracy, Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność" proponuje rozpoczęcie rozmów dotyczących zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Naszym celem jest stworzenie przejrzystych zasad dotyczących warunków zatrudnienia, wynagradzania oraz wzajemnej współpracy stron.

Proponujemy pierwsze spotkanie w terminie

ETAP IV

DNI 60–90 – ROZPOCZĘCIE NEGOCJACJI

Pierwsze spotkanie

Nie negocjujemy jeszcze paragrafów.

Cel pierwszego spotkania:

ustalić:

- ☒ kto negocjuje,
- ☒ harmonogram,
- ☒ zasady pracy,
- ☒ sposób wymiany informacji.

Protokół pierwszego spotkania

Powinien zawierać:

- datę,
- uczestników,
- ustalenia,
- kolejne terminy.
- Harmonogram negocjacji
-

Przykład:

Etap	Termin
sprawy ogólne	miesiąc 1
wynagrodzenia	miesiące 2-3
czas pracy	miesiąc 4
świadczenia	miesiąc 5
uzgodnienia końcowe	miesiąc 6

ETAP V**DNI 90–180 – NEGOCJOWANIE ZAPISÓW**

Kolejność rozmów:

1. Postanowienia ogólne

Najłatwiejsze.

2. Czas pracy

3. Świadczenia

4. Wynagrodzenia

Najtrudniejsze.

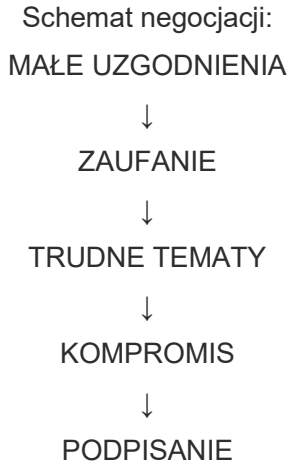
Dlaczego wynagrodzenia później?

Bo jeśli strony nie zbudują sposobu rozmowy, temat pieniędzy może zablokować cały proces.

Zasada negocjacyjna:

Najpierw budujemy porozumienie.

Potem rozwiązujemy najtrudniejsze kwestie.



5.2. Złote zasady przewodniczącego podczas negocjacji

Zasada 1

Nigdy nie przychodź bez przygotowania.

Zasada 2

Nie negocjuj emocjami.

Zasada 3

Każdy zapis musi mieć uzasadnienie.

Zasada 4

Zawsze dokumentuj ustalenia.

Zasada 5

Nie obiecuj pracownikom czegoś, czego nie wynegocjowano.

CHECKLISTA – PIERWSZE 180 DNI

- ☐ uchwała Komisji Zakładowej
- ☐ zespół ds. ZUZP
- ☐ analiza problemów
- ☐ ankieta pracowników
- ☐ stanowisko związku

- ☐ pismo do pracodawcy
- ☐ pierwsze spotkanie
- ☐ harmonogram
- ☐ negocjacje
- ☐ projekt układu

Podsumowanie Rozdziału XV

Największym błędem jest czekanie na idealny moment.

Nie ma idealnego momentu.

Proces ZUZP zaczyna się od jednego działania:

- **decyzji organizacji, że pracownicy chcą wspólnie kształtować swoje warunki pracy.**

ROZDZIAŁ XVI

PAKIET DOKUMENTÓW STARTOWYCH DLA PRZEWODNICZĄCEGO NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

Gotowe wzory dokumentów rozpoczynających proces tworzenia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

16.1. Dlaczego dokumentacja jest tak ważna?

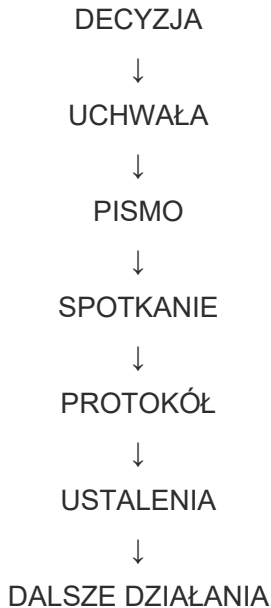
W procesie tworzenia ZUZP wiele organizacji popełnia jeden podstawowy błąd:

"Porozmawialiśmy z dyrektorem, zobaczymy co dalej."

To nie jest negocjacja.

To jest nieformalna rozmowa.

Profesjonalna organizacja działa według zasady:



Dokumentowanie daje:

- ☒ powagę działania,
- ☒ ciągłość rozmów,
- ☒ ochronę organizacji,
- ☒ możliwość pokazania członkom efektów pracy.

DOKUMENT NR 1

UCHWAŁA KOMISJI ZAKŁADOWEJ NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

w sprawie rozpoczęcia działań zmierzających do zawarcia
Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Uchwała nr

Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność"

z dnia

§1

Komisja Zakładowa NSZZ "Solidarność" postanawia rozpocząć
działania zmierzające do zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego
Pracy u pracodawcy:

.....

§2

Celem rozpoczęcia prac nad ZUZP jest:

uporządkowanie zasad wynagradzania pracowników,
stworzenie przejrzystych zasad zatrudnienia,
określenie dodatkowych uprawnień pracowniczych,
rozwój dialogu społecznego w zakładzie pracy.

§3

Komisja Zakładowa powołuje Zespół ds. przygotowania projektu
ZUZP w składzie:

.....
.....
.....

§4

Do zadań zespołu należy:

analiza obecnych warunków pracy,
zebranie opinii pracowników,
przygotowanie propozycji zapisów,
przygotowanie stanowiska organizacji.

§5

Wykonanie uchwały powierza się Przewodniczącemu Komisji Zakładowej.

Podpisy:

Przewodniczący:

.....

Członkowie Komisji:

.....

DOKUMENT NR 2

PISMO DO PRACODAWCY O ROZPOCZĘCIE ROZMÓW

Zakładowa Organizacja NSZZ "Solidarność"

.....

Do:

.....

Wniosek o rozpoczęcie rozmów dotyczących zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Szanowni Państwo,

Mając na uwadze potrzebę dalszego rozwoju dialogu społecznego oraz uporządkowania zasad dotyczących warunków zatrudnienia, wynagradzania i organizacji pracy, Zakładowa Organizacja NSZZ "Solidarność" zwraca się z propozycją rozpoczęcia rozmów dotyczących zawarcia Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Naszym celem jest stworzenie dokumentu, który będzie określał jasne i stabilne zasady obowiązujące pracowników oraz pracodawcę.

Proponujemy rozpoczęcie rozmów poprzez:

ustalenie zespołów negocjacyjnych,

określenie harmonogramu prac,

wymianę informacji niezbędnych do prowadzenia rokowań.

Proponujemy pierwsze spotkanie w terminie:

.....

Z poważaniem

Przewodniczący

.....

DOKUMENT NR 3

POWOŁANIE ZESPOŁU NEGOCJACYJNEGO NSZZ "SOLIDARNOŚĆ"

Decyzja Komisji Zakładowej

Komisja Zakładowa powołuje zespół negocjacyjny do prowadzenia rozmów dotyczących Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

Skład zespołu:

Funkcja

Osoba

Przewodniczący zespołu

Ekspert prawa pracy

Przedstawiciel pracowników

Specjalista wynagrodzeń

Członek Komisji Zakładowej

Zadania zespołu:

przygotowanie stanowiska negocjacyjnego,
udział w spotkaniach,
analiza propozycji pracodawcy,
przedstawianie informacji Komisji Zakładowej.

DOKUMENT NR 4

ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW

"Jakich zmian potrzebujemy w naszym zakładzie pracy?"

1. Czy obecne zasady wynagradzania są jasne?

☐ TAK

☐ NIE

2. Czy system premiowania jest przejrzysty?

☐ TAK

☐ NIE

3. Co wymaga największej poprawy?

☐ wynagrodzenia

☐ premie

☐ dodatki

☐ czas pracy

☐ świadczenia

☐ szkolenia

☐ bezpieczeństwo pracy

4. Jakie dodatkowe świadczenia powinny znaleźć się w ZUZP?

.....

5. Czy popierasz rozpoczęcie rozmów dotyczących ZUZP?

☐ TAK

☐ NIE

DOKUMENT NR 5

HARMONOGRAM NEGOCJACJI ZUZP

Etap	Zakres	Termin
1	organizacja negocjacji	
2	postanowienia ogólne	
3	czas pracy	
4	wynagrodzenia	
5	świadczenia	
6	załączniki	
7	podpisanie	

DOKUMENT NR 6

PROTOKÓŁ ZE SPOTKANIA NEGOCJACYJNEGO

Data:

.....

Miejsce:

.....

Strony:

Pracodawca:

.....

NSZZ "Solidarność":

.....

Tematy spotkania:

.....

.....

.....

Ustalenia:

.....

.....

Kolejne spotkanie:

Data:

.....

Podpisy:

Pracodawca:

.....

NSZZ "Solidarność":

.....

16.2. Teczka ZUZP – jak ją prowadzić?

Każda organizacja powinna założyć osobną dokumentację.

Teczka powinna zawierać:

Dział 1

Decyzje organizacji

uchwały,

decyzje,

pełnomocnictwa.

Dział 2

Korespondencja
pisma do pracodawcy,
odpowiedzi.

Dział 3

Materiały negocjacyjne
projekty,
poprawki,
propozycje.

Dział 4

Protokoły
spotkania,
ustalenia.

Dział 5

Ostateczny ZUZP
tekst główny,
załączniki,
protokoły dodatkowe.

16.3. Elektroniczne archiwum ZUZP

Warto stworzyć folder:

ZUZP_2026

|

├— 01_Uchwały

├— 02_Pisma

├— 03_Ankiety

├— 04_Projekty

├— 05_Negocjacje

├— 06_Podpisany_ZUZP

└— 07_Zmiany

6.4. Najczęstsze błędy przy dokumentowaniu

Błąd 1

Brak protokołów.

Błąd 2

Ustalenia tylko ustne.

Błąd 3

Brak dat.

Błąd 4

Brak archiwizacji kolejnych wersji.

CHECKLISTA STARTOWA

Przed rozpoczęciem rozmów sprawdź:

- ☐ Komisja Zakładowa podjęła uchwałę
- ☐ powołano zespół
- ☐ przygotowano diagnozę
- ☐ zebrano opinie pracowników
- ☐ przygotowano pismo do pracodawcy
- ☐ założono dokumentację
- ☐ ustalono sposób komunikacji

Podsumowanie Rozdziału XVI

Profesjonalna organizacja związkowa nie działa przypadkowo.

Każdy etap tworzenia ZUZP musi być:

- **przemyślany,**
- **udokumentowany,**
- **komunikowany,**
- **kontrolowany.**

Dobrze przygotowana dokumentacja często decyduje o powodzeniu całego procesu.

ROZDZIAŁ XVII

SPECYFIKA ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY W RÓŻNYCH BRANŻACH

Jak dostosować ZUZP do charakteru zakładu pracy

17.1. Uniwersalna zasada tworzenia ZUZP

Każdy układ powinien składać się z dwóch części:

CZĘŚĆ I – WSPÓLNA

Obowiązuje niezależnie od branży:

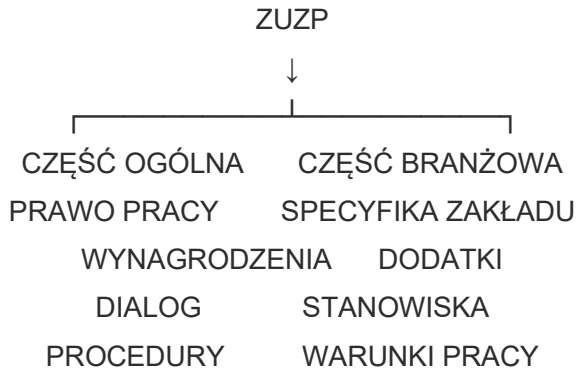
- zakres obowiązywania,
- prawa i obowiązki stron,
- zasady dialogu,
- czas pracy,
- wynagrodzenia,
- świadczenia,
- procedura zmian.

CZĘŚĆ II – BRANŻOWA

Dostosowana do zakładu:

- specyfika pracy,
- dodatki,
- systemy czasu pracy,
- szczególne uprawnienia.

Schemat:



17.2. ZUZP W PRZEMYŚLE I PRODUKCJI

Charakterystyka

Zakłady produkcyjne często mają:

- pracę zmianową,
- systemy brygadowe,
- dużą liczbę stanowisk,
- różne poziomy kwalifikacji,
- presję produkcyjną.

Najważniejsze obszary do uregulowania

1. Taryfikator stanowisk

Bardzo ważny element.

Pracownik powinien wiedzieć:

"Od czego zależy moje wynagrodzenie?"

Przykład:

Grupa	Stanowisko	Wymagania
I	pracownik produkcji	podstawowe

Grupa	Stanowisko	Wymagania
II	operator maszyny	uprawnienia
III	starszy operator	doświadczenie
IV	lider zespołu	odpowiedzialność

2. Dodatki produkcyjne

Można regulować:

- ✓ dodatek zmianowy,
- ✓ dodatek nocny,
- ✓ dodatek za trudne warunki,
- ✓ dodatek za uprawnienia.

3. Praca zmianowa

ZUZP powinien określić:

- zasady planowania grafików,
- informowanie pracowników,
- zmiany harmonogramów.

4. Rozwój zawodowy

Przykład:

Pracownik produkcji → operator → starszy operator → lider.

ZUZP może stworzyć:

ŚCIEŻKĘ KARIERY

17.3. ZUZP W HANDLU

Problemy branży:

- niskie wynagrodzenia,
- duża rotacja,

- praca weekendowa,
- presja wyników.

Co warto regulować?

1. Dodatek za pracę w niedziele i święta

Ponad minimum ustawowe.

2. Stabilne grafiki

Pracownik powinien wcześniej znać:

- dni pracy,
- godziny,
- zmiany.

3. Premie sprzedażowe

Bardzo często problemem jest:

"Nie wiadomo, dlaczego jedna osoba dostała premię, a druga nie."

ZUZP powinien określić:

- kryteria,
- sposób naliczania,
- termin wypłaty.

17.4. ZUZP W TRANSPORCIE

Specyfika:

- odpowiedzialność,
- praca poza miejscem zamieszkania,
- nieregularny czas pracy.

Najważniejsze elementy:

- Czas pracy kierowców

Regulować:

- planowanie pracy,
- odpoczynki,
- rozliczenia.

Dodatki

Możliwe obszary:

- delegacje,
- dyżury,

odpowiedzialność.

Bezpieczeństwo

ZUZP może określić:

- szkolenia,
- badania,
- wyposażenie.

17.5. ZUZP W OCHRONIE ZDROWIA

To jedna z najbardziej wymagających branż.

Problemy:

- ✓ brak personelu,
- ✓ praca zmianowa,
- ✓ odpowiedzialność,
- ✓ wypalenie zawodowe.

Najważniejsze elementy:

1. Wynagrodzenia

Nie tylko płaca zasadnicza.

Także:

- ✓ dodatki,
- ✓ dyżury,
- ✓ specjalizacje,
- ✓ doświadczenie.

2. Obciążenie pracą

Można regulować:

- ✓ zasady obsady,
- ✓ bezpieczeństwo pracy,

- ✓ szkolenia.

3. Rozwój zawodowy

Przykład:

pracownik ma prawo do:

- ✓ szkoleń,
- ✓ kursów,
- ✓ podnoszenia kwalifikacji.

17.6. ZUZP W ADMINISTRACJI I SAMORZĄDZIE

Specyfika:

- formalne procedury,
- ograniczenia budżetowe,
- służba publiczna.

Najważniejsze elementy:

1. System wynagrodzeń

Czytelne zasady:

- dodatków,
- nagród,
- awansu.

2. Ocena pracownika

ZUZP może określić:

- kryteria,
- procedury,
- rozwój.

3. Stabilność zatrudnienia

Dialog przy:

- reorganizacji,
- zmianach struktury.

17.7. ZUZP W OŚWIACIE

Teraz bardzo ważna część.

Oświata ma swoją specyfikę.

Mamy:

- nauczycieli,
- pracowników administracji,
- pracowników obsługi.

Nie można traktować wszystkich jednakowo.

A. NAUCZYCIELE

Trzeba uwzględnić:

- Kartę Nauczyciela,
- pensum,
- dodatki,
- awans zawodowy.

Obszary możliwe do uregulowania:

- Dodatek motywacyjny

Zasady:

- przejrzyste kryteria,
- sposób przyznawania.
- Nagrody

Określenie:

- kto może otrzymać,
- za jakie osiągnięcia.

Doskonalenie zawodowe

Prawo do:

- szkoleń,
- kursów,
- rozwoju.

B. ADMINISTRACJA I OBSŁUGA W OŚWIACIE

Tu często występują największe problemy.

Możliwe zapisy:

Tabela wynagrodzeń

Stanowisko	Kategoria
sekretarz szkoły	
referent	
woźny	
konserwator	

Dodatki

- stażowy,
- funkcyjny,
- za szczególne zadania.

Świadczenia

- dodatkowe dni wolne,
- nagrody jubileuszowe,
- świadczenia zdrowotne.

17.8. ZUZP W MAŁYCH FIRMACH

Częsty błąd:

"U nas jest za mało osób, żeby robić ZUZP."

To nie zawsze prawda.

W małym zakładzie układ może być prostszy.

Może regulować:

- wynagrodzenia,
- premie,
- czas pracy,

- świadczenia.

Nie musi mieć 150 stron.

Może mieć:

30–40 stron.

17.9. Jak wybrać priorytety branżowe?

Metoda:

5 NAJWIĘKSZYCH PROBLEMÓW

Pytamy:

- 1 Co najbardziej denerwuje pracowników?
- 2 Co powoduje konflikty?
- 3 Gdzie brakuje jasnych zasad?
- 4 Co powoduje odejścia pracowników?
- 5 Co możemy realnie zmienić?

17.10. Uniwersalny szablon analizy zakładu

Pytanie	Odpowiedź
Ilu pracowników?	
Jakie stanowiska?	
System pracy?	
Największe problemy?	
Obecne regulaminy?	
Czy jest układ?	
Co chcemy poprawić?	

CHECKLISTA BRANŻOWA

Przed rozpoczęciem ZUZP sprawdź:

- ☐ znam specyfikę zakładu
- ☐ znam problemy pracowników
- ☐ wiem, które przepisy szczególne obowiązują
- ☐ wiem, czego nie można regulować inaczej
- ☐ mam priorytety negocjacyjne

Podsumowanie Rozdziału XVII

Dobry ZUZP nie jest kopią innego zakładu.

Dobry ZUZP odpowiada na pytanie:

"Jakie zasady sprawią, że w tym konkretnym miejscu pracy będzie lepiej, stabilniej i bardziej sprawiedliwie?"

Rolą NSZZ "Solidarność" nie jest tylko walka o podwyżki.

Rolą związku jest tworzenie sprawiedliwych i przewidywalnych zasad pracy.

ROZDZIAŁ XVIII

STRATEGIA NEGOCJACYJNA NSZZ "SOLIDARNOŚĆ" PRZY TWORZENIU ZUZP

O co walczyć, czego pilnować i jak budować silną pozycję negocjacyjną

18.1. Najważniejsza zasada negocjacji

Nie negocjuje się wszystkiego jednocześnie.

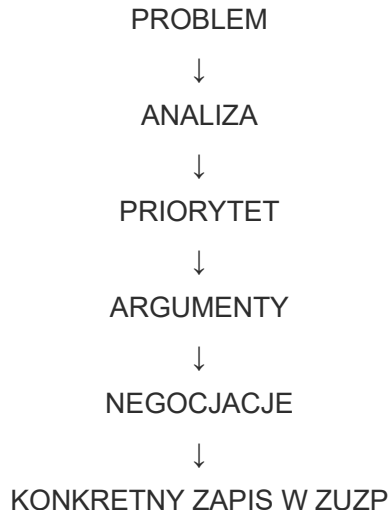
Organizacja, która przychodzi do rozmów z listą:

"Chcemy podwyżki, dodatki, premie, wolne dni, krótszy czas pracy, ochronę, szkolenia i wszystko natychmiast"

często przegrywa, ponieważ pracodawca widzi tylko:

"Koszty."

Profesjonalna strategia wygląda inaczej:



18.2. Trzy poziomy postulatów

Każdy postulat należy podzielić.

POZIOM 1

Sprawy niepodlegające negocjacji

Czyli tzw. czerwone linie.

Przykłady:

- przestrzeganie prawa,
- bezpieczeństwo pracy,
- równe traktowanie,
- jasne zasady wynagradzania,
- brak dyskryminacji.

POZIOM 2

Najważniejsze cele

To rzeczy, które chcemy osiągnąć.

Przykłady:

- tabela płac,
- dodatki,
- premie,
- ścieżka awansu,

dodatkowe świadczenia.

POZIOM 3

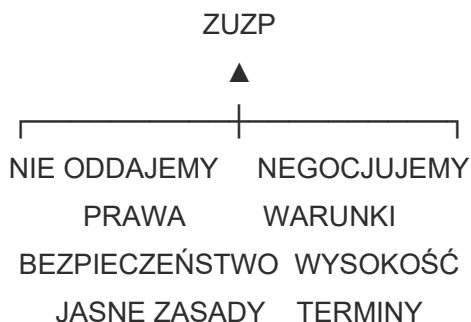
Elementy możliwe do modyfikacji

Czyli przestrzeń kompromisu.

Przykłady:

- terminy,
- wysokość świadczeń,
- sposób wdrożenia.

Schemat:



18.3. 50 najważniejszych obszarów, które warto regulować w ZUZP

I. WYNAGRODZENIA

1. Tabela wynagrodzeń

Najważniejszy element.

Pracownik powinien wiedzieć:

"Dlaczego zarabiam tyle, ile zarabiam?"

Tabela może określać:

Kategoria	Stanowiska	Widelki
I	podstawowe	
II	samodzielne	
III	specjalistyczne	
IV	kierownicze	

2. Minimalny poziom wynagrodzenia

ZUZP może określać zakładowe minima.

3. Zasady podwyżek

Nie:

"Podwyżki według decyzji pracodawcy."

Lepiej:

"Zmiana wynagrodzeń odbywa się według zasad uzgodnionych przez strony."

4. Awans płacowy

Pracownik powinien wiedzieć:

Co musi zrobić, aby zarabiać więcej.

5. Dodatek stażowy

Może być elementem doceniającym doświadczenie.

II. PREMIE

6. Regulamin premiowania w ZUZP

Premia nie może być tajemnicą.

Powinna określać:

- kto otrzymuje,
- za co,
- kiedy,
- ile.

7. Zakaz uznaniowości

Problem:

"Szef dał komuś, komuś nie."

Rozwiązanie:

jasne kryteria.

III. CZAS PRACY

8. Harmonogramy pracy

Pracownik powinien znać grafik odpowiednio wcześniej.

9. Zmiany czasu pracy

Określenie:

- kiedy możliwa zmiana,
- kto zatwierdza.

10. Nadgodziny

Regulacja:

- zlecenie,
- rozliczanie,
- rekompensata.

11. Praca weekendowa

Szczególnie:

- handel,
- produkcja,
- transport.

IV. ŚWIADCZENIA

12. Dodatkowe dni wolne

Przykłady:

jubileusze,
szczególne sytuacje.

13. Nagrody jubileuszowe

Jeżeli nie wynikają z innych przepisów.

14. Świadczenia zdrowotne

Np.:

- profilaktyka,
- badania,
- programy zdrowotne.

15. Rozwój zawodowy

Prawo do:

- szkoleń,
- kursów,
- podnoszenia kwalifikacji.

V. OCHRONA PRACOWNIKA

16. Procedura zwolnień

Możliwe regulacje:

- informowanie związku,
- konsultacje.

17. Zmiany organizacyjne

Np.:

- reorganizacja,
- likwidacja stanowisk.

18. Ochrona działaczy związkowych

Zgodnie z obowiązującymi przepisami.

VI. DIALOG SPOŁECZNY

19. Regularne spotkania stron

Np.:

- raz na kwartał.

20. Informowanie organizacji związkowej

Zakres:

- sytuacja firmy,
- zatrudnienie,
- plany zmian.

VII. BHP

21. Dodatkowe standardy bezpieczeństwa

22. Szkolenia BHP

23. Środki ochrony

VIII. OŚWIATA – DODATKOWE ELEMENTY

Dla szkół i placówek:

24. Zasady dodatków

np.:

- motywacyjnych,
- funkcyjnych.

25. Doskonalenie nauczycieli

26. Regulacje dla administracji i obsługi

IX. OCHRONA PRZED DOWOLNOŚCIĄ

27. Jasne procedury

Każdy wie:

- kto,
- kiedy,
- dlaczego.

28. Odwołanie pracownika

Możliwość wyjaśnienia decyzji.

X. ELEMENTY PRZYSZŁOŚCI

29. Praca zdalna

30. Cyfryzacja pracy

31. Szkolenia technologiczne

32. Automatyzacja i zmiany stanowisk

18.4. Czego NSZZ "Solidarność" nie powinien oddawać?

1.Prawa do informacji.

Bez informacji nie ma negocjacji.

2.Przejrzystości zasad.

3.Kontroli realizacji zapisów.

4.Możliwości zgłaszania zmian.

5.Ochrony interesów pracowników.

18.5. Najczęstsza pułapka negocjacyjna

Pracodawca mówi:

"Damy wam coś, ale usuńmy zapis o konsultacjach."

Trzeba pamiętać:

Nie wszystkie wartości są finansowe.

Czasami najcenniejsze są:

- informacja,
- wpływ,
- procedury.

18.6. Technika negocjacyjna "pakiet"

Nie negocjujemy pojedynczego punktu.

Tworzymy pakiet.

Przykład:

Pracodawca:

"Nie możemy zwiększyć dodatku zmianowego."

Związek:

"Rozumiemy ograniczenia. W takim razie rozmawiajmy o pakiecie: dodatek + wcześniejsza informacja o grafiku + szkolenia."

18.7. Przygotowanie argumentów

Każdy postulat powinien mieć:

Problem:

Co nie działa?

Skutek:

Jakie są konsekwencje?

Rozwiązanie:

Co proponujemy?

Przykład:

Problem:

Duża rotacja pracowników.

Skutek:

Koszty rekrutacji.

Rozwiązanie:

System rozwoju i awansu.

18.8. Matryca negocjacyjna

Postulat	Ważność	Koszt	Priorytet
tabela płac	wysoka	średni	1
premie	wysoka	wysoki	2
szkolenia	średnia	niski	3
dodatkowe dni wolne	średnia	średni	4

18.9. Zasada końcowa

Nigdy nie podpisuj układu tylko dlatego, że:

"Musimy mieć jakiś sukces."

Słaby ZUZP może obowiązywać latami.

Dobry ZUZP buduje pozycję pracowników na lata.

CHECKLISTA STRATEGII NEGOCJACYJNEJ

Przed wejściem do rozmów:

- ☐ znamy problemy pracowników
- ☐ mamy priorytety
- ☐ mamy argumenty
- ☐ wiemy, czego nie oddamy
- ☐ mamy wariant kompromisowy
- ☐ konsultujemy decyzje z organizacją

Podsumowanie Rozdziału XVIII

ZUZP nie wygrywa się ilością postulatów.

Wygrywa się:

- przygotowaniem,
- argumentami,
- konsekwencją,
- znajomością potrzeb pracowników.

Profesjonalna organizacja NSZZ "Solidarność" nie przychodzi tylko po coś.

Przychodzi z rozwiązaniem.

ROZDZIAŁ XIX

WZORCOWA STRUKTURA PEŁNEGO ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Jak powinien wyglądać profesjonalny ZUZP przygotowany do negocjacji

19.1. Ogólna budowa Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy

Typowy ZUZP powinien zawierać:

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY



I. Postanowienia ogólne



II. Prawa i obowiązki stron układu



III. Zasady zatrudnienia



IV. Wynagrodzenia



| V. Świadczenia pracownicze |



| VI. Czas pracy |



| VII. BHP i bezpieczeństwo |



| VIII. Dialog społeczny |



| IX. Postanowienia końcowe |

19.2. TYTUŁ UKŁADU

Na początku powinien znaleźć się:

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY

zawarty w dniu

pomiędzy:

Pracodawcą:

.....
a

Zakładową Organizacją NSZZ "Solidarność"

.....

19.3. ROZDZIAŁ I

POSTANOWIENIA OGÓLNE

Jest to fundament całego układu.

§1

Strony układu

Przykład:

Stronami Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy są pracodawca oraz zakładowa organizacja związkowa działająca u pracodawcy.

§2

Cel zawarcia układu

Przykład:

Celem układu jest określenie zasad zatrudnienia, wynagradzania oraz innych świadczeń związanych z pracą.

§3

Zakres obowiązywania

Określamy:

kogo obejmuje układ,

gdzie obowiązuje,

od kiedy.

Tabela:

Element	Przykład
Pracodawca	spółka X
Jednostki	wszystkie oddziały
Pracownicy	zatrudnieni na podstawie umowy o pracę

19.4. ROZDZIAŁ II

PRAWA I OBOWIĄZKI STRON

Obowiązki pracodawcy

Przykładowo:

Pracodawca zobowiązuje się do:

- ✓ przestrzegania układu,
- ✓ informowania organizacji związkowej,
- ✓ prowadzenia dialogu.

Obowiązki organizacji związkowej

Np.:

- ✓ reprezentowanie pracowników,
- ✓ współpraca przy rozwiązywaniu problemów.

19.5. ROZDZIAŁ III

ZASADY ZATRUDNIENIA

Tutaj regulujemy:

- ✓ rozpoczęcie pracy,
- ✓ stanowiska,
- ✓ kwalifikacje,
- ✓ awans.

Przykładowy zapis:

Pracodawca prowadzi politykę zatrudnienia z uwzględnieniem kwalifikacji, doświadczenia oraz rozwoju zawodowego pracowników.

19.6. ROZDZIAŁ IV**WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ**

Najważniejszy rozdział dla pracowników.

Powinien zawierać:

1. Zasady ustalania wynagrodzeń
2. Tabelę wynagrodzeń

Przykład:

Kategoria	Poziom kwalifikacji	Wynagrodzenie
I	podstawowa	
II	średnia	
III	specjalistyczna	
IV	eksperska	

3. Dodatki

Np.:

- ✓ funkcyjny,
- ✓ stażowy,
- ✓ zmianowy,
- ✓ za warunki trudne.

4. Premie

Muszą być jasne.

Nie:

"Premia może być przyznana."

Lepiej:

"Premia przysługuje pracownikowi po spełnieniu określonych kryteriów."

19.7. ROZDZIAŁ V

CZAS PRACY

Regulujemy:

- systemy czasu pracy,
- harmonogramy,
- nadgodziny,
- dyżury.

Przykładowy zapis:

Pracodawca przekazuje harmonogram czasu pracy z odpowiednim wyprzedzeniem.

19.8. ROZDZIAŁ VI

URLOPY I ZWOLNIENIA

Możliwe elementy:

- dodatkowe dni wolne,
- zasady planowania urlopów,
- urlopy okolicznościowe.

19.9. ROZDZIAŁ VII

ŚWIADCZENIA SOCJALNE I DODATKOWE

Tutaj można uregulować:

- nagrody,

- świadczenia świąteczne,
- pomoc socjalną,
- programy zdrowotne.

Przykład:

Pracodawca może tworzyć dodatkowe świadczenia wspierające pracowników.

19.10. ROZDZIAŁ VIII

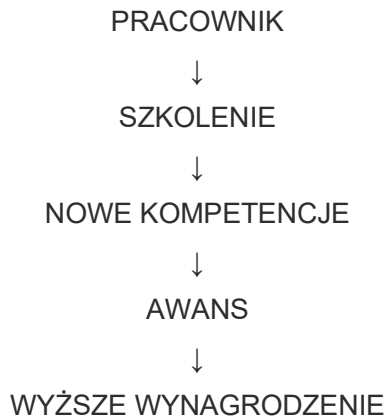
ROZWÓJ ZAWODOWY

Coraz ważniejszy element.

Możliwe zapisy:

- szkolenia,
- kursy,
- przekwalifikowanie,
- awans.

Schemat:



19.11. ROZDZIAŁ IX

BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY

ZUZP może wzmacniać:

- ✓ działania BHP,
- ✓ szkolenia,
- ✓ wyposażenie.

19.12. ROZDZIAŁ X

DIALOG SPOŁECZNY

Bardzo ważny dla NSZZ "Solidarność".

Można określić:

- ✓ częstotliwość spotkań,
- ✓ wymianę informacji,
- ✓ konsultacje.

Przykład:

Strony układu spotykają się nie rzadziej niż raz na kwartał w celu omówienia spraw dotyczących pracowników.

19.13. ROZDZIAŁ XI

ZMIANY W UKŁADZIE

Żaden ZUZP nie jest dokumentem wiecznym.

Powinno być określone:

- ✓ kto może zaproponować zmianę,
- ✓ jak wygląda procedura,
- ✓ jak zatwierdzane są zmiany.

19.14. ZAŁĄCZNIKI DO ZUZP

Bardzo ważna część.

Załącznik nr 1

Tabela wynagrodzeń.

Załącznik nr 2

Tabela stanowisk.

Załącznik nr 3

Regulamin premiowania.

Załącznik nr 4

Wykaz dodatków.

Załącznik nr 5

Zasady awansu.

Załącznik nr 6

Procedury dialogu społecznego.

19.15. Przykładowa objętość ZUZP

Nie ma jednej długości.

Przykłady:

Zakład

Wielkość dokumentu

mała firma

30–50 stron

średni zakład

50–100 stron

duży zakład produkcyjny

100–200 stron

19.16. Najczęstszy błąd

Tworzenie bardzo szczegółowego dokumentu, którego potem nikt nie może zmienić.

Dobry ZUZP powinien być:

- ✓ konkretny,
- ✓ czytelny,
- ✓ możliwy do aktualizacji.

CHECKLISTA KONSTRUKCJI ZUZP

Czy projekt zawiera:

- ☐ strony układu
- ☐ zakres obowiązywania
- ☐ wynagrodzenia
- ☐ dodatki
- ☐ premie
- ☐ czas pracy
- ☐ świadczenia
- ☐ rozwój zawodowy
- ☐ BHP
- ☐ dialog społeczny
- ☐ procedurę zmian
- ☐ załączniki

Podsumowanie Rozdziału XIX

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest zwykłym regulaminem.

To konstytucja zakładu pracy.

Regulamin może zmienić pracodawca.

Układ jest efektem negocjacji dwóch stron.

Dlatego dla NSZZ "Solidarność" jest jednym z najważniejszych narzędzi wpływu na warunki pracy.

ROZDZIAŁ XX

JAK PRZEKONAĆ PRACODAWCĘ DO ROZPOCZĘCIA ROZMÓW O ZAKŁADOWYM UKŁADZIE ZBIOROWYM PRACY

Strategia pierwszego spotkania, argumenty i odpowiedzi na najczęstsze obiekcje

20.1. Największy błąd w rozmowie z pracodawcą

Nie zaczynamy od:

"Chcemy ZUZP, bo pracownicy mają za mało."

Dlaczego?

Pracodawca słyszy:

- ✓ dodatkowe koszty,
- ✓ ograniczenie swobody,
- ✓ nowe obowiązki.

Pierwsza rozmowa powinna dotyczyć:

uporządkowania zasad funkcjonowania zakładu.

20.2. Zmiana języka rozmowy

Język konfliktu:

- ✗ "Musicie podpisać układ."
- ✗ "Pracownicy domagają się."
- ✗ "Bez tego będzie problem."

Język dialogu:

- ☒ "Chcemy wspólnie uporządkować zasady."
- ☒ "Chcemy stworzyć przewidywalny system."
- ☒ "Chcemy ograniczyć przyszłe konflikty."

20.3. Przygotowanie przed spotkaniem

Przewodniczący nie powinien iść sam "na rozmowę".

Należy przygotować:

1. Analizę sytuacji

Pytania:

Jakie problemy występują?

Gdzie są konflikty?

Co wymaga uporządkowania?

2. Argumenty

Nie:

"Bo tak chcemy."

Tylko:

"Obecny system powoduje określone problemy, dlatego proponujemy rozwiązanie."

3. Cel pierwszego spotkania

Nie jest nim podpisanie ZUZP.

Cel:

uzyskać zgodę na rozpoczęcie procesu negocjacyjnego.

20.4. Scenariusz pierwszego spotkania z pracodawcą

Początek rozmowy

Przewodniczący:

"Dziękujemy za spotkanie. Chcemy przedstawić propozycję rozpoczęcia rozmów dotyczących Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy. Nie traktujemy tego jako pola konfliktu, ale jako możliwość uporządkowania zasad obowiązujących w naszym zakładzie."

Następnie:

Argument nr 1

Przejrzystość zasad

Pracownik powinien wiedzieć:

jakie ma prawa,
jakie są zasady wynagradzania,
jak wygląda rozwój.

Argument:

"Jasne zasady ograniczają nieporozumienia i zwiększają poczucie sprawiedliwości."

Argument nr 2

Stabilność zakładu

Pracodawca często obawia się:

"Układ zablokuje zmiany."

Odpowiedź:

"Układ nie ma blokować zarządzania. Ma określać zasady, które pozwolą wszystkim stronom działać przewidywalnie."

Argument nr 3

Mniejsza liczba konfliktów

Brak zasad powoduje:

- indywidualne spory,
- niezadowolenie,
- odejścia pracowników.

Argument:

"Lepiej uzgodnić zasady wcześniej niż rozwiązywać konflikty później."

Argument nr 4

Retencja pracowników

Pracodawcy coraz częściej mają problem:

- braku ludzi,

- rotacji,
- utraty doświadczenia.

ZUZP może pomóc poprzez:

- ścieżki rozwoju,
- system wynagrodzeń,
- dodatkowe świadczenia.

Argument nr 5

Profesjonalizacja zarządzania

Dobre firmy mają:

- procedury,
- standardy,
- jasne zasady.

ZUZP wpisuje się w ten model.

20.5. Najczęstsze obiekcje pracodawców i odpowiedzi

OBIEKcja 1

"Nie potrzebujemy ZUZP, mamy regulamin pracy."

Odpowiedź:

Regulamin pracy jest dokumentem ustalany przez pracodawcę w zakresie przewidzianym przepisami.

ZUZP jest efektem negocjacji dwóch stron.

Można powiedzieć:

"Regulamin określa organizację pracy, natomiast układ pozwala wspólnie ustalić szersze zasady dotyczące warunków zatrudnienia."

OBIEKcja 2

"To będzie kosztować za dużo."

Odpowiedź:

Nie każdy zapis oznacza koszt.

Układ może przede wszystkim:

- uporządkować zasady,
- wyjaśnić procedury,
- zmniejszyć konflikty.

Pytanie:

"Czy możemy najpierw określić obszary wymagające uporządkowania, a dopiero potem rozmawiać o rozwiązaniach finansowych?"

OBIĘKCJA 3

"Nie chcemy ograniczać sobie możliwości zarządzania."

Odpowiedź:

"Celem układu nie jest ograniczenie zarządzania, ale stworzenie jasnych reguł współpracy."

OBIĘKCJA 4

"Mamy dobre relacje, więc po co dokument?"

Odpowiedź:

"Dobre relacje warto zabezpieczyć zasadami, które będą działać także przy zmianach personalnych."

OBIĘKCJA 5

"Inne firmy tego nie mają."

Odpowiedź:

"Każdy zakład ma własne rozwiązania. My chcemy stworzyć rozwiązanie dopasowane do naszej organizacji."

20.6. Czego NIE robić podczas pierwszej rozmowy

Nie:

- ✗ grozić,
- ✗ stawiać ultimatum,
- ✗ przedstawiać 100 postulatów,
- ✗ atakować zarządu,
- ✗ używać języka konfliktu.

Tak:

- ☒ słuchać,
- ☒ zadawać pytania,
- ☒ przedstawiać korzyści,
- ☒ proponować rozwiązanie.

20.7. Model rozmowy "5 kroków"

KROK 1

Uznanie wspólnego celu

"Wszyscy chcemy stabilnego funkcjonowania zakładu."

KROK 2

Pokazanie problemu

"Obecne zasady powodują niejasności."

KROK 3

Przedstawienie rozwiązania

"Proponujemy rozmowy nad ZUZP."

KROK 4

Ustalenie kolejnego kroku

"Proponujemy powołanie zespołów."

KROK 5

Dokumentowanie

Protokół ze spotkania.

20.8. Co zrobić, gdy pracodawca odmawia?

Odmowa nie oznacza końca.

Należy:

1. Poprosić o stanowisko na piśmie.

2. Przeanalizować argumentację.
3. Ponowić propozycję w innym momencie.
4. Prowadzić edukację pracowników.
5. Budować poparcie dla dialogu.

20.9. Argument specjalny dla sektora publicznego i oświaty

W jednostkach publicznych często słyszymy:

"Nie możemy, bo są przepisy i budżet."

Odpowiedź:

"ZUZP nie zastępuje ustaw i nie zmienia zasad finansowania. Może natomiast uporządkować te obszary, które pozostają w kompetencji pracodawcy."

Dotyczy szczególnie:

- ✓ zasad przyznawania dodatków,
- ✓ organizacji pracy,
- ✓ świadczeń,
- ✓ procedur wewnętrznych.

20.10. Karta pierwszego spotkania

Przewodniczący powinien mieć przy sobie:

- ☐ uchwałę Komisji Zakładowej,
- ☐ krótką prezentację idei ZUZP,
- ☐ listę problemów,
- ☐ propozycję harmonogramu,
- ☐ propozycję zespołów negocjacyjnych.

Podsumowanie Rozdziału XX

Najlepsza rozmowa o ZUZP nie zaczyna się od pytania:

"Ile pracownicy dostaną?"

Zaczyna się od pytania:

"Jak wspólnie stworzyć lepsze zasady funkcjonowania zakładu?"

Przewodniczący NSZZ "Solidarność" powinien występować nie tylko jako obrońca pracowników, ale jako partner zdolny tworzyć rozwiązania.

ROZDZIAŁ XXI

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY ORGANIZACJI NSZZ "SOLIDARNOŚĆ" PRZY TWORZENIU ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Dlaczego negocjacje czasami kończą się niepowodzeniem i jak tego uniknąć

21.1. Błąd nr 1

Rozpoczynanie od pisania dokumentu zamiast od rozmowy

To jeden z najczęstszych błędów.

Organizacja przygotowuje:

- 80 stron projektu,
- dziesiątki paragrafów,
- tabelki,
- propozycje.

Następnie wysyła wszystko pracodawcy.

Dlaczego to nie działa?

Pracodawca może odebrać to jako:

"Związek już zdecydował, a ja mam tylko zaakceptować."

Prawidłowe podejście:

Najpierw:

ROZMOWA



CEL



ZASADY



ZAKRES



DOPIERO PROJEKT

21.2. Błąd nr 2

Brak przygotowania organizacji

Czasami przewodniczący mówi:

"Zacniemy rozmowy, a potem zobaczymy."

To ryzykowne.

Przed rozpoczęciem trzeba wiedzieć:

- czego chcemy,
- jakie mamy problemy,
- jakie są priorytety.

Test gotowości:

Czy potrafimy odpowiedzieć:

Dlaczego chcemy ZUZP?

Jakie trzy problemy ma rozwiązać?

Co jest najważniejszym postulatem?

Co możemy negocjować?

Jeżeli nie znamy odpowiedzi – nie jesteśmy gotowi.

21.3. Błąd nr 3

Brak konsultacji z pracownikami

Najgorsze zdanie:

"My wiemy, czego pracownicy chcą."

Nie.

Organizacja musi pytać.

Dlaczego?

Bo ZUZP powinien odpowiadać na realne potrzeby.

Przykład:

Związek uważa:

"Najważniejsze są premie."

Pracownicy mówią:

"Największym problemem są grafiki i nierówne traktowanie."

Kto ma rację?

Ci, których układ ma dotyczyć.

21.4. Błąd nr 4

Zbyt duża liczba postulatów na początku

Lista:

- podwyżki,
- dodatki,
- krótszy czas pracy,
- dodatkowe urlopy,
- premie,
- nagrody,
- samochody,
- szkolenia,
- świadczenia.

Efekt:

Pracodawca widzi:

"Nie da się tego spełnić."

Lepsza metoda:

5 NAJWAŻNIEJSZYCH CELÓW

Przykład:

- przejrzysty system płac,

- jasne premie,
- zasady awansu,
- dodatkowe świadczenia,
- dialog społeczny.

21.5. Błąd nr 5

Brak danych i argumentów

Negocjacje bez danych to opinie.

Zamiast:

"Pracownicy są niezadowoleni."

Lepiej:

"W ostatnim roku odeszło 25% pracowników działu produkcji.
Główną przyczyną wskazywaną w rozmowach były wynagrodzenia i
brak możliwości rozwoju."

Dane wzmacniają pozycję.

21.6. Błąd nr 6

Mylenie ZUZP z regulaminem pracy

To częsty problem.

Regulamin pracy:

Najczęściej dotyczy:

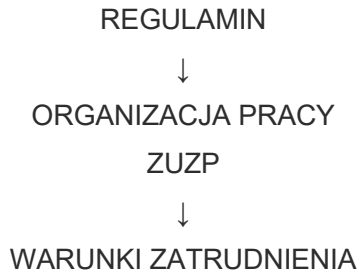
- organizacji pracy,
- porządku,
- obowiązków.

ZUZP:

Dotyczy:

- warunków zatrudnienia,
- wynagrodzeń,
- świadczeń,
- praw stron.

Schemat:



21.7. Błąd nr 7

Brak zespołu negocjacyjnego

Nie może być tak:

"Przewodniczący sam wszystko zrobi."

Dlaczego?

Bo:

- jedna osoba może się wypalić,
- brak różnych perspektyw,
- brak następcy.

Dobry zespół:

Osoba	Rola
przewodniczący	strategia
prawnik	przepisy
pracownik produkcji	praktyka
specjalista finansowy	koszty
przedstawiciel różnych działów	potrzeby

21.8. Błąd nr 8

Brak komunikacji z załogą podczas negocjacji

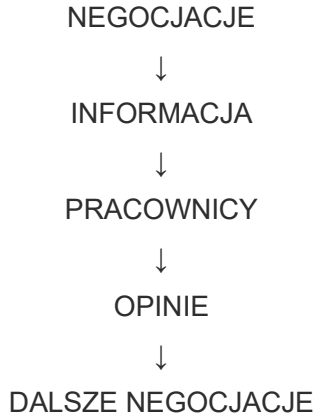
Pracownicy muszą wiedzieć:

- że rozmowy trwają,
- jakie są tematy,
- jakie są efekty.

Jeżeli związek milczy, pojawia się:

- plotka,
- niepewność,
- brak zainteresowania.

Model komunikacji:



21.9. Błąd nr 9

Uleganie presji czasu

Pracodawca mówi:

"Podpiszmy szybko, bo później będzie gorzej."

To może być pułapka.

ZUZP obowiązuje latami.

Lepiej negocjować miesiąc dłużej niż podpisać zły dokument.

21.10. Błąd nr 10

Brak myślenia o przyszłości

Nie tworzymy układu tylko na dziś.

Trzeba pytać:

- ✓ co będzie za 3 lata?
- ✓ jak zmieni się technologia?
- ✓ jakie będą stanowiska?
- ✓ jakie problemy mogą powstać?

21.11. Błąd nr 11

Brak procedury zmian

ZUZP musi żyć.

Trzeba ustalić:

- ✓ kiedy można go zmienić,
- ✓ kto może wystąpić z propozycją,
- ✓ jak wygląda negocjacja zmian.

21.12. Błąd nr 12

Brak kontroli realizacji podpisanego ZUZP

Podpisanie układu nie kończy pracy.

Należy sprawdzać:

Czy:

- ☐ wynagrodzenia są zgodne?
- ☐ premie są wypłacane prawidłowo?
- ☐ świadczenia działają?
- ☐ pracodawca przestrzega zapisów?

21.13. "Czerwone flagi" – kiedy uważać

Jeżeli podczas rozmów pojawia się:

⚠ "Nie zapisujemy tego, będziemy się dogadywać."

Ryzyko:

Brak gwarancji.

⚠ "Nie potrzebujemy protokołów."

Ryzyko:

Brak dowodów ustaleń.

⚠ "Zostawmy to do decyzji kierownika."

Ryzyko:

Powrót uznaniowości.

21.14. Test profesjonalnej organizacji

Odpowiedz TAK/NIE:

Pytanie

TAK/NIE

Czy mamy uchwałę?

Czy mamy zespół?

Czy znamy potrzeby pracowników?

Czy mamy priorytety?

Czy mamy argumenty?

Czy dokumentujemy rozmowy?

Czy informujemy pracowników?

Jeżeli większość odpowiedzi brzmi TAK – organizacja jest przygotowana.

21.15. Najważniejsza rada dla przewodniczącego

Nie zaczynaj od pytania:

"Co możemy dostać?"

Zacznij od pytania:

"Jakie zasady chcemy stworzyć, aby pracownicy mieli większą stabilność i wpływ?"

Podsumowanie Rozdziału XXI

Największym przeciwnikiem procesu ZUZP nie jest druga strona.

Największym przeciwnikiem jest:

- ✓ **brak przygotowania,**
- ✓ **brak strategii,**
- ✓ **brak komunikacji.**

Silna organizacja NSZZ "Solidarność" nie działa spontanicznie. Działa według planu.

ROZDZIAŁ XXII

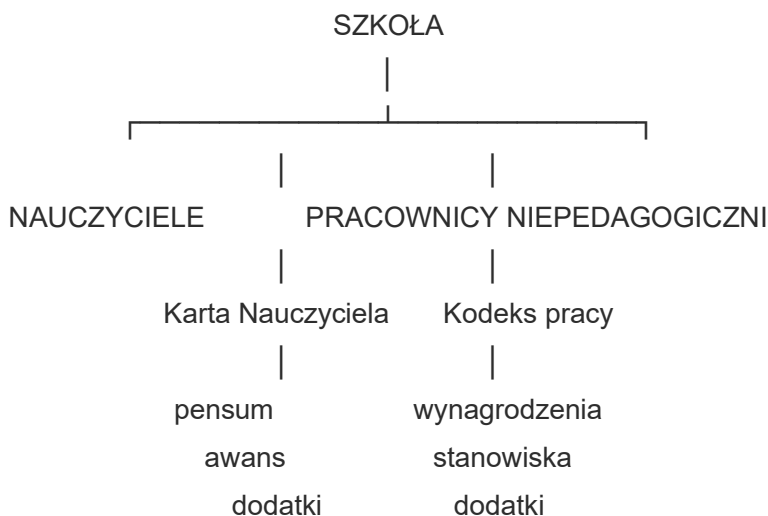
ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY W OŚWIACIE

Szczegółowy poradnik dla organizacji NSZZ "Solidarność" w szkołach, przedszkolach i placówkach oświatowych

22.1. Specyfika oświaty – dlaczego ZUZP jest potrzebny?

Szkoła jest szczególnym zakładem pracy.

Mamy kilka grup pracowników:



W jednej placówce funkcjonują często:

- różne podstawy prawne zatrudnienia,
- różne systemy wynagradzania,
- różne oczekiwania pracowników.

Dlatego dobry ZUZP może być narzędziem:

- ☒ uporządkowania zasad,
- ☒ zwiększenia przejrzystości,

- ☒ ograniczenia konfliktów,
- ☒ ochrony pracowników.

22.2. Kto jest stroną ZUZP w oświacie?

To bardzo ważna kwestia.

W przypadku szkoły:

Stroną po stronie pracodawcy jest:

- dyrektor szkoły jako pracodawca

Ale trzeba pamiętać:

Dyrektor nie zawsze posiada pełną swobodę finansową.

W praktyce wiele spraw zależy od:

- organu prowadzącego,
- budżetu jednostki,
- uchwał samorządowych.

ORGAN PROWADZĄCY



BUDŻET



DYREKTOR SZKOŁY



PRACOWNICY

Dlatego przed rozpoczęciem rozmów trzeba ustalić:

- co jest kompetencją dyrektora, a co organu prowadzącego.

22.3. Pierwszy krok organizacji NSZZ "Solidarność" w oświacie

Nie zaczynamy od pisania ZUZP.

Najpierw:

DIAGNOZA PROBLEMÓW

Należy odpowiedzieć:

Nauczyciele:

Czy zasady dodatków są jasne?

Czy premie i nagrody są przejrzyste?

Czy pracownicy wiedzą, jakie mają możliwości rozwoju?

Czy zasady przydziału dodatkowych obowiązków są czytelne?

Administracja i obsługa:

Czy wynagrodzenia odpowiadają zakresowi obowiązków?

Czy istnieje tabela stanowisk?

Czy wiadomo, kiedy można awansować?

Czy dodatki są przyznawane według jasnych zasad?

22.4. Co można regulować w ZUZP w oświacie?

Podstawowa zasada:

ZUZP nie może być sprzeczny z przepisami wyższego rzędu.

Hierarchia:

KONSTYTUCJA RP



USTAWY



KARTA NAUCZYCIELA



ROZPORZĄDZENIA



ZUZP



REGULAMINY

ZUZP może jednak uzupełniać przepisy.

22.5. Obszary dla nauczycieli

1. Dodatki nauczycielskie

Jednym z najważniejszych tematów są dodatki.

Przykładowo:

- ✓ motywacyjny,
- ✓ funkcyjny,
- ✓ za warunki pracy.

Problem:

Często nauczyciele mówią:

"Nie wiadomo, dlaczego jedna osoba dostała dodatek, a druga nie."

ZUZP może wprowadzić:

- ✓ jasne kryteria.

Przykład:

Dodatek motywacyjny może zależeć od:

- ✓ Kryterium
- ✓ Punkty
- ✓ wyniki pracy dydaktycznej
- ✓ zaangażowanie
- ✓ innowacje
- ✓ praca z uczniami
- ✓ działania społeczne

2. Nagrody

ZUZP może określić:

zasady przyznawania,

- ✓ kryteria,
- ✓ tryb zgłaszania.

Przykład:

Nagroda może zostać przyznana nauczycielowi za szczególne osiągnięcia dydaktyczne, wychowawcze lub organizacyjne.

3. Doskonalenie zawodowe

Bardzo ważny element.

Możliwe zapisy:

Pracownik ma prawo do:

- ✓ udziału w szkoleniach,
- ✓ wsparcia w podnoszeniu kwalifikacji,
- ✓ korzystania z funduszu szkoleniowego.

4. Obciążenie dodatkowymi zadaniami

Częsty problem:

"Wszystko spada na tych samych ludzi."

Można regulować:

- ✓ zasady powierzania funkcji,
- ✓ przejrzystość przydziału zadań.

22.6. Pracownicy administracji i obsługi – najważniejszy obszar

To grupa często pomijana.

A przecież bez niej szkoła nie funkcjonuje.

Dotyczy:

- ✓ sekretarzy,
- ✓ księgowych,

- ✓ woźnych,
- ✓ konserwatorów,
- ✓ pomocy nauczyciela,
- ✓ pracowników technicznych.

22.7. Co warto uregulować dla pracowników niepedagogicznych?

1. Tabela stanowisk

Przykład:

Stanowisko	Poziom
pomoc administracyjna	I
sekretarz	II
specjalista	III
główny specjalista	IV

2. Ścieżka awansu

Schemat:



3. Dodatki

Możliwe:

- ✓ za zwiększony zakres obowiązków,
- ✓ za zastępstwo,
- ✓ za szczególne zadania.

4. Ocena pracy

Jasne zasady:

- ✓ czego oczekuje pracodawca,
- ✓ jak można się rozwijać.

22.8. Przykładowe postulaty NSZZ "Solidarność" dla oświaty

Pakiet podstawowy

- 1.Wprowadzenie przejrzystych zasad wynagradzania.
- 2.Utworzenie tabel stanowisk.
- 3.Jasne kryteria dodatków.
- 4.Regulacja nagród.
- 5.Wsparcie rozwoju zawodowego.
- 6.Zasady komunikacji dyrekcja–pracownicy.
- 7.Procedury przy zmianach organizacyjnych.

22.9. Jak rozmawiać z dyrektorem szkoły?

Nie zaczynać:

"Chcemy więcej pieniędzy."

Lepiej:

"Chcemy stworzyć jasne zasady, które będą korzystne dla pracowników i ułatwią zarządzanie szkołą."

Argumenty dla dyrektora:

1. Mniej konfliktów

Jasne zasady = mniej sporów.

2. Większa motywacja

Pracownicy wiedzą:

czego się od nich oczekuje,

jak mogą się rozwijać.

3. Stabilność kadry

Dobre zasady pomagają zatrzymać ludzi.

22.10. Szczególny przypadek: szkoły prowadzone przez samorząd

Tu trzeba pamiętać:

Dyrektor może powiedzieć:

"Nie mam pieniędzy."

Odpowiedź:

"Rozumiemy ograniczenia finansowe. Zaczniemy od tych elementów, które dotyczą zasad organizacyjnych i przejrzystości."

Nie wszystkie zapisy kosztują.

22.11. Minimalny pakiet ZUZP dla szkoły

Jeżeli szkoła zaczyna od zera, można rozpocząć od:

Rozdział 1

Postanowienia ogólne.

Rozdział 2

Zasady zatrudnienia.

Rozdział 3

Wynagrodzenia.

Rozdział 4

Dodatki i nagrody.

Rozdział 5

Rozwój zawodowy.

Rozdział 6

Dialog społeczny.

22.12. Checklista dla przewodniczącego organizacji oświatowej

Przed rozpoczęciem:

- ☐ znam problemy nauczycieli
- ☐ znam problemy administracji i obsługi
- ☐ mam ankietę pracowników
- ☐ rozumiem kompetencje dyrektora
- ☐ wiem, co wymaga zgody samorządu
- ☐ mam zespół negocjacyjny
- ☐ mam uchwałę organizacji

Podsumowanie Rozdziału XXII

W oświacie ZUZP nie zastąpi Karty Nauczyciela.

Ale może stać się narzędziem, które:

- ✓ porządkuje zasady,
- ✓ wzmacnia dialog,

- ✓ chroni pracowników,
- ✓ daje większą przejrzystość.

Dla NSZZ "Solidarność" w oświacie może być jednym z najważniejszych narzędzi budowania realnego wpływu na warunki pracy.

ROZDZIAŁ XXIII

PLAN WDROŻENIA ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY W ZAKŁADZIE PRACY

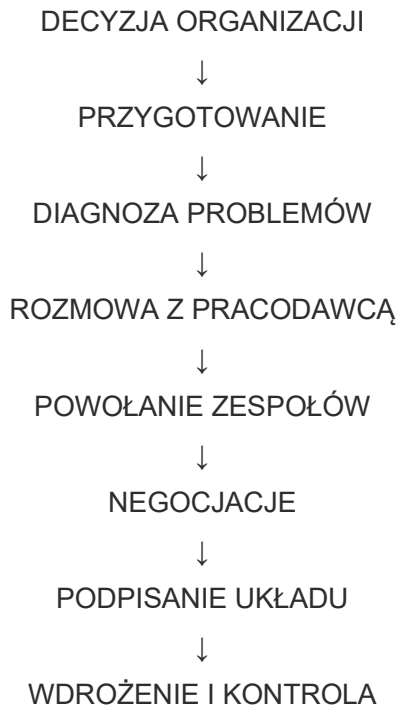
Harmonogram 90 dni dla Komisji Zakładowej NSZZ "Solidarność"

23.1. Założenie podstawowe

ZUZP nie powstaje w jeden dzień.

To proces.

Schemat:



23.2. ETAP I – PIERWSZE 30 DNI

PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI

Cel:

NSZZ "Solidarność" musi być gotowa zanim zapuka do drzwi pracodawcy.

TYDZIEŃ 1

Decyzja Komisji Zakładowej

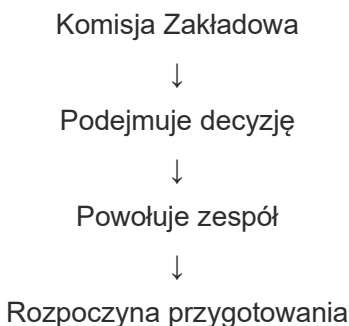
Pierwszy dokument:

Uchwała o rozpoczęciu prac nad ZUZP

Komisja Zakładowa powinna określić:

- cel,
- osoby odpowiedzialne,
- harmonogram.

Schemat uchwały:



Zadania przewodniczącego:

- ☐ przygotować temat na posiedzenie komisji
- ☐ przedstawić ideę ZUZP
- ☐ uzyskać zgodę organizacji
- ☐ wyznaczyć osoby odpowiedzialne

TYDZIEŃ 2

Powołanie zespołu ds. ZUZP

Nie może być to tylko przewodniczący.

Optymalny skład:

Osoba	Zadanie
przewodniczący	koordynacja
członek komisji	kontakt z pracownikami
osoba znająca prawo pracy	analiza przepisów
przedstawiciel różnych działów	potrzeby załogi
ekspert	wsparcie

TYDZIEŃ 3

Diagnoza zakładu

Najważniejsze pytanie:

"Co dzisiaj najbardziej wymaga uporządkowania?"

Należy zebrać:

- Informacje o zakładzie
- liczba pracowników,
- struktura zatrudnienia,
- stanowiska,
- system pracy.

Obowiązujące dokumenty:

- ☐ regulamin pracy
- ☐ regulamin wynagradzania
- ☐ regulamin premiowania
- ☐ zarządzenia pracodawcy

- ☐ układy lub porozumienia

TYDZIEŃ 4

Ankieta pracownicza

Nie zaczynamy negocjacji bez wiedzy, czego chcą ludzie.

Przykładowa ankieta:

1. Czy obecne zasady wynagradzania są sprawiedliwe?

☐ TAK

☐ NIE

2. Największy problem w zakładzie:

☐ wynagrodzenia

☐ premie

☐ czas pracy

☐ nierówne traktowanie

☐ brak rozwoju

☐ inne

3. Co powinno znaleźć się w ZUZP?

.....

23.3. ETAP II – DNI 31–60

ROZPOCZĘCIE DIALOGU Z PRACODAWCĄ

TYDZIEŃ 5

Przygotowanie pisma

Organizacja wysyła oficjalne wystąpienie.

Cel:

nie żądanie.

Cel:

zaproszenie do rozmowy.

TYDZIEŃ 6

Pierwsze spotkanie

Cel:

ustalenie zasad.

Nie negocjujemy jeszcze paragrafów.

Agenda:

- przedstawienie idei ZUZP,
- omówienie korzyści,
- ustalenie zespołów,
- harmonogram.

TYDZIEŃ 7

Powołanie zespołów negocjacyjnych

Strony powołują:

Zespół pracodawcy oraz

Zespół strony społecznej

TYDZIEŃ 8

Ustalenie regulaminu negocjacji

Bardzo ważny dokument.

Powinien określać:

- ✓ częstotliwość spotkań,
- ✓ sposób zgłaszania propozycji,
- ✓ protokołowanie,
- ✓ osoby uprawnione.

Przykład:

Każde spotkanie:



agenda



dyskusja



ustalenia



Protokół

23.4. ETAP III – DNI 61–90

ROZPOCZĘCIE NEGOCJACJI

Pierwsze tematy:

Nie zaczynamy od najtrudniejszych.

Kolejność:

1. Zakres obowiązywania.
2. Struktura dokumentu.
3. Obszary regulacji.
4. Priorytety.

Dopiero potem:

- ✓ pieniądze,
- ✓ dodatki,
- ✓ świadczenia.

23.5. Harmonogram roczny tworzenia ZUZP

Realistycznie:

MIESIĄC 1-3 Przygotowanie

MIESIĄC 4-6 Pierwsze negocjacje

MIESIĄC 7-9 Szczegółowe zapisy

MIESIĄC 10-12 Finalizacja

Nie należy obiecywać pracownikom:

"Za miesiąc będzie układ."

To może trwać wiele miesięcy.

23.6. Zadania przewodniczącego Komisji Zakładowej

Przewodniczący nie musi znać każdego paragrafu.

Jego zadaniem jest:

1. Kierowanie procesem
2. Pilnowanie interesu pracowników
3. Budowanie zespołu
4. Komunikacja z załogą
5. Kontrola dokumentacji

23.7. Tygodniowy kalendarz przewodniczącego

Przykład:

Dzień	Zadanie
poniedziałek	kontakt z zespołem
wtorek	analiza dokumentów
środa	rozmowy z pracownikami
czwartek	przygotowanie propozycji
piątek	komunikacja

23.8. Najważniejszy dokument – mapa projektu ZUZP

Każda organizacja powinna mieć:

KARTA PROJEKTU ZUZP

Nazwa:

"Przygotowanie Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy"

Cel:

.....

Odpowiedzialny:

.....

Termin rozpoczęcia:

.....

Najważniejsze cele:

.....

.....

.....

23.9. Kontrola postępu

Raz w miesiącu komisja powinna odpowiedzieć:

Pytanie	Odpowiedź
Czy odbyły się rozmowy?	
Czy są protokoły?	
Czy pracownicy są informowani?	
Czy mamy postęp?	
Czy potrzebujemy wsparcia?	

23.10. Czego oczekiwać po 90 dniach?

Po trzech miesiącach organizacja powinna mieć:

- ☒ uchwałę Komisji Zakładowej,
- ☒ zespół ds. ZUZP,
- ☒ diagnozę zakładu,
- ☒ wyniki ankiety,
- ☒ rozpoczęty dialog,
- ☒ ustalone zasady negocjacji,
- ☒ harmonogram dalszych prac.

Podsumowanie Rozdziału XXIII

Największy sukces na początku nie polega na podpisaniu ZUZP.

Pierwszym sukcesem jest doprowadzenie do sytuacji:

"Pracodawca i NSZZ Solidarność siedzą przy jednym stole i rozmawiają o zasadach przyszłości zakładu."

To już jest realny dialog społeczny.

ROZDZIAŁ XXIV

PRAWO A ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY

Aktualne kierunki zmian w Polsce i Unii Europejskiej oraz znaczenie dla NSZZ "Solidarność"

24.1. Dlaczego UE wzmacnia rokowania zbiorowe?

W wielu państwach europejskich warunki pracy są ustalane nie tylko przez ustawy, ale również przez:

- układy zbiorowe,
- porozumienia branżowe,
- negocjacje pracodawców i związków zawodowych.

Model europejski:



Założenie:

Prawo państwowe określa minimum.

Partnerzy społeczni mogą ustalić więcej.

24.2. Dyrektywa UE dotycząca adekwatnych wynagrodzeń minimalnych

Jednym z najważniejszych dokumentów ostatnich lat jest:

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2041 w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych w Unii Europejskiej.

Jej znaczenie dla związków zawodowych:

UE wskazuje, że państwa powinny wzmacniać:

- rokowania zbiorowe,
- udział partnerów społecznych,
- negocjowanie warunków pracy.

Szczegółne znaczenie ma cel:

- zwiększanie zasięgu układów zbiorowych.

Czyli:

więcej pracowników powinno być objętych rozwiązaniami ustalonymi wspólnie przez pracodawców i związki zawodowe.

24.3. Co to oznacza dla NSZZ "Solidarność"?

To bardzo ważna zmiana mentalna.

Dotychczas często słyszeliśmy:

"U nas się tego nie robi."

albo:

"Układy zbiorowe są tylko w dużych firmach."

Argument europejski brzmi:

"Układy zbiorowe są jednym z podstawowych narzędzi dialogu społecznego."

Dla organizacji NSZZ "Solidarność" oznacza to:

- ☒ większą zasadność inicjowania rozmów,
- ☒ możliwość powoływania się na standardy europejskie,
- ☒ wzmacnianie pozycji negocjacyjnej.

24.4. Polska a układy zbiorowe pracy

W Polsce podstawowe zasady zawierania układów określa:

- Kodeks pracy,
- przepisy dotyczące związków zawodowych,
- regulacje dotyczące dialogu społecznego.

System wygląda tak:



24.5. Dlaczego obecny czas jest dobry na rozmowy o ZUZP?

Ponieważ wiele zakładów pracy stoi przed podobnymi problemami:

Problem 1

Brak pracowników.

Rozwiązanie:

stabilne zasady zatrudnienia.

Problem 2

Rotacja pracowników.

Rozwiązanie:

system rozwoju i wynagradzania.

Problem 3

Nierówne traktowanie.

Rozwiązanie:

przejrzyste kryteria.

Problem 4

Konflikty.

Rozwiązanie:

ustalone procedury.

24.6. Argument dla pracodawcy wynikający z nowych trendów

Przewodniczący może powiedzieć:

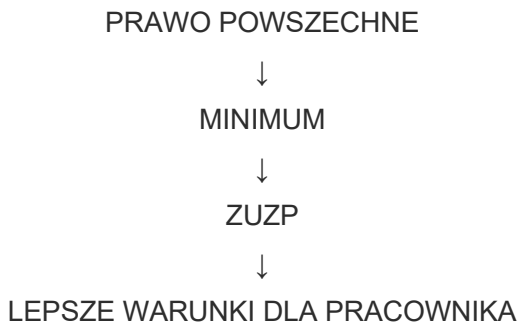
"Europa zmierza w kierunku większej roli dialogu społecznego. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy pozwala naszej firmie uporządkować zasady zanim problemy pojawią się w sytuacji konfliktowej."

24.7. Czy ZUZP zastępuje przepisy prawa?

Nie.

To bardzo ważne.

ZUZP działa według zasady:



Układ nie może:

- ✗ pogarszać ustawowych praw pracowników,

ale może:

- ☑ przyznawać dodatkowe uprawnienia,

☒ regulować kwestie nieokreślone szczegółowo.

24.8. Jak wykorzystać argument UE w rozmowie z pracodawcą?

Nie mówić:

"Unia każe nam zrobić ZUZP."

To będzie źle odebrane.

Lepiej:

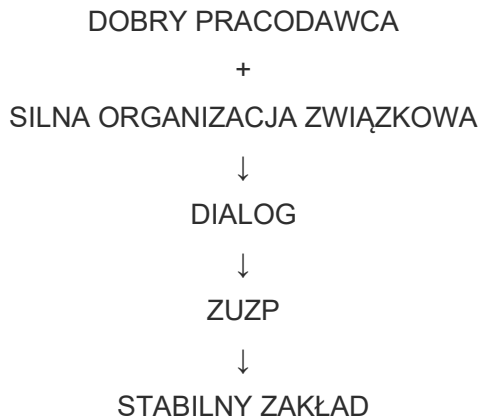
"Europejski kierunek zmian pokazuje, że firmy posiadające sprawny dialog społeczny są bardziej stabilne. Chcemy stworzyć rozwiązanie odpowiadające również tym standardom."

24.9. ZUZP jako element odpowiedzialnego zarządzania

Nowoczesne firmy coraz częściej zwracają uwagę na:

- ESG,
- odpowiedzialność społeczną,
- stabilność zatrudnienia,
- dobre relacje pracownicze.
- ZUZP wpisuje się w te obszary.

Schemat:



24.10. Najważniejsze pytania przewodniczących

Czy pracodawca musi podpisać ZUZP?

Nie.

Układ powstaje poprzez negocjacje i zgodne stanowisko stron.

Czy warto rozpocząć rozmowy nawet jeśli pracodawca nie jest przekonany?

Tak.

Sam fakt rozpoczęcia dialogu może być sukcesem.

Czy mała organizacja może inicjować rozmowy?

Tak.

Siła argumentów nie zawsze zależy od liczby członków.

Czy ZUZP jest tylko dla dużych zakładów?

Nie.

Może być stosowany również w mniejszych organizacjach.

24.11. Argumentacja NSZZ "Solidarność"

W rozmowie z pracownikami:

"ZUZP daje pracownikom większy wpływ na zasady, według których pracują."

W rozmowie z pracodawcą:

"ZUZP daje firmie przewidywalność i stabilność."

W rozmowie publicznej:

"Silny dialog społeczny buduje silną gospodarkę."

24.12. Lista kontrolna – wiedza przewodniczącego

Przewodniczący powinien wiedzieć:

- ☐ czym jest europejski model dialogu społecznego
- ☐ dlaczego UE wzmacnia rokowania zbiorowe

- ☐ że ZUZP nie zastępuje prawa
- ☐ że układ może poprawiać standardy
- ☐ jak wykorzystać argument europejski
- ☐ jak tłumaczyć sens ZUZP pracownikom

Podsumowanie Rozdziału XXIV

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy nie jest reliktem poprzedniej epoki.

To narzędzie, które w wielu krajach Europy jest podstawą relacji pracodawca–pracownik.

Dla NSZZ "Solidarność" oznacza to możliwość powrotu do aktywnego kształtowania warunków pracy poprzez negocjacje, a nie tylko reagowanie na decyzje pracodawcy.

ROZDZIAŁ XXV

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Od pierwszej kartki do dokumentu gotowego do negocjacji

25.1. Kto powinien przygotować projekt ZUZP?

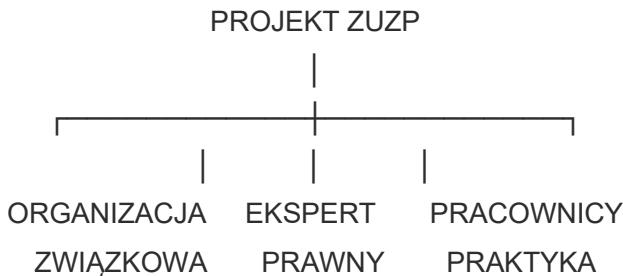
Najczęstszy błąd:

"Nie mamy prawnika, więc nie możemy przygotować układu."

To nieprawda.

Projekt powinien powstać zespołowo.

Model:



25.2. Rola poszczególnych osób

Przewodniczący Komisji Zakładowej

Odpowiada za:

- ✓ kierunek działań,
- ✓ kontakt z pracodawcą,
- ✓ decyzje polityczne,
- ✓ komunikację.

Zespół negocjacyjny

Odpowiada za:

- ✓ przygotowanie propozycji,

- ✓ analizę zapisów,
- ✓ stanowiska negocjacyjne.

Prawnik / ekspert prawa pracy

Odpowiada za:

- ✓ zgodność z przepisami,
- ✓ eliminowanie błędów,
- ✓ ocenę ryzyka.

Pracownicy

Dostarczają:

- ✓ problemy,
- ✓ oczekiwania,
- ✓ praktyczną wiedzę.

25.3. Nie zaczynamy od paragrafów

Zanim powstanie pierwszy zapis, trzeba przygotować:

MAPEŹ ZUZP

Przykład:

Obszar	Problem	Rozwiązanie
wynagrodzenia	brak jasnych zasad	tabela płac
premie	uznaniowość	regulamin premiowania
awanse	brak ścieżki	system rozwoju
dodatki	nierówność	kryteria

Dopiero potem piszemy paragrafy.

25.4. Etapy tworzenia projektu

ETAP 1

Określenie zakresu

Pytania:

Kogo obejmuje ZUZP?

Czy wszystkich pracowników?

Czy wszystkie jednostki?

Czy są grupy wyłączone?

Przykład:

Układ obejmuje wszystkich pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę u pracodawcy.

ETAP 2

Przygotowanie struktury dokumentu

Najpierw spis treści.

Przykład:

ZAKŁADOWY UKŁAD ZBIOROWY PRACY

Rozdział I

Postanowienia ogólne

Rozdział II

Strony układu

Rozdział III

Prawa i obowiązki stron

Rozdział IV

Zasady zatrudnienia

Rozdział V

Wynagrodzenia

Rozdział VI

Czas pracy

Rozdział VII

Świadczenia pracownicze

Rozdział VIII

Rozwój zawodowy

Rozdział IX

BHP

Rozdział X

Dialog społeczny

Rozdział XI

Zmiany i rozwiązanie układu

25.5. Pisanie pierwszych zapisów

Przykład:

Rozdział I

Postanowienia ogólne

§1

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy określa wzajemne prawa i obowiązki stron oraz warunki zatrudnienia pracowników objętych układem.

§2

Postanowienia układu mają na celu zapewnienie stabilnych, przejrzystych i sprawiedliwych zasad zatrudnienia.

§3

Strony układu zobowiązują się do prowadzenia dialogu społecznego w duchu wzajemnego szacunku.

25.6. Rozdział wynagrodzeń – najważniejszy element

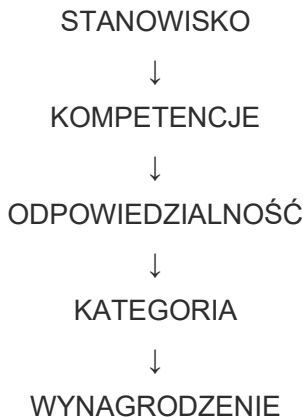
Tutaj najczęściej odbywa się największa walka negocjacyjna.

Nie zaczynamy od:

"Każdy ma dostać 1000 zł więcej."

Najpierw:

System wynagrodzeń.



25.7. Tworzenie tabeli stanowisk

Przykład:

Poziom	Charakter pracy
A	prace podstawowe
B	prace samodzielne
C	specjalista
D	ekspert
E	kierownik

Następnie przypisujemy stanowiska.

25.8. Załączniki – serce praktyczne ZUZP

Dobry układ często ma mniej szczegółów w głównym tekście, a więcej w załącznikach.

Dlaczego?

Bo łatwiej zmienić załącznik niż cały dokument.

Przykład:

ZUZP

mówi:

"Wynagrodzenie ustala się według tabel stanowiących załącznik."

A tabela jest osobnym dokumentem.

25.9. Przykładowe załączniki

Załącznik nr 1

Tabela wynagrodzeń.

Załącznik nr 2

Wykaz stanowisk.

Załącznik nr 3

Regulamin premiowania.

Załącznik nr 4

System dodatków.

Załącznik nr 5

Zasady awansu.

Załącznik nr 6

Procedury konsultacji.

25.10. Pierwsza wersja projektu

Powinna mieć oznaczenie:

PROJEKT NR 1

Data:

.....

Przygotowany przez:

NSZZ "Solidarność"

Dlaczego?

Bo będzie wiele zmian.

Nigdy nie kasujemy poprzednich wersji.

25.11. Jak przedstawiać projekt pracodawcy?

Nie wysyłamy:

"Oto nasz gotowy układ do podpisania."

Lepiej:

"Przedstawiamy materiał roboczy stanowiący podstawę do rozpoczęcia negocjacji."

To zmienia nastawienie.

25.12. Jak przygotować argumentację do każdego zapisu?

Każdy punkt powinien mieć kartę negocjacyjną.

Przykład:

Postulat:

Wprowadzenie tabeli wynagrodzeń.

Problem:

Brak przejrzystości.

Skutek:

Niezadowolenie i poczucie niesprawiedliwości.

Korzyść:

Większa motywacja i stabilność.

Proponowany zapis:

.....

25.13. Kontrola jakości projektu

Przed przekazaniem pracodawcy sprawdzamy:

Czy zapis jest:

- ☐ jasny
- ☐ możliwy do wykonania
- ☐ zgodny z prawem
- ☐ zrozumiały dla pracownika
- ☐ możliwy do kontroli

25.14. Najczęstsze błędy przy pisaniu projektu

Błąd 1

Kopiowanie innego ZUZP.

Dlaczego źle?

Bo każdy zakład jest inny.

Błąd 2

Zbyt ogólne zapisy.

Przykład:

"Pracodawca będzie dbał o pracowników."

To nie jest norma.

Błąd 3

Zapisy bez możliwości sprawdzenia.

Błąd 4

Obietnice bez wskazania zasad.

25.15. Minimalny projekt startowy

Jeżeli organizacja zaczyna od zera, pierwszy projekt może zawierać:

- zasady wynagradzania,
- dodatki,
- premie,
- czas pracy,
- świadczenia,
- rozwój pracowników,
- dialog społeczny.

Podsumowanie Rozdziału XXV

Projekt ZUZP nie powstaje przy biurku jednej osoby.

Powstaje poprzez:

- ✓ analizę problemów,
- ✓ rozmowę z pracownikami,
- ✓ wiedzę prawną,
- ✓ doświadczenie organizacji.

Pierwszy projekt nie jest końcem. Jest początkiem negocjacji.

ROZDZIAŁ XXVI

PROWADZENIE NEGOCJACJI ZAKŁADOWEGO UKŁADU ZBIOROWEGO PRACY

Taktyka, techniki i strategia negocjacyjna dla organizacji NSZZ
"Solidarność"

26.1. Najważniejsza zasada negocjacji ZUZP

Nie negocjujemy pojedynczych paragrafów.

Negocjujemy:

- ✓ system,
- ✓ zasady,
- ✓ przyszłość zakładu.

Błąd:

"Chcemy dopisać jeden dodatek."

Lepsze podejście:

"Chcemy stworzyć przejrzysty system wynagradzania, którego elementem będzie dodatek za określone zadania."

Różnica:

Pierwsze zdanie brzmi jak koszt.

Drugie brzmi jak rozwiązanie.

26.2. Przygotowanie do pierwszego spotkania negocjacyjnego

Nigdy nie przychodzimy "na żywioł".

Przed spotkaniem zespół powinien przygotować:

1. Stanowisko organizacji

Czyli:

- czego chcemy,

- dlaczego,
- jakie są argumenty.

2. Priorytety

Nie wszystko jest równie ważne.

Dzielimy postulatory:

Kategoria	Znaczenie
A	najważniejsze – nie rezygnujemy
B	ważne – można negocjować
C	dodatkowe – możliwe ustępstwa

Przykład:

Kategoria A

jasny system wynagrodzeń,
zasady premiowania.

Kategoria B

dodatkowe świadczenia,
szkolenia.

Kategoria C

drobne usprawnienia.

26.3. Zasada "nie oddawaj za darmo"

Bardzo ważna zasada.

Jeżeli organizacja z czegoś rezygnuje, musi coś uzyskać.

Przykład:

Pracodawca:

"Nie możemy zwiększyć dodatku."

Odpowiedź:

"Jeżeli obecnie nie jest możliwe rozwiązanie finansowe, rozmawiamy o innym elemencie, np. jasnych zasadach jego przyznawania."

Czyli:

ustępstwo za ustępstwo.

26.4. Pierwsze spotkanie – jak powinno wyglądać?

Punkt 1

Otwarcie.

Przewodniczący:

"Celem naszych rozmów jest stworzenie Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy, który będzie określał jasne zasady współpracy między pracownikami i pracodawcą."

Punkt 2

Przedstawienie problemów.

Nie:

"Pracodawca robi źle."

Tylko:

"Obecne rozwiązania powodują określone trudności."

Punkt 3

Omówienie zakresu.

Punkt 4

Ustalenie harmonogramu.

Punkt 5

Protokół.

26.5. Zasada dokumentowania

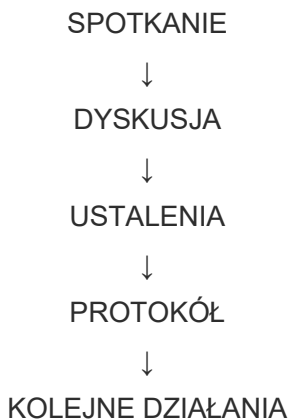
Każde spotkanie musi mieć:

PROTOKÓŁ

Powinien zawierać:

- ✓ datę,
- ✓ uczestników,
- ✓ omawiane tematy,
- ✓ ustalenia,
- ✓ rozbieżności,
- ✓ termin kolejnego spotkania.

Schemat:



26.6. Jak reagować na typowe zachowania pracodawcy?

SYTUACJA 1

"Nie mamy czasu na takie rozmowy."

Nie odpowiadać:

"To wasz problem."

Lepiej:

"Rozumiemy obowiązki zarządu. Dlatego proponujemy ustalenie harmonogramu, który będzie możliwy dla obu stron."

SYTUACJA 2

"To za dużo kosztuje."

Odpowiedź:

"Nie wszystkie rozwiązania zawarte w ZUZP generują koszty. Część dotyczy uporządkowania zasad."

SYTUACJA 3

"Mamy regulamin wynagradzania."

Odpowiedź:

"Regulamin jest jednostronnym aktem pracodawcy. ZUZP daje możliwość wspólnego ustalenia zasad."

SYTUACJA 4

"Nigdy wcześniej tego nie robiliśmy."

Odpowiedź:

"Właśnie dlatego warto rozpocząć proces i stworzyć rozwiązanie odpowiadające obecnym potrzebom."

26.7. Technika "pytania zamiast sporu"

Bardzo skuteczna metoda.

Pracodawca:

"Nie zgadzamy się na taki zapis."

Nie odpowiadamy:

"To źle."

Pytamy:

"Jakie rozwiązanie byłoby według Państwa możliwe?"

Dlaczego?

Bo zmuszamy drugą stronę do przedstawienia alternatywy.

26.8. Technika "interesów"

Najważniejsze pytanie:

Nie:

"Czego chce druga strona?"

Tylko:

"Dlaczego tego chce?"

Przykład:

Pracodawca:

"Nie chcemy sztywnych zasad premiowania."

Możliwy interes:

chce zachować możliwość nagradzania najlepszych.

Rozwiązanie:

Nie likwidować premii.

Ustalić:

- ✓ kryteria,
- ✓ zasady,
- ✓ część uznaniową.

26.9. Czerwone linie negocjacyjne

Organizacja musi wiedzieć:

Z czego nie rezygnujemy?

Przykład:

- ✗ brak jasnych zasad wynagradzania,
- ✗ pełna uznaniowość,
- ✗ możliwość jednostronnego zmieniania zapisów.

26.10. Budowanie pozycji negocjacyjnej

Siła organizacji wynika z:

1. Wiedzy

Kto zna przepisy, ma przewagę.

2. Poparcia pracowników

Pracodawca musi wiedzieć, że organizacja reprezentuje ludzi.

3. Spokoju

Emocje osłabiają negocjatora.

4. Przygotowania

Najlepszym argumentem jest przygotowany argument.

26.11. Rola przewodniczącego podczas negocjacji

Przewodniczący powinien:

- ☒ pilnować celu,
- ☒ nie reagować emocjonalnie,
- ☒ słuchać,
- ☒ kontrolować tempo,
- ☒ dbać o jedność zespołu.

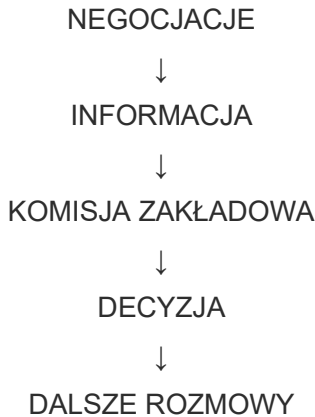
Nie powinien:

- ☒ sam podejmować decyzji,
- ☒ obiecywać bez zgody organizacji,
- ☒ podpisywać czegoś pod presją.

26.12. Konsultacje z organizacją

Po każdym ważnym etapie:

zespół negocjacyjny → Komisja Zakładowa → członkowie



26.13. Kiedy zakończyć negocjacje?

Nie podpisujemy tylko dlatego:

"Bo już długo rozmawiamy."

Podpisujemy, gdy:

- ☒ najważniejsze cele zostały osiągnięte,
- ☒ zapisy są jasne,
- ☒ organizacja je akceptuje,
- ☒ dokument jest zgodny z prawem.

26.14. Ostatnie spotkanie przed podpisaniem

Należy sprawdzić:

Formalnie:

- ☐ strony są prawidłowo określone,
- ☐ osoby podpisujące mają uprawnienia,
- ☐ wszystkie załączniki są dołączone.

Merytorycznie:

- ☐ pracownicy wiedzą, co się zmienia,
- ☐ zapisy są wykonalne,
- ☐ nie ma ukrytych ograniczeń.

26.15. Największy błąd negocjatora

Największy błąd:

"Muszę wygrać każdą dyskusję."

Dobry negocjator myśli:

"Muszę doprowadzić do najlepszego możliwego rezultatu."

Podsumowanie Rozdziału XXVI

Profesjonalne negocjacje ZUZP wymagają:

- ✓ przygotowania,
- ✓ strategii,
- ✓ cierpliwości,
- ✓ dokumentowania,
- ✓ komunikacji.

NSZZ "Solidarność" nie powinien występować jako strona konfliktu.

Powinien występować jako partner społeczny, który potrafi tworzyć rozwiązania.

ROZDZIAŁ XXVII

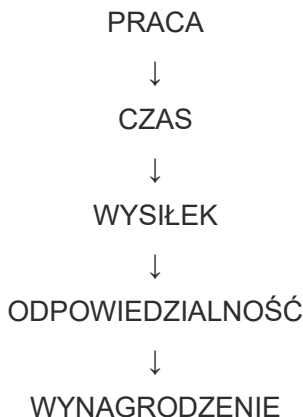
ZUZP A WYNAGRODZENIA

Jak zbudować sprawiedliwy system płac, tabelę stanowisk i zasady awansu

27.1. Dlaczego wynagrodzenia są najtrudniejszym elementem negocjacji?

Bo wynagrodzenie dotyka każdego pracownika bezpośrednio.

Dla pracownika:



Jeżeli pracownik uważa, że:

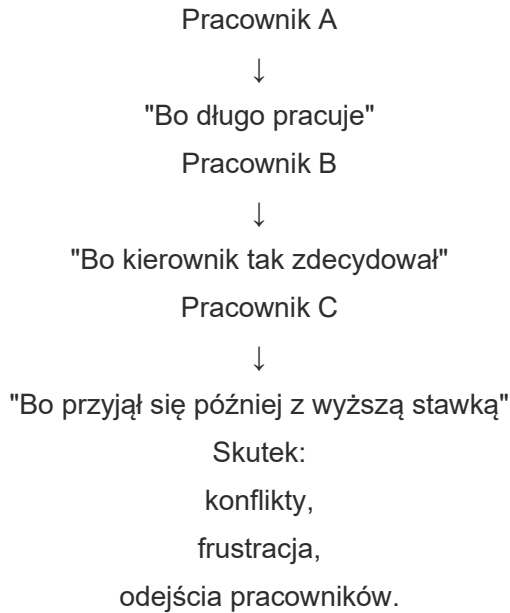
- podobna praca jest różnie wynagradzana,
- awans zależy od znajomości,
- premie są przyznawane uznaniowo,

pojawia się poczucie niesprawiedliwości.

27.2. Najczęstszy problem w zakładach pracy

"Nie mamy systemu płacowego."

W praktyce wygląda to tak:



27.3. Cel systemu wynagrodzeń w ZUZP

Dobry system powinien odpowiedzieć na pytania:

1. Ile powinien zarabiać pracownik na danym stanowisku?
2. Co trzeba zrobić, aby zarabiać więcej?
3. Jak wygląda droga rozwoju?
4. Dlaczego jedna osoba otrzymuje więcej od drugiej?

27.4. Budowa systemu wynagrodzeń

Profesjonalny system składa się z kilku elementów:

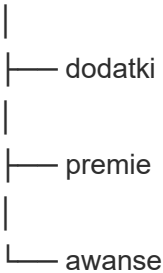
SYSTEM PŁAC

|

├— wartościowanie stanowisk

|

├— tabela wynagrodzeń



27.5. Krok pierwszy – opis stanowisk

Nie zaczynamy od pieniędzy.

Najpierw trzeba określić:

Co pracownik wykonuje?

Opis stanowiska powinien zawierać:

Element	Przykład
nazwa stanowiska	operator maszyny
wymagania	doświadczenie, kwalifikacje
odpowiedzialność	jakość produkcji
trudność pracy	poziom skomplikowania
samodzielność	zakres decyzji

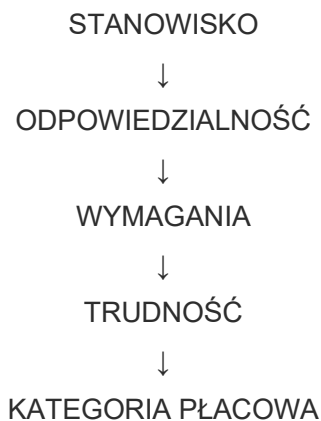
27.6. Wartościowanie stanowisk

To jeden z najważniejszych elementów.

Nie oceniamy osoby.

Oceniamy stanowisko.

Schemat:



Przykład:

Stanowisko:

Operator produkcji

Ocena:

- odpowiedzialność: średnia,
- kwalifikacje: średnie,
- samodzielność: średnia.

Kategoria:

B.

27.7. Kategorie zaszeregowania

Przykład uniwersalny:

Kategoria	Charakter stanowisk
I	prace podstawowe
II	pracownik samodzielny
III	specjalista

Kategoria	Charakter stanowisk
IV	starszy specjalista
V	ekspert
VI	kierownik

27.8. Tabela wynagrodzeń

Przykład:

Kategoria	Minimum	Maksimum
I	5 000 zł	5 800 zł
II	5 800 zł	7 000 zł
III	7 000 zł	8 500 zł
IV	8 500 zł	10 500 zł

Uwaga:

Kwoty są przykładowe.

Każdy zakład ustala je indywidualnie.

27.9. Dlaczego widełki są lepsze niż jedna stawka?

Jedna stawka:

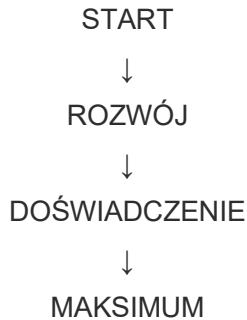
"Stanowisko X = 6000 zł."

Problem:

Nie wiadomo:

- kto jest początkujący,
- kto ma doświadczenie.

Widelki:



27.10. Zasady awansu

Bardzo ważny element ZUZP.

Pracownik powinien wiedzieć:

"Co muszę zrobić, aby przejść wyżej?"

Przykład:

Awans zależy od:

- ☒ stażu,
- ☒ kwalifikacji,
- ☒ wyników pracy,
- ☒ dodatkowych uprawnień,
- ☒ oceny kompetencji.

27.11. Dodatek stażowy

Częsty element ZUZP.

Cel:

docenić doświadczenie.

Przykład:

Staż	Dodatek
5 lat	5%
10 lat	10%
15 lat	15%

27.12. Premia – największe pole konfliktów

Najczęstszy problem:

"Premia zależy od humoru kierownika."

ZUZP powinien określić:

- kto przyznaje,
- za co,
- kiedy,
- według jakich zasad.

27.13. Model premii

Premia może składać się z:

PREMIA

|

└─ jakość pracy

└─ terminowość

└─ bezpieczeństwo

└─ wyniki zespołu

└─ zaangażowanie

27.14. Czego unikać w systemie premiowym?

Niebezpieczne zapisy:

- ✗ "Premia według uznania pracodawcy."
- ✗ "Pracodawca może dowolnie zmienić zasady."

Lepsze:

- ☒ określone kryteria,
- ☒ możliwość odwołania,
- ☒ informacja dla pracownika.

27.15. Wynagrodzenia w oświacie

W oświacie sytuacja jest szczególna.

Część wynagrodzenia wynika z przepisów ustawowych.

Jednak nadal istnieją obszary rozmów dotyczące:

- ✓ dodatków,
- ✓ świadczeń,
- ✓ organizacji pracy,
- ✓ rozwoju.

Pracownik szkoły pyta:

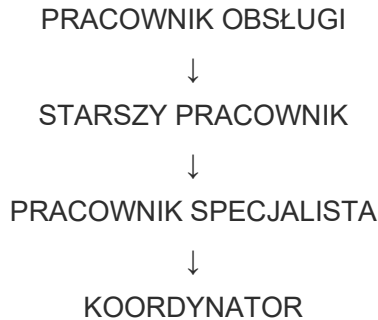
"Czy moje dodatkowe obowiązki są odpowiednio doceniane?"

27.16. Wynagrodzenia pracowników administracji i obsługi w oświacie

Tutaj często występuje problem:

- niskie zaszeregowanie,
- brak ścieżki awansu,
- brak jasnych kryteriów.

Możliwy model:



27.17. Jak negocjować pieniądze?

Nigdy:

"Dajcie więcej."

Lepiej:

"Chcemy stworzyć system, który pozwoli firmie planować koszty i pracownikom rozwijać wynagrodzenie."

27.18. Argumenty związkowe

NSZZ "Solidarność" może argumentować:

Argument 1

Przejrzystość ogranicza konflikty.

Argument 2

Jasne zasady pomagają zatrzymać pracowników.

Argument 3

Rozwój wynagrodzeń motywuje.

Argument 4

Sprawiedliwe zasady budują zaufanie.

27.19. Kontrola systemu po wdrożeniu

Po podpisaniu ZUZP nie kończy się praca.

Raz w roku warto analizować:

Pytanie	Odpowiedź
Czy system działa?	
Czy są nierówności?	
Czy trzeba zmienić tabelę?	
Czy pracownicy rozumieją zasady?	

27.20. Najważniejsza zasada

Nie chodzi tylko o wyższe wynagrodzenie.

Chodzi o:

sprawiedliwe i przewidywalne wynagradzanie za pracę.

Podsumowanie Rozdziału XXVII

Dobrze przygotowany system płacowy w ZUZP:

- ogranicza uznaniowość,
- zwiększa przejrzystość,
- pomaga zatrzymać pracowników,
- daje organizacji związkowej realny wpływ.

Największą wartością jest stworzenie sytuacji, w której pracownik może powiedzieć:

"Wiem, dlaczego tyle zarabiam i wiem, co mogę zrobić, aby zarabiać więcej."

ROZDZIAŁ XXVIII

ZUZP A CZAS PRACY

Jak regulować grafiki, systemy pracy, nadgodziny i ochronę pracownika

28.1. Dlaczego czas pracy jest tak ważnym elementem ZUZP?

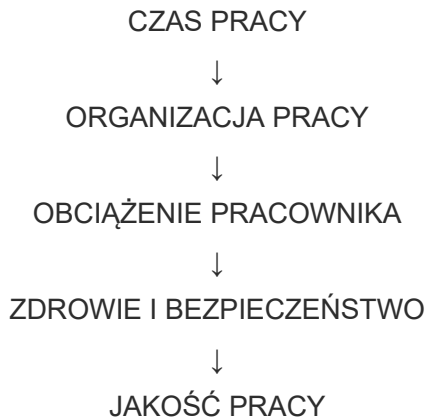
Czas pracy dotyczy każdego pracownika.

To nie tylko liczba godzin.

To także:

- ✓ możliwość planowania życia prywatnego,
- ✓ odpoczynek,
- ✓ bezpieczeństwo,
- ✓ zdrowie,
- ✓ równowaga między pracą a życiem.

Schemat:



28.2. Najczęstsze problemy zgłaszane przez pracowników

Problem 1

Grafiki zmieniane zbyt późno.

Pracownik mówi:

"Nie wiem, kiedy pracuję za tydzień."

Problem 2

Nadmierna liczba nadgodzin.

Problem 3

Brak rekompensaty za dodatkową pracę.

Problem 4

Praca w dni wolne.

Problem 5

Łączenie pracy zawodowej z życiem prywatnym staje się niemożliwe.

28.3. Co można regulować w ZUZP?

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy może określić:

- ☒ zasady planowania czasu pracy,
- ☒ sposób informowania o grafikach,
- ☒ procedury zmian harmonogramów,
- ☒ zasady pracy dodatkowej,
- ☒ dodatkowe rekompensaty,
- ☒ konsultacje zmian organizacyjnych.

28.4. Systemy czasu pracy – wyjaśnienie dla przewodniczącego

Przewodniczący powinien znać podstawowe systemy.

A. Podstawowy system czasu pracy

Najbardziej klasyczny:

8 godzin dziennie

+

40 godzin tygodniowo

Przykład:

poniedziałek–piątek:

7:00–15:00

B. Równoważny czas pracy

Pozwala wydłużyć pracę jednego dnia, a skrócić innego.

Przykład:

Poniedziałek

12 godzin

Wtorek

4 godziny

Wymaga szczególnej kontroli.

C. Praca zmianowa

Typowa dla:

- ✓ produkcji,
- ✓ ochrony,
- ✓ szpitali,
- ✓ transportu.

Przykład:

I zmiana

6:00–14:00

II zmiana

14:00–22:00

III zmiana

22:00-6:00

D. Zadaniowy czas pracy

Stosowany przy pracy samodzielnej.

Nie liczy się tylko obecność.

Liczy się wykonanie zadań.

28.5. Planowanie grafików

To jeden z najważniejszych elementów.

ZUZP może określić:

Termin przekazywania grafiku

Przykład:

Harmonogram czasu pracy przekazywany jest pracownikom nie później niż 14 dni przed rozpoczęciem okresu rozliczeniowego.

Dlaczego?

Pracownik musi mieć możliwość:

- ✓ zaplanowania życia,
- ✓ opieki nad rodziną,
- ✓ odpoczynku.

28.6. Zmiana grafiku

Problem:

Kierownik zmienia grafik dzień wcześniej.

Możliwe rozwiązanie:

ZUZP może określić:

- ✓ kiedy zmiana jest dopuszczalna,
- ✓ kto zatwierdza zmianę,
- ✓ jak informowany jest pracownik.

Przykład:

Zmiana harmonogramu wymaga poinformowania pracownika z odpowiednim wyprzedzeniem, z wyjątkiem sytuacji nadzwyczajnych.

28.7. Nadgodziny

Najczęstszy obszar konfliktów.

Pracownik często pyta:

"Czy ja muszę zawsze zostać dłużej?"

Pracodawca:

"Firma musi wykonać zadanie."

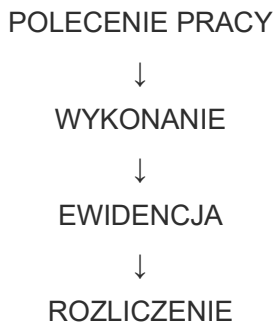
ZUZP powinien określić zasady.

28.8. Dobre zasady dotyczące nadgodzin

Można określić:

1. Planowanie nadgodzin.
2. Informowanie pracownika.
3. Ewidencjonowanie.
4. Rekompensatę.

Schemat:



28.9. Czas wolny za nadgodziny

ZUZP może uporządkować:

- sposób składania wniosków,
- terminy odbioru czasu wolnego,
- zasady uzgadniania.

28.10. Praca w soboty, niedziele i święta

Szczególnie ważne w:

- handlu,
- produkcji,
- transporcie,
- ochronie,
- medycynie.

Możliwe zapisy:

- zasady planowania,
- dodatki,
- pierwszeństwo odbioru wolnego.

28.11. Ochrona pracowników zmianowych

Praca zmianowa powoduje:

- ✓ zmęczenie,
- ✓ problemy zdrowotne,
- ✓ zaburzenie życia rodzinnego.

ZUZP może regulować:

- ✓ rotację zmian,
- ✓ zasady przechodzenia między zmianami,
- ✓ dodatkowe świadczenia.

28.12. Czas pracy w oświacie

W oświacie sytuacja jest specyficzna.

Mamy:

- ✓ nauczycieli,

- ✓ pracowników administracji,
- ✓ obsługę.

Problemy:

- ✓ zebrania po godzinach,
- ✓ dodatkowe zadania,
- ✓ zastępstwa,
- ✓ organizacja roku szkolnego.

Możliwe obszary rozmów:

- ✓ zasady informowania,
- ✓ organizacja pracy,
- ✓ konsultowanie zmian,
- ✓ dodatkowe zadania.

28.13. Przykładowy zapis dla szkoły

Pracodawca organizuje pracę w sposób umożliwiający pracownikom planowanie obowiązków zawodowych, a zmiany organizacyjne mające wpływ na warunki pracy konsultuje ze stroną związkową.

29.14. Czas pracy w administracji

Problemy:

- ✓ nadgodziny,
- ✓ zastępstwa,
- ✓ okresy wzmożonej pracy.

Możliwe rozwiązania:

- ✓ planowanie,
- ✓ rekompensaty,
- ✓ jasne procedury.

28.15. Czas pracy a zdrowie pracownika

Nowoczesny ZUZP powinien uwzględniać:

- zmęczenie,
- przeciążenie,

➤ ergonomię.

Nie chodzi tylko o zgodność z prawem.

Chodzi o:

bezpieczną organizację pracy.

28.16. Jak negocjować czas pracy?

Nie zaczynamy:

"Chcemy mniej pracować."

Lepiej:

"Chcemy stworzyć organizację pracy, która zapewni efektywność zakładu i ochronę pracowników."

28.17. Lista kontrolna dla organizacji NSZZ "Solidarność"

Przed negocjacją sprawdzić:

- ☐ Jakie systemy czasu pracy obowiązują?
- ☐ Czy grafiki są przekazywane terminowo?
- ☐ Ile jest nadgodzin?
- ☐ Czy są problemy z odpoczynkiem?
- ☐ Czy pracownicy znają swoje prawa?
- ☐ Czy zasady są jednakowe?

28.18. Najczęstszy błąd pracodawcy

Myślenie:

"Najważniejsze, żeby praca była wykonana."

Profesjonalne zarządzanie mówi:

"Praca musi być wykonana, ale w sposób, który pozwala ludziom bezpiecznie i stabilnie pracować."

28.19. Najczęstszy błąd organizacji związkowej

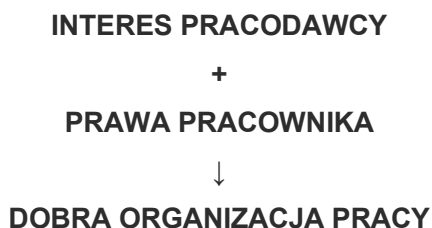
Skupienie tylko na ograniczeniu czasu pracy.

Silniejszy argument:

"Dobra organizacja czasu pracy poprawia jakość pracy i zmniejsza rotację."

Podsumowanie Rozdziału XXVIII

Czas pracy w ZUZP powinien zapewniać równowagę:



Dobry układ nie mówi tylko:

"ile godzin pracujemy".

Mówi:

jak organizujemy pracę, aby zakład działał, a pracownik mógł normalnie żyć.

ROZDZIAŁ XXIX

ZUZP A ŚWIADCZENIA DODATKOWE, BENEFITY I FUNDUSZE PRACOWNICZE

Jak negocjować dodatkowe uprawnienia pracowników i budować atrakcyjnego pracodawcę

29.1. Dlaczego świadczenia dodatkowe są ważne?

Współczesny pracownik nie ocenia pracodawcy tylko przez wysokość pensji.

Coraz częściej patrzy na całość warunków pracy.

Schemat:



Dlatego ZUZP może być narzędziem budowania:

- ✓ stabilności,
- ✓ lojalności,
- ✓ zaangażowania.

29.2. Świadczenia dodatkowe a ZFŚS – bardzo ważne rozróżnienie

Częsty błąd:

"Wszystko można wpisać do ZUZP."

Nie zawsze.

Trzeba rozróżnić:

ZFŚS

Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych

Jego podstawą jest działalność socjalna.

Przykłady:

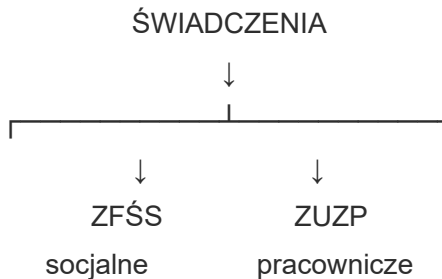
- pomoc materialna,
- wypoczynek,
- świadczenia dla rodzin,
- zapomogi.

ZUZP

Reguluje:

- prawa pracownicze,
- zasady zatrudnienia,
- wynagrodzenia,
- dodatkowe uprawnienia związane z pracą.

Schemat:



29.3. Jakie świadczenia można rozważać w ZUZP?

Przykładowe obszary:

1. Dodatki finansowe

Np.:

- dodatek stażowy,
- dodatek funkcyjny,
- dodatek za szczególne warunki pracy,
- dodatek za kwalifikacje.

2. Świadczenia związane z pracą

Np.:

- odzież robocza,
- posiłki,
- transport,
- narzędzia pracy.

3. Rozwój pracownika

Np.:

- szkolenia,
- kursy,
- zdobywanie kwalifikacji.

4. Rozwiązania prorodzinne

Np.:

- dodatkowe dni wolne,
- wsparcie rodziców.

29.4. Świadczenia jako element strategii zatrzymania pracownika

W wielu branżach największym problemem jest:

- odejście ludzi.

Koszt odejścia pracownika:

ODEJŚCIE PRACOWNIKA



REKRUTACJA



SZKOLENIE



CZAS WDROŻENIA



STRATA DOŚWIADCZENIA

Dlatego dobre świadczenia mogą być inwestycją.

29.5. Przykładowe świadczenia dla przemysłu i produkcji

W zakładach produkcyjnych często pojawiają się:

Dodatek zmianowy

Dla osób pracujących:

- nocą,
- w systemie zmianowym.

Dodatek za uprawnienia

Np.:

- operatorzy,
- spawacze,
- elektrycy,
- utrzymanie ruchu.

Nagroda za staż

Docenienie doświadczenia.

Program wdrażania nowych pracowników

Wsparcie dla nowych osób.

29.6. Przykładowe świadczenia w administracji

Możliwe rozwiązania:

- dodatkowe dni szkoleniowe,
- finansowanie podnoszenia kwalifikacji,
- elastyczne rozwiązania organizacyjne.

29.7. Przykładowe świadczenia w oświacie

Oświata ma swoją specyfikę.

Możliwe obszary:

- ✓ Rozwój zawodowy
- ✓ szkolenia,
- ✓ kursy,
- ✓ konferencje.
- ✓ Wsparcie pracowników
- ✓ programy zdrowotne,
- ✓ działania profilaktyczne,
- ✓ rozwiązania poprawiające warunki pracy.

Pracownicy administracji i obsługi

Można rozmawiać o:

- ✓ dodatkach,
- ✓ rozwoju,
- ✓ zasadach awansu.

29.8. Benefity pozapłacowe

Nie wszystkie rozwiązania muszą oznaczać duże koszty.

Przykłady:

Mały koszt – duża wartość:

- ✓ elastyczny grafik,
- ✓ dodatkowe dni wolne w określonych sytuacjach,
- ✓ dostęp do szkoleń,

✓ jasne zasady awansu.

29.9. Jak negocjować świadczenia z pracodawcą?

Błąd:

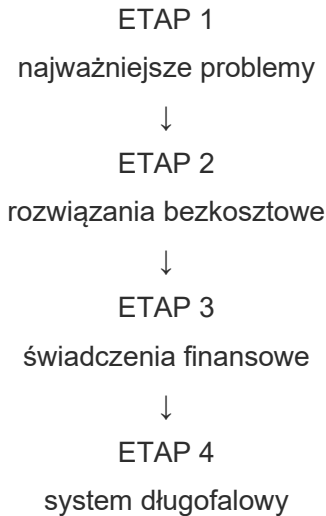
"Chcemy więcej benefitów."

Lepsze podejście:

"Chcemy stworzyć system świadczeń, który pomoże zatrzymać pracowników i poprawić stabilność zatrudnienia."

29.10. Kolejność negocjacji

Nie zaczynamy od wszystkiego.



29.11. Jak ocenić, czy świadczenie jest dobre?

Każde świadczenie powinno odpowiedzieć na pytanie:

Czy rozwiązuje realny problem?

Przykład:

Problem:

Brak młodych pracowników.

Rozwiązanie:

Program wdrożeniowy.

Problem:

Rotacja specjalistów.

Rozwiązanie:

System rozwoju i dodatków.

Problem:

Zmęczenie pracowników zmianowych.

Rozwiązanie:

Dodatki i lepsza organizacja pracy.

29.12. Czego unikać?

Nie tworzyć:

- ✗ przypadkowej listy benefitów,
- ✗ świadczeń tylko dla wybranej grupy,
- ✗ zapisów niemożliwych do realizacji finansowo.

29.13. Kontrola realizacji świadczeń

Po podpisaniu ZUZP trzeba sprawdzać:

Pytanie

Kontrola

Czy świadczenia są wypłacane?

Czy zasady są jasne?

Czy wszyscy wiedzą o uprawnieniach?

Czy pracodawca stosuje układ?

29.14. Rola NSZZ "Solidarność"

Związek nie powinien być tylko stroną żądającą.

Powinien być stroną tworzącą rozwiązania.

Najsilniejsza argumentacja:

"Chcemy stworzyć takie warunki, aby dobrzy pracownicy chcieli zostać w naszej firmie."

29.15. Przykładowa lista postulatów do rozmów o ZUZP

Wynagrodzenia:

- ☐ tabela płac
- ☐ dodatki
- ☐ zasady premii

Czas pracy:

- ☐ grafiki
- ☐ nadgodziny
- ☐ praca zmianowa

Świadczenia:

- ☐ rozwój
- ☐ zdrowie
- ☐ rodzina

Dialog:

- ☐ konsultacje
- ☐ informowanie związku

Podsumowanie Rozdziału XXIX

Dobrze przygotowany ZUZP nie polega na wpisaniu jak największej liczby świadczeń.

Najważniejsze jest stworzenie systemu, który powoduje, że pracownik może powiedzieć:

"W tej firmie wiem, jakie mam prawa, jakie mam możliwości rozwoju i jakie zasady obowiązują."

Opracował i przygotował Paweł Wysocki

Region Jeleniogórski NSZZ Solidarność

ul. 1 Maja 25

58-500 Jelenia Góra

Tel. 75 64 15 912

Kom. 601428206

Email soljg@solidarnosc.org.pl

www.soljg.eu

Wydanie I - sierpień 2026

