

Stanisława BORKOWSKA

OD ROSZCZENIA DO KOMPROMISU BARIERY POROZUMIENIA

Rokowania zbiorowe przetrwały wiele wstrząsów politycznych (faszyzm, stalinizm) zakazujących lub zawieszających tę formę dialogu, a także wstrząsów ekonomicznych (kryzys z lat trzydziestych, kryzys paliwowy z lat siedemdziesiątych i in.), dostosowując się do nowych wyzwań.

Celem opracowania jest próba wykazania, że w konfliktogennej sferze zbiorowych stosunków pracy (ze względu na co najmniej częściową rozbieżność interesów pracowników i pracodawców) celowe i możliwe jest zmniejszenie liczby i natężenia konfliktów. Wymaga to wszakże:

- negocjacyjnego kształtowania zbiorowych stosunków pracy,
- unikania modeli negocjacji opartych na roszczeniach na rzecz rokowań opartych na współpracy i dążeniu do kompromisu korzystnego dla wszystkich stron tego procesu.

ISTOTA ROKOWAŃ

Zbiorowe stosunki pracy mogą być regulowane w rozmaity sposób. Nie jest on jednak obojętny dla pokoju społecznego i klimatu pracy ani też efektywnego rozwiązywania problemów pracy ze względu na dominujący (a nie wyłączny) typ tej regulacji. Zasadniczo wyróżnia się trzy modele regulacji: rynkowy, administracyjno-legislacyjny oraz negocjacyjny.

Pierwszy z nich opiera się na przeświadczeniu, że praca ludzka jest towarem i jako taka podlega żywiołowej regulacji rynkowej. Drugi, krańcowo odmienny, zasadza się na uznaniu konieczności pozarynkowej regulacji problemów pracy, ale dokonywanej jednostronnie przez państwo bez udziału partnerów społecznych (pracowników i pracodawców).

Pomiędzy tymi dwoma skrajnościami znajduje się model negocjacyjny. Jego istota polega na tym, że honorując istnienie rynku i wynikające stąd wymagania efektywnościowe, uznaje się wszakże podmiotowość pracy ludzkiej, co jest zgodne z Deklaracją Filadelfijską Międzynarodowej Organizacji Pracy¹, a co od wieków jest silnie akcentowane w społecznej nauce

¹ Międzynarodowe regulacje prawne w zakresie rokowań zbiorowych to: Konwencje MOP – nr 87 z 1948 r., dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych, nr 98 z 1949 r.,

katolickiej². Jan Paweł II w *Laborem exercens* podkreśla, że człowiek nie jest narzędziem pracy, lecz podmiotem i sprawcą, a przez to samo stanowi cel całego procesu produkcji.

W konsekwencji podstawowe problemy pracy regulowane są wspólnie przez pracodawcę (organizacje pracodawców) oraz organizacje pracowników na zasadzie partnerstwa. Następuje to w drodze negocjacji³ nazywanych w odniesieniu do zbiorowych stosunków pracy rokowaniami zbiorowymi. Negocjacyjne kształtowanie zbiorowych stosunków pracy jest powszechne w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Rokowania zbiorowe polegają na poszukiwaniu przez strony tego procesu, posiadające częściowo rozbieżne interesy, obopólnie korzystnego kompromisu (porozumienia) poprzez dialog. Różnią się od negocjacji w innych obszarach życia (np. w handlu) tym, że uczestniczą w nich strony „skazane na siebie”, stale ze sobą współpracujące. Z tego względu doniosłe znaczenie ma ta cecha rokowań, że jednocześnie powinny prowadzić do realizacji dwóch celów: kształtowania dobrego klimatu pracy opartego na wzajemnym zaufaniu i porozumieniu oraz obopólnie korzystnego rozwiązywania problemów stanowiących ich przedmiot.

Początki rokowań zbiorowych sięgają jeszcze końca XIX wieku. Podstawy prawne negocjacji zostały stworzone w okresie międzywojennym, a sam rozwój rokowań był silnie promowany przez Międzynarodową Organizację Pracy oraz rządy poszczególnych krajów. Warto odnotować, że w Polsce po odzyskaniu niepodległości zawieranie układów zbiorowych pracy następowało przy silnym wsparciu ze strony rządu⁴.

Prawdziwy rozkwit rokowań zbiorowych nastąpił jednak po II wojnie światowej, kiedy to współdziałanie wszystkich partnerów społecznych przy zachowaniu pokoju społecznego stało się niezbędnym warunkiem pokonywania trudności gospodarczych powstałych w jej następstwie. Jednak nie dotyczyło to Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. W tych bowiem krajach obowiązująca ideologia marksistowsko-leninowska zakładała jedność

dotycząca stosowania zasad organizowania się i rokowań zbiorowych, nr 135 z 1971 r. o reprezentacji pracowniczej, nr 154 z 1981 r. wraz z Zaleceniem nr 163 o popieraniu rokowań związkowych; Trójstronna Deklaracja Zasad dotycząca przedsiębiorstw międzynarodowych i polityki społecznej przyjęta przez MOP w 1977 r.; oraz regulacje europejskie – Traktat Rzymski z 1950 r., Europejska Karta Podstawowych Praw Socjalnych z 1989 r., Europejska Karta Społeczna obowiązująca od 1965 r., Układ Brukselski z 1991 r., Traktat z Maastricht z 1991 r.

² Por. L. Dyczeński, *Śluszna i sprawiedliwa płaca w ujęciu katolickiej nauki społecznej*, „Studia i Materiały”, 1994, nr 8, *Prawo do płacy godziwej*, s. 36-45.

³ Niekiedy terminy: „negocjacje” i „konsultacje” stosowane są zamiennie. W praktyce jednak ustalenia wynikające z negocjacji mają charakter wiążący dla stron tego procesu, podczas gdy konsultacje są go pozbawione.

⁴ Por. W. Szubert, *Układy zbiorowe pracy*, Warszawa 1960.

interesów pracodawców i pracowników. Tym samym dialog był zbędny. W konsekwencji doświadczenia tej części Europy w zakresie prowadzenia rokowań zbiorowych są ubogie. Tymczasem jak uczy przykład krajów wysoko rozwiniętych, droga do pokojowych, skutecznych negocjacji jest długa i wyboista. Żaden jednak z tych krajów nie zszedł z niej, co wskazuje, że trud ten jest wart zachodu.

Rokowania zbiorowe przetrwały wiele wstrząsów politycznych (faszyzm, stalinizm) zakazujących lub zawieszających tę formę dialogu, a także wstrząsów ekonomicznych (kryzys z lat trzydziestych, kryzys paliwowy z lat siedemdziesiątych i in.), dostosowując się do nowych wyzwań. Wykazują dużą elastyczność i żywotność.

ZALETY ROKOWAŃ ZBIOROWYCH

Jakież są tedy zalety negocjacji? Otóż:

- ponieważ negocjacje opierają się na porozumieniu, a zatem i akceptacji wspólnie uzgodnionych rozwiązań, to przynoszą pokój społeczny, który stanowi warunek sine qua non przyspieszonego rozwoju gospodarczego kraju;
- zapewniają większą trafność decyzji opartych na wymianie informacji przez strony negocjacji oraz rozpoznaniu i lepszym zrozumieniu interesów, a także uwarunkowań stron;
- zapewniają większą możliwość dostosowań do zmiennych celów i warunków funkcjonowania firm niż w przypadku regulacji administracyjno-legislacyjnej.

Ceną ich jest pewne spowolnienie procesów decyzyjnych objętych negocjacjami.

Przemożne zalety rokowań zbiorowych sprawiły, że prawo do nich należy do ścisłego trzonu normatywnego Europejskiej Karty Społecznej (art. 6) wchodzącej w skład dokumentów Traktatu z Maastricht⁵.

Stanowi ono, że sygnatariusze Karty zobowiązują się:

- popierać wspólne konsultacje między pracownikami a pracodawcami;
- popierać, gdy jest to konieczne i użyteczne, utworzenie trybu dobrowolnych negocjacji między pracodawcami lub ich organizacjami a organizacjami pracowników, w celu regulowania warunków zatrudnienia w drodze układów zbiorowych;
- popierać ustanawianie i wykorzystywanie własnych mechanizmów pojedynczych oraz dobrowolnego arbitrażu w celu rozstrzygania sporów z tytułu pracy;

⁵ Por. R. Blanpain, M. Matey, *Europejskie prawo pracy w polskiej perspektywie*, Warszawa 1993, s. 278.

– uznać prawo pracowników i pracodawców do działań zbiorowych w przypadkach konfliktów interesów, włączając w to prawo do strajku z zastrzeżeniem zobowiązań wynikających z zawartych układów zbiorowych.

Na uwagę zasługuje stanowisko Komitetu Niezależnych Ekspertów (KNE) oraz Komitetu Rządowego w sprawie prawa do rokowań zbiorowych. Mianowicie:

1. Zdaniem KNE państwa-strony Karty zobowiązały się nie tylko do uznania w drodze ustawodawczej możliwości pracodawców i pracowników do regulowania ich wzajemnych stosunków poprzez układy zbiorowe pracy, lecz także do popierania i przy zastosowaniu odpowiednich środków zawierania takich układów, jeśli stan ich spontanicznego rozwoju nie jest dostateczny, i do zapewnienia w szczególności, aby partnerzy społeczni byli skłonni do podejmowania między sobą rokowań zbiorowych⁶;

2. Strony zatem powinny podjąć kroki w celu popierania konsultacji parytetowych w następujących działach:

- związanych z zatrudnieniem (warunki zatrudnienia, szkolenie zawodowe, bezpieczeństwo i zdrowie itp.);
- spraw ekonomicznych (kierowanie przedsiębiorstwem, czas pracy, rynek produkcji, organizacja i liczebność personelu itp.);
- spraw socjalnych⁷.

Konsultacja parytetowa oznacza przy tym wszelkie formy konsultacji pomiędzy partnerami społecznymi przy obecności lub nieobecności przedstawicieli rządu – pod warunkiem, że partnerzy społeczni uczestniczą w nich na zasadzie równości⁸. Kwestia parytetu konsultacji została uznana jednak przez Komitet Rządowy jako instrumentalna, a więc wtórna względem samych rokowań⁹;

3. Prawo do rokowań zbiorowych może być ograniczone:

- tylko w wyjątkowych przypadkach, „aby osiągnąć poprawę szczególnie ciężkiej sytuacji ekonomicznej” i „gdy okazało się, że inne środki nie są w stanie zapewnić koniecznych rezultatów bez uciekania się do interwencji Rządu”;
- tylko w oparciu o szeroką konsultację ze wszystkimi zainteresowanymi, a zwłaszcza z organizacjami pracodawców i pracowników;
- tylko na czas określony, a więc przejściowo¹⁰.

⁶ Por. *Conclusions of the Committee of the Independent Experts IX*, w: *Case Law on the European Social Charter. Council of Europe, Strasbourg 1987*, s. 15.

⁷ Por. *Conclusions*, I, VII, tamże s. 54n.

⁸ Por. *Conclusions*, V, tamże, s. 54.

⁹ Por. *Raport Komitetu Rządowego 1985*, w: *Case Law 1985, 1986*.

¹⁰ Por. *Conclusions*, IX, tamże, s. 15.

Wymienione warunki dopuszczenia interwencji rządu w przypadku ograniczenia prawa do rokowań zostały sformułowane głównie w odniesieniu do hamowania wzrostu płac.

A zatem: rokowania zbiorowe powinny być podstawową (tylko wyjątkowo i przejściowo ograniczoną) drogą kształtowania zbiorowych stosunków pracy, a zwłaszcza wynagrodzeń.

WARUNKI POKOJOWYCH I SKUTECZNYCH NEGOCJACJI

Zalety rokowań zbiorowych nie realizują się same przez się automatycznie i bezwarunkowo. Ich zdyskontowanie wymaga spełnienia kilku elementarnych warunków. Rokowania zbiorowe muszą być prowadzone:

- Po pierwsze: na zasadzie partnerstwa i równości stron;
- Po drugie: dobrej wiary;
- Po trzecie: gotowości do współpracy, co oznacza, że strony nie dążą do konfrontacji, walki i zwycięstwa kosztem drugiej („kto kogo”), lecz współdziałają w celu osiągnięcia rozwiązań korzystnych dla każdej z nich;
- Po czwarte: rzeczowości, co oznacza, że podstawą rokowań są fakty i argumenty, nie zaś emocje i manipulacje;
- Po piąte: postrzegania interesów nie tylko w krótkiej, ale i długiej perspektywie. Warunkuje to osiągnięcie rozsądnego kompromisu. Dzisiejsze zwycięstwo, np. znaczna podwyżka płac, dłuższe urlopy, wzrost zakładowych świadczeń socjalnych, jutro może okazać się klęską. Doprowadzi bowiem do utraty miejsc pracy, a zatem do wzrostu bezrobocia i inflacji;
- Po szóste: niezbędna jest infrastruktura wspierająca rozwój i efektywność negocjacji. Chodzi zarówno o infrastrukturę informacyjno-analityczną i doradczą, jak też mediacyjną i koncyliacyjną. Negocjacje powinny się opierać na rzetelnych analizach i danych źródłowych. Warunkuje to rozumne formułowanie oczekiwań (postulatów) oraz ich wycenę (koszty i skutki). Warunkuje także formułowanie rozwiązań alternatywnych.

BARIERY KOMPROMISU

Czy każdy rodzaj negocjacji jest jednakowo efektywny i prowadzi do pokoju społecznego?

Odpowiedź negatywna wynika już z enumeracji warunków skuteczności rokowań. Jeśli nie są one spełnione, to nie uda się osiągnąć obopólnie korzystnego kompromisu, co doprowadzi bądź do konfliktu, bądź do „kompromisu nierównego”, opartego na wygranej jednej ze stron. Odbije się to na klimacie współpracy i może wkrótce wywołać konflikt nawet na innym tle, poparty jednak brakiem zaufania.

Otóż można z pewnym uproszczeniem wskazać na pięć barier, których usunięcie może wydatnie przyspieszyć proces przechodzenia od roszczeń i konfliktów do porozumienia i współpracy.

BARIERA PIERWSZA

Barierą ograniczającą lub zmniejszającą pokojowy i efektywny charakter negocjacji może być sam **m o d e l** rokowań zbiorowych.

Ze względu na szczebel negocjacji, stopień koordynacji, rolę państwa w negocjacjach, a także – w mniejszym stopniu – znaczenie rad pracowniczych i związków odróżnia się model zdecentralizowany i scentralizowany – nazywany korporacyjnym.

W modelu **z d e c e n t r a l i z o w a n y m** negocjacje odbywają się głównie na szczeblu zakładowym i nie podlegają koordynacji. Państwo w nich nie uczestniczy, ale wspomaga ich rozwój oraz efektywność poprzez kształtowanie procedur. Wobec relatywnie silnej pozycji związków w zakładach pracy nie występują rady pracownicze. Stopień „uzwiązkowienia” jest niski. Model zdecentralizowany występuje w USA, Kanadzie i w Japonii.

Model **s c e n t r a l i z o w a n y** cechuje:

- dominacja negocjacji ponadzakładowych, tj. gałęziowych oraz ogólnokrajowych; bywają też rokowania lokalne;
- trójstronność, która – w odniesieniu do rokowań zbiorowych – dopuszcza pośredni i(lub) bezpośredni udział państwa w negocjacjach ogólnokrajowych;
- względnie wysoki stopień „uzwiązkowienia” (najwyższy w Skandynawii – bliski 100%);
- słabość lub nieobecność związków zawodowych w zakładach pracy oraz powszechność rad pracowniczych; duża siła ponadzakładowych struktur związkowych;
- podporządkowanie negocjacji dwustronnych głównym, ogólnokrajowym celem społeczno-ekonomicznym ustalonym w toku negocjacji trójstronnych.

Ze względu na gotowość do współpracy i zdolność osiągnięcia obopólnie korzystnego kompromisu wyróżnia się w jego obrębie trzy submodele:

- polaryzacyjny, nazywany też południowym: występuje on w krajach basenu Morza Śródziemnego (we Francji, Włoszech, Hiszpanii, Portugalii i Grecji);
- integracyjny, nazywany też północnym: występuje on w Niemczech, Holandii, Belgii, Austrii, Szwajcarii i w krajach skandynawskich;
- środkowy, brytyjski, stanowiący rozwiązanie poniekąd pośrednie między dwoma pierwszymi: występuje on w Wielkiej Brytanii i Irlandii.

Model polaryzacyjny ma charakter **r o s z c z e n i o w y**: negocjacje opierają się raczej na konflikcie niż gotowości do współpracy i dążeniu do consensusu. Związki zawodowe znajdują się bowiem pod wpływem ideologii opartej na walce klas, wyznawanej przez partie socjalistyczne, których pozycja jest naj-

silniejsza na południu Europy. Negocjacje odbywają się głównie na szczeblu lokalnym i regionalnym. Dużą rolę w ich promowaniu pełni rząd wprowadzając je czasem obligatoryjnie.

Model integracyjny cechuje wola współpracy oraz dążenie stron do znalezienia obustronnie korzystnego kompromisu. W przeważającym stopniu negocjacje odbywają się na szczeblu gałęzi, dzięki czemu konflikty zostały przeniesione z przedsiębiorstw na szczebel ponadgałęziowy. Rząd honoruje rezultaty rokowań i ma prawo rozszerzenia zakresu ich obowiązywania.

Otóż porównanie tych modeli i submodeli ze względu na:

- pokój społeczny mierzony liczbą dni straconych z powodu strajków,
- stabilność rozwoju gospodarczego mierzona tempem wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) per capita,
- elastyczność dochodów i kosztów pracy względem bezrobocia i inflacji oraz elastyczność rynku pracy¹¹, nasuwa kilka istotnych wniosków.

Po pierwsze, najwyższą efektywność globalną (w ramach porównań) wykazuje model zdecentralizowany i jedna z odmian scentralizowanych, tj. model integracyjny. Najmniej efektywny okazuje się model polaryzacyjny.

Po drugie, efektywność obu tych modeli różni się jednak w przekroju poszczególnych kryteriów. I tak:

- Model zdecentralizowany wykazuje wyższą zdolność do tworzenia miejsc pracy. W latach 1977-1995 zatrudnienie w europejskich krajach OECD spadło średnio o 2,2%, podczas gdy w USA wzrosło o 0,8%, a w Japonii o 1,2%. Mimo że w latach 1970-1992 wzrost PKB w krajach dwunastki był wyższy niż w USA, to osiągnięty został przy ponad pięciokrotnie mniejszym wzroście zatrudnienia¹².
- W krajach o modelu zdecentralizowanym są mniejsze – i jak wcześniej wskazano – bardziej elastyczne koszty pracy i dochody z pracy, co przyczynia się do większej konkurencyjności ich gospodarki.
- Natomiast scentralizowany model integracyjny wykazuje największy pokój społeczny. Cechuje go też wyższe i bardziej stabilne tempo wzrostu PKB per capita (z wyjątkiem Japonii).

Okazuje się, że ponadzakładowe związki zawodowe są bardziej zorientowane na wzrost dochodów osób zatrudnionych niż zmniejszanie bezrobocia.

Ze względów efektywnościowych celowy byłby wybór pomiędzy modelem zdecentralizowanym i integracyjnym scentralizowanym. Jednakże poczynić trzeba dwa zastrzeżenia.

¹¹ Por. S. Borkowska, *Model rokowań zbiorowych. Problemy oceny i wyboru*, „Ekonomista” 1995 (w druku).

¹² Por. *Growth, Competitiveness, Employment. The Challenge and Ways Forward into 21st Century*. White Paper European Commission, Brussels 1993.

Po pierwsze, obydwa te modele podlegają ewolucji, szczególnie wyraźnej w modelu scentralizowanym. Wiedzie ona do większej decentralizacji modelu scentralizowanego oraz wzrostu koordynacji w modelu zdecentralizowanym. Decentralizacja w modelu scentralizowanym dotyczy przede wszystkim przeniesienia negocjacji płacowych (dochodowych) na szczebel zakładów pracy.

W tym kontekście pozostawałby on pomiędzy:

- modelem zdecentralizowanym połączonym z koordynacją o charakterze konsultacji na szczeblu ogólnokrajowym (np. na forum Komisji Trójstronnej),
- modelem zdecentralizowanym w dziedzinie płac (dochodów z pracy) ze scentralizowanymi (ponadzakładowymi) układami zbiorowymi pracy o charakterze gałęziowym, obejmującymi pozostałe warunki pracy i inne treści układowe (np. zasady współpracy między stronami).

Po drugie, efektywność modelu jest ważnym, lecz nie wystarczającym kryterium jego doboru. W pierwszym rzędzie muszą być spełnione elementarne warunki skutecznych negocjacji, o których była mowa wcześniej.

BARIERA DRUGA

Barierę drugą może stanowić źle dobrany przedmiot negocjacji, bez względu na stopień ich centralizacji czy decentralizacji. Filary jego konstrukcji stanowią cztery zasady.

Zasada 1: Przedmiotem negocjacji powinien być zbiór (pakiet) problemów wzajemnie sprzężonych, uwzględniający:

- ich powiązania przyczynowo-skutkowe oraz
- możliwości przynajmniej częściowej substytucji wzrostu wynagrodzeń przez inne korzyści dla pracowników, np. w postaci szkolenia zawodowego podnoszącego atrakcyjność pracowników na rynku pracy, konkurencyjność przedsiębiorstw.

Wyrwanie jednego elementu z pakietu spraw, np. płac, wzmaga tylko presję roszczeniową w jego obszarze i powoduje mniejszą racjonalność rozwiązywania problemów pracy i płac.

Zasada 2: Przedmiot negocjacji zależy od ich szczebla, a więc powinien być zróżnicowany i kształtowany przez strony negocjacji przy przestrzeganiu obowiązującego prawa.

W Polsce zasadzie tej przeczy odgórne narzucanie Komisji Trójstronnej przedmiotu negocjacji i jego ram stosownie do potrzeb doraźnych. Na przykład ustawa o kształtowaniu środków na wynagrodzenia w państwowej sferze budżetowej stanowi, że:

- wzrost ten ma być negocjowany przez tę Komisję;

- wzrost środków na wynagrodzenia w tej sferze może następować w relacji do wzrostu cen i usług konsumpcyjnych;
- odrywa zatem płace od pracy, pozostając w niezgodzie zarówno z konwencjami MOP, jak i z polskim prawodawstwem (w tym z konstytucją), zgodnie z którym płace stanowią wynagrodzenie za pracę. Podstawę wzrostu płacy powinna zatem stanowić produktywność pracy (społeczna wydajność pracy mierzona wielkością PKB na jednego zatrudnionego);
- co więcej, nie określa czasu obowiązywania ograniczenia negocjacji płacowych, a choć – zgodnie z Europejską Kartą Społeczną – powinny one mieć charakter wyjątkowy i obowiązywać przez czas z góry określony.

W modelach korporacyjnych na szczeblu makro przedmiot konsultacji lub negocjacji (w praktyce występują raczej te pierwsze) znajduje odbicie w następującej formule: **d o c h o d y – i n f l a c j a – b e z r o b o c i e – s z k o l e n i e z a w o d o w e – c z a s p r a c y**.

Położenie akcentu na poszczególne człony tej formuły zależy od konkretnej sytuacji i głównych celów społeczno-gospodarczych.

Na szczeblu gałęziowym przedmiot rokowań na ogół obejmuje: elastyczny czas pracy, skracanie czasu pracy, szkolenie zawodowe w związku ze stosowaniem high-tech, finansowanie przedsięwzięć promujących mobilność pracowników i ponowne ich wejście na rynek pracy, uzupełniające i(lub) wcześniejsze emerytury i inne świadczenia socjalne.

Na szczeblu zakładowym natomiast przedmiotem rokowań są na ogół: wynagrodzenia, pozapłacowe dochody z pracy, w tym zakładowe świadczenia socjalne, zakładowe systemy emerytalne i inne systemy dodatkowych ubezpieczeń, szkolenie zawodowe, bezpieczeństwo i ochrona pracy, nowe technologie, czas pracy.

Z a s a d a 3: Ogólną normę i podstawę negocjacji, wzrostu dochodów w skali makro bezwarunkowo stanowić powinien poziom i dynamika produktywności pracy. Tylko wtedy można uniknąć inflacjogennego wzrostu dochodów i ograniczeń inwestycyjnych.

Z a s a d a 4: Przedmiotem tzw. negocjacji płacowych (dochodowych) nie powinny być wąsko rozumiane wynagrodzenia, ani tym bardziej tylko ich część obciążająca koszty własne, lecz ogół dochodów z pracy.

Istnieją co najmniej dwie przesłanki przestrzegania tej zasady. Pierwsza wynika stąd, że na szczeblu makro chodzi głównie o moderowanie tempa wzrostu dochodów, w celu zapobiegania lub ograniczenia wzrostu inflacji i bezrobocia. Tymczasem tzw. inflacja popytowa dotyczy ogółu dochodów, a nie tylko płac. Same zaś płace stanowią już mniej niż jedną trzecią ogółu dochodów ludności. Dochody pozapłacowe wykazują dużo wyższą dynamikę wzrostu niż płacowe. A zatem pozapłacowe dochody z pracy, pod rygorem skuteczności działań antyinflacyjnych i programów przeciwdziałania bezrobociu, nie mogą być wyłączone z negocjacji.

BARIERA TRZECIA

Osiągnięcie obustronnie korzystnego kompromisu wymaga *dużej i rzetelnej wiedzy*:

– O sposobach, możliwościach i skutkach rozwiązywania problemów pracy w krótkiej i długiej skali. Dotyczy to głównie wiedzy o pomiarze pracy i jej efektów, zasadach i narzędziach skutecznego motywowania, o polityce płac i jej wpływie na inflację i bezrobocie, w dostosowaniu do zmiennych warunków otoczenia i konkurencyjności. Brak odpowiedniej wiedzy niejednokrotnie prowadzi do formułowania nieugruntowanych postulatów, a także agresji pokrywającej niewiedzę;

– O sposobach porozumiewania się (komunikacji interpersonalnej), w tym o sztuce negocjacji. Ten rodzaj wiedzy i umiejętności jest co prawda mniej specjalistyczny niż poprzedni, ale zaniedbania na tym polu są bardziej dotkliwe i dotyczą nie tylko negocjatorów, nie tylko ogółu pracowników, ale całego społeczeństwa. Chodzi bowiem o wychowanie już od dziecka w duchu rzeczowego i życzliwego dialogu, wzajemnego poszanowania i rozumienia racji każdej ze stron, chodzi o kształtowanie asertywności, ponieważ to jej brak częstokroć stanowi rzeczywistą przyczynę konfliktu. Ten proces przyniesie skutki w następnych pokoleniach. Szybsze przechodzenie od roszczeń (konfliktów) do porozumienia narzuca konieczność równoległego i intensywnego szkolenia praktycznego partnerów społecznych w zakresie komunikacji interpersonalnej. Pewną dodatkową wartość miałby wspólny udział przedstawicieli obu stron w takim szkoleniu, wzmacniałby bowiem klimat zaufania i współpracy;

– O procedurach negocjacyjnych i rozwiązywaniu sporów.

Doświadczenie uczy, że – jeśli istnieje wola współpracy – dobre przygotowanie rokowań wsparte nieformalnymi konsultacjami skraca znacznie czas dochodzenia do porozumienia i podnosi efektywność rokowań.

Pomocne w tej materii mogłyby być ośrodki doradztwa, mediacji, konsultacji i arbitrażu.

BARIERA CZWARTA

Ta bariera wynika z dwóch poprzednich i jest relatywnie najłatwiejsza do pokonania przy pewnym wysiłku organizacyjnym i pozyskaniu środków, np. z funduszy PHARE. Chodzi bowiem o stworzenie ośrodka (lub kilku ośrodków) informacji i analiz w zakresie głównych problemów pracy. Takie zaplecze niezbędne jest pracodawcom i pracownikom przede wszystkim na szczeblu ogólnokrajowym, ale też i na szczeblach niższych. Rzetelne analizy i argumenty wzmacniałyby rzeczowy charakter negocjacji. Obok tego celowe jest stworzenie sieci ośrodków doradztwa, mediacji, konsultacji i arbitrażu, zarzą-

dzanych i finansowanych na zasadzie trójstronności, a świadczących bezpłatne usługi partnerom społecznym.

BARIERA PIĄTA

Ta należy do najtrudniejszych. Negocjacje są rzeczowe wtedy, kiedy strony koncentrują się na interesach (problemach), poszukują ich korzystnego pogodzenia, jeśli w tle tych interesów nie znajdują się inne sprawy, które przesądzają o charakterze rokowań, stanowiąc nader trudną barierę na drodze integracji interesów i osiągnięcia consensusu. Niekiedy przyczyną braku gotowości do porozumienia, bez względu na racje, są kwestie personalne (zadrażnienia z przeszłości, osobiste ambicje itp.). Najczęściej wszakże barierą jest upolitycznienie jednej czy wszystkich stron negocjacji. Demokracje zachodnie mają już za sobą okres, kiedy związki zawodowe stanowiły dla ich liderów rodzaj trampoliny do kariery politycznej¹³. Upolitycznienie związków (prędzej czy później) prowadzi do ich oderwania się od bazy, do przesunięcia uwagi na interesy polityczne zamiast pracownicze, a te nie muszą być tożsame. W konsekwencji wiedzie to do osłabienia pozycji związków i zbiorowych stosunków pracy. Z natury rzeczy centralizacja bardziej niż decentralizacja sprzyja upolitycznieniu rokowań. W warunkach pokojowych jest ono największe tam, gdzie związki zawodowe znajdują się pod wpływem partii komunistycznych czy socjalistycznych. W związku z tym niektórzy specjaliści zachodni wróżą, że w przypadku budowy modelu scentralizowanego grozi Polsce model polaryzacyjny¹⁴ lub brytyjski¹⁵ – obydwie mało efektywne. Wróżba ta znajduje też oparcie w braku tradycji i umiejętności prowadzenia rzeczowego i pokojowego dialogu, a także w słabości organizacji pracodawców i wciąż silnych tendencjach państwa do ingerowania w problemy pracy. Przykładem może być ustawa regulująca fundusz świadczeń socjalnych, wzrost przeciętnych wynagrodzeń itd. Trójstronność w tym wydaniu nie stanowi trójkąta równobocznego.

Usuwanie pozamerytorycznego tła rokowań – wolno sądzić – okazać się może najtrudniejszą barierą osiągnięcia obopólnego korzystnego porozumienia stron. Korzenie jej tkwią w świadomości zbiorowej i uwarunkowaniach historycznych. Zapewne łatwiej byłoby ją pokonać przy – choćby przejściowej – dominacji zdecentralizowanych zakładowych rokowań i układów zbiorowych pracy.

¹³ Por. H. Slo mp, *Labour Relations in Europe. A Short Introduction*, Nijmegen 1995, s. 22n.

¹⁴ Por. t e n ż e, *Westbound, the Northern or the Southern Trail? Western Europe as a Model for Central and Eastern European Labour Relations*, w: *Westbound?*, SISWO Publication, Amsterdam 1992.

¹⁵ Por. R. B. F r e e m a n, *What Direction for Labour Market Institutions in Eastern and Central Europe?*, „Discussion Paper” 1993, nr 157.