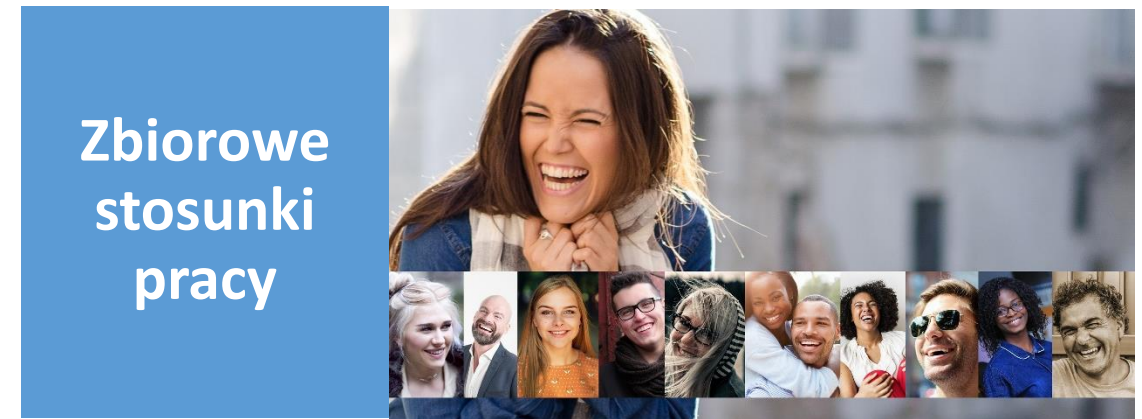
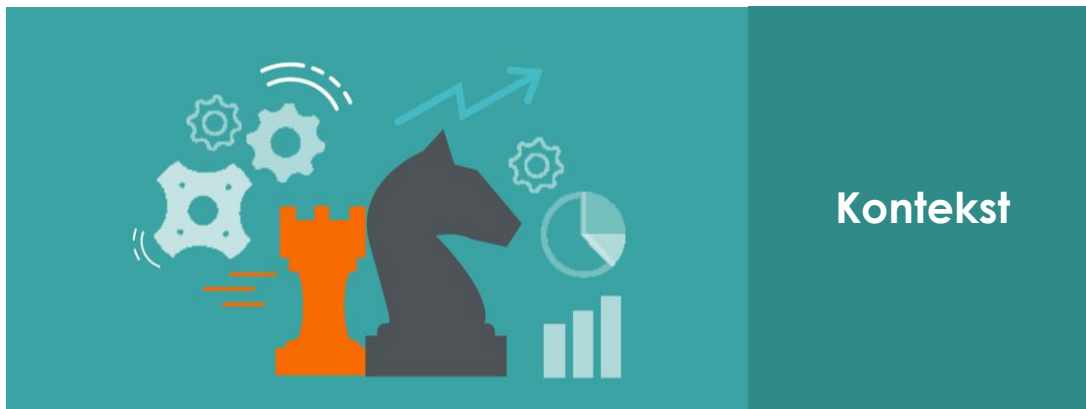




Kształtowanie zbiorowych stosunków pracy

Piotr Mrzygłód

Plan spotkania

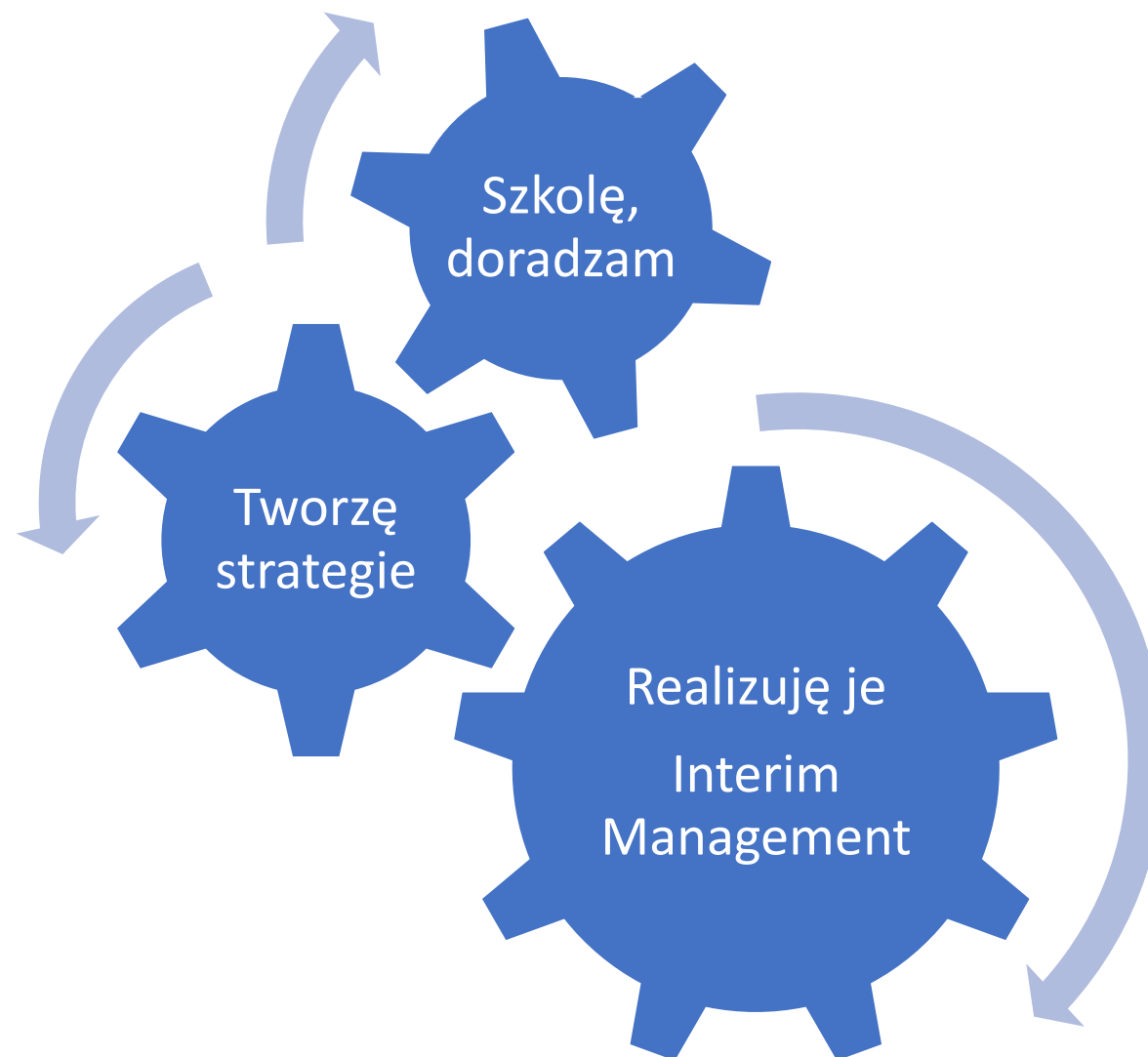


Poznajmy się

- Absolwent ICAN Institute & Harvard Business School
- 28 prestiżowych nagród marketingowych w tym 9 międzynarodowych
- 17 lat pracy w globalnych korporacjach
- Od 8 lat – Interim Manager
- Współautor książki: Techniki Promocji Sprzedaży
- Trener - ponad 150 dni szkoleń i warsztatów biznesowych w 2019
- Przedsiębiorca Roku 2019 – Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych



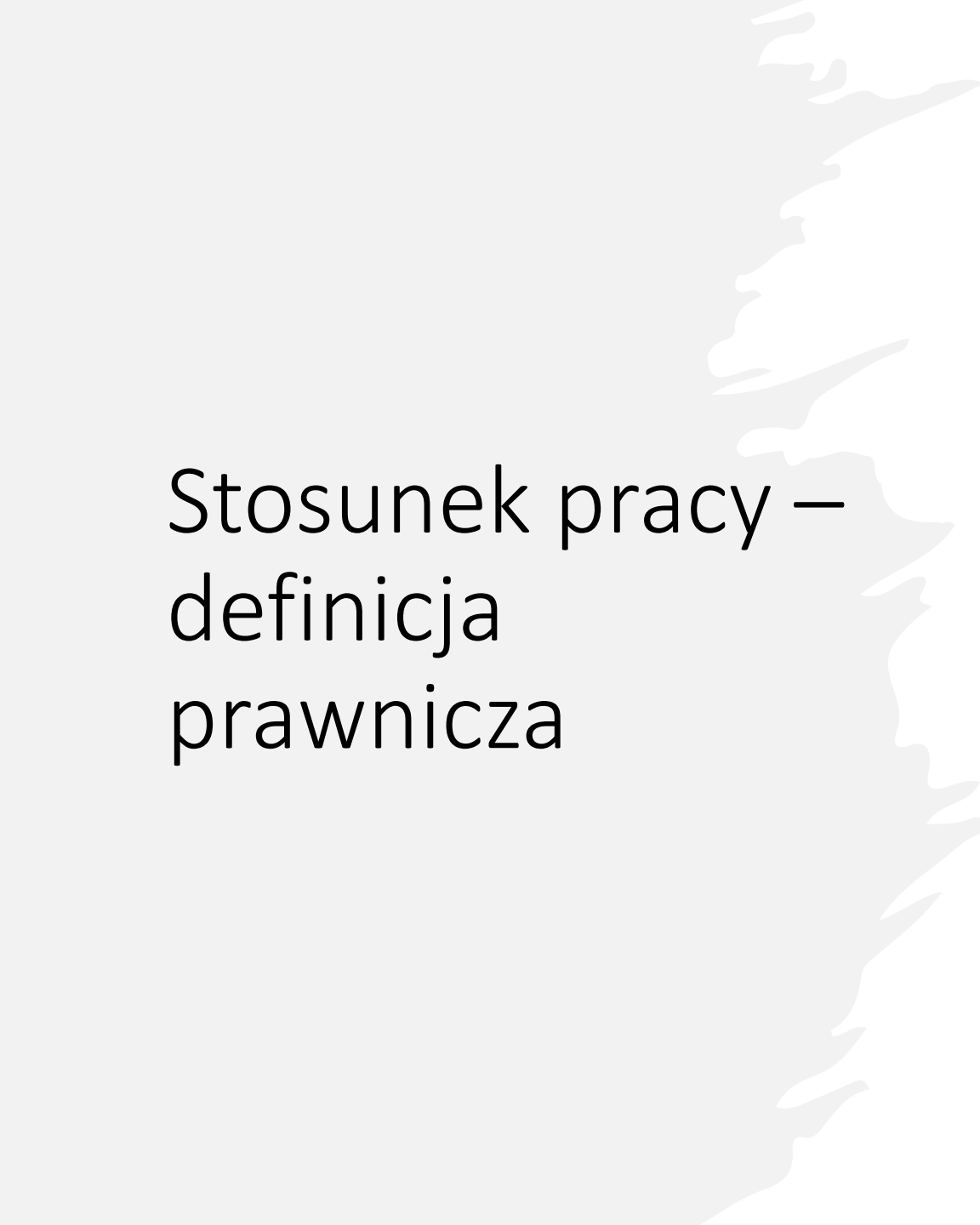
Jak pomagam innym?





Indywidualny stosunek pracy - definicja

- Stosunek pracy to jest stosunek prawny jaki wiąże pracownika i pracodawcę. W ramach tego stosunku, pracownik **zobowiązuje się** do świadczenia pracy **podporządkowanej**, osobiście, w sposób ciągły na rzecz pracodawcy w miejscu, czasie wyznaczonym przez pracodawcę (wynika to z podporządkowania), a pracodawca zobowiązuje się do zatrudnienia pracownika za **wynagrodzeniem**. Muszą wystąpić te cechy łączne, aby można było mówić o stosunku pracy.

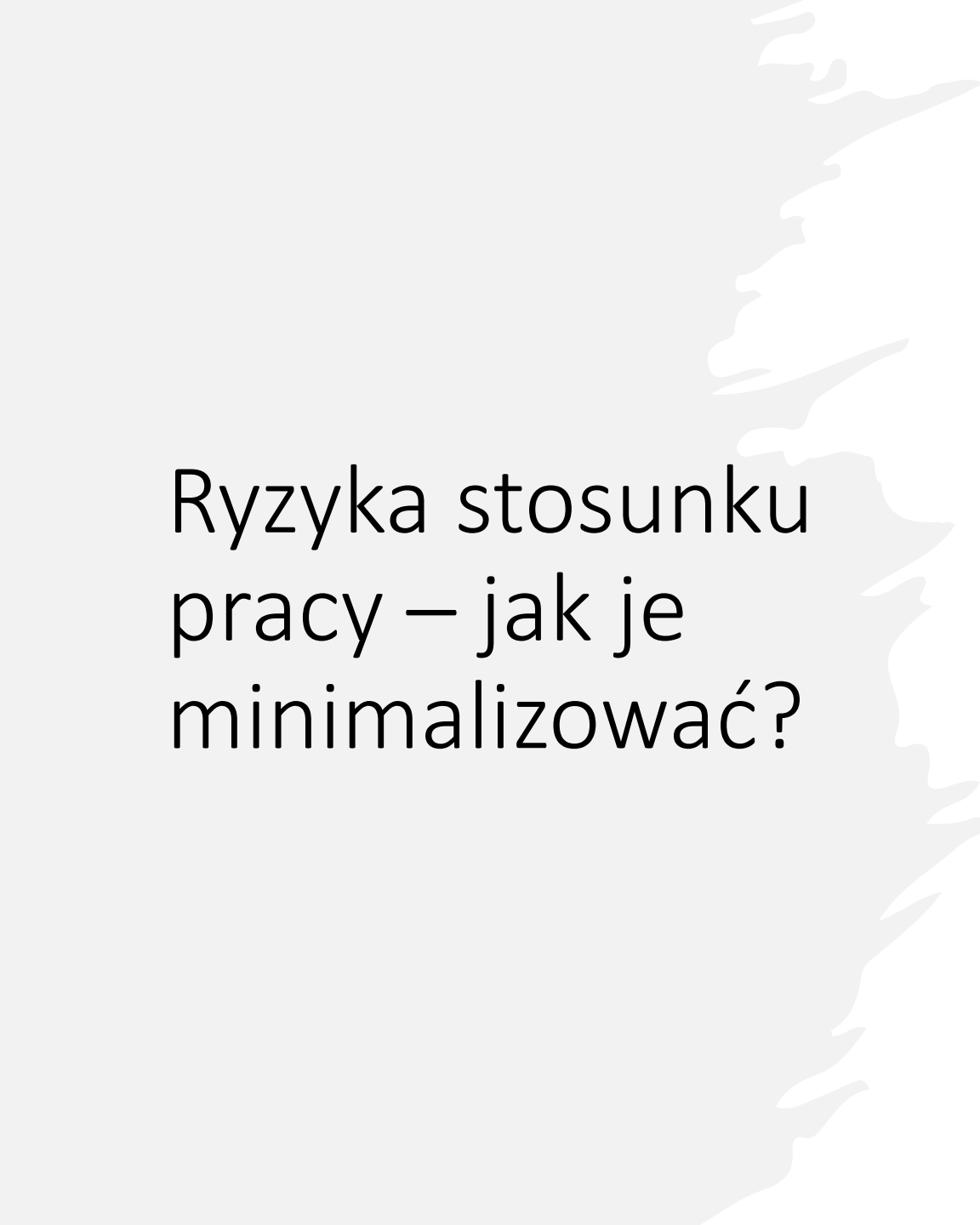


Stosunek pracy – definicja prawnicza

- Podporządkowanie objawia się w tym, że występuje zależność służbowa, hierarchia, pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.
- Pracodawca realizuje zadania kierownicze w stosunku do swojego podwładnego – pracownika.
- Gdyby nie było podporządkowania, mówilibyśmy o świadczeniu cywilno-prawnym.

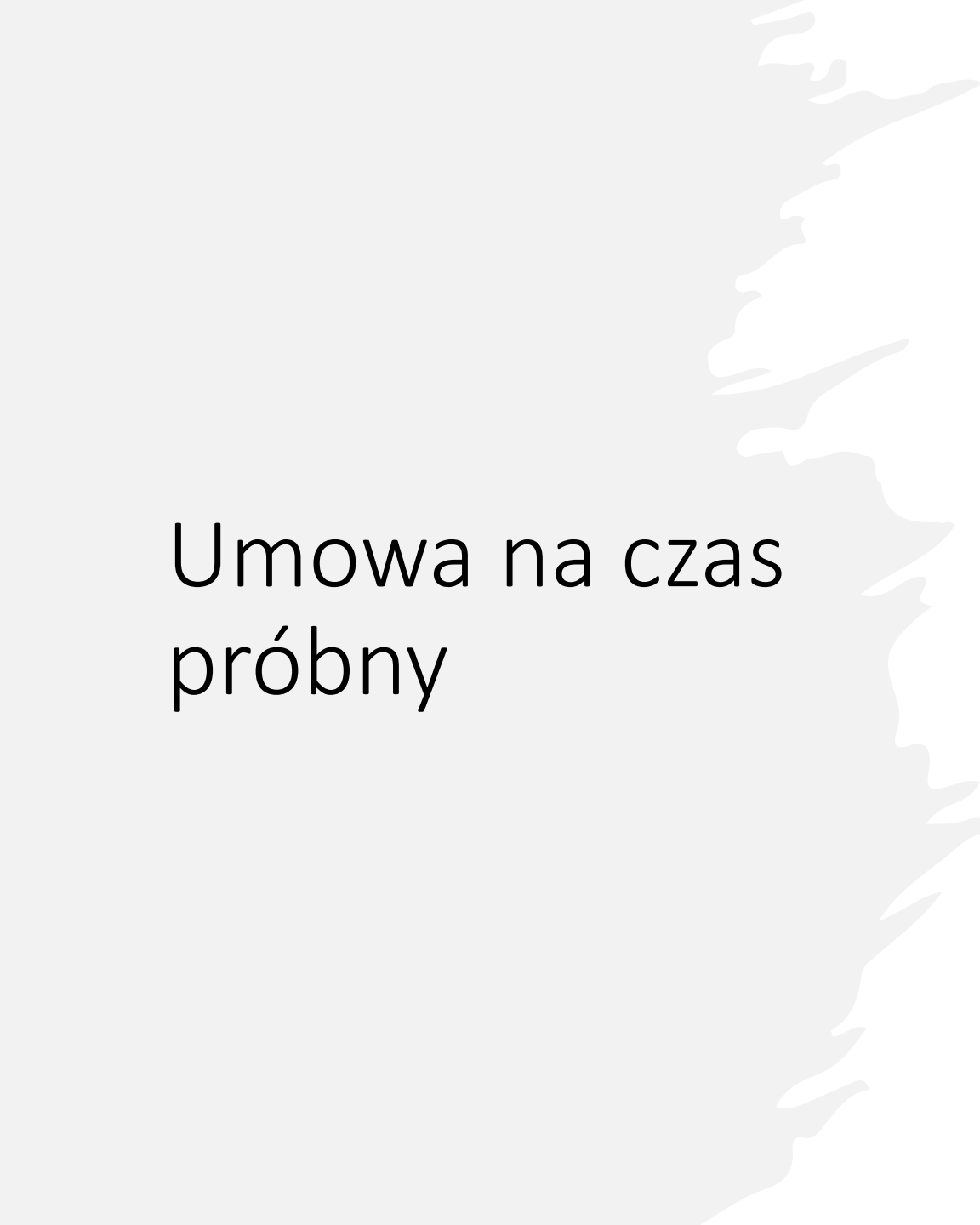
Stosunek pracy - wnioski

- Ryzyko ponosi co do zasady pracodawca,
 - Ryzyko socjalne – pracownik z przyczyn społecznych, socjalnych nie może realizować pracy,
 - Ryzyko osobowe – ryzyko zatrudnienia osoby niekompetentnej i niewykwalifikowanej.
- Praktyczny wniosek:
- Jeśli zatrudnisz niekompetentnego pracownika to nie możesz mu obniżyć wynagrodzenia z tego powodu. Obowiązkiem rekrutującego jest upewnić się, że Pracownik wie jak daną pracę realizować.



Ryzyka stosunku
pracy – jak je
minimalizować?

- Umowa na okres próbny
- Umowa na czas określony
- Układy zbiorowe pracy
- Porozumienia zbiorowe oparte na ustawie
- Regulaminy różnego rodzaju
- Statuty



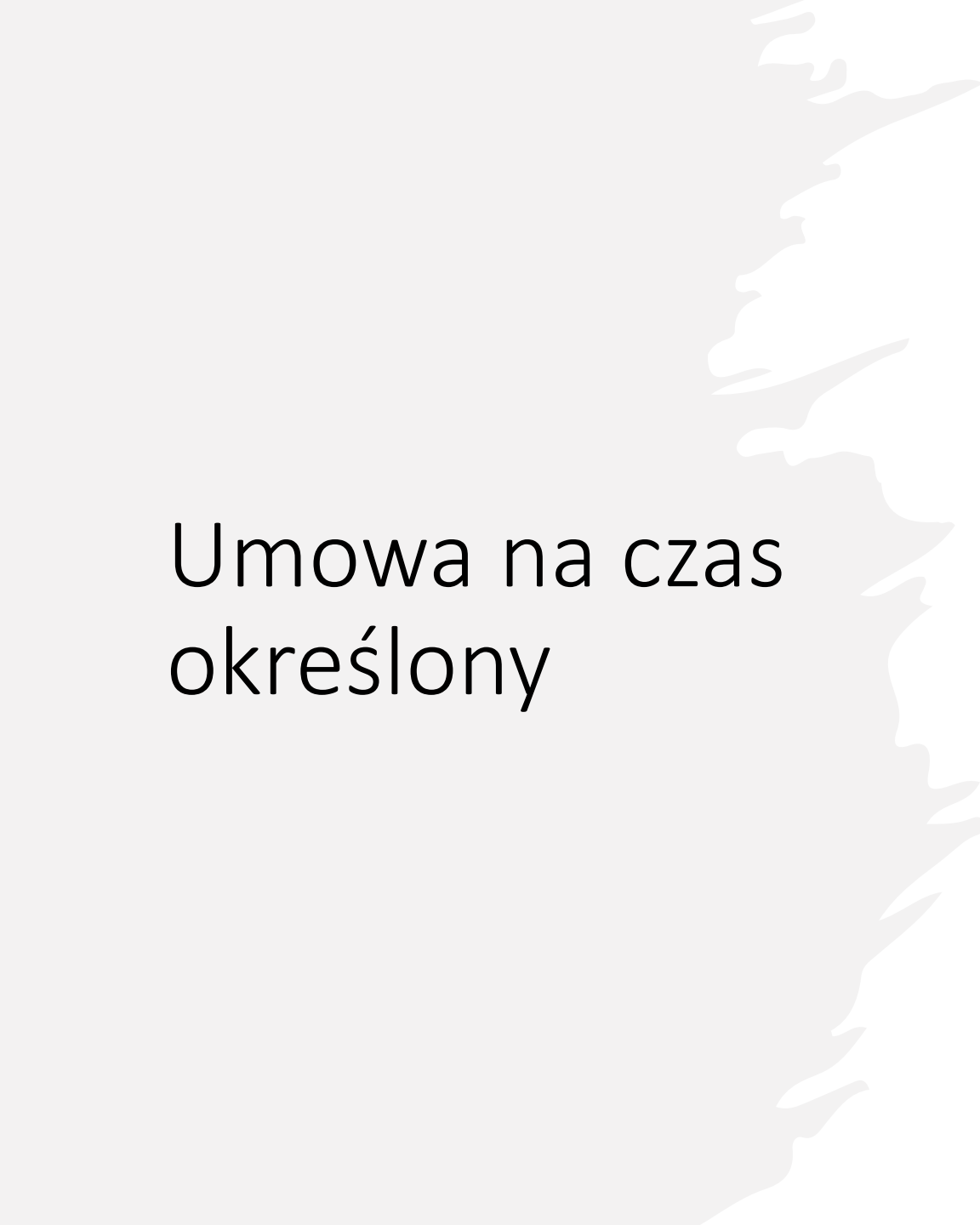
Umowa na czas próbny

- Do 3 miesięcy
- Czy można zawrzeć taką umowę z pracownikiem, który już dla nas pracuje?
- Co do zasady nie, chyba, że nowe stanowisko i obowiązki się istotnie różnią



Umowa na czas próbny - wypowiedzenie

- 3 dni robocze, jeśli umowa nie przekracza 2 tygodni
- 1 tydzień, jeśli umowa jest dłuższa niż 2 tygodnie
- 2 tygodnie, jeśli umowa wynosi 3 miesiące
- A co z kobietami w ciąży?
- Pracownica będąca w ciąży - umowę o pracę na okres próbny zawartą na co najmniej 1 miesiąc, która uległaby rozwiązaniu po upływie 3 miesięcy ciąży, pracodawca ma obowiązek przedłużyć do dnia porodu.



Umowa na czas określony

- Do 33 miesięcy
- Maksymalnie 3 umowy
- Po tym czasie pracownik automatycznie jest zatrudniony na czas nieokreślony
- Czy jeśli pracownika zatrudniamy po pewnym czasie limity liczą się od nowa?
- Nie!

Umowa na czas określony - wypowiedzenie

- 2 tygodnie przy zatrudnieniu u danego pracodawcy krótszym niż 6 miesięcy,
- 1 miesiąc przy zatrudnieniu u danego pracodawcy trwającym co najmniej 6 miesięcy,
- 3 miesiące przy zatrudnieniu u danego pracodawcy trwającym co najmniej 3 lata.
- Limitu trzech umów lub limitu czasowego łącznego zatrudnienia w wymiarze 33 miesięcy nie stosuje się do angaży terminowych, zawieranych w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym, wykonywania pracy przez okres kadencji lub gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie.

Zbiorowe stosunki pracy

- Zbiorowe prawo pracy ma polepszać i wspierać indywidualne prawo pracy. Zbiorowe prawo pracy jest po to, aby przyczyniać się do lepszego funkcjonowania indywidualnego prawa i stosunku pracy.
- Przedstawicielem załogi są związki zawodowe
- Wniosek?



Funkcje zbiorowego prawa pracy

- Ochrona pracowników – prawo:
 - Zrzeszania się w związki zawodowe
 - Strajku
 - Wszczyniania pozwów zbiorowych
 - Procedura zwolnień zbiorowych
- Ochrona pracodawcy
 - Pozwy zbiorowe
 - Prawo do zrzeszania się w Organizacje Pracodawców

Funkcje zbiorowego prawa pracy

- Zachęcanie do dialogu społecznego w celu utrzymania tzw. pokoju społecznego
- Kształtowanie warunków wynagrodzenia
- Porządkowa – ochrona interesów państwa ludzi np. zakaz zrzeszania się przez wojsko,

Hierarchia prawa pracy



- Konstytucja
- Ustawy
- Ratyfikowane Umowy Międzynarodowe
- Rozporządzenia
- Układy zbiorowe i porozumienia
- Regulaminy i statuty

Kiedy można zawrzeć układ zbiorowy?

- Zła sytuacja finansowa pracodawcy grożąca zwolnieniami grupowymi lub bankructwem
- Z inicjatywą wychodzi zawsze pracodawca i on musi przekonać związki zawodowe do podpisania porozumienia
- Porozumienie może być zawarte maksymalnie na 3 lata
- Porozumienie nie rozwiązuje się automatycznie po poprawieniu się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa
- WNIOSEK?

Porozumienia kryzysowe

- Stroną dla Pracodawcy są tylko Związki Zawodowe
- Porozumienia mogą zawierać tylko wewnętrzne firmowe przepisy takie jak:
 - Regulaminy
 - Statuty
 - Układy pracy
 - Wolne dni, praca w weekend
- Mogą ustalać częściowe wypłacanie wynagrodzenia w innej niż pieniężna forma



Regulaminy

- Przy zatrudnieniu do 19 osób nie trzeba tworzyć regulaminu wynagradzania
- Przy zatrudnieniu 20-49 osób pracodawca musi stworzyć regulamin jeśli zażąda tego związek zawodowy. Regulamin musi być wynegocjowany w duchu win-win. WNIOSEK?
- Jeśli na terenie zakładu działają co najmniej 2 związki zawodowe decyduje większość siedząca przy stole negocyjnym (Pracodawca – Związek Zawodowy 1 – Związek Zawodowy 2). Związki zawodowe muszą zaakceptować regulamin w ciągu 30 dni.
- WNIOSEK?

Regulaminy

- Jeżeli pracodawca zatrudnia powyżej 50 pracowników – musi wydać regulamin wynagradzania.
- Nic poza kształtowaniem wynagrodzenia za pracę nie może się znaleźć w takim regulaminie.
- Trzeba poinformować pracowników o treści funkcjonującego regulaminu wynagrodzenia.
- Regulamin pracy wchodzi w życie w 2 tygodnie od poinformowania pracowników przez pracodawcę o ogłoszeniu regulaminu.

Statuty

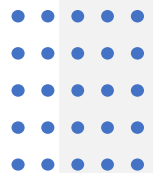
- Regulują strukturę, zadania, sposób działania danej instytucji, osoby prawnej, organizacji.
- Tylko w części określają – kształtują prawa i obowiązki pracodawcy i pracownika.





Układy Zbiorowe Pracy

- To porozumienie zawierane między pracodawcą lub organizacją pracodawców a związkami zawodowymi z drugiej strony, regulujące warunki na jakich mają być zawierane indywidualne umowy o pracę.
- Można powiedzieć, że jest to rodzaj Zakładowego Kodeksu Pracy
- Układ Zbiorowy może zawrzeć tylko związek zawodowy reprezentujący całość załogi. (Kiedy tak się dzieje?)
- Układ może być:
 - Trwały lub czasowy
 - Ponadzakładowy lub zakładowy
- Wchodzi w życie z dniem zarejestrowania go przez Okręgowego Inspektora Pracy lub Ministra właściwego ds. Pracy



Przydatne rozdzielenia – wynagrodzenia

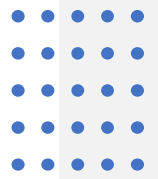
Premia vs premia uznaniowa





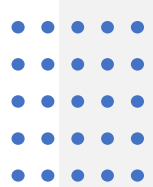
Premia

- Jest dodatkowym i obowiązkowym elementem wynagrodzenia. Powinna być tak sformułowana, by pracownik mógł sam ją sobie wyliczyć po spełnieniu opisanych wskaźników.
- Przykład



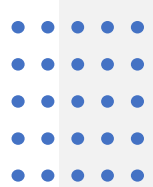
Premia uznaniowa

- Jest dobrowolną nagrodą przyznaną przez pracodawcę.
- Przykład




Grupowe zwolnienia z pracy – definicja

- Zwolnienia grupowe są szczególnym trybem rozwiązywania umowy o pracę, z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Mamy do czynienia ze zwolnieniami grupowymi, jeśli **łącznie** są spełnione następujące warunki:
- firma zatrudnia co najmniej 20 pracowników,
- przyczyny zwolnień leżą po stronie zakładu pracy (np. likwidacja zakładu pracy, bankructwo firmy), a nie po stronie pracowników,
- w okresie nieprzekraczającym **30 dni** zwalnianych jest co najmniej:
 - 10 pracowników, gdy firma zatrudnia mniej niż 100 pracowników,
 - 10% pracowników, gdy firma zatrudnia co najmniej 100, ale mniej niż 300 pracowników,
 - 30 pracowników, gdy twoja firma zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników).



Grupowe zwolnienia z pracy – ogólne zasady

- Pracodawca musi zawiadomić związki zawodowe lub przedstawicieli załogi o przyczynach, liczbie, grupie i okresie planowanych zwolnień.
- Do 30 dni związki zawodowe powinny zawrzeć porozumienie, ale nie muszą. Jeśli tego nie zrobią pracodawca i tak może zastosować zwolnienia grupowe.
- Wypowiedzenie pracy może nastąpić dopiero po przekazaniu dokumentu opisującego sposób i zasady zwolnienia grupowego do Urzędu Pracy.



Kształtowanie
zbiorowych
stosunków pracy jest
wypadkową
traktowania załogi
jako indywidualnych
jednostek.

Zadowolony
pracownik nie
ma potrzeby
zrzeszać się w
związkach
zawodowych.

Menadżer w ogniu nacisków

Rada Nadzorcza, Udziałowcy



Regulator



Pracownicy



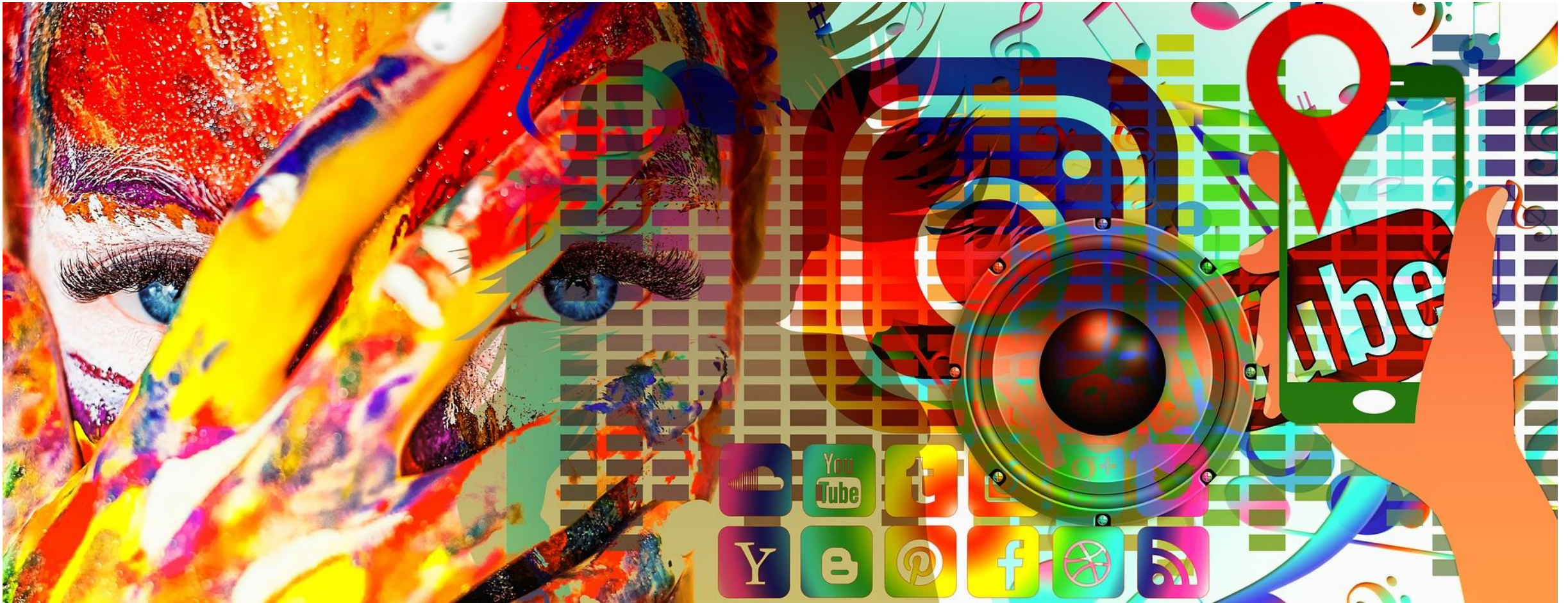
Związki Zawodowe



Hierarchia celów

- Nie dopuścić do sytuacji w której pracownicy czują potrzebę zawiązania związków zawodowych
 - Dobre Praktyki minimalizujące ryzyko
 - Zarządzanie konfliktem
- Doprowadzić do sytuacji w której związki zawodowe będą partnerem właściciela wspierającym cele firmy
- Umiejętnie negocjować w sytuacjach konfliktowych





Co się zmieniło w ciągu ostatnich
20-30 lat? |



VUCA

Volatility - zmienność
Uncertainty - niepewność
Complexity - złożoność
Ambiguity - niejednoznaczność

Co się zmieniło w ciągu ostatnich
20-30 lat? |



VUCA

Vision - wizja

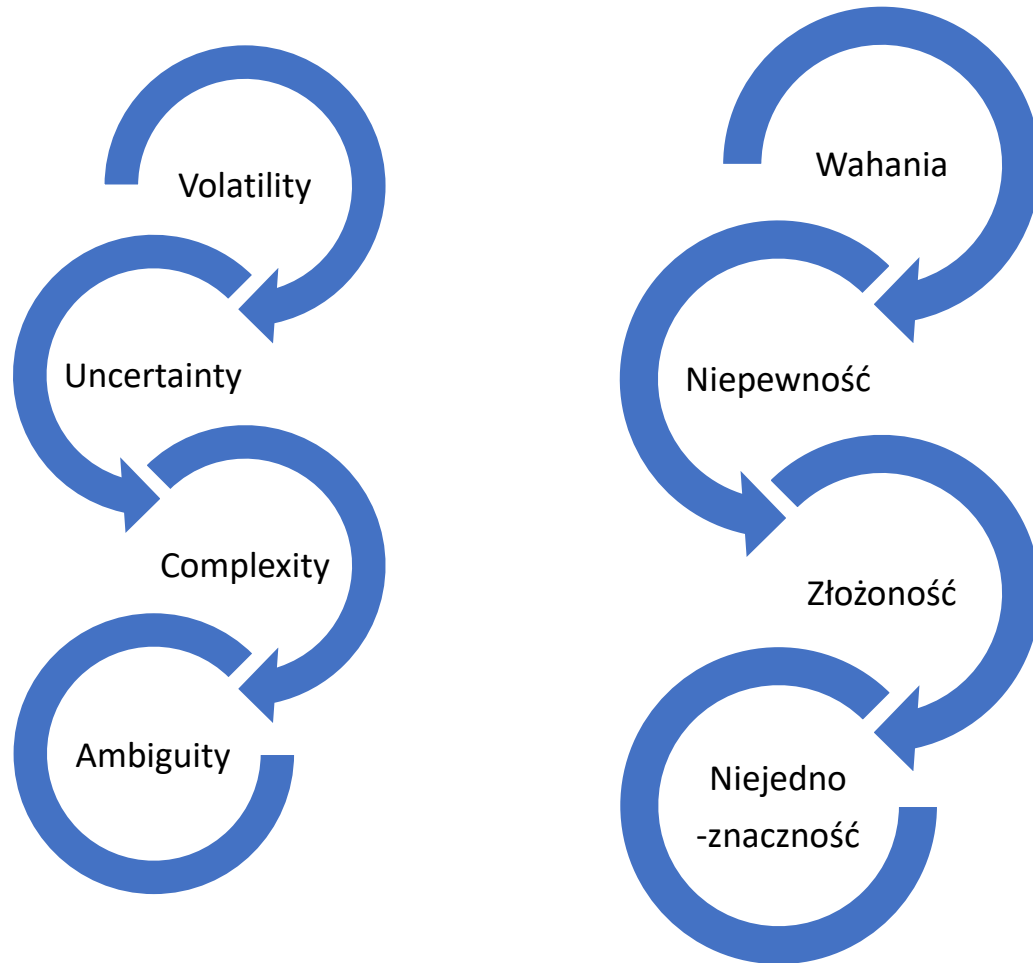
Understanding - zrozumienie

Clarity of value – jasna wartość

Agility - zwinność

Co się zmieniło w ciągu ostatnich
20-30 lat? |

Świat VUCA w kontekście kształtowania zbiorowych stosunków pracy



US Army War College

Narastające tempo zmian => brak stabilności

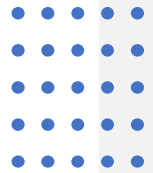
Nieokreślona przyszłość => brak przewidywalności

Uzależnienie od wielu niejasnych czynników => brak liniowości i przyczynowości z nieograniczoną liczbą opcji działania

Brak właściwej jednej odpowiedzi => mnogość interpretacji, brak uchwytnych relacji, nieznane cele szczegółowe



Czy świat VUCA może być
zarządzany procedurami?



Czy świat VUCA może być zarządzany procedurami?

Nie, choć ich brak pogłębia niepewność



Daniel Kahneman



„Pewność jest **uczuciem**, które odzwierciedla spójność informacji i łatwość poznawczego jej przetworzenia. Mądrością jest przyznanie się do niepewności. Deklaracja pewności **głównie oznacza**, że osobnik ją ogłaszający, stworzył w swoim umyśle **spójną opowieść**. Opowieść, która niekoniecznie musi być prawdziwa.”

„**Idea nieprzewidywalnej przyszłości** jest często **podważana przez łatwość** z jaką udaje nam się tłumaczyć przeszłość.”

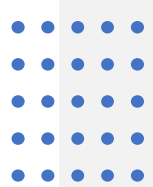
Gary Klein



„Intuicja to dar – świętość a racjonalny umysł to wierny sługa. Stworzyliśmy społeczeństwo, które czci sługę i zapomina o darze”

Albert Einstein

„**Intuicja** to wykorzystywanie wzorców rozumowania, których nauczyliśmy się w przeszłości, zaś uzyskanie **wglądu** to odkrywanie nowych wzorców.”




Pozytywne elementy kształtowania stosunków pracy w świecie VUCA

- Struktura organizacyjna firmy i struktura raportowania
 - Kto jest moim bezpośrednim szefem?
 - Komy raportuję efekty swojej pracy?
- Strategia biznesowa
- Misja, wizja i wartości – kto odpowiedzialny jest za ich komunikację?



Różnica pomiędzy strategią i taktyką

Strategia	Taktyka
Planowanie	Działanie
Długi horyzont czasowy	Krótki horyzont czasowy
Duża skala	Mała skala
Trudna do skopiowania	Łatwa do skopiowania
Dlaczego?	Jak?
Dbą o spójność – jest stała	Reaguje na zmiany rynkowe w ramach strategii

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a 4x4 grid of blue dots and a solid blue horizontal bar at the bottom.

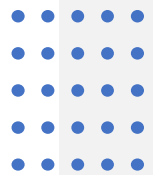
Jak strategia
firmy wpływa na
kształtowanie
zbiorowych
stosunków
pracy?

• Dyskusja



SUPRA-S

Komunikacja w czasach złożonych



SUPRA-S

- Status
- Uczciwość
- Pewność/Przewidywalność
- Relacje
- Autonomia
- Sens



Co to jest
zaangażowanie?

- Wewnętrzne zobowiązanie i przekonanie, które każdy z nas wnosi do działalności grupowej.

SUPRA – uczta dla mózgu

