



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Naprzeciw restrukturyzacji

Lidia Ziaja
Rafał Nowak
Andrzej Jankowski



Bydgoszcz, marzec 2012 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niniejszy poradnik nie jest przeznaczony do sprzedaży.

©for the text by
Copyright © by Forum Związków Zawodowych

ISBN 978-83-929966-9-9

Bydgoszcz, 2012

Szanowni Państwo!

Przekazujemy w ręce Państwa poradnik przedstawiający zagadnienia restrukturyzacji z elementami rekomendacji w dziedzinie negocjacji oraz łagodzenia skutków zwolnień z przyczyn zakładu pracy opracowany przez zespół ekspertów Forum Związków Zawodowych.

Poradnik powstał w ramach realizacji projektu, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany jest pod nadzorem Polskiej Agencji rozwoju przedsiębiorczości w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Działania 2.1. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Poddziałania 2.1.2 Partnerstwo dla zwiększenia adaptacyjności.

Zasadniczym celem Projektu jest zwiększenie kompetencji przedstawicieli związków zawodowych oraz organizacji pracodawców z zakresu zagadnień poszukiwania kompromisowych rozwiązań w zakresie prowadzenia procesu restrukturyzacji oraz łagodzenia jej negatywnych skutków.

Dariusz Browarek
KOORDYNATOR PROJEKTU

O autorach...



Lidia Ziaja

Ekspert Forum Związków Zawodowych z zakresu negocjacji i mediacji. Absolwentka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z zakresu socjologii oraz mediacji i negocjacji. Zatrudniona w Śląskim Zakładzie Przewozów Regionalnych w Katowicach. Z koleją zawodowo związana od 28 lat. Od 8 lat czynnie uczestniczy w działalności związkowej, obecnie pełni funkcję przewodniczącej Związku Zawodowego Kolejarzy Śląskich w macierzystym zakładzie pracy, jest wiceprzewodniczącą Rady Branżowej Przewozów Regionalnych Federacji Związków Zawodowych Pracowników Polskich Kolei Państwowych oraz członkiem Zarządu Śląskiego Forum Związków Zawodowych. Pasjonuje się pracą społeczną, ale również poezją i literaturą. Autorka wielu tekstów i wierszy publikowanych na łamach miesięcznika „Kolejarski Ekspres”, wydawanego przez Zarząd Główny Związku Zawodowego Kolejarzy Śląskich.



Rafał Nowak

Urodzony w Puławach, w których mieszka wraz z żoną, dwoma synami i psem. Od wielu lat działacz związkowy związany z FZZ. Pełnił funkcję przewodniczącego związku zawodowego. Brał wielokrotnie udział w pracach różnych zespołów dialogu społecznego jako ekspert FZZ. Z wykształcenia magister ekonomii; studia ukończone z wyróżnieniem.

Starszy specjalista ds. taryf i sprawozdawczości w pionie energetycznym Zakładów Azotowych „Puławy” S.A. Karierę zawodową zaczynał od pracy zmianowej w zakładowej Elektrociepłowni. Ostatnio działa na rzecz propagowania idei prywatyzacji pracowniczej – pełni funkcję pełnomocnika ZW FZZ ds. prywatyzacji pracowniczej w województwie lubelskim. Od lipca 2010 r. wybrany na prezesa zarządu Spółki Pracowniczej „Chemia-Puławy” sp. z o.o., która ubiegała się o zakup od MSP akcji Zakładów Azotowych „Puławy”.



Andrzej Jankowski

Urodzony w Wysokim Mazowieckiem w woj. podlaskim. Aktualnie zamieszkuje w Bydgoszczy. Prawnik - absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Specjalizuje się w prawie pracy i prawie związkowym. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w działalności związkowej. Jest autorem wielu analiz, ekspertyz i opinii prawnych wykorzystywanych przez Forum Związków Zawodowych zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Cechuje go precyzja i rzetelność prawnicza, a jednocześnie komunikatywna forma przekazu i bezpośrednie odniesienie do problemów, z którymi mają do czynienia działacze

związkowi. Autor wielu specjalistycznych artykułów z różnych dziedzin prawa, a także publikacji z zakresu prawa pracy i prawa działalności związkowej.

II. SPIS TREŚCI

I. WSTĘP.....	3
O autorach... ..	4
II. SPIS TREŚCI.....	5
III. WYZWANIA RESTRUKTURYZACJI	6
1. Istota i cele restrukturyzacji.....	6
2. Problemy i bariery restrukturyzacji	16
3. Przebieg Restrukturyzacji.....	17
IV. ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI	24
1. Aktywność związków zawodowych w poszczególnych etapach.	24
2. Negocjacje: cele, metody, techniki.....	25
2.1. Konflikt.....	25
2.2. Negocjacje.	31
V. DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE PROCESÓW PRYWATYZACYJNYCH	45
1. Przykłady restrukturyzacji – zagranica (Unilever, British Telecom)	45
2. Przykłady restrukturyzacji w Polsce – porównanie.....	47
3. Wspieranie restrukturyzacji w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach	48
4. Prywatyzacja obywatelska –powstanie Spółki Pracowniczej jako alternatywy na działania restrukturyzacyjne.	50
5. Podnoszenie lub zmiana kwalifikacji zawodowych	52
6. Źródła dofinansowania działalności gospodarczej	56
6.1. Jak zdobyć fundusze, by założyć własną firmę?	59
VI. ZAGADNIENIA EKONOMICZNE W PIGUŁCE	64
1. Sprawozdawczość finansowa	64
VII. KLUCZOWE AKTY PRAWNE	87
<i>Inne istotne akty prawne w działalności związkowej.....</i>	<i>109</i>
VIII. RESTRUKTURYZACJA W PYTANIACH I ODPOWIEDZIACH	Error! Bookmark not defined.

III. WYZWANIA RESTRUKTURYZACJI

W ostatnich miesiącach kryzys zachwiał stabilnością wielu spółek. Aby polepszyć swoją kondycję, z większą częstotliwością zaczęły one stosować narzędzia służące racjonalizacji zasobów i usprawnieniu procesów wewnętrznych. Jednym z przykładów takich działań jest restrukturyzacja. Fakt przeprowadzenia restrukturyzacji nie gwarantuje jednak natychmiastowej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa – by przebudowa spółki się powiodła, konieczne jest spełnienie wielu warunków.

Proces wyprowadzenia firmy z sytuacji kryzysowej jest długi i wymaga podjęcia radykalnych działań, których skutkami są zmiany w najważniejszych strukturach spółki. Restrukturyzacja daje duże szanse na osiągnięcie zamierzonych celów, jednak przeprowadzona niewłaściwie, często kończy się niepowodzeniem.

W ciągu pierwszego roku kryzysu, jednym z najważniejszych powodów restrukturyzacji, były straty, które spółki poniosły podczas kryzysu – również te spowodowane opcjami walutowymi. Przebudowa systemowa przedsiębiorstw doświadczonych ryzykownymi operacjami na instrumentach walutowych powinna być skupiona przede wszystkim na reorganizacji obszaru finansów. W przeciwnym wypadku, coraz bardziej prawdopodobna staje się wizja upadłości przedsiębiorstwa. Zdarza się także, że w procesie restrukturyzacji pojawia się potrzeba masowych zwolnień. Po ich realizacji przeprowadzana jest restrukturyzacja obszaru produkcyjnego w celu dopasowania i przystosowania pozostających pracowników do nowych zadań. Takie działania zakładają utrzymanie wysokiego poziomu produkcji.¹

1. Istota i cele restrukturyzacji

Opracowała : Lidia Ziąja, w aspekcie prawnym Andrzej Jankowski.

Niepewna sytuacja na rynku zbytu, szybkie zmiany w technologii oraz rosnąca konkurencja, wymusza zmiany strategii i zmiany w dotychczasowej strukturze przedsiębiorstw. W wielu polskich przedsiębiorstwach struktury organizacyjne nie są przygotowane do zasad gospodarki rynkowej. Zauważamy w nich wiele błędów przeszkadzających w prawidłowym funkcjonowaniu. Skomplikowane struktury niewspółmierne do wykonywanych zadań, przerost zatrudnienia, niewłaściwie ustalony zakres działania poszczególnych komórek, mała elastyczność, to tylko niektóre z nich.

By dostosować polski rynek do wymogów współczesności, należy podjąć trudne zadanie, to znaczy zrestrukturyzować przedsiębiorstwa. Nowoczesne przedsiębiorstwo w celu zapewnienia sobie istnienia na rynku powinno dostosować się do istniejących potrzeb konkurencji, przystosować do nowych warunków funkcjonowania i posiadać możliwość szybkiej reakcji na zmianę sytuacji na rynku. W tym celu należy przeprowadzić proces restrukturyzacji, która jest równoznaczna ze zmianą w pełnym tego słowa znaczeniu.

Zmiana organizacji to zbiór powiązanych ze sobą działań, podejmowanych przez zawodowych pracowników w celu zmodyfikowania oficjalnej polityki, programów, procedur lub sposobów zarządzania,

¹ Krasulenko Siergiej Growth Business Management - Zasady przeprowadzania restrukturyzacji źródło: [Przegląd Finansowy Bankier.pl](http://Przegląd_Finansowy_Bankier.pl)

zatrudniających ich jednostek. Zasadniczymi zakładanymi rezultatami takich starań na rzecz wprowadzania zmiany mają być: podniesienie efektywności świadczonych usług i/lub usunięcie uwarunkowań organizacyjnych szkodliwych dla ludności na rzecz której świadczone są usługi.²

Efektywne zarządzanie zmianami wymaga zrozumienia głównych rodzajów zmian; jak zmiany wpływają na indywidualne osoby; procesu zmian oraz tego jak budować poparcie dla zmian.

Istnieją dwa podstawowe rodzaje zmian:

- zmiana strategiczna – dotyczy obszernych, długoterminowych decyzji, obejmujących całą organizację, odnoszą się do przyszłego stanu określonego w kategoriach strategicznej wizji.
- zmiana operacyjna – dotyczy nowych systemów, procedur, struktur lub technologii, które będą miały natychmiastowy wpływ na system pracy w dane części organizacji.

Przyczyny, dla których ludzie sprzeciwiają się zmianom:

- utrata kontroli – kiedy zmiana jest narzucona pojawia się uczucie bezsilności, które może przejawiać się obroną własnego terytorium lub nadmierna kontrolą;
- zbyt duża niepewność – brak wystarczających informacji na temat kolejnego kroku uniemożliwia dobre samopoczucie
- niespodzianka – ludzi szokują decyzje lub żądania, o których są informowani nagle, bez uprzedniego przygotowania
- efekt różnicy – radykalna zmiana sprawia, że ludzie stają się świadomi znajomej rutyny, nawyków i zaczynają je kwestionować
- utrata twarzy – jeżeli akceptacja zmiany będzie oznaczać przyznanie, że dotychczasowe postępowanie było niewłaściwe, ludzie sprzeciwią się zmianie
- zaniepokojenie przyszłą kompetencją – osoby obawiające się o swoją zdolność okazania się skutecznymi po wprowadzeniu zmiany, mogą się tej zmianie sprzeciwić
- więcej pracy – zmiana prawie zawsze oznacza, że wymagany będzie wysiłek
- zagrożenie jest realne – czasami zagrożenie jakie stanowi zmiana jest realne, stawianie czoła ludzkim obawom i zajęcie się nimi jest często bardziej skuteczne niż ich pomniejszanie.

Wskazówki do zarządzania zmianami:

- Uzyskanie trwałych zmian wymaga silnego zaangażowania i wizjonerstwa przywództwa od góry.
- Niezbędne jest zrozumienie kultury organizacji oraz okresu zmian, jaki w jego ramach będzie najefektywniejszy.

² M. Lisiecki, Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji, Lublin 2003, s. 11

- Osoby związane z zarządzaniem zmianami na wszystkich poziomach powinny posiadać zarówno temperament, jak i zdolności przywódcze stosowne do okoliczności w jakich znajduje się organizacja oraz strategii zmian.
- Niezmiennie istotne jest stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej zmianom, tzn. rozwijanie firmy jako organizacji uczącej się.
- Choć może istnieć ogólna strategia przeobrażeń, dobrze jest traktować poszczególne zmiany w indywidualny sposób (nie dotyczy to sytuacji kryzysowych). Program zmian powinien zostać rozłożony na segmenty wdrożeniowe, za które odpowiedzialni będą konkretni ludzie.
- System nagród powinien premiować i podkreślać sukcesy we wdrażaniu zmian.
- Zmiany implikują długofalowe działanie i mogą wymagać przetrwania nieudanych wysiłków lub długofalowego, stopniowego dostosowania, co z kolei umożliwi przeprowadzenie działań składowych w krótkotrwałych zrywach.
- Ze zmianami nierozzerwalnie wiązą się zarówno sukcesy jak i porażki. Porażek należy się spodziewać i trzeba się na nich uczyć.
- Dowody i dane uzasadniające konieczność zmian są najpotężniejszymi narzędziami do ich osiągnięcia, ale stwierdzenie konieczności zmian jest dużo prostsze od decyzji, jak je wprowadzać.
- Łatwiej zmieniać zachowania przekształcając procesy, struktury i system niż zmieniając kulturę organizacji.
- W każdej organizacji są ludzie, którzy z zadowoleniem przyjmują wyzwanie i nowe możliwości, jakie niosą ze sobą zmiany. To właśnie takich ludzi należy wybierać na rzeczników zmian.
- Sprzeciw wobec zmianie będzie nieunikniony, jeżeli osoby, których zmiany dotyczą, uznają, że skutek zmian znajdą się w gorszej sytuacji – pośrednio lub bezpośrednio .niewłaściwe zarządzanie zmianami zaowocuje taką właśnie reakcją.
- W epoce ogromnej konkurencji, technologicznych innowacji, wzburzenia, nietrwałości, zmiany są nieodzowne i nieuniknione. Organizacja ze swej strony musi zrobić wszystko, co w jej mocy, aby wyjaśnić, dlaczego zmiany są niezbędne i jaki będą miały wpływ na wszystkich zainteresowanych.

Restrukturyzacja to proces adaptacji organizacji gospodarczej do zmiennej sytuacji rynkowej w celu zapewnienia konkurencyjności, inaczej mówiąc, oznacza nowoczesne zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie, mające na celu poprawę struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania. Restrukturyzacja jest najbardziej dojrzałą formą polityki strukturalnej.³

Restrukturyzacja może być rozpatrywana w znaczeniu:

³ A. Strybała, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm, PWN Warszawa 2000, s. 23

- **ogólnym** - oznacza takie zmiany strukturalne w bazie materialnej społeczeństwa, jakie prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów danej struktury, reprezentujące nowoczesność i wyższą efektywność w porównaniu do rozwiązań dotychczasowych,
- **szczegółowym** – oznacza stopniowe przekształcenie w zakresie rozmiarów i proporcji produkcji, metod wytwarzania, układów własnościowych i systemów zarządzania.

W literaturze przedmiotu wskazywane są trzy główne przyczyny restrukturyzacji:

- zbyt energochłonna produkcja
- zbyt materiałochłonna produkcja
- państwo musi dokładać do produkcji.

Typy restrukturyzacji:

- **Restrukturyzacja kreatywna:** polega na tym, że kreuje się pewne zmiany w czasie, tzn. wprowadza się określone zmiany w przedsiębiorstwie a efekty zmian widać dopiero po jakimś czasie. Jeśli firma chce wprowadzić nowy produkt na rynek, wtedy go kreuje.
- **Restrukturyzacja antycypacyjna:** przewidywania. Przedsiębiorstwa często dokonują porównania się z innymi firmami tego samego typu aby natychmiast zająć rynek i być najlepszym. Restrukturyzacja ta dotyczy organizacji pracy, zatrudnienia, wyników finansowych, wskazań marketingowych.
- **Restrukturyzacja dostosowawcza:** ma charakter naprawczy. Jest inicjowana, gdy przedsiębiorstwo zaczyna osiągać niezadowalające wyniki, tzn. wypracowuje zysk mały, bądź ujemny. Restrukturyzacja tego typu polega na natychmiastowej zmianie działalności lub funkcjonowania przedsiębiorstwa po to, by je ustabilizować.
- **Restrukturyzacja naprawcza:** polega na wprowadzaniu zmian, które mają naprawić przedsiębiorstwo w celu ustabilizowania jego funkcjonowania, oraz osiągnięcia dodatniego bilansu. Jest to najtrudniejszy rodzaj restrukturyzacji.

Do restrukturyzacji naprawczej przyporządkujemy podział, zwany strategią naprawczą:

- **strategia zawężania** – analizujemy produkcję przedsiębiorstwa, stwierdzamy, że pewne produkty nie przynoszą zysku i wtedy zaprzestajemy ich produkcji.
- **strategia wycofywania się** – polega na tym, że analizujemy rynki na których działamy, gdy okazuje się, że któryś z nich jest nierentowny, wtedy się z niego wycofujemy.
- **strategia odchudzania** – szczegółowo przegląda się aktywa, ze zwróceniem szczególnej uwagi na majątek stały. Strategia ta polega na usuwaniu zbędnych przedmiotów z firmy np. drukarek, zapasów. Jest to strategia, którą trudno przeprowadzić, gdyż napotyka na silny opór ze strony pracowników, czy też otoczenia.

- **strategia okrajania** – jedyna realnie spotykana restrukturyzacja, która jest sumą wszystkich wyżej wymienionych strategii.

A. Stabryła przyjmując za kryterium zakres restrukturyzacji wyróżnia następujące jej odmiany⁴:

- **Restrukturyzacja podmiotowa** - dotyczy przekształceń prawno-ekonomicznych,
- **Restrukturyzacja przedmiotowa** - dotyczy zmian w obszarze techniczno- technologicznym i asortymentowym,
- **Restrukturyzacja naprawcza** - dotyczy przedsiębiorstw, którym grozi likwidacja, najczęściej wynika ze złej sytuacji przedsiębiorstwa. Ma na celu poprawę niekorzystnych warunków ekonomicznych i przywrócenie wypłacalności firmy,
- **Restrukturyzacja rozwojowa** - za podstawę przyjmuje decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie, dotyczy działań o charakterze innowacyjnym, rozwojowym. Obejmuje okres od 2 do 5 lat.

Z wszystkich rodzajów restrukturyzacji najszerszy zakres ma:

1. **Restrukturyzacja operacyjna** - obejmuje zmiany w podstawowej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, określonej zyskiem lub stratą operacyjną i znajduje swoje odbicie w zmianach stanu i struktury aktywów przedsiębiorstwa:⁵
 - **Restrukturyzacja marketingowa** - ma na celu zmiany prowadzące do wzrostu sprzedaży , umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku dzięki prowadzeniu, między innymi, elastycznej polityki cenowej,
 - **Restrukturyzacja produktowa** - obejmuje zmiany w dotychczasowym asortymencie jakim dysponuje przedsiębiorstwo,
 - **Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa** - polega na zwiększeniu wydajności majątku rzeczowego i zasobów ludzkich tak, aby odpowiadały kryteriom panującym na rynku,
 - **Restrukturyzacja techniczna i technologiczna** - łączy zmiany w ofercie przedsiębiorstwa i sposobach wytwarzania produktów w jeden spójny proces.⁶
 - **Restrukturyzacja zatrudnienia** - zmiany w obrębie struktury zatrudnienia, prowadzące do obniżki kosztów i jak najlepszego dostosowania jej do potrzeb przedsiębiorstwa,
 - **Restrukturyzacja organizacyjna i zmiany systemu zarządzania przedsiębiorstwem** - ma na celu dostosowanie struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa, by była zgodna z realizacją przyjętych strategii.

⁴ A. Strybała, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm, PWN Warszawa 2000, s. 23

⁵ C. Suszyński, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Proces zarządzania zmianami, PWE 1999, str.128

⁶ tamże, s 138

2. **Restrukturyzacja finansowa** - obejmuje działania w sferze materialnej, planowania i zarządzania finansami, doprowadzające do zwiększenia możliwości finansowych, lub w razie utraty, przywrócenie płynności firmy:

- **Restrukturyzacja długu** (oddłużenie) - dążenie do zawarcia ugody pomiędzy wierzycielem a dłużnikiem,
- **Restrukturyzacja majątku** - poprzez jego sprzedaż, dzierżawę, a także przez wdrożenie modelu aliansów strategicznych, w zakresie stałego transferu zasobów między partnerami,
- **Restrukturyzacja kapitału** - podnosi efektywność wykorzystania kapitału.

Warianty restrukturyzacji :

- Restrukturyzacja przez definitywny i zaplanowany upadek niektórych branż tradycyjnych i rozbudowanie nowych, alternatywnych oraz perspektywicznych działów gospodarki, zwłaszcza sektora usług.
- Restrukturyzacja przez unowocześnianie niektórych branż tradycyjnych i dostosowanie ich do warunków rynku światowego.
- Restrukturyzacja przez częściowy upadek branż tradycyjnych, częściową ich modernizację oraz rozbudowanie nowych, alternatywnych i perspektywicznych działów gospodarki, zwłaszcza sektora usług i przemysłów innowacyjnych.

Wszystkie znane definicje restrukturyzacji zawierają wspólny element, jest to odniesienie do sposobu jej przeprowadzania. Każda również, podkreśla konieczność doskonalenia struktury organizacyjnej, ponieważ ta jest kluczem do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozróżniamy różne formy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, wszystkie jednak stanowią nierozdzielalną część tego pojęcia, ponieważ muszą stanowić całościowy, niezbędny pakiet działań. Strategiczną pozycję w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa zajmuje pakiet działań w obszarze organizacji i zarządzania. Od niego zależy sprawny przebieg procesu restrukturyzacji.

Restrukturyzacja w obszarze zarządzania polega na stworzeniu takiego systemu, który będzie się odznaczał:

- **innowacyjnością**, czyli zdolnością do innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych i w procesie zarządzania
- **adaptacyjnością**, czyli zdolnością przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów
- **elastycznością**, czyli zdolnością przedsiębiorstwa do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw,

realizacji wspólnych przedsięwzięć, tworzenia koalicji, oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek

- **efektywnością**, czyli zdolnością przedsiębiorstwa do utrzymywania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie: produktów, wydajności, dywidend płaconych inwestorom, zadowolenia z pracy, lojalności klientów, jakości i łatwości obsługi wyrobów
- **szybkością**, czyli zdolnością przedsiębiorstwa do szybszej niż konkurencja odpowiedzi na zmiany w otoczeniu

Restrukturyzacja w obszarze organizacji powinna wprowadzić zmiany w następujących elementach przedsiębiorstwa:

- struktury
- strategii
- systemów
- stylów działania
- personelu
- umiejętności
- wartości

Wszystkie te zmiany zapewnią poprawę efektywności pracy przedsiębiorstwa.

Najczęściej wykorzystywane instrumenty prawne w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw to:

- Redukcja zatrudnienia w ramach zwolnień grupowych lub monitorowanych

Zwolnienia grupowe – podstawa prawna Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. z 2003r. Nr 90, poz. 844)

Art. 1. 1. Przepisy ustawy stosuje się w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę zatrudniającego co najmniej 20 pracowników stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, w drodze wypowiedzenia dokonanego przez pracodawcę, a także na mocy porozumienia stron, jeżeli w okresie nieprzekraczającym 30 dni zwolnienie obejmuje co najmniej:

- 1) 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 pracowników,
- 2) 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, jednakże mniej niż 300 pracowników,
- 3) 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników - zwanego dalej „grupowym zwolnieniem”.

2. Liczby odnoszące się do pracowników, o których mowa w ust. 1, obejmują pracowników, z którymi w ramach grupowego zwolnienia następuje rozwiązanie stosunków pracy z inicjatywy pracodawcy na mocy porozumienia stron, jeżeli dotyczy to co najmniej 5 pracowników.

Obowiązki pracodawcy względem pracowników:

- obowiązek konsultacji zamiaru przeprowadzenia zwolnień z organizacjami związkowymi a w przypadku ich braku z przedstawicielami wyłonionych pracowników (Konsultacja w zakresie przyczyn zamierzonego zwolnienia, liczbie pracowników objętych zamiarem grupowego zwolnienia, okresie w ciągu którego nastąpi takie zwolnienie, kryteriach doboru pracowników do zwolnienia, kolejności dokonywania zwolnień)

- zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa

Art. 9. 1. W razie ponownego zatrudniania pracowników w tej samej grupie zawodowej pracodawca powinien zatrudnić pracownika, z którym rozwiązał stosunek pracy w ramach grupowego zwolnienia, jeżeli zwolniony pracownik zgłosi zamiar podjęcia zatrudnienia u tego pracodawcy w ciągu roku od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy.

2. Pracodawca powinien ponownie zatrudnić pracownika, o którym mowa w ust. 1, w okresie 15 miesięcy od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia.

Zwolnienia monitorowane – podstawa prawna art. 70 Ustawy z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz jej nowelizacja z 1 lutego 2009 r. (Dz. U. Nr 69, poz. 415).

Art. 70. 1. Pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności:

- 1) pośrednictwa pracy;
- 2) poradnictwa zawodowego;
- 3) szkoleń;
- 4) pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Obowiązek pracodawcy - pojęcie działania polegającego na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego usług rynku pracy realizowanych w formie programu.

Programy OUTPLACEMENT – mogą być realizowane przez Urząd Pracy, agencje zatrudnienia lub wyspecjalizowane firmy. Są finansowane głównie przez pracodawcę lub w porozumieniu pracodawcy z odpowiednimi jednostkami. Obejmują najczęściej: odprawy dla zwalnianych pracowników, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowych miejsc pracy, pomoc w określeniu optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, pomoc w zakresie możliwości rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

- Redukcja kosztów zatrudnienia poprzez zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi tzn. umowa o dzieło, umowa zleceniem, umowa agencyjną, umową o pracę nakładczą/chałupniczą.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 sierpnia 2005 r., II PK 357/04: W ramach restrukturyzacji zakładu pracy nie jest wykluczone dokonanie zmiany polegającej na zastąpieniu umowy o pracę przez umowę cywilnoprawną, jeśli jest to uzasadnione rodzajem pracy.

Umowa o dzieło - podstawa prawna: Art. 627 kodeksu cywilnego:

Przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia.

Umowa zlecenie - podstawa prawna: Art. 734 kodeksu cywilnego:

§ 1. Przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie.

Umowa agencyjna – podstawa prawna Art. 758 kodeksu cywilnego

§ 1. Przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu.

Umowa o pracę nakładczą/chałupniczą – podstawa prawna Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 grudnia 1975 roku w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą (Dz.U. 1976 nr 3 poz. 19)

§ 2. 1. Umowa o pracę nakładczą, zwana dalej umową, powinna być zawarta na piśmie, z określeniem rodzaju umowy i jej podstawowych warunków, a w szczególności rodzaju pracy i terminu jej rozpoczęcia oraz zasad wynagradzania.

2. Umowę zawiera się na okres próbny, na czas określony, na czas wykonania określonej pracy lub na czas nie określony. Okres próbny nie może przekraczać 3 miesięcy.

§ 3. 1. W umowie strony określają minimalną miesięczną ilość pracy, której wykonanie należy do obowiązków wykonawcy. Minimalna ilość pracy powinna być tak ustalona, aby jej wykonanie zapewniało uzyskanie co najmniej 50% wynagrodzenia, uznanego aktualnie za najniższe dla pracowników gospodarki społecznej najniższego wynagrodzenia określonego przez Ministra

Pracy i Polityki Socjalnej na podstawie art. 77⁴ pkt 1 Kodeksu pracy, zwanego dalej "najniższym wynagrodzeniem.

- **Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy**
- **JOB-SHARING** – dzielenie stanowiska pracy, podział miejsca pracy. Polega na tym, że stanowisko pracy w pełnym wymiarze zostaje podzielone między dwóch lub więcej pracowników, zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Wynagrodzenie przysługuje pracownikowi proporcjonalnie do ich czasu pracy.
- **WORK-SHARING** – dzielenie pracy. Polega na rozdzieleniu pracy poprzez obniżenie wymiaru czasu pracy i wynagrodzenia pracownikowi w zamian za utrzymanie ich miejsc pracy. Rozwiązanie to stosowane jest często w kryzysie.

Podstawa prawna:

- **art. 12 ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.**
Przewiduje możliwość obniżenia wymiaru czasu pracy pracownika przez okres nie dłuższy niż 6 miesięcy i nie więcej niż do połowy pełnego wymiaru czasu pracy, przy proporcjonalnym obniżeniu wynagrodzenia za pracę. Obniżenie wymiaru czasu pracy możliwe jest w układzie zbiorowym pracy albo w porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników
 - **art. 23^{1a} k.p.**, jeżeli jest to uzasadnione sytuacją finansową pracodawcy, nieobjętego układem zbiorowym pracy lub zatrudniającego mniej niż 20 pracowników, może być zawarte porozumienie o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia pracowników niż wynikające z umów o pracę zawartych z tymi pracownikami, w zakresie i przez czas ustalony w porozumieniu
 - **art. 9¹ k.p.** możliwość zawieszenia stosowania w całości lub w części przepisów prawa pracy, na mocy porozumienia zawartego przez pracodawcę i organizację związkową albo przedstawicieli pracowników. Artykuł 241²⁷ k.p. przewiduje analogiczną możliwość w odniesieniu do zakładowego lub ponadzakładowego układu zbiorowego
- **Praca tymczasowa** - postawa prawna: Art. 2 ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z dnia 22 września 2003 r.)
 - 1) pracodawca użytkownik - pracodawcę lub podmiot niebędący pracodawcą w rozumieniu kodeksu pracy wyznaczający pracownikowi skierowanemu przez agencję pracy tymczasowej zadania i kontrolujący ich wykonanie;
 - 2) pracownik tymczasowy - pracownika zatrudnionego przez agencję pracy tymczasowej wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika;
 - 3) praca tymczasowa - wykonywanie na rzecz danego pracodawcy użytkownika, przez okres nie dłuższy niż wskazany w ustawie, zadań:
 - a) o charakterze sezonowym, okresowym, doraźnym lub
 - b) których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe, lub
 - c) których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika.

Zgodnie z Art. 4. Pracodawca nie może być pracodawcą użytkownikiem w stosunku do pracowników pozostających z nim w stosunku pracy.

Art. 5. W zakresie nieuregulowanym odmiennie przepisami ustawy i przepisami odrębnymi do agencji pracy tymczasowej, pracownika tymczasowego i pracodawcy użytkownika stosuje się przepisy prawa pracy dotyczące odpowiednio pracodawcy i pracownika, z uwzględnieniem art. 6.

Art. 6. Do pracowników tymczasowych nie stosuje się przepisów ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

- **Telepraca – praca zdalna. Podstawa prawna Art. 67⁵ kodeksu pracy**

§ 1. Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca).

§ 2. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Cele restrukturyzacji.

W wyniku realizowanego procesu restrukturyzacji organizacyjnej, przedsiębiorstwa oczekują następujących efektów:

- zwiększenia stopnia decentralizacji,
- unowocześnienia struktury organizacyjnej,
- zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanego majątku produkcyjnego,
- odciążenia przedsiębiorstwa od nierentownej działalności,
- zmniejszenia kosztów stałych i kosztów produkcji,
- dostosowania wielkości przedsiębiorstwa do potrzeb rynku,
- wzrostu wydajności zatrudnionych,
- poprawy rentowności produkcji, majątku i kapitału,
- zwiększenia elastyczności działania,
- poprawy skuteczności oddziaływania na otoczenie.

By wszystkie te cele osiągnąć niezbędne jest współdziałanie pracodawcy i organizacji związkowych działających w przedsiębiorstwie. Musimy pamiętać, że każda zmiana powoduje silny opór a wynika z lęku o przyszłość. Często popełniamy błąd polegający na tym, że nie wyjaśniamy pracownikom, jakie pozytywne skutki możemy osiągnąć i nie tłumaczymy im, dlaczego zmiany są konieczne. Pracownicy muszą poznać sens wdrażanych zmian i muszą się z nimi utożsamiać.

Materiały źródłowe:

1. Lisiecki M.: „Zmiana jako czynnik rozwoju organizacji”, *Studia i materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu*. KUL, Lublin 2003.
2. Stabryła A. „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm. PWN Warszawa 2000.
3. Suszyński C.: „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Proces zarządzania zmianami”, PWE 1999.

2. Problemy i bariery restrukturyzacji

Opracował : Rafał Nowak

Proces restrukturyzacji jest bardzo niebezpieczny z punktu widzenia konkurentów planujących wrogie przejęcia, albo zwiększenie swojego udziału w rynku. Wprowadza to spółkę w chwilowy stan chaosu, zaburzając czasowo sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tym samym, konieczne jest zachowanie czujności i obserwacja działań konkurencji. Również działania załogi mogą spowodować duże straty. Niezadowoleni ze zmian pracownicy często komunikują na zewnątrz negatywne opinie na temat firmy. Z tego powodu, klienci mogą uznać przedsiębiorstwo za mało stabilne i niegodne zaufania.

Proces restrukturyzacji zakończy się pomyślnie tylko wtedy, gdy jego etapy zostaną przeprowadzone zgodnie z przedstawionymi wytycznymi. Monitorowanie zarówno sytuacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, kompetentny zespół roboczy, precyzyjny plan działania zakładający trzyetapową restrukturyzację i unikanie wrogich przejęć to czynniki, dzięki którym restrukturyzacja może zostać sprawnie i szybko przeprowadzona.⁷

Rodzaje ryzyka restrukturyzacji:⁸

1. Ryzyko otoczenia
2. Ryzyko procesowe
3. Ryzyko informacyjne w procesie decyzyjnym.

Czynniki ryzyka restrukturyzacji:⁹

1. Konflikty pomiędzy grupami interesu
2. Sytuacja finansowa i strategiczna na tyle zła, że uniemożliwia to współpracę z różnymi grupami interesu
3. Niewłaściwe rozpoznanie strategicznych problemów
4. Brak zaangażowania i konsekwencji w prowadzeniu restrukturyzacji
5. Brak kompetencji w restrukturyzacji przedsiębiorstw

Czynniki sukcesu restrukturyzacji:¹⁰

1. Unikać konieczności restrukturyzacji - przewidywać i planować
2. Odpowiedzieć na pytania „dokąd” i „jak”
3. Skoncentrować się na zagadnieniach o znaczeniu strategicznym
4. Dostosować sprzedaż do rynku
5. Wykorzystać mocne strony
6. Skoncentrować się na działalności, w obrębie której firma dysponuje przewagą konkurencyjną
7. Być radykalnym

⁷ Siergiej Krasulenko *Growth Business Management* - Zasady przeprowadzania restrukturyzacji źródło: [Przegląd Finansowy Bankier.pl](http://Przegląd_Finansowy_Bankier.pl)

⁸ dr Marcin Lewandowski Ekspert Eurofinance Training Sp. z o.o.- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa źródło: www.eurofinance.com.pl

⁹ tamże

¹⁰ dr Marcin Lewandowski Ekspert Eurofinance Training Sp. z o.o.- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa źródło: www.eurofinance.com.pl

8. Działać szybko i zdecydowanie
9. Kłaść nacisk na gotówkę

Zmiany organizacyjne, w tym restrukturyzacja przedsiębiorstw niesie ze sobą zagrożenie zmniejszania i likwidacji miejsc pracy. Wzrasta bezrobocie a razem z nim narastają, związane z nim, problemy społeczne. W nasilonym obecnie procesie restrukturyzacji wielu przedsiębiorstw, negatywnym zjawiskiem jest brak odpowiednich regulacji prawnych i systemowych rozwiązań. Należy dodać, że w Polsce nie ma kultury wczesnego informowania i ostrzegania o nadchodzącej restrukturyzacji, brakuje narzędzi na poziomie regionalnym i lokalnym oraz istnieje słabość dialogu społecznego.

Materiały źródłowe:

1. Krasulenko S. *Growth Business Management - Zasady przeprowadzania restrukturyzacji* źródło: *Przegląd Finansowy Bankier.pl*
2. Lewandowski M. *Ekspert Eurofinance Training Sp. z o.o.- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa* źródło: www.eurofinance.com.pl

3. Przebieg Restrukturyzacji.¹¹

Opracował : Rafał Nowak

Założenia planu restrukturyzacji:

1. Odniesienie do rzeczywistych, fundamentalnych problemów firmy,
2. Usunięcie przyczyn problemów, nie zaś jedynie objawów,
3. Wszechstronność, pozwalająca na zastosowanie w kompleksowym zarządzaniu firmą

Elementy planu restrukturyzacji

1. Analiza przyczyn trudności
2. Stabilizacja kryzysu
3. Definicja strategii
4. Przywództwo
5. Wsparcie grup interesu
6. Zmiany organizacyjne
7. Reorganizacja kluczowych procesów
8. Restrukturyzacja finansowa

Kluczowe elementy stabilizacji kryzysu

- Oszczędne gospodarowanie gotówką i zapewnienie czasu potrzebnego na opracowanie planu restrukturyzacji i metod sfinansowania;
- Odbudowanie zaufania grup interesu i przekonanie ich, że kierownictwo panuje nad sytuacją;
- Przywrócenie elementów przewidywalności działania firmy.

¹¹ Opracowano w oparciu o materiały dr Marcina Lewandowskiego Eksperta Eurofinance Training Sp. z o.o.- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa
źródło: www.eurofinance.com.pl

Działania jakie należy podjąć celem ustabilizowania kryzysu:

Zarządzanie gotówką;

- Redukcja zbędnych aktywów;
- Pozyskanie finansowania krótkoterminowego;
- Pierwsze działania obniżające koszty

Szczegółowe działania restrukturyzacyjne - stabilizacja kryzysu.

Krótkookresowe zarządzanie gotówką

1. Ocena najpilniejszych potrzeb gotówkowych firmy (banki, kluczowi dostawcy pracownicy)
2. Opracowanie hierarchii płatności
3. Wprowadzenie racjonowania gotówki
4. Pozyskanie gotówki
5. Wdrożenie nadzwyczajnych zasad zarządzania gotówką

Krótkoterminowe pozyskiwanie gotówki:

1. Redukcja należności
 1. upusty dla klientów decydujących się na przedterminową spłatę zobowiązań
 2. faktoring i inna sprzedaż należności
 3. renegocjacja warunków sprzedaży w celu skrócenia kredytu kupieckiego
 4. koncentracja na klientach szybciej regulujących zobowiązania
2. Zwiększenie zobowiązań
 1. negocjacje terminów płatności
 2. zmiana dostawców
3. Redukcja zapasów
4. Wstrzymanie planowanych nakładów
5. Krótkoterminowe wsparcie finansowe

Nowe zasady zarządzania i kontroli finansowej

1. Zastosowanie silnej kontroli przepływów gotówkowych
2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie gotówką
3. Zaprzestanie rekrutacji nowych pracowników (z wyjątkiem niezbędnych w procesie restrukturyzacji)
4. Zamrożenie wszelkich podwyżek wynagrodzeń oraz awansów
5. Zakaz wszelkich inwestycji kapitałowych
6. Kontrola zakupów
7. Kontrola kontraktów i zleceń
8. Kontrola cen produktów

9. Kontrola komunikacji z partnerami

Wstępna redukcja kosztów

1. Redukcja najbardziej wyraźnych przerostów zatrudnienia (administracja, kierowcy, sekretarki itp.),
2. Lepsze wykorzystanie powierzchni biurowych i nieruchomości (sprzedaż, podnajem, redukcja powierzchni),
3. Wykorzystanie części posiadanych nieruchomości (anten, billboardy itp.),
4. Analiza podróży służbowych, uczestnictwa w targach, wystawach itp.,
5. Redukcja kosztów zakupów poprzez centralizację zamówień, negocjowanie cen, warunków płatności,
6. Analiza kosztów polis ubezpieczeniowych,
7. Analiza kosztów telekomunikacyjnych, pocztowych i podobnych,
8. Analiza świadczeń dla pracowników - samochody, telefony komórkowe, dopłaty (limity kosztów, partycypacja pracowników)
9. Uzależnienie części wynagrodzenia doradców, prawników, agencji reklamowych od sukcesu
10. Analiza oprocentowania kredytów i innych opłat bankowych

WYBÓR STRATEGII - definiowanie wizji i celów strategicznych

1. Określenie misji firmy i jej pozycjonowania na rynku (pary produkt-rynek)
2. Określenie najważniejszych atutów, przewag konkurencyjnych i szans firmy
3. Określenie kluczowych kompetencji firmy
4. Definicja celów strategicznych.

Koncentracja na problemach strategicznych

1. Redefinicja podstawowej działalności
2. Dezinwestycje
3. Nowe inwestycje (wzrost wewnętrzny lub zewnętrzny)
4. Reorientacja w zakresie rynków podstawowych produktów
5. Outsourcing - korzystanie z zewnętrznych podwykonawców
6. Downsizing - zmniejszenie skali działalności

PRZYWÓDZTWO

Ocena stanu i jakości kierownictwa:

1. Zmiana prezesa zarządu / dyrektora generalnego
2. Inne zmiany w kierownictwie wyższego szczebla
3. Poprawa komunikacji wewnętrznej
4. Odbudowanie zaangażowania i morale

Zmiany kadrowe :

1. Konieczność zastąpienia słabych lub „wypalonych” menedżerów nowymi,
2. Konieczność zmiany stylu zarządzania - pozostawienie starego kierownictwa może spowodować, że plan restrukturyzacji zostanie na papierze
3. Potrzeba nowych umiejętności w zespole kierowniczym (np. marketingowych, finansowych)
4. Zerwanie z niechlubną przeszłością i uzyskanie „kredytu zaufania” przez nowe kierownictwo
5. Brak zaufania do starego kierownictwa i obawa, że będą starali się tuszować własne błędy

Zatrudnienie menedżera / menedżerów prowadzących restrukturyzację

Pożądane cechy osobowościowe:

1. Znaczne zdolności przywódcze
2. Elastyczność, umiejętność słuchania i rewidowania opinii
3. Umiejętność i odwaga w podejmowaniu szybkich decyzji na podstawie małej ilości informacji
4. Odwaga w podejmowaniu niepopularnych decyzji
5. Wiara we własne zdolności i umiejętności
6. Konsekwencja i odporność psychiczna w sytuacjach stresowych
7. Zdolności negocjacyjne
8. Umiejętność polegania przede wszystkim na sobie

KONTAKTY Z GRUPAMI INTERESU

Zasady kontaktu z grupami interesu:

1. Prostota i klarowność wypowiedzi
2. Utrzymywanie bieżącej komunikacji
3. Zachowanie kontroli nad przepływem informacji
4. Przybliżenie obiegowych opinii i rzeczywistości
5. Uwzględnianie ludzkiego aspektu procesu
6. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej

Komunikacja z grupami interesu

1. Wybór adresatów komunikacji
2. Wybór osób do kontaktu

Zakres komunikacji:

1. Wiarygodne przedstawienie sytuacji firmy
2. Prezentacja korzyści z realizacji programu restrukturyzacji
3. Sformułowanie oczekiwań wobec grup interesu
4. Określenie roli w programie restrukturyzacji
5. Zaangażowanie kluczowych grup interesu w tworzenie planu restrukturyzacji i uczestnictwo w jego wdrożeniu

6. Regularna komunikacja - organizowanie regularnych spotkań sprawozdawczych i weryfikacyjnych

Mobilizacja grup interesu

1. Pozyskanie wsparcia właścicieli oraz członków rady nadzorczej dla realizacji programu restrukturyzacji
2. Motywowanie pracowników do zwiększonego wysiłku poprzez wskazanie im celu działań i perspektywy wyjścia z kryzysu
3. Motywowanie kadry kierowniczej poprzez nadanie większych uprawnień średniej kadrze kierowniczej oraz zarysowanie możliwości awansu i rozwoju w restrukturyzowanej firmie
4. Pozyskanie lokalnych grup interesów, w których interesie nie leży upadłość przedsiębiorstwa

PLAN RESTRUKTURYZACJI

Części składowe planu restrukturyzacji:

1. Streszczenie menedżerskie
2. Historia firmy
3. Analiza otoczenia
4. Analiza wnętrza firmy
5. Analiza przyczyn obecnych trudności
6. Szczegółowa prezentacja strategii restrukturyzacji firmy
7. Opis pożądanego stanu docelowego firmy
8. Operacyjne plany działania
9. Projekcje finansowe
10. Proces wdrożenia
11. Ocena ryzyka i wskazanie procedur kontrolnych

Restrukturyzacja finansowa

Czynniki warunkujące możliwość przeprowadzenia restrukturyzacji finansowej:

1. Istniejąca struktura kapitału
2. Stałe wymagania finansowe firmy
3. Bieżąca oraz potencjalna wartość rynkowa aktywów
4. Wiarygodność kadry kierowniczej
5. Względna siła przetargowa firmy wobec grup interesu
6. Perspektywy rozwojowe
7. Nasilenie kryzysu finansowego

Restrukturyzacja finansowa - obszary

1. Stabilizacja finansowa
2. Nowe źródła finansowania

3. Przywrócenie właściwej struktury kapitałowej
4. Redukcja aktywów

Krótkoterminowe finansowanie umożliwiające przetrwanie firmy

1. Kolejność zaspokajania wierzycieli
 1. wierzyciele posiadający zabezpieczenia
 2. dostawcy zachowujący tytuł własności
 3. wierzyciele uprzywilejowani
 4. wierzyciele niezabezpieczeni
 5. inwestorzy kapitałowi
2. Finansowanie krótkoterminowe
 1. korzystanie z podmiotów wcześniej finansujących działalność
 2. ubieganie się o możliwie najmniejsze kwoty
 3. odpieranie (w miarę możliwości) żądań dodatkowych zabezpieczeń
3. Moratoria i zmiana warunków spłaty zobowiązań
 1. redukcja i umorzenie długu
 2. zmiana terminów spłaty

Długoterminowa restrukturyzacja finansowa:

1. Przywrócenie właściwej struktury finansowej (kapitał własny, kapitał obcy długo-terminowy, kapitał obcy krótkoterminowy)
2. Sprzedaż majątku i spłata części zobowiązań
3. Konwersja całości lub części zadłużenia wobec banków na kapitał lub długo-terminowe papiery dłużne
4. Konwersja zaległych lub prolongowanych odsetek na zadłużenie lub kapitał
5. Zmiana harmonogramu spłaty zadłużenia
6. Restrukturyzacja zaległego długu publicznego
7. Zaciągnięcie nowych kredytów lub emisja obligacji
8. Nowa emisja akcji
9. Układ z wierzycielami
 1. warunki dopuszczalności układu
 2. efektywność układu

Wdrożenie planu restrukturyzacji

Reguły skutecznego wdrożenia planu restrukturyzacji:

1. Określenie odpowiedzialności za poszczególne obszary
2. Sprecyzowanie oczekiwań i produktu prac

3. Sformułowanie realistycznych, możliwych do osiągnięcia celów
4. Określenie terminów
5. Mierzenie rezultatów

Materialy źródłowe:

1. Lewandowski M. *Ekspert Eurofinance Training Sp. z o.o.- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa* źródło:
www.eurofinance.com.pl

IV. ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI

Definicja outplacementu

Usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika znajdującego się w okresie wypowiedzenia umowy o pracę/stosunku służbowego lub zagrożonego zwolnieniem z pracy. *Outplacement* może obejmować w szczególności: poradnictwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń i kursów przekwalifikujących, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

1. Aktywność związków zawodowych w poszczególnych etapach.

Opracował: Rafał Nowak

W proces restrukturyzacji aktywnie powinno włączać się jak najwięcej podmiotów. I choć w rzeczywistości ich udział i

zaangażowanie bywają różne, a sama restrukturyzacja przynosi nie zawsze oczekiwane skutki, związki zawodowe **zawsze powinny brać jak największy udział w tym procesie**. Wynika to z wartości jakie reprezentują związki:

- Ważną wartością jest wspólnota rozumiana jako ogół pracowników, załoga, robotnicy. Działanie zbiorowe, którego celem jest zachowanie podmiotowości załogi zajmuje wysokie miejsce w hierarchii wartości badanych. Wiąże się z tym duma ze sprostania trudnym wyzwaniom, poczucie spełnienia oczekiwań wspólnoty.
- Drugim ważnym aspektem świadomości liderów związkowych jest poczucie odpowiedzialności za załogę, za wspólnotę. Związkowcy są tymi, którzy wnoszą wiedzę, aby wzmocnić i uświadomić tych, którzy tej wiedzy nie mają. Odpowiedzialność reprezentanta polega na tym, że ma wiedzę o tym co może się wydarzyć i co można zrobić aby temu zapobiec. Z tego wynika moralny obowiązek podjęcia działania. Związkowiec może przegrać walkę, może być nieskuteczny lub mało kompetentny, ale nie może być bierny wobec zagrożeń.
- Ostatnim, lecz nie najmniej ważnym czynnikiem aksjo-normatywnym jest poczucie integracji z ze społecznością lokalną. Poparcie deklarowane ze strony jednostek samorządu terytorialnego jest dla badanych istotnym wzmocnieniem ich pozycji. Jest tu niewątpliwie obecny wątek polityczny, ale można przypuszczać, że jest to również wartość typu wspólnotowego, tzn. traktowanie jako grupy odniesienia nie tylko społeczności zakładowej, lecz również społeczności lokalnej.

Rola związków zawodowych w procesie restrukturyzacji najważniejsza jest po podjęciu decyzji o zwolnieniach i polega na negocjowaniu z pracodawcą warunków zwolnień i pakietów odprawowych. W okresie kryzysów, część związków zmieniła optykę widzenia z żądań płacowych i nacisku na wysokie odprawy na negocjowanie korzystnych i efektywnych programów outplacementowych, w tym mobilności pracowniczej (np. zmiana zawodu poprzez przekwalifikowanie) lub zakładania własnej działalności gospodarczej. **Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji** ¹². Najważniejszym narzędziem, którym mogą dysponować organizacje pozarządowe oraz firmy prywatne zajmujące się świadczeniem usług

¹² Mateusz Korsak „Restrukturyzacja zatrudnienia” Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl

szkoleniowych jest *outplacement*. *Outplacement*, to kompleksowe działania pomocowe świadczone osobom zwalnianym, przygotowujące do życia i poruszania się po rynku pracy po restrukturyzacji¹³. Środki na realizowanie projektów outplacementowych przewidziane są w priorytecie VIII „Regionalne Kadry Gospodarki” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w poddziałaniu 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”.

Środki te są dystrybuowane regionalnie w otwartych konkursach. Łączna kwota przeznaczona na Poddziałanie 8.1.2 to blisko 318 mln euro na okres 2007-2015.

Przy założeniu, że koszt programu outplacementowego na osobę wynosi 5000- 7000 zł, kwota taka (jeśli przyjąć założenie, że w 100% wykorzystana jest na działania outplacementowe) może zapewnić wsparcie dla ok. 212 tysięcy osób. Z danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że tylko w okresie od stycznia do sierpnia 2009 roku z przyczyn dotyczących zakładów pracy zwolniono ok. 51 tys. osób. W tym samym czasie w urzędach pracy zarejestrowało się około 1 mln osób.

Z dużym prawdopodobieństwem są to osoby, których nie objęła prawna definicja zwolnienia monitorowanego, nakładająca na pracodawcę obowiązek zgłaszania zwolnień do Powiatowych Urzędów Pracy. Dane (m.in. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej) wskazują, że duża część nowo zarejestrowanych bezrobotnych utraciła pracę w wyniku pogarszającej się sytuacji pracodawców. Szczególnie chodzi tu o małe i średnie podmioty gospodarcze, którym – ze względu na posiadane zasoby czy ograniczone rynki, na których operują – najciężiej poradzić sobie z kryzysem. Warto dodać, że 95% firm w Polsce należy właśnie do grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

Materiały źródłowe:

1. Korsak M. „Restrukturyzacja zatrudnienia” Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl
2. Gosk, J. Koczanowicz-Chondzyńska, Rozwiązania antykryzysowe w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, FISE, Warszawa 2009
3. Boni M., Żak-Rosiak E.(red.), *Bezrobocie – co robić?*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002

2. Negocjacje: cele, metody, techniki.

Opracowała : Lidia Ziąja

2.1. Konflikt.

Konflikt to rozbieżność interesów, brak możliwości porozumienia się, przekonanie stron, że ich aktualne dążenia nie mogą być zrealizowane równocześnie. To spór między dwiema, lub więcej osobami, albo grupami dotyczący:

- Różnicy interesów
- Niemożności zdobycia dóbr
- Braku możliwości realizacji istotnych potrzeb czy wartości

¹³ Boni M. i Żak-Rosiak E. (red.) *Bezrobocie – co robić?*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002

Źródła konfliktu powstają na tle:

- podziału
- sprawowania władzy
- koordynacji, wzajemnych uzgodnień
- porażek, sukcesów
- zakłóceń relacji interpersonalnych
- błędnego postrzegania otoczenia
- złej komunikacji
- silnych emocji
- stereotypów
- braku informacji
- ograniczeń czasowych
- nierównej kontroli zasobów
- złego rozmieszczenia sił
- złej aranżacji wnętrza
- aranżacji sytuacji

Konflikt mogą wywoływać :

- odrębne wartości
- wartości związane z własnym „ja”
- wartości związane z dniem codziennym
- różnorodne interesy
- różne potrzeby stron
- osobowość człowieka
- potrzeba zaspokajania swoich potrzeb
- kultura

Konflikt może ulec:

- eskalacji
- złagodzeniu
- rozwiązaniu
- odłożeniu w czasie

Wzorzec konfliktu według Mortona-Deutscha:

- **konflikt strukturalny** - gdy więcej osób jest od siebie zależnych
- **konflikt ukryty** , psychologiczny, postrzegany jako niemożliwe do pogodzenia różnice. Przebiega w następujący sposób:
 - strony zaprzeczają istnieniu konfliktu
 - konflikt staje się tabu
 - strony zamykają się w temacie konfliktu
- **konflikt jawny** – przebiega w następujący sposób:
 - strony przyznają się, że istnieje konflikt
 - potrafią określić konflikt i jego przyczyny
 - rozpoczynają wymianę myśli i odczuć na tematy sporne i wydają ocenę

Zachowanie ludzi w sytuacji konfliktu jest bardzo różnorodne. Postawa agresywna powoduje, że nie ma strony wygranej ani przegranej, ponieważ konflikt nie został rozwiązany. Postawa lękowa powoduje unikanie próby rozwiązania konfliktu. Postawa asertywna daje nadzieję na rozwiązanie konfliktu poprzez wypracowanie dojrzałych reguł konstruktywnego porozumiewania się stron.

Rozróżniamy dwa podejścia do konfliktów:

- **tradycyjne:**
 - konfliktu zawsze można uniknąć
 - powodem konfliktu są błędy ludzi
 - przywódcy powinni eliminować konflikty za wszelką cenę
 - efektywna współpraca wymaga unikania konfliktów
- **współczesne:**
 - konflikty są nieuniknione
 - konflikty przyczyniają się do lepszej współpracy
 - przywódcy powinni tak kierować konfliktem, by przynosił pozytywne skutki
 - optymalne relacje wymagają konfliktów na umiarkowanym poziomie

Fazy konfliktu:

1. **Faza przeczuc** – faza drobnych napięć.
2. **Faza wzajemnej wrogości.**
3. **Faza kulminacyjna** – napięcie, agresja.
4. **Faza wyciszenia** – zrozumienie, że należy podjąć jakieś kroki, rozmowa.
5. **Zakończenie.**
6. **Sytuacja pokonfliktowa** – zmniejszanie napięcia.

Czynniki ułatwiające rozwiązywanie konfliktu.

- Należy przyjąć konflikt jako czynnik naturalny. Nie można winić siebie ani drugiej strony za jego powstanie.
- Zachowanie obiektywizmu.
- Zebranie dużej ilości informacji dotyczących konfliktu.
- Mieć pewność co do tego, na czym nam zależy.
- Bilans zysków i strat.
- Uwzględnienie potrzeb i możliwości drugiej strony.
- Nie przecenianie własnych możliwości.
- Poważne traktowanie konfliktu.
- Branie odpowiedzialności za konflikt.
- Elastyczne stanowisko w doborze sposobów rozwiązania konfliktu.
- Twórcze poszukiwanie nowych możliwości rozwiązania konfliktu.
- Krytyczny stosunek wobec siebie i swojego postępowania.
- Nie wymaganie szczególnego traktowania własnej osoby.
- Szukanie pozytywów u drugiej strony.
- Kontrolowanie własnych emocji.
- Schładzanie emocji drugiej strony.
- Przestrzeganie zasad dobrej komunikacji.
- Szacunek dla uczuć, przekonań i wartości drugiej strony.
- Wiara w możliwość rozwiązania konfliktu na każdym etapie.

Style rozwiązywania konfliktu.

TRIADA SKUTECZNOŚCI

1. Współpraca ma miejsce, gdy:

- Strony postrzegają konflikt jako wspólny problem.
- Łączą swoje zasoby, aby zrealizować wspólne cele.
- Starają się pogodzić różne punkty widzenia, które dotyczą spornych problemów.
- Koncentrują się na tym, co je łączy a nie dzieli.
- Szukają rozwiązań korzystnych dla obu stron.

2. Kompromis to:

- Sztuka ustępowania
- Znajdowanie „złotego środka”
- Dążenie do wzajemnych transakcji i wymiany
- Kierowanie się zasadą „wygrana – wygrana”
- Znajdowanie rozwiązań możliwych do przyjęcia przez obie strony

3. Walka ma miejsce, gdy strony konfliktu:

- Traktują się jako przeciwnicy a nie partnerzy
- Chcą udowodnić swoją przewagę
- Podkreślają wyższość swoich celów
- Chcą przejąć kontrolę nad przeciwnikiem
- Rozpowszechniają o nim nieprawdziwe informacje, podważając wiarygodność
- Stosują groźby lub szantaż
- Dążą do konfrontacji
- Dążą do realizacji wyłącznie własnych interesów
- Nie słuchają się i nie biorą pod uwagę potrzeb i warunków, w jakich działa przeciwnik
- Postępują według zasady „my albo oni”
- Chcą udowodnić swoją siłę i osiągnąć sukces, by nie utracić prestiżu
- Ewentualną przegraną traktują jako okazję do dalszej walki i jeszcze ostrzejszych działań, by pokonać przeciwnika ostatecznie

4. Unikanie to:

- Wynik przekonania, że konflikty są czymś złym, niepotrzebnym
- Udawanie, że nie ma konfliktu, nic złego się nie dzieje
- Odroczenie rozwiązania konfliktu
- Czekanie, że nowe warunki, wydarzenia, same doprowadzą do rozwiązania konfliktu
- Unikanie lub zerwanie kontaktów z drugą stroną

5. Uleganie polega na:

- Podporządkowaniu się stronie uważającej się za silniejszą. Postępowanie zgodnie z interesem i oczekiwaniami drugiej strony
- Rezygnacja z własnych potrzeb dla „świętego spokoju”, przekonanie, że konflikt jest czymś złym i należy ustąpić, nawet poświęcając własne interesy

Pseudorozwiązania konfliktu.

- **Ignorowanie** – reakcja polegająca na pomijaniu problemu milczeniem, wynikająca z przekonania, że brak decyzji spowoduje mniejsze zło niż odrzucenie żądań
- **Odwlekanie** – oczekiwanie na ewentualne zmiany
- **Pokojowe współistnienie** – zachowywanie pozorów dobrej współpracy
- **Deprecjonowanie** – poddawanie w wątpliwość wiedzy i intencji przeciwnika w konflikcie
- **Separacja** – usunięcie się jednej ze stron ze wspólnej przestrzeni
- **Reorientacja** – obarczenie za konflikt osób trzecich, przerzucenie za nich odpowiedzialności
- **Eskalacja** – aby doprowadzić do porozumienia świadomie dążymy do narastania napięcia

- **Walka** , której celem jest przegrana zapewniająca nam sympatię otoczenia

Pseudorozwiązania zawsze powodują negatywny skutek, ich wynikiem jest pogłębienie konfliktu.

Wśród postaw i zachowań ułatwiających rozwiązywanie konfliktów wyróżnić można: akceptację (przyjmuj konflikty jako zupełnie naturalne zjawisko); zrozumienie (staraj się spojrzeć na problem z punktu widzenia drugiej strony) i koncentrację (skoncentruj się na rozwiązaniach problemu, nie na ludziach w niego uwikłanych).

Sposoby rozwiązywania konfliktów - pokojowe procedury.

- **Negocjacje** – są to bezpośrednie rozmowy, który celem jest osiągnięcie porozumienia, zawarcie transakcji lub rozwiązanie problemu. Porozumienie zostaje zawarte wówczas, gdy zostanie zaakceptowane przez wszystkie strony. Przebieg negocjacji oraz treść zawartego porozumienia zależą wyłącznie od bezpośrednich uczestników. Negocjatorzy sprawują pełną kontrolę nad procesem negocjacji, jak i nad meritum.
- **Falicytacja** – zdarza się, że w negocjacjach bierze udział kilka stron i dotyczą one wielu problemów. Aby nie powstał chaos, który uniemożliwi podjęcie ostatecznych decyzji i skłóci uczestników niezbędna jest falicytacja, czyli koordynacja działań uczestników poprzez wspomaganie procesów grupowych. Rolę tę powierza się bezstronnej osobie, zadaniem jej jest sprawowanie kontroli nad procesem rozwiązywania problemu i procesem podejmowania wspólnej decyzji przez grupę. Falicytator jest ekspertem od procedury negocjacji.
- **Mediacja** – gdy bezpośrednie negocjacje nie prowadzą do zawarcia porozumienia lub eskalacja konfliktu i wzajemnej niechęci uniemożliwia stronom podjęcie negocjacji, można zwrócić się do mediatora. Mediator to osoba niezależna, bezstronna, której zadaniem jest pomóc stronom w znalezieniu kompromisu. Mediator kontroluje proces rozwiązywania konfliktu, chroni przed jego eskalacją, pomaga stronom zrozumieć problem i dokonać analizy konsekwencji różnych rozwiązań. Może pośredniczyć w komunikacji między stronami. Wybór rozwiązania i opracowanie końcowego porozumienia zależy od uczestników. Warunkiem zawarcia porozumienia jest zgoda wszystkich uczestników.
- **Arbitraż** – w przypadku braku możliwości wypracowania wspólnego rozwiązania problemu, strony mogą oddać sprawę do arbitrażu. Zazwyczaj dzieje się tak wtedy, gdy strony sporu nie czują się kompetentni merytorycznie, gdy istnieją między nimi różnice w interpretacji sytuacji lub wzajemna komunikacja jest zablokowana. Porozumienie stron dotyczy jedynie wyboru arbitra i ewentualna zgoda na respektowanie jego decyzji. Arbiter jako niezależny, bezstronny ekspert dokonuje analizy i interpretacji kwestii spornych i proponuje własne rozwiązania rozstrzygające spór.

- **Sąd** – procedury prawne są często preferowane przez ludzi z powodu ostateczności. Dają szansę wygrania sprawy, co pozwala udowodnić własną rację i ukaranie przeciwnika zgodnie z obowiązującym prawem. Wystąpienie na drogę sądową nie wymaga zgody drugiej strony a w procesie sądowym strony najczęściej korzystają z adwokatów. To ich zadaniem jest takie zdefiniowanie problemu, które zapewni klientowi korzystną interpretację prawną sytuacji. Zadaniem sędziego jest rozstrzygnięcie sporu między prawnymi interpretacjami sytuacji prezentowanych przez adwokatów stron.

2.2. Negocjacje.

Negocjacje to jedna z tych umiejętności, których należy się uczyć, gdyż jest to wiedza niezbędna w życiu, nie tylko zawodowym, ale i prywatnym. Każdy z nas jest negocjatorem, czy sobie z tego faktu zdaje sprawę, czy też nie. Negocjacje można określić jako sposób uzyskania od innych tego, co chcemy. To dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia a więc podjęcie wspólnej decyzji o przyszłym działaniu w sytuacji, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.

Negocjacje to: sposób rozwiązywania konfliktu, zespół działań na rzecz osiągnięcia porozumienia, podejmowanie wspólnej decyzji, dochodzenie do konsensusu **przez strony uczestniczące, w procesie** wzajemnej komunikacji, uczenia się, argumentowania i perswazji, wywierania nacisków **w celu zaspokojenia potrzeb uczestników opisywanego procesu.**

Do zaistnienia procesu negocjacyjnego niezbędne są następujące warunki:

- Negocjacje odbywają się między dwoma lub większą ilością stron.
- Potrzebne jest wzajemne zaangażowanie stron w osiągnięciu pożądanego rozwiązania. Jeżeli każda ze stron uznaje stanowisko drugiej jako nieakceptowane, wówczas znika potrzeba negocjacji.
- Strony rozpoczynają negocjacje z różnych pozycji, co do celów i środków, a te różnice są przeszkodą do osiągnięcia porozumienia.
- Strony powinny uważać negocjacje za bardziej zadawalający sposób niwelowania różnic, niż jakiegokolwiek inne alternatywne sposoby rozstrzygnięcia sprawy.
- Każda ze stron powinna wierzyć, że w drodze perswazji istnieje możliwość wywołania modyfikacji początkowego stanowiska drugiej strony.
- Każda ze stron musi dysponować pewnym stanem niezależności w odniesieniu do możliwości działania drugiej strony.

Struktura procesu negocjacji:

1. Przygotowanie negocjacji.

- b) Diagnozowanie sytuacji konfliktowej (rozpoznanie charakteru konfliktu, diagnoza sytuacji powodującej potrzebę negocjowania, określenie interesów leżących u podstaw sporu stron).
- c) Określenie Batny, czyli Najlepszego Alternatywy Negocjowanego Porozumienia.
- d) Zdefiniowanie kwestii negocjacyjnych na podstawie przeprowadzonej analizy konfliktu, wcześniejszych doświadczeń, zebranych informacji i konsultacji, burzy mózgów.
- e) Analiza kryteriów.
- f) Przygotowanie argumentów popierających prezentowany w negocjacjach własny punkt widzenia i opracowanie kontrargumentów przydatnych do odparcia argumentów drugiej strony.
- g) Analiza drugiej strony.
- h) Budowa zespołu negocjacyjnego: kierownik, rzecznik, ekspert, analityk i rozjemca.

2. Otwarcie negocjacji (pierwsze wrażenie, podanie ręki, rozmowa wstępna).

3. Właściwe negocjacje.

4. Zakończenie i wprowadzenie w życie porozumienia.

Taktyki negocjacyjne.

Taktyki negocjacyjne to narzędzia pozwalające na realizację poszczególnych celów, doprowadzają do zmiany stanowiska drugiej strony i pomagają oprzeć się naciskom na zmianę swojego stanowiska.

1. Taktyki wojny psychologicznej.

- Uciążliwe warunki rozmów.
- Komentarze dotyczące osoby negocjatora.
- Podważanie autorytetu negocjatora.
- Gra na poczuciu desperacji.
- Denerwowanie drugiej strony.
- Groźby.
- Stosowanie taktyki „dobry – zły policjant”.

2. Taktyki presji pozycyjnej.

- Odmowa negocjowania.
- Ekstremalne stanowisko wstępne.
- Eskalacja żądań.

- Zgadasz się albo nie.
- Taktyka zamykania się.
- Taktyka salami.
- Wykalkulowane opóźnienie.

3. Taktyki dywersyjne.

- Gra w eksperta.
- Szybkie zamknięcie.
- Strategiczny szkic porozumienia.
- Brak uprawnień.
- Pozorowana walka.
- Darmowa przysługa.
- Wybiórczy obiektywizm.
- Działania integracyjne.

Podstawowe style negocjowania.

1. Styl miękki – kooperacyjny.

- uczestnicy są przyjaciółmi
- celem jest porozumienie
- ustępuj dla podtrzymania kontaktów
- traktuj delikatnie ludzi i problemy
- ufaj innym
- łatwo zmieniaj stanowisko
- składaj oferty
- ujawnij swoją ostateczną granicę akceptacji
- zgadzaj się na jednostronne ustępstwa dla dobra porozumienia
- szukaj jednego rozwiązania, aprobowanego przez drugą stronę
- nalegaj na zawarcie porozumienia
- staraj się unikać zbyt daleko idących propozycji
- poddawaj się presji

2. Styl twardy – rywalizacyjny.

- uczestnicy są przeciwnikami
- celem jest zwycięstwo
- żądaj ustępstw jako warunku podtrzymywania kontaktu
- bądź twardy wobec ludzi i problemów

- nie ufaj innym
- twardo trzymaj się swego stanowiska
- stosuj groźby
- ukrywaj swoją ostateczną granicę akceptacji
- żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku podjęcia rozmów
- szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla ciebie
- nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska
- staraj się o osiągnięcie twych daleko idących celów
- staraj się wywierać presję

3.Styl racjonalny – rzeczowy.

- uczestnicy wspólnie rozwiązują problemy
- celem jest rozsądny wynik, uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
- oddzielaj ludzi od problemów
- bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemów
- postępuj niezależnie od zaufania
- koncentruj się na zadaniu a nie na stanowiskach
- badaj stan interesów (stopień rozwiązania problemów)
- unikaj formułowania swojej granicy możliwości
- stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
- szukaj wielu możliwości, najlepszą wybierzesz później
- nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
- staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
- przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom a nie presji

Styl rzeczowy stosujemy w negocjacjach nastawionych na współpracę, prowadzonych metodą obopólnych interesów.

Etapy negocjacji nastawionych na współpracę:

- **Ustalenie reguł postępowania -**
 - konkretnej tematyki rozmów, problemów, które muszą być rozwiązane
 - kolejności podejmowania problemów
 - uprawnień decyzyjnych stron
 - sposobów podejmowania decyzji, zapisywania ustaleń czasu trwania kolejnych rund negocjacji
- **Nazwanie interesów, potrzeb swoich i partnera –**

- skoncentrowanie się na interesach problemów, nie na stanowiskach
- przedstawienie wyraźnie i przekonująco swoich interesów z naszego punktu widzenia
- aktywne poznawanie interesów partnera
- nie deprecjonowanie interesów partnera lecz częste odwoływanie się do nich
- sformułowanie interesów: wspólnych, różnych, sprzecznych
- odwoływanie się do interesów wspólnych
- jasne określenie interesów sprzecznych

- **Sformułowanie problemów negocjacyjnych –**

- jasne skonfrontowanie sprzecznych interesów partnerów negocjacji przez stworzenie zapisów, które uwzględniają sprzeczność interesów
- przestrzeganie zasady atakowania problemów a nie ludzi
- dopuszczenie możliwości przeformułowania wyjściowego problemu negocjacji

- **Poszukiwanie rozwiązań -**

- przedstawienie wielu pomysłów na to, jak rozwiązać problem
- analiza i weryfikacja pomysłów
- podejmowanie decyzji, wybór tego pomysłu, który w największym stopniu zaspakaja interesy obu stron jednocześnie

- **Porozumienie końcowe powinno zawierać:**

- jasny, precyzyjny, jednoznaczny zapis
- określenie terminów, osób odpowiedzialnych za wdrażanie ustaleń
- sposoby monitorowania przestrzegania przez strony ustaleń końcowych
- warunki i przyczyny ewentualnych renegocjacji

Rodzaje negocjatorów.

- **Kłopotliwi negocjatorzy:**

- negocjator niezdecydowany
- negocjator emocjonalny
- negocjator chaotyczny
- negocjator agresywny
- negocjator manipulujący

- **Nieudolni negocjatorzy.**

- **Skuteczni negocjatorzy.**

- są bardzo dobrze przygotowani do negocjacji
- określają pożądany efekt negocjacji, mają wysoki poziom aspiracji
- biorą pod uwagę więcej możliwości rozwiązania problemu
- są elastyczni, dostosowują się do sytuacji, próbują nowych metod
- mają wpływ na otoczenie
- kontrolują czas podczas negocjacji i potrafią go wykorzystać dla swojej korzyści
- kontrolują własne niewerbalne komunikaty
- koncentrują się na wspólnym interesie
- przedkładają długofalowe perspektywy nad doraźne cele
- problemy podlegające negocjacjom grupują w kilka kluczowych zagadnień
- są nastawieni na ustępstwa pod koniec negocjacji a nie na początku
- zapisują jednoznacznie ustalenia negocjacji
- dokonują analizy wyników i przebiegu negocjacji

Typy negocjatorów:

- **Negocjatorzy - innowatorzy**

Innowatorów w negocjacjach cechuje: pewność odniesienia sukcesu, proponowanie wielu rozwiązań, oddzielanie spraw personalnych od merytorycznych, nie obwinianie innych o kłopoty, zadawanie pytań wymagających wyczerpujących odpowiedzi, zachęcanie drugiej strony do wysnuwania wniosków, poszukiwanie rozwiązań przynoszących korzyści obu stronom.

Innowatorzy mają tendencje do zadawania pytań rozpoczynających się od „dlaczego?”. Skłaniają się do badania wielu aspektów danej sytuacji, myślenia szerokimi kategoriami, znajdowania nowych możliwości i poszukiwania odkrywczych, perspektywicznych i twórczych sposobów rozwiązywania konfliktów. Niekiedy mogą być postrzegani jako marzyciele z głową w chmurach. Innowatorom potrzebna jest umiejętność porozumiewania się z innymi, poczucie rzeczywistości oraz stanowczość w podejmowaniu decyzji.

- **Negocjatorzy komunikatywni.**

Negocjatorzy komunikatywni nie zagłębiają się od razu w pertraktacje ale budują atmosferę wzajemnego zaufania, przyjaźni. Chcą dążyć do wytworzenia więzów osobistych. Lubią manifestować jednomysłność,

akceptują okazywanie uczuć. Uważają negocjacje za rodzaj współzależności, w której obie strony muszą dostrzegać swoje punkty widzenia. Lubią symboliczne gesty.

Negocjatorzy komunikatywni zadają raczej pytania „kto?” niż „dlaczego?”. Sposób negocjowania kierują ku ludziom, porozumieniu i uwzględnieniu potrzeb innych ludzi. Są niekiedy postrzegani jako ludzie sentymentalni. Powinni zwrócić uwagę aby w trakcie negocjacji oceniać sytuację i partnerów kryteriami obiektywnymi a nie opierać się na emocjach.

- **Negocjatorzy proceduralni.**

Ten typ negocjatora bardzo dokładnie zbiera wszelkie możliwe informacje na temat drugiej strony, robi dokładne rozeznanie. Próbuje przewidzieć strategię postępowania partnera negocjacji, bada możliwości ustępstw z jego strony. Nie ulega presji czasu. W procesie negocjacji skupia się na sprawach istotnych a nie personalnych. Opiera się na faktach: szuka precedensów, powołuje ekspertów. Wymaga, aby wszystkie ustalenia były zapisywane.

Negocjator proceduralny zadaje raczej pytania; „jak powinniśmy to zrobić?”, niż „dlaczego to robimy?”. Styl ten nie opiera się na odczuciach, lecz na faktach, dowodach, planowaniu i sposobie postępowania. Nowe pomysły są wprowadzane po uprzednim ich sprawdzeniu. Ten typ negocjatorów jest postrzegany jako typ ludzi pedantycznych, drobiazgowych i biurokratycznych i często zbyt wolno podejmujących decyzje. Dlatego w swoich działaniach powinni brać pod uwagę nie tylko fakty, ale także odczucia innych, spoglądać na całokształt sprawy, jak i na szczegóły oraz uwzględnić zmiany i innowacje, a nie tylko procedury.

- **Negocjatorzy energiczni.**

Określany jako „typowy” biznesmen, mówi jasno, krótko i konkretnie zmierza do celu. Zadaje pytania, by otrzymać jak najwięcej informacji i wyjaśnień. Jednocześnie słucha uważnie, aby doszukać się ukrytych znaczeń w wypowiedziach drugiej strony. Błyskawicznie, czasem nawet impulsywnie podejmuje decyzje i rozważa kwestie alternatywne. Nie lubi nieodmówień: polega na spisanych lub utrwalonych w inny sposób ustaleniach, jest także skłonny do kompromisów w małych sprawach, jeżeli widzi dzięki temu możliwość zyskania w przyszłości więcej niż w istotnych dla niego kwestiach.

Ten typ negocjatora stawia raczej pytania typu: „co zrobimy?” niż „dlaczego to zrobimy?”. Chętnie rzuca ale i przyjmuje nowe wyzwania, rozpoznaje cele, podejmuje decyzje i spodziewa się szybkich reakcji na swoje decyzje. Ludzie tego typu chętnie biorą na siebie odpowiedzialność za wyznaczanie celów i ich osiągnięcie. Bywają postrzegani jako osoby twarde, czasami wręcz agresywne w postępowaniu. Powinni więc nauczyć się uwzględniać potrzeby i oczekiwania innych, uczyć się cierpliwości.

Pomyślne negocjacje.

Warunki skutecznych negocjacji:

- **Dające się zidentyfikować strony.**

Przed negocjacjami należy się zastanowić:

- jakie strony uczestniczą w negocjacjach
- czy są strony, których nie uwzględniono
- czy nie zostały pominięte osoby lub grupy, których mogą dotyczyć ustalenia

- **Wzajemna zależność stron.**

Należy uświadomić sobie:

- na czym polega zależność między nami i drugą stroną negocjacji
- czego strony oczekują od siebie
- co mam do zaoferowania drugiej stronie

- **Gotowość do negocjowania.**

Należy się zastanowić:

- czy jesteśmy przygotowani psychicznie i merytorycznie do negocjacji
- czy druga strona wyraża gotowość podjęcia negocjacji
- z czego wynikają obawy przed podjęciem negocjacji (jeżeli je odczuwamy)

- **Zgodność stanowisk w pewnych kwestiach i interesach.**

Należy rozważyć:

- co jest wspólnego w interesach stron konfliktu
- na jakie sprawy mamy podobne zdanie
- ważność spraw nie budzących różnicy zdań
- które ze wspólnych spraw są najważniejsze
- czy można na tych właśnie sprawach oprzeć budowanie porozumienia

- **Chęć osiągnięcia porozumienia.**

Należy zadać sobie pytanie:

- czy naprawdę chcemy dojść do porozumienia
- czy dla której ze stron mogą istnieć korzyści wynikające z trwania konfliktu

- **Brak psychicznych barier, aby osiągnąć porozumienie.**

Należy się zastanowić:

- czy nie jesteśmy zwolennikami jednej koncepcji rozwiązania problemu
- czy naprawdę chcemy znaleźć wspólnie nowe rozwiązania
- czy jesteśmy otwarci na propozycje drugiej strony
- czy jesteśmy gotowi elastycznie modyfikować własne stanowisko

- **Upoważnienie do podjęcia ostatecznej decyzji.**

Należy odpowiedzieć sobie na pytanie:

- czy jesteśmy upoważnieni do podjęcia decyzji

- czy reprezentowani przez nas podporządkują się naszym decyzjom
- jeżeli musicie uzyskać zgodę na podjęcie decyzji, poinformujcie o tym drugą stronę
- czy druga strona ma upoważnienie do podjęcia ostatecznej decyzji

- **Dopuszczenie możliwości kompromisu.**

- zwłaszcza w sytuacji, gdy interesy obu stron są wyraźnie sprzeczne
- czy jesteśmy skłonni zawrzeć kompromis, gdy okaże się konieczny

- **Porozumienie musi być racjonalne i dające się wprowadzić w życie.**

- unikajmy zawarcia porozumienia, które będzie wymagało modyfikacji
- sposoby realizacji porozumienia powinny być jednoznaczne i precyzyjnie określone
- nie pozostawiamy żadnych niejasności

- **Zasoby pomocne przy negocjacjach.**

- cechy negocjatorów
- czas na prowadzenie rozmów
- miejsce
- organizacja

Komunikacja interpersonalna.

Atutem negocjatora w sztuce prowadzenia negocjacji jest znajomość zagadnienia komunikacji interpersonalnej. Definicji wypracowanych przez psychologów, zajmujących się komunikacją, jest tak samo wiele jak tych, którzy zajmują się jej badaniem. Wśród punktów wspólnych pojawia się znaczenie komunikacji jako: środków porozumiewania się między ludźmi, wynikającego ze zrozumienia występujących między nimi związków; sposobu dzielenia się znaczeniami, co oznacza zgodę co do definicji i terminów, których ludzie używają w trakcie porozumiewania się; symbolicznego sposobu porozumiewania się przy użyciu gestów, dźwięków, liter, liczb i słów przedstawiających pojęcia lub treść, które są przekazywane. Komunikacja jest procesem, dzięki któremu ludzie starają się przekazywać znaczenia za pomocą symbolicznych komunikatów. Doskonała komunikacja to taka, w wyniku której w umyśle odbiorcy powstaje obraz identyczny z tym, jaki powstał w umyśle nadawcy. Umiejętność porozumiewania się odgrywa ogromną rolę zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym każdego człowieka. Mówiąc o różnych sposobach porozumiewania się, mamy na myśli komunikowanie się w sposób werbalny i niewerbalny.

- **Komunikacja werbalna.**

Najbardziej złożonym, subtelnym i specyficznym dla człowieka środkiem porozumiewania się jest mowa. W odróżnieniu od dźwięków zwierzęcych wyrażających stany emocjonalne, mowa ludzka jest wyuczona, może być nośnikiem informacji zewnętrznych, posiada strukturę gramatyczną oraz zdania, które ujmują złożone znaczenia. Mowa używana jest na wiele sposobów, utrzymywana i wzbogacana o sygnały niewerbalne, a wypowiedzi składane są w zdania, tworzące konwersację przy użyciu języka. Język jest środkiem

porozumiewania się wtedy, gdy istnieje wspólny słownik dla nadawcy i odbiorcy, umożliwiający przekazywanie komunikatu.

- **Komunikacja niewerbalna.**

W trakcie komunikowania się przy użyciu słów przekazujemy informacje. Do określania stosunków międzyludzkich, wyrażania emocji oraz postaw używamy tak zwanej mowy ciała. Nawet, kiedy nic nie mówimy i tak ujawniamy swoje uczucia i nastawienie. Według przeprowadzonych badań dotyczących procesów komunikowania się, aż 65% informacji w przekazach bezpośrednich przekazywana jest w sposób niewerbalny, poprzez takie formy jak: wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, gesty i inne ruchy ciała, postawę ciała, kontakt dotykowy, ubiór i powierzchowność. Wyraz twarzy – mimika, jest środkiem wyrażania emocji czy zainteresowania w trakcie procesu komunikowania się. Podczas mówienia poruszamy rękami, ciałem, głową. Ruchy te są silnie związane z mową i stanowią część procesu komunikowania się.

Komunikaty niewerbalne:

- **Uzupełniają, modyfikują i wspomagają komunikaty słowne**
- **Mogą występować samodzielnie, bez użycia słów**
- **Mogą zaprzeczać wypowiedzanym słowom**
- **Mogą być nadawane nieświadomie**

Funkcje sygnałów niewerbalnych:

- Przekazywanie informacji
- Regulowanie interakcji
- Wyrażanie emocji
- Kontrolowanie sytuacji społecznych
- Kształtowanie i kierowanie wrażeniami

Komunikacja niewerbalna jest bardzo ważnym źródłem informacji o intencjach, odczuciach, potrzebach, postawach i wzajemnych relacjach pomiędzy uczestnikami komunikowania się. Dla skutecznego porozumiewania się ważne jest aby: rozumieć komunikaty niewerbalne, umieć przekazywać swoje intencje także niewerbalnie, dbać o zgodność komunikatów niewerbalnych z werbalnymi.

Na niewerbalne źródła informacji składają się:

- **Mimika twarzy** – z jej wyrazu wnioskujemy o temperamencie osoby, z którą mamy kontakt, jej humorze, często przypisując jej mniej lub bardziej pozytywne cechy, tylko w oparciu o mniej lub więcej „sympatyczną twarz”. Mimiką możemy także oszukiwać. Mimika ma za zadanie ułatwić nam nawiązanie kontaktu z ludźmi lub przedstawić nas w bardziej korzystnym świetle.
- **Gestykulacja i ruchy ciała** – pozycja ciała wyraża przede wszystkim napięcie wewnętrzne bądź też rozluźnienie. Sztywne i zasłonięte ramiona skrzyżowane przed klatką piersiową sygnalizuje poczucie zagrożenia i postawę obronną. Postawa otwarta i zrelaksowana to sygnał poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie. Pozycja niezbyt luźna oznacza zmęczenie.
- **Kontakt wzrokowy** – nawiązanie kontaktu wzrokowego poprzedza kontakt bezpośredni. Często utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest sygnałem przyjaźni. Unikanie i odwracanie wzroku to sygnały uników psychicznych.
- **Dotyk i kontakt fizyczny** – odgrywa rolę w budowaniu wrażenia bliskości lub dystansu psychicznego. Obszary kulturowe określają dość dokładnie obszary ciała, których wolno i których nie wolno dotykać. Kontakt fizyczny jest również regulowany stopniem znajomości, formalizacją spotkań, płcią rozmówców, ich statusem społecznym i organizacyjnym. Dystans fizyczny między rozmówcami to ważny sygnał stosunków wzajemnych. Skracanie dystansu i zbliżanie się do siebie jest znakiem zbliżenia psychicznego. Oddalanie się stanowi oznakę utraty kontaktu.

Komunikaty niewerbalne pełnią się wiele funkcji w procesie porozumiewania

Najważniejsze komunikaty niewerbalne to:

- **Emblematy** - np. różne układy palców, stukanie się w czoło. Gesty te mają na celu przekazywanie znaczeń w sytuacji, gdy niemożliwa jest komunikacja słowna
- **Ilustratory** - podkreślanie, akcentowanie treści, wizualna interpretacja wypowiedzi
- **Regulatory** – są to ruchy rąk, mimika, sposób patrzenia, gesty, które służą regulowaniu przebiegu rozmowy i stosunków między rozmówcami
- **Adaptatory** – chrząkanie, wygładzanie ubrania, zmiana pozycji rąk, nóg, zagryzanie warg, pocieranie oczu, bawienie się jakimś przedmiotem w celu dostosowania się do aktualnej sytuacji
- **Przekazywanie uczuć** – intonacja głosu, zabarwienie skóry

Próbując odczytać sens komunikatów niewerbalnych należy zachować dużą ostrożność, gdyż są one dużo bardziej niejednoznaczne i wielowymiarowe niż komunikaty werbalne. Zgodność komunikatu werbalnego i niewerbalnego wzmacnia wypowiedź i budzi zaufanie rozmówcy. Niezgodność komunikatu werbalnego i niewerbalnego budzi w rozmówcy nieufność.

Zachowania niewerbalne.

Nastawienia nieprzyjazne:

- Unikanie wymiany spojrzeń
- Pochylanie i odwracanie głowy
- Mimika uboga, zła
- Mocno ściskane dłonie
- Pocieranie głowy, nosa
- Odsuwanie się od rozmówcy

Nastawienia przyjazne:

- Patrzenie prosto w oczy
- Aprobujące kiwanie głową
- Uśmiechanie się
- Nie dotykanie głowy, nosa
- Otwarte dłonie
- Zbliżanie się do rozmówcy

Nastawienie wrogie, agresywne:

- Uśmiech wyrażający politowanie
- Nieprzyjemny wyraz twarzy
- Grożenie wskazującym palcem
- Podnoszenie brwi
- Wstawanie w celu unoszenia się nad rozmówcą

Nastawienie bez wrogości, ale zdecydowane:

- Patrzenie na rozmówcę
- Wyraz twarzy wyrażający zdecydowanie i pewność siebie
- Gestykulacja dłońmi
- Lekkie odwracanie głowy w bok
- Lekkie napinanie ciała w momencie rozpoczęcia rozmowy

Zachowania osoby lękliwej:

- Częste przymykanie oczu
- Nerwowe ruchy rękami
- Zasłanianie ust
- Wiercenie na krześle
- Nerwowe kiwanie nogą

Zachowania osoby pewnej siebie:

- Oczy naturalnie otwarte
- Ramiona trzymane luźno i swobodnie
- Odsłonięta sylwetka i twarz
- Siedzi spokojnie i pewnie
- Nogi trzymane spokojnie i w wygodnej pozycji

Barier w komunikacji:

- a) Filtrowanie – słuchamy wybiórczo
- b) Porównywanie – oceniamy, czy porównujemy się z rozmówcą
- c) Skojarzenia – treść wypowiedzi rozmówcy wywołuje u nas skojarzenie, w które się zagłębiaamy
- d) Przygotowywanie odpowiedzi – myślimy, co za chwilę odpowiedzieć
- e) Domyślanie się – usiłujemy zgadnąć, co rozmówca ma na myśli
- f) Osądzanie – w trakcie rozmowy osądzamy i reagujemy schematycznie
- g) Utożsamienie się – cokolwiek mówi rozmówca, odnosimy do własnego życia i osądzamy w kontekście własnych doświadczeń
- h) Udzielanie rad – słuchamy tylko początku, szukając rady dla rozmówcy
- i) Sprzeciwianie się
 - gaszenie – wygłaszamy sarkastyczne uwagi, które zniechęcają rozmówcę do kontynuowania rozmowy
 - dyskutowanie – słyszymy komplement i wyliczamy wszystko co może obniżyć jego wartość
- j) Przekonanie o swojej racji – podnosimy głos, atakujemy, by bronić własne stanowisko; przejawia się w tym niezdolność do przyjmowania krytyki, i brak zgody na inny punkt widzenia
- k) Zmiana toru – obracamy wypowiedź rozmówcy w żart lub zmieniamy temat
- l) Zjednywanie – słuchamy na tyle, by nie zgubić wątku, ale tak naprawdę w ogóle się nie angażujemy

Cechy dobrego słuchacza.

Ludzie, którzy posiadli umiejętność słuchania, postępują w następujący sposób:

- a) Pozwalają innym skończyć wypowiedź, nie przerywają im.
- b) Zadają pytania, jeśli coś jest niejasne.
- c) Zwracają uwagę na to, co mówi rozmówca i okazują tę uwagę, podtrzymując niekrępujący kontakt wzrokowy. Nie wodzą wzrokiem po pokoju.
- d) Zachowują otwarty umysł, są skłonni zmienić zdanie w razie potrzeby.
- e) Posługują się parafrazowaniem i informacją zwrotną.
- f) Zwracają uwagę na język ciała, czyli sygnały niewerbalne.
- g) Nie wyłączają się, gdy mówią inni.

Cztery kroki dobrego słuchania.

1. Słuchanie aktywne:

- Parafrazowanie (definiowanie) swoimi słowami tego, co mówi druga osoba.
- Precyzowanie przez zadawanie pytań.
- Informacja zwrotna.

2. Słuchanie empatyczne:

- słuchanie z nastawieniem na zrozumienie emocji rozmówcy.

3. Słuchanie otwarte:

- nie ocenia się rozmówcy, by osądy nie zasłaniały nam naszego rozmówcy.

4. Słuchanie świadome:

- zwracanie uwagi na integrację słów i emocji.

Przeszkody w efektywnym komunikowaniu:

- a) Różnice w postrzeganiu – ludzie o odmiennej wiedzy i odmiennych doświadczeniach często inaczej postrzegają to samo zjawisko.
- b) Różnice językowe – aby można było należycie przekazać komunikat, użyte słowa muszą oznaczać to samo dla nadawcy i odbiorcy.
- c) Szum – jest nim każdy czynnik, który zniekształca, powoduje zamieszanie, albo w inny sposób przeszkadza w komunikacji.
- d) Emocje – wpływają na to, w jaki sposób rozumiemy cudze komunikaty i jak sami wpływamy na innych za pośrednictwem naszych komunikatów.
- e) Niezgodność między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi – to, co mówimy nie zgadza się z mimiką twarzy i gestami ciała, wzbudza to nasza nieufność. Kluczem do wyeliminowania niezgodności komunikatów jest zdanie sobie sprawy z istnienia komunikatów fałszywych i wystrzeganie się przed ich wysyłaniem.
- f) Nieufność – ufnosć lub podejrzliwość wobec komunikatu jest w znacznym stopniu funkcją wiarygodności nadawcy w opinii odbiorcy. Wiarygodność nadawcy zależy od okoliczności, w jakich wysłał komunikat.

Materialy źródłowe:

1. Dana D. „Rozwiązywanie konfliktów”. PWE, Warszawa 1993.
2. Dawson R. „Sekrety udanych negocjacji”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
3. Fowler A. „Jak skutecznie negocjować”, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 1997.
4. Kamiński J. „Techniki rozwiązywania konfliktów”, Poltex, Warszawa 2003.

5. Leary M. „Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2007.
6. Morton Deutsch: „Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2005.
7. Nierenberg G.I., „Sztuka negocjacji”, Warszawa 1996r.
8. Tuner J. „Struktura teorii socjologicznej”. Warszawa 1985.
9. Turowski J. „Socjologia. Wielkie struktury społeczne”, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 1994.

V. DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE PROCESÓW PRYWATYZACYJNYCH

1. Przykłady restrukturyzacji – zagranica ¹⁴(Unilever, British Telecom)

Opracował: Rafał Nowak

UNILEVER¹⁵

Interesującym przykładem restrukturyzacji jest przypadek Unilever, przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym, specjalizującego się w produkcji żywności i produktów użytku domowego (chemia gospodarcza itp.). W czerwcu 2007 roku Unilever ogłosił zamiar redukcji liczby pracowników. Z łącznej liczby 179 tys. osób zatrudnianych przez firmę na świecie, 20 tys. miało zostać zwolnionych, z czego 12 tys. w Europie, w związku z zamknięciem 50 z 300 fabryk, jakie na starym kontynencie utrzymywała firma. Proces restrukturyzacji został zaplanowany na 3 lata i miał się zakończyć w 2010 roku. Miał za zadanie skonsolidować strukturę tego międzynarodowego przedsiębiorstwa na poziomie narodowym. Etap ten miał poprzedzać integrację działów IT, zasobów ludzkich oraz zaopatrzenia na poziomie międzynarodowym. Plan restrukturyzacji nie pozostał bez odzewu związków zawodowych, które w duńskim oddziale zorganizowały strajki. Po trzech tygodniach akcji protestacyjnej związku zawodowe zawarły ugodę, która zawierała następujące punkty:

- ✓ odpawy opierające się o liczbę przepracowanych lat skierowane były do tych spośród pracowników, którym nie można było zapewnić miejsca pracy na innym stanowisku w ramach firmy;
- ✓ dodatki dla pracowników współpracujących przy zamknięciach fabryk;
- ✓ gwarancje zatrudnienia do 2011 roku dla pracowników z trzech działających w Danii fabryk.¹⁶

BRITISH TELECOM¹⁷

British Telecom jest jedną z wiodących na świecie firm telekomunikacyjnych, działającą w 170 krajach i generującą 22 miliardy funtów rocznego obrotu. Większość pracowników zatrudnionych jest w brytyjskich oddziałach przedsiębiorstwa (100 tys. osób). W pierwszym roku, po prywatyzacji w 1984 roku,

¹⁴ Mateusz Korsak „Restrukturyzacja zatrudnienia” Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl

¹⁵ Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change; European Commission, Luxembourg 2008

¹⁶ ERM REPORT 2008 More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe s. 70

¹⁷ National Restructuring Seminars – UK Anticipating and Managing Restructuring, Draft national background paper UK, ICT ILO, 2009

zatrudnienie zostało zmniejszone o ponad połowę bez konieczności uciekania się do zwolnień przymusowych. Co więcej, do tej pory udaje się utrzymywać zbliżony poziom zatrudnienia, bez dalszych restrukturyzacji zatrudnienia. Problemem, jaki stanął przed managerami zarządzającymi procesem zmiany w BT, była charakterystyka osób, które miały odejść. Głównie byli to mężczyźni, w starszym wieku, o bardzo długim stażu w firmie.

Udało się uniknąć przymusowych zwolnień dzięki dobrze opracowanemu programowi relokacji pracowników, w którym duże znaczenie miała ocena ich kwalifikacji oraz szkolenia przekwalifikowujące. Dużą rolę w tym procesie odegrali partnerzy zewnętrzni (agencje zatrudnienia itp.) oraz przeniesienie licznych działów firmy do innych krajów (np. centrów obsługi klienta do Indii). Obniżyło to koszty działalności i zapobiegło dalszym zwolnieniom. Przed niektórymi pracownikami postawiono warunek przekwalifikowania, w innym wypadku ich miejsca mieli zająć pracownicy czasowi. Ten trend stał się znaczący w obliczu rosnących kosztów restrukturyzacji.

W okresie światowego kryzysu pracownikom BT, dla których nie było możliwości relokacji w obrębie firmy, zaproponowano program przenoszenia do pracy u podwykonawców, przynajmniej na okres jednego miesiąca, by zapobiec przymusowym zwolnieniom.

W czerwcu 2009 roku do pakietu dla pracowników dołączyła możliwość wzięcia tzw. urlopów naukowych na okres 3 do 12 miesięcy. Dodatkowo pracownik otrzymywał kwotę 25% swojego wynagrodzenia jeszcze przed okresem absencji.

Okres zagrożenia wypowiedzeniem lub utraty pracy wśród wielu pracowników może powodować stresy i problemy ze zdrowiem psychicznym. Dlatego ważnym elementem restrukturyzacji w BT było wpisanie w programów zdrowotnych. Przykładowo jeden z programów, trwający 16 tygodni, bazował na modułach zwiększających świadomość dbania o zdrowie psychiczne, radzenia sobie ze stygmatyzacją po utracie pracy i promował metody zachowania równowagi życiowej. Ogólnie programy były promowane wewnątrz firmy jako sytuacja wygrana - wygrana. Dzięki temu zredukowano absencje z powodu chorób, podniesiono produktywność oraz poprawiono jakość usług związanych z kontaktem z klientami.

Materialy źródłowe:

1. Castells M., Himanen P., *Spółeczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*, Warszawa 2009
2. *Green Jobs: Towards decent work in sustainable, low-carbon world*, United Nations Environment Programme, Washington 2008
3. Korsak M. „Restrukturyzacja zatrudnienia” *Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl*
4. *Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change*; European Commission, Luxembourg 2008
5. *ERM REPORT 2008 More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe* s. 70
6. *National Restructuring Seminars – UK Anticipating and Managing Restructuring*, Draft national background paper UK, ICT ILO, 2009

2. Przykłady restrukturyzacji w Polsce – porównanie¹⁸

Opracował : Rafał Nowak

By odpowiedzieć sobie na pytanie o czynniki sukcesu w restrukturyzowaniu przedsiębiorstwa porównaliśmy dwa przykłady restrukturyzacji – jeden udany, a drugi zakończony niepowodzeniem. Niepowodzeniem w wymiarze przede wszystkim społecznym.

RESTRUKTURYZACJA W GRUPIE MEBLOWEJ SZYNAKA OD 2007 R.

Podmiot: Grupa meblowa Szynaka to jeden z większych producentów mebli w Polsce, składająca się z 7 spółek, działających głównie na Warmii i Mazurach.

Przyczyny restrukturyzacji: restrukturyzacja w Grupie nie była spowodowana kryzysem w firmie, lecz przejęciem dwóch innych upadających zakładów meblowych. Oba przejmowane zakłady miały wielomilionowe zadłużenie. Dzieliła je także znaczna różnica technologiczna (m.in. nieefektywny proces produkcji) w porównaniu z Grupą. Dodatkowo w momencie przejęcia załoga przejmowanych zakładów była niezdyscyplinowana i obawiała się zwolnień.

Wpływ na zatrudnienie: na mocy umowy sprzedaży zadłużonych spółek Grupie, zatrudnienie zostało utrzymane, a potencjał pracowników wykorzystany. Nie korzystano w większym zakresie z konieczności przekwalifikowania pracowników, ponieważ mieli oni wykonywać zadania podobne do zadań sprzed przejęcia ich zakładów pracy. Postawiono zaś na zmiany w procesie produkcji, wykorzystanie bardziej efektywnych technologii oraz podniesienie jakości produktów. Podniesienie jakości produktów do standardów obowiązujących w pozostałych zakładach pozwoliło odbudować zaufanie kontrahentów i klientów oraz utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia. Po pewnym czasie zakłady zaczęły nawet zatrudniać nowych pracowników. Wiele z nich to osoby z grup defaworyzowanych m.in. osoby w wieku 45+, zatrudniane na podstawie umów z urzędem pracy. Na stworzenie dla nich stanowisk pracy Grupa otrzymywała dotacje.

Współpraca: w proces restrukturyzacji włączyli się liczni partnerzy zewnętrzni: powiatowe urzędy pracy, urzędy miejskie, lokalne hufce pracy oraz Warmińsko- Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego.

BORYSZEW S.A. ODDZIAŁ ELANA W TORUNIU

Podmiot: Elana to był państwowe przedsiębiorstwo, które jeszcze w 1989 roku dawało pracę dla około 7 tys. osób. Firma zajmowała się produkcją włókien bawełnianych oraz wełnianych. Sprywatyzowana na początku lat 90., wpadła w kłopoty ekonomiczne w 2001 roku, gdy zaczęły się pogarszać wyniki sprzedaży. Trudna sytuacja spółki spowodowana była wzrostem konkurencji na rynku tworzyw sztucznych (producenci z Chin) oraz obniżeniem zapotrzebowania na produkty w Europie Środkowej. Dodatkowo opłacalność produkcji zmniejszył wzrost kosztów surowców oraz wzmacniająca się złotówka, co obniżyło zyski z eksportu.

¹⁸ Opracowano na podstawie materiałów z konferencji „Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce”, Warszawa 16-17 września 2009 r.

Restrukturyzacja, choć początkowo zakładano, że będzie dotyczyła głównie usprawnienia procesu produkcji i unowocześnienia maszyn, sprowadziła się jedynie do zwolnień pracowników. W przeciągu 5 lat zwolniono z zakładu 1000 osób.

Wpływ na zatrudnienie: restrukturyzacja w Elanie ograniczyła się do przeprowadzenia zwolnień grupowych i udzielenia obowiązkowych odpraw. W 2007 r. po zamknięciu jednego z działów, 200 osób jego załogi zostało przeniesionych do innych działów, w których występowały niedobory kadrowe. Po wyłonieniu z Elany nowej spółki Torlen, pracę w nowym podmiocie znalazło jeszcze 200 osób, którym dodatkowo udało się wynegocjować korzystniejsze warunki płacowe.

Materiały źródłowe:

1. Materiały z konferencji „Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce”, Warszawa 16-17 września 2009 r.
2. Kwiatkiewicz A., *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, PBI, Warszawa 2009

3. Wspieranie restrukturyzacji w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Opracował : Rafał Nowak

W Polsce 95 % działających firm to właśnie MŚP. W Unii Europejskiej MŚP w liczbie 23 milionów stanowią 99 % wszystkich przedsiębiorstw, dając 75 milionów miejsc pracy. Stanowią więc niezwykle istotny element ładu gospodarczego. Opierając się na wynikach badania „Konkurencyjność sektora MŚP 2008” przeprowadzonego przez PKPP Lewiatan, warto także dodać, że sektor ten jest niezwykle czułym barometrem zmian w gospodarce. Badanie przeprowadzone latem 2008 roku, a więc w początkach kryzysu pokazało spadek dynamiki zysków MŚP. W 2009 roku doszło do dalszego pogorszenia się tej dynamiki.¹⁹

Jak wspierać restrukturyzację w MŚP?²⁰

Wyniki prac ekspertów na zorganizowanym jeszcze w 2007 roku forum wskazują na następujące elementy:

- poprawa stanu wiedzy i analizy sektora MŚP, w celu wykształcenia narzędzia przewidywania ewentualnych kryzysów i trudności ekonomicznych;
- większa dostępność instrumentów dla MŚP. Okazuje się, że większość instrumentów (przekwalifikowanie pracowników, bezpieczeństwo zatrudnienia) jest dla MŚP dostępna w bardzo ograniczonym zakresie. Z drugiej strony istnieje wiele programów na poziomie lokalnym i krajowym, które można transferować do innych krajów jako przykłady dobrych praktyk;
- doskonalenie i edukacja jest coraz ważniejszym czynnikiem podnoszącym konkurencyjność MŚP;
- warto zwrócić uwagę także na to, że MŚP są dużo bardziej czułe na zmiany demograficzne, starzenie się siły roboczej oraz zwiększający się brak wykwalifikowanych pracowników;

¹⁹ Mateusz Korsak „Restrukturyzacja zatrudnienia” Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl

²⁰ Checklist on restructuring process, European Commission 2008

- eksperci uznali także, że te MŚP, które aktywnie współpracują z innymi lub uczestniczą w sieciach podobnych firm (ale także współpracują z innymi organizacjami np. centrami rozwoju, organizacjami pozarządowe itp.) osiągają lepsze wyniki;
- wiele przykładów na poziomie lokalnym i regionalnym pozwala wyciągnąć jeden najważniejszy wniosek o wartości dodanej dialogu społecznego i aktywnego udziału pracowników w procesie restrukturyzacji i adaptacji do zmian;
- ważna jest także rola sfery administracji publicznej i organizacji (np. NGO) w procesie wspierania MŚP w adaptowaniu się do zmian; konkretne instrumenty zakwalifikowane jako adekwatne do potrzeb restrukturyzacji MŚP:
 - zamknięcie obecnej i/lub utworzenie nowej firmy,
 - transfer własności firmy,
 - zwiększenie elastyczności zatrudnienia pracowników (praca czasowa, kontrakty okresowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzinowym),
 - wprowadzenie nowych produktów lub/i metod produkcji,
 - tworzenie grup firm działających wspólnie.

Warto jeszcze wspomnieć trochę bardziej ogólne zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO – International Labour Organisation), dotyczące procesu restrukturyzacji zatrudnienia. ILO akcentuje w definicji restrukturyzacji jej społeczne aspekty²¹. Według ILO proces restrukturyzacji w rozumieniu społecznie wrażliwym są to takie działania, w których bierze się pod uwagę interesy wszystkich udziałowców. Chodzi zatem przede wszystkim o pracowników i pracodawców oraz partnerów społecznych.

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy nie wolno zapomnieć także o ostatecznym celu restrukturyzacji tj. poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a czasem także jego utrzymaniu na rynku. ILO zauważa, że restrukturyzacja nie zawsze musi oznaczać zwalnianie pracowników i może zostać przeprowadzona²²:

- bez redukcji kosztów pracy, np. zmiana oferty firmy, przenoszenie kapitału za granicę;
- poprzez cięcie kosztów pracy, ale bez redukcji zatrudnienia, np. równoczesna redukcja płac kadry kierowniczej i pracowników niższego szczebla;
- zmniejszanie zatrudniania, ale z wykorzystaniem rekomendowanych przez ILO narzędzi.

Te narzędzia to:

- a) dobrowolne odejścia;
- b) wsparcie w poszukiwaniu pracy świadczone wewnątrz (np. przez dział HR firmy);
- c) zewnętrzne wsparcie w poszukiwaniu pracy (np. pośrednictwo pracy świadczone w ramach *outplacementu*);
- d) wsparcie w zakładaniu własnej działalności gospodarczej;
- e) wspomaganie mobilności pracowników (w ramach oddziałów firmy, np. przeprowadzki do innego miasta);

²¹ ILO Programme on Socially Sensitive Enterprise Restructuring (ILO/SSER), Nikolai Rogovsky, Geneva-Warsaw 2009

²² tamże

- f) szkolenia zawodowe;
- g) praca w mniejszym wymiarze godzinowym oraz inne elastyczne formy zatrudnienia;
- h) praca u podwykonawców przedsiębiorstwa;
- i) elastyczne odejścia;
- j) opieka psychologiczna.

Jak pokazują badania, na które powołuje się ILO w swoim raporcie, redukcja w zatrudnieniu, choć jest najprostszym i najszybszym środkiem obniżania kosztów, powoduje w dłuższej perspektywie więcej strat, niż zysków. Wśród kosztów zwolnień najczęściej wymienia się utratę kapitału ludzkiego, spadek zaufania do firmy w lokalnej społeczności, niższe zyski, produktywność i jakość, zwiększoną absencję pracowników i fluktuację kadry.

Materiały źródłowe:

1. Korsak M. „Restrukturyzacja zatrudnienia” Biuletyn Nr4 /2009 źródło: Bezrobocie.org.pl
2. Rogovsky N., *ILO Programme on Socially Sensitive Enterprise Restructuring (ILO/SSER)*, Geneva-Warsaw 2009
3. *Restructuring In Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Chapter IV, Luxembourg 2008.

4. Prywatyzacja obywatelska –powstanie Spółki Pracowniczej jako alternatywy na działania restrukturyzacyjne.

Opracował: Rafał Nowak

W połowie lipca 2010 r. powstała spółka pracownicza Chemia- Puławy (zwana dalej SP). Założyło ją 29 pracowników Zakładów Azotowych „Puławy” S.A., w celu wykupu od Skarbu Państwa 50% akcji tej firmy. W krótkim czasie ok. 1000 pracowników Zakładów Azotowych – spośród 3 300 zatrudnionych zgłosiło deklarację woli zakupu akcji SP. W praktyce 620 pracowników stało się akcjonariuszami płacąc cenę 200 zł za akcję oraz 100 zł na koszty organizacyjne. Każdy pracownik mógł kupić 1 lub 2 akcje.

Zakłady Azotowe Puławy są producentem jednoskładnikowych nawozów azotowych, jeden z największych na świecie wytwórców melaminy. ZA Puławy są spółką giełdową od roku 2005. Niemniej kontrolny pakiet 50% akcji pozostał w rękach Skarbu Państwa. W praktyce

zarządczej oznaczało to, że zarówno zarząd jak i rada nadzorcza działały zgodnie z wolą polityczną MSP. Z punktu widzenia pracowników oraz związków zawodowych ta zależność stanowi czynnik stabilizujący zatrudnienie w firmie. Powoduje też znaczącą wrażliwość zarządu na postulaty związkowe. Wiąże się to z dużą rangą polityczną firmy zarówno we wschodniej Polsce, jak i w branży chemicznej. Strajk lub inne formy protestu zwróciłyby uwagę mediów i wpłynęły niekorzystnie na ocenę zarządu przez MSP oraz MSP przez premiera. Środowisko związkowe było zwolennikiem utrzymania własnościowego status quo i wypowiadało się przeciw dalszej prywatyzacji firmy.

Pomimo formalnej prywatyzacji firma działała więc w sposób typowy dla jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Dopiero zamiar zbycia przez MSP pakietu kontrolnego stał się dla środowiska pracowniczego sygnałem zagrożeń, jakie zwykle kojarzone są z prywatyzacją – przede wszystkim – obniżenia poziomu zatrudnienia.

Rzeczywistym inicjatorem powstania SP były organizacje związkowe. Wydaje się, że wiodącą rolę odegrali liderzy organizacji zrzeszonych w Forum Związków Zawodowych. Działania podjęte przez związkowców były odpowiedzią na rosnące zaniepokojenie pracowników. Trzeba jednak podkreślić determinację związkowców w dążeniu do formalnej rejestracji spółki oraz doprowadzenia do złożenia przez SP wiążącej oferty na zakup akcji Azotów.

Inicjatywa związkowców powołania spółki pracowniczej wymagała początkowo przełamania negatywnych stereotypów obecnych w świadomości tego środowiska. Spółka pracownicza to przecież własność prywatna, to decyzja o wejściu do świata wielkiego biznesu. To również akceptacja sytuacji potencjalnego konfliktu ról, gdy związkowiec staje się pracodawcą a pracownik właścicielem.

Liderzy związkowi w toku wielu formalnych i nieformalnych spotkań i konsultacji stopniowo uświadomili dylemat strategiczny: albo wystąpią w roli inicjatora spółki pracowniczej, albo w okresie kilku miesięcy stracą wpływ na losy firmy i jej załogi. Warto zwrócić uwagę, że była to decyzja w znacznym stopniu wbrew dotychczasowemu anty-prywatyzacyjnemu etosowi związków zawodowych. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym działanie inicjatorów SP był brak poparcia ze strony zarządu i rady nadzorczej, czego wyrazem były działania zniechęcające pracowników do udziału w SP.

Punktem wyjścia był udział liderów związkowych w spotkaniach konsultacyjnych, dotyczących prywatyzacji pracowniczej z udziałem ekspertów Ministerstwa Gospodarki oraz ekspertów akademickich. Te informacje przeniesione na poziom centrali związkowej stworzyły

korzystny klimat wśród liderów. W następnej fazie informacje przepłynęły w dół do firmy. Wiedza o możliwości udziału w prywatyzacji pracowniczej stała się przesłanką rozmów pomiędzy przedstawicielami różnych związków zawodowych w samych Azotach. Kamieniem milowym procesu tworzenia SP było zawarcie porozumienia pomiędzy wszystkimi związkami. Kluczem do zrozumienia sytuacji jest słowo „wszystkimi”. Oznacza ono, że pomimo nacisków na różne, zwłaszcza mniejsze organizacje, udało się zachować jedność środowiska pracowniczego. Okazało się to ważne ze względu na kanały informacji związkowej, które umożliwiały kontakt z załogą, zwłaszcza w momencie gdy nowopowstała SP została odcięta od radiowęzła zakładowego.

Zarząd SP przy pomocy zewnętrznych doradców opracował kompleksową ofertę zakupu akcji Za „Puławy” S.A. od MSP i złożył ją w wyznaczonym terminie. Doradcy pracowali na umowę wg zasady „success fee” tj. zwrot kosztów teraz i godziwa premia w przypadku udanego zakupu. Był to niewątpliwie sukces SP bowiem oferta ta nie została zakwestionowana ani pod względem formalnym, ani merytorycznym.

Nieznany jest powód decyzji MSP o odwołaniu przetargu na akcje.

SP nadal jest aktywna i czeka na kolejne decyzje prywatyzacyjne MSP dotyczące Zakładów Azotowych.

5. Podnoszenie lub zmiana kwalifikacji zawodowych

Opracowała : Lidia Ziaja

Większości z nas wydaje się, że zmiana zawodu może być tylko i wyłącznie wynikiem braku możliwości znalezienia pracy. Jednak na przestrzeni ostatnich lat pojawił się nowy trend, którego głównym założeniem jest zmiana zawodu. Młodzi będą coraz częściej zmieniać swój zawód, szacuje się, że co około siedem lat będą podejmować to wyzwanie. Zmiana zawodu będzie trudniejsza dla osób starszych i z długim stażem zawodowym w jednym zawodzie, w tym samym zakładzie pracy, na jednym i tym samym stanowisku. Obecnie takiego pracownika do zmiany zawodu może doprowadzić również wypalenie zawodowe. Narastająca depresja i frustracja, jest w stanie wywołać u nas przejmującą chęć wyrwania się z szarej codzienności, czego przejawem zapewne jest nowy zawód. Inną siłą motywacyjną jest masowe zwalnianie pracowników w okresie kryzysu i towarzyszące mu programy outplacementu. Outplacement, czyli tzw. zwolnienia monitorowane, pozwalają w sposób łagodny przejść ten trudny okres. W ramach tego działania, zagrożeni zwolnieniem pracownicy, często mają możliwość skorzystania z całego pakietu szkoleń i kursów, w tym również dotyczących zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Wszyscy, którzy zostaną objęci takim programem powinni maksymalnie wykorzystać otrzymaną pomoc. Restrukturyzowane

przedsiębiorstwa powinny umożliwić pracownikom korzystanie ze szkoleń i kursów realizowanych ze środków finansowych **Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFOR)**. EFOR to największy fundusz Unii Europejskiej, jego celem jest wyrównywanie różnic w stosunku do regionów bogatszych i lepiej rozwiniętych.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego finansuje:

- Inicjatywy na rzecz rozwoju lokalnego oraz zatrudnienia, jak też działalność małych i średnich przedsiębiorstw.
- Rentowne inwestycje produkcyjne umożliwiające tworzenie lub utrzymywanie trwałego zatrudnienia.
- Infrastrukturę.
- Rozwój turystyki oraz inwestycje w dziedzinie kultury.
- Ochronę i poprawę stanu środowiska.
- Rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Tworząc EFRR Unia Europejska wspiera rozwój i tworzenie nowych miejsc pracy oraz pozytywnie wpływa na rozwój gospodarki. Szeroki wachlarz szkoleń i kursów zapewnia potencjalnym bezrobotnym nabycie, nie tylko umiejętności lepszej autoprezentacji w kontaktach z potencjalnym pracodawcą, ale także zrozumienie konieczności podnoszenia lub zmiany kwalifikacji. Dzięki profesjonalnym szkoleniom można zdobyć nowe umiejętności umożliwiające podjęcie innej pracy, osiąść również niezbędną wiedzę o tym, w jaki sposób zdobyć fundusze na stworzenie miejsca pracy dla siebie i innych jej poszukujących. Szkolenia otwierają przed sfrustrowanymi pracownikami nowe perspektywy i możliwości.

Autoprezentacja.

Pracownik starający się podnieść swoje kwalifikacje lub zdobyć nowy zawód powinien zmienić stosunek do samego siebie, nabrać pewności siebie i uwierzyć we własne możliwości. Ułatwi mu to znacznie profesjonalne szkolenie z zakresu autoprezentacji. Poszukujący pracy muszą umieć przedstawić siebie w jak najlepszym świetle, umieć wywrzeć na potencjalnym pracodawcy odpowiednie wrażenie. Stworzyć swój wizerunek.

Autoprezentacja to podejmowanie działań ukierunkowanych na zarządzanie wrażeniem wywieranym na partnerze interakcji, by poprzez to kontrolować reakcje partnera skierowane na siebie.²³ (A.Szmajke).

Autoprezentacja to manipulowanie wywieranym wrażeniem, to proces kontrolowania przez jednostkę sposobu, w jaki jest postrzegana przez otoczenie.²⁴

²³ A.Szmajke, Autoprezentacja, maski-pozy-mimy, Ursa Olsztyn, 1999

Wystarczy kilkanaście sekund, by rozmówca ocenił czy:

- jesteśmy godni zaufania
- jaki posiadamy status społeczny
- czy osiągamy sukces

Pierwsze spotkanie z potencjalnym pracodawcą może zdecydować o tym, czy zdobędziemy jego zaufanie. Dlatego należy umieć maksymalnie wykorzystać tę szansę.

Zapamiętajmy:

- wizerunek wpływa na zachowanie
- wyglądając dobrze, wzbudzamy większy szacunek otoczenia
- pozytywna samoocena własnego wizerunku zapoczątkuje sprzężenie zwrotne
- twój wygląd tak samo oddziałuje na ciebie , jak na tych, z którymi się spotykasz i pracujesz
- atrakcyjny wygląd przyciąga i skupia uwagę
- atrakcyjny sposób wypowiedzania się podnosi atrakcyjność przekazywanych treści
- ważne jest nie jak ty się widzisz ale jak cię widzą ci, którym się przedstawiasz

Jak zrobić na innych dobre wrażenie?

- Należy się dobrze prezentować
- Należy być zorientowanym
- Należy zaznaczać swoją obecność
- Należy uważnie słuchać
- Należy nawiązywać i podtrzymywać kontakty
- Należy przestrzegać zasad i etykiety
- Należy wykazać się profesjonalizmem

²⁴ M.Leary, „ Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2007

Jeżeli chcesz wzbudzić zainteresowanie poruszonym przez siebie tematem mów:

- Krótko
- Jasno
- Obrazowo
- Dokładnie

Podstawowe zasady poprawnego mówienia:

- Mów płynnie i głośno
- Mów zwięźle i jasno
- Unikaj powtarzania słów typu: „prawda”, „właśnie”, „no wiesz” itp.
- Nie rozpoczynaj wypowiedzi od: „no, więc”
- Mówiąc myśl o słuchaczach a nie o sobie
- Mówiąc patrz na słuchaczy i obserwuj ich reakcje
- Uśmiechaj się
- Mów nie tylko o tym, co ciebie interesuje, ale również o tym, co interesuje twojego rozmówcę
- Wyrażaj się dowcipnie, odwołuj się do wyobraźni
- Zachęcaj innych do rozmowy
- Moduluj głos
- Zachowuj swobodną postawę

Materiały źródłowe:

1. Leary M. „Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2007.
2. Szmajke A. „ Autoprezentacja: maski –pozy -miny”. Ursa Olsztyn 1999.

6. Źródła dofinansowania działalności gospodarczej

Opracowała : Lidia Ziaja

Unia Europejska prowadzi politykę spójności, która ma na celu wyrównanie różnic gospodarczych między jej regionami a w efekcie między ich mieszkańcami. Wynikiem takiej polityki są, przekazywane na powyższy cel, środki z Funduszy Europejskich. Polityka spójności na lata 2007 – 2013 stawia na wzrost gospodarczy i zwiększenie zatrudnienia we wszystkich regionach i miastach Unii Europejskiej. Realizowana jest dzięki funduszom strukturalnym, tj.:

- **Europejskiemu Funduszowi Rozwoju Regionalnego (EFOR)**
- **Europejskiemu Funduszowi Społecznemu (EFS)**
- **oraz Funduszowi Spójności (FS)**

Priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania wymienionych Funduszy określa dokument strategiczny nazwany **Narodową Strategią Spójności (NSS)**. Cele NSS są realizowane za pomocą zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, programów Regionalnych zarządzanych przez Zarządy poszczególnych województw i projektów współfinansowanych ze strony instrumentów strukturalnych tj.:

- **Program Infrastruktura i Środowisko – EFOR i FS**
- **Program Innowacyjna Gospodarka – EFOR**
- **Program Kapitał Ludzki – EFS**
- **16 Programów Regionalnych – EFOR**
- **Program Rozwoju Polski Wschodniej – EFOR**
- **Program Pomoc Techniczna – EFOR**
- **Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej – EFOR**

Głównym celem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jest wzrost zatrudnienia i spójności społecznej, celami szczegółowymi są:

- Podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób bezrobotnych i biernych zawodowo.
- Zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego.

- Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce.
- Upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia, przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy.
- Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania polityki i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa.
- Wzrost spójności terytorialnej.

Europejski Fundusz Społeczny został stworzony, aby poprawić jakość i dostępność miejsc pracy oraz możliwość zatrudnienia w Unii Europejskiej. Zajmuje się następującymi dziedzinami:

- Promocją aktywnej polityki rynku pracy (przeciwdziałanie i zapobieganie bezrobociu).
- Przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego.
- Kształceniem ustawicznym.
- Doskonaleniem kadr gospodarki.
- Rozwojem przedsiębiorczości.
- Zwiększeniem dostępu i uczestnictwa kobiet na rynku pracy.

W ramach EFS prowadzone są szkolenia:

- **ogólne**, czyli teoretyczne lub praktyczne, prowadzące do zdobycia przez pracownika kwalifikacji, które będzie mógł wykorzystać zarówno na obecnym stanowisku pracy, jak również na przyszłych stanowiskach pracy, u innych pracodawców lub na innych polach działalności zawodowej
- **specjalistyczne**, czyli teoretyczne lub praktyczne, prowadzące do zdobycia przez pracownika kwalifikacji zasadniczo i bezpośrednio przydatnych na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy oraz bezpośrednio powiązanych ze specyfiką prowadzonej przez niego działalności, których nie będzie mógł wykorzystać w ograniczonym stopniu u innych pracodawców lub na innych polach działalności zawodowej

Dotacje unijne są niewątpliwą zachętą do podejmowania nowych inwestycji, czy działań rozwojowych przedsiębiorstw ale także indywidualnych osób. O dotacje na rozwój własnego biznesu mogą ubiegać się

wszystkie przedsiębiorstwa (osoby prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, spółki cywilne, osobowe i kapitałowe). Rozwój przedsiębiorstw jest motorem napędowym polskiej gospodarki. To one są źródłem wzrostu PKB, tworzenia nowych miejsc pracy, czy zwiększania produkcji oraz eksportu. W aktualnym okresie spowolnienia gospodarczego wstrzymywane są decyzje o inwestycjach, ograniczają wydatki na szkolenia, a czasem redukują zatrudnienie. Możliwość uzyskania dotacji jest jednak dużą zachętą do podjęcia ryzyka inwestowania w rozwój firmy, dlatego zainteresowanie dotacjami nie słabnie. Przedsiębiorcy szukają nowych możliwości finansowania swoich działań, a zachęceni doświadczeniami firm, które uzyskały tego typu pomoc w poprzednich latach, coraz chętniej rozglądają się za możliwością bezzwrotnej dotacji z UE. W perspektywie finansowej 2007 – 2013 każde z województw zyskało autonomię w decydowaniu o sposobie podziału środków unijnych przypadających na dany region. W ten sposób powstało 16 różnych **Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO)**. Wszystkie województwa prowadziły konsultacje z Komisją Europejską, następnie zostały opracowane zasady i mechanizmy ubiegania się o dotacje - Uszczegółowienia RPO, gdzie opisano poszczególne typy działań, a w ich ramach przedstawiono przykładowe rodzaje projektów, które mogą uzyskać dofinansowanie, intensywność pomocy, czyli procent dofinansowania oraz pozostałe warunki uzyskania wsparcia. Uszczegółowienia RPO są więc najlepszym źródłem informacji o tym, na co w danym województwie może liczyć firma, planując inwestycje i, z jakiego działania może skorzystać. Przedsiębiorcy planujący uzyskanie dotacji powinni w pierwszej kolejności odnaleźć właściwe działanie w ramach „swojego” RPO, które dotyczy planowanej przez nich inwestycji. Kolejnym krokiem jest sprawdzenie, czy dane działanie jest skierowane do firm (a nie np. wyłącznie do samorządów lokalnych) oraz czy wielkość firmy i czas jej istnienia jest właściwy dla danego działania (część działań adresowana jest np. wyłącznie do mikroprzedsiębiorstw, a inne do firm, które istnieją ponad 2 lata). Po znalezieniu działania, które nas interesuje, należy sprawdzić w harmonogramie na dany rok planowany termin ogłoszenia naboru wniosków o dofinansowanie. W każdej instytucji wdrażającej RPO znajduje się bezpłatny punkt informacyjny, który można odwiedzić z prośbą o wskazanie właściwego źródła finansowania. Większość z punktów udziela także odpowiedzi telefonicznie lub za pośrednictwem poczty elektronicznej. Aby uzyskać dotację należy złożyć wniosek o dofinansowanie. Przygotowane dokumenty muszą być odpowiedzią na ogłoszony konkurs, czyli nabór wniosków. Wniosek składa się w województwie, w którym będzie realizowana nasza inwestycja – nawet, jeśli siedziba firmy jest gdzie indziej. Kompletną dokumentację należy złożyć w terminie określonym w informacji o konkursie. Dokumentacja projektu składa się z wniosku i załączników. Wniosek należy wypełnić w Generatorze Wniosków (specjalna aplikacja komputerowa). Zawiera on między innymi dane dotyczące przedsiębiorstwa, opis dotychczasowej działalności, uzasadnienie dla planowanego przedsięwzięcia, harmonogram działań i kosztorys. W niektórych działaniach konieczne jest wykazanie innowacyjności projektu, zagwarantowanie utworzenia nowych miejsc pracy lub spełnienie innych szczegółowych wymagań konkursu. Załączniki do wniosku to dokumenty i oświadczenia potwierdzające sytuację formalną i finansową firmy, a także dokumentujące stan przygotowania do planowanej inwestycji szczególnie, jeśli jest ona związana z budową. Po złożeniu kompletu dokumentów rozpoczyna się ocena wniosku. Polega ona na sprawdzeniu poprawności przygotowania projektu w różnych aspektach. W pierwszej kolejności przeprowadzana jest ocena formalna, czyli terminowość i kompletność złożonej dokumentacji (czy

są wszystkie wymagane załączniki oraz czy wszystkie dokumenty są prawidłowo opisane i podpisane przez upoważnione osoby). Ocena merytoryczna weryfikuje spójność projektu, czyli: czy dany projekt nie zawiera sprzeczności, czy jest opłacalny i uzasadniony faktyczną potrzebą przedsiębiorcy. Na każdym z etapów oceny, wniosek może zostać odrzucony z powodu nie spełniania kryteriów konkursu. Ocena wniosku trwa około 3 miesiące. Następnie ogłaszana jest lista rankingowa, a skoro jest to konkurs, to wygrywają najlepsze, czyli najwyżej ocenione projekty. Tylko te firmy zostaną zaproszone do podpisania umowy o dofinansowanie. Zostanie w niej potwierdzone to, co wcześniej napisano we wniosku, czyli termin, zakres i wartość projektu. Dopiero wówczas przedsiębiorca otrzymuje przyrzeczenie uzyskania dofinansowania. Do podpisania umowy niezbędne jest aktualne zaświadczenie o nie zaleganiu z podatkami w ZUS oraz zabezpieczenie właściwej realizacji umowy (najczęściej weksel z deklaracją wekslową). Unijna pomoc na inwestycje najczęściej jest udzielana w formie refundacji poniesionych kosztów, czyli po złożeniu wniosku o dofinansowanie najpierw trzeba zrealizować wszystkie działania tzn. kupić potrzebne urządzenia, programy komputerowe, zainstalować je, uruchomić nową produkcję, odremontować warsztat, zbudować lub kupić nieruchomość. Wszystkie te inwestycje muszą być zrealizowane za własne środki, za pieniądze pożyczone z banku lub z wykorzystaniem innych narzędzi finansowych np. leasingu, wpłat udziałowców, czy nawet emisji obligacji. W niektórych województwach wypłacane są zaliczki na poczet realizowanych inwestycji (np. w: dolnośląskim, opolskim, śląskim, zachodniopomorskim, małopolskim, czy podkarpackim). Wysokość udzielanej dotacji zależy od województwa (miejsca realizacji projektu) oraz od wielkości przedsiębiorstwa wnioskodawcy. Wartość składanych projektów najczęściej ma określony minimalny i maksymalny próg kwotowy. Wartości te są różne zależnie od województwa i działania, do którego składany jest wniosek, jednak najczęściej spotykana minimalna wartość projektu to kilkadziesiąt tysięcy złotych, a maksymalna to około 8 mln zł.

6.1. Jak zdobyć fundusze, by założyć własną firmę?

Można ubiegać się o środki z Funduszu Pracy, jeżeli osoba bezrobotna, zarejestrowana w Urzędzie Pracy spełnia następujące warunki:

- w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie prowadziła działalności gospodarczej
- w ciągu ostatnich 2 lat nie była karana za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu
- zakładaną działalność będzie prowadzić przez minimum 12 miesięcy
- wykorzysta otrzymane środki zgodnie z przeznaczeniem
- nie skorzystała ze środków z Funduszu Pracy lub innych środków publicznych na podjęcie działalności
- w ciągu 12 miesięcy przed złożeniem wniosku nie odmówiła bez uzasadnionej przyczyny:
 - propozycji odpowiedniego zatrudnienia
 - innej pracy zarobkowej

- szkolenia
- stażu
- przygotowania zawodowego dorosłych
- wykonywania prac interwencyjnych lub robót publicznych
- działalność zamierza prowadzić na terenie Polski

Pomoc z Urzędu Pracy jest bezzwrotna i zwolniona z podatku dochodowego. Wysokość udzielanej dotacji można znaleźć na stronie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Ubiegając się o środki z Funduszu Pracy, składa się we właściwym dla siebie Urzędzie Pracy kompletnie i prawidłowo wypełniony wniosek, w którym wymagane są następujące informacje:

- wnioskowana kwota
- rodzaj zamierzonej działalności gospodarczej – opis otoczenia działalności firmy, konkurencji
- kalkulacja kosztów związanych z podjęciem działalności
- źródła finansowania kosztów oraz przedstawienie działań podjętych na rzecz uruchomienia działalności, dotyczących w szczególności pozyskania lokalu
- uzyskanie niezbędnych pozwoleń oraz odbycie szkoleń
- szczegółowa specyfikacja i harmonogram zakupów w ramach wnioskowanych środków
- przewidywane efekty ekonomiczne działalności gospodarczej
- szczegółowa lista zakupów
- załączniki (np. pozwolenie na prowadzenie działalności)

Większość Urzędów Pracy prowadzi szkolenia i pomaga wypełniać wnioski. Można uzyskać informacje, jak prowadzić przedsiębiorstwo, jak napisać Biznesplan, prowadzić rachunkowość. Dobrym rozwiązaniem jest składanie wniosków kilkakrotnie, ponieważ Urzędy prowadzą nabór kilka razy w roku. Ubiegając się o dotację należy pamiętać o poręczeniach. Formami zabezpieczenia zwrotu środków z Funduszu Pracy mogą być:

- poręczenie
- weksel z poręczeniem wekslowym
- gwarancja bankowa
- zastaw na prawach lub rzeczach
- blokada na kontach bankowych
- akt notarialny o poddaniu się egzekucji wobec dłużnika

Jeżeli wniosek uzyska pozytywną ocenę, zostanie podpisana umowa.

Środki z Unii Europejskiej.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Działania 6.2. Wsparcie oraz promocja oraz samozatrudnienia. Przedsiębiorczości.

To działanie skierowane jest do firm i instytucji, które mają pomysł na to, w jaki sposób wspierać przedsiębiorczość w swoim regionie. Jeśli firma, organizacja pozarządowa czy placówka badawcza ma pomysł na projekty, które będą pomagać innym w tworzeniu nowych miejsc pracy, pobudzaniu przedsiębiorczego nastawienia i przejmowaniu inicjatywy, może otrzymać dofinansowanie na realizację swojego projektu. Propozycja może obejmować szkolenia i doradztwo dla innych, a także udzielenie dotacji tym, którzy chcą założyć i prowadzić własną firmę. Można także prowadzić akcje promocyjno-informacyjne na temat związany z promowaniem przedsiębiorczości, np. promować dobre praktyki. Pośrednio to działanie skierowane jest do osób, które chcą otrzymać pomoc na założenie i prowadzenie firmy. Osoby zainteresowane założeniem własnej firmy, które potrzebują pomocy, mogą zgłosić się do tych, którzy uzyskali dofinansowanie i prowadzą projekt w regionie. Można skorzystać z bezpłatnej porady, szkolenia oraz otrzymać 40,000 zł na rozruch firmy.

Beneficjent :

- wszystkie podmioty z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie odrębnych przepisów)
- preferowane będą podmioty, które posiadają doświadczenie w zakresie realizacji projektów w obszarze przedsiębiorczości, np. organizacje pozarządowe zajmujące się wspieraniem przedsiębiorczości, jednostki badawcze i naukowe, publiczne służby zatrudnienia, uczelnie wyższe, agencje rozwoju regionalnego i lokalnego

Przeznaczenie:

Pomoc może być świadczona osobom, które są otrzymać środki na założenie i prowadzenie firmy, a szczególnie:

- długotrwale bezrobotnym
- kobietom, w tym kobietom powracającym na rynek pracy po urodzeniu dziecka
- młodzieży do 25 roku życia
- osobom po 45 roku życia
- osobom niepełnosprawnym
- mieszkańcom wsi i małych miast

Pomoc w założeniu firmy lub spółdzielni socjalnej w szczególności może przyjąć następujące formy:

- szkoleń i doradztwa z zasad i metod prowadzenia własnego biznesu, przygotowania do samodzielności i działania na rynku
- pomocy finansowej na założenie firmy i jej rozwój do 40 tys. Spółdzielnie socjalne mogą otrzymać dotacje do 20 tys. zł na osobę.
- wsparcia finansowego nowo powstałej firmy, poprzez oferowanie przez pół roku pomocy i doradztwa w jak najlepszym wykorzystaniu otrzymanych środków finansowych
- ponadto można sfinansować działania promocyjne i informacyjne, które przyczyniają się do upowszechniania przedsiębiorczości i zbierania dobrych praktyk

Powyższe działania mogą być realizowane oddzielnie lub można przygotować i wdrożyć kompleksowy projekt obejmujący wszystkie formy pomocy.

Wnioski przyjmują następujące instytucje:

- wojewódzkie urzędy pracy
- urzędy marszałkowskie
- Jednostki Wdrażania Programów Unijnych

Forma wsparcia:

- dotacja do 100% kosztów kwalifikowanych projektów
- minimalna wartość: 50 000zł.
- maksymalna wartość projektu nie została określona

Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Działanie ma na celu wsparcie:

- osób zwalnianych
- przewidzianych do zwolnienia
- zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników
- zatrudnionych u pracodawców przechodzących adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement

Beneficjent:

Wszystkie podmioty – z wyjątkiem osób fizycznych

Przeznaczenie:

Wsparcie można uzyskać na rozwój przedsiębiorstwa (do 40 000,00zł) oraz wsparcie pomostowe w okresie do 6 lub 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej, obejmujące finansowe wsparcie wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach całego projektu.

Instytucje przyjmujące wnioski:

- wojewódzkie urzędy pracy
- urzędy marszałkowskie
- Jednostka Wdrażania Projektów Unijnych

Formy wsparcia:

- Minimalna wartość projektu 50 000zł
- Dotacja do 100% kosztów kwalifikowanych projektu
- Dotacja jest przyznawana w formie zaliczki na dany kwartał

Regionalne Programy Operacyjne:

Istnieją inne programy unijne wspierające przedsiębiorców. Każde województwo ma swój Regionalny Program Operacyjny. Regionalne Programy Operacyjne są często uzupełnieniem Krajowych Projektów Operacyjnych. Wsparcie mogą otrzymać projekty najlepsze i charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności. Procedury postępowania mogą być różne w różnych instytucjach dysponujących unijnymi środkami.

VI. ZAGADNIENIA EKONOMICZNE W PIGUŁCE

Opracował: Rafał Nowak

1. Sprawozdawczość finansowa

Gospodarcze otwarcie się Polski na świat wymagało dostosowania rozwiązań funkcjonowania przedsiębiorstw w zakresie rachunkowości do zasad stosowanych w innych krajach. Rachunkowość krajów wysoko rozwiniętych została w znacznym stopniu ujednolicona przez działania Międzynarodowego Komitetu Standardów Rachunkowości w kierunku spójności przepisów, standardów rachunkowości i procedur odnoszących się do sporządzania i przedstawiania sprawozdań finansowych.

Wspólnota Europejska, wśród różnych swoich przepisów, wydała dyrektywy służące ujednoliceniu zasad rachunkowości, sprawozdawczości finansowej i rewizji finansowej.

Spośród dyrektyw szczególne znaczenie mają:

- Czwarta dyrektywa z 25 lipca 1978 r. o rocznych zamknięciach rachunkowych spółek o określonych formach prawnych, zawierająca wymogi dotyczące:
 - układu bilansu, dopuszczając dwie odmienne jego formy
 - układu rachunku zysków i strat, dopuszczając do wyboru cztery różne warianty
 - zasady wyceny pozycji w rocznym zamknięciu rachunkowym
 - treści sprawozdania o sytuacji finansowej
 - publikacji sprawozdań
 - badania sprawozdań przez osoby do tego uprawnione
- Siódma dyrektywa z 13 czerwca 1983 r. o zamknięciu skonsolidowanym
- Ósma dyrektywa z 10 kwietnia 1984 r. o nadawaniu uprawnień osobom odpowiedzialnym za przeprowadzanie obowiązkowych badań dokumentów księgowych

Zasady polskiej rachunkowości zostały uregulowane w ustawie o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., będącej wynikiem wypełnienia zobowiązań przyjętych przez Polskę w art. 64 – 70 Układu Europejskiego o stowarzyszeniu RP z Unią Europejską.

Nadanie przepisom o rachunkowości rangi aktu najwyższego rzędu czyni z nich podwaliny porządku gospodarczego. Ujednolicenie warunków jakim powinna odpowiadać rachunkowość ma na celu zmniejszenie ryzyka działalności ekonomicznej. Ustawa obejmuje wszystkie większe jednostki prowadzące działalność gospodarczą mające siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Celem prowadzenia rachunkowości jest dostarczenie szerokiemu gronu odbiorców informacji o sytuacji finansowej i majątkowej przedsiębiorstwa.

Opracowujący takie informacje muszą przestrzegać następujących zasad:

1. ujęcia memoriałowego polegającego na tym, że dochody i koszty uznaje się w momencie ich wystąpienia niezależnie od tego, czy miało miejsce równoczesne otrzymanie lub wypłacenie gotówki
 2. ciągłości działania przyjmującego, że przedsiębiorstwo prowadzi i będzie kontynuowało działalność bez znaczącego zmniejszenia jej rozmiarów
 3. ostrożności, tzn. zgodnie z tą zasadą elementy zysku mogą być zaliczone po ich zrealizowaniu; koszty należy wykazywać nawet takie, które zostaną uprawdopodobnione a składniki majątku wycenia się po cenach historycznych nie wyższych od cen rynkowych
 4. periodyzacji, czyli operacje zachodzące w przedsiębiorstwie należy ujmować wg miesięcy i lat obrotowych
 5. podmiotowości, czyli podmioty gospodarcze są zobowiązane do sporządzania sprawozdań skonsolidowanych
 6. wiernego obrazu tzn. informacje rachunkowe należy uzupełnić o inne rodzaje informacji jeżeli rachunkowość nie jest w stanie go zapewnić
 7. istotności, czyli w sprawozdaniach muszą być zawarte wszystkie informacje, które mają istotne znaczenie dla oceny przedsiębiorstwa i zdarzeń gospodarczych oraz dla podejmowania decyzji
 8. wyższości treści nad formą, czyli operacje gospodarcze muszą być wykazywane zgodnie z ich treścią i prawdą materialną nawet gdy forma odbiega od powszechnie przyjętych rozwiązań
- Stosowanie ww. zasad jest gwarancją prawidłowości i rzetelności sprawozdań finansowych, a więc wiarygodności informacji o przedsiębiorstwie.

Sprawozdawczość finansowa jako element informacyjny wspomagający zarządzanie firmą

Wymagania informacyjne w procesie podejmowania decyzji.

Proces decyzyjny to wszelkie działania obejmujące swoim zakresem opracowywanie i analizę wielu wariantów decyzji i wybór najlepszego z nich. Podjęte decyzje aby mogły być trafne i optymalne powinny opierać się na racjonalnych przesłankach. Skuteczne decyzje ekonomiczne mają miejsce gdy decydent

dokona prawidłowo transformacji i oceny posiadanych informacji oraz wykorzysta wiedzę o warunkach panujących w danej sferze działalności gospodarczej. Istotnym warunkiem umożliwiającym podejmowanie optymalnych decyzji jest posiadanie odpowiednich informacji, gdyż ich wartość zasadniczo wpływa na wartość podjętych decyzji. Głównym źródłem tych informacji są przede wszystkim sprawozdania finansowe oraz wszelka ewidencja i dokumentacja prowadzona w firmie, wywiady, ankiety, raporty biegłych rewidentów. Sprawozdania finansowe, mimo zawartych informacji o zdarzeniach mających miejsce w przeszłości, mają duże znaczenie dla podejmowanych decyzji o charakterze strategicznym i rozwojowym, gdyż przedstawiają całościowy obraz firmy tj. majątek, kapitały, wielkość wyniku finansowego, itp.

Istota sprawozdawczości

Sprawozdawczość obejmuje ogół sporządzanych przez jednostki sprawozdań, które mają zazwyczaj postać zestawień liczbowych i które są sporządzane w określonych terminach zgodnie z ustawą o rachunkowości i przepisami wydanymi przez Prezesa GUS i NBP.

Sprawozdania finansowe sporządzane są w ujęciu wartościowym na podstawie informacji pochodzących z rachunkowości. Sprawozdania te stanowią podstawowe źródło informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa w roku obrachunkowym oraz zmianach, jakie zaszły w ciągu roku w jego sytuacji majątkowej i finansowej. Informacje zawarte w sprawozdaniach mogą być przydatne dla szerokiego kręgu użytkowników:

- obecnych i potencjalnych inwestorów, w celu oceny ryzyka ponoszonego w związku z wniesieniem kapitału do firmy
- pracowników przedsiębiorstwa
- pożyczkodawców, dla ustalenia terminowości odzyskania pożyczki wraz z odsetkami
- dostawców, dla potwierdzenia pewności bieżącego regulowania zobowiązań
- klientów, w celu oceny kontynuacji współpracy
- agend rządowych, w celu wywierania wpływu na politykę podatkową (urzędy skarbowe, statystyczne, wydziały gospodarcze sądów)

Według polskiego prawa bilansowego sprawozdanie finansowe stanowi roczne zamknięcie rachunkowe i jest zestawiane na podstawie elementów prowadzonej przez firmę rachunkowości.

Sprawozdania finansowe, aby posiadały moc dowodową, muszą spełniać warunki określone w ustawie. Istotne dla ich użyteczności jest, aby:

- zostały sporządzone na podstawie prawidłowo prowadzonych ksiąg rachunkowych

- w sprawozdaniach znalazły się wyniki prawidłowo przeprowadzonej inwentaryzacji
- prawidłowo został wykazany wynik finansowy
- w sprawozdaniu nie figurowały nierealne składniki majątku
- sprawozdanie zostało sporządzone w sposób określony przepisami

W procesie informacyjnym rachunkowości sprawozdania finansowe są końcowym ogniwem służącym do prezentacji informacji i spełniającym następujące role:

- pozwalają określić stan faktyczny
- umożliwiają ocenę realizacji zamierzeń
- stwarzają podstawy analizy działalności gospodarczej
- sprzyjają kontroli prowadzonej działalności
- tworzą podstawy planowania
- ułatwiają podejmowanie decyzji

Realizacja ww. zadań wymaga, aby sprawozdawczość cechowała:

- prawdziwość, dzięki sporządzaniu sprawozdań na podstawie udokumentowanej ewidencji księgowej
- sprawdzalność, czyli łatwość dotarcia do podstaw sporządzenia sprawozdania
- kompletność, polegająca na ujęciu w sprawozdaniu wszystkich zjawisk wchodzących w zakres tematyczny sprawozdania
- przejrzystość i zrozumiałość, polegające na sporządzeniu sprawozdania w takiej formie aby występujące powiązania lub zależności były zrozumiałe dla użytkownika sprawozdania
- istotność, czyli unikania nadmiernej rozbudowy sprawozdania i koncentrowanie się na informacjach niezbędnych dla przeprowadzenia oceny sytuacji przez użytkownika
- ciągłość, która polega na przenoszeniu danych liczbowych z okresu na okres
- porównywalność, czyli konsekwentne przedstawianie informacji finansowych według tych samych zasad
- terminowość, czyli bezwzględne dotrzymywanie wyznaczonych terminów dostarczania odbiorcom sprawozdań

Ww. cechy czynią sprawozdania wiarygodnym źródłem informacji o przedsiębiorstwie. Przy sporządzaniu sprawozdań należy kierować się zasadą ostrożności, zgodnie z którą dochody i koszty wykazywane w sprawozdaniu nie mogą być zawyżane lub zaniżane.

Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa

Istota analizy wskaźnikowej.²⁵

Rozwinięciem wstępnej analizy sprawozdań finansowych jest a n a l i z a w s k a ż n i k o w a , która pomocna jest w wyszukiwaniu i ocenie relacji pomiędzy różnymi wielkościami finansowymi. Powinna ona być elementem każdej kompleksowej oceny przedsiębiorstwa, gdyż pozwala w szybki sposób ustalić stan wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Analiza ta w odniesieniu do badania sprawozdań finansowych umożliwia obliczanie wskaźników finansowych, zestawianych na podstawie danych z bilansu oraz rachunku zysków i strat, i porównanie ich wielkości w czasie z wielkością z wielkością wzorcową lub pomiędzy różnymi jednostkami gospodarczymi. Wachlarz wskaźników, jakie mogą być obliczane na podstawie sprawozdań finansowych, jest szeroki. Można za ich pomocą syntetycznie charakteryzować różne aspekty ekonomiczne działalności przedsiębiorstwa. W krajach o gospodarce rynkowej stosuje się pewne zestawy, bardzo zbliżonych pod względem treści, wskaźników ekonomicznych. Dzięki ujednoliceniu tych wskaźników mogą one być jednoznacznie interpretowane nie tylko przez menedżerów, ale również przez kredytobiorców i udziałowców firmy. W zależności od potrzeb i zainteresowań, poszczególne grupy odbiorców analizy wskaźnikowej ograniczają zakres wskaźników wykorzystywanych w analizie.

Najszerzy wachlarz wskaźników ekonomicznych, możliwy do ustalenia na podstawie sprawozdań finansowych, jest wykorzystywany przez menadżerów podejmujących szereg różnych decyzji dotyczących sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uwaga menadżerów będzie się koncentrować głównie na płynności finansowej, zapotrzebowaniu na kapitał obrotowy oraz zyskowności firmy. Kredytobiorcy będą koncentrować swoje zainteresowania na zdolności firmy do samofinansowania, czyli wielkości *cash flow* gwarantującej spłatę długoterminowych zobowiązań, zaś banki udzielające kredytów krótkoterminowych na uzupełnienie kapitału obrotowego będą oceniać płynność finansową wyrażoną odpowiednimi relacjami środków obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych. Akcjonariuszy przedsiębiorstwa zainteresuje natomiast wielkość dywidendy oraz relacja zysku do ceny rynkowej akcji.

Zyskowność firmy jest przedmiotem zainteresowania wszystkich wymienionych grup odbiorców analizy wskaźnikowej. Trudno więc byłoby uszeregować wskaźniki analizy sprawozdań finansowych według potrzeb tych odbiorców. Stąd zazwyczaj ujmuje się je w grupy zawierające wskaźniki o zbliżonej treści ekonomicznej.

Najczęściej efektywność finansowa przedsiębiorstwa jest oceniana w następujących przekrojach:

²⁵ Opracowano na podstawie „Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa” źródło: www.wkuwanko.pl

- płynności finansowej (wypłacalności w krótkim czasie),
- zdolności do obsługi zadłużenia,
- rentowności

Zestaw podstawowych wskaźników dostarcza informacji niezbędnych do oceny wyników działalności przedsiębiorstwa i jego sytuacji finansowej. Do przeprowadzenia takiej oceny niezbędna jest jednak umiejętność odczytania z tych wskaźników relacji sytuacji, czyli właściwego skomentowania tego, co wskaźniki te wyrażają. Wszystkie wskaźniki wykorzystywane w analizie finansowej mogą być obliczane:

- na podstawie danych wyrażających stan zjawiska na początku i końcu okresu sprawozdawczego; różnice między tak obliczonymi wskaźnikami pokazują zmiany w badanym zjawisku, będące wynikiem decyzji gospodarczych podejmowanych w ciągu okresu sprawozdawczego,
- na podstawie wielkości średnich; ustalimy je dzieląc sumę stanu na początku i końcu okresu sprawozdawczego przez 2.

W praktyce gospodarczej częściej wykorzystuje się to pierwsze rozwiązanie, aczkolwiek wybrane relacje ekonomiczne mogą i wtedy być liczone jako średnioroczne.

Analiza wskaźnikowa jest szybką i efektywną metodą uzyskiwania wglądu w operacje gospodarcze i funkcjonowanie firmy. Niemniej sposób podejścia do tego narzędzia musi być odpowiednio wyważony i uzupełniony innymi narzędziami analitycznymi. Wynika z tego, iż analiza wskaźnikowa nie jest wolna od pewnych ograniczeń. Najpoważniejszym z nich jest fakt, że bazuje wyłącznie na przeszłości firmy. Jednak wraz z analizą otoczenia może ona służyć do przewidywania warunków działania przedsiębiorstwa w przyszłości.

Płynność finansowa.

„ Płynność finansowa to ciągły ruch pieniądza i innych środków obrotowych oraz kapitałów mających wartość pieniężną na rynku. To również zdolność do szybkiego obrotu środków pieniężnych oraz szybkość i pewność, z jaką aktywa obrotowe mogą być zamienione na pieniądze w krótkim czasie”

W celu utrzymania ciągłości gospodarowania przedsiębiorstwo powinno, obok przestrzegania zasady racjonalnego gospodarowania, tak prowadzić swoją działalność, aby zachować płynność finansową. Płynność pokazuje zdolność firmy do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, tzn. zasoby płynne, a więc te aktywa bieżące, które mogą być szybko zamienione na gotówkę. Płynność przedsiębiorstwa jest zachowana, jeśli możliwości płaćnicze są równe lub przewyższają wielkością wydatki. Jeżeli możliwości płaćnicze są niższe od wymaganych płaćności, przedsiębiorstwo traci swoją płynność i staje się niewypłacalne w danym okresie.

Rachunki płynności sporządzone dla oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa mogą dotyczyć długiego horyzontu czasowego, jak i okresów krótszych, najczęściej rocznych. Analiza płynności prowadzona w długich okresach jest elementem składowym dynamicznego rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji. Natomiast dla bieżącej oceny sytuacji finansowej uwzględnia się stan płynności w okresach

sprawozdawczych i wyznacza się go wykorzystując podstawowe sprawozdania finansowe, bilans i rachunek wyników.

Płynność firmy zwykle powiązana jest z jej pozycją w zakresie przepływów strumieni pieniężnych. Toteż analiza płynności finansowej może być prowadzona na podstawie:

- strumieni przepływów środków pieniężnych w okresie, za który sporządzono rachunek wyników,
- stanów w zakresie środków obrotowych i zobowiązań płatniczych.
- Rachunki płynności sporządzane na bazie strumieni środków pieniężnych pokazują źródła pochodzenia środków pieniężnych oraz kierunki ich rozdysponowania i dotyczą działalności firmy w danym okresie.

Płynność finansową nie sposób wyrazić jednym miernikiem syntetycznym lub analitycznym. Jest to kategoria ekonomiczna niezwykle złożona, dlatego stosuje się wiele mierników, w zależności od potrzeb lub celów analiz.

Wyjściową wielkością do analizy płynności finansowej powinien być stan środków najbardziej płynnych, czyli gotówki w kasie, środków pieniężnych na rachunkach bankowych i krótkoterminowych papierów wartościowych oraz należności. Wielkość ta informuje o płynności bieżącej, czyli o stanie wypłacalności firmy w najbliższym czasie.

wskaźnik bieżącej płynności = środki obrotowe ogółem : zobowiązania bieżące
--

W s k a ż n i k b i e ż ą c e j p ł y n n o ś c i określa, czy firma mogłaby spłacić wszystkie zobowiązania bieżące, gdyby stały się natychmiast wymagalne, upłynniając wszystkie środki obrotowe. Przyjmuje się, że wskaźnik oscylujący wokół wielkości 2,0 świadczy o zadawalającej płynności finansowej przedsiębiorstwa. Wskaźnik kształtujący się poniżej tej wielkości, nie mniejszy niż 1,5 wskazuje na bardziej napiętą płynność finansową spółki. Dalszy jej spadek sygnalizuje istnienie wysokiego ryzyka utraty przez przedsiębiorstwo zdolności przez przedsiębiorstwo do terminowego regulowania zobowiązań. Wskaźnik niższy od jedności stanowi sygnał poważnego zagrożenia przyszłej egzystencji firmy. Bardzo wysoki poziom wskaźnika bieżącej płynności (3,0 i więcej) świadczy o nieefektywnym działaniu, sugeruje występowanie nadmiernych środków obrotowych w postaci nie zainwestowanych środków pieniężnych, nadmiernych zasobów, trudno ściągalnych należności.

Drugi ze wskaźników płynności, w s k a ż n i k s z y b k i e j p ł y n n o ś c i wyraża zdolność przedsiębiorstwa do spłaty swojego zadłużenia krótkoterminowego z posiadanych środków i spodziewanych wpływów. Ukazuje on stosunek aktywów łatwo zbywalnych do zobowiązań bieżących, w związku z czym z całości majątku obrotowego wyłącza się zapasy i rozliczenia międzyokresowe jako składniki najmniej płynne. Przedmiotem oceny pozostają: środki pieniężne, papiery wartościowe przeznaczone do obrotu oraz należności i roszczenia.

wskaźnik szybkiej płynności= majątek obrotowy – zapasy - rozliczenia międzyokresowe
--

czynne : zobowiązania bieżące

Wskaźnik ten pokazuje stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności. Wskaźnik szybki - wynoszący 1,0 - uważany jest za satysfakcjonujący i pokazuje, że przedsiębiorstwo może szybko sprostać bieżącym zobowiązaniom. Niski poziom wskaźnika szybkiej płynności przy wysokim poziomie wskaźnika bieżącej płynności świadczy o znacznym zamrożeniu środków w zapasach, natomiast jego wysoki poziom może oznaczać nadmierne gromadzenie środków pieniężnych na rachunkach bankowych.

Wskaźnik wypłacalności gotówkowej umożliwia ocenę wypłacalności firmy w danym momencie, przy wykorzystaniu do tego celu gotówki w kasie, pieniędzy na rachunkach bankowych oraz innych środków pieniężnych, np. weksli, czeków obcych itp.

$$\text{wskaźnik wypłacalności gotówkowej} = \frac{\text{środki pieniężne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Pozwala nam to określić, jaką część zobowiązań bieżących można bezzwłocznie spłacić, nie czekając na wpływ należności. Wzorcowa wielkość tego wskaźnika wynosi 0,2 (20%), co jest związane z zasadą ograniczania środków pieniężnych do niezbędnego poziomu.

Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności informuje o tym, czy przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić w danym momencie natychmiast wymagalne zobowiązania.

$$\text{wskaźnik natychmiastowej wypłacalności} = \frac{\text{środki pieniężne}}{\text{natychmiast wymagalne zobowiązania}}$$

Niski poziom tego wskaźnika, kształtujący się poniżej 1 (100%) jest sygnałem, że firma nie ma możliwości terminowego regulowania swoich płatności. Z kolei zbyt wysoki poziom wskaźnika natychmiastowej wypłacalności (powyżej 1) oznacza utrzymywanie nadmiernego, nieuzasadnionego rzeczywistymi potrzebami stanu środków pieniężnych, co obniża dochód przedsiębiorstwa o korzyści finansowe, jakie można by uzyskać, lokując te środki w inne aktywa.

Na pozytywną ocenę sytuacji finansowej zasługuje przedsiębiorstwo, w którym różnica między wskaźnikiem szybkiej płynności i wskaźnikiem bieżącej płynności nie jest zbyt duża. Jeśli wskaźnik szybkiej płynności jest niski, a wskaźnik bieżącej płynności wysoki, to oznacza, że firma utrzymuje zbyt wysoki poziom zapasów, w których zamrożony jest fundusz obrotowy. Jednak utrzymanie wysokiego stanu zapasów przedsiębiorstwo może niekiedy traktować jako barierę przeciwko inflacji. Wysoki wskaźnik szybkiej płynności oznacza natomiast nieproduktywne gromadzenia środków pieniężnych na rachunkach bankowych oraz występowanie wysokiego stanu należności.

Oceniając sytuację finansową firmy należy sprawdzić, jakie są tendencje zmian powyższych wskaźników w czasie. Niskie wskaźniki płynności są sygnałem o zagrożeniu zdolności płatniczej przedsiębiorstwa, zaś płynność większa niż potrzeby firmy może mieć niekorzystny wpływ na jej rentowność. Powstaje zatem potrzeba uzupełnienia badań płynności finansowej o analizę funduszu obrotowego. W tym celu oblicza się w pierwszej kolejności relację funduszu obrotowego do obrotu i mnoży się przez liczbę dni w roku.

Badanie poziomu kapitału obrotowego musi być wzbogacone wskaźnikami pozwalającymi ocenić czas rotacji środków obrotowych (zapasów surowców materiałów, wyrobów gotowych, długości kredytu udzielonego odbiorcom wyrobów oraz długość „kredytów” udzielonych przedsiębiorstwu przez dostawców surowców i materiałów).

Przedsiębiorstwa utrzymują zapasy głównie w celu zachowania rytmiczności produkcji i sprzedaży. Zapasy surowców i materiałów rozdzielają czas ich zakupu od czasu wykorzystania w procesie produkcji i umożliwiają natychmiastową ich dostawę na taśmy produkcyjne. Natomiast zapasy wyrobów gotowych oddzielają produkcję od sprzedaży wyrobów gotowych. Utrzymanie optymalnego poziomu zapasów w przedsiębiorstwie prowadzi do obniżki kosztów wytwarzania i aktywizacji sprzedaży wyrobów gotowych. Przedsiębiorstwa nie mogą zamrażać zbyt wielu kapitałów obrotowych, gdyż prowadzi to do zachwiania płynności finansowej. Stąd w jej ocenie niezbędne jest zbadanie rotacji zapasów.

Wskaźnik rotacji (obrotu) z pasów w udziela odpowiedzi na pytanie, ile razy w ciągu badanego okresu nastąpi „odnowienie” stanu zapasów.

$\text{Wskaźnik rotacji zapasów} = \text{sprzedaż netto} : \text{zapasy}$

Oprócz wskaźników płynności finansowej, uzupełnianych o analizę kapitału obrotowego, w badaniu płynności finansowej można wykorzystać strukturę środków obrotowych przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich płynności. Można ją ustalić na podstawie ewidencji analitycznej i not uzupełniających do bilansu.

Biorąc pod uwagę stopień płynności finansowej, środki obrotowe można ująć w trzy grupy:

- I stopień płynności (przyśpieszony) mają środki pieniężne w kasie i w banku oraz krótkoterminowe papiery wartościowe,
- II stopień płynności (naturalny) jest charakterystyczny dla należności inkasowanych terminowo, należności wewnątrzzakładowych, od budżetów i innych należności, a także zapasów, wyrobów gotowych i półfabrykatów mających zbyt na rynku,
- III stopień płynności (opóźniony) mają zapasy towarów i wyrobów nie mających zbytu, zapasy produkcji niezakończonych, materiały, zaliczki na poczet przyszłych dostaw oraz należności przeterminowane i sporne.

Ocena stopnia zadłużenia przedsiębiorstwa

Oprócz oceny bieżącej zdolności do obsługi zobowiązań niezbędna jest ocena perspektywistycznych możliwości spłaty całości zobowiązań - nie tylko bieżących, ale także długoterminowych bez narażania się na konieczność zlikwidowania działalności.

W celu uzyskania kredytu bądź pożyczki długoterminowej przedsiębiorstwo musi w pierwszej kolejności wykazać się zdolnością do zaciągania kredytu krótkoterminowego, czyli mieć płynność finansową. Płynność finansowa jest związana z krótkim horyzontem czasowym i dotyczy działalności eksploatacyjnej. Wypłacalność wiąże się zaś z możliwością spłaty zobowiązań długoterminowych, zaciąganych na cele inwestycyjno-modernizacyjne.

Analiza zadłużenia pozwala ocenić politykę finansową przedsiębiorstwa. Stąd określa się ją też analizą struktury finansowej.

Ogólny pogląd na temat możliwości bieżącego wywiązywania się z obsługi zadłużenia pokazuje wskaźnik obliczony w następujący sposób:

$$\text{wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem} = \text{zysk brutto} + \text{odsetki} : \text{odsetki}$$

Powyższy wskaźnik informuje, ile razy w zysku brutto powiększonym o odsetki mieszczą się ponoszone koszty pożyczki (zadłużenia). Im wyższy wskaźnik od jedności, tym większa jest szansa, że nawet w razie okresowego zmniejszenia skali zysków możliwe będzie pokrycie odsetek wierzycielom, przy pozostawieniu jego części do dyspozycji przedsiębiorstwa.

W s k a ż n i k o g ó l n e g o z a d ł u ż e n i a określa udział kapitałów obcych, w finansowaniu majątku firmy i wskazuje na stopień możliwości zabezpieczenia majątkiem przedsiębiorstwa spłaty jego zadłużenia globalnego.

$$\text{wskaźnik ogólnego zadłużenia} = \text{zobowiązania ogółem} : \text{aktywa ogółem} \times 100$$

Przy obliczaniu tego wskaźnika uwzględnia się zobowiązania nie tylko bieżące ale i długoterminowe, a więc całość zadłużenia przedsiębiorstwa. Spadek poziomu wskaźnika świadczy o zmniejszeniu stopnia zadłużenia przedsiębiorstwa, czyli o wzroście jego samodzielności finansowej. Zbyt wysoki wskaźnik świadczy o dużym ryzyku finansowym, pokazując jednocześnie możliwość utraty zdolności do zwrotu długów przez przedsiębiorstwo.

Kolejny wskaźnik, który jest uzupełnieniem poprzedniego, określa podstawową zależność strukturalną kapitałów przedsiębiorstwa; określa stopień zaangażowania kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego.

$$\text{wskaźnik zadłużenia kapitału własnego} = \text{zobowiązania ogółem} : \text{kapitał własny}$$

Im niższy poziom tego wskaźnika, tym strukturalnie wyższe jest zaangażowanie kapitałów własnych w działalność przedsiębiorstwa.

Następnym punktem analizy jest zależność między zobowiązaniami długoterminowymi a kapitałem własnym.

$$\text{wskaźnik zadłużenia długoterminowego} = \text{zobowiązania długoterminowe} : \text{kapitały własne}$$

Wskaźnik ten mierzy stopień ryzyka związanego z zaciąganiem długoterminowych kredytów i pożyczek. Najefektywniejsza wysokość tego wskaźnika powinna być niższa od 0,5. Wskaźnik wyższy od 1,0 oznacza, że zobowiązania długoterminowe są wyższe niż kapitał własny, co świadczy o poważnym zadłużeniu przedsiębiorstwa.

Dużą wartością informacyjną, szczególnie dla przedsiębiorstw zagrożonych upadłością, posiada wskaźnik pokrycia zobowiązań długoterminowych rzeczowymi składnikami majątku:

$$\text{wskaźnik pokrycia zobowiązań długoterminowych rzeczowymi składnikami majątku} = \frac{\text{rzeczowe składniki majątku trwałego}}{\text{zobowiązania długoterminowe}}$$

Kredyty długoterminowe zabezpieczone są najczęściej przez określony majątek trwały, powyższy wskaźnik informuje o stopniu jego zabezpieczenia.

Analiza sprawności działania przedsiębiorstwa.

Do pomiaru aktywności przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania zasobów majątkowych firmy służą wskaźniki sprawności działania.

Do tej grupy zalicza się:

- wskaźniki oparte na kosztach wytwarzania w przedsiębiorstwie,
- wskaźniki rotacji,
- wskaźniki gospodarowania zasobami.

W tej sferze oceny działalności przedsiębiorstwa można korzystać z wielu wskaźników.

Najbardziej ogólnym wskaźnikiem charakteryzującym aktywność firmy w wykorzystaniu zasobów jest wskaźnik operacyjności, określony wskaźnikiem poziomu kosztów.

$$\text{wskaźnik operacyjności} = \frac{\text{koszt własny sprzedaży}}{\text{sprzedaż netto}} \times 100$$

Obrazuje on efektywność gospodarowania w firmie oraz zdolność jej kierownictwa do kontroli o obniżki kosztów. Zależy on od rodzaju działalności przedsiębiorstwa.

Wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych oblicza się jako relację tych kosztów do sprzedaży netto. Informuje on o udziale kosztów administracyjnych w wartości sprzedaży. Koszty administracyjne są na ogół kosztami stałymi i powinny pozostawać w dygresyjnej zależności do sprzedaży.

Wskaźnik udziału zobowiązań bieżących w koszcie własnym sprzedaży informuje, jaki udział mają zobowiązania bieżące wraz z przypadającą do spłaty na dany rok ratą zobowiązań długoterminowych w koszcie własnych sprzedaży. W ocenie kondycji finansowej firmy istotny jest nie tyle poziom tego wskaźnika,

co jego zmiany w czasie. Są one podstawą dalszych badań, zwłaszcza struktury zobowiązań z punktu widzenia wymagalności ich spłaty.

Wskaźnik pokrycia kosztów kapitałem obrotowym stanowi relację kapitału obrotowego do kosztów własnych sprzedaży pomniejszonych o amortyzacje. Pokazuje, w jakim stopniu środki obrotowe przedsiębiorstwa po spłacie zobowiązań krótkoterminowych pokrywają koszty działalności firmy.

Wskaźnik poziomu kosztów finansowych służy przede wszystkim do porównań z zyskownością zaangażowanych w firmie kapitałów.

Wskaźniki rotacji majątku mogą dotyczyć majątku ogółem lub wybranych jego elementów. Najbardziej ogólny wskaźnik globalnego obrotu aktywami określa, ile razy sprzedaż netto jest większa od aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

$$\text{wskaźnik rotacji aktywów} = \text{sprzedaż netto} : \text{aktywa ogółem}$$

Wskaźnik ten jest pożyteczny przy porównaniach aktywności gospodarczej dwóch różnych firm tej samej branży.

Wskaźnik rotacji środków trwałych ukazuje efektywność wykorzystania środków trwałych uczestniczących w tworzeniu wartości sprzedaży.

$$\text{wskaźnik rotacji środków trwałych} = \text{sprzedaż netto} : \text{środki trwałe}$$

Określa on zatem, ile razy sprzedaż netto jest większa od środków trwałych zaangażowanych w działalności przedsiębiorstwa. Wskaźnik rotacji majątku obrotowego ukazuje, ile razy w ciągu roku następuje „odtworzenie” tego majątku poprzez sprzedaż wyrobów i usług. Określa więc szybkość obrotu aktywów czynnych przedsiębiorstwa.

Jako wskaźnik pomocniczy, ustala się niekiedy wskaźnik rotacji środków płynnych.

Badanie wskaźników rotacji majątku obrotowego ma szczególne znaczenie w tych firmach, w których majątek ten stanowi podstawowy zasób majątkowy firmy. Mniejsze znaczenie ma natomiast w formach, gdzie przeważająca część aktywów stanowi majątek trwały.

Trzecią, uzupełniającą grupę wskaźników charakteryzujących aktywność przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu zasobów stanowią wskaźniki gospodarowania tymi zasobami, zwłaszcza potencjałem ludzi i środkami trwałymi. Decyzje strategiczne, dotyczące zmiany stanu zasobów w przedsiębiorstwie, muszą być oparte na rzetelnej diagnozie stanu posiadanego. Stąd niezbędna staje się ocena stopnia wykorzystania zasobów.

Podstawowym elementem potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa stanowią pracownicy. Stopień ich wykorzystania można ocenić na podstawie wielkości sprzedaży przypadającej na jednego zatrudnionego. Istotnych informacji o stopniu wykorzystania pracowników dostarczą porównania wydajności pracy nie tylko w kolejnych okresach funkcjonowania firmy, ale i wydajnością innych przedsiębiorstw w branży oraz z wielkościami średniobranżowymi.

Produktywność środków trwałych określa wartość sprzedaży przypadająca na jedną złotówkę zaangażowaną w majątku trwałym brutto. Poprzez przyjęcie do obliczeń wartości brutto środków trwałych unika się nieprawidłowości w jego interpretacji.

W dalszych badaniach, dotyczących gospodarowania zasobami środków trwałych, można ustalić stopień ich zmian i źródła finansowania. Do finansowania przyrostu środków trwałych wykorzystuje się w pierwszej kolejności ich amortyzację oraz zysk po opodatkowaniu, w dalszej zaś pożyczki i kredyty.

- stopień sfinansowania przyrostu środków trwałych z amortyzacji - obrazuje, w jakim stopniu amortyzacja finansuje przyrost środków trwałych firmy,
- stopień sfinansowania przyrostu środków trwałych cash flow - informuje o stopniu pokrycia przyrostu środków trwałych z własnych wygenerowanych środków,
- stopień sfinansowania przyrostu aktywów z cash flow - ogółem.

Analiza rentowności przedsiębiorstwa.

Rentowność jako zdolność do generowania zysku to popularne narzędzie wykorzystywane w analizie finansowej. Przedsiębiorstwo jest rentowne, gdy przychody z działalności gospodarczej przewyższają koszty ich uzyskania.

Sama kwota osiągniętego zysku nie stanowi najlepszej podstawy do oceny kondycji finansowej, nie pokazuje bowiem, przy jakim obrocie osiągnięto nadwyżkę finansową, jak duże były zaangażowane zasoby majątkowe, a także kapitały właścicieli dla uzyskania nadwyżki finansowej.

Dlatego też podstawowymi miernikami informującymi o szybkości zwrotu zaangażowania w przedsiębiorstwie kapitału są wskaźniki rentowności, określane też wskaźnikami zyskowności lub stopniami zyskowności. Mogą one służyć nie tylko do oceny przedsiębiorstwa, ale i do oceny zdolności kierownictwa przedsiębiorstwa do generowania zysków z zaangażowanych środków. Dyrekcja przedsiębiorstwa czy też zarząd spółki mogą wykorzystać te wskaźniki w analizie prospektywnej, w której prezentuje się przyszłą sytuację majątkowo-finansową firmy.

Generalnie można wyróżnić następujące wskaźniki:

- rentowności sprzedaży,
- rentowności majątku,
- rentowności zaangażowanych kapitałów własnych, tzw. rentowność finansowa.

Wskaźniki rentowności sprzedaży mogą być liczone dzieląc zysk brutto lub netto przez wartość rocznej sprzedaży. Wskaźniki te informują o wielkości zysku przypadającej na jednostkę wartości sprzedaży.

$\text{wskaźnik rentowności sprzedaży brutto} = \text{zysk brutto} : \text{przychody ze sprzedaży} \times 10$

Wartość tego wskaźnika jest niezależna od stopy opodatkowania zysku. Odzwierciedla natomiast politykę cen przedsiębiorstwa oraz zysk, jaki generuje ono poprzez określoną wielkość sprzedaży.

$$\text{wskaźnik rentowności sprzedaży netto} = \text{zysk netto} : \text{przychody ze sprzedaży} \times 100$$

Wskaźnik ten ujmuje ostateczny efekt finansowy całej działalności firmy w relacji do wielkości sprzedaży, czyli informuje, jaką marżę zysku przynosi dana wartość sprzedaży. Im wyższy jest ten wskaźnik, tym większa opłacalność sprzedaży, a zatem korzystniejsza sytuacja finansowa firmy.

Wskaźnik rentowności majątku to tzw. wskaźnik zyskowności aktywów lub tzw. wskaźnik zwrotu z inwestycji, wyraża relację między zyskiem netto a wartością aktywów zaangażowanych w firmie. Wskaźnik ten pozwala na bardziej precyzyjną ocenę efektywności ekonomicznej firmy.

$$\text{wskaźnik rentowności majątku} = \text{zysk netto} : \text{przeciętny stan aktywów ogółem} \times 100$$

Im wyższa jest rentowność firmy, czyli im wyższy poziom tego wskaźnika, tym korzystniejsze są jej perspektywy rozwojowe, gdyż więcej środków finansowych może być przeznaczonych na dalszy jej rozwój.

Trzeci aspekt badania rentowności firmy dotyczy rentowności zaangażowania kapitału własnego, czyli tzw. rentowności finansowej. Pozwala ona określić stopę zysku, jaką przynosi inwestycja w dane przedsiębiorstwo. Inaczej ujmując rentowność finansowa zależy od wielkości wygoszparowanego zysku oraz od źródeł finansowania majątku, tzw. struktury finansowej.

Wysokość wskaźnika rentowności kapitału własnego zależy między innymi od:

- różnicy między wskaźnikiem rentowności kapitału całkowitego a stopą płaconych odsetek za pozyskanie kapitału obcego,
- wskaźnika struktury kapitału, tj. udziału kapitału własnego w kapitale całkowitym.

$$\text{rentowność kapitałów własnych} = \text{zysk netto} : \text{przeciętny stan kapitałów własnych} \times 100$$

Im wartość wskaźnika zwrotu kapitału jest wyższa, tym korzystniejsza jest sytuacja finansowa firmy. Wyższa efektywność kapitału własnego stwarza możliwość uzyskania wyższych dywidend oraz dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Reasumując można stwierdzić, że rentowność przedsiębiorstwa jest konsekwencją przyjętej strategii rozwoju, obejmującej:

- politykę cen oraz kontrolę kosztów wyznaczających udział zysku w sprzedaży, czyli marżę zysku,
- politykę inwestycji, od której zależy produktywność i rentowność inwestycji,
- politykę finansową, która określa strukturę zadłużenia umożliwiającą zwiększenia rentowności inwestycji w odniesieniu do właścicieli kapitału lub powodującą spadek tej rentowności.

Przyjęcie niewłaściwej polityki w jednym z trzech wymienionych kierunków będzie powodować określone konsekwencje finansowe dla przedsiębiorstwa.

Dźwignia finansowa i algorytm Altmana

Kapitały własne zaangażowane w przedsiębiorstwie są najbezpieczniejszą formą finansowania jego działalności, ponieważ nawet w okresie złej koniunktury rynkowej zapewniają utrzymanie płynności finansowej. Ich wysokość stanowi dla wierzycieli cenną informację: do jakiej wysokości firma jest zdolna ponosić konsekwencje finansowe w przypadku powstania strat.

Finansowanie bieżących i przyszłych celów przedsiębiorstwa wyłącznie kapitałami własnymi nie jest jednak wystarczające

Wykorzystywane są więc zewnętrzne źródła finansowania, czyli kapitały obce. Korzystanie z kapitałów obcych określane jest mianem dźwigni finansowej, której działanie jest związane z ponoszeniem stałych kosztów finansowych, w szczególności odsetek od kredytów i pożyczek.

Dodatni efekt dźwigni finansowej występuje, gdy w miarę powiększania się udziału obcych kapitałów w finansowaniu majątku rośnie stopa zyskowności kapitałów własnych. Rentowność własnych kapitałów jest wówczas wyższa od rentowności całego kapitału. Jeżeli natomiast odsetki od kapitałów obcych są wyższe od zyskowności majątku, dźwignia nabiera charakteru ujemnego, powodując obniżenie rentowności kapitałów własnych, a nawet przy nadmiernym zadłużeniu - groźbę niewypłacalności i bankructwa.

Efekt dźwigni finansowej może być wyrażony formułą:

$$\text{efekt dźwigni finansowej} = \frac{\text{zysk netto} \times 100}{\text{przeciętny stan kapitałów własnych}} - \frac{\text{zysk netto} \times 100}{\text{przeciętny stan aktywów ogółem}}$$

czyli:

$$\text{efekt dźwigni finansowej} = \text{rentowność kapitałów własnych} - \text{rentowność majątku}$$

Różnica poziomu obu wskaźników rentowności informuje, o ile punktów procentowych rentowność kapitału własnego wzrosła lub spadła wskutek zadłużenia.

Utrzymanie stałej gotowości płatniczej jest potrzebne jako warunek konieczny decydujący o dalszym funkcjonowaniu firmy na rynku. Utrata zdolności płatniczej jest jednym z poważniejszych zagrożeń finansowych, gdyż w dalszym okresie prowadzi to z reguły do trwałej niewypłacalności, a w konsekwencji do bankructwa.

Pogarszanie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa może być procesem stopniowym i mało widocznym. Dlatego ważne jest, aby na bieżąco analizować kondycje finansową firmy. Najbardziej znany system takiej analizy sformułował E.I. Altman, który w latach 60, w USA przeprowadził badania, które stały się podstawą do wyznaczenia pięciu wskaźników, tworzących model ekonometryczny o wysokiej wartości diagnostycznej. Model ten pozwala przewidzieć, w jakim stopniu badane przedsiębiorstwo jest zagrożone upadłością.

Postać modelu:

$$Z = 1,2xX_1 + 1,4xX_2 + 3,3xX_3 + 0,6xX_4 + 0,99xX_5$$

gdzie:

Z - wskaźnik Altmana,

X_1 - relacja kapitału pracującego do majątku ogółem,

X_2 - relacja zysku zatrzymanego do majątku ogółem,

X_3 - relacja zysku przed potrąceniem odsetek i podatku dochodowego do majątku ogółem,

X_4 - relacja rynkowej wartości kapitału akcyjnego do księgowej wartości zobowiązań,

X_5 - relacja sprzedaży do majątku ogółem.

W wyniku przeprowadzonych badań wysunięto następujące wnioski: jeżeli wartość funkcji Z przyjmuje wartość powyżej 2,99 to firma jest w dobrej kondycji finansowej, natomiast jeżeli Z spada poniżej 1,81 to istnieje duże ryzyko trwałej utraty zdolności płatniczej - firmie grozi bankructwo.

Przedstawiony wyżej wskaźnik ma pewną wadę, gdyż nie pozwala on przewidywać upadku firm, których akcje nie są notowane na giełdzie. Dla takich przedsiębiorstw Altman opublikował w 1983 roku, nieco zmienioną wersję modelu, który ma następującą postać:

$$Z = 0,717xX_1 + 0,847xX_2 + 3,107xX_3 + 0,420xX_4 + 0,998xX_5$$

Zmianie uległ sposób wyliczenia wskaźnika X_4 tej funkcji, który jest ilorazem księgowej wartości ogółu akcji zwykłych i uprzywilejowanych do księgowej wartości zobowiązań ogółem. Poziom wskaźnika poniżej 1,20 świadczy o dużym zagrożeniu sytuacji finansowej, natomiast powyżej 2,90 świadczy o zadawalającej sytuacji firmy.

Ocena wartości rynkowej przedsiębiorstwa

Źródłem kapitałów na rozwój przedsiębiorstwa mogą być: amortyzacja, zysk, pożyczki i kredyty bankowe oraz papiery wartościowe, takie jak akcje i obligacje. Te ostatnie dostępne są jedynie dużym przedsiębiorstwom, o ugruntowanej pozycji na rynku. Tylko w wyjątkowych przypadkach nowe przedsiębiorstwa, których potencjał wzrostu oceniany jest bardzo wysoko, mogą dokonać próby umieszczania na rynku swoich akcji. Jednak cena tych akcji w przypadku, gdy rzeczywisty wzrost nie spełnia oczekiwań inwestorów, gwałtownie spada.

Efektywność przedsiębiorstwa wypuszczającego papiery wartościowe oceniana jest nie tylko przez zarządzających nim menadżerów, ale również przy aktualnych akcjonariuszy oraz potencjalnych nabywców akcji z punktu widzenia opłacalności inwestowania w daną firmę. Do takiej oceny służą wskaźniki rynku kapitałowego.

Najogólniej można je ująć w dwie grupy:

- wskaźniki istotne dla akcjonariuszy,
- wskaźniki istotne dla potencjalnych inwestorów, oraz firmy korzystające z kapitału akcyjnego.

Oczywiście podział ten jest umowny i ma charakter bardziej porządkujący wskaźniki rynku kapitałowego niż praktyczne zastosowanie. Stopień zainteresowania tymi wskaźnikami zarówno inwestorów, jak i firm pozyskujących kapitał może być różny w poszczególnych okresach funkcjonowania firmy.

Najbardziej ogólnym wskaźnikiem, którym zainteresowani są posiadacze akcji, jest wielkość zysku przypadająca na jedną akcję zwykłą, niezależnie od tego czy zysk ten zostanie wypłacony akcjonariuszowi jako dywidenda, czy zagospodarowany w przedsiębiorstwie.

Zysk na 1 akcję (EPS) plastycznie ilustruje skalę potencjalnych korzyści akcjonariusza, przy założeniu, że dywidenda zależy od wielkości wygospodarowania zysku. Dlatego wielkością zysku na jedną akcję interesują się nie tylko inwestorzy licząc na korzystny dywidend, ale również inwestorzy oczekujący zarobków głównie w skutek spodziewanej zwwyżki cen akcji, która następuje pod wpływem rosnących zysków. Trzeba jednak pamiętać, że wskaźnik zysku na 1 akcję ma wartość historyczną, a potencjalny nabywca akcji próbuje ocenić przyszłość firmy.

Do porównań korzyści lokowania kapitałów w różne firmy można wykorzystać stopę zyskowności akcji. Obrazuje ona, jaki procent zysku przynosi dana akcja w relacji do jej ceny giełdowej. Wskaźnikiem tym oprócz posiadaczy akcji, mogą być zainteresowani również jej potencjalni nabywcy oraz firmy korzystające z kapitału akcyjnego.

Bezpośrednie korzyści dla posiadaczy akcji ilustruje wskaźnik stopy dywidendy. Wskaźnik stopy dywidendy określony jest niekiedy wydajnością akcji i podawany jest w procentach.

Uzupełniającej informacji, w relacji do stopy dywidendy, dostarcza wskaźnik stopy wypłat dywidendy, który obrazuje udział dywidendy w zysku po opodatkowaniu.

Jeśli posiadacz akcji podejmuje decyzje o sprzedaży akcji w danym momencie, powstaje potrzeba ustalenia, ile pieniędzy inwestujący zyskał na akcji między momentem jej zakupu i sprzedaży. Do oceny tej służy wskaźnik rentowności akcji R.

Suma dywidend wyraża łączną sumę zysków wypłaconych akcjonariuszowi w postaci dywidendy w okresie posiadania przez niego akcji. Celem każdego gracza na giełdzie jest oczywiście uzyskanie maksymalnej wartości R. Nie zawsze jednak udaje się to nawet najbardziej doświadczonym inwestorom. Dla zapewnienia jak największych szans na osiągnięcie wysokiej rentowności, specjaliści giełdowi używają różnych metod prognozowania przyszłości firm wypuszczających akcje.

Podstawą oceny przyszłości firm jest kształtowanie się ich pozycji na rynku w okresach przeszłych. Stąd istotne są wskaźniki obrazujące dotychczasową pozycję finansową firmy oraz korzyści uzyskiwane przez akcjonariuszy.

Najbardziej popularnym i stosowanym na całym świecie wskaźnikiem ułatwiającym przybliżoną ocenę celowości inwestowania w akcje danej spółki jest wskaźnik PER. Wskaźnik ten umożliwia ocenę opłacalności lokat kapitałowych w różnych firmach. Określa on, bowiem liczbę lat, w ciągu, których nastąpi

zwrot nakładu na zakup akcji, przy założeniu, że firma będzie w przyszłości przynosić zyski takie jak dotychczas. Posiadacz akcji część zysku netto będzie, bowiem otrzymywał w postaci dywidendy, natomiast pozostała część zysku wykorzystana zostanie na rozwój przedsiębiorstwa, co znajdzie swe odbicie we wzroście ceny giełdowej akcji, która zależy głównie od zyskowności firmy.

Do porównania wyników spółek o podobnych perspektywach rynkowych, podobnej strukturze finansowej, a zwłaszcza podobnej rentowności kapitałów własnych służą głównie wskaźniki PER oraz PEQ. Pozwalają one na ocenę, czy kurs analizowanej akcji jest zbyt wysoki, bądź zbyt niski w stosunku do innych podobnych akcji.

Wskaźniki rynku kapitałowego są wykorzystywane przez potencjalnych inwestorów nie tylko do oceny opłacalności lokowania kapitałów w akcjach danej firmy w porównaniu z akcjami innych firm, ale również do porównania y innymi alternatywnymi możliwościami lokat.

Pozytywna ocena przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym sprawia, iż może ono liczyć na uzyskanie dodatkowych kapitałów na cele rozwojowe - zarówno w drodze nowych emisji akcji czy obligacji, jak i uzyskania długoterminowych pożyczek bankowych. W przypadku negatywnej oceny firmy, traci ona tego rodzaju szanse, gdyż kapitały będą kierowały się do innych, bardziej korzystanie ocenianych przedsiębiorstw. Pozytywna ocena firmy na rynku kapitałowym chroni ją ponadto przed przejęciem przez konkurentów drogą wykupu kontrolnego pakietu akcji. Natomiast niekorzystne kształtowanie się wskaźników rynkowych, związane ze spadkiem aktualnej wartości akcji, jest niekiedy wykorzystywane przez konkurencję dla zdobycia kontrolnego pakietu akcji. W rezultacie firma traci samodzielność, a niekiedy nawet jest doprowadzana do likwidacji, aby pozostawić większe możliwości utrwalenia monopolistycznej pozycji na rynku firmie ją przejmującej.

Analiza strategiczna.

Model 5 sił Portera.²⁶ Analiza strategiczna przedsiębiorstwa to jedna z tych kwestii, na które analitycy nie poświęcają zbyt wiele czasu podczas rozkładania przedsiębiorstwa na czynniki pierwsze. Czy należy jednak uznać, że analiza finansowa i wycena spółki to niezastąpiony absolut?

Odpowiedź na to pytanie należy podać przewrotnym pytaniem. Mianowicie – co by na to powiedział profesor Porter, jeden z najwybitniejszych analityków strategicznych na świecie? Michael E. Porter urodził się w 1947 roku w Ann Arbor, Michigan. W czasach szkolnych, dzisiejszy autorytet zarządzania strategicznego i ekonomii lubił podróżować, grać w piłkę, golfa oraz baseball. Profesor służył również w armii Stanów Zjednoczonych. Ten tradycyjny dla chłopców w jego ówczesnym wieku start, zaowocował wspaniałą karierą naukową i zawodową. Tytuł MBA otrzymał w Harvard Business School, doktorat obronił na Uniwersytecie Harvarda, natomiast tytuł BSE został mu nadany na Uniwersytecie Princeton. Karierę profesora, Porter kontynuuje w Harvard Business School. Podczas swojego olbrzymiego wkładu w rozwój ekonomii i zarządzania strategicznego, profesor Porter zdobywał wiele prestiżowych nagród i wyróżnień, jak i światową

²⁶ Wojciech Demski , *Analiza strategiczna: model 5 sił Portera* oprac. : źródło: [www. IPO.pl](http://www.IPO.pl)

estymę jako autorytet w zakresie ekonomii i zarządzania, szczególnie biorąc pod uwagę kwestie związane z konkurencyjnością oraz analizą strategiczną.

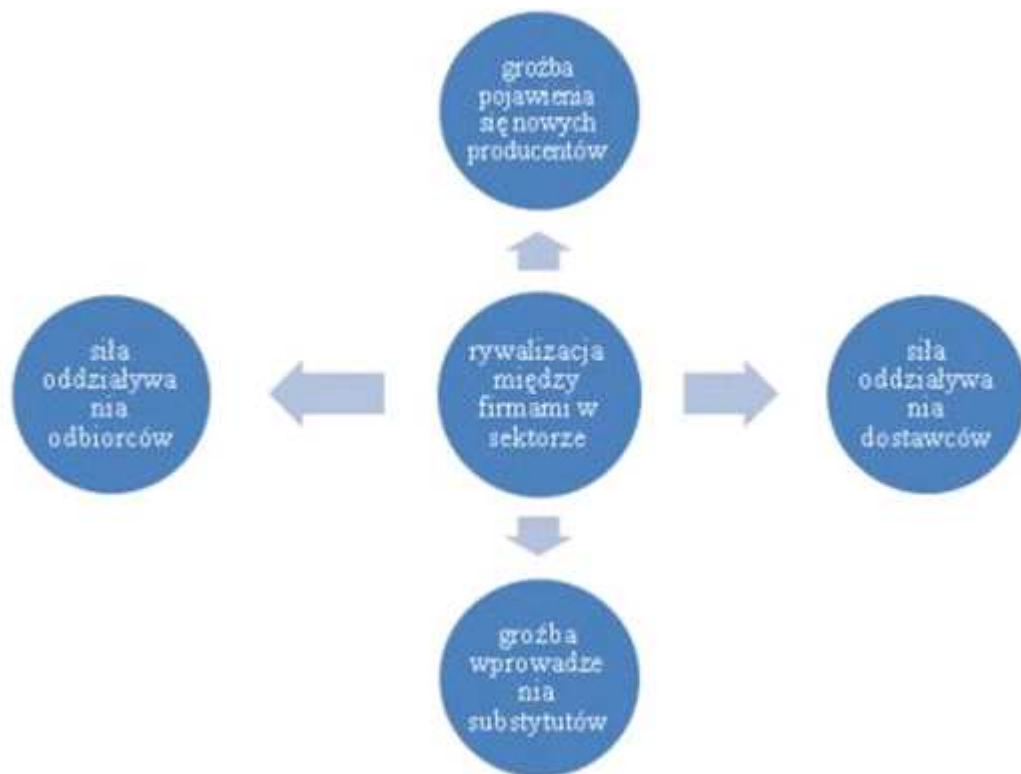
W dzisiejszych realiach zarządzania, analizę strategiczną można rozumieć bardzo szeroko, nie tylko jako zbiór etapów i metod konkretnego postępowania, ale również (lub też przede wszystkim) jako sposób działania właściwy ludziom i organizacjom ukierunkowanym na myślenie strategiczne. Analiza strategiczna to jedno z głównych narzędzi analizy fundamentalnej, jednakże zgodnie z tym co było już wcześniej wspomniane jest często pomijana przy określeniu funkcjonowania i szerszych perspektyw przedsiębiorstwa. Prognozowanie i analiza finansowa sprawozdania finansowego oraz uwieńczenie tego procesu kamieniem milowym analizy fundamentalnej, czyli wyceną określonej spółki, w zasadzie wystarcza większości inwestorów do podjęcia wiążącej finansowo decyzji. Czy rozpatrując jednak bilans spółki, czy rachunek zysków i strat jesteśmy w stanie określić działalność przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym? Wydaje się, że nie, gdyż sprawozdania finansowe na ogół robione są na określony dzień, zwany bilansowym. Nierzadko dochodzi do próby, w mejmy nadzieję granicach etyki biznesowej, wykazania jak najlepszych wyników w poszczególnych pozycjach, po to by wskaźniki pokazywały to co inwestorzy chcą, żeby pokazywały – czyli dobrze rozwijającą się i prosperującą spółkę, ze wspaniałą kondycją finansową i dobrze zapowiadającymi się perspektywami. Przypadki Enronu, Worldcomu czy też wielu innych spółek szaleństwa internetowego pokazują, że sprawozdania finansowe to nie wszystko. Z drugiej jednak strony próba jakościowej oceny strategicznej spółki jest wysoce czasochłonna, a nierzadko brak jest informacji niezbędnych do jej przeprowadzenia.

W przypadku, gdy ilość informacji wystarcza do przeprowadzenia analizy, możemy skorzystać z dorobku omawianego wcześniej naukowca. 5 sił Portera to obok analizy SWOT prawdopodobnie najczęściej powtarzana pozycja w umyśle studenta podczas niejednej sesji. Porter zaproponował zanalizowanie sektora działalności poprzez zbadanie pięciu czynników kształtujących jego atrakcyjność dla obecnych i potencjalnych inwestorów.

Wśród czynników jakie zostały stworzone przez Portera można wymienić:

- siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na podmioty z sektora,
- siła oddziaływania odbiorców i możliwości wywierania przez nich presji na podmioty z sektora,
- konkurencja wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych producentów,
- groźba wprowadzenia substytutów.

Poszczególne czynniki zostały przedstawione na poniższym rysunku:



Jeśli chodzi o siłę dostawców i nabywców warto zwrócić uwagę, że to właśnie Ci uczestnicy odpowiadają za relacje podaży i popytu w danym przedsiębiorstwie. Ważnym czynnikiem w relacjach z dostawcami i odbiorcami jest rodzaj produktu, którym handluje przedsiębiorstwo. W czasach kiedy instytucja państwa niestety dość aktywnie ingeruje w życie gospodarcze, nierzadko mamy do czynienia z występowaniem monopolu, które mogą zjawić się zarówno po stronie odbiorców jak i nabywców, wobec czego analizowane przedsiębiorstwo może być wysoce uzależnione od działalności tych podmiotów. Zawsze oczywiście istnieje możliwość integracji z dostawcą, jednakże nie zawsze taka sytuacja będzie prowadzić do pozytywnych skutków.

Oprócz dostawców i odbiorców mamy również do czynienia z możliwością pojawienia się nowych produktów lub substytutów oraz wejścia nowych producentów. Takie ryzyko jest w dość dużym stopniu uzależnione od następujących czynników:

- atrakcyjności sektora,
- wysokości barier wejścia,
- możliwości represji ze strony producentów sektora.

Oprócz przytoczonych czynników analizie poddaje się również konkurencję ze strony spółek wchodzących w skład sektora, na co wpływa m.in. koncentracja konkurencji, czyli ogólnego udziału największych graczy w danym rynku.

Synteza tych czynników oraz zadanie sobie wielu pokrewnych tej tematyce pytań pozwoli nam ocenić pokrótce atrakcyjność danego sektora i zanalizować spółkę pod względem jej pozycji strategicznej w danym

sektorze. Wydaje się, że porterowska piątka to całkiem dobre narzędzie analizy. Występują jednak zarzuty, że model porterowski jest przeznaczony dla rynków statycznych. Co więcej, krytycy mówią również o przydatności modelu dla rynku jednorodnego pod względem produktowym, gdyż jego przydatność w przypadku szerszej analizy (całego sektora gospodarki lub szerokiej gamy produktów) jest znikoma. Nie ulega jednak wątpliwości, że dokonując analizy przedsiębiorstwa, 5 sił Portera jest wciąż modelem o bardzo mocno zakorzenionym znaczeniu.

Analiza SWOT

Analiza SWOT jest użytecznym narzędziem badania ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa. Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy – mocne i słabe strony przedsiębiorstwa (*Strengths and Weaknesses*) oraz możliwości i zagrożenia działania (*Opportunities and Threats*).²⁷ Niezbędne jest w tym celu systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji obrazujących osiągnięte wyniki działań, przewidywanie kształtowania się zjawisk i procesów w przyszłości oraz dokonywanie oceny stwarzanych szans i zagrożeń uwzględniając zewnętrzne i wewnętrzne mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.

Mocne i słabe strony są odnoszone do przedsiębiorstwa i jego produktów. Nie mogą być one analizowane w sposób wyizolowany, lecz muszą być rozpatrywane na tle konkurentów. W takim ujęciu istotą analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jest określenie jego **pozycji konkurencyjnej na rynku**. Może ona wynikać z:²⁸

- pozycji rynkowej (relatywny udział w rynku i zakres zmian; zróżnicowanie udziału w rynku w odniesieniu do poszczególnych segmentów; postrzegane zróżnicowanie w dziedzinie jakości, cen, usług; wizerunek przedsiębiorstwa);
- pozycji ekonomicznej i technologicznej (pozycja w dziedzinie kosztów; wykorzystanie zaawansowanie technologiczne; posiadane patenty);
- zdolności i umiejętności (jakość kierowania; umiejętności marketingowe; system dystrybucji; stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie; stosunki z władzą lokalną).

Możliwości i zagrożenia działania są odnoszone najczęściej do czynników zewnętrznych, nad którymi przedsiębiorstwo nie ma kontroli. Czynniki te stanowią zazwyczaj o istocie atrakcyjności rynku, na którym przedsiębiorstwo działa lub zamierza działać. **Atrakcyjność rynku** jest najczęściej określana przez:²⁹

- czynniki polityczne i społeczne (m.in. charakter ustawodawstwa; stopień społecznej akceptacji systemu gospodarczego i politycznego; stosunki pracodawcy- pracownicy);
- czynniki ekonomiczne i technologiczne (m.in. intensywność inwestowania; wpływ inflacji; wielkość zdolności produkcyjnych; stopień rozwoju technologii; dostęp do surowców);

²⁷ L.Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*,PWE, Warszawa, 1998 r., s. 105.

²⁸ Tamże

²⁹ Tamże

- ogólną charakterystykę rynku (m.in. wielkość; tempo wzrostu; faza cyklu życia produktu; elastyczność cenowa; siła przetargowa nabywców; sezonowość popytu);
- warunki konkurencji (m.in. struktura rynku; charakterystyka konkurentów; groźba substytucyjnych produktów).

Czynniki pozycji konkurencyjnej (określające mocne i słabe strony przedsiębiorstwa) oraz czynniki atrakcyjności rynku (określające możliwości i zagrożenia działania) mogą być różne dla różnych przedsiębiorstw i sytuacji. Dokonując ich wyboru, należy zastanowić się nad ich relatywnym znaczeniem i potencjalnym wpływem na szanse sukcesu w obszarach działania przedsiębiorstwa.

Poprawnie dokonana analiza SWOT stwarza szanse wykorzystania mocnych stron przedsiębiorstwa i unikania słabych w tych obszarach, w których pojawiają się możliwości oraz zabezpieczenia przed zagrożeniami. Tak więc podstawową dyrektywą wynikającą z analizy SWOT jest:

- wykorzystać możliwości i szanse,
- przezwyciężyć słabości,
- rozwijać mocne strony i wykorzystać atuty,
- unikać zagrożeń.

Analizę SWOT można przeprowadzić posługując się listą zagadnień strategicznych obrazujących potencjalne mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia:³⁰

Analiza SWOT- lista zagadnień strategicznych³¹	
potencjalne mocne strony	potencjalne słabe strony
Znacząca pozycja	Brak jasno określonej strategii
Wystarczające zasoby	Słaba pozycja konkurencyjna
Duża zdolność konkurowania	Brak środków
Dobra opinia u klientów	Niska rentowność
Uznany lider rynkowy	Brak kluczowych umiejętności
Dobre strategie funkcjonalne	Błędy we wdrażaniu strategii
Korzystanie z efektu doświadczeń	Niemożliwość rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych
Brak silnej presji konkurencyjnej	Podatność na naciski konkurencji
Własna technologia	Nienadążanie za postępem technologicznym
Przewaga kosztowa	Zbyt wysoki koszt jednostkowy
Zdolność do innowacji produktowych	Za mały potencjał wytwórczy
Doświadczona kadra kierownicza	Słaby image firmy
Inne	Brak przewagi konkurencyjnej
	Słaby poziom marketingu
	Inne

³⁰ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja wydawnicza Placed, Warszawa, 1996, s. 267

³¹ tamże

potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
Pojawienie się nowych grup klientów Wejście na nowe rynki Możliwość poszerzenia asortymentu Możliwość zróżnicowania asortymentu produktów Możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych Możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej Szybszy wzrost rynku Inne	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów Wzrost sprzedaży substytutów Wolniejszy wzrost rynku Wzrost siły przetargowej nabywców Wzrost siły przetargowej dostawców Zmiana potrzeb i gustów nabywców Niekorzystne zmiany demograficzne Inne

W celu dokonania konfrontacji atutów i słabości przedsiębiorstwa z zagrożeniami i okazjami otoczenia można skonstruować następującą macierz:

Tab. Macierz atutów i słabości wewnętrznych oraz zagrożeń i okazji zewnętrznych³²

Wyszczególnienie	Atuty wewnętrzne A	Słabości wewnętrzne S
Okazje zewnętrzne O	O-A maxi-maxi	O-S maxi-mini
Zagrożenia zewnętrzne Z	Z-A mini-maxi	Z-S mini-mini

Przedsiębiorstwo może znaleźć się w czterech następujących sytuacjach:

- 1) **Z-S** zagrożenia zewnętrzne są wzmacniane przez słabości wewnętrzne przedsiębiorstwa; należy minimalizować te słabości i zagrożenia, czyli stosować strategię mini-mini;
- 2) **O-S** okazje zewnętrzne są trudne do wykorzystania, ponieważ wiążą się ze słabościami przedsiębiorstwa; stosowana strategia powinna być typu mini-maxi, czyli minimalizować słabości w celu wykorzystania okazji zewnętrznych;
- 3) **A-Z** atuty wewnętrzne wiążą się z zewnętrznymi zagrożeniami; powinno się stosować strategię maxi-mini, czyli maksymalizować wykorzystanie własnych atutów, a minimalizować zagrożenia zewnętrzne;
- 4) **O-A** przedsiębiorstwo jest w najkorzystniejszej sytuacji, ponieważ jego atuty w określonych sferach mogą być wykorzystane, gdyż otoczenie stwarza tu okazje; należy więc maksymalizować stopień wykorzystania tych atutów w sprzyjających warunkach otoczenia (strategia maxi-maxi).

Materialy źródłowe:

1. Demski W., *Analiza strategiczna: model 5 sił*. : źródło: www.IPO.pl
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing, PWE, Warszawa, 1998 r.*,
3. *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa* źródło: www.wkuwanko.pl
4. Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995,
5. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja wydawnicza Placed, Warszawa, 199

³² A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995, s.66

VII. WYBRANE PRZEPISY Z KLUCZOWYCH AKTÓW PRAWNYCH WYKORZYSTWANYCH PODCZAS RESTUKTURYZACJI

Opracował : Andrzej Jankowski

USTAWA Z DNIA 26 CZERWCA 1974 R. KODEKS PRACY (TEKST JEDNOLITY: DZ. U. Z 1998 R. NR 21, POZ. 94 Z PÓŻ. ZM).

Art. 9¹. § 1. Jeżeli jest to uzasadnione sytuacją finansową pracodawcy, może być zawarte porozumienie o zawieszeniu stosowania w całości lub w części przepisów prawa pracy, określających prawa i obowiązki stron stosunku pracy; nie dotyczy to przepisów Kodeksu pracy oraz przepisów innych ustaw i aktów wykonawczych.

§ 2. Porozumienie, o którym mowa w § 1, zawiera pracodawca i reprezentująca pracowników organizacja związkowa, a jeżeli pracodawca nie jest objęty działaniem takiej organizacji, porozumienie zawiera pracodawca i przedstawicielstwo pracowników wyłonione w trybie przyjętym u tego pracodawcy.

§ 3. Zawieszenie stosowania przepisów prawa pracy nie może trwać dłużej niż przez okres 3 lat. Przepis art. 241²⁷ § 3 stosuje się odpowiednio.

§ 4. Pracodawca przekazuje porozumienie właściwemu okręgowemu inspektorowi pracy. § 5. Przepisy § 1-4 nie naruszają przepisów art. 241²⁷.

TEZY Z ORZECZNICTWA

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 19 listopada 2003 r. I PK 630/2002, Pracownicy mogą dochodzić uprawnień zagwarantowanych w porozumieniu określającym przywileje przy zwolnieniach grupowych. Porozumienie takie zawarte, zgodnie z art. 9[1] kp, między pracodawcą a związkami należy traktować jako prawo będące podstawą roszczeń pracowników wobec ich pracodawcy.

Art. 22. § 1. Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

§ 1¹. Zatrudnienie w warunkach określonych w § 1 jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy.

§ 1². Nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, określonych w § 1.

§ 2. Pracownikiem może być osoba, która ukończyła 18 lat. Na warunkach określonych w dziale dziewiątym pracownikiem może być również osoba, która nie ukończyła 18 lat. § 3. Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może bez zgody przedstawiciela ustawowego nawiązać stosunek pracy oraz dokonywać czynności prawnych, które dotyczą tego stosunku. Jednakże gdy stosunek pracy sprzeciwia się dobru tej osoby, przedstawiciel ustawowy za zezwoleniem sądu opiekuńczego może stosunek pracy rozwiązać.

Art. 23¹. § 1. W razie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę staje się on z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy, z zastrzeżeniem przepisów § 5.

§ 2. Za zobowiązania wynikające ze stosunku pracy, powstałe przed przejściem części zakładu pracy na innego pracodawcę, dotychczasowy i nowy pracodawca odpowiadają solidarnie.

§ 3. Jeżeli u pracodawców, o których mowa w § 1, nie działają zakładowe organizacje związkowe, dotychczasowy i nowy pracodawca informują na piśmie swoich pracowników o przewidywanym terminie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę, jego przyczynach, prawnych, ekonomicznych oraz socjalnych skutkach dla pracowników, a także zamierzonych działaniach dotyczących warunków zatrudnienia pracowników, w szczególności warunków pracy, płacy i przekwalifikowania; przekazanie informacji powinno nastąpić co najmniej na 30 dni przed przewidywanym terminem przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę.

§ 4. W terminie 2 miesięcy od przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę, pracownik może bez wypowiedzenia, za siedmiodniowym uprzedzeniem, rozwiązać stosunek pracy. Rozwiązanie stosunku pracy w tym trybie powoduje dla pracownika skutki, jakie przepisy prawa pracy wiążą z rozwiązaniem stosunku pracy przez pracodawcę za wypowiedzeniem.

§ 5. Pracodawca, z dniem przejścia zakładu pracy lub jego części, jest obowiązany zaproponować nowe warunki pracy i płacy pracownikom świadczącym dotychczas pracę na innej podstawie niż umowa o pracę oraz wskazać termin, nie krótszy niż 7 dni, do którego pracownicy mogą złożyć oświadczenie o przyjęciu lub odmowie przyjęcia proponowanych warunków. W razie nieuzgodnienia nowych warunków pracy i płacy dotychczasowy stosunek pracy rozwiązuje się z upływem okresu równego okresowi wypowiedzenia, liczonego od dnia, w którym pracownik złożył oświadczenie o odmowie przyjęcia proponowanych warunków, lub od dnia, do którego mógł złożyć takie oświadczenie. Przepis § 4 zdanie drugie stosuje się odpowiednio.

§ 6. Przejście zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy.

TEZY Z ORZECZNICTWA

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 8 czerwca 2010 r. I PK 214/2009, Pracodawca, który przejmując zadania innego pracodawcy, powinien przejąć także jego pracowników. Nie ma znaczenia fakt, że nie przyjął on całego majątku przejmowanego przedsiębiorstwa. Przejście zakładu pracy na nowego pracodawcę następuje nawet wtedy, gdy odrzuci on część majątku przejmowanego przedsiębiorstwa. Pracodawca nie może w takiej sytuacji odmawiać zatrudnienia pracownikom przejmowanego przedsiębiorstwa lub proponować im zawarcie nowych umów o pracę.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 9 marca 2010 r. I UK 326/2009, Artykuł 23[1] k.p. jest przepisem bezwzględnie obowiązującym (ius cogens). Powstanie stosunku pracy z nowym pracodawcą na poprzednich warunkach następuje nawet wtedy, gdy strona przekazująca zakład i strona przejmująca go umówiły się inaczej. Nie można w szczególności wyłączyć stosowania tego przepisu umową cywilnoprawną (np. umową dzierżawy). Przekształcenie stosunku pracy po stronie podmiotowej następuje „automatycznie” w wyniku przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę, niezależnie od tego, czy i jakiego rodzaju decyzja (porozumienie) została podjęta co do „przekazania” pracowników.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 30 września 2009 r. II PK 86/2009, Rozwiązanie umowy z pracownikiem tuż przed przejściem zakładu pracy na nowego pracodawcę może być uznane za obejście prawa i skutkować nieważnością.
- Postanowienie Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 8 stycznia 2009 r. I PK 179/2008. W sytuacji gdy pracownicy mają świadomość, iż przejmowany na warunkach wynikających z art. 23[1] k.p. pracodawca miał olbrzymie zadłużenie, bez perspektyw na jego oddłużenie oraz że - bez przejścia tego pracodawcy - wszyscy pracownicy utraciliby zatrudnienie, nie można uznać, że przyjęcie mniej korzystnych warunków płacowych przez przejmowanych pracowników nastąpiło „w stanie wyłączającym świadome i swobodne podjęcie decyzji i wyrażenie woli”. 2. Przejście zakładu pracy na innego pracodawcę w trybie art. 23[1] k.p. nie wyklucza dobrowolnych modyfikacji (w tym pogorszenia) warunków zatrudnienia, w drodze zgodnego porozumienia stron, zawieranego dla osiągnięcia celów korzystnych dla każdej strony stosunku pracy, zwłaszcza gdy ma to miejsce „w przypadku podjęcia wymuszonych ekonomicznie działań restrukturyzacyjnych w celu zapobieżenia likwidacji lub upadłości pracodawcy”.

Art. 23^{1a}. § 1. Jeżeli jest to uzasadnione sytuacją finansową pracodawcy, nieobjętego układem zbiorowym pracy lub zatrudniającego mniej niż 20 pracowników, może być zawarte porozumienie o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia pracowników niż wynikające z umów o pracę zawartych z tymi pracownikami, w zakresie i przez czas ustalone w porozumieniu.

Art. 23². Jeżeli przepisy prawa pracy przewidują współdziałanie pracodawcy z zakładową organizacją związkową w indywidualnych sprawach ze stosunku pracy, pracodawca ma obowiązek współdziałać w takich sprawach z zakładową organizacją związkową reprezentującą pracownika z tytułu jego członkostwa w związku zawodowym albo wyrażenia zgody na obronę praw pracownika nie zrzeszonego w związku - zgodnie z ustawą o związkach zawodowych.

Art. 30. § 1. Umowa o pracę rozwiązuje się:

- 1) na mocy porozumienia stron,
- 2) przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem),

- 3) przez oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia),
- 4) z upływem czasu, na który była zawarta,
- 5) z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta.

§ 2. Umowa o pracę na okres próbny rozwiązuje się z upływem tego okresu, a przed jego upływem może być rozwiązana za wypowiedzeniem.

§ 2¹. Okres wypowiedzenia umowy o pracę obejmujący tydzień lub miesiąc albo ich wielokrotność kończy się odpowiednio w sobotę lub w ostatnim dniu miesiąca.

§ 3. Oświadczenie każdej ze stron o wypowiedzeniu lub rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinno nastąpić na piśmie.

§ 4. W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nie określony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy.

§ 5. W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę lub jej rozwiązaniu bez wypowiedzenia powinno być zawarte pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie odwołania do sądu pracy.

Art. 32. § 1. Każda ze stron może rozwiązać za wypowiedzeniem umowę o pracę zawartą na:

- 1) okres próbny,
- 2)
- 3) czas nie określony.

§ 2. Rozwiązanie umowy o pracę następuje z upływem okresu wypowiedzenia.

Art. 38. § 1. O zamiarze wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nie określony pracodawca zawiadamia na piśmie reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową, podając przyczynę uzasadniającą rozwiązanie umowy.

§ 2. Jeżeli zakładowa organizacja związkowa uważa, że wypowiedzenie byłoby nieuzasadnione, może w ciągu 5 dni od otrzymania zawiadomienia zgłosić na piśmie pracodawcy umotywowane zastrzeżenia.

§ 5. Po rozpatrzeniu stanowiska organizacji związkowej, a także w razie niezajęcia przez nią stanowiska w ustalonym terminie, pracodawca podejmuje decyzję w sprawie wypowiedzenia.

TEZY Z ORZECZNICTWA

Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 17 lutego 2005 r. II PK 236/2004, Przepis art. 38 § 1 kp, przewidujący, że o zamiarze wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony pracodawca zawiadamia na piśmie reprezentującą pracownika zakładową organizację związkową, podając przyczynę uzasadniającą rozwiązanie umowy o pracę, może być naruszony wyłącznie wówczas, gdy pracownik korzysta ze związkowej reprezentacji jego praw pracowniczych. Obowiązek pracodawcy zwrócenia się do zakładowych organizacji związkowych o udzielenie informacji w przedmiocie związkowej ochrony praw pracownika w trybie art. 30 ust. 2[1] ustawy o związkach zawodowych nie powstaje, jeżeli organizacja związkowa nie reprezentuje zwalnianego pracownika. Pracodawca może ponosić konsekwencje naruszenia art. 38 § 1 kp tylko wówczas, gdyby zaniechanie zwrócenia się o informację przewidzianą wynikało z jego mylnego przeświadczenia, że pracownik nie korzystał ze związkowej reprezentacji jego praw pracowniczych, a w rzeczywistości było inaczej.

Art. 39. Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku.

TEZY Z ORZECZNICTWA

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 29 czerwca 2010 r. I PK 51/2010, Jeśli w interesie pracodawcy, wypowiadającego umowę o pracę z naruszeniem art. 39 k.p., jest zakończenie stosunku pracy z określonym pracownikiem i likwidacja jego stanowiska pracy (zgodnie z planem przeprowadzanej restrukturyzacji), to zgoda tego pracownika na rozwiązanie umowy i rezygnacja z przysługujących mu niewątpliwych roszczeń prowadzących do restytucji stosunku pracy i rekompensaty pieniężnej w postaci wynagrodzenia za cały okres pozostawania bez pracy - stanowi znaczące ustępstwo. Można zatem przyjąć, że uzyskanie

- w zamian za to zgody pracodawcy na kilkumiesięczne przedłużenie zatrudnienia do czasu nabycia prawa do emerytury oraz prawa do nagrody jubileuszowej zaspokaja słuszny interes tego pracownika.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 9 czerwca 2009 r. II PK 264/2008, Zgodnie z art. 60 k.p. w razie rozwiązania stosunku pracy bez wypowiedzenia w okresie biegnącego już wypowiedzenia pracownikowi przysługuje wyłącznie odszkodowanie w wysokości wynikającej z art. 58 k.p. Innymi słowy pracownik objęty zakresem podmiotowym art. 39 k.p., z którym rozwiązano w okresie wypowiedzenia, w sposób wadliwy umowę o pracę w trybie art. 52 k.p. ma prawo tylko do limitowanego odszkodowania, zasądzanego na zasadzie art. 60 k.p., o ile nie remonstrował on skutecznie wcześniej dokonanego wypowiedzenia.
 - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 9 marca 2009 r. I PK 180/2008, Ochronie przed wypowiedzeniem umowy o pracę przewidzianej w art. 39 k.p. podlega pracownik, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego wskazanego w art. 184 ust. 1 ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Tekst jednolity: Dz. U. 2009 r. Nr 153 poz. 1227 ze zm.), jeżeli z osiągnięciem tego wieku nabędzie prawo do emerytury z tytułu pracy w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze na podstawie tego przepisu.
 - Uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 21 stycznia 2009 r. II PZP 13/2008, Wypowiedzenie pracownicy - kobiecie umowy o pracę tylko z tego powodu, że osiągnęła wiek emerytalny i nabyła uprawnienia emerytalne, jeżeli wiek emerytalny jest niższy dla kobiet niż dla mężczyzn, stanowi pośrednią dyskryminację ze względu na płeć (art. 11[3] kp). Wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego stanowi bezpośrednią dyskryminację ze względu na wiek (art. 11[3] kp). Wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony wyłącznie z powodu osiągnięcia przez niego wieku emerytalnego i nabycia prawa do emerytury jest nieuzasadnione w rozumieniu art. 45 § 1 kp.
 - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 16 lipca 2008 r. I PK 11/2008, Ochrona przewidziana w art. 39 k.p. nie dotyczy nabycia prawa do świadczenia przedemerytalnego.
 - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 10 czerwca 2008 r. I BP 51/2007, Obniżony wiek emerytalny określony w art. 29 ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych nie jest wiekiem ustalonym ustawowo jako wiek emerytalny dla ściśle określonej kategorii zatrudnienia. Tym samym nie można zrównywać w uprawnieniach do ochrony płynącej z art. 39 kp pracowników, którzy przechodząc na tzw. wcześniejszą emeryturę, nadal korzystają ze szczególnego przywileju socjalnego. Nie ma żadnych racjonalnych przesłanek, które pozwalałyby na traktowanie ochrony przed wypowiedzeniem w okresie dwu lat (obecnie 4) przed ukończeniem takiego wcześniejszego wieku emerytalnego, gdyż powstawałby stan niepewności co do okresu obowiązywania zakazu wypowiedzania umowy o pracę w zależności od tego, czy chroniony tym zakazem pracownik skorzysta z wcześniejszych uprawnień emerytalnych w wieku 50 lat - kobieta i 60 lat mężczyzna, gdyż może skorzystać z prawa przejścia na emeryturę także po osiągnięciu tego wieku. Nie jest to bowiem „normalny” ustawowy wiek emerytalny.
 - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 8 stycznia 2007 r. I PK 172/2006, Zakaz uregulowany w art. 39 k.p. odnosi się nie do każdego sposobu rozwiązania umowy o pracę a jedynie do wypowiedzenia. Nieprzestrzeganie przez pracownika jego obowiązków może być sankcjonowane rozwiązaniem umowy bez wypowiedzenia, jeżeli ma ono charakter ciężki.
 - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 6 marca 2006 r. II PK 218/2005, Zgodność z prawem rozwiązania stosunku pracy z mianowanym pracownikiem samorządowym na podstawie art. 10 ust. 1 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych (Tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 142 poz. 1593 ze zm.) należy oceniać z uwzględnieniem zakazu wypowiedzenia stosunku pracy w wieku przedemerytalnym (art. 39 kp).

Art. 40. Przepisu art. 39 nie stosuje się w razie uzyskania przez pracownika prawa do renty z tytułu całkowitej niezdolności do pracy.

Art. 41. Pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę w czasie urlopu pracownika, a także w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli nie upłynął jeszcze okres uprawniający do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia.

Art. 41¹. § 1. W razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, nie stosuje się przepisów art. 38, 39 i 41, ani przepisów szczególnych dotyczących ochrony pracowników przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę.

§ 2. W razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, umowa o pracę zawarta na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy może być rozwiązana przez każdą ze stron za dwutygodniowym wypowiedzeniem.

Art. 42. § 1. Przepisy o wypowiedzeniu umowy o pracę stosuje się odpowiednio do wypowiedzenia wynikających z umowy warunków pracy i płacy.

§ 2. Wypowiedzenie warunków pracy lub płacy uważa się za dokonane, jeżeli pracownikowi zaproponowano na piśmie nowe warunki.

§ 3. W razie odmowy przyjęcia przez pracownika zaproponowanych warunków pracy lub płacy, umowa o pracę rozwiązuje się z upływem okresu dokonanego wypowiedzenia. Jeżeli pracownik przed upływem połowy okresu wypowiedzenia nie złoży oświadczenia o odmowie przyjęcia zaproponowanych warunków, uważa się, że wyraził zgodę na te warunki; pismo pracodawcy wypowiadające warunki pracy lub płacy powinno zawierać pouczenie w tej sprawie. W razie braku takiego pouczenia, pracownik może do końca okresu wypowiedzenia złożyć oświadczenie o odmowie przyjęcia zaproponowanych warunków.

§ 4. Wypowiedzenie dotychczasowych warunków pracy lub płacy nie jest wymagane w razie powierzenia pracownikowi, w przypadkach uzasadnionych potrzebami pracodawcy, innej pracy niż określona w umowie o pracę na okres nie przekraczający 3 miesięcy w roku kalendarzowym, jeżeli nie powoduje to obniżenia wynagrodzenia i odpowiada kwalifikacjom pracownika.

Art. 43. Pracodawca może wypowiedzieć warunki pracy lub płacy pracownikowi, o którym mowa w art. 39, jeżeli wypowiedzenie stało się konieczne ze względu na:

- 1) wprowadzenie nowych zasad wynagradzania dotyczących ogółu pracowników zatrudnionych u danego pracodawcy lub tej ich grupy, do której pracownik należy,
- 2) stwierdzoną orzeczeniem lekarskim utratę zdolności do wykonywania dotychczasowej pracy albo niezawinioną przez pracownika utratę uprawnień koniecznych do jej wykonywania.

Art. 44. Pracownik może wnieść odwołanie od wypowiedzenia umowy o pracę do sądu pracy, o którym mowa w dziale dwunastym.

Art. 45. § 1. W razie ustalenia, że wypowiedzenie umowy o pracę zawartej na czas nie określony jest niezasadnione lub narusza przepisy o wypowiedzaniu umów o pracę, sąd pracy - stosownie do żądania pracownika - orzeka o bezskuteczności wypowiedzenia, a jeżeli umowa uległa już rozwiązaniu - o przywróceniu pracownika do pracy na poprzednich warunkach albo o odszkodowaniu.

§ 2. Sąd pracy może nie uwzględnić żądania pracownika uznania wypowiedzenia za bezskuteczne lub przywrócenia do pracy, jeżeli ustali, że uwzględnienie takiego żądania jest niemożliwe lub niecelowe; w takim przypadku sąd pracy orzeka o odszkodowaniu.

§ 3. Przepisu § 2 nie stosuje się do pracowników, o których mowa w art. 39 i 177 oraz w przepisach szczególnych dotyczących ochrony pracowników przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy o pracę, chyba że uwzględnienie żądania pracownika przywrócenia do pracy jest niemożliwe z przyczyn określonych w art. 41¹; w takim przypadku sąd pracy orzeka o odszkodowaniu.

Art. 47. Pracownikowi, który podjął pracę w wyniku przywrócenia do pracy, przysługuje wynagrodzenie za czas pozostawania bez pracy, nie więcej jednak niż za 2 miesiące, a gdy okres wypowiedzenia wynosił 3 miesiące - nie więcej niż za 1 miesiąc. Jeżeli umowę o pracę rozwiązano z pracownikiem, o którym mowa w art. 39, albo z pracownicą w okresie ciąży lub urlopu macierzyńskiego, wynagrodzenie przysługuje za cały czas pozostawania bez pracy; dotyczy to także przypadku, gdy rozwiązano umowę o pracę z pracownikiem-ojcem wychowującym dziecko w okresie korzystania z urlopu macierzyńskiego albo gdy rozwiązanie umowy o pracę podlega ograniczeniu z mocy przepisu szczególnego.

Art. 47¹. Odszkodowanie, o którym mowa w art. 45, przysługuje w wysokości wynagrodzenia za okres od 2 tygodni do 3 miesięcy, nie niższej jednak od wynagrodzenia za okres wypowiedzenia.

Art. 48. § 1. Pracodawca może odmówić ponownego zatrudnienia pracownika, jeżeli w ciągu 7 dni od przywrócenia do pracy nie zgłosił on gotowości niezwłocznego podjęcia pracy, chyba że przekroczenie terminu nastąpiło z przyczyn niezależnych od pracownika.

§ 2. Pracownik, który przed przywróceniem do pracy podjął zatrudnienie u innego pracodawcy, może bez wypowiedzenia, za trzydniowym uprzedzeniem, rozwiązać umowę o pracę z tym pracodawcą w ciągu 7 dni od przywrócenia do pracy. Rozwiązanie umowy w tym trybie pociąga za sobą skutki, jakie przepisy prawa wiążą z rozwiązaniem umowy o pracę przez pracodawcę za wypowiedzeniem.

Art. 49. W razie zastosowania okresu wypowiedzenia krótszego niż wymagany, umowa o pracę rozwiązuje się z upływem okresu wymaganego, a pracownikowi przysługuje wynagrodzenie do czasu rozwiązania umowy.

Art. 50. § 1. Jeżeli wypowiedzenie umowy o pracę zawartej na okres próbny nastąpiło z naruszeniem przepisów o wypowiedzaniu tych umów, pracownikowi przysługuje wyłącznie odszkodowanie. Odszkodowanie przysługuje w wysokości wynagrodzenia za czas, do upływu którego umowa miała trwać.

§ 3. Jeżeli wypowiedzenie umowy o pracę zawartej na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy nastąpiło z naruszeniem przepisów o wypowiedzaniu tych umów, pracownikowi przysługuje wyłącznie odszkodowanie.

§ 4. Odszkodowanie, o którym mowa w § 3, przysługuje w wysokości wynagrodzenia za czas, do upływu którego umowa miała trwać, nie więcej jednak niż za 3 miesiące.

§ 5. Przepisy § 3 nie mają zastosowania w razie wypowiedzenia umowy o pracę pracownicy w okresie ciąży lub urlopu macierzyńskiego, albo pracownikowi-ojcu wychowującemu dziecko w okresie korzystania z urlopu macierzyńskiego. W tym przypadku stosuje się odpowiednio przepisy art. 45 w związku z art. 177.

Art. 241⁸. § 1. W okresie jednego roku od dnia przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę do pracowników stosuje się postanowienia układu, którym byli objęci przed przejściem zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę, chyba że odrębne przepisy stanowią inaczej. Postanowienia tego układu stosuje się w brzmieniu obowiązującym w dniu przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę. Pracodawca może stosować do tych pracowników korzystniejsze warunki niż wynikające z dotychczasowego układu.

§ 2. Po upływie okresu stosowania dotychczasowego układu wynikające z tego układu warunki umów o pracę lub innych aktów stanowiących podstawę nawiązania stosunku pracy stosuje się do upływu okresu wypowiedzenia tych warunków. Przepis art. 241¹³ § 2 zdanie drugie stosuje się.

§ 3. Jeżeli w przypadkach, o których mowa w § 1, nowy pracodawca przejmuje również inne osoby objęte układem obowiązującym u dotychczasowego pracodawcy, stosuje postanowienia układu dotyczące tych osób przez okres jednego roku od dnia przejścia.

§ 4. Jeżeli pracownicy przed ich przejściem byli objęci układem ponadzakładowym, obowiązującym u nowego pracodawcy, przepisy § 1-3 stosuje się do układu zakładowego.

Art. 241¹⁰. § 1. Strony uprawnione do zawarcia układu mogą zawrzeć porozumienie o stosowaniu w całości lub w części układu, którego nie są stronami. Do porozumienia stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące układu.

§ 2. Organ rejestrujący porozumienie, o którym mowa w § 1, powiadamia strony układu o rejestracji tego porozumienia.

§ 3. Zmiana postanowień układu przez strony, które zawarły ten układ, nie powoduje zmian w treści porozumienia, o którym mowa w § 1.

Art. 241¹⁷. § 1. Reprezentatywną organizacją związkową jest ponadzakładowa organizacja związkowa:

- 1) reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego lub
- 2) zrzeszająca co najmniej 10 % ogółu pracowników objętych zakresem działania statutu, nie mniej jednak niż dziesięć tysięcy pracowników, lub
- 3) zrzeszająca największą liczbę pracowników, dla których ma być zawarty określony układ ponadzakładowy.

§ 2. Z wnioskiem o stwierdzenie reprezentatywności ponadzakładowa organizacja związkowa, o której mowa w § 1 pkt 2 i 3, występuje do Sądu Okręgowego w Warszawie, który wydaje w tej sprawie orzeczenie w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku, w trybie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego o postępowaniu nieprocesowym.

§ 3. W przypadku stwierdzenia reprezentatywności ogólnokrajowej organizacji międzyzwiązkowej (konfederacji) z mocy prawa stają się reprezentatywne wchodzące w jej skład ogólnokrajowe związki zawodowe i zrzeszenia (federacje) związków zawodowych.

Art. 241²⁷. § 1. Ze względu na sytuację finansową pracodawcy strony układu zakładowego mogą zawrzeć porozumienie o zawieszeniu stosowania u danego pracodawcy, w całości lub w części, tego układu oraz układu ponadzakładowego bądź jednego z nich, na okres nie dłuższy niż 3 lata. W razie gdy u pracodawcy obowiązuje jedynie układ ponadzakładowy, porozumienie o zawieszeniu stosowania tego układu lub niektórych jego postanowień mogą zawrzeć strony uprawnione do zawarcia układu zakładowego.

§ 2. Porozumienie, o którym mowa w § 1, podlega zgłoszeniu do rejestru odpowiednio układów zakładowych lub układów ponadzakładowych. Ponadto informację o zawieszeniu stosowania układu ponadzakładowego strony porozumienia przekazują stronom tego układu.

§ 3. W zakresie i przez czas określony w porozumieniu, o którym mowa w § 1, nie stosuje się z mocy prawa wynikających z układu ponadzakładowego oraz z układu zakładowego warunków umów o pracę i innych aktów stanowiących podstawę nawiązania stosunku pracy.

Art. 241²⁹.

§ 2. W razie połączenia zakładowych organizacji związkowych, z których choćby jedna zawarła układ zakładowy, jej prawa i obowiązki przechodzą na organizację powstałą w wyniku połączenia.

§ 3. W razie rozwiązania wszystkich organizacji związkowych, które zawarły układ zakładowy, pracodawca może odstąpić od stosowania tego układu w całości lub w części po upływie okresu co najmniej równego okresowi wypowiedzenia układu. Przepis art. 241⁸ § 2 stosuje się odpowiednio.

Art. 241³⁰. Przepisy rozdziału stosuje się odpowiednio do międzyzakładowej organizacji związkowej działającej u pracodawcy.

USTAWA Z DNIA 23 MAJA 1991 R. O ZWIĄZKACH ZAWODOWYCH (TEKST JEDNOLITY: DZ. U. Z 2001 R. NR 79, POZ. 854 Z PÓŹ. ZM.).

Art. 26¹. 1. W razie przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę, dotychczasowy i nowy pracodawca są obowiązani do poinformowania na piśmie działających u każdego z nich zakładowych organizacji związkowych o przewidywanym terminie tego przejścia, jego przyczynach, prawnych, ekonomicznych oraz socjalnych skutkach dla swoich pracowników, a także zamierzonych działaniach dotyczących warunków zatrudnienia tych pracowników, w szczególności warunków pracy, płacy i przekwalifikowania.

2. Informacje, o których mowa w ust. 1, dotychczasowy i nowy pracodawca są obowiązani przekazać co najmniej na 30 dni przed przewidywanym terminem przejścia zakładu pracy lub jego części.

3. Jeżeli dotychczasowy lub nowy pracodawca zamierza podjąć działania dotyczące warunków zatrudnienia pracowników, jest obowiązany do podjęcia negocjacji z zakładowymi organizacjami związkowymi w celu zawarcia porozumienia w tym zakresie, w terminie nie dłuższym niż 30 dni od dnia przekazania informacji o tych działaniach.

4. W razie niezawarcia porozumienia w terminie, o którym mowa w ust. 3, z powodu niemożności uzgodnienia przez strony jego treści, pracodawca samodzielnie podejmuje działania w sprawach dotyczących warunków zatrudnienia pracowników, uwzględniając ustalenia dokonane z zakładowymi organizacjami związkowymi w toku negocjacji nad zawarciem porozumienia.

5. Przepisy ust. 3 i 4 nie mają zastosowania, gdy tryb dokonania działań dotyczących warunków zatrudnienia pracowników, jakie zamierza podjąć pracodawca, określają odrębne przepisy.

TEZY Z ORZECZNICTWA

Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 15 września 2006 r. I PK 75/2006, 1. Ocena, że doszło do przejścia części zakładu pracy na nowego

pracodawcę (art. 23[1] kp) zależy od ustalenia, iż przejął on w faktyczne władanie część zadania lub zadań, stanowiących placówkę zatrudnienia, a więc w zakresie pozwalającym na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Nie musi to polegać na nabyciu przedsiębiorstwa lub jego części oraz nie zależy od rodzaju czynności prawnej, na podstawie której następuje. 2. Niezachowanie przez dotychczasowego pracodawcę trybu konsultacji przejścia części zakładu pracy ze związkami zawodowymi (art. 26[1] ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.) nie powoduje nieskuteczności tego przejścia na nowego pracodawcę i przejścia przez niego pracowników.

Art. 27. 1. Ustalanie zasad wykorzystania zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, w tym podział środków z tego funduszu na poszczególne cele i rodzaje działalności, ustala pracodawca w regulaminie uzgodnionym z zakładową organizacją związkową.

2. Przyznawanie pracownikom świadczeń z funduszu, o którym mowa w ust. 1, dokonywane jest w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową.

3. Regulaminy nagród i premiowania są ustalane i zmieniane w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową; dotyczy to również zasad podziału środków na wynagrodzenia dla pracowników zatrudnionych w państwowej jednostce sfery budżetowej.

TEZY Z ORZECZNICTWA

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 11 maja 2010 r. II PK 234/2009, Jeśli pracodawca ustali ze związkiem regulamin przyznawania świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, nie musi pytać go o zgodę co do środków dla konkretnych osób.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 6 stycznia 2010 r. I PK 135/2009, Stosownie do art. 8 ust. 2 ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych zasady i warunki korzystania z usług i świadczeń finansowych z Funduszu, z uwzględnieniem ust. 1 oraz zasady przeznaczenia środków Funduszu na poszczególne cele i rodzaje działalności socjalnej określa pracodawca w regulaminie ustalonym zgodnie z art. 27 ust. 1 albo z art. 30 ust. 5 ustawy o związkach zawodowych. Sam fakt powstania nowej organizacji związkowej nie pozbawia znaczenia prawnego regulaminu prawidłowo uzgodnionego z działającymi zakładowymi organizacjami związkowymi.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 16 sierpnia 2005 r. I PK 12/2005, Sprawa o zwrot zakładowemu funduszowi świadczeń socjalnych środków wydatkowanych niezgodnie z przepisami ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Tekst jednolity: Dz. U. 1996 r. Nr 70 poz. 335 ze zm.) jest sprawą z zakresu prawa pracy. Legitymowanym biernie w takiej sprawie jest pracodawca (art. 3 kp), który ma zdolność sądową i procesową, choćby nie posiadał osobowości prawnej (art. 460 § 1 kpc). Czynnie legitymowana do wystąpienia z takim roszczeniem może być międzyzakładowa organizacja związkowa obejmująca swoim działaniem pozwanego pracodawcę. 2. Wydatkowanie środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych z zastosowaniem kryterium stażu pracy, bez uwzględnienia kryterium socjalnego i sprzecznie z zakładowym regulaminem świadczeń socjalnych, jest niezgodne z ustawą w rozumieniu art. 8 ust. 3 ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych.
- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 23 lutego 1994 r. III APR 94/93, Dla wprowadzenia w życie regulaminu premiowania do zakładowego systemu wynagradzania wymagane jest porozumienie między właściwym organem zakładowej organizacji związkowej i kierownikiem zakładu, co wynika z art. 6 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania (Tekst jednolity: Dz. U. 1990 r. Nr 69 poz. 407). Jeśliby przyjąć, że zasady premiowania regulują odrębne przepisy, to w takiej sytuacji według art. 27 ust. 3 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 234) system wynagradzania i związane z nim regulaminy premiowania są ustalane i zmieniane w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową. Takim uzgodnieniem ze związkiem zawodowym nie jest wspólne stanowisko w tej kwestii kierownika zakładu z przewodniczącym zakładowej organizacji związkowej.

Art. 28. Pracodawca jest obowiązany udzielić na żądanie związku zawodowego informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących warunków pracy i zasad wynagradzania.

Art. 32. 1. Pracodawca bez zgody zarządu zakładowej organizacji związkowej nie może:

- 1) wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy z imiennie wskazanym uchwałą zarządu jego członkiem lub z innym pracownikiem będącym członkiem danej zakładowej organizacji związkowej, upoważnionym do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy albo organu lub osoby dokonującej za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy,
 - 2) zmienić jednostronnie warunków pracy lub płacy na niekorzyść pracownika, o którym mowa w pkt 1 - z wyjątkiem gdy dopuszczają to odrębne przepisy.
2. Ochrona, o której mowa w ust. 1, przysługuje przez okres określony uchwałą zarządu, a po jego upływie - dodatkowo przez czas odpowiadający połowie okresu określonego uchwałą, nie dłużej jednak niż rok po jego upływie.
3. Zarząd zakładowej organizacji związkowej, reprezentatywnej w rozumieniu art. 241^{25a} Kodeksu pracy, wskazuje pracodawcy pracowników podlegających ochronie przewidzianej w ust. 1, w liczbie nie większej niż liczba osób stanowiących kadrę kierowniczą w zakładzie pracy albo liczba pracowników ustalona zgodnie z ust. 4.
4. Zarząd zakładowej organizacji związkowej, o której mowa w ust. 3, zrzeszającej do 20 członków ma prawo wskazać pracodawcy 2 pracowników podlegających ochronie przewidzianej w ust. 1, a w przypadku organizacji zrzeszającej więcej niż 20 członków będących pracownikami ma prawo wskazać, jako podlegających tej ochronie, 2 pracowników oraz dodatkowo:
- 1) po jednym pracowniku na każde rozpoczęte 10 członków tej organizacji będących pracownikami, w przedziale od 21 do 50 tych członków,
 - 2) po jednym pracowniku na każde rozpoczęte 20 członków tej organizacji będących pracownikami, w przedziale od 51 do 150 tych członków,
 - 3) po jednym pracowniku na każde rozpoczęte 30 członków tej organizacji będących pracownikami, w przedziale od 151 do 300 tych członków,
 - 4) po jednym pracowniku na każde rozpoczęte 40 członków tej organizacji będących pracownikami, w przedziale od 301 do 500 tych członków,
 - 5) po jednym pracowniku na każde rozpoczęte 50 członków tej organizacji będących pracownikami, w przedziale powyżej 500 tych członków.
5. Osobami stanowiącymi kadrę kierowniczą w zakładzie pracy, o których mowa w ust. 3, są kierujący jednoosobowo zakładem pracy i ich zastępcy albo wchodzący w skład kolegialnego organu zarządzającego zakładem pracy, a także inne osoby wyznaczone do dokonywania za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy.
6. Ochrona przewidziana w ust. 1, w zakładowej organizacji związkowej innej niż wymieniona w ust. 3 i 4, przysługuje jednemu pracownikowi imiennie wskazanemu uchwałą zarządu tej organizacji.
7. Ochrona przewidziana w ust. 1 przysługuje, przez okres 6 miesięcy od dnia utworzenia komitetu założycielskiego zakładowej organizacji związkowej, nie więcej niż trzem pracownikom imiennie wskazanym uchwałą komitetu założycielskiego.
8. W przypadku gdy właściwy organ nie dokona wskazania, o którym mowa w ust. 3, 4, 6 albo 7, ochrona przewidziana w ust. 1 przysługuje - w okresie do dokonania wskazania - odpowiednio przewodniczącemu zakładowej organizacji związkowej bądź przewodniczącemu komitetu założycielskiego.
9. Ochrona przewidziana w ust. 1 przysługuje pracownikowi pełniącemu z wyboru funkcję związkową poza zakładową organizacją związkową, korzystającemu u pracodawcy z urlopu bezpłatnego lub ze zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy. Ochrona przysługuje w okresie tego urlopu lub zwolnienia oraz przez rok po upływie tego okresu. Zgodę, o której mowa w ust. 1, wyraża właściwy statutowo organ organizacji związkowej, w której pracownik pełni albo pełnił tę funkcję.

TEZY Z ORZECZNICTWA

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 22 stycznia 2008 r. II PK 138/2007 Brak indywidualnego wskazania chronionych pracowników i udzielenie przez zakładową organizację związkową informacji pracodawcy na podstawie art. 30 ust. 2[1] ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.) o objęciu ochroną wszystkich pracowników zakładu, o ile nie złożyli oni pracodawcy pisemnego oświadczenia o niereprezentowaniu ich praw pracowniczych przez związek zawodowy, nie oznacza braku reprezentacji przez związek zawodowy tych pracowników, którzy są jego członkami lub jako niezrzeszeni wystąpili o objęcie ich ochroną.
- - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 5 października 2007 r. II PK 27/2007, wymaganie określone w art. 30 ust. 2[1] ustawy o związkach

zawodowych jest spełnione, jeżeli działająca w zakładzie pracy organizacja związkowa przedstawi pracodawcy informację o pracownikach korzystających z jej obrony pozwalającą na zidentyfikowanie tych pracowników. W przypadku, gdy informacja ma charakter na tyle ogólny, że nie można ustalić, którzy pracownicy są członkami związku udzielającego informacji i których spośród pracowników niezrzeszonych ta organizacja broni, należy przyjąć, że pracodawca nie otrzymał informacji wymaganej tym przepisem.

- - Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 18 października 2005 r. II PK 90/2005, Konsultacja związkowa w indywidualnych sprawach pracowników nie jest wymagana, jeżeli żadna z działających w zakładzie pracy organizacji związkowych nie udzieli informacji żądanej przez pracodawcę w trybie art. 30 ust. 2[1] ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.), chyba że sam pracownik przed podjęciem czynności przez pracodawcę powiadomi go o podleganiu ochronie związkowej.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 2 marca 2010 r. II PK 241/2009, Obowiązek pracodawcy przewidziany w art. 30 ust. 2[1] ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.) istnieje tylko wówczas, gdy inne przepisy zobowiązują go do współdziałania w indywidualnych sprawach ze stosunku pracy z zakładową organizacją związkową.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 22 stycznia 2008 r. II PK 138/2007, Brak indywidualnego wskazania chronionych pracowników i udzielenie przez zakładową organizację związkową informacji pracodawcy na podstawie art. 30 ust. 2[1] ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.) o objęciu ochroną wszystkich pracowników zakładu, o ile nie złożyli oni pracodawcy pisemnego oświadczenia o niereprezentowaniu ich praw pracowniczych przez związek zawodowy, nie oznacza braku reprezentacji przez związek zawodowy tych pracowników, którzy są jego członkami lub jako niezrzeszeni wystąpili o objęcie ich ochroną.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 5 października 2007 r. II PK 27/2007, Wymaganie określone w art. 30 ust. 2[1] ustawy o związkach zawodowych jest spełnione, jeżeli działająca w zakładzie pracy organizacja związkowa przedstawi pracodawcy informację o pracownikach korzystających z jej obrony pozwalającą na zidentyfikowanie tych pracowników. W przypadku, gdy informacja ma charakter na tyle ogólny, że nie można ustalić, którzy pracownicy są członkami związku udzielającego informacji i których spośród pracowników niezrzeszonych ta organizacja broni, należy przyjąć, że pracodawca nie otrzymał informacji wymaganej tym przepisem.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 7 maja 2007 r. II PK 305/2006; 1. W sprawach dotyczących stosunku pracy pracownik może być reprezentowany wyłącznie przez organizację związkową, do której należy (art. 23[2] kp oraz art. 7 ust. 2 i art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm.). 2. Zakładowa organizacja związkowa prawidłowo wypełnia obowiązek nałożony w art. 30 ust. 2[1] ustawy o związkach zawodowych tylko wówczas, gdy informacja przekazana pracodawcy jednoznacznie wskazuje pracowników korzystających z jej ochrony.

USTAWA Z DNIA 13 MARCA 2003 R. O SZCZEGÓLNYCH ZASADACH ROZWIĄZYWANIA Z PRACOWNIKAMI STOSUNKÓW PRACY Z PRZYCZYN NIEDOTYCZĄCYCH PRACOWNIKÓW (DZ. U. Z 2003 R. NR 90, POZ. 844).

Art. 1. 1. Przepisy ustawy stosuje się w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę zatrudniającego co najmniej 20 pracowników stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, w drodze wypowiedzenia dokonanego przez pracodawcę, a także na mocy porozumienia stron, jeżeli w okresie nieprzekraczającym 30 dni zwolnienie obejmuje co najmniej:

- 1) 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 pracowników,
- 2) 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, jednakże mniej niż 300 pracowników,
- 3) 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej pracowników - zwanego dalej „grupowym zwolnieniem”.

2. Liczby odnoszące się do pracowników, o których mowa w ust. 1, obejmują pracowników, z którymi w ramach grupowego zwolnienia następuje rozwiązanie stosunków pracy z inicjatywy pracodawcy na mocy porozumienia stron, jeżeli dotyczy to co najmniej 5 pracowników.

Art. 2. 1. Pracodawca jest obowiązany skonsultować zamiar przeprowadzenia grupowego zwolnienia z zakładowymi organizacjami związkowymi działającymi u tego pracodawcy.

2. Konsultacja, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności możliwości uniknięcia lub zmniejszenia rozmiaru grupowego zwolnienia oraz spraw pracowniczych związanych z tym zwolnieniem, w tym zwłaszcza możliwości przekwalifikowania lub przeszkolenia zawodowego, a także uzyskania innego zatrudnienia przez zwolnionych pracowników.

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

4. Pracodawca przekazuje zakładowym organizacjom związkowym informacje, o których mowa w ust. 3, w terminie umożliwiającym tym organizacjom zgłoszenie w ramach konsultacji propozycji dotyczących spraw określonych w ust. 2.

5. W trakcie konsultacji pracodawca jest obowiązany przekazać zakładowym organizacjom związkowym także inne niż określone w ust. 3 informacje, jeżeli mogą one mieć wpływ na przebieg konsultacji oraz treść porozumienia, o którym mowa w art. 3.

6. Pracodawca przekazuje na piśmie właściwemu powiatowemu urzędowi pracy informacje, o których mowa w ust. 3, z wyłączeniem informacji dotyczących sposobu ustalania wysokości świadczeń pieniężnych przysługujących pracownikom.

7. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, uprawnienia tych organizacji w zakresie wynikającym z ust. 1-5 przysługują przedstawicielom pracowników wyłonionym w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Art. 3. 1. W terminie nie dłuższym niż 20 dni od dnia zawiadomienia, o którym mowa w art. 2 ust. 3, pracodawca i zakładowe organizacje związkowe zawierają porozumienie.

2. W porozumieniu, o którym mowa w ust. 1, określa się zasady postępowania w sprawach dotyczących pracowników objętych zamiarem grupowego zwolnienia, a także obowiązki pracodawcy w zakresie niezbędnym do rozstrzygnięcia innych spraw pracowniczych związanych z zamierzonym grupowym zwolnieniem.

3. Jeżeli nie jest możliwe uzgodnienie treści porozumienia z wszystkimi zakładowymi organizacjami związkowymi, pracodawca uzgadnia treść porozumienia z organizacjami związkowymi reprezentatywnymi w rozumieniu art. 241^{25a} Kodeksu pracy.

4. Jeżeli nie jest możliwe zawarcie porozumienia zgodnie z ust. 1 i 3, zasady postępowania w sprawach dotyczących pracowników objętych zamiarem grupowego zwolnienia ustala pracodawca w regulaminie, uwzględniając, w miarę możliwości, propozycje przedstawione w ramach konsultacji przez zakładowe organizacje związkowe.

5. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, zasady postępowania w sprawach dotyczących pracowników objętych zamiarem grupowego zwolnienia ustala pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Art. 4. 1. Pracodawca - po zawarciu porozumienia, a w razie niezawarcia porozumienia po spełnieniu obowiązku, o którym mowa w art. 3 ust. 4 lub 5 - zawiadamia na piśmie właściwy powiatowy urząd pracy o przyjętych ustaleniach dotyczących grupowego zwolnienia, w tym o liczbie zatrudnionych i zwalnianych pracowników oraz o przyczynach ich zwolnienia, okresie, w ciągu którego ma być dokonane zwolnienie, a także o przeprowadzonej konsultacji zamierzonego grupowego zwolnienia z zakładowymi organizacjami związkowymi lub z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

2. Kopię zawiadomienia, o którym mowa w ust. 1, pracodawca przekazuje zakładowym organizacjom związkowym. Zakładowe organizacje związkowe mogą przedstawić właściwemu powiatowemu urzędowi pracy swoją opinię w sprawie grupowego zwolnienia.

3. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, przepis ust. 2 stosuje się odpowiednio do przedstawicieli pracowników wyłonionych w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

4. W razie zakończenia działalności pracodawcy wskutek prawomocnego orzeczenia sądowego zawiadomienie, o którym mowa w ust. 1, jest wymagane, gdy z takim wnioskiem wystąpi właściwy powiatowy urząd pracy.

Art. 5. 1. Przy wypowiedzaniu pracownikom stosunków pracy w ramach grupowego zwolnienia nie stosuje się art. 38 i 41 Kodeksu pracy, z zastrzeżeniem ust. 2-4, a także przepisów odrębnych dotyczących szczególnej ochrony pracowników przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem stosunku pracy, z zastrzeżeniem ust. 5.

2. W razie niezawarcia porozumienia, o którym mowa w art. 3, przy wypowiedzaniu pracownikom stosunków pracy, a także warunków pracy i płacy, stosuje się art. 38 Kodeksu pracy.

3. Wypowiedzenie pracownikom stosunków pracy w sytuacjach, o których mowa w art. 41 Kodeksu pracy, jest dopuszczalne w czasie urlopu trwającego co najmniej 3 miesiące, a także w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy, jeżeli upłynął już okres uprawniający pracodawcę do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia.

4. Wypowiedzenie pracownikom warunków pracy i płacy w sytuacjach, o których mowa w art. 41 Kodeksu pracy, jest dopuszczalne niezależnie od okresu trwania urlopu lub innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy.

5. W okresie objęcia szczególną ochroną przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem stosunku pracy pracodawca może jedynie wypowiedzieć dotychczasowe warunki pracy i płacy pracownikowi:

- 1) o którym mowa w art. 39 i 177 Kodeksu pracy;
- 2) będącemu członkiem rady pracowniczej przedsiębiorstwa państwowego;
- 3) będącemu członkiem zarządu zakładowej organizacji związkowej;
- 4) będącemu członkiem zakładowej organizacji związkowej, upoważnionemu do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy albo organu lub osoby dokonującej za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy;
- 4a) będącemu członkiem specjalnego zespołu negocjacyjnego lub europejskiej rady zakładowej;
- 4b) będącemu członkiem specjalnego zespołu negocjacyjnego, organu przedstawicielskiego lub przedstawicielem pracowników w spółce europejskiej;
- 4c) będącemu członkiem specjalnego zespołu negocjacyjnego, organu przedstawicielskiego lub przedstawicielem pracowników w spółdzielni europejskiej;
- 4d) będącemu członkiem specjalnego zespołu negocjacyjnego, zespołu przedstawicielskiego albo przedstawicielem pracowników w radzie nadzorczej spółki powstałej w wyniku połączenia transgranicznego spółek;
- 5) będącemu społecznym inspektorem pracy;
- 6) powołanemu do odbycia czynnej służby wojskowej, służby zastępczej, zasadniczej służby wojskowej albo przeszkolenia wojskowego;
- 7) będącemu członkiem rady pracowników lub określonym w porozumieniu, o którym mowa w art. 24 ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. Nr 79, poz. 550), przedstawicielem pracowników uprawnionym do uzyskiwania od pracodawcy informacji i prowadzenia z nim konsultacji.

6. Jeżeli wypowiedzenie warunków pracy i płacy powoduje obniżenie wynagrodzenia, pracownikom, o których mowa w ust. 5, przysługuje, do końca okresu, w którym korzystaliby ze szczególnej ochrony przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem stosunku pracy, dodatek wyrównawczy obliczony według zasad wynikających z Kodeksu pracy.

7. W razie wypowiedzania pracownikom stosunków pracy w ramach grupowego zwolnienia umowy o pracę zawarte na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy mogą być rozwiązane przez każdą ze stron za dwutygodniowym wypowiedzeniem.

Art. 6. 1. Wypowiedzenie pracownikowi stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia może nastąpić nie wcześniej niż po dokonaniu przez pracodawcę zawiadomienia, o którym mowa w art. 4 ust. 1, a w przypadku gdy nie jest ono wymagane - nie wcześniej niż po zawarciu porozumienia lub spełnieniu obowiązku, o którym mowa w art. 3 ust. 4 lub 5.

2. Rozwiązanie z pracownikiem stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia może nastąpić nie wcześniej niż po upływie 30 dni od dnia zawiadomienia, o którym mowa w art. 4 ust. 1, a w przypadku gdy nie jest ono wymagane - nie wcześniej niż po upływie 30 dni od dnia zawarcia porozumienia lub spełnienia obowiązku, o

którym mowa w art. 3 ust. 4 lub 5. Nie dotyczy to przypadków rozwiązania z pracownikami stosunków pracy w razie zakończenia działalności pracodawcy wskutek prawomocnego orzeczenia sądowego.

Art. 7. Przy rozwiązywaniu z pracownikami stosunków pracy w ramach grupowego zwolnienia z powodu ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy stosuje się przepisy art. 41¹ § 1, art. 177 § 4 i 5, art. 186¹, art. 186⁸ i art. 196 pkt 2 Kodeksu pracy, a także odrębne przepisy regulujące rozwiązywanie z pracownikami stosunków pracy z takiego powodu.

Art. 8. 1. Pracownikowi, w związku z rozwiązaniem stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia, przysługuje odprawa pieniężna w wysokości:

- 1) jednomiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 2 lata;
- 2) dwumiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy od 2 do 8 lat;
- 3) trzymiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy ponad 8 lat.

2. Przy ustalaniu okresu zatrudnienia, o którym mowa w ust. 1, przepis art. 36 § 1¹ Kodeksu pracy stosuje się odpowiednio.

3. Odprawę pieniężną ustala się według zasad obowiązujących przy obliczaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop wypoczynkowy.

4. Wysokość odprawy pieniężnej nie może przekraczać kwoty 15-krotnego minimalnego wynagrodzenia za pracę, ustalanego na podstawie odrębnych przepisów, obowiązującego w dniu rozwiązania stosunku pracy.

Art. 9. 1. W razie ponownego zatrudniania pracowników w tej samej grupie zawodowej pracodawca powinien zatrudnić pracownika, z którym rozwiązał stosunek pracy w ramach grupowego zwolnienia, jeżeli zwolniony pracownik zgłosi zamiar podjęcia zatrudnienia u tego pracodawcy w ciągu roku od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy.

2. Pracodawca powinien ponownie zatrudnić pracownika, o którym mowa w ust. 1, w okresie 15 miesięcy od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia.

Art. 10. 1. Przepisy art. 5 ust. 3-7 i art. 8 stosuje się odpowiednio w razie konieczności rozwiązania przez pracodawcę zatrudniającego co najmniej 20 pracowników stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, jeżeli przyczyny te stanowią wyłączny powód uzasadniający wypowiedzenie stosunku pracy lub jego rozwiązanie na mocy porozumienia stron, a zwolnienia w okresie nieprzekraczającym 30 dni obejmują mniejszą liczbę pracowników niż określona w art. 1.

2. W przypadku określonym w ust. 1 pracodawca może rozwiązać stosunki pracy, w drodze wypowiedzenia, z pracownikami, których stosunek pracy podlega z mocy odrębnych przepisów szczególnej ochronie przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem i wobec których jest dopuszczalne wypowiedzenie stosunku pracy w ramach grupowego zwolnienia, pod warunkiem niezgłoszenia sprzeciwu przez zakładową organizację związkową w terminie 14 dni od dnia otrzymania zawiadomienia o zamierzonym wypowiedzeniu.

3. Pracodawca może wypowiedzieć warunki pracy i płacy pracownikom, o których mowa w ust. 2, jeżeli z przyczyn określonych w ust. 1 nie jest możliwe dalsze ich zatrudnianie na dotychczasowych stanowiskach pracy. W takim przypadku stosuje się art. 38 Kodeksu pracy.

4. Jeżeli wypowiedzenie warunków pracy i płacy w okolicznościach określonych w ust. 3 powoduje obniżenie wynagrodzenia, pracownikom przysługuje, przez okres nieprzekraczający 6 miesięcy, dodatek wyrównawczy obliczony według zasad wynikających z Kodeksu pracy. Prawo do dodatku wyrównawczego nie przysługuje pracownikom, których szczególna ochrona przed wypowiedzeniem umowy o pracę wynika z art. 41 Kodeksu pracy.

5. Przepisów ust. 1-4 nie stosuje się do pracowników będących posłami, senatorami lub radnymi, w okresie, w którym ich stosunek pracy podlega z mocy odrębnych przepisów szczególnej ochronie przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem.

Art. 11. Przepisów ustawy nie stosuje się do pracowników zatrudnionych na podstawie mianowania.

Art. 12. Przy rozwiązywaniu stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, w zakresie nieuregulowanym w niniejszej ustawie, a także przy rozpatrywaniu sporów związanych z naruszeniem przepisów niniejszej ustawy stosuje się przepisy Kodeksu pracy.

TEZY Z ORZECZNICTWA:

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 4 grudnia 2008 r. II PK 137/2008 - z art. 12 ustawy o zwolnieniach grupowych wynika, że przy rozpatrywaniu sporów związanych z naruszeniem przepisów ustawy stosuje się przepisy kodeksu pracy. Do umów terminowych zastosowanie znajduje art. 50 § 3 kp, który stanowi, że jeżeli wypowiedzenie umowy zawartej na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy nastąpiło z naruszeniem przepisów o wypowiedzaniu tych umów, pracownikom przysługuje wyłącznie odszkodowanie.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 4 grudnia 2008 r. II PK 139/2008 - Przepisy art. 2-6 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. 2003 r. Nr 90 poz. 844 ze zm.) stosuje się przy rozwiązywaniu umów o pracę na czas określony w ramach zwolnień grupowych. W razie naruszenia tych przepisów pracownikowi przysługuje roszczenie o odszkodowanie na podstawie art. 50 § 3 k.p.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 4 marca 2008 r. II PK 183/2007 - Art. 1 ust. 1 i art. 10 ust. 1 ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy rozstrzygają wątpliwości czy do zmniejszenia zatrudnienia w zakładzie pracy doszło w związku ze zmianami organizacyjnymi polegającymi na rzeczywistej likwidacji działu produkcji, czy jedynie likwidacji nazwy „dział produkcji” i nieznacznego przesunięcia obowiązków pomiędzy niektórymi pracownikami.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 10 maja 2006 r. III PK 18/2006 - 1. Przyznanie w prawie zakładowym dodatkowych świadczeń pracownikom przechodzącym na wcześniejsze emerytury, renty lub świadczenia przedemerytalne wyłącza zasadność zarzutu dyskryminacji pozostałych zwalnianych pracowników (art. 9 § 4 kp). 2. Użyte w prawie zakładowym pojęcie „przyczyn niedotyczących pracowników” - jeżeli nic innego nie wynika z pozostałych przepisów tego prawa - należy rozumieć zgodnie z art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz. U. 2003 r. Nr 90 poz. 844 ze zm.).

USTAWA Z DNIA 7 KWIETNIA 2006 R. O INFORMOWANIU PRACOWNIKÓW I PRZEPROWADZANIU Z NIMI KONSULTACJI (DZ. U. Z 2006 R. NR 79, POZ. 550 Z PÓŻ. ZM.).

Art. 1. 1. Ustawa określa warunki informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji oraz zasady wyboru rady pracowników.

2. Przepisy ustawy stosuje się do pracodawców wykonujących działalność gospodarczą zatrudniających co najmniej 50 pracowników.

3. Przepisów ustawy dotyczących zasad wyboru rady pracowników i ochrony jej członków nie stosuje się do:

- 1) przedsiębiorstw państwowych, w których tworzony jest samorząd załogi przedsiębiorstwa;
 - 2) przedsiębiorstw mieszanych zatrudniających co najmniej 50 pracowników;
 - 3) państwowych instytucji filmowych.
4. W podmiotach, o których mowa w ust. 3, prawo do uzyskiwania informacji i przeprowadzania konsultacji przysługuje radzie pracowniczej.

Art. 2. Użyte w ustawie określenia oznaczają:

- 2) informowanie - przekazywanie radzie pracowników danych w sprawach dotyczących pracodawcy umożliwiających zapoznanie się ze sprawą;
- 3) przeprowadzanie konsultacji - wymianę poglądów oraz podjęcie dialogu między pracodawcą a radą pracowników.

Art. 3. 1. W skład rady pracowników wchodzi u pracodawcy zatrudniającego, z zastrzeżeniem art. 5 ust. 2 pkt 1:

- 1) od 50 do 250 pracowników - 3 pracowników;
- 2) od 251 do 500 pracowników - 5 pracowników;
- 3) powyżej 500 pracowników - 7 pracowników.

Art. 4. 4. Członków rady pracowników u pracodawcy zatrudniającego:

- 1) do 100 pracowników - wybierają pracownicy spośród kandydatów zgłoszonych na piśmie przez grupę co najmniej 10 pracowników;
- 2) powyżej 100 pracowników - wybierają pracownicy spośród kandydatów zgłoszonych na piśmie przez grupę co najmniej 20 pracowników.

Art. 5. 1. Rada pracowników ustala z pracodawcą:

- 1) zasady i tryb przekazywania informacji i przeprowadzania konsultacji;
- 2) tryb rozstrzygania kwestii spornych;
- 3) zasady ponoszenia kosztów związanych z wyborem i działalnością rady pracowników, w tym kosztów związanych z wykonywaniem niezbędnych ekspertyz.

2. Rada pracowników może ustalić z pracodawcą w szczególności:

- 1) liczbę członków rady pracowników inną niż określona w art. 3 ust. 1, nie mniej jednak niż 3 członków rady pracowników;
- 2) zasady pokrywania kosztów związanych z pomocą osób posiadających specjalistyczną wiedzę, z której korzysta rada pracowników;
- 3) zasady zwalniania od pracy członków rady pracowników w zależności od liczebności zatrudnionych pracowników.

3. Ustalenia, o których mowa w ust. 1 i 2, powinny zapewniać warunki informowania i przeprowadzania konsultacji co najmniej równe określonym w ustawie oraz uwzględniać interes pracodawcy i pracowników.

4. W przypadku niedokonania ustaleń, o których mowa w ust. 1 i 2, stosuje się przepisy ustawy.

Art. 6. Koszty związane z wyborem i działalnością rady pracowników ponosi pracodawca.

Art. 7. 1. Liczbę zatrudnionych u pracodawcy pracowników ustala się na podstawie przeciętnej liczby zatrudnionych w ramach stosunku pracy w okresie ostatnich 6 miesięcy przed dniem powiadomienia o wyborach członków rady pracowników.

3. W celu obliczenia przeciętnej liczby zatrudnionych w okresie ostatnich 6 miesięcy dodaje się liczby zatrudnionych w kolejnych miesiącach i otrzymaną sumę dzieli przez 6.

4. W celu obliczenia przeciętnej liczby zatrudnionych u pracodawcy działającego krócej niż 6 miesięcy dodaje się liczby zatrudnionych w kolejnych miesiącach i otrzymaną sumę dzieli się przez liczbę tych miesięcy.

5. Po osiągnięciu wielkości zatrudnienia, o której mowa w art. 1 ust. 2, pracodawca niezwłocznie podaje tę informację do wiadomości pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy.

Art. 8. 1. Wybory członków rady pracowników organizuje pracodawca na pisemny wniosek grupy co najmniej 10 % pracowników, powiadamiając o terminie ich przeprowadzenia oraz terminie zgłoszenia kandydatów na członków rady pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy.

2. Powiadomienie, o którym mowa w ust. 1, następuje nie później niż na 30 dni przed dniem wyborów. Termin zgłoszenia kandydatów na członków rady pracowników wynosi 21 dni.

Art. 9. 1. Czynne prawo wyborcze przysługuje każdemu pracownikowi, z wyjątkiem pracowników młodocianych.

2. Bierne prawo wyborcze przysługuje pracownikowi, który przepracował u pracodawcy nieprzerwanie co najmniej rok, chyba że pracodawca działa krócej.

3. Bierne prawo wyborcze nie przysługuje pracownikowi kierującemu jednoosobowo zakładem pracy, jego zastępcy, pracownikowi wchodzącemu w skład kolegialnego organu zarządzającego zakładem pracy, głównemu księgowemu, radcy prawnemu oraz pracownikowi młodocianemu.

4. Do okresu pracy, o którym mowa w ust. 2, wlicza się okres zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy, jeżeli zmiana pracodawcy nastąpiła na zasadach określonych w art. 23¹ ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy, oraz w innych przypadkach, gdy na podstawie odrębnych przepisów nowy pracodawca stał się z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy.

Art. 10. 1. Wybory członków rady pracowników przeprowadza komisja wyborcza.

2. Skład i zasady powoływania oraz tryb działania komisji wyborczej określa regulamin ustalony przez pracodawcę i uzgodniony z pracownikami wyłoniłymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy. W przypadku niezgodnienia regulaminu w terminie 30 dni od dnia jego przekazania regulamin ustala pracodawca, uwzględniając ustalenia dokonane w trakcie jego uzgadniania.

3. Wybory przeprowadza się w dniu roboczym, jeżeli jest to możliwe, na ogólnym zebraniu pracowników lub w inny sposób przewidziany w regulaminie, o którym mowa w ust. 2, nie później niż w terminie 30 dni od dnia jego ustalenia.

4. Wybory członków rady pracowników są bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym.

5. Wybory są ważne, jeżeli wzięło w nich udział co najmniej 50 % pracowników zatrudnionych u pracodawcy.

6. W przypadku gdy w wyborach nie wzięło udziału co najmniej 50 % pracowników, po upływie 30 dni od dnia tych wyborów przeprowadza się ponowne wybory, które uznaje się za ważne bez względu na liczbę pracowników, którzy wzięli w nich udział.

7. Członkami rady pracowników zostają kandydaci, którzy otrzymają kolejno największą liczbę głosów.

8. W przypadku gdy kandydaci na członków rady pracowników otrzymają równą liczbę głosów, a liczba miejsc pozostających do obsadzenia jest mniejsza od liczby tych kandydatów, wyboru członków rady pracowników dokonują ponownie pracownicy spośród tych kandydatów.

Art. 11. 1. Kadencja rady pracowników trwa 4 lata od dnia jej wyboru.

2. W terminie 30 dni od dnia wyboru członków rady pracowników pracodawca zwołuje pierwsze zebranie rady pracowników.

3. Zmniejszenie się liczby zatrudnionych pracowników poniżej liczby, o której mowa w art. 1 ust. 2, nie powoduje skrócenia kadencji rady pracowników.

4. Rada pracowników wybiera ze swojego grona przewodniczącego i uchwała swój regulamin.

5. Pracodawca jest obowiązany do powiadomienia pracowników o prawie do wyboru członków kolejnej rady pracowników co najmniej na 60 dni przed upływem kadencji rady pracowników.

Art. 12. 1. Członkostwo w radzie pracowników ustaje w razie rozwiązania lub wygaśnięcia stosunku pracy, zrzeczenia się funkcji lub wniosku w sprawie ustania członkostwa podpisanego co najmniej przez 50 % pracowników zatrudnionych u pracodawcy co najmniej przez 6 miesięcy.

2. W przypadkach, o których mowa w ust. 1, przeprowadza się wybory uzupełniające na zasadach określonych w art. 9 i 10. 3. 4.

Art. 13. 1. Pracodawca przekazuje radzie pracowników informacje dotyczące:

1) działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;

2) stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia;

3) działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

2. Pracodawca przekazuje informacje w razie przewidywanych zmian lub zamierzonych działań oraz na pisemny wniosek rady pracowników.

3. Pracodawca przekazuje informacje w terminie, formie i zakresie umożliwiającym radzie pracowników zapoznanie się ze sprawą, przeanalizowanie tych informacji, a w sprawach, o których mowa w ust. 1 pkt 2 i 3, przygotowanie się do konsultacji.

4. W sprawach, o których mowa w ust. 1, rada pracowników może przedstawić opinię; przyjęcie opinii wymaga zgody większości członków rady pracowników.

5. Każdy z członków rady pracowników może przedstawić zdanie odrębne, które powinno być przedstawione pracodawcy.

Art. 14. 1. Pracodawca prowadzi konsultacje z radą pracowników w sprawach, o których mowa w art. 13 ust. 1 pkt 2 i 3.

2. Konsultacje powinny być prowadzone:

1) w terminie, formie i zakresie umożliwiającym pracodawcy podjęcie działań w sprawach objętych konsultacjami;

2) w zależności od przedmiotu dyskusji, na odpowiednim poziomie kierowniczym;

3) na podstawie informacji przekazanej przez pracodawcę oraz opinii przedstawionej przez radę pracowników i zdania odrębnego członka rady pracowników;

4) w sposób umożliwiający radzie pracowników odbycie spotkania z pracodawcą w celu uzyskania jego stanowiska wraz z uzasadnieniem odnoszącym się do jej opinii;

5) w celu umożliwienia osiągnięcia porozumienia pomiędzy radą pracowników a pracodawcą.

3. Rada pracowników oraz pracodawca prowadzą konsultacje w dobrej wierze oraz z poszanowaniem interesów stron.

Art. 15. Przy wykonywaniu zadań rada pracowników może korzystać z pomocy osób posiadających specjalistyczną wiedzę.

Art. 16. 1. Rada pracowników oraz osoby, o których mowa w art. 15, są obowiązani do nieujawniania uzyskanych w związku z pełnioną funkcją informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, co do których

pracodawca zastrzegł obowiązek zachowania ich poufności. Nieujawnianie uzyskanych informacji obowiązuje również po zaprzestaniu pełnienia funkcji, lecz nie dłużej niż przez okres 3 lat.

2. Pracodawca, w szczególnie uzasadnionych przypadkach, może nie udostępnić radzie pracowników informacji, których ujawnienie mogłoby, według obiektywnych kryteriów, poważnie zakłócić działalność przedsiębiorstwa lub zakładu, których dotyczą, albo narazić je na znaczną szkodę.

3. W przypadku uznania, że zastrzeżenie poufności informacji lub ich nieudostępnienie jest niezgodne z przepisami ust. 1 lub 2, rada pracowników może wystąpić do sądu rejonowego - sądu gospodarczego z wnioskiem o zwolnienie z obowiązku zachowania poufności informacji lub o nakazanie udostępnienia informacji lub przeprowadzenia konsultacji.

4. W sprawach, o których mowa w ust. 3, stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. Nr 43, poz. 296, z późn. zm.) o rozpoznawaniu spraw z zakresu przepisów o przedsiębiorstwach państwowych i o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, z wyłączeniem art. 691¹ § 2 i art. 691⁷. Zdolność sądową w tych sprawach mają rada pracowników oraz pracodawca.

5. Sąd, na wniosek pracodawcy lub z urzędu, może, w drodze postanowienia, w niezbędnym zakresie ograniczyć prawo wglądu do materiału dowodowego załączonego przez pracodawcę do akt sprawy w toku postępowania sądowego, jeżeli udostępnienie tego materiału groziłoby ujawnieniem tajemnicy przedsiębiorstwa lub innych tajemnic podlegających ochronie na podstawie odrębnych przepisów. Na postanowienie sądu ograniczające prawo wglądu do materiału dowodowego zażalenie nie przysługuje.

6. Przepisy ust. 1-5 nie naruszają przepisów o ochronie tajemnicy określonych w przepisach odrębnych.

Art. 17. 1. Pracodawca nie może bez zgody rady pracowników wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy z pracownikiem będącym jej członkiem w okresie jego członkostwa w radzie pracowników.

2. Pracodawca nie może bez zgody rady pracowników zmienić jednostronnie warunków pracy lub płacy na niekorzyść pracownika będącego członkiem rady pracowników w okresie jego członkostwa w radzie pracowników, z wyjątkiem gdy dopuszczają to przepisy innych ustaw.

3. Pracownik będący członkiem rady pracowników ma prawo do zwolnienia od pracy zawodowej, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia, na czas niezbędny do udziału w pracach rady pracowników, które nie mogą być wykonane poza godzinami pracy, w przypadku gdy nie korzysta ze zwolnienia z innego tytułu.

Art. 18. Pracodawca w terminie 30 dni od dnia wyboru członków rady pracowników przez pracowników przekazuje ministrowi właściwemu do spraw pracy informacje dotyczące rady pracowników według wzoru stanowiącego załącznik do ustawy.

Art. 19. 1. Kto wbrew przepisom ustawy:

- 1) uniemożliwia utworzenie rady pracowników,
- 2) nie podaje informacji, o której mowa w art. 7 ust. 5,
- 3) nie organizuje wyborów rady pracowników lub je utrudnia,
- 4) nie informuje rady pracowników lub nie przeprowadza z nią konsultacji w sprawach określonych w ustawie lub utrudnia przeprowadzenie konsultacji,
- 5) dyskryminuje członka rady pracowników w związku z wykonywaniem przez niego czynności związanych z informowaniem i przeprowadzaniem konsultacji - podlega karze ograniczenia wolności albo grzywny.

2. Członek rady pracowników lub osoba, o której mowa w art. 15, jeżeli w okresie, o którym mowa w art. 16 ust. 1, ujawnią dane, co do których pracodawca zastrzegł poufność, podlega karze ograniczenia wolności albo grzywny.

3. Ściganie wykroczenia, o którym mowa w ust. 2, następuje na wniosek pokrzywdzonego pracodawcy.

4. Postępowanie w sprawach, o których mowa w ust. 1 i 2, toczy się na podstawie przepisów ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. - Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. Nr 106, poz. 1148, z późn. zm.). W sprawach określonych w ust. 1 oskarżycielem publicznym jest inspektor pracy.

WZÓR INFORMACJI O RADZIE PRACOWNIKÓW

1. Nazwa pracodawcy
2. Adres (siedziba lub miejsce zamieszkania) pracodawcy
3. Data utworzenia rady pracowników
4. Liczba członków rady pracowników
5. Czy warunki informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji:

- 1) zostały ustalone przez radę pracowników z pracodawcą lub
 - 2) obowiązują regulacje ustawowe
6. Zakres ustaleń przyjętych przez radę pracowników z pracodawcą na podstawie art. 5 ust. 1 i 2

Objaśnienie: Ad 4 - wskazać podstawę prawną, tj. art. 3 ust. 1 pkt 1, 2 lub 3.

USTAWA Z DNIA 20 KWIETNIA 2004 R. O PROMOCJI ZATRUDNIENIA I INSTYTUCJACH RYNKU PRACY (DZ. U. Z 200/ R. NR 69, POZ. 415 z PÓŻ. ZM).

Art. 70. 1. Pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności:

- 1) pośrednictwa pracy;
- 2) poradnictwa zawodowego;
- 3) szkoleń;
- 4) pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

2. W przypadku zwolnienia monitorowanego pracodawca jest obowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego usług rynku pracy realizowanych w formie programu.

3. Program może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową.

4. Program może być finansowany:

- 1) przez pracodawcę;
- 2) przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej;
- 3) na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

5. Pracodawcy, w ramach programu, o którym mowa w ust. 2, mogą na wniosek pracownika finansować świadczenie szkoleniowe.

6. Świadczenie szkoleniowe jest przyznawane przez pracodawcę na wniosek pracownika i przysługuje po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy.

7. W okresie korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego udzielana przez właściwy dla zwolnionego pracownika powiatowy urząd pracy. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy, na zasadach określonych w ustawie.

8. Po przyznaniu przez pracodawcę świadczenia szkoleniowego powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe finansowane ze środków własnych pracodawcy, w wysokości określonej w odrębnych przepisach.

9. Pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi, na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie, świadczenie szkoleniowe w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, obliczanemu jak za urlop wypoczynkowy, nie wyższej jednak niż 200 % minimalnego wynagrodzenia za pracę.

USTAWA O ROZWIĄZYWANIU SPORÓW ZBIOROWYCH Z DNIA 23 MAJA 1991 R. (DZ. U. Z 1991 R. NR 55, POZ. 236 ZE ZM.)

Art. 1. Spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych.

Art. 2. 1. Prawa i interesy zbiorowe pracowników wskazane w art. 1 są reprezentowane przez związki zawodowe.

2. Prawa i interesy pracodawców w sporach zbiorowych mogą być reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców.

Art. 3. 1. W zakładzie pracy, w którym działa więcej niż jedna organizacja związkowa, każda z nich może reprezentować w sporze zbiorowym interesy stanowiące przedmiot tego sporu.

2. Jeżeli działające w zakładzie pracy organizacje związkowe tak postanowią, w sporze zbiorowym występuje wspólna reprezentacja związkowa.

3. Przepis ust. 2 stosuje się odpowiednio do reprezentacji interesów zbiorowych w sporach wielozakładowych.

4. W imieniu pracowników zakładu pracy, w którym nie działa związek zawodowy, spór zbiorowy może prowadzić organizacja związkowa, do której pracownicy zwrócili się o reprezentowanie ich interesów zbiorowych.

Art. 4. 1. Nie jest dopuszczalne prowadzenie sporu zbiorowego w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenia pracowników.

2. Jeżeli spór dotyczy treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia.

TEZY Z ORZECZNICTWA:

Postanowienie Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 26 stycznia 2006 r. III KAS 1/2005 - 1. Niedopuszczalne jest wszczęcie i prowadzenie sporu zbiorowego dotyczącego treści porozumienia w sprawie wzrostu wynagrodzeń zawartego na podstawie art. 4 ust. 1 ustawy z dnia 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. 1995 r. Nr 1 poz. 2 ze zm.), którego stroną jest organizacja związkowa, przed dniem wypowiedzenia takiego porozumienia (art. 4 ust. 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych - Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 236 ze zm.). 2. Spory zbiorowe prowadzone w fazie rokowań i mediacji jako spory zakładowe mogą zostać przekształcone w fazie postępowania przed kolegium arbitrażu społecznego w jeden spór wielozakładowy, jeżeli takie przekształcenie wynika z woli stron tych sporów, przedmiot sporu dotyczy pracowników zatrudnionych przez więcej niż jednego pracodawcę, a prawa i interesy wszystkich pracowników i pracodawców objętych sporem są reprezentowane przez podmioty upoważnione do działania w imieniu uczestników występujących po stronie pracowników i pracodawców. W takim przypadku właściwe do rozstrzygnięcia sporu jest Kolegium Arbitrażu Społecznego przy Sądzie Najwyższym (art. 16 ust. 2 zdanie drugie ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych).

Art. 5. Pracodawcą w rozumieniu ustawy jest podmiot, o którym mowa w art. 3 Kodeksu pracy.

Art. 6. Przepisy ustawy, w których jest mowa o pracownikach, mają odpowiednie zastosowanie do osób, o których mowa w art. 2 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. Nr 55, poz. 234).

Rokowania

Art. 7. 1. Spór zbiorowy istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze do pracodawcy z żądaniami w sprawach wskazanych w art. 1, jeżeli pracodawca nie uwzględnił wszystkich żądań w terminie określonym w wystąpieniu, nie krótszym niż 3 dni.

2. W zgłoszeniu sporu określa się przedmiot żądań objętych sporem. Podmiot zgłaszający spór może uprzedzić, że w razie nieuwzględnienia wysuniętych żądań zostanie ogłoszony strajk. Dzień zapowiedzianego strajku nie może przypadać przed upływem 14 dni od dnia zgłoszenia sporu.

Art. 8. Pracodawca podejmuje niezwłocznie rokowania w celu rozwiązania sporu w drodze porozumienia, zawiadamiając równocześnie o powstaniu sporu właściwego okręgowego inspektora pracy.

Art. 9. Rokowania kończą się podpisaniem przez strony porozumienia, a w razie nieosiągnięcia porozumienia - sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron.

Mediacja i arbitraż

Art. 10. Jeżeli strona, która wszczęła spór, podtrzymuje zgłoszone żądania, spór ten prowadzony jest przez strony z udziałem osoby dającej gwarancję bezstronności, zwanej dalej mediatorem.

Art. 11. 1. Mediatora ustalają wspólnie strony sporu zbiorowego. Mediatorem może być osoba z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi oraz organizacjami pracodawców reprezentatywnymi, w rozumieniu ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. Nr 100, poz. 1080, z późn. zm.).

2. Jeżeli strony sporu zbiorowego nie porozumieją się w ciągu 5 dni w sprawie wyboru mediatora, dalsze postępowanie jest prowadzone z udziałem mediatora wskazanego, na wniosek jednej ze stron, przez ministra właściwego do spraw pracy z listy, o której mowa w ust. 1.

3. Minister właściwy do spraw pracy określi, w drodze rozporządzenia, warunki wynagradzania mediatorów z listy, o której mowa w ust. 1, uwzględniając czas trwania mediacji.

Art. 11¹. 1. Mediatorom na czas prowadzenia mediacji przysługuje zwolnienie od pracy. Łączny wymiar tego zwolnienia w roku kalendarzowym nie może przekraczać 30 dni.

2. Wynagrodzenie należne mediatorowi oraz zwrot poniesionych kosztów przejazdu i zakwaterowania określa umowa zawarta przez mediatora ze stronami sporu zbiorowego.

3. Wynagrodzenie mediatora nie może być niższe od ustalonego w drodze rozporządzenia, o którym mowa w art. 11 ust. 3.

4. Koszty postępowania mediacyjnego, o których mowa w ust. 2, ponoszą strony sporu zbiorowego w równych częściach, chyba, że uzgodnią inny ich podział.

5. W razie udokumentowanego braku środków na pokrycie kosztów, o których mowa w ust. 2 i 4, na wniosek strony sporu zbiorowego, minister właściwy do spraw pracy pokrywa koszty mediacji, z tym, że wynagrodzenie mediatora jest pokrywane do wysokości określonej w rozporządzeniu, o którym mowa w art. 11 ust. 3.

Art. 12. Jeżeli przebieg postępowania mediacyjnego uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem terminów przewidzianych w art. 7 ust. 2 i art. 13 ust. 3, organizacja, która wszczęła spór, może zorganizować jednorazowo i na czas nie dłuższy niż 2 godziny strajk ostrzegawczy.

Art. 13. 1. Jeżeli w toku postępowania mediator stwierdzi, że rozwiązanie sporu zbiorowego wymaga szczegółowych lub dodatkowych ustaleń związanych z przedmiotem sporu, zawiadamia o tym strony.

2. Jeżeli w związku z żądaniem objętym sporem jest konieczne ustalenie sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu pracy, mediator może zaproponować przeprowadzenie w tej sprawie ekspertyzy. Jeżeli strony nie postanowią inaczej, koszty ekspertyzy obciążają zakład pracy.

3. Podjęcie czynności, o których mowa w ust. 1 i 2, upoważnia mediatora do wystąpienia do organizacji związkowej z wnioskiem o przesunięcie terminu rozpoczęcia strajku na czas niezbędny do dokonania ustaleń mogących mieć wpływ na wynik rozstrzygnięcia sporu.

Art. 14. Postępowanie mediacyjne kończy się podpisaniem przez strony porozumienia, a w razie nieosiągnięcia porozumienia - sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Czynności tych dokonuje się przy udziale mediatora.

Art. 15. Nieosiągnięcie porozumienia rozwiązującego spór zbiorowy w postępowaniu mediacyjnym uprawnia do podjęcia akcji strajkowej.

Art. 16. 1. Podmiot prowadzący spór zbiorowy w interesie pracowników może, nie korzystając z prawa przewidzianego w art. 15, podjąć próbę rozwiązania sporu przez poddanie go rozstrzygnięciu kolegium arbitrażu społecznego.

2. Spór zakładowy rozpoznaje kolegium arbitrażu społecznego przy sądzie wojewódzkim, w którym utworzony jest sąd pracy i ubezpieczeń społecznych. Spór wielozakładowy rozpoznaje Kolegium Arbitrażu Społecznego przy Sądzie Najwyższym.

3. W skład kolegium wchodzi przewodniczący wyznaczony spośród sędziów sądu przez prezesa sądu oraz sześciu członków wyznaczonych po trzech członków przez każdą ze stron. Strony powinny dążyć do wskazania osób bezpośrednio niezainteresowanych rozstrzygnięciem sprawy.
4. Prezes sądu wyznacza niezwłocznie termin posiedzenia, zawiadamiając o nim strony sporu lub ich przedstawicieli.
5. Jeżeli rozstrzygnięcie sporu wymaga wiadomości specjalnych, kolegium może zasięgnąć opinii ekspertów. Przepis art. 13 ust. 2 zdanie drugie stosuje się odpowiednio.
6. Orzeczenie kolegium zapada większością głosów. Jeżeli żadna ze stron przed poddaniem sporu rozstrzygnięciu kolegium nie postanowi inaczej, orzeczenie to wiąże strony.
7. Rada Ministrów określi w drodze rozporządzenia szczegółowy tryb postępowania przed kolegiami arbitrażu społecznego.

TEZY Z ORZECZNICTWA:

- Postanowienie Kolegium Arbitrażu Społecznego przy Sądzie Najwyższym z dnia 28 stycznia 1997 r. KAS 3/96 - Postępowanie przed kolegium arbitrażu społecznego musi być poprzedzone nie tylko rokowaniami, lecz także mediacją.
- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 6 maja 2003 r. I PK 157/2002 - Podpisanie przez mediatora porozumienia kończącego spór zbiorowy nie jest sprzeczne z art. 14 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 236 ze zm.).

Strajk

Art. 17. 1. Strajk polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy w celu rozwiązania sporu dotyczącego interesów wskazanych w art. 1.

2. Strajk jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego wyczerpania możliwości rozwiązania sporu według zasad określonych w art. 7-14. Strajk może być zorganizowany bez zachowania tych zasad, jeżeli bezprawne działanie pracodawcy uniemożliwiło przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także w wypadku, gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym.

3. Przy podejmowaniu decyzji o ogłoszeniu strajku podmiot reprezentujący interesy pracowników powinien wziąć pod uwagę współmierność żądań do strat związanych ze strajkiem.

Art. 18. Udział w strajku jest dobrowolny.

Art. 19. 1. Niedopuszczalne jest zaprzestanie pracy w wyniku akcji strajkowych na stanowiskach pracy, urządzeniach i instalacjach, na których zaniechanie pracy zagraża życiu i zdrowiu ludzkiemu lub bezpieczeństwu państwa.

2. Niedopuszczalne jest organizowanie strajku w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Wywiadu Wojskowego, Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, w jednostkach Policji i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Służby Celnej oraz jednostkach organizacyjnych ochrony przeciwpożarowej.

3. Prawo do strajku nie przysługuje pracownikom zatrudnionym w organach władzy państwowej, administracji rządowej i samorządowej, sądach oraz prokuraturze.

Art. 20. 1. Strajk zakładowy ogłasza organizacja związkowa po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników, jeżeli w głosowaniu wzięło udział co najmniej 50% pracowników zakładu pracy.

2. Strajk wielozakładowy ogłasza organ związku wskazany w statucie po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników w poszczególnych zakładach pracy, które mają być objęte strajkiem, jeżeli w głosowaniu w każdym z tych zakładów wzięło udział co najmniej 50% pracowników.

3. Ogłoszenie strajku powinno nastąpić co najmniej na 5 dni przed jego rozpoczęciem.

Art. 21. 1. Kierownik zakładu pracy nie może być w czasie strajku ograniczony w pełnieniu obowiązków i w wykonywaniu uprawnień w odniesieniu do pracowników niebiorących udziału w strajku oraz w zakresie niezbędnym do zapewnienia ochrony mienia zakładu i nieprzerwanej pracy tych obiektów, urządzeń i instalacji, których unieruchomienie może stanowić zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego lub przywrócenia normalnej działalności zakładu.

2. Organizatorzy strajku są obowiązani współdziałać z kierownikiem zakładu pracy w zakresie niezbędnym do zapewnienia ochrony mienia zakładu pracy i nieprzerwanej pracy obiektów, urządzeń i instalacji, o których mowa w ust. 1.

Art. 22. W obronie praw i interesów pracowników, którzy nie mają prawa do strajku, związek zawodowy działający w innym zakładzie pracy może zorganizować strajk solidarnościowy na czas nie dłuższy niż połowa dnia roboczego. Przepisy art. 17-21 stosuje się odpowiednio.

Art. 23. 1. Udział pracownika w strajku zorganizowanym zgodnie z przepisami ustawy nie stanowi naruszenia obowiązków pracowniczych.

2. W okresie strajku zorganizowanego zgodnie z przepisami ustawy pracownik zachowuje prawo do świadczeń z ubezpieczenia społecznego oraz uprawnień ze stosunku pracy, z wyjątkiem prawa do wynagrodzenia. Okres przerwy w wykonywaniu pracy wlicza się do okresu zatrudnienia w zakładzie pracy.

TEZY Z ORZECZNICTWA:

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 7 lutego 2007 r. I PK 209/2006 –

1. Prawo do strajku należy do podstawowych praw człowieka oraz wolności związkowych. Wobec tego wątpliwości związane z wykładnią przepisów regulujących strajk powinny być - zgodne z zasadą in dubio pro libertate - rozstrzygane na rzecz, a nie przeciwko wolności strajku.

2. Kryterium oceny legalności strajku określają przepisy ustawy, a nie postanowienia statutu związku zawodowego lub uchwał związkowych (art. 35 ust. 3 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 79 poz. 854 ze zm. w związku z art. 26 ust. 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 236 ze zm.).

3. Strajk może być nielegalny w różnym stopniu, w zależności od zakresu i wagi naruszenia przepisów ustawy, a stopień nielegalności strajku (naruszenia przepisów ustawy) ma istotny wpływ na odpowiedzialność za jego zorganizowanie, kierowanie akcją strajkową lub udział w strajku. Zorganizowanie i przeprowadzenie referendum strajkowego w sposób umożliwiający swobodne wyrażenie woli przez głosujących pracowników jako istotny warunek legalności strajku podlega kontroli sądowej (art. 20 ust. 1 i 3 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych w związku z art. 52 § 1 pkt 1 kp).

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 7 września 2005 r. II PK 390/2004 - 1. Nabywca części przedsiębiorstwa nie staje się nowym pracodawcą dla pracowników pracujących na terenie nabytej części zakładu, którzy na podstawie umowy zawartej przez niego z dotychczasowym pracodawcą, przez uzgodniony okres wykonują pracę na rzecz tego pracodawcy (art. 23[1] § 1 kp). 2. Okupowanie pomieszczenia zakładowego przez pracowników żądających dopuszczenia do pracy świadczy o gotowości do jej wykonywania (art. 81 § 1 kp). **Nie jest to strajk w rozumieniu art. 17 ust. 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 236 ze zm.).**

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 8 kwietnia 1998 r. I PKN 35/98 - Zapowiedź przewodniczącego zakładowej organizacji związkowej zorganizowania „strajku głodowego”, bez podjęcia działań zmierzających do jego realizacji, nie jest ciężkim naruszeniem podstawowych obowiązków pracowniczych (art. 52 § 1 pkt 1 kp).

- Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 27 listopada 1997 r. I PKN 393/97 - 1. Forma strajku głodowego jest przez potencjalne zagrożenie dla życia lub zdrowia pracownika „niewspółmierna” do jego ewentualnych korzyści majątkowych wynikających z takiego strajku, a tym samym sprzeczna z art. 17 ust. 3 ustawy z dnia 23 maja 1991 r.

o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. 1991 r. Nr 55 poz. 236). Głodówka nie może też być inną niż strajk formą akcji protestacyjnej w rozumieniu art. 25 ust. 1 tej ustawy.2. Pracodawca nie jest obowiązany do przesunięcia zaplanowanego terminu urlopu wypoczynkowego (art. 164 § 1 kp) w celu umożliwienia pracownikowi uczestnictwa w strajku (proteście) głodowym.

Art. 24. Związki zawodowe decydują o tworzeniu i wykorzystaniu funduszy strajkowych. Fundusze te nie podlegają egzekucji.

Art. 25. 1. W obronie praw i interesów określonych w art. 1 mogą być stosowane, po wyczerpaniu trybu postępowania określonego w rozdziale 2, inne niż strajk formy akcji protestacyjnej, niezagrażające życiu lub zdrowiu ludzkiemu, bez przerywania pracy, z zastrzeżeniem przestrzegania obowiązującego porządku prawnego. Z prawa tego mogą korzystać także pracownicy niemający prawa do strajku.

Inne istotne akty prawne w działalności związkowej

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z póź. zm.)
2. Konwencja Nr 87 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych przyjęta w San Francisco dnia 9 lipca 1948 r.
3. Konwencja Nr 98 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych przyjęta w Genewie dnia 1 lipca 1949 r.
4. Konwencja Nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przyjęta w Genewie dn. 25 czerwca 1958 r.
5. Konwencja Nr 100 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości.
6. Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 589 z póź. zm.)
7. Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (tekst jednolity: Dz. U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335 z póź. zm.)
8. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z póź. zm.)
9. Ustawa z dnia 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy (Dz. U. z 1983 r. Nr 35, poz. 163 z póź. zm.)
10. Ustawa z dnia 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 62, poz. 556 z póź. zm.)
11. Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2001 r. Nr 100, poz. 1080 z póź. zm.).
12. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tekst jednolity: Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 z póź. zm.)

13. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.*
14. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 czerwca 1996 r. w sprawie trybu udzielania urlopu bezpłatnego i zwolnień od pracy pracownikom pełniącym z wyboru funkcję w związkach zawodowych oraz zakresu uprawnień przysługujących pracownikom w czasie urlopu bezpłatnego i zwolnień z pracy (Dz. U. z 1996 r. Nr 71, poz. 336)*
15. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 16 czerwca 2003 r. w sprawie powiadamiania przez pracodawcę zarządu zakładowej organizacji związkowej o liczbie osób stanowiącej kadrę kierowniczą w zakładzie pracy oraz wskazywania przez zarząd oraz komitet założycielski zakładowej organizacji związkowej Pracowników, których stosunek pracy podlega ochronie, a także dokonywania zmian w takim wskazaniu (Dz. U. z 2003 r. Nr 108, poz. 1013)*
16. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 1992 r. w sprawie pracowniczych kas zapomogowo-pożyczkowych oraz spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w zakładach pracy (Dz. U. z 1992 r. Nr 100, poz. 502 z późn. zm.)*
17. *Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 lutego 2002 r. w sprawie wojewódzkich komisji dialogu społecznego (Dz. U. z 2002 r. Nr 17, poz. 157)*