

## Kampania społeczna 35 lat NSZZ „Solidarność” Region Podlaski

# Siła społeczeństwa to współpraca i dialog

- W krajach skandynawskich ucieka się od rozwiązań prawnych dotyczących kwestii pracowniczych
- Związki zawodowe - czyli przedstawiciele pracowników - oraz pracodawcy wolą sami wynegocjować zadowalające ich rozwiązania

### Model norweski

Norwegowie zarabiają dobrze, pracują przeciętnie 33 godziny tygodniowo, a bezrobocie wynosi zaledwie 3 proc. Poziom uzwiązkowienia wynosi tu 52 proc. O wiele wyższy jest w sektorze publicznym - nawet ponad 80 proc. W pięciomilionowej Norwegii do związków zawodowych należy ponad 1,7 mln osób.

W Norwegii działają cztery związki zawodowe. Największa i najbardziej wpływowa - o stuletniej tradycji - Organizacja Ogólnokrajowa (LO) jest federacją związków branżowych zrzeszającą blisko 900 tys. członków. LO jest silnie związana z Partią Pracy. W latach 70. XX wieku powstała konkurencyjna Centralna Federacja Organizacji Zawodowych (YS), zrzeszająca obecnie ok. 250 tys. członków. Istnieją także dwie

organizacje związkowe dla osób z wyższym wykształceniem: Akademikerne i UNIO. Pierwsza powstała w 1997 r. i liczy ponad 160 tys. członków, druga działa dopiero od niedawna, bo od 2001 r. i zrzesza 300 tys. osób.

Związki zawodowe w Norwegii mają duży wpływ na życie całego społeczeństwa. Istnieje tu odpowiednik polskiej Komisji Trójstronnej, a wszystkie ważne decyzje społeczne i gospodarcze podejmowane są w efekcie dialogu społecznego prowadzonego przez rząd, konfederację pracodawców i pracowników, z udziałem przedstawicieli samorządów terytorialnych (jeśli jest to sprawa lokalna lub regionalna) i partii politycznych.

- Co najważniejsze - i związki zawodowe, i pracodawcy - są poważnie traktowani przez norweski rząd - mówi ekspert Biu-

ra Zagranicznego Komisji Krajowej NSZZ „S” Andrzej Matla, skandynawista, który kilka lat mieszkał w Norwegii. - To stro- na rządowa, ministerialna czy nawet sam premier nierzadko inicjują trójstronne spotkania. To, co się na nich wspólnie ustala, jest przyjmowane do realizacji. W Norwegii, żeby osiągnąć jakiegokolwiek rozwiązania, zawsze potrzebny jest konsensus.

Podział zadań jest czytelny. Warunków pracy pilnują struktury branżowe i zakładowe, a na poziomie regionalnym głos pracowników zapewnia związkowa struktura odpowiadająca podziałowi administracyjnemu kraju. Centralne struktury federacyjne z jednej strony są strażnikami interesów pracowników na poziomie parlamentu (krajowym), z drugiej (dotyczy to LO) wspólnie z największą organizacją pracodawców (NHO) cyklicznie, co dwa lata, negocjują

Ustawę centralną. Jest ona uznawana wręcz za swoistą norweską konstytucję i ustanawia ramy negocjacyjne (poziom minimum) dla rokowań zbiorowych na poziomie branż.

- Społeczne zarządzanie występuje na wszystkich poziomach - podkreśla Andrzej Matla.

W tym kraju współdziałał załogi w zarządzaniu firmami, zwłaszcza dużymi, nie jest sloganem. Od 40 lat obowiązuje prawo, zgodnie z którym przedstawiciele pracowników, w większości związkowcy, zasiadają w radach nadzorczych i zarządach firm, pośrednicząc w przekazywaniu menedżerom wysokiego szczebla uwag i propozycji zatrudnionych. Przepisy precyzują, że przedstawicielom załogi przypada 1/3 miejsc w radach nadzorczych, ale muszą to być co najmniej dwa miejsca.



## Bądźmy partnerami

### Rozmowa

**Wewnętrzna solidarność, to jest ważne w zarządzaniu - mówi Józef Mozolewski, przewodniczący NSZZ Solidarność Region Podlaski.**



**Przedstawiciele związków zawodowych zasiadają w radach nadzorczych norweskich firm. Jak Pan uważa, czy polscy pracownicy poradziłoby sobie w tej roli?**

W Norwegii nikogo ten fakt nie dziwi ani nie gorszy. W Polsce związkowców często traktuje się jako ludzi drugiej kategorii, mówiąc: cóż ten związkowiec potrafi?! Nic, tylko żądać, żądać i jeszcze raz żądać. A ja chcę przypomnieć, że jeszcze do niedawna w strukturach spółek samorządowych oraz innych spółkach uczestniczyli i przedstawiciele załóg, zgłaszani przez związki zawodowe. I nie przypominam sobie, żeby udział przedstawicieli związków zawodowych w radach nadzorczych przyczyniał się, by te spółki komunalne osiągały negatywne wyniki. To budowało taką wewnętrzną solidarność pomiędzy jednostką zarządzającą a zarządem tej firmy. Drugi przykład - na początku lat 90. doszło do kilku prywatyzacji z udziałem pracowniczym. Te firmy funkcjonują do dzisiaj i nie ma tam żadnych problemów. Bo tam, gdzie w zarządzaniu bezpośrednio uczestniczy załoga, tam jest większa możli-

wość kontrolowania - nie boję się tego słowa - procesu zarządzania pod każdym względem. **I uważa Pan, że pracownicy są w stanie merytorycznie poradzić sobie z takim zadaniem?**

Przykłady norweskie to potwierdzają. Przedstawiciele pracowników, czyli tak zwani związkowcy, to są ludzie przygotowani merytorycznie oraz posiadają duże doświadczenie w procesie zarządzania i nadzoru. Są ludźmi odpowiedzialnymi, bowiem dla wielu przyświeca podstawowa zasada „pracodawcy i związki zawodowe jadą na jednym wózku, jakim jest firma”. Ponadto centrale związkowe szczebla krajowego i regionalnego zatrudniają merytoryczną kadre, która wspiera pracę działaczy z każdym szczeblem. Aczkolwiek oczywiście, dla każdego - i dla nas, działaczy związkowych, i dla pracodawców - ciągłe podnoszenie kwalifikacji i zwiększanie edukacji nie zaszkodzi. To nie ulega żadnej wątpliwości, że aby być skutecznym w każdej dziedzinie, trzeba rzeczywiście ciągle się uczyć. ●

### Opinia

#### Andrzej Matla, ekspert Biura Zagranicznego Komisji Krajowej NSZZ „S”

Nawet najlepszych rozwiązań z innych krajów skopiować się nie da. Dlaczego? Bo ich nie stworzono z dnia na dzień. One powstawały przez wiele lat, ewoluowały. Tak też musi być i u nas. Jednak uczyć się od innych - zawsze warto.



I dotyczy to zarówno pracodawców, jak i pracowników czy związkowców. Warto uczyć się, że jedynie silne, merytoryczne strony mogą być partnerami na przykład dla rządu. O norweskich związkach mówi się często, że są odpowiedzialne i umiarkowane. Ich siła polega właśnie na tym, że rzeczywiście potrafią one odegrać rolę partnera w kontaktach zarówno z pracodawcami, jak i z rządem. Istotne jest też, że bycie partnerem w Norwegii wiąże się z kulturą dialogu, wzajemnego szacunku i szanowania ustaleń, które są podejmowane. Model norweski opiera się właśnie na współpracy. Każdy z partnerów odgrywa niezmiennie centralną rolę w tym wszystkim, co jest ustalone. Gdy mówi się o Norwegii, często pada pojęcie społecznego zarządzania. Ono występuje praktycznie na wszystkich poziomach. Na poziomie zakładu pracy mamy do czynienia z przedstawicielami pracowników w radach nadzorczych czy zarządach. Pracownicy mają wpływ na to, jak prowadzi się biznes, mają dostęp do informacji. I na tej podstawie mogą wchodzić w autentyczny dialog z pracodawcą. Oczywiście są do tego merytorycznie przygotowani.

### Opinia

#### Andrzej Parafiniuk, prezes Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego

Na nieszczęście dzisiaj związki zawodowe mają przyklejoną łatkę organizacji roszczeniowej. Wobec tego ciężko znaleźć porozumienie między związkami a pracodawcami w takim aspekcie, aby to było współzarządzanie firmą. Jak najbardziej warto o to walczyć, jednak wcześniej trzeba by było spełnić pewne warunki. W krótkim terminie - najlepiej byłoby, żeby związki zawodowe poświęciły trochę uwagi na przeszkolenie w kwestiach ekonomicznych i zarządczych części swoich aktywnych członków. Udowodnili by w ten sposób pracodawcom, że mają wiedzę, którą można wykorzystać do współzarządzania. To byłaby już dobra płaszczyzna, by rozmawiać o tego typu rozwiązaniach.



Warto by też zastosować długoterminowe rozwiązania. W ub.r. PFRR w ramach akcji „Postawmy na siebie” promowała przedsiębiorczość pod każdym względem. Mówiliśmy m.in. o tym, że dobrze by było zacząć naukę przedsiębiorczości już od najniższych poziomów edukacji, nawet - trochę żartując - od przedszkola. Oczywiście nie chodzi tu o to, by wszyscy obywatele zakładali firmy. Ale ważne jest zrozumienie tej drugiej strony. A jeżeli uczylibyśmy młodych ludzi przedsiębiorczości od początku ich edukacji, to oni - stając się dorosłymi ludźmi, pracownikami - już naturalnie rozumieli by tę drugą stronę, czyli przedsiębiorców czy pracodawców. I wtedy płaszczyzna porozumienia byłaby naturalna.