

**Modelowy system kształcenia  
w zakresie dialogu społecznego**





**INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH**

# **Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego**

Redakcja:  
Stéphane Portet  
Rafał Towalski

Warszawa 2009

**INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH**  
**Program Polityki Społecznej**

Opracowanie redakcyjne: *Marcin Grabski (www.mesem.pl)*

Koordinacja: *Anita Sobańska, Tomasz Szóstek*

Projekt okładki: *QUARR 022 827 21 33*

© Copyright by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, październik 2009

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.

ISBN 978-83-7689-044-9

**Wydawca:**

Fundacja Instytut Spraw Publicznych  
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5, lok. 22  
tel. 022 556 42 60, fax 022 556 42 62  
e-mail: [isp@isp.org.pl](mailto:isp@isp.org.pl)  
[www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl)

**Skład, druk i oprawa:**

Wydawnictwa Przemysłowe WEMA Sp. z o.o.  
00-950 Warszawa, ul. Daniłowiczowska 18a  
tel. 022 828 62 78, fax 022 828 57 79  
e-mail: [wema@wp-wema.pl](mailto:wema@wp-wema.pl)  
[www.wp-wema.pl](http://www.wp-wema.pl)  
Naświetlanie: [studioctp.pl](http://studioctp.pl)

## Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej

Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, w okresie programowania 2007–2013, na podstawie zapisów Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pełni rolę beneficjenta systemowego Poddziałania 5.5.1 *Wsparcie systemowe dla dialogu społecznego*.

W latach 2008–2009 realizowany jest pierwszy projekt systemowy, współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, pt. *Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego*.

Projekt składa się z 3 komponentów:

**I komponent** dotyczy przeprowadzenia badań, które pozwolą na dokonanie analizy stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego zmian. Działania podejmowane w ramach tego komponentu mają przyczynić się w przyszłości do wypracowania narzędzia do badania efektywności mechanizmów konsultacyjnych administracji publicznej z partnerami społecznymi w zakresie stanowienia i realizacji polityk publicznych i regulacji prawnych na wszystkich szczeblach dialogu społecznego. Badanie obejmie instytucje i podmioty dialogu społecznego na poziomie ogólnokrajowym, branżowym, regionalnym i lokalnym (m.in. Trójstronną Komisję do Spraw Społeczno-Gospodarczych, Trójstronne Zespoły Branżowe, Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego, Rady Zatrudnienia).

**II komponent** to działania mające na celu opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego w celu wdrożenia go na wszystkich szczeblach dialogu społecznego w kolejnych latach realizacji PO KL. Program szkoleniowy ma być dostosowany do zidentyfikowanych potrzeb partnerów społecznych oraz biorących udział w dialogu społecznym przedstawicieli administracji publicznej, a także ma uwzględniać pożądany poziom wiedzy uczestnika dialogu społecznego na określonym poziomie. Ten komponent poświęcony jest rozwojowi wiedzy i umiejętności samych uczestników dialogu społecznego.

**III komponent** dotyczy stworzenia koncepcji wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników dialogu społecznego. W ramach komponentu przewidziano analizę modeli wsparcia uczestników dialogu społecznego w wybranych krajach europejskich, zorganizowanie wizyt studyjnych w 3 krajach UE oraz stworzenie koncepcji zinstytucjonalizowanego mechanizmu wsparcia eksperckiego i organizacyjnego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce.

Następne projekty, podejmowane w celu dalszego rozwoju i wzmocnienia dialogu społecznego i jego podmiotów oraz instytucji, będą wdrażane do końca obecnego okresu programowania, tj. w latach 2010–2013, z możliwością zrealizowania w całości do końca 2015 roku.

Informacje na temat projektu znajdziecie Państwo także na stronie [www.dialog.gov.pl](http://www.dialog.gov.pl)



## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> . . . . .	9
<b>I. Doświadczenia szkoleniowe uczestników dialogu społecznego</b> . . . .	13
I.1. Projekt Phare 2000 „Dialog społeczny” . . . . .	14
I.1.1. Cele szkoleń Phare 2000 „Dialog społeczny” . . . . .	15
I.1.2. Przedmiot szkoleń . . . . .	16
I.1.3. Rezultaty szkoleń . . . . .	17
I.2. Szkolenia dla sekretarzy i pracowników biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego . . . . .	18
I.2.1. Przykładowe szkolenia dla sekretarzy i pracowników biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego . . . . .	18
I.3. Projekt „Dialog społeczny jako platforma terytorialnych paktów aktywizujących rynki pracy” . . . . .	20
I.3.1. Cel szkoleń . . . . .	20
I.3.2. Przedmiot szkoleń . . . . .	20
I.4. Projekt „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego” . . . . .	21
I.4.1. Seminarium „Styl – Kreacja – Komunikacja” . . . . .	20
I.4.2. Seminarium „Wiedza o dialogu społecznym” . . . . .	23
I.5. Projekt „Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej” . . . . .	24
I.5.1. Przykładowe szkolenia przeprowadzone w ramach projektu „Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej” . . . . .	24
I.6. Przykłady szkoleń organizowanych przez partnerów społecznych	23
I.6.1. NSZZ „Solidarność” . . . . .	25
I.6.2. Porozumienie Związków Zawodowych „KADRA” . . . . .	25
I.6.3. Związek Zawodowy Górników w Polsce . . . . .	26
I.7. Forma szkoleń . . . . .	26

<b>II. Identyfikacja kompetencji warunkujących efektywność dialogu społecznego oraz potrzeb w zakresie szkoleń . . . . .</b>	<b>30</b>
II.1. Etapy dialogu, poziomy dialogu i niezbędne kompetencje . . . . .	37
<b>III. Koncepcja i zakres tematyczny szkoleń . . . . .</b>	<b>49</b>
III.1. Szkolenia podstawowe . . . . .	50
III.2. Studia podyplomowe . . . . .	64
<b>IV. Zastosowana metodologia, materiały i narzędzia szkoleniowe. . . . .</b>	<b>76</b>
<b>V. Tworzenie grup szkoleniowych i organizacja szkoleń . . . . .</b>	<b>95</b>
V.1. Harmonogram szkoleń . . . . .	95
V.2. Organizacja grup szkoleniowych . . . . .	97
V.3. Studia podyplomowe . . . . .	101
<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>103</b>
Spis rysunków, tablic i wykresów. . . . .	108
Bibliografia . . . . .	109

## Wprowadzenie

Jaką rolę odgrywają kompetencje w podnoszeniu efektywności dialogu? Jest to jeden z problemów badawczych, jakie postawiliśmy sobie, realizując zadanie „Opracowanie modelowego systemu kształcenia (wraz z metodologią) w zakresie dialogu społecznego”.

Pytanie powyższe ma charakter bardzo ogólny, należałoby więc przynajmniej do pewnego stopnia je skonkretyzować. Chodzi nam o kompetencje uczestników dialogu społecznego od szczebla zakładowego po szczebel Komisji Trójstronnej, których posiadanie i wykorzystanie warunkuje poprawę efektywności tego dialogu.

Zanim rozwiążemy ten problem, musimy zapytać o kondycję dialogu społecznego, a także o efektywność tego procesu i występujące w związku z tym bariery.

Kondycja dialogu społecznego w Polsce jest przedmiotem licznych rozpraw i badań. Na podstawie informacji zawartych w tych opracowaniach można sformułować następującą krótką charakterystykę: **W Polsce stworzono instytucjonalne ramy dialogu społecznego, które w niewystarczającym stopniu zostały wypełnione efektywnymi praktykami dialogu.** Inaczej mówiąc, mimo że z łatwością można wskazać pozytywne przykłady dialogu społecznego, to jednak zasięg tych zjawisk jest zbyt ograniczony. Istotnym problemem jest ogólnie niska efektywność dialogu, co znajduje swoje odzwierciedlenie chociażby w słabo rozwiniętej sferze układów zbiorowych czy też w tradycji (a raczej braku tradycji) paktów społecznych<sup>1</sup>.

Badania, które zrealizowaliśmy w związku z budową systemu szkoleń w zakresie podnoszenia kompetencji uczestników dialogu społecznego, w dużej mierze potwierdzają powyższą ocenę.

Przywołując wyniki badań, można wykorzystać popularne porównanie z dwiema stronami księżycy („jasną” i „ciemną”).

---

<sup>1</sup> W podobnym tonie pisał w jednym z opracowań profesor Juliusz Gardawski, prezentując próbę pomiaru dialogu społecznego w Polsce: „Pod względem form dialogu istnieją skuteczne próby negocjowania dwustronnego, a także podejmowane są – raczej bez powodzenia – próby zawierania paktów społecznych. Nie obejmują one jednak na tyle szerokiego zakresu, by można było mówić o negocjowaniu długookresowego wzrostu ekonomicznego w warunkach równowagi społecznej” (J. Gardawski, *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, [w:] *Demokracja spektaklu? Kondycja polskiego życia publicznego 15 lat po zmianie systemowej*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2004).

Dialog społeczny prowadzony po „jasnej” stronie księżycy jest dialogiem opartym na wspólnocie wartości (dążenie do kompromisu oraz współodpowiedzialność za podjęte decyzje) i celów (dobro przedsiębiorstwa, branży, regionu). Wysoka jakość dialogu na tym szczeblu zależy od trzech czynników: dobrej woli wszystkich uczestników, wzajemnego zaufania i umiejętności zrozumienia drugiej strony dialogu. Zdaniem badanych, to właśnie lata współpracy pozwoliły wytworzyć atmosferę wzajemnego zaufania, nauczyć się dochodzić do porozumienia i osiągać kompromis. Respondenci nie ukrywali, że ciągłość współpracy ma wpływ mobilizujący. Świadomość, że trzeba będzie współpracować z tymi samymi osobami w przyszłości, motywuje do autentycznego zaangażowania się i poszukiwania trwałych rozwiązań, nie zaś jedynie do pozorowania chęci znalezienia kompromisu.

Po „ciemnej” stronie księżycy w zasadzie nie prowadzi się dialogu. Relacje między stronami są wrogie. Zamiast woli porozumienia mamy do czynienia z obroną pozycji. Ten model dialogu (a raczej „deficytu dialogu”) wiąże się z dużą nierównowagą sił po obu stronach. Zdaniem związkowców, pracodawcy często nie widzą potrzeby uzgadniania czegokolwiek ze stroną pracowniczą, lekceważą ją, uznając związki zawodowe za „zło konieczne”. Niejednokrotnie do udziału w dialogu pracodawcy delegują osoby, które nie mają odpowiednich uprawnień. Dla strony pracowniczej jest to równoznaczne z lekceważeniem dialogu i jego uczestników.

Z kolei pracodawcy oskarżają stronę związkową o postawę roszczeniową, brak zrozumienia sytuacji ekonomicznej i mechanizmów gospodarczych, a także dbanie o własne interesy kosztem dobra w szerszym znaczeniu.

Oczywiście takie dwubiegunowe spojrzenie jest nadmiernym uproszczeniem, ponieważ zdarza się i tak, że sytuacja jest zmienna albo dialogu po prostu nie ma, gdyż nie zostały stworzone ku temu odpowiednie warunki (brak związków zawodowych, rad pracowników).

Ważnym wyzwaniem dla partnerów społecznych pozostaje „rewitalizacja” obszarów, w których nie stworzono instytucjonalnej bazy dla dialogu społecznego.

Tam zaś, gdzie dialog społeczny występuje, niezmiennym priorytetem powinno być podnoszenie jego jakości.

Próbowaliśmy również określić bariery i możliwości poprawy efektywności dialogu społecznego. Problem ten poruszyliśmy na wszystkich poziomach dialogu: zakładowym, branżowym, regionalnym i centralnym. Poza niewielkimi różnicami, lista czynników obniżających i poprawiających efektywność dialogu wydaje się podobna<sup>2</sup>.

Na pierwszym miejscu znalazła się kwestia zaufania. Uczestnicy dialogu podkreślają, że decydującym czynnikiem powodzenia dialogu jest przekonanie,

<sup>2</sup> S. Portet, R. Towalski, *Raport z badań potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 11–13.

że to, co mówi druga strona, jest prawdą, że są to fakty, a nie próba manipulacji. Konsekwentna realizacja przyjętych ustaleń jest podstawą partnerstwa. Opinię tę podzielają wszystkie strony zaangażowane w dialog społeczny.

Na drugim miejscu wymieniano kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa czy branży. Im większy „komfort finansowy”, tym większa skłonność pracodawców do prowadzenia dialogu społecznego. Znajdując się w trudnej sytuacji, pracodawcy zawężają pole manewru i rzadko kiedy idą na ustępstwa. Na poziomie regionalnym, branżowym i centralnym czynnikiem ten traci na znaczeniu. Jak pokazuje „Pakiet antykryzysowy”, czynnikiem uruchamiającym dialog może być również zła kondycja ekonomiczna.

Trzecie miejsce zajęły kompetencje uczestników dialogu społecznego. Im są one wyższe, tym większa jest szansa na wysoką efektywność dialogu.

Naszym zdaniem, tylko jednoczesne wystąpienie tych trzech czynników warunkuje wyższą efektywność dialogu społecznego, nie wspominając oczywiście o warunkach niezbędnych do prowadzenia dialogu, takich jak autonomia partnerów społecznych, reprezentatywność czy też równowaga sił<sup>3</sup>.

W tym miejscu warto postawić pytanie: „Czy jesteśmy w stanie w jakikolwiek sposób kształtować powyższe czynniki?”. Wydaje się, że zarówno sytuacja ekonomiczna, jak i kapitał zaufania są poza naszymi możliwościami. Zaufanie nie pojawia się w wyniku arbitralnej decyzji, lecz zdobywa się je we wspólnym działaniu. Narzędzia instytucjonalne mogą oczywiście pomóc. Tak jest na przykład w wypadku przejrzystości relacji, która pozwala uwolnić się od pytań i wątpliwości. Pośród tego typu narzędzi można również wymienić wspólny monitoring podejmowanych decyzji. Wspólne ocenianie ich skutków, zbieranie i analiza danych pozwalają zbudować dialog społeczny oparty na zaufaniu oraz wspólnych i akceptowanych działaniach. Proponowane koncepcje szkoleń dotyczą głównie kompetencji uczestników – nie tyle ich cech personalnych, ile *know-how*.

Projektując szkolenia, należy więc zadać sobie kilka istotnych pytań.

„Co leży u źródeł problemu, jakim jest ogólnie niska, zdaniem wielu, efektywność dialogu społecznego?”. Jak już wyjaśniliśmy, składa się na to wiele czynników, między innymi poziom kompetencji. Idąc dalej tym tropem, możemy postawić następane: „Dlaczego kompetencje są problemem?”. Patrząc z naszej perspektywy, dostrzegamy dwa źródła tego problemu. Po pierwsze, nie stworzono do tej pory systemowego rozwiązania w zakresie kształcenia w obszarze dialogu społecznego. Takie przynajmniej wnioski wypływają z analizy doświadczeń szkoleniowych uczestników dialogu społecznego, którym poświęciliśmy pierwszy rozdział niniejszej publikacji. Po drugie, nie dokonano dostatecznego rozpoznania potrzeb szkoleniowych. Nie chcemy przez

<sup>3</sup> Warunki te zostały szerzej opisane na przykład w opracowaniu *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, red. R. Towalski, CPS Dialog, Warszawa 2007, s. 27–29.

to powiedzieć, że jesteśmy pionierami w tej dziedzinie, dzięki jednak bardzo wyężonej pracy ankietów Instytutu Spraw Publicznych oraz firmy PBS udało się nam określić charakter i rozmiary tych potrzeb. Zagadnienie to opisujemy szerzej w rozdziale drugim. Kolejne rozdziały niniejszego opracowania zawierają nasze sugestie dotyczące metod szkoleniowych i organizacji szkoleń. Przygotowując je, korzystaliśmy między innymi z materiałów, jakie udało nam się zebrać w trakcie szkoleń pilotażowych. Rozdział trzeci to prezentacja koncepcji szkoleń, ze szczególnym uwzględnieniem treści merytorycznej poszczególnych zajęć w ramach szkoleń podstawowych i w ramach studiów podyplomowych.

Podsumowanie stanowi opis kompetencji, jakie chcielibyśmy, aby rozwijali uczestnicy dialogu społecznego.

## I. Doświadczenia szkoleniowe uczestników dialogu społecznego

Niniejsza analiza – w której prezentujemy aktualne doświadczenia szkoleniowe w zakresie dialogu społecznego – dotyczy wybranych przykładów szkoleń poświęconych tej problematyce i została przygotowana na podstawie zgromadzonej dokumentacji, przekazanej przez organizacje partnerów społecznych oraz inne podmioty. Do opracowania raportu wykorzystano również materiały poświęcone szkoleniom, które są dostępne na stronach internetowych. Struktura tej części publikacji wygląda następująco:

- wstęp z uwagami ogólnymi,
- opisy wybranych kursów – w ramach tych opisów (podrozdziałów) umieszczono między innymi szczegółowe informacje o przedmiocie i programie szkolenia, a także (jeśli pozwalała na to zgromadzona dokumentacja) zwrócono uwagę, jakie rezultaty przyniosło to przedsięwzięcie edukacyjne (jakie umiejętności i zdolności oraz jaką wiedzę uzyskali w jego trakcie uczestnicy dialogu społecznego),
- podrozdział poświęcony formie szkoleń,
- zakończenie – opracowane przy wykorzystaniu uwag części partnerów społecznych i ekspertów z dziedziny dialogu społecznego (na podstawie rozmów z nimi).

Warto w tym miejscu poczynić jeszcze kilka uwag ogólnych. Po pierwsze, faktem, który istotnie wpłynął na kształt niniejszego opracowania, jest niewielka liczba materiałów szkoleniowych, brak szczegółowych danych na temat szkoleń z zakresu dialogu społecznego, a także niearchiwizowanie w jednym miejscu dokumentacji szkoleniowej przez część organizacji z grupy partnerów społecznych. Powoduje to trudności w zgromadzeniu materiałów, sprawiając, że ich odnalezienie staje się zabiegiem niezwykle czasochłonnym lub nawet całkowicie niemożliwym (było to uciążliwe ze względu na krótki czas przeznaczony na przygotowanie analizy). Po drugie, należy odnotować niechęć do udzielania informacji lub brak osób kompetentnych w interesującym nas zakresie w niektórych organizacjach, choć trzeba jednocześnie wskazać podmioty, które pozytywnie odpowiedziały na nasze zapotrzebowanie – były to między innymi Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Związek Zawodowy Górników w Polsce, Związek Rzemiosła Polskiego i NSZZ „Solidarność”. Mimo wspomnianych trudności, na podstawie zgromadzonego materiału udało się nam jednak dokonać przekrojowej analizy dotychczasowych do-

świadczeń szkoleniowych w zakresie dialogu społecznego. Należy od razu podkreślić, że funkcjonujący dotąd „model edukacji”<sup>4</sup> dotyczący dialogu społecznego w Polsce uwzględniał różne zagadnienia z tego zakresu (przedmiotem szkoleń były zarówno elementarne pojęcia z obszaru dialogu społecznego: „dialog”, „formy dialogu”, „cele dialogu”, jak i różne aspekty polskiego czy europejskiego dialogu społecznego: instytucjonalny, normatywny, historyczny). Za pozytywny objaw trzeba uznać szeroką reprezentację instytucji i organizacji zainteresowanych tą tematyką – nie tylko sami partnerzy społeczni, dostrzegając wielką szansę w dialogu społecznym, podejmują własne działania edukacyjne w tym zakresie, prowadzeniem szkoleń zajmują się bowiem także inne instytucje (wśród których można wymienić między innymi Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Fundację im. Friedricha Eberta, Olsztyńską Szkołę Biznesu).

## I.1. Projekt Phare 2000 „Dialog społeczny”

Uczestnicy dialogu społecznego ukończyli wiele szkoleń, których przedmiotem był europejski dialog społeczny lub dialog na poziomie centralnym czy regionalnym. Ogólną przesłanką (ogólnym celem) tych kursów było poszerzenie wiedzy partnerów społecznych na temat dialogu społecznego przebiegającego na odpowiednich szczeblach, praktyczne przygotowanie do prowadzenia dialogu, a także wzmocnienie i ugruntowanie przekonania partnerów społecznych o dialogu jako efektywnym narzędziu rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych.

W tym ujęciu na uwagę zasługuje **projekt twinningowy Polska-Dania Phare 2000 „Dialog społeczny”**, który obejmował różne działania, między innymi szkolenia pracodawców i związków zawodowych, wizyty studyjne (w Belgii, Danii, Holandii, Hiszpanii, Irlandii) oraz rozwój kultury współpracy i zaufania. Szkolenia, jakie odbyły się w jego ramach, są często wskazywane przez polskich partnerów społecznych jako przykład ich doświadczeń edukacyjnych w zakresie dialogu społecznego. Gdy pytamy partnerów społecznych o ich praktykę szkoleniową w tym obszarze, wówczas właśnie wspomniany projekt niejednokrotnie staje się przedmiotem szerokiego omówienia.

---

<sup>4</sup> Pojęcie „model edukacji” należy rozumieć jako zbiorcze określenie dotychczas przeprowadzonych szkoleń, seminariów, konferencji poświęconych tematyce dialogu społecznego, przy czym trzeba uwzględnić w tym wypadku nie tylko formy kształcenia, których tematem był bezpośrednio sam dialog społeczny, ale także szkolenia pośrednio związane z tą problematyką (tematem przewodnim szkolenia nie był sam dialog społeczny, ale znajdował się on wśród zagadnień poruszanych w trakcie zajęć).

Projekt Phare 2000 „Dialog społeczny” w materii szkoleniowej zakładał w pierwszej kolejności merytoryczne przygotowanie z problematyki dialogu społecznego i przeszkolenie przedstawicieli organizacji polskich partnerów społecznych (Konfederacji Pracodawców Polskich, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Związku Rzemiosła Polskiego, NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych) przez duńskich ekspertów. Przygotowani przez specjalistów z Danii polscy trenerzy zostali poinstruowani, w jaki sposób opracować program szkolenia z obszaru dialogu społecznego, a następnie (w 2003 roku) przystąpili do prowadzenia cyklu kursów dla reprezentantów wymienionych wyżej organizacji. Szkolenia te koncentrowały się na kwestiach związanych z polityką Unii Europejskiej, dialogiem społecznym przebiegającym na poziomie unijnym, a także dialogiem międzysektorowym na szczeblu krajowym i unijnym<sup>5</sup>.

Łącznie w drugim komponencie projektu – „Upowszechnienie wśród partnerów społecznych wiedzy na temat mechanizmów dialogu społecznego” – wyszkolono siedemnastu trenerów, którzy 16 czerwca 2003 roku otrzymali certyfikaty potwierdzające ich przygotowanie do prowadzenia szkoleń w zakresie problematyki dialogu społecznego oraz integracji europejskiej. Ponadto duńscy i polscy trenerzy opracowali materiały i programy edukacyjne przewidziane na dwadzieścia cztery kursy szkoleniowe<sup>6</sup>. Dodatkowym rezultatem realizacji drugiego komponentu projektu Phare 2000 „Dialog społeczny” było przeszkolenie reprezentantów organizacji biorących udział w projekcie i przygotowanie materiałów szkoleniowych służących edukacji członków poszczególnych stowarzyszeń. Obecnie jednak organizacje partnerów społecznych nie dysponują pełnym zestawem tych materiałów.

### 1.1.1. Cele szkoleń Phare 2000 „Dialog społeczny”

Jak wynika z dostępnej dokumentacji szkoleniowej, postawiono sobie zróżnicowane cele (założenia), które miały być osiągnięte w ramach poszczególnych kursów i zajęć. Można wśród nich wyróżnić między innymi:

- propagowanie idei dialogu społecznego,
- pogłębienie wiedzy o dialogu społecznym, jego formach i wymiarze instytucjonalnym,
- przypomnienie społecznych aspektów układów zbiorowych oraz funkcjonowania Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych i Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego,

<sup>5</sup> Informacja dotycząca projektu Phare 2000 – Dialog Społeczny oraz udziału reprezentantów ZRP w projekcie, Warszawa, 23.06.2003, s. 2.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 6–7.

- zmniejszenie nieufności wśród aktorów społecznych,
- przekonanie do dialogu społecznego,
- ugruntowanie poglądu o dialogu jako idei służącej rozwiązywaniu problemów społecznych,
- zaprezentowanie norm i ram prawnych dialogu społecznego w Polsce,
- rozwinięcie umiejętności negocjacyjnych,
- uporządkowanie wiedzy i podzielenie się doświadczeniami z obszaru dialogu społecznego,
- podjęcie refleksji nad sensownością tej idei oraz warunkami prowadzenia dialogu społecznego w Polsce,
- zapoznanie się z europejskim dialogiem społecznym i modelami dialogu społecznego w Unii Europejskiej.

Próba osiągnięcia tak sformułowanych celów miała ułatwić polskim aktorom zbiorowym prowadzenie dialogu społecznego w kraju i aktywny udział w europejskim dialogu społecznym.

### I.1.2. Przedmiot szkoleń

Aby osiągnąć wymienione wyżej cele, uczestnicy podczas kursów zapoznali się z elementarnymi pojęciami z obszaru dialogu społecznego, społecznymi aspektami dialogu bilateralnego i trójstronnego, normatywnymi uwarunkowaniami prowadzenia dialogu, modelami dialogu społecznego w Unii Europejskiej, mieli także możliwość wykształcenia właściwych postaw negocjacyjnych. W materiałach szkoleniowych projektu Phare 2000 „Dialog społeczny” dostępnych dla uczestników znalazły się więc objaśnienia podstawowych pojęć z obszaru dialogu, w tym kategorii partnerów społecznych, istoty, celów i form prowadzenia dialogu społecznego (konsultacje, uzgodnienia, negocjacje zbiorowe), systemów stosunku pracy, a także prezentacje modeli rynków pracy w Europie Zachodniej (pluralizm, etatyzm, neokorporacjonizm) oraz omówienie systemu i praktyki dialogu społecznego w Irlandii, Hiszpanii, Holandii i Danii. W materiałach szkoleniowych projektu uwzględniono również informacje dotyczące dialogu społecznego na poziomie Unii Europejskiej (etapy rozwoju europejskiego dialogu, europejscy partnerzy społeczni, struktury dialogu społecznego Unii Europejskiej, współzależność dialogu społecznego i obywatelskiego na szczeblu Unii Europejskiej).

Wykłady poświęcone wspomnianym wyżej zagadnieniom były uzupełniane trzydniowymi warsztatami szkoleniowymi (zorganizowanymi między innymi od stycznia do maja 2003 roku), na których uczestnicy, co zostało już podkreślone wcześniej, mogli zdobyć wiedzę „na temat dialogu społecznego na poziomie UE, krajów członkowskich UE, w Polsce oraz na temat podsta-

wowych zasad skutecznych negocjacji”<sup>7</sup>, a także praktycznie wykorzystać uzyskane informacje. Na zajęciach posługiwano się takimi „narzędziami szkoleniowymi (dydaktycznymi)”, jak praca w grupach, plansze, skojarzenia, dyskusje plenarne, gry symulacyjne.

Projekt Phare 2000 „Dialog społeczny” nie koncentrował się jednak tylko na wspomnianych działaniach szkoleniowych, obejmował bowiem także **szkolenia członków Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego**, które rozpoczęły się w drugiej połowie 2003 roku pod nazwą „W poszukiwaniu polskiego modelu dialogu społecznego”. Problematyka poruszana podczas tych kursów koncentrowała się wokół zagadnień związanych ze strategiami Unii Europejskiej w obszarze dialogu społecznego, ale wiele uwagi zwracano na kwestie dotyczące dialogu na poziomie regionalnym. „Program szkoleń obejmował następujące elementy:

- przykłady dialogu społecznego na szczeblu zakładowym, lokalnym i regionalnym w państwach członkowskich Unii Europejskiej ze specjalnym odniesieniem do Danii,
- role partnerów społecznych,
- metody osiągania konsensusu,
- techniki dotyczące spotkań i negocjacji,
- techniki rozpowszechniania informacji”<sup>8</sup>.

Podczas szkoleń posłużono się metodą określoną mianem „Warsztatów dla przyszłości”, w ramach których „wyróżniono trzy etapy:

- określenie aktualnych problemów,
- wizja możliwości i działań do wdrożenia w przyszłości,
- propozycje konkretnych kroków do podjęcia w celu podniesienia jakości i skuteczności pracy Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego”<sup>9</sup>.

Partnerzy społeczni uczestniczący w warsztatach opracowali dokument, w którym wskazali sposoby podnoszenia jakości dialogu społecznego w województwach.

### I.1.3. Rezultaty szkoleń

Rezultatem omówionych przedsięwzięć szkoleniowych (zgodnie z uwagami przedstawionymi przez niektórych partnerów społecznych) było „opano-

<sup>7</sup> Szkolenia w ramach projektu twinningowego Polska-Dania Phare PL2000/IB/SO, PL0003-10, „Dialog społeczny” 2002–2003 – [http://www.zrp.pl/dialog/dialog\\_3.asp](http://www.zrp.pl/dialog/dialog_3.asp) [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

<sup>8</sup> Samodzielne Stanowisko do spraw Współpracy z Zagranicą, *Materiał do sprawozdania z działalności Zarządu Związku Rzemiosła Polskiego za okres czerwiec 2003– czerwiec 2004*, s. 8 – <http://www.zrp.pl/dokumenty/sprawozdanie%20SWZ.doc> [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

<sup>9</sup> *Ibidem*.

wanie wiedzy na temat elementarnych zagadnień z obszaru dialogu społecznego, poznanie celów dialogu społecznego przebiegającego na różnych poziomach” (rozpoczynając od zakładowego, a na europejskim dialogu społecznym kończąc), „poznanie metod i narzędzi przydatnych w dialogowej praktyce” (wiedzę zdobytą na kursach członkowie organizacji partnerów społecznych spożytkowali w toku prac Okrągłego Stołu Dialogu Społecznego, który był testem pozwalającym sprawdzić umiejętność praktycznego zastosowania uzyskanych w czasie projektu informacji), a także „upowszechnienie dialogu społecznego, czy też przełamanie [bariery] nieufności panującej w środowisku partnerów społecznych”. Konsekwencją częstej wymiany kadr w organizacjach partnerów społecznych, jak podkreślają rozmówcy z NSZZ „Solidarność”, była jednak utrata znacznej części korzyści osiągniętych dzięki udziałowi we wspomnianych szkoleniach. Głównym powodem tej sytuacji był brak kontynuacji i ciągłości zajęć, a także niemożność prowadzenia ich w tak zintensyfikowanej formie oraz w takim wymiarze i gronie, jak to się działo podczas realizacji opisywanego w niniejszej części analizy projektu Phare 2000 „Dialog społeczny”.

## **I.2. Szkolenia dla sekretarzy i pracowników biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego**

Sekretarze i pracownicy biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego brali udział w licznych szkoleniach organizowanych w latach 2004–2008 przez resort pracy. Ich przedmiotem były zagadnienia z obszaru mediacji, negocjacji, komunikacji, metod rozwiązywania konfliktów, sporów zbiorowych, a także płaszczyzny dialogu społecznego na poziomie Unii Europejskiej (z uwzględnieniem problematyki dialogu obywatelskiego) oraz perspektyw rozwojowych zintegrowanego systemu dialogu społecznego. Poniżej omówiono wybrane szkolenia z tego zakresu, wskazując ich problematykę oraz umiejętności i informacje, jakie mogli zdobyć ich uczestnicy.

### **I.2.1. Przykładowe szkolenia dla sekretarzy i pracowników biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego**

Pracownicy biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego biorący udział w szkoleniu, które odbyło się od 10 do 11 marca 2005 roku, mogli poszerzyć swoją wiedzę z zakresu mediacji. Tematyka kursu obejmowała bowiem następujące zagadnienia: miejsce mediacji w polskich rozwiązaniach prawnych, cele, metody i techniki prowadzenia mediacji, gry mediacyjne. Zo-

stały także omówione aspekty polityczno-prawne, społeczne i kulturowe instytucji dialogu społecznego w Polsce<sup>10</sup>.

W 2008 roku Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zorganizowało między innymi szkolenie poświęcone instytucjom dialogu społecznego i obywatelskiego w Unii Europejskiej, którego uczestnicy zapoznali się z problematyką europejskiego dialogu społecznego. Pracownikom biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego zaprezentowano między innymi definicję dialogu społecznego (informacja, konsultacja, rokowania i podpisywanie porozumień zbiorowych) i aspekty normatywne (Jednolity Akt Europejski z 1986 roku, Wspólnotowa Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników z 1989 roku, Protokół Socjalny z Maastricht z 1992 roku, traktat amsterdamski z 1997 roku, porozumienia partnerów społecznych, Dyrektywa 2002/14/RWE ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej, traktat rzymski ustanawiający konstytucję dla Europy z 2004 roku, traktat lizboński reformujący Unię Europejską z grudnia 2007 roku)<sup>11</sup>. W ramach szkolenia poruszono również zagadnienia związane z pozycją i rolą europejskich partnerów społecznych w działalności prawodawczej Unii Europejskiej oraz tworzeniem prawa na zasadzie porozumienia przez europejskich partnerów społecznych. Ponadto przedstawiono praktyczny wymiar dialogu społecznego na poziomie Unii Europejskiej, omówiono historyczny rys procesu prowadzenia dialogu, z jego punktem wyjścia – europejskim modelem socjalnym, istotą trójstronnego zgranego działania (*tripartite concertation*) i dialogu dwustronnego (mechanizmy, zasady sektorowego dialogu społecznego, rezultaty prowadzenia dialogu społecznego na poziomie wspólnotowym), podjęto rozważania związane z miejscem dialogu społecznego na poziomie firm transnarodowych, a także przedstawiono nowe wyzwania, jakie stoją przed europejskim dialogiem społecznym (między innymi Agenda Społeczna 2005, idea *flexicurity*). Na zakończenie szkolenia pracownikom biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego wyjaśniono zależność między rezultatami europejskiego dialogu społecznego a krajową przestrzenią stosunków zbiorowych (implementacja dyrektyw z zakresu dialogu społecznego, wprowadzanie porozumień autonomicznych).

W grudniu 2008 roku Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej zorganizował szkolenie dla sekretarzy i pracowników biur Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, na którym

<sup>10</sup> *Sprawozdanie z działalności Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego we Wrocławiu w 2005 roku* – [http://www.duw.pl/files/wydzialy/PS/dzialalnosc\\_wkds\\_2005.doc](http://www.duw.pl/files/wydzialy/PS/dzialalnosc_wkds_2005.doc) [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

<sup>11</sup> Program szkolenia – Instytucje dialogu społecznego i obywatelskiego w Unii Europejskiej – [http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Dialogu/program\\_Spala.pdf](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Dialogu/program_Spala.pdf) [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

za priorytetowe zadanie uznano prezentację „specyfiki dialogu społecznego na poziomie regionalnym w Polsce na tle tendencji rozwojowych ujawniających się w krajach Unii Europejskiej”. Równie istotne były także dwie inne kwestie – „relacje między dialogiem przebiegającym na poziomie województw a dialogiem branżowym i lokalnym (zakładowym)” oraz „szanse i zagrożenia dla dialogu społecznego na tle uwarunkowań kulturowych”.

### I.3. Projekt „Dialog społeczny jako platforma terytorialnych paktów aktywizujących rynki pracy”

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” w ramach projektu „Dialog społeczny jako platforma terytorialnych paktów aktywizujących rynki pracy” przeprowadziło liczne szkolenia i warsztaty poświęcone problematyce dialogu społecznego. Projekt był skierowany do:

- członków Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego,
- samorządowców, radnych, prezydentów, burmistrzów, wójtów,
- przedstawicieli instytucji rynku pracy,
- instytucji edukacyjnych,
- organizacji pozarządowych,
- związków zawodowych, organizacji pracodawców<sup>12</sup>.

#### I.3.1. Cel szkoleń

Celem szkoleń było „zaprezentowanie potencjału partnerstwa społecznego” jako „narzędzia”, które pozwala wzmocnić szanse rozwojowe społeczności lokalnych i regionalnych.

#### I.3.2. Przedmiot szkoleń

W trakcie szkoleń przedstawiano między innymi najważniejsze zagadnienia z obszaru dialogu społecznego i partnerstwa społecznego. Uczestnicy kursów zapoznali się na przykład z dialogiem społecznym na szczeblu europejskim (funkcjonowanie Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, dialog autonomiczny partnerów społecznych w Unii Europejskiej) i dialogiem społecznym w Polsce (formy dialogu społecznego, konstytucyjna ranga dialogu społecznego w Polsce, polski model partnerstwa społecznego, paktu społeczne, wymiar instytucjonalny, Trójstronna Komisja do spraw Społeczno-Gospodarczych, Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego, Trójstronne

<sup>12</sup> *Dialog społeczny jako platforma terytorialnych paktów aktywizujących rynki pracy* – <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/31> [dostęp: 23 lutego 2009 roku].

Zespoły Branżowe, Rady Pracowników, układy zbiorowe pracy), skupili się również na kwestii przyszłości polskiego dialogu społecznego na szczeblu centralnym oraz na zagadnieniach diagnozy dialogu społecznego w Polsce i barierach rozwojowych tej idei. Ponadto słuchaczom przedstawiono przykłady efektywnego wykorzystania dialogu społecznego (partnerstwa społecznego) w innych krajach. W trakcie szkoleń odwoływano się przede wszystkim do kategorii lokalnego partnerstwa społecznego, wskazując na warunki tego partnerstwa, jego początki w Polsce, dobre praktyki w tym zakresie, czynniki charakteryzujące społeczność lokalną oraz zapewniające sukces partycypacyjnej formuły pracy ze społecznością lokalną.

Jak podkreślił w dyskusji poświęconej szkoleniom organizowanym przez Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” jeden z uczestników kursów przeprowadzonych w tej instytucji: „Byłem uczestnikiem [...] szkolenia, dzięki któremu zapoznałem się z nowymi technikami negocjacji, pracą w dialogu społecznym. Nauczyłem się głębokiego szacunku dla uczestników dialogu społecznego”<sup>13</sup>.

#### I.4. Projekt „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego”

We wprowadzeniu do niniejszej analizy podkreślono, że szkolenia z zakresu dialogu społecznego są organizowane przez różne podmioty i dotyczą różnych aspektów (poziomów, form) tego zjawiska. Jako przykład można podać przedsięwzięcia edukacyjne w obszarze dialogu społecznego, które są współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego (w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013) i realizowane przez różne organizacje. Jedną z takich inicjatyw jest projekt „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego” (partnerzy projektu: Federacja Związków Zawodowych Pracowników Gospodarki Komunalnej i Terenowej w Polsce, Konfederacja Pracodawców Polskich, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych). Celem ogólnym projektu jest wzmocnienie potencjału partnerów społecznych przez uzyskanie niezbędnych kompetencji do pełnego i świadomego uczestnictwa w procesie dialogu społecznego, czyli doprowadzenie do sytuacji, w której organizacje związkowe i organizacje pracodawców staną się „kompetentnymi uczestnikami dialogu społecznego”. Cele szczegółowe projektu koncentrują się wokół następujących zagadnień:

- usuwanie barier w prowadzeniu efektywnego dialogu społecznego,

<sup>13</sup> Protokół nr PK/1/07 z posiedzenia Prezydium Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego w Opolu w dniu 08.01.2007, s. 3 – <http://www.wps.opole.uw.gov.pl/1wkds/protokoly/20070108.pdf> [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

- przekonanie pracowników i pracodawców o wzajemnych korzyściach, jakie przynosi dialog społeczny,
- podniesienie poziomu wiedzy o dialogu społecznym i przyszłości europejskiego dialogu społecznego,
- poznanie zasad funkcjonowania rad pracowników i Europejskich Rad Zakładowych,
- zwiększenie wiedzy na temat pozyskiwania funduszy strukturalnych przez partnerów społecznych,
- wykształcenie trenerów dialogu społecznego,
- opracowanie podręcznika dobrych praktyk – *Vademecum uczestnika dialogu społecznego*<sup>14</sup>.

Program „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego” był skierowany do członków organizacji partnerskich, wolontariuszy pracujących na rzecz tych organizacji, a także do pracowników Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, Wojewódzkich Rad Zatrudnienia oraz Powiatowych Rad Zatrudnienia (podmioty te stanowią tzw. grupę docelową projektu). W ramach opisywanego projektu zostały między innymi zorganizowane seminaria tematyczne „Styl – Kreacja – Komunikacja” i „Wiedza o dialogu społecznym”.

#### 1.4.1. Seminarium „Styl – Kreacja – Komunikacja”

Seminarium to – w formie spotkań panelowych przeprowadzonych 17–18 i 25–26 listopada 2008 roku – poruszało zagadnienia związane z komunikacją, kreacją i stylem. W ramach panelu pierwszego, poświęconego komunikacji, zwrócono szczególną uwagę na zasady skutecznej komunikacji, komunikację werbalną i niewerbalną, sytuację „odbiorca – nadawca” oraz intencjonalność przekazu. Po wprowadzeniu w formie wykładu odbyły się ćwiczenia, w trakcie których posłużono się między innymi techniką burzy mózgów, pracą w grupach i zabawą w komunikację werbalną („głuchy telefon”). Na kolejnym wykładzie omówiono zagadnienia związane z barierami w komunikowaniu, a w ramach ćwiczeń (praca w trzyosobowych zespołach) podjęto kwestie zasad aktywnego słuchania. Na zakończenie panelu pierwszego uczestnicy szkolenia posłużyli się metodą burzy mózgów, żeby określić zasady dobrej komunikacji, które są ważne w ich aktywności społecznej i zawodowej. Panel drugi seminarium koncentrował się na zagadnieniu kreacji (konflikt, mediacje, negocjacje), w jego ramach poruszono bowiem tematykę konfliktów. Podczas zajęć zwrócono uwagę na to, czym jest konflikt, jakie są jego przyczyny i rodzaje, jakie są sposoby rozwiązywania konfliktów, poruszono także tematykę negocjacji (style, strategie, taktyki negocjacji) i mediacji. Poszczególne

<sup>14</sup> Szerzej o projekcie „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego” – por. [http://kuds.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=77&Itemid=53](http://kuds.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=77&Itemid=53) [dostęp: 5 marca 2009 roku].

wykłady były uzupełnione ćwiczeniami (zastosowano na przykład pracę w grupach). W ramach panelu trzeciego, poświęconego stylowi, uczestnicy zostali zapoznani z autoprezentacją – jej istotą i elementami, dowiedzieli się także, kiedy ma ona istotne znaczenie. Zajęcia odbywały się w formie ćwiczeń.

#### I.4.2. Seminarium „Wiedza o dialogu społecznym”

Seminarium tematyczne „Wiedza o dialogu społecznym” stanowi kolejny przykład działań edukacyjnych podejmowanych w ramach projektu „Kompetentny Uczestnik Dialogu Społecznego”. Kursy z tego zakresu odbyły się 5 grudnia 2008 roku i 22 stycznia 2009 roku. Ich uczestnicy mogli poszerzyć swoją wiedzę między innymi o informacje dotyczące pojęcia partnerów społecznych, rodzajów przetargów interesów grupowych (pluralizm – korporatyzm), a także dialogu społecznego w Polsce na poziomie narodowym, regionalnym i branżowym. Szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia związane z Trójstronną Komisją do spraw Społeczno-Gospodarczych (rys historyczny pierwszej i drugiej Komisji Trójstronnej), instytucjami dialogu społecznego działającymi w ministerstwach i centralnych urzędach państwowych, instytucjami dialogu wielostronnego, obywatelskiego i korporacyjnego, polskim dialogiem branżowym (Trójstronne Zespoły Branżowe), osobliwością rozwiązań dialogowych w branży metalowej, dialogiem regionalnym (Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego – skład, zakres działalności, potrzeba reformy). Poruszono ponadto kwestie perspektyw dialogu społecznego, zasadności czterostronnej formuły dialogu społecznego, dopasowania dialogu regionalnego do dominujących w Polsce wzorców kulturowych, a także zaprezentowano propozycję typologizacji regionów.

W trakcie seminarium podjęto również problematykę dialogu społecznego na poziomie Unii Europejskiej i w krajach członkowskich (wspólnotowa interpretacja dialogu społecznego, uczestnicy dialogu społecznego, organizacje partnerów społecznych w Unii Europejskiej, formalne ramy dialogu, zinstytucjonalizowany dialog społeczny w Unii Europejskiej, harmonijne, zgrane działania, układy ramowe, dyrektywy). Dodatkowo omówiono zagadnienie partnerstwa społecznego (przyczyny polityczne, ekonomiczne i społeczne konstruowania partnerstwa, rozważania terminologiczne, opłacalność budowania partnerstwa), a także dialog społeczny w Polsce i pozostałych postkomunistycznych krajach członkowskich Unii Europejskiej. Zbiór tematów poruszanych na opisywanych seminariach został wzbogacony o prezentację polityki paktów społecznych wraz z objaśnieniem jej podstawowych kategorii (idea paktu społecznego, rozważania terminologiczne, irlandzka i słoweńska praktyka paktów społecznych a polskie doświadczenia w tym zakresie).

## I.5. Projekt „Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej”

Przedsięwzięciem realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 jest projekt „Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej”. W sierpniu 2008 roku Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych wraz z partnerem – Konfederacją Pracodawców Polskich – złożyło w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wnioski o realizację tego projektu. Inicjatywę oceniono pozytywnie, a w styczniu 2009 roku rozpoczęto wdrażanie projektu<sup>15</sup>. Przedsięwzięcie obejmuje liczne szkolenia, seminaria, konferencje i spotkania.

Celem programu, którego realizacją zajmuje się Związek Zawodowy Górników w Polsce, jest „wypracowanie odpowiednich zasad prowadzenia dialogu dwustronnego w branży górniczej”. Działania w ramach projektu obejmują szkolenia poświęcone różnym tematom dotyczącym dialogu dwustronnego, a także seminaria związane z porozumieniami pracodawców i związków zawodowych (dialog dwustronny). Przewidywane są następujące inicjatywy:

- szkolenia podnoszące kwalifikacje trenerów związkowych,
- szkolenia podnoszące umiejętności liderów związkowych,
- seminaria mające na celu wypracowanie zasad prowadzenia dialogu społecznego<sup>16</sup>.

Grupą docelową projektu są członkowie Związku Zawodowego Górników w Polsce oraz Związku Pracodawców Górnictwa Węgla Kamiennego w Polsce.

### I.5.1. Przykładowe szkolenia przeprowadzone w ramach projektu „Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej”

W ramach projektu od 21 do 23 lutego 2009 roku zorganizowano między innymi seminarium otwierające cykl szkoleń, podczas którego reprezentanci strony pracodawców i strony pracobiorców rozmawiali o warunkach zawierania porozumień między przedstawicielami pracowników a zarządem zakładu pracy. Przeprowadzono także szkolenie z zakresu negocjacji (z uwzględnieniem praktycznego aspektu tego zjawiska), prezentując uczestnikom zasady skutecznego negocjowania.

<sup>15</sup> Odczyt *Dialog to najlepsza droga do porozumienia* – por. *Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej* – [http://dialogdwustronny.pl/index.php/Dialog\\_to\\_najlepsza\\_droga\\_do\\_porozumienia](http://dialogdwustronny.pl/index.php/Dialog_to_najlepsza_droga_do_porozumienia) [dostęp: 21 lutego 2009 roku].

<sup>16</sup> Informacja o projekcie – por. [http://dialogdwustronny.pl/index.php/Informacje\\_o\\_projekcie](http://dialogdwustronny.pl/index.php/Informacje_o_projekcie) [dostęp: 20 marca 2009 roku].

Kolejnym szkoleniem przeprowadzonym w ramach opisywanego projektu był kurs poświęcony prawnym aspektom funkcjonowania partnerów społecznych w zakładzie pracy. Uczestników zajęć zapoznano z praktycznymi aspektami ustaw regulujących wzajemne relacje pracodawców i reprezentantów pracowników w obrębie zakładu pracy<sup>17</sup>.

## I.6. Przykłady szkoleń organizowanych przez partnerów społecznych

Oprócz wymienionych projektów, obejmujących liczne szkolenia, seminaria i konferencje, odbyło się również wiele przedsięwzięć organizowanych przez partnerów społecznych. Tematyka tych projektów koncentrowała się na dialogu społecznym, a w ich trakcie poruszano różne zagadnienia z tej dziedziny (warunki i aspekty prawne dialogu, komunikacja, negocjacje).

### I.6.1. NSZZ „Solidarność”

Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność” przeprowadził ponad 2,7 tysiąca własnych szkoleń podejmujących problematykę dialogu społecznego, których celem było wzmocnienie uczestników dialogu społecznego. W trakcie zajęć członkowie komisji zakładowych zdobywali wiedzę o tym, „czym jest sama idea dialogu społecznego, jakie są jej uwarunkowania oraz jaki jest przedmiot dialogu społecznego, czyli – precyzując – na jakich kwestiach powinni koncentrować swoją uwagę jego uczestnicy”. Przedstawiciel NSZZ „Solidarność”, z którym rozmawialiśmy, uważa, że cel szkoleń nie został w pełni osiągnięty, ponieważ związek to żywy organizm, który podlega ciągłym zmianom i dlatego wymaga nieustannej działalności edukacyjnej.

### I.6.2. Porozumienie Związków Zawodowych „KADRA”

Porozumienie Związków Zawodowych „KADRA” prowadziło szkolenia w zakresie dialogu społecznego dla swojego kierownictwa, najczęściej dla członków Komisji Trójstronnej, Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego i Wojewódzkich Rad Zatrudnienia. Nie możemy podać bardziej szczegółowych informacji na temat tych kursów, gdyż nie są one ewidencjonowane. Porozumienie Związków Zawodowych „KADRA” organizowało szkolenia poświęcone problematyce dialogu społecznego zarówno przed 2004 rokiem, jak i później, nawiązało także współpracę w zakresie takich szkoleń między

<sup>17</sup> Aktualności – por. <http://dialogdwustronny.pl> [dostęp: 20 marca 2009 roku].

innymi z europejskimi organizacjami związkowymi, których jest członkiem (EMCEF, CEC-European Managers).

### I.6.3. Związek Zawodowy Górników w Polsce

Także Związek Zawodowy Górników w Polsce organizował przed 2006 rokiem szkolenia poświęcone normatywnym uwarunkowaniom funkcjonowania partnerów społecznych. Kursów z tego zakresu nie prowadzono jednak regularnie, ale okazjonalnie, dostosowując je do zapotrzebowania członków związku (przede wszystkim w związku z aktualizacją przepisów prawnych). Ich rezultatem (zgodnie z opinią przedstawicieli związku) było nabycie przez liderów związkowych (głównych uczestników szkoleń) wiedzy i umiejętności, które wykorzystywali następnie w codziennej pracy. Po 2006 roku związek przeprowadził kursy między innymi z zakresu negocjacji, komunikacji (skuteczne porozumiewanie się w praktyce) i rozwiązywania sporów zbiorowych w polskim prawodawstwie, które doprowadziły – jak twierdzą przedstawiciele organizacji – do zmiany stylu negocjacji i specjalizacji działaczy związkowych w zakresie prawa pracy czy ustawy o związkach zawodowych. Ponadto Związek Zawodowy Górników w Polsce postrzega dzięki szkoleniom stronę rządową i pracodawców nie jako wrogów, ale jako partnerów dialogu, prowadząc dialog oparty na wymianie argumentów i „stawiając na dyskusję merytoryczną”. Jak podkreśla reprezentant związku, trudno jednak ocenić, czy cel szkoleń został już osiągnięty – najprawdopodobniej nigdy nie zostanie on osiągnięty, ponieważ edukacja jest procesem, który nie ma końca.

### I.7. Forma szkoleń

Dotychczasowe szkolenia w zakresie dialogu społecznego<sup>18</sup> w większości były prowadzone w formie **wykładów** wzbogaconych o elementy **warsztatów** (ćwiczeń, metod współuczestniczących), które miały służyć praktycznemu wykorzystaniu (przećwiczeniu) nabytej wiedzy. Wśród stosowanych zróżnicowanych metod szkoleniowych można wyróżnić **pracę w grupach** (na przykład w parach, w których uczestnicy szkolenia mieli skonstruować wypowiedzi zawierające bariery komunikacyjne), **analizę źródeł** (na przykład jako cel zajęć podawano przećwiczenie umiejętności posługiwania się materiałami źródłowymi, uczestnicy otrzymali zaś zadanie, aby posiłkując się tekstem rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 lutego 2002 roku w sprawie Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, napisać skrótowo na planszach

<sup>18</sup> Stwierdzenie to dotyczy wybranych szkoleń w zakresie dialogu społecznego.

odpowiedzi na następujące pytania: „Co określa rozporządzenie?”, „Ilu przedstawicieli – i z jakich organizacji – zasiada w komisji?”, „Jaka jest rola wojewody w komisji?”), **gry symulacyjne** (na przykład przeprowadzono gry negocjacyjne, w których uczestnicy – podzieleni na odpowiednie grupy – mieli za zadanie zapoznać się z określonym problemem, opracować strategię i wybrać taktykę, żeby przeprowadzić negocjacje), **prezentacje, sesje, dyskusje plenarne** (na przykład uczestnicy szkolenia w dyskusji plenarnej mieli się podzielić swoimi refleksjami na temat szkolenia, a następnie, także w dyskusji plenarnej, zastanowić się nad tym, co oznacza odpowiedzialność uczestnika dialogu społecznego). Podczas szkoleń wykorzystywano także inne techniki: skojarzenia (na przykład należało dokończyć zdanie: „Gdy słyszę określenie «dialog społeczny», myślę o...”), „ćwiczenie z kłębkami sznurka”, burze mózgów, omówienie zadań wykonanych na zajęciach.

Co prawda w ramach szkoleń poruszano różne wątki związane z tą formą interakcji między partnerami społecznymi, ale – jak twierdzą niektórzy partnerzy społeczni i eksperci (szkoleniowcy) z zakresu dialogu społecznego – największym problemem był okazjonalny charakter kursów, brak ciągłości i kontynuacji, wybiórczość zagadnień (szkolenia nie obejmują większych partii materiału), częste zmiany w gronie partnerów społecznych, a także objęcie szkoleniami zbyt małej liczby osób (tylko określone grupy). Szkolenia te przyniosły jednak pozytywne rezultaty, doprowadziły bowiem między innymi do upowszechnienia idei dialogu społecznego, prowadzenia dialogu trójstronnego, zdobycia wiedzy o narzędziach, celach, metodach dialogu społecznego.

Potwierdzają to wyniki badań na temat potrzeb szkoleniowych.

Jak wynika z wypowiedzi respondentów, niezależnie od szczebla i poziomu prowadzonego dialogu społecznego, udział w szkoleniach był cennym doświadczeniem.

Na poziomie centralnym zdecydowana większość respondentów twierdziła, że odbyła liczne szkolenia, kursy lub studia podyplomowe podnoszące kompetencje niezbędne do uczestnictwa w dialogu społecznym (mediacje, negocjacje, wiedza na temat dialogu społecznego, prawo)<sup>19</sup>.

Wypowiedzi uczestników zaangażowanych w dialog branżowy można podzielić ze względu na zawartość merytoryczną szkoleń. Ogólnie respondenci podkreślali, że osoby biorące udział w dialogu społecznym na poziomie branżowym posiadają specjalistyczną wiedzę, nie wymagają więc dodatkowych kursów z zakresu specjalizacji. Dodawali jednak, że choć sami biorą udział w licznych szkoleniach, to jednak za równorzędny element kształcenia uwa-

<sup>19</sup> Tylko nieliczni badani przyznawali, że nie uczestniczyli w żadnych szkoleniach, kursach czy studiach podyplomowych przydatnych z punktu widzenia uczestnika dialogu. Zazwyczaj dotyczyło to osób, które od niedawna zajmują się dialogiem społecznym.

żają pracę indywidualną. Duży niedosyt pozostawiały, ich zdaniem, szkolenia w zakresie kompetencji społecznych, jak techniki negocjacyjne, sztuka przemawiania, wywieranie wpływu na innych czy kreowanie wizerunku: „Ludzie łakną tej wiedzy, ale sami tego nie powiedzą. Poza tym wyuczonych technik negocjacyjnych nigdy nikt nie stosuje wprost. Trzeba robić mutacje, bo to od razu widać, że ktoś «idzie książką». Czyli potrzebna jest i wiedza ogólna, i znajomość sposobów komunikowania. Przekazywanie wiedzy musi być jednak różnicowane co do tempa i treści”.

Respondenci na szczeblu branżowym i zakładowym zwracali uwagę, że kwestia szkoleń nie zawsze może zastąpić tzw. czynnik ludzki (predyspozycje): „Każdy lider związkowy to jest albo samorodek, albo wyuczony – i tę komunikację musi mieć, bo nie zostałby liderem. Te umiejętności musi mieć każdy, im wyżej w strukturze i im trudniejsze pole negocjacji”, „[...] byłem świadkiem, jak w sejmie jeden świetny ekspert, fantastyczny człowiek, wystąpił publicznie i spalił na panewce. Gdyby dał to komuś innemu, kto by to sobie dwa razy wcześniej przeczytał, to znakomicie by wystąpił. A tak polegliśmy. Być może nie można wszystkich nauczyć wszystkiego”.

Na poziomie zakładowym zaznaczyła się również ostra asymetria w dostępie do szkoleń pracodawców i działaczy związkowych.

Jak twierdzili działacze związkowi, pracodawcy znacznie bardziej angażują się w szkolenia, zwłaszcza dotyczące kompetencji społecznych. Jest to związane zarówno ze szczególną uwagą, jaką poświęcają doksztalcaniu, jak i z większymi możliwościami ich organizacji: „[...] pracodawcy kładą duży nacisk na szkolenia osób, które ich reprezentują”, „[...] jest więcej szkoleń dla pracodawców w zakresie kompetencji społecznych”, „[...] pracodawca jest nastawiony na kształcenie ustawiczne, ale raczej wysokiej jakości. Kobiety-menedżerowie z działu zasobów ludzkich jeżdżą od czasu do czasu na szkolenia firmowe do Warszawy. Są doświadczone”.

Niepokojącym zjawiskiem jest deficyt szkoleń dla pewnej grupy związkowców, przede wszystkim z mniejszych organizacji, nienależących do dużych central związkowych. Te ostatnie korzystają zwykle z całociowych szkoleń organizowanych we własnym zakresie – w ramach federacji lub regionalnych struktur danego związku.

Reasumując, respondenci na ogół cenili sobie wiedzę zdobytą w trakcie szkoleń. Warto podkreślić, że większość rozmówców uczestniczyła w takich kursach. Potwierdziła się jednak teza o silnej decentralizacji i braku koordynacji prowadzonych szkoleń. Zdecydowaną przewagę mają w tym zakresie pracodawcy. Jest to widoczne głównie na poziomie zakładowym, na którym pracodawcy są bardziej zaangażowani w procedury szkoleniowe, zwłaszcza dotyczące kompetencji społecznych. Wiąże się to między innymi z większymi możliwościami ich organizacji.

Z wyników uzyskanych na tym szczeblu można wnioskować, że biorący udział w dialogu przedstawiciele pracodawców posiadają szerokie kompetencje i związany z tym mandat do reprezentowania pracodawcy.

Problem niedostatku szkoleń pojawia się po stronie pracowników. Zdaniem części związkowców, podczas gdy pracodawcy dysponują wyspecjalizowaną, dobrze wyszkoloną kadrą, przedstawiciele pracowników korzystają z takich usług raczej okazjonalnie. Trochę lepsza jest sytuacja na wyższych szczeblach, na których uczestnicy mają możliwość uczestniczenia przede wszystkim w szkoleniach zawodowych.

Obie strony są jednak zgodne co do tego, że wiedzy nigdy nie jest za dużo. Wielu respondentów podkreślało, że choć sami biorą udział w licznych szkoleniach, to pogłębianie wiedzy uznają za niezbędny warunek efektywności prowadzonego dialogu. Zwłaszcza że związek między zasobem kompetencji uczestników a efektywnością dialogu jest oczywisty dla wszystkich, którzy uczestniczyli w naszym badaniu.

## II. Identyfikacja kompetencji warunkujących efektywność dialogu społecznego oraz potrzeb w zakresie szkoleń

Współcześnie uznaje się, że kompetencje to cechy jednostki, które są przez nią odpowiednio i konsekwentnie wykorzystywane w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Przyjmując perspektywę funkcji, jaką pełni uczestnicy – nie zaś tego, kto pełni funkcję – w analizie kompetencji bierzemy przede wszystkim pod uwagę wiedzę i umiejętności korzystania z posiadanej wiedzy<sup>20</sup>. Jest to oczywiście jedna z wielu definicji, ale – jak pisał Ron Zemke – „«Kompetencja», «kompetencje», «modele kompetencji» czy też «szkolenia oparte na kompetencjach» to słowa, które mogą oznaczać to, co akurat ma na myśli wypowiadająca je osoba. Źródłem tego problemu nie są złośliwość, głupota czy marketingowa chciwość, lecz raczej podstawowe różnice proceduralne i filozoficzne, występujące między osobami próbującymi zdefiniować te pojęcia i rozwijać ich koncepcje. Osoby te dążą do wypracowania modelu, który umożliwi wszystkim nam wykorzystywanie kompetencji w prowadzeniu bieżących prac z zakresu szkoleń pracowników»<sup>21</sup>.

Definicja przyjęta w niniejszym opracowaniu ma relatywnie wąski charakter, ale dotyczy elementów możliwych do kształtowania we w miarę krótkim czasie, zgodnie z filozofią szkoleń, która zakłada, że powinny one przynosić natychmiastowe i ściśle określone rezultaty w zakresie wydajności, a ich charakter powinien być zgodny z wymaganiami organizacji<sup>22</sup>.

Jeśli chcemy spełnić powyższy warunek, naszym celem musi być podnoszenie wiedzy i kształtowanie umiejętności. Postawy indywidualne, które są często wymieniane jako element kompetencji, pozostają poza naszym wpływem.

Prostym sposobem podniesienia kompetencji jest przeprowadzenie szkoleń dla uczestników dialogu społecznego, w trakcie których osoby szkolone będą miały okazję uzupełnić swoją wiedzę i zwiększyć umiejętności jej wykorzystywania.

<sup>20</sup> Ujęcie to jest zgodne z definicją przyjętą przez Komisję Europejską w dokumencie *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Komisja Europejska 2008, „Edukacja i kultura”, s. 11.

<sup>21</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, przeł. M. Witkowska, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 34.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 172.

Jak podkreślają eksperci, warunkiem stworzenia solidnych fundamentów szkolenia jest precyzyjne rozpoznanie i dogłębna analiza potrzeb, które ma ono zaspokoić<sup>23</sup>. To właśnie potrzeby stają się punktem odniesienia, a nie „jedynie słuszne” techniki szkoleniowe.

W tym celu zostały przeprowadzone badania na temat potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego.

Intencją badaczy było uzyskanie od uczestników dialogu społecznego na różnych poziomach informacji dotyczących ich potrzeb szkoleniowych. Zebrane dane posłużyły następnie do stworzenia profili kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego oraz opracowania niniejszej koncepcji szkoleń w zakresie podnoszenia kompetencji uczestników dialogu społecznego.

Zgodnie z przyjętym założeniem, przy opracowywaniu profili kompetencyjnych została uwzględniona potrzeba zróżnicowania szkoleń w obrębie **dwóch podstawowych modułów**:

1. „ABC dialogu: kompetencje niezbędne (elementarne) dla uczestnictwa w procesie”, który ostatecznie nazwano modułem podstawowym.
2. Szkolenie specjalistyczne, ostatecznie nazwane modułem opcjonalnym.

Istotnym elementem badania było odniesienie profili kompetencyjnych na wybranym poziomie do poszczególnych **etapów dialogu społecznego**: planowania, inicjacji i prowadzenia, realizacji ustaleń, monitoringu i ewaluacji. Dzięki temu otrzymaliśmy siatki profili kompetencyjnych uwzględniających poszczególne etapy dialogu.

Badania potrzeb szkoleniowych zrealizowano wśród uczestników dialogu społecznego na poszczególnych poziomach dialogu:

- **poziom zakładowy**: Badania przeprowadzono w 27 przedsiębiorstwach (sześć z nich było spółkami Skarbu Państwa, dwadzieścia jeden – podmiotami sprywatyzowanymi lub prywatnymi)<sup>24</sup>. Największy zakład zatrudniał ponad 5 tysięcy osób, najmniejszy – około 120 pracowników. W badaniu wzięło udział łącznie 75 osób (na ogół przedstawiciele największych zakładowych organizacji związkowych i osoby odpowiedzialne ze strony pracodawcy za kontakty ze związkami zawodowymi).

<sup>23</sup> T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, przeł. L. Wójcik, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 13.

<sup>24</sup> Przyjmując, że fundamentami efektywnego dialogu społecznego są: demokracja, która zapewnia autonomię partnerom społecznym, i wolny rynek, który determinuje racjonalność ekonomiczną partnerów społecznych, z próby wyłączyliśmy przedsiębiorstwa państwowe i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. W ten sposób chcieliśmy otrzymać możliwie najbardziej oczyszczoną próbę przedsiębiorstw, w których partnerzy społeczni w niewielkim stopniu podlegają presji politycznej i muszą uwzględniać rachunek ekonomiczny, co w znacznym stopniu ogranicza sferę roszczeniową.

- **poziom regionalny i branżowy:** W wypadku dialogu społecznego w układzie regionalnym w badaniu udział wzięli przedstawiciele piętnastu Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego. Uczestnikami badania byli reprezentanci czterech stron: rządowej, samorządowej, pracodawców i pracowników (związki zawodowe). W wypadku dialogu branżowego w badaniu uczestniczyli przedstawiciele pięciu najbardziej aktywnych branżowych zespołów trójstronnych (między innymi zespołu do spraw budownictwa i zespołu do spraw hutnictwa).
- **poziom centralny:** W badaniu uczestniczyli przedstawiciele wszystkich stron zaangażowanych w dialog w Komisji Trójstronnej do spraw Społeczno-Gospodarczych. Respondentami były osoby wskazane jako eksperci zajmujący się kwestią dialogu społecznego w wymienionych instytucjach. Przeprowadzono także rozmowy z ekspertami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 5.5.1 w zakresie dialogu społecznego – przedstawicielami Panelu Ekspertów. O opinię na temat roli kompetencji w podnoszeniu jakości dialogu społecznego poproszono również mediatorów z listy mediatorów przy ministrze pracy i polityki społecznej.

Zanim wykażemy silny związek między zasobem kompetencji, jaki – zdaniem respondentów – powinni posiadać uczestnicy dialogu, a efektywnością tego procesu, chcielibyśmy poświęcić kilka słów problemom, jakie mieli nasi rozmówcy ze zdefiniowaniem kompetencji.

Rozpocznijmy od poziomu zakładowego, na którym na pytanie: „W jaki sposób rozumie Pan (Pani) termin «kompetencje»?” respondenci udzielali dwóch typów odpowiedzi:

- kompetencje to umiejętności, wiedza i doświadczenie,
- kompetencje to zakres posiadanych uprawnień.

Część badanych, którzy twierdzili, że kompetencje to umiejętność, wiedza i doświadczenie, wspomniała, że na kompetencje składają się również indywidualne predyspozycje oraz osobowość: „Kompetencje to konglomerat wiedzy i doświadczenia, umiejętności posiadanych oraz predyspozycji osobowościowych”. Kompetencje w drugim znaczeniu były utożsamiane z zakresem obowiązków i uprawnień: „Ja w głosowaniu uzyskałem kompetencje, żeby reprezentować związek na zebraniach z zarządem, więc kompetencje to uprawnienia, upoważnienia do prowadzenia dialogu, pełnomocnictwo”.

Na wyższych poziomach dialogu społecznego kompetencje były definiowane bardziej jednoznacznie i wiązane w zasadzie ze sferą doświadczenia i umiejętności, choć pojedynczy rozmówcy nawiązywali do sfery uprawnień, w jakie zostali wyposażeni jako uczestnicy dialogu.

Aby uniknąć nieporozumień, zawężiliśmy definicję kompetencji do cech i umiejętności osób zaangażowanych w dialog, które są przez nie wykorzystywane odpowiednio i konsekwentnie w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników.

Tak rozumiane kompetencje zostały uznane powszechnie za czynnik ważny, wręcz kluczowy, we wzmacnianiu efektywności dialogu społecznego.

Respondenci z poziomu centralnego uznali, że dzielenie zadań zgodnie z kompetencjami poszczególnych osób stanowi sposób na poprawę jakości dialogu.

Podobnie uważali uczestnicy dialogu społecznego na poziomie regionalnym i branżowym: „Jak patrzę na całość, to dostrzegam, że wszystkie kompetencje są potrzebne. Żeby ten dialog rzeczywiście funkcjonował jak należy, są potrzebne zarówno kompetencje społeczne, jak i umiejętności komunikowania się, przekazywania swoich pomysłów, które trzeba umieć uzasadnić. [...] Żeby dialog funkcjonował należycie, wszystkie te trzy strategie, trzy kategorie, muszą wystąpić wspólnie”.

Równie jednoznaczne były wypowiedzi uczestników dialogu na poziomie zakładowym. Kompetencje w opinii tych badanych są jednym z czynników determinujących efektywność dialogu społecznego: „Najważniejsze są kompetencje, ponieważ wszystko inne wynika z kompetencji. Jeśli ktoś jest niekompetentny, to patrzy na drugą stronę jak na wroga albo przecenia wielkość tej drugiej strony, albo nie docenia. [...] Dużym ułatwieniem, jeśli chodzi o prowadzenie rozmów na trudne tematy, jest wiedza i doświadczenie stron”.

Choć rola kompetencji jest bezdyskusyjna, wątpliwości pojawiają się wraz z wprowadzeniem podziału kompetencji na:

- społeczne,
- zawodowe,
- techniczne.

Z punktu widzenia dialogu zakładowego, im więcej jest kompetencji i im szerszy jest ich zakres, tym lepiej dla efektywności dialogu na tym poziomie. Idealny uczestnik dialogu społecznego posiada wszelkie kompetencje, które odpowiadają potrzebom wynikającym z bycia uczestnikiem dialogu społecznego.

Wypowiedzi respondentów podkreślały interakcyjny charakter kompetencji: „[...] wszystkie trzy sfery kompetencji się przenikają”.

Na poziomie regionalnym respondenci twierdzili, że w wykonywanej przez nich pracy przydatne są przede wszystkim kompetencje społeczne i zawodowe, a zdecydowanie mniejszą rolę odgrywają kompetencje techniczne.

Kompetencje zawodowe są ważne i potrzebne, ponieważ osoby zaangażowane w dialog społeczny zajmują się ogromnym zakresem spraw, poszukują pomysłów rozwiązania różnych problemów i opracowują te rozwiązania. Taka działalność wymaga wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego.

Respondenci zwracali również uwagę na znaczenie kompetencji społecznych. Niektórzy uznali je nawet za ważniejsze niż kompetencje zawodowe. W praktyce o sukcesie współpracy często decydowały umiejętności „miękkie”

reprezentantów poszczególnych stron dialogu, szczególnie umiejętność słuchania, otwartość na odmienne poglądy, komunikatywność, asertywność, umiejętność negocjowania.

W podobny sposób wypowiedzieli się uczestnicy dialogu na poziomie branżowym, uznając dominującą rolę kompetencji zawodowych, ponieważ prowadzenie dialogu na tym poziomie wymaga specjalistycznej, często hermetycznej wiedzy na temat funkcjonowania danego sektora: „Jeśli rozmawia się o sprawach branży, to jest ważne, żeby ludzie tę branżę znali. Zdarza się, że nagle trafiają się tzw. eksperci ogólni, którzy znają branżę na przykład kolejową, bo dwa razy jechali do babci pociągiem i mieli kolejkę Piko. To wprowadza nerwowość po obu stronach, gdy ktoś tak się zachowuje, bo to budzi opór ludzi”.

Respondenci uczestniczący w dialogu na poziomie centralnym sugerowali przede wszystkim wzmocnienie kompetencji zawodowych. Uważali, że takiego wsparcia potrzebują konkretne osoby, niezależnie od strony dialogu społecznego, którą reprezentują: „[...] większym problemem jest wiedza merytoryczna, czyli przedmiot negocjacji”, „[...] to zależy od poszczególnych osób. Nie można tutaj przedstawić tego tak, że strona związkowa albo strona pracodawców jest przygotowana lepiej albo gorzej. To zależy od poszczególnych osób”.

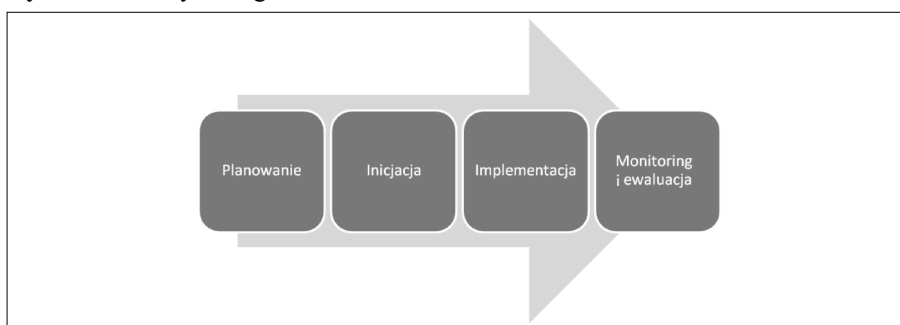
Rozmówcy rzadko poruszali temat kompetencji technicznych. Dopytywani o tę kwestię, wskazywali znajomość języków obcych. Deficyt znajomości języków obcych jest jednak raczej problemem ogólnospołecznym niż specyfiką uczestników dialogu społecznego.

Respondenci zwracali również uwagę na niezwykle istotną rolę kompetencji jako czynnika określającego poziom równowagi między stronami dialogu. Strona, której reprezentanci są lepiej przygotowani pod względem kompetencji zawodowych i społecznych, zyskuje przewagę nad stronami, których przedstawiciele są słabiej przygotowani. Świadomość dużej różnicy poziomu wiedzy i umiejętności między reprezentantami poszczególnych stron lub organizacji może wywoływać u osób gorzej przygotowanych pewien dyskomfort psychiczny – osłabiać pewność siebie, zniechęcać do zabierania głosu, budzić obawy przed ośmieszeniem się lub zaszkodzeniem własnej stronie jakąś niefortunną wypowiedzią. Te negatywne uczucia i przekonania, nawet gdy są wyolbrzymione lub bezzasadne, mogą prowadzić do ograniczenia własnej aktywności lub przyjęcia roli wyłącznie biernego obserwatora. Z kolei wyrównany poziom kompetencji przedstawicieli poszczególnych stron wzmacnia równowagę sił między stronami i w ten sposób podnosi efektywność dialogu społecznego.

Zróźnicowanie rangi potrzeb szkoleniowych wynika ze stopnia złożoności organizacyjnej poszczególnych poziomów dialogu.

Jak już pisaliśmy, dialog społeczny nie jest pojedynczym wydarzeniem, ale ciągłym procesem planowania i realizacji planów. Na ogół przebiega w kilku fazach (rysunek 1), podobnie jak cykl projektowy.

**Rysunek 1.** Fazy dialogu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Joint meeting on Social Dialogue in the health service: Institutions, capacity and effectiveness*, International Labour Office, Geneva 2002, JMHS/2002/11.

Fazy dialogu zaprezentowane na rysunku 1 są ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie zależne. Uważa się jednak, że etap planowania odgrywa niezwykle istotną rolę, dlatego planowanie powinno się opierać na ciągłej analizie aktualnej sytuacji i nawiązywać do sytuacji w branży lub w zakładzie. Etap planowania stanowi odzwierciedlenie procesu osiągnięcia konsensusu, wzajemnego zrozumienia i uznawania się stron, jednocześnie zaś jest momentem definiowania wskaźników służących poprawie efektywności dialogu.

Planowanie wymaga poczynienia następujących ustaleń: kto będzie w proces planowania zaangażowany, w jaki sposób zostanie określony przedmiot negocjacji, jakie cele chcą osiągnąć strony, jakimi narzędziami dialogu zamierzają się posługiwać, jakie są ograniczenia czasowe.

Na etapie planowania następuje proces budowania kultury zaufania i wspólnego rozumienia sytuacji.

Jeśli proces dialogu jest dobrze zaplanowany i przygotowany, to jego wdrożenie jest zabiegiem czysto technicznym i zależy wyłącznie od jasnego i klarownego przekazu informacji.

Inną sprawą jest „utrzymywanie dialogu przy życiu”, co oznacza ciągle pobudzanie zainteresowania partycypacją w procesie dialogu.

Istotnym elementem prowadzenia dialogu społecznego jest jego monitoring i ewaluacja. Chodzi przede wszystkim o monitoring i ewaluację postępów w tym procesie<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> B. Herzberg, A. Wright, *The public-private dialogue handbook. A toolkit for business environment reforms*, OECD, 2006, s. 66.

Na potrzeby badań przyjęto, że proces dialogu społecznego w ujęciu modelowym przebiega w czterech etapach:

- opracowanie strategii działania,
- prowadzenie dialogu,
- realizacja przyjętych uzgodnień,
- monitoring i ewaluacja procesu dialogu.

Nasza propozycja nie budziła większych wątpliwości. Niektórzy respondenci podchodzili do niej niemal entuzjastycznie: „O takie etapy byśmy prosili, bo to jest najpiękniejszy układ, jaki jest możliwy. Marzenie”.

W wielu wypadkach respondenci potwierdzali, że poszczególne etapy pokrywają się z rzeczywistymi fazami ich pracy. Na poziomie Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego rozmówcy zastrzegali, że w praktyce rzadko dochodzi do etapu realizacji przyjętych ustaleń. Wnioski formułowane na posiedzeniach trafiają do osób potencjalnie zainteresowanych (strony zaangażowane, Komisja Trójstronna, odpowiednie resorty) jako propozycje albo opinie.

Za realizację ustaleń są odpowiedzialne inne instytucje, na co Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego nie mają wpływu. Zdaniem znacznej części respondentów, komisje nie mają również możliwości monitorowania i ewaluacji procesu dialogu społecznego. Dotyczy to głównie spraw, których rozwiązanie wykracza poza możliwości decyzyjne szczebla wojewódzkiego. Wynika to, jak twierdzą rozmówcy, z ograniczeń, jakie narzuca umocowanie prawne Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego: „Taki model jest, tylko że nie bardzo możemy monitorować, bo nie mamy na to środków. Strategie to jest określenie na wyrost. Pojawiają się tematy, które omawiamy jako problemy, jakie są w naszym regionie”, „Jeśli nasze wnioski idą na tak zwany szczebel centralny, to niektóre rzeczy po prostu jakby się kończą. Nasz wniosek poszedł, ale co dalej ustawodawca z tym zrobi, to już dowiadujemy się ostatni”.

Część badanych twierdziła, że realizuje pełny model dialogu. Było to możliwe głównie dzięki dużemu zaangażowaniu i konsekwencji osoby wojewody, który nie ograniczał się do przesłania wniosku, ale dbał o uzyskanie informacji zwrotnej i organizował spotkania, na których omawiano stan realizacji postulatów: „Oczywiście monitorowanie następuje przez samą Wojewódzką Komisję Dialogu Społecznego, ponieważ rozliczamy każdy problem na kolejnej komisji dialogu społecznego, na której wojewoda jako przewodniczący informuje, co z danym problemem się zdarzyło, co się działo”.

Najwięcej trudności z dopasowaniem swoich ocen do poszczególnych etapów mieli respondenci z poziomu zakładowego.

Pierwszy etap, zdaniem rozmówców, to diagnozowanie określonego problemu (sformułowanie problemu, znalezienie pomysłu na zmianę). Uczestnicy dialogu nie wykorzystują jednak narzędzi planowania strategicznego, nie

zadają sobie kluczowych pytań strategicznych: „Gdzie jesteśmy?”, „Gdzie chcemy być?”, „Jak do tego dojść?”. Ocena tego etapu dialogu była jednoznaczna: „Jeśli chodzi o planowanie – tego się nie planuje, to samo wychodzi”.

Diagnoza i formułowanie problemu, którego dokonują uczestnicy dialogu, ma relatywnie niewielkie znaczenie i oznacza bieżące reagowanie na problemy i zmianę.

Niemniej jednak część respondentów podkreślała znaczenie myślenia strategicznego: „Jeśli chodzi o sporządzanie planów, to trzeba mieć wizję, wyobrażenie tego, co ma być, do czego dążymy. Bardzo trudno jest negocjować sposób rozdysponowania środków na fundusz płac za dziesięć lat. Jak jest potrzebna możliwość spojrzenia wizjonerskiego, do przodu, to ja się będę taplał w błocie i nie będę miał pojęcia, dokąd pójść, będę starał się coś tam ugrać, ale nie będę wiedział, czemu to ma służyć”.

Dialog na poziomie zakładowym, zdaniem większości respondentów, kończy się po zamknięciu rozmów i przyjęciu ustaleń. Wtedy dochodzi do realizacji ustaleń.

Rozmówcy w zasadzie nie mówili o monitoringu i ewaluacji, a pytani o monitoring odpowiadali, że coś takiego nie funkcjonuje w praktyce. Jeśli w trakcie rozmów dochodzi do pewnych ustaleń, to albo się je realizuje, albo nie, tym samym nie występuje problem monitoringu: „Patrzę na ten magiczny odcinek [z kasy] i widzę, czy ustalona podwyżka jest, czy też jej nie ma. Monitoring i kontrola jest o tyle, że jeśli nie ma głosów krytycznych, to uznajemy, że dany proces przebiega OK. Gdy się jednak pojawiają jakieś głosy niezadowolenia, to wyzwala się mechanizm zmiany stanowiska czy negocjacji”.

Reasumując, respondenci nie podważają w swoich opiniach zasadności przyjętego modelu. Jest to informacja cenna, pochodzi bowiem od uczestników dialogu społecznego, którzy na co dzień prowadzą dialog w mniejszym lub większym stopniu oparty na powyższym schemacie.

## II.1. Etapy dialogu, poziomy dialogu i niezbędne kompetencje

Podział procesu dialogu społecznego na etapy, przy zachowaniu czteroszczeblowego schematu dialogu (poziom zakładowy, poziom branżowy, poziom regionalny, poziom centralny), pozwolił relatywnie dokładnie zlokalizować kompetencje niezbędne i przydatne na poszczególnych etapach. Na ogół pewna wizja kompetencji koniecznych do pełnienia określonych funkcji w dialogu pokrywała się z listą potrzeb szkoleniowych.

Wskazania respondentów w dużym stopniu potwierdzają informacje uzyskane z odpowiedzi na pytanie dotyczące kompetencji niezbędnych do prowa-

dzenia dialogu w ogóle. Pojawiły się jednak pewne istotne różnice. Po pierwsze, im wyższy szczebel dialogu, tym mniej kompetencji. Po drugie, konkretyzacja sposobu, w jaki przebiega dialog, powodowała, że respondenci ograniczali wachlarz kompetencji niezbędnych do efektywnego prowadzenia dialogu.

Najszerzy zestaw kompetencji sygnalizowali uczestnicy dialogu społecznego na poziomie zakładowym (rysunek 2).

**Rysunek 2.** Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie zakładowym (monitoring właściwie nie występuje<sup>26</sup>)



Na poziomie zakładowym kompetentny uczestnik dialogu społecznego musi mieć sobie radzić z całym wachlarzem problemów i tematów. Dlatego respondenci uznali za niezbędne łączenie różnych kompetencji oraz wykorzystywanie posiadanej wiedzy i nabytych umiejętności w praktyce, a na ich podstawie reagowanie na zmianę i tworzenie nowych kompetencji: „[...] raczej te kompetencje się na siebie nakładają, w różnym czasie są potrzebne różne rzeczy, to wszystko się nakłada, to żyje”.

Nie oznacza to jednak, że respondenci mieli problemy z przypisaniem konkretnych kompetencji do poszczególnych etapów. Na etapie planowania kluczowe były kompetencje zawodowe: „Na etapie planowania najważniejsze są kompetencje zawodowe. Najpierw musimy wiedzieć, co to jest dialog i do czego służy, a potem wykorzystywać swoje kompetencje w związku z prowadzonym procesem dialogu”.

<sup>26</sup> Respondenci na poziomie zakładowym nie byli w stanie powiedzieć, jakie kompetencje są niezbędne do prowadzenia monitoringu.

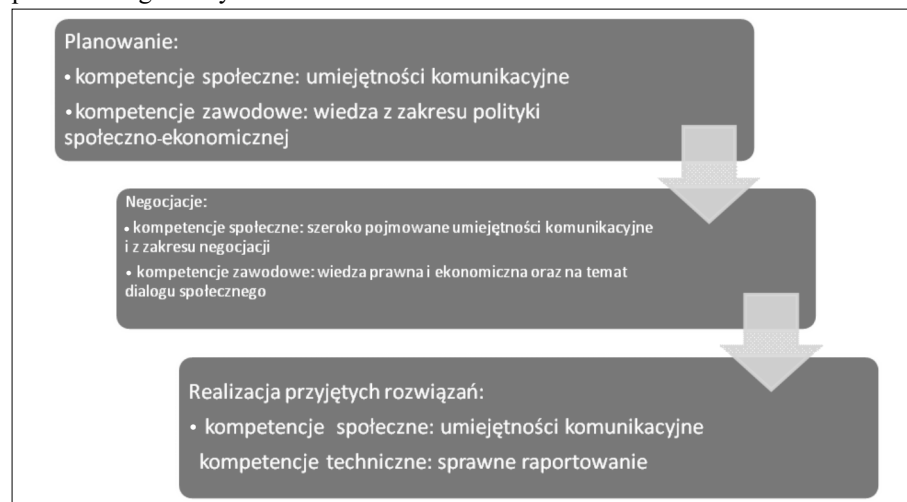
Na etapie negocjacji zakres niezbędnych kompetencji jest szerszy i obejmuje zarówno kompetencje zawodowe, jak i społeczne: „Etap negocjacji jest czasem bardzo trudny, nie tylko umiejętności społeczne są wtedy niezbędne. Aby negocjacje były sensowne, konieczna jest wiedza o temacie, którego dotyczą”.

Większość badanych miała jednak kłopot ze wskazaniem kompetencji, jakie są potrzebne na etapie realizacji ustaleń. W organizacji zajmują się tym wyznaczone jednostki (księgowość, dział personalny), w których są zatrudnione osoby zawodowo przygotowane do tego typu działań.

Jeszcze mniej do powiedzenia respondenci mieli na temat kompetencji niezbędnych do monitoringu, ponieważ etap ten nie jest częścią dialogu na poziomie zakładowym. Radykalne skrócenie procesu dialogu – w zasadzie do negocjacji – można interpretować jako brak trwałych procedur dialogu między związkami zawodowymi i pracodawcą oraz odzwierciedlenie ograniczonego znaczenia, jakie nadaje się dialogowi społecznemu na tym poziomie.

Trochę inaczej wygląda układ kompetencji na poziomie regionalnym (rysunek 3).

**Rysunek 3.** Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym



Na etapie planowania przeważały kompetencje społeczne: umiejętność komunikowania się, elastyczność, myślenie strategiczne. Niewielka część badanych mówiła o konieczności posiadania profesjonalnej wiedzy na temat poruszanych zagadnień. Tymczasem na etapie negocjacji, zdaniem respondentów, niezbędne stają się kompetencje zawodowe, które rozmówcy określali mianem „wiedzy”. Konsekwentnie proszeni o sprecyzowanie, o jakie kompetencje zawodowe chodzi, badani zaczęli niespodziewanie wymieniać przede wszystkim kompetencje społeczne: umiejętność słuchania ze zrozumie-

niem, umiejętność prowadzenia negocjacji, argumentowanie, sztuka zrozumiałego formułowania wniosków, nastawienie na kompromis i otwartość: „[...] umiejętność kierowania dyskusją, umiejętność dochodzenia do konkluzji [...] poparta gdzieś tam właśnie w zanadrzu tymi kompetencjami zawodowymi, profesjonalnymi”.

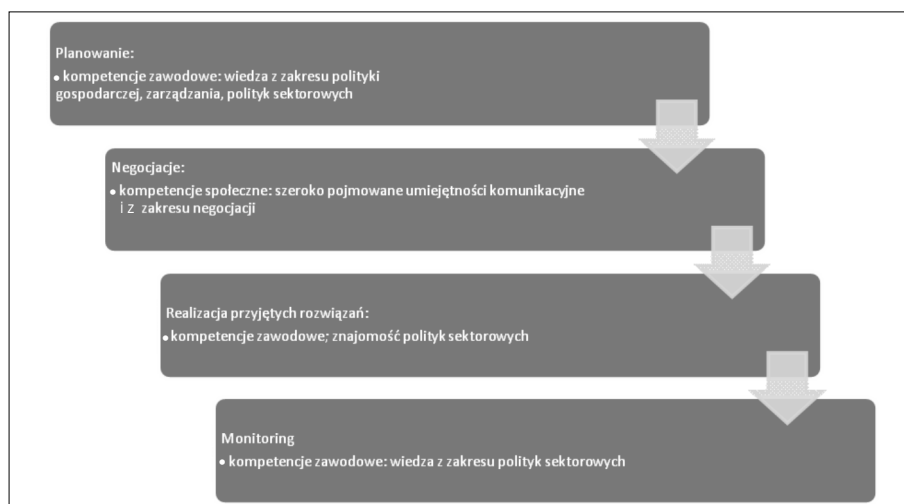
Mimo że większość respondentów twierdziła, że bardzo rzadko za realizację przyjętych ustaleń są odpowiedzialne Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego, udało się im wskazać kompetencje niezbędne dla tej fazy: umiejętność analizy i łączenia faktów, sprawne raportowanie.

Podobnie jak na poziomie zakładowym, również uczestnicy dialogu regionalnego nie umieli wskazać kompetencji niezbędnych do monitorowania procesu dialogu.

Sytuacja powtarza się na poziomie branżowym, na którym na etapie planowania najistotniejsza jest znajomość specyfiki branży oraz posiadanie ogólnej wiedzy z zakresu ekonomii, polityki gospodarczej i zarządzania: „Ja bym powiedziała, że przygotowanie do prowadzenia dialogu jest najważniejsze, bo cała reszta to jest konsekwencja tego, jak to zespół przygotowuje. Można to potem świetnie poprowadzić, ale to jest najważniejsze. [...] zadanie przygotowania łączyłabym z kompetencjami zawodowymi”.

Z kolei na etapie prowadzenia dialogu społecznego największe znaczenie na poziomie branżowym ma posiadanie wybranych kompetencji społecznych (rysunek 4): „W dialogu [umiejętność negocjacji] jest bardzo ważna, bo jednym niezręcznym ruchem, jedną wypowiedzią niezgrabną, możemy zniszczyć na początku wszystko”.

**Rysunek 4.** Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie branżowym



W opinii uczestników dialogu branżowego, dla realizacji przyjętych ustaleń oraz dla monitorowania i ewaluacji procesu największe znaczenie mają dwa czynniki: wzajemne zaufanie i konsekwencja w działaniu.

Na poziomie centralnym jakość przygotowanych strategii, zdaniem respondentów, zależy przede wszystkim od zakresu wiedzy merytorycznej. Istotną rolę odgrywają również kompetencje społeczne: wysokie umiejętności przywódcze, które są wykorzystywane, aby przekonać pozostałych uczestników do swojego stanowiska, oraz umiejętności komunikacyjne.

Potwierdziło się także, że na etapie negocjacji niezbędne są kompetencje społeczne. Etap ten powinien być realizowany przez osoby charakteryzujące się wysokimi umiejętnościami z zakresu nawiązywania kontaktów społecznych i negocjacji oraz osoby merytorycznie kompetentne – ekspertów w poszczególnych dziedzinach.

Na etapie realizacji ustaleń respondenci za najistotniejsze uznali kompetencje zawodowe, przede wszystkim znajomość procedur i regulacji prawnych dotyczących dialogu społecznego, w mniejszym stopniu wiedzę ekspercką (rysunek 5).

**Rysunek 5.** Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym



Przy okazji analizy potrzeb szkoleniowych na szczeblu centralnym warto poświęcić trochę uwagi badanym przedstawicielom administracji publicznej. Na ogół definiowali oni potrzeby w stosunku do partnerów społecznych, a więc wskazywali, jakie – ich zdaniem – kompetencje powinni posiadać związkowcy lub przedstawiciele pracodawców. Tymczasem, jak słusznie zwrócił uwagę jeden z badanych, wśród przedstawicieli administracji publicz-

nej jest spora grupa osób, które od niedawna zajmują się dialogiem społecznym i nie miały okazji uczestniczyć w całościowym i skoordynowanym systemie szkoleń poświęconych podnoszeniu kompetencji.

Istnieje zbiór wspólny niezbędnych kompetencji dla wszystkich poziomów dialogu społecznego. Są to umiejętności z zakresu komunikacji w grupie oraz technik negocjacyjnych. Bardzo istotna jest wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania). Równie często uczestnicy podkreślali także znaczenie wiedzy z podstaw ekonomii i prawa.

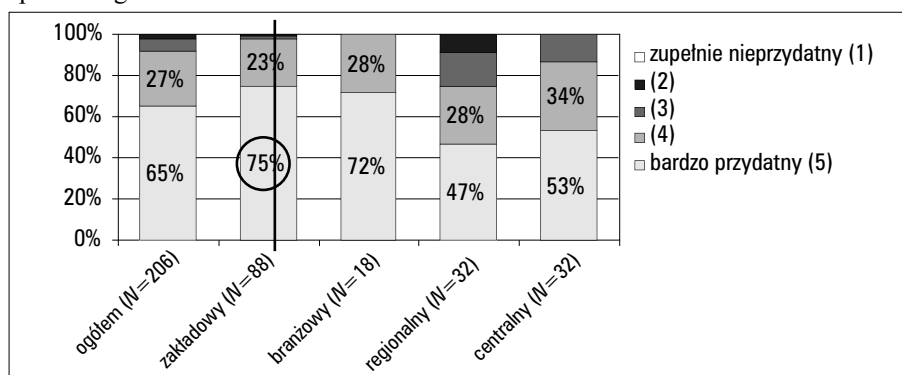
Opierając się na powyższych informacjach, można stworzyć ogólny profil kompetencyjny uczestników dialogu społecznego (tabela 1).

**Tabela 1.** Etapy dialogu społecznego i wymagane kompetencje

Uczestnicy etapu planowania	Wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania), wiedza z podstaw ekonomii i prawa
Uczestnicy procesu negocjacji	Umiejętności z zakresu komunikacji w grupie oraz technik negocjacyjnych
Uczestnicy procesu wdrażania przyjętych ustaleń	Wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania), wiedza z podstaw ekonomii i prawa

Należy podkreślić, że jest to znaczne uproszczenie map kompetencyjnych, jakie rysowali respondenci. Projektując system szkoleń, potraktowaliśmy jednak powyższą tabelę jako punkt wyjścia – szkielet, na którym zostanie zbudowa-

**Wykres 1.** Przydatność zagadnień: wiedza na temat roli i elementów dialogu społecznego

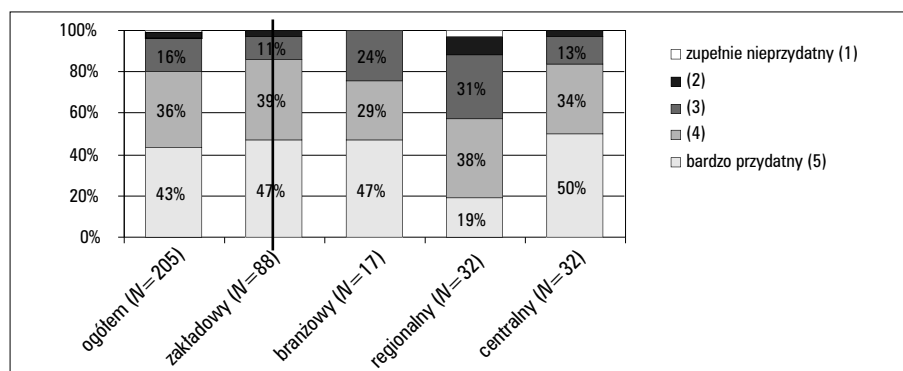


Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Poznań: Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 13 [mps].

wany ostateczny kształt koncepcji szkoleń.

Podzielamy zdanie ekspertów, że takie podejście ma tę zaletę, że umożliwia połączenie wymagań personalnych z wymaganiami strategicznymi organizacji oraz zbudowanie takiego programu rozwoju uczestników dialogu, który pozwala w dłuższej perspektywie czasowej podnieść wartość kapitału intelektualnego<sup>27</sup>.

**Wykres 2.** Przydatność zagadnień: europejskie ramy prawne procesu informacji i konsultacji



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Poznań: Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 13 [mps].

Poza zróżnicowaniem na poszczególne etapy dialogu, co znalazło swoje odzwierciedlenie w podziale na moduł podstawowy i moduł opcjonalny, wprowadziliśmy zróżnicowanie ze względu na szczebel dialogu społecznego. Są to szkolenia dla uczestników dialogu społecznego na poziomie zakładowym oraz szkolenia dla uczestników dialogu społecznego na poziomie ponadzakładowym.

Na ostateczny kształt koncepcji miały przede wszystkim wpływ wyniki wspomnianych badań. Bardzo cenne były również uwagi krytyczne trenerów i naukowców, którzy prowadzą zajęcia w zakresie negocjacji, dialogu społecznego, ekonomii czy prawa. Przydatne okazały się oceny płynące z relacji uczestników szkoleń pilotażowych, których celem było z jednej strony przekazanie słuchaczom, w jakim stopniu wspólne dla wszystkich stron dialogu rozumienie pojęć związanych z procesem informowania, konsultacji i negocjacji warunkuje komunikację interpersonalną i skuteczne prowadzenie dialogu, z drugiej zaś strony – przetestowanie, jak sprawdzają się określone metodologiczne i techniczne rozwiązania szkoleniowe (między innymi skład grup, metody szkoleniowe, wspólne kształcenie podczas jednej sesji szkoleniowej kompetencji społecznych i technicznych). Celem pilotażu było także zachęcenie uczestni-

<sup>27</sup> M. Bukowski, *Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4, s. 32.

ków do dyskusji i pogłębionej refleksji na temat podstaw dialogu społecznego oraz sprawdzenie, w jakim stopniu są oni skłonni do takiej refleksji.

Treści merytoryczne szkolenia zostały opracowane tak, aby były atrakcyjne dla wszystkich uczestników, bez względu na stronę i poziom dialogu społecznego oraz na ich doświadczenie w działaniu w instytucjach dialogu. W założeniu szkolenie zawierało rozwiązania wariantowe, możliwe do zastosowania w zależności od poziomu merytorycznego grupy, w praktyce jednak zawsze był wykorzystywany wariant podstawowy. Wynikało to ze znacznego zróżnicowania poziomu wiedzy uczestników i tego, że dla niektórych nawet wariant podstawowy wydawał się czasem zbyt skomplikowany.

Jeden z trenerów, który był także autorem programu szkoleniowego, zaobserwował, że zawartość merytoryczna szkolenia na poziomie podstawowym była dla części uczestników trudna do opanowania. Wynika to zapewne z tego, że wielu z nich nie uczestniczyło wcześniej w szkoleniu, na którym nacisk jest położony na pracę własną uczestników, a także ze składu grup, w których często znajdowały się osoby na co dzień niezwiązane mocno z praktyką dialogu.

Z ankiet i wywiadów wynika jednak, że treść szkoleń spełniła oczekiwania większości uczestników: „Zależało mi bardzo na tym szkoleniu, żeby czegoś dowiedzieć się o dialogu, umieć przekazać zdobyte informacje, umieć pomóc tym, którzy będą potrzebowali tej pomocy. [...] Oczekiwania zostały spełnione” [cytat z wywiadu, przedstawicielka związku zawodowego].

Podobnych wypowiedzi było w wywiadach bardzo dużo, a respondenci okazywali zadowolenie z tego, że mogli poszerzyć swoją wiedzę i wymienić doświadczenia z innymi uczestnikami dialogu społecznego.

Osoby o bardziej sprecyzowanych oczekiwaniach, zwłaszcza dotyczących wiedzy z obszaru, którym zajmują się zawodowo, twierdziły, że szkolenie częściowo zaspokoilo ich potrzeby szkoleniowe. Taka ocena była charakterystyczna zwłaszcza dla przedstawicieli administracji: „Moje oczekiwania spełniły się częściowo. Każda wiedza, która dotyczy dialogu społecznego, jest dla mnie ważna, nie da się funkcjonować w dialogu na poziomie regionalnym bez znajomości pozostałych rodzajów dialogu społecznego. Ale nie w każdym bloku tematycznym, który był omawiany, rzeczywiście wspomniano o dialogu regionalnym. Wiem, że było mało czasu i biorę na to poprawkę. [...] Przykłady mogłyby być bardziej dopasowane do dialogu regionalnego – monitoring na poziomie regionalnym, tego zabrakło. [...] Mam też wrażenie, że bardzo mało było na temat dialogu na poziomie branżowym” [cytat z wywiadu, sekretarz Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego].

Należy podkreślić, że ze względu na ogólny charakter i ograniczony czas szkolenie nie mogło objąć wszystkich zagadnień interesujących uczestników, było zresztą nakierowane na przekazanie „kompetencji przenośnych”, czyli możliwych do wykorzystania przez wszystkich uczestników dialogu społecz-

nego, niezależnie od sytuacji: „Zarówno wiedza o dialogu społecznym, jak i z zakresu komunikacji należą do obszaru kompetencji podstawowych czy też przenośnych, to znaczy takich, które można skutecznie zastosować w różnych sytuacjach związanych z uczestnictwem w dialogu społecznym. Innymi słowy, zapewniają one elastyczność kompetencyjną, czyli możliwość efektywnego funkcjonowania w szerokim spektrum sytuacji dialogu społecznego”<sup>28</sup>.

Wydaje się jednak, że nie zawsze było to jasne dla uczestników. Według audytorów, warto byłoby więc włączyć do treści szkolenia, nawet ogólnego, zagadnienia dotyczące bezpośrednio każdego poziomu dialogu społecznego, choćby przez użyte przykłady, lub wyraźniej podkreślać, że pewne kwestie są uniwersalne i dotyczą wszystkich uczestników dialogu.

Odpowiedzi w ankietach wskazują, że zagadnienia poruszane na szkoleniu były przydatne dla uczestników w ich codziennej działalności w obszarze dialogu społecznego. Zaprezentowane poniżej wyniki pokazują ocenę przydatności poruszanych na szkoleniu zagadnień w poszczególnych grupach, w podziale na poziomy dialogu społecznego.

Przydatność wiedzy o roli i elementach dialogu społecznego została najwyższą ocenioną wśród respondentów na poziomie zakładowym i branżowym, przy czym wynik dla poziomu zakładowego jest istotny statystycznie (wykres 1). Należy zauważyć, że ogólnie zagadnienie to za przydatne (4 + 5) uważa 92% respondentów.

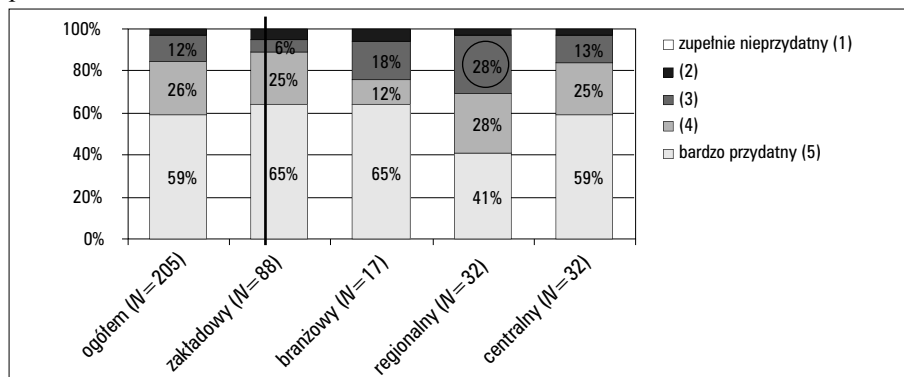
Poruszane na szkoleniach zagadnienia związane z europejskimi ramami prawnymi procesu informacji i konsultacji jako przydatne (4 + 5) ocenia 79% respondentów (wykres 2). Jest to wysoki wynik, ale najniższy w stosunku do oceny pozostałych zagadnień. W trakcie wywiadów uczestnicy często zwracali uwagę, że zagadnienia z zakresu prawa na poziomie europejskim nie są przydatne w ich codziennej pracy: „Na poziomie europejskim, czy coś, co się dzieje w Polsce, to dla mnie są rzeczywiście nowości i bardziej to przyjąłem jako egzotyczne informacje niż przydatne mi w przyszłych negocjacjach” [cytat z wywiadu, przedstawiciel pracodawcy].

O zjawisku niedoceniań przez uczestników wiedzy na temat rozwiązań unijnych mówił w wywiadzie także trener: „Mam wrażenie, że niektórzy uczestnicy nie widzieli tego związku między poziomem polskim i europejskim, że to, co jest możliwe tam, jest możliwe tu, bo Polska jest w Unii Europejskiej”.

Wydaje się, że planując kolejny cykl szkoleniowy, warto zwrócić szczególną uwagę na uświadamianie uczestnikom, że prawo europejskie ma swoje zastosowanie także w Polsce, i to na każdym poziomie dialogu społecznego.

<sup>28</sup> *Koncepcja i moduły programu pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego i komunikacji społecznej*, 20 maja 2009 roku.

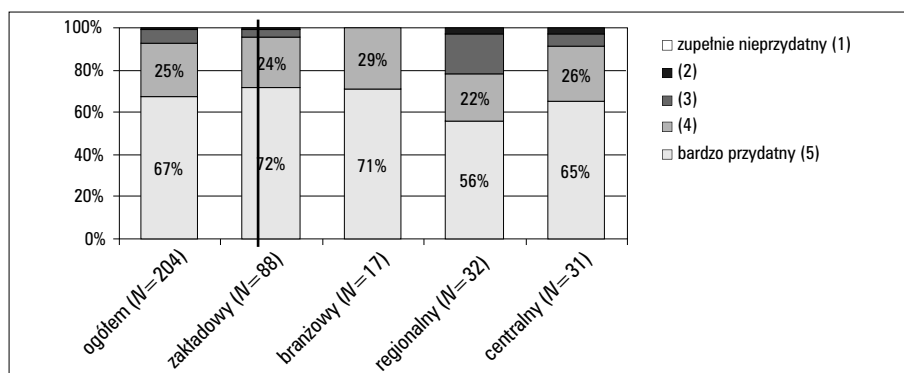
**Wykres 3.** Przydatność zagadnień: ramy prawne procesu informacji w polskim prawodawstwie



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 14 [mps].

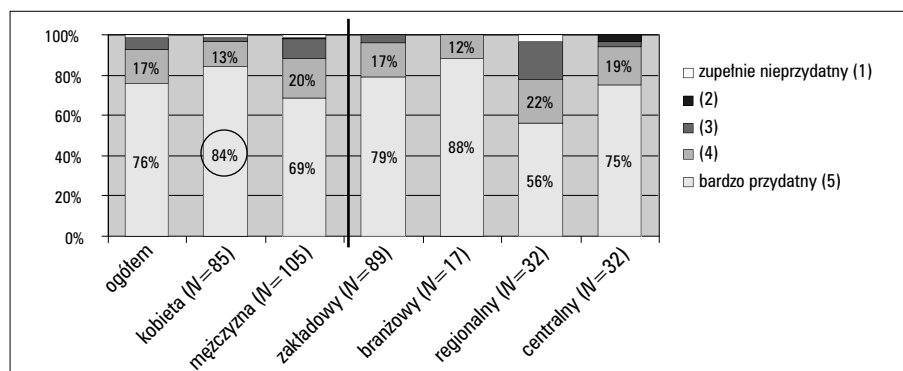
Przydatność przedstawianych zagadnień związanych z ramami prawnymi procesu informacji w polskim prawodawstwie (wykres 3) została oceniona przez 85% respondentów wysoko (4 + 5). W tej, jak i w innych ocenach poszczególnych zagadnień, respondenci z poziomu regionalnego charakteryzowali się dużą liczbą odpowiedzi ze środka skali, stosunkowo najmniej było też w tej grupie odpowiedzi „bardzo przydatny”.

**Wykres 4.** Przydatność zagadnień: fundamentalne wartości dialogu społecznego



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 15 [mps].

Przedstawienie fundamentalnych wartości dialogu społecznego za przydatne (4 + 5) uważa 92% respondentów (wykres 4). Przydatność tych zagadnień jest największa dla respondentów z zakładowego i branżowego poziomu dialogu społecznego.

**Wykres 5.** Przydatność zagadnień: komunikacja, negocjacje, konflikt

Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 15 [mps].

Zagadnienia dotyczące komunikacji, negocjacji i konfliktu (wykres 5) zostały ocenione najwyżej spośród wszystkich zagadnień – 93% respondentów uważa je za przydatne (4 + 5).

Jeśli chodzi o kryterium spójności poszczególnych modułów szkoleniowych, to – zdaniem uczestników – połączenie w ramach jednego szkolenia zagadnień z zakresu kompetencji zawodowych („Narzędzia dialogu społecznego: informowanie, konsultacje i negocjacje”) i społecznych („Komunikacja interpersonalna w dialogu społecznym”) było bardzo dobrym rozwiązaniem. W trakcie wywiadów respondenci mówili, że takie połączenie pozwoliło im wykorzystać w praktyce zdobytą wiedzę, sprawiło również, że szkolenie nie było nudne. Także z perspektywy trenera to rozwiązanie sprawdziło się w praktyce.

Program szkoleń pilotażowych był prezentacją kilku odrębnych zagadnień, które same w sobie stanowią duży zakres wiedzy. W szkoleniach pilotażowych zostały one „w pigułce” zaprezentowane uczestnikom w celu zainteresowania ich tematem, uświadomienia jego znaczenia i wagi poszczególnych zagadnień, takich jak prawo, wartości, umiejętności negocjacyjne. Miał on być raczej „wizytówką” późniejszej oferty. W tym znaczeniu, według audytorów, program spełnił założone kryteria – obejmował bowiem kluczowe obszary istotne z punktu widzenia rozumienia dialogu społecznego.

Respondenci podczas wywiadów zostali poproszeni o określenie celu szkolenia, w którym wzięli udział, tak, jak go postrzegali na podstawie zaprezentowanych treści. Uczestnicy definiowali go bardzo różnie:

„Cel dla mnie był – po pierwsze, dla strony związkowej, on był głównie dla strony związkowej, chodziło o wskazanie możliwości egzekwowania swoich praw, które nie są egzekwowane. Szkolenie udowodniło też, że to prawo nie

jest spójne. Mógłbym to również odebrać jako informację o tym, że istnieją uregulowania prawne, które my, jako pracodawcy, powinniśmy dobrze poznać, zwłaszcza te z poziomu Unii Europejskiej, bo możemy zostać zaskoczeni czymś, na przykład informowanie” [cytat z wywiadu, przedstawiciel pracodawcy].

„Tak jak ja myślę, aby nauczyć nas – przedstawiciele związków – przekazywać, udzielać informacji, jakby ktoś zgłosił się z jakąś sprawą, na przykład koleżanka ze szpitala nie może dojść do porozumienia z dyrektorem – starałabym się ją naprowadzić, pokazać kierunek” [cytat z wywiadu, przedstawicielka związku zawodowego].

„Podstawowym celem, który tam odczytałem, było uzmysłowienie, że dialog społeczny nie jest konfrontacją, że opiera się na wielu zasadach, w tym wielokrotnie podkreślanej równorzędności partnerów. I próba przełożenia tego na różne obszary plus zaktywizowanie ludzi do działania, sprowokowanie ludzi do działania. I na tej bazie próba pokazania im, że można inaczej” [cytat z wywiadu, przedstawiciel administracji rządowej].

„Myślę, że przybliżenie ram prawnych, na pewno pokazanie jakiś technik negocjacyjnych, przybliżenie idei, wartości dialogu” [cytat z wywiadu, przedstawiciel pracowników].

„Celem tego szkolenia jest pokazanie dialogu społecznego od ludzkiej strony, takiej bardziej przyziemnej, codziennej” [cytat z wywiadu, przedstawiciel pracodawcy].

Ogólnie można uznać, że cel szkolenia był dobrze rozumiany przez uczestników.

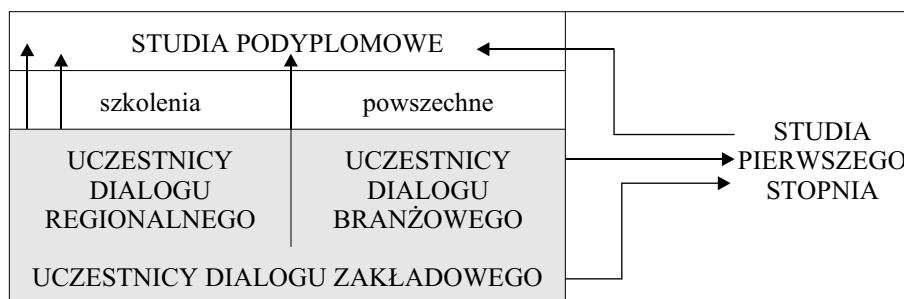
### III. Koncepcja i zakres tematyczny szkoleń

Proponowany przez nas system szkoleń składa się z dwóch głównych elementów. Pierwszym z nich są szkolenia podstawowe, w których będzie mógł wziąć udział każdy, kto w jakikolwiek sposób jest zaangażowany w dialog społeczny. Innych barier – takich jak wiek, wykształcenie czy zajmowane stanowisko – nie ma.

W ramach szkoleń podstawowych przewidujemy:

- szkolenia dla uczestników dialogu na poziomie regionalnym i branżowym,
- szkolenia dla uczestników dialogu na poziomie zakładowym.

Rysunek 6. System szkoleń



W szerszym ujęciu system szkoleń obejmuje nie tylko szkolenia podstawowe, lecz również studia podyplomowe (w tym wypadku, jak już pisaliśmy, niezbędne jest posiadanie wyższego wykształcenia – co najmniej na poziomie licencyjnym). Jak wynika z ewaluacji szkoleń, większość uczestników (76%) jest zainteresowana podnoszeniem swoich kompetencji w ramach studiów podyplomowych. Taką wolę wyrażali przede wszystkim pracodawcy.

Odnosząc problem zapotrzebowania do szczepła dialogu, można zauważyć, że najczęściej swój akces zgłaszali uczestnicy dialogu branżowego i regionalnego. Bardzo sceptyczni byli z kolei przedstawiciele Komisji Trójstronnej – jeden z jej reprezentantów dość wyraźnie określił stanowisko tego środowiska: „[...] na tym szczepelu my już nie potrzebujemy się szkolić z dialogu społecznego, bo to my możemy szkolić”.

### III.1. Szkolenia podstawowe

Podstawowym celem szkoleń jest podnoszenie kompetencji uczestników dialogu społecznego. W trakcie szkoleń uczestnicy powinni zdobyć wiedzę i umiejętności jej wykorzystywania. Celem niniejszego szkolenia nie jest wykształcenie „ekspertów” w różnych dziedzinach. Ma ono za zadanie wyłonić osoby kluczowe, które będą potrafiły rozwiązywać określone problemy, ale także ocenić konieczność skorzystania z wiedzy ekspertów, a co za tym idzie – będą potrafiły formułować pytania, wyjaśnić okoliczności i sprecyzować oczekiwania wobec ekspertów (ekonomistów, prawników, mediatorów). Wymagania dotyczące tego szkolenia są wysokie, wykładowcy będą jednak czuwać nad wskazaniem limitów nabytej wiedzy i umiejętności, głównie przez ćwiczenia. Szkolenie to ma także zachęcić uczestników do oceny ich wiedzy oraz do stopniowej specjalizacji.

Badania, jakie przeprowadziliśmy w celu określenia potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego, pozwoliły na wskazanie konkretnych modułów kompetencji, jakie – zdaniem uczestników – są niezbędne lub też mogą okazać się istotnym wsparciem dla efektywnego prowadzenia dialogu społecznego na danym szczeblu.

W wypadku zarówno szkoleń dla uczestników dialogu na poziomie regionalnym i branżowym, jak i szkoleń dla uczestników na poziomie zakładowym można wyróżnić moduły kompetencji podstawowych i moduły opcjonalne.

**Tabela 2.** Moduły szkoleniowe dla uczestników dialogu społecznego na poziomie zakładowym

<p><b>Moduł opcjonalny I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawo gospodarcze a dialog społeczny</li> <li>• ekonomia przedsiębiorstwa</li> <li>• analiza ekonomiczna i finansowa</li> <li>• analiza zatrudnienia i wynagrodzenia</li> </ul>	<p><b>Moduł opcjonalny II:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategie w procesie dialogu społecznego</li> <li>• komunikacja społeczna: poza konfliktem (innowacje kluczem do sukcesu w dialogu społecznym)</li> </ul>
<p><b>Moduł podstawowy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dialog społeczny</li> <li>• dynamika grup</li> <li>• prawo pracy: uprawnienia i obowiązki w ramach dialogu społecznego</li> <li>• podstawy ekonomii</li> <li>• wprowadzenie do podejścia strategicznego</li> </ul>	

Inaczej mówiąc, w ramach modułów podstawowych uczestnicy szkoleń zostają wyposażeni w „kompetencje przenośne”, które można skutecznie zastosować w różnych sytuacjach społecznych. Zapewniają one elastyczność kompetencyjną, czyli możliwości efektywnego funkcjonowania w szerokim spektrum sytuacji dialogu społecznego. W ramach modułów opcjonalnych będą rozwijane „kompetencje specyficzne”. Możliwość szybkiego rozwoju kompetencji specyficznych, zdaniem ekspertów, jest uwarunkowana stopniem ugruntowania kompetencji podstawowych (tabele 2–3).

**Tabela 3.** Moduły szkoleniowe dla uczestników dialogu społecznego na poziomie branżowym i regionalnym

<p><b>Moduł opcjonalny III:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawo gospodarcze a dialog społeczny</li> <li>• ekonomia z elementami polityki przemysłowej</li> <li>• strategię w procesie dialogu społecznego</li> </ul>	<p><b>Moduł opcjonalny IV:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategię w procesie dialogu społecznego</li> <li>• europejski dialog społeczny</li> <li>• instytucje Unii Europejskiej</li> </ul>
<p><b>Moduł podstawowy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dialog społeczny</li> <li>• dynamika grup</li> <li>• prawo pracy: uprawnienia i obowiązki w ramach dialogu społecznego</li> <li>• podstawy ekonomii</li> <li>• wprowadzenie do podejścia strategicznego</li> </ul>	

Punktem wyjścia są zajęcia poświęcone **dialogowi społecznemu**.

Definicja dialogu społecznego, jaką będziemy się posługiwać, nawiązuje do dokumentów Komisji Europejskiej, w których termin ten jest stosowany na oznaczenie „wszelkich form i sposobów komunikowania się, wymiany poglądów i współdziałania związków zawodowych i pracodawców, jeśli zachodzi taka potrzeba, przy wsparciu państwa”<sup>29</sup>.

Dialog społeczny stał się popularną formą kształtowania relacji w świecie pracy. Było to możliwe, ponieważ strony zaangażowane obecnie w dialog dostrzegły wiele płynących z niego korzyści. Należą do nich:

- angażowanie partnerów społecznych w kształtowanie polityki państwa – rola akcjonariusza (podobnie jak walne zgromadzenie akcjonariuszy chce decydować o polityce przedsiębiorstwa, którego są współwłaścicielami, tak

<sup>29</sup> J. Hausner, M. Marody, *Polski talk show. Dialog społeczny a integracja europejska*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2001, s. 123.

partnerzy społeczni, reprezentujący określone grupy społeczne, chcą decydować o tym, w jakich kierunkach będzie się rozwijać polityka państwa),

- wsparcie partnerstwa,
- redukcja konfliktów społecznych,
- nastawienie na rozwiązywanie problemów<sup>30</sup>.

Mechanizmy dialogu społecznego urzeczywistniają ponadto ideę sprawiedliwości w sferze podziału dóbr i kształtowania polityki. Jak podkreśla w swoich rozważaniach H. Peyton Young, amerykański matematyk i ekonomista, „pojęcie sprawiedliwości jest ważne, ponieważ koordynuje i legitymizuje opinie oraz decyzje dystrybucyjne, zasady sprawiedliwości są zaś językiem, w którym opinie te i decyzje dyskutujemy oraz uzasadniamy. Jeśli w społeczności panuje szeroka zgoda co do właściwych zasad sprawiedliwego podziału, rozwiązania z nimi niezgodne będą uznane za nieuzasadnione i nie do utrzymania. A nawet w sytuacjach, gdy takiej zgody nie ma, wciąż można dążyć do takich rozwiązań, które uzyskają szerokie poparcie dzięki wypracowaniu ich w procedurach uwzględniających różne opinie i równoważących przeciwstawne punkty widzenia”<sup>31</sup>.

Dialog społeczny jest także pewną formułą wyjścia poza dylemat „państwo czy rynek?”. Jak się okazuje, ani państwo, ani rynek nie są w stanie samodzielnie uporać się z coraz to nowymi problemami społecznymi. Zaangażowanie czynnika społecznego pozwala na uruchomienie całego wachlarza procesów decyzyjnych w układzie trójstronnym, w którym dialog społeczny staje się podstawowym mechanizmem uzgadniania interesów.

W ramach zajęć powinny być poruszone cztery bloki tematyczne:

- Geneza dialogu społecznego i jego definicja
- Formy dialogu społecznego
- Warunki brzegowe dialogu społecznego
- Różne rozwiązania systemowe

Ostatni blok może być wykorzystany w *benchmarkingu* dialogu społecznego w Polsce.

Celem zajęć jest zwiększenie wiedzy uczestników dialogu społecznego na temat form, systemów i rezultatów dialogu społecznego. Zajęcia będą prowadzone w różnych formach – od wykładu, przez warsztaty, po dyskusję.

<sup>30</sup> Przez mechanizm dialogu antagonistyczne relacje między partnerami społecznymi mogą ulec przekształceniu w stosunki partnerskie. Partnerstwo w tym wypadku ułatwia dyskusję i zrozumienie tego, że problemy będące przedmiotem dialogu są właściwie problemami wspólnymi dla partnerów społecznych. Dialog ułatwia osiąganie kompromisów. Jak już wspomniano, powszechnie jest podzielana opinia, że współpraca partnerów społecznych minimalizuje konflikty i propaguje pokój społeczny.

<sup>31</sup> H.P. Young, *Sprawiedliwy podział*, przeł. J. Haman, M. Jasiński, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003, s. 238.

Następny kurs będzie poświęcony problematyce **dynamiki grup**.

Choć uczestnicy nie artykułowali bezpośrednio potrzeby kształcenia w zakresie dynamiki grup, wydaje się nam, że prezentacja podstawowych problemów z tym związanych może być czynnikiem ułatwiającym systematyzację wiedzy z dziedziny psychologii społecznej i komunikacji z perspektywy funkcjonowania grup społecznych, jakimi są bez wątpienia fora dialogu społecznego.

Termin „dynamika grup” jest stosowany zwykle do określenia struktury małych grup, które charakteryzują się bezpośrednimi kontaktami swoich członków i procesów zachodzących w tych zespołach ludzkich<sup>32</sup>. Analiza grup z perspektywy ich dynamiki skupia uwagę na problemach władzy i jej podziału, przywództwa w grupie, kształtowania się grup, spójności grupy, mechanizmach podejmowania decyzji<sup>33</sup>. Wymienione aspekty funkcjonowania grupy wydają się niezwykle istotne z punktu widzenia prowadzenia dialogu społecznego.

W trakcie zajęć będą poruszane następujące zagadnienia:

- Typologia grup i procesów grupowych
- Wpływ grupy na jednostkę
- Przywództwo i władza
- Konflikt i komunikacja
- Etapy rozwoju zespołu
- Efektywność pracy zespołowej

Zakładamy, że po zakończeniu zajęć uczestnicy w większym stopniu będą umieli analizować kluczowe role społeczne w grupie, wykorzystywać możliwości, jakie daje praca grupowa, i moderować procesy grupowe.

Podstawowe metody dydaktyczne, które będą stosowane podczas zajęć, to studium przypadku i ćwiczenia.

Wiele miejsca poświęcamy **prawu pracy**, przede wszystkim zaś **uprawnieniom i obowiązkom w ramach dialogu społecznego**. Prawo jest zazwyczaj postrzegane jako ograniczenie, zespół reguł dyktujących możliwości działania dostępne partnerom społecznym. W tym ujęciu prawo stanowi więc sumę uprawnień i obowiązków. Nie ulega wątpliwości, że w dziedzinie dialogu społecznego, jak i w pozostałych dziedzinach, prawo jest zbiorem reguł i norm. Ten wymiar prawa – jako ram ustawowych – musi być rozpatrywany również z punktu widzenia jego charakteru ograniczającego i karzącego, który często bywa mało znany. Z jednej strony prawo narzuca pewne ramy działań partnerów społecznych, organizuje ich pracę i pozwala czuwać nad poszanowaniem fundamentalnych zasad, z drugiej jednak strony jest ono również narzędziem pobudzającym kreatywność i innowacyjność. Polskie prawo pracy

<sup>32</sup> *Słownik socjologii i nauk społecznych*, red. G. Marshall, red. nauk. wydania polskiego M. Tabin, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 66.

<sup>33</sup> A. Reber, *Dictionary of Psychology*, Penguin Books, London 1995, s. 323.

zawiera liczne definicje sytuacji występujących między partnerami społecznymi na poziomie zarówno przedsiębiorstwa, jak i branż gospodarki. Przestrzeń dla dialogu społecznego – czy to w zakresie informacji i konsultacji, czy też negocjacji – jest spora. Są to często obszary słabo znane, źle wykorzystywane. Tymczasem to właśnie ta przestrzeń dialogu społecznego ma podstawowe znaczenie w dostosowaniu reguł ustawowych do konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa czy branży. Korzystając więc z możliwości, jakie oferują ramy prawne, partnerzy społeczni, respektując je, doskonalą te zasady, czynią je bardziej skutecznymi, posługując się nimi nie tyle jako narzędziem ograniczającym, ile jako dźwignią pozwalającą rozwijać kapitał ludzki, konkurencyjność, stabilność i adaptacyjność. W ramach tego modułu zostaną zaprezentowane prawa i obowiązki partnerów społecznych, przy czym nacisk będzie położony na możliwość rozwijania autonomicznego dialogu społecznego na poziomie zarówno przedsiębiorstwa, jak i ponadzakładowym.

Proponujemy, aby zajęcia przebiegały według następującego planu:

- Partnerzy społeczni w świetle polskiego ustawodawstwa
- Współtworzenie prawa pracy
- „Pakiet antykryzysowy” – ustawa z dnia 1 lipca 2009 roku o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. z 2009 r. nr 125, poz. 1035)
- Informowanie pracowników i przeprowadzanie z nimi konsultacji oraz inne uprawnienia i obowiązki związane z przekazywaniem informacji
- Dialog społeczny w indywidualnych sprawach pracownika
- Spory zbiorowe i mediacje
- Ponadzakładowe układy zbiorowe
- Dialog społeczny w spółkach o zasięgu wspólnotowym
- Odpowiedzialność karna partnerów społecznych

W trakcie zajęć będą rozwijane następujące kompetencje: znajomość ram ustawowych działań partnerów społecznych, analiza studiów przypadku, umiejętność korzystania z możliwości ustawowych w celu znalezienia w procesie dialogu społecznego wyjścia z sytuacji trudnych lub wykorzystania sytuacji szczególnie korzystnych.

Również w tym wypadku będziemy się posługiwać formą wykładów popartych analizą studiów przypadku i ćwiczeniami.

Zgodnie z oczekiwaniami uczestników, w koncepcji umieściliśmy również zajęcia z **podstaw ekonomii**. Dziś, a więc w okresie, gdy następują szybkie zmiany w gospodarce, dobrze jest rozumieć ich istotę i przyczyny. Ekonomia dostarcza nam ważnych narzędzi do lepszego zrozumienia świata, w którym żyjemy.

Dlaczego kryzys światowy w 2009 roku dotyka Polskę mniej niż na przykład Węgry czy Łotwę, ale czy będzie tak również w 2010 roku? Jak

mogą być skutki przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty europejskiej? Co spowodowało, że duże tempo rozwoju przedsiębiorczości, jakie odnotowano w Polsce kilkanaście lat temu, wyraźnie osłabło w następnych latach? Dlaczego firmy państwowe osiągają gorsze wyniki niż firmy prywatne?

Ekonomia stara się znaleźć odpowiedzi na te i wiele innych pytań. Pomaga także zrozumieć czynniki, które mogą oddziaływać na popyt i koszty, co przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Głębsze zrozumienie mechanizmów ekonomicznych pozwala lepiej kształtować działania samorządu i administracji rządowej. Poznanie reguł rządzących handlem zagranicznym umożliwia z kolei dostrzeganie korzyści i unikanie zagrożeń wynikających z postępującej globalizacji procesów gospodarczych.

Ale – co może najważniejsze – ekonomia uczy myślenia i rozwiązywania problemów, które daleko wykraczają poza sferę wąsko rozumianej gospodarki. Ekonomia ma zastosowanie wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z elementami racjonalnego wyboru i jesteśmy w stanie jasno określić cele, jakie przed sobą stawiamy.

Ponadto rozumienie zmian zachodzących w gospodarce ułatwia ludziom przystosowanie się do nich. Taka zdolność przystosowania jest ważna zarówno w okresie prosperity, jak i w czasie kryzysu.

Celem szkolenia jest wyjaśnienie słuchaczom mechanizmów rozwoju gospodarczego i procesów decyzyjnych dokonywanych przez producentów i konsumentów oraz zapoznanie z problemami analizy mechanizmów gospodarki rynkowej. Chodzi o ukazanie uczestnikom zajęć znaczenia otoczenia mikroekonomicznego i uwrażliwienie ich na związek między różnymi poziomami działalności gospodarczej (przedsiębiorstwo, poziom narodowy i międzynarodowy).

Szkolenie zostało podzielone na cztery bloki tematyczne:

- Wprowadzenie do ekonomii, podstawowe pojęcia i przedmiot ekonomii
- Wybrane zagadnienia mikroekonomii
- Wybrane zagadnienia z makroekonomii
- Gospodarka otwarta

Zajęcia będą przebiegały w formie wykładu z elementami dyskusji.

Odpowiedzią na zapotrzebowanie uczestników dialogu społecznego jest także wprowadzenie do koncepcji szkoleń problematyki związanej z **podejściem strategicznym**. Główną przyczyną tej decyzji była, jak nam się wydaje, niezamierzona inspiracja płynąca z pytań zawartych w wywiadach, jakie przeprowadziliśmy z uczestnikami dialogu społecznego. Założyliśmy, że dialog społeczny nie jest pojedynczym wydarzeniem, ale ciągłym procesem planowania i realizacji planów. Przebiega on – podobnie jak cykl projektowy – w kilku fazach. Jedną z nich jest opracowanie strategii<sup>34</sup>. Budowanie strategii powinno się opierać na nieustającej analizie bieżącej sytuacji i dotyczyć sytuacji

<sup>34</sup> S. Portet, R. Towalski, *op. cit.*, s. 17.

w branży lub w zakładzie pracy. Etap opracowywania strategii stanowi odzwierciedlenie procesu osiągania konsensusu, wzajemnego zrozumienia i uznawania się stron. Opracowanie strategii wymaga następujących ustaleń:

- Kto będzie zaangażowany w proces opracowania strategii?
- W jaki sposób zostanie określony przedmiot dialogu?
- Jakie cele chcą osiągnąć strony?
- Jakimi narzędziami chcą się posługiwać?
- Jakie są ograniczenia czasowe?

Na tym etapie jest budowana kultura zaufania i wspólnego rozumienia sytuacji. Jeśli strategia prowadzenia dialogu jest dobrze przygotowana, to jej wdrożenie staje się zabiegiem czysto technicznym i zależy wyłącznie od jasnego i klarownego przekazu informacji.

Przyjęty paradygmat nie budził większych wątpliwości. Na ogół uczestnicy dialogu społecznego, z którymi przeprowadziliśmy wywiady, podkreślali potrzebę budowania procesu dialogu wokół proponowanego schematu, ponieważ, ich zdaniem, dotychczas prowadzony dialog miał zbyt doraźny charakter. Dotyczy to nie tylko – jak mogłoby się wydawać – poziomu zakładowego, ale także szczebla regionalnego<sup>35</sup>.

To właśnie doraźny („od pożaru do pożaru”) charakter dialogu społecznego wzmacnia tęsknotę partnerów społecznych za systematyzacją procedur prowadzenia dialogu społecznego.

Najwyraźniej było to widoczne na poziomie zakładowym, na którym zazwyczaj nie stawia się pytań: „Gdzie jesteśmy?”, „Gdzie chcemy być?”, „Jak do tego dojść?” – jednych z ważniejszych w trakcie projektowania strategii.

W pierwszym odruchu najbardziej zasadne wydaje się wprowadzenie do programu szkoleń zajęć poświęconych analizie strategicznej. Tymczasem są co najmniej dwie bariery na drodze do zastosowania analizy strategicznej w całym tego słowa znaczeniu na potrzeby dialogu społecznego.

Po pierwsze, analiza strategiczna ma zastosowanie w warunkach konkurencji, podczas gdy dialog społeczny zakłada współpracę. Po drugie, organizacje, które opracowują analizy strategiczne, zazwyczaj funkcjonują w otoczeniu organizacji o podobnym profilu działalności. Poszczególni uczestnicy dialogu społecznego prezentują zgoła odmienne profile działalności. Inna jest rola związku zawodowego, inna zaś pracodawcy.

Dlatego podczas zajęć skupiamy się na przedstawieniu uczestnikom podstawowych informacji na temat myślenia strategicznego oraz możliwości zastosowania podejścia strategicznego w procesie dialogu społecznego. Będą one przebiegały według poniższego planu:

<sup>35</sup> Charakterystyczna dla tego wątku może być następująca wypowiedź jednego z uczestników dialogu na poziomie regionalnym: „«Strategia» to jest określenie na wyrost. Pojawiają się tematy, które omawiamy jako problemy, jakie są w naszym regionie”.

- Funkcje zarządzania i koncepcje strategii
- Sposoby opracowywania strategii
- Etapy przygotowania strategii (z przykładami)
- Podejście strategiczne a dialog społeczny

W trakcie zajęć uczestnikom zostanie przekazana podstawowa wiedza na temat planowania strategii. Po ukończeniu kursu uczestnicy dialogu społecznego będą w stanie określić, jak dalece podejście strategiczne jest użyteczne z punktu widzenia ich roli w dialogu społecznym, co przełoży się na późniejszy wybór modułu opcjonalnego na dalszym etapie szkolenia. Dzięki temu zostaną rozwinięte takie kompetencje, jak znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego, umiejętność określania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przewycięzania.

Ponieważ wiele miejsca poświęciliśmy prawu pracy, uznaliśmy za zasadne umieszczenie w koncepcji szkolenia zajęć poświęconych zagadnieniu „**prawo gospodarcze a dialog społeczny**”. Dialog społeczny ma szczególne znaczenie w sytuacji poważnych zmian zachodzących w działalności przedsiębiorstwa. Zmianami tymi mogą być: prywatyzacja, przejęcie, nabycie i fuzje. O ile prywatyzacja nabierze z czasem charakteru marginalnego, o tyle w dłuższej perspektywie inne procesy tworzenia kapitału będzie znamionowała tendencja do coraz większej koncentracji. Charakterystyczną cechą współczesnego kapitalizmu jest proces nieustannych przemian konturów (profilu) przedsiębiorstwa. Zmiany te są często źródłem konfliktów. W wypadku największych firm i niektórych strategicznych sektorów dyskusja przenosi się z obszaru przedsiębiorstwa na arenę publiczną. Zjawisko to dotyczy więc wszystkich poziomów dialogu społecznego – od przedsiębiorstwa po Komisję Trójstronną. Jednym z elementów, którego często brakuje partnerom społecznym, jest znajomość prawa gospodarczego. Pytania lub ważne kwestie powierza się zwykle ekspertom, nie zapewniając jednocześnie jakiegokolwiek kontroli ze strony partnerów społecznych. Niniejszy moduł opracowano jako wstęp do najważniejszych zagadnień prawa gospodarczego dla partnerów społecznych, zarówno w zakresie tematyki, jak i ustawowych ram określających prawa i obowiązki partnerów w różnych sytuacjach. Moduł ma ponadto dać odpowiedź na następujące pytania:

- Jak wygląda proces dialogu społecznego w ramach prywatyzacji, fuzji i przejęć, sprzedaży przedsiębiorstw?
- Jaka jest wartość ustawowa pakietu prywatyzacyjnego?
- Jak zabezpieczyć interesy pracowników w wypadku bankructwa?
- Jakie są ramy ustawowe spółki pracowniczej?
- Jakie informacje należy uważać za poufne?
- Jakie warunki muszą być spełnione, żeby rząd lub samorząd lokalny mógł pomóc przedsiębiorstwu prywatnemu?

Osiągnięcie tych celów wymaga kształcenia w co najmniej pięciu obszarach:

- Komercjalizacja i prywatyzacja oraz fuzje i przejęcia
- Prawo upadłościowe i naprawcze a dialog społeczny
- Pomoc publiczna a prawo europejskie
- Tajemnica przedsiębiorstwa na gruncie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji
- Spółka pracownicza

Kompetencje, jakie chcemy rozwijać, to przede wszystkim znajomość podstaw prawa gospodarczego.

Pewną kontynuacją problematyki ekonomicznej są zajęcia poświęcone **ekonomii przedsiębiorstwa**. Jednym z problemów dialogu społecznego na poziomie przedsiębiorstwa jest trudność w posługiwaniu się wspólnym językiem oraz w stosowaniu tych samych punktów odniesienia. Ekonomia przedsiębiorstwa, jej zasady i racjonalność, leży u źródła wielu konfliktów, trudnych do rozwiązania z braku wspólnych ram analizy. Niniejszy moduł proponuje pogłębienie ogólnej wiedzy na temat ekonomii przez podejście bardziej skoncentrowane na przedsiębiorstwie i jego funkcjonowaniu. Moduł ten, obejmujący między innymi podstawowe zagadnienia teoretyczne, będzie poświęcony analizie studiów przypadku (*case study*).

W ramach kursu, poza wprowadzeniem do problematyki decyzji gospodarczych, słuchacze będą uczestniczyli w zajęciach na temat:

- Analizy popytu i optymalnej polityki cenowej
- Produkcji i analizy kosztów
- Podejmowania decyzji w warunkach niepewności (wartość informacji)
- Długookresowego planowania i oceny przedsięwzięć inwestycyjnych.

Głównym celem zajęć jest przyswojenie zagadnień dotyczących problematyki podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, dodatkowo zaś nabycie umiejętności praktycznego zastosowania zagadnień mikroekonomicznych – takich jak kwestie równowagi przedsiębiorstwa, maksymalizacji zysków i wartości majątku, optymalnego kształtowania cen, strategii rozwoju czy polityki w zakresie inwestycji – w celu rozwiązywania konkretnych problemów decyzyjnych.

Zajęcia będą prowadzone w formie wykładów z wykorzystaniem prezentacji multimedialnych i ćwiczeń.

W warunkach dużej zmienności otoczenia gospodarczego przygotowanie decyzji wymaga uzyskania pełnych, aktualnych i rzetelnych informacji. Dotyczy to zarówno decyzji strategicznych, a więc tych, które określają podstawowe parametry działania, jak i decyzji operacyjnych, związanych z bieżącym zarządzaniem. Dlatego uczestnikom szkoleń oferujemy również zajęcia poświęcone **analizie ekonomicznej i finansowej**.

W szerokim strumieniu danych płynących do organizacji ważne miejsce zajmuje informacja analityczna, dzięki której kierownictwo różnych szczebli firmy dowiaduje się o przyczynach zmian w otoczeniu, o skutkach zamierzonych działań oraz o czynnikach zakłócających zaplanowane działania.

Podstawowym instrumentem zapewniającym uzyskanie tych danych jest analiza ekonomiczna i finansowa, oferująca wiele narzędzi dostarczających informacji o przedsiębiorstwie.

Celem szkolenia jest nabycie przez uczestników praktycznej umiejętności oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, która ma umożliwić stawianie pytań, syntetyzowanie informacji, wyciąganie wniosków, krytyczną ocenę, interpretację danych statystycznych i wydarzeń gospodarczych oraz zrozumienie podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa decyzji gospodarczych, wraz z ich konsekwencjami.

Program zajęć obejmuje następujące zagadnienia:

- Pojęcie, cele, zakres, klasyfikacja, metody i źródła danych analizy finansowej i ekonomicznej
- Podstawowe pojęcia z zakresu podstaw rachunkowości – treść i znaczenie podstawowych dokumentów finansowych
- Analiza gospodarowania kapitałem ludzkim
- Analiza rzeczowego majątku trwałego
- Analiza gospodarki materiałowej
- Analiza sprawozdań finansowych i ich konstrukcja w zależności od skali działalności
- Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa

Zajęcia będą prowadzone w formie wykładów z ćwiczeniami.

Dopełnieniem zajęć z analizy ekonomicznej i finansowej będzie kurs dotyczący **analizy zatrudnienia i wynagrodzeń**. Kwestie związane z zatrudnieniem i wynagrodzeniami znajdują się w centrum relacji społecznych przedsiębiorstwa. Są także głównymi punktami negocjacji. Niezbędne jest więc nakreślenie ram wspólnej analizy prowadzonej przez poszczególne strony, co pozwoli wyrobić nawyki negocjacyjne oparte głównie na faktach i na metodzie wspólnej analizy. Moduł ten proponuje rygorystyczne ramy analizy zagadnień socjalnych, porównywalne z tymi, jakimi posługuje się analiza ekonomiczna.

Celem szkolenia jest zapoznanie uczestników z koncepcją bilansu społecznego oraz sposobami jego wykorzystania w analizach ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Nabyta wiedza ma umożliwić stawianie pytań, syntetyzowanie informacji, wyciąganie wniosków, krytyczną ocenę, interpretację danych oraz zrozumienie podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa decyzji dotyczących pracowników, wraz z ich konsekwencjami.

Kurs został podzielony na cztery bloki:

- Analiza zmian w zatrudnieniu

- Analiza struktury wynagrodzeń (premie itd.)
- Analiza wydajności pracy
- Wskaźniki zarządzania personelem (wykorzystanie mocy produkcyjnych, całkowity koszt stanowiska pracy itd.)

Po zakończeniu kursu słuchacze uzyskają umiejętność sporządzania podstawowych analiz społecznych oraz wyciągania wniosków z przeprowadzonych analiz.

W trakcie realizacji modułu podstawowego osoby biorące udział w szkoleniach miały okazję zapoznać się z **problematyką myślenia strategicznego**. Była to odpowiedź na zapotrzebowanie ze strony uczestników dialogu społecznego, którzy uważają, że zbyt żywiołowe podejście do dialogu, wynikające z potrzeby chwili, obniża efektywność tego procesu. Planując niniejsze szkolenia, zdawaliśmy sobie sprawę, że przyjęty wymiar godzinowy zajęć jest zdecydowanie zbyt krótki, aby uczestnicy szkolenia po jego ukończeniu byli w stanie samodzielnie przygotować szkic strategii w dialogu społecznym. Zajęcia z wprowadzenia do podejścia strategicznego pełniły w ramach modułów opcjonalnych dwojaką funkcję:

- uczestnicy na podstawie uzyskanej wiedzy mogli podjąć decyzję o dalszym doskonaleniu się w zakresie projektowania strategicznego,
- uczestnicy, którzy wybrali moduł opcjonalny obejmujący zajęcia na temat strategii w procesie dialogu społecznego, posiadli podstawowy zasób wiedzy dotyczący tworzenia strategii, dlatego kolejne mogli przeznaczyć na praktyczne zastosowanie podejścia strategicznego.

Kolejnym krokiem było przygotowanie koncepcji zajęć poświęconych strategiom w procesie dialogu społecznego, które podejmują trzy problemy. Przede wszystkim, uczestnicy wspólnie z trenerem przejdą przez wszystkie etapy planowania strategicznego, korzystając z dowolnie wybranego przykładu (jedna z możliwości: przedsiębiorstwo planuje redukcję zatrudnienia, dlatego związki zawodowe zostały zaproszone do negocjowania z pracodawcą wielkości redukcji i wysokości odpraw – obie strony muszą przygotować odpowiednią strategię, która zostanie zastosowana w trakcie negocjacji).

Co prawda, o czym już wspominaliśmy, podejście strategiczne znajduje zastosowanie w wypadku działalności biznesowej, niemniej jednak „nic przewodnia”, jaką jest dana strategia, wydaje się użyteczna również na przykład w negocjacjach płacowych.

Warto w tym miejscu zauważyć, że funkcjonujemy w otoczeniu, które jest coraz bardziej złożone, podlega coraz szybszym zmianom. Jak podkreślają eksperci w tej dziedzinie, zmieniają się wyznaczniki powodzenia strategii przyjętych przez strony dialogu. Niezbędne jest zatem precyzyjne określenie głównych czynników powodzenia, aby w ich perspektywie budować jak najkorzystniejszą pozycję, która będzie rozstrzygająca, trwała i możliwa do obrony.

Takie podejście daleko wykracza poza zarządzanie i planowanie. Chodzi o postawienie sobie ambitnych, lecz rozsądnych celów, i wybór optymalnej strategii ich osiągnięcia. Uczestnicy muszą uwzględniać wszystkie ograniczenia i zmienne aspekty otoczenia, a także oceniać ich wpływ na przyszłość<sup>36</sup>.

Dlatego trenerzy powinni poświęcić przynajmniej jedno spotkanie na przybliżenie uczestnikom szkolenia koncepcji strategii elastycznych stosowanych w nieprzewidywalnych warunkach, które ulegają szybkim przekształceniom<sup>37</sup>.

Inny aspekt, na który chcielibyśmy zwrócić uwagę, to istotna rola negocjacji. Uczestnicy dialogu społecznego wymieniali potrzebę szkoleń w zakresie planowania strategicznego właśnie z punktu widzenia negocjacji. Dlatego trenerzy powinni przybliżyć osobom szkolonym poszczególne etapy strategii negocjacji, równoległe do faz planowania strategicznego.

Dzięki udziałowi w zajęciach uczestnicy będą zdobywać wiedzę na temat planowania strategicznego i rozwijać umiejętność praktycznego zastosowania narzędzi planowania strategicznego.

Wielu uczestników zgłaszało zapotrzebowanie na szkolenia dotyczące problematyki komunikacji. Dlatego też w ramach koncepcji relatywnie dużo miejsca zarezerwowaliśmy na zajęcia z zakresu **„komunikacja społeczna: poza konfliktem (innowacje kluczem do sukcesu w dialogu społecznym)”**.

Projektując zajęcia, wyszliśmy z założenia, że większość ludzi zdaje się traktować komunikację słowną jako dostarczanie innej osobie informacji („Powiedz jemu lub jej, co chcesz, żeby wiedzieli”). Koncepcja ta zakłada ruch jednokierunkowy – od jednej osoby do drugiej – z naciskiem na przekazanie informacji od jednego umysłu do drugiego. W rzeczywistości jednak komunikacja oznacza proces dwukierunkowy.

Główny błąd w postrzeganiu komunikacji jako procesu jednokierunkowego polega na tym, że ignorowany jest wkład wszystkich jej uczestników w proces porozumiewania się. Monolog traktuje publiczność jako pasywną, dialog uznaje, że druga osoba trzyma w ręku część kart, które wnoszą coś do znaczenia albo powstrzymują je przed obiema stronami.

Do zewnętrznych oznak osoby naprawdę przekonanej o dialogowym charakterze komunikacji należy to, że w równym stopniu interesuje się poznaniem osoby, z którą chce się komunikować, co poznaniem podejmowanego tematu.

W konsekwencji rozumienie drugiej osoby lub innych osób jako aktywnie przyczyniających się do budowania „wspólnoty myśli”, nie zaś jako pasywnych odbiorców, stanowi ten niewidoczny wymiar, który może wpływać na dowolną formę komunikacji.

<sup>36</sup> G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, przeł. M. Egeman, Poltext, Warszawa 1993, s. 16.

<sup>37</sup> R. Krupski, *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacyjnych*, PWE, Warszawa 2009, s. 135.

Istotą zajęć będzie wykazanie, że konflikt – element dialogu społecznego – stanowi zaledwie jedną z jego możliwych odmian. Naszym celem nie będzie negowanie konfliktu i istnienia rozbieżnych interesów stron dialogu społecznego. Konflikt jest głównym składnikiem mechanizmów demokratycznych. Wyjaśnimy, w jaki sposób należy zarządzać konfliktem, oraz pokażemy, w jakiej mierze konflikt jest jednym z wielu elementów negocjacji. Postaramy się pomóc uczestnikom szkoleń w przejściu od wspólnego języka i terminologii do praktyki, jaką jest szacunek w dialogu społecznym. Moduł ten powinien zachęcić uczestników do refleksji nad specyficzną wartością dodaną dialogu, jaką jest szacunek dla jego pozostałych uczestników. Refleksję tę poprzedzi zadanie pytania każdemu uczestnikowi o jego stosunek do sytuacji konfliktowej w negocjacjach, o jego system wartości, o jego zasady. W ramach niniejszego modułu wykazemy, że jest możliwe pokonanie różnych barier przez wypracowanie nowej organizacji samego dialogu społecznego. Praca indywidualna uzupełniona pracą grupową nad wartościami wykorzystywanymi w trakcie prowadzenia negocjacji pozwoli przeanalizować szczegółowo podstawowe punkty odniesienia i zachęcić do budowania wspólnego paradygmatu.

Program zajęć będzie obejmował następujące zagadnienia:

- Poszukiwanie wspólnego języka
- Negocjacje między partnerami społecznymi i wpływ na nie różnych sytuacji, z którymi mają oni do czynienia na co dzień
- Wprowadzenie innowacji jako jeden z warunków powodzenia dialogu społecznego
- Postawy wobec konfliktu („Jakim jestem negocjatorem?”)

Zajęcia będą prowadzone w formie warsztatów.

Dialog społeczny na poziomie branżowym i regionalnym często obejmuje dyskusję na temat polityki przemysłowej. W rezultacie polityka ta – mimo że w wymiarze strukturalnym leży w gestii państwa – pozostaje również ważną kwestią dla samorządów lokalnych (regionów, miast), a także sektorów gospodarki, które muszą dokonywać kluczowych wyborów dla swojej przyszłości. Dlatego uznaliśmy za niezbędne wprowadzenie do koncepcji szkoleń zajęć z zakresu „**ekonomia z elementami polityki przemysłowej**”. Niniejszy moduł proponuje wstępne przybliżenie narzędzi analizy polityki przemysłowej. Ponadto będzie on okazją do przekazania uczestnikom szkoleń fundamentalnych narzędzi do analizy decyzji inwestycyjnych.

Zajęcia zostały zaplanowane w pięciu blokach tematycznych:

- Polityka przemysłowa
- Międzynarodowe uwarunkowania rozwoju przemysłu
- Decyzje inwestycyjne – założenia budowy planów biznesowych
- Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie
- Regionalne problemy rozwoju przemysłu

Po ukończeniu kursu osoby szkolone uzyskają wiedzę z zakresu programów restrukturyzacji i programów naprawy (których wymaga każdy podmiot gospodarczy, każda branża i każdy region), analiz i scenariuszy rozwoju spółek, prywatyzacji sektorowej, analiz ekonomiczno-finansowych, planów biznesowych, a także zarządzania zmianami w organizacji.

Zajęcia będą realizowane przy zastosowaniu licznych metod dydaktycznych, takich jak wykład – prezentacje multimedialne, ćwiczenia i dyskusja.

Dwa następne bloki tematyczne zajęć są ze sobą ściśle powiązane. Pierwszy z nich dotyczy  **europejskiego dialogu społecznego**. „Tam przyjeżdżają ludzie przygotowani, ich się kształci, oni mają staże i szkolenia. A u nas? Jak zna meritum, to nie zna języka, jak zna język, to nie wie, o co chodzi”. Jest to typowa wypowiedź ilustrująca kompetencje uczestników dialogu społecznego z polskiej strony na szczeblu europejskim. Nie chcemy jednak w ten sposób zachęcać do uzupełnienia programu szkoleń o zajęcia na przykład z języka angielskiego. Chodzi nam raczej o uzasadnienie włączenia w ramy szkoleń problematyki europejskiego dialogu społecznego. Zwłaszcza w jego wymiarze instytucjonalnym.

Przez udział w tych zajęciach chcemy podnieść świadomość europejskiego dialogu społecznego i procesów decyzyjnych na tym szczeblu oraz dokonać analizy wpływu europejskiego dialogu społecznego na krajowe struktury. W trakcie kolejnych spotkań uczestnicy uzyskają wiedzę z następujących bloków tematycznych:

- Geneza i rozwój dialogu społecznego na szczeblu europejskim
- Partnerzy społeczni na szczeblu europejskim
- Udział partnerów społecznych w procesach decyzyjnych
- Europejskie Rady Zakładowe
- Koordynacja dialogu społecznego w wymiarze krajowym z dialogiem społecznym w wymiarze europejskim

Chcielibyśmy, aby po zakończeniu kursu uczestnicy swobodnie poruszali się po „mapie” instytucji dialogu europejskiego w wymiarze sektorowym i w wymiarze problemowym.

Ostatni blok tematyczny jest poświęcony **instytucjom Unii Europejskiej**. W Polsce wiedza na temat funkcjonowania instytucji europejskich jest nadal niewielka. Tymczasem ich rola w dialogu społecznym na poziomie lokalnym staje się coraz ważniejsza. Zadaniem niniejszego modułu jest zapoznanie różnych uczestników dialogu z dokładną wizją działania instytucji Unii Europejskiej.

Celem zajęć jest pogłębienie wiedzy słuchaczy na temat funkcjonowania organów i instytucji Wspólnot Europejskich oraz Unii Europejskiej. Na zajęciach zostanie przedstawiona ich struktura horyzontalna i wertykalna, skład, tryb powoływania i odwoływania, kompetencje, a także procedury podejmowania decyzji.

Przez uczestnictwo w tych zajęciach osoby szkolone uzyskają umiejętności rozumienia zasad funkcjonowania systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej, sposobów podejmowania decyzji i wzajemnych relacji między kluczowymi instytucjami.

Program zajęć obejmuje następujące zagadnienia:

- Zasady ustrojowe
- Reforma ustrojowa Unii Europejskiej w latach 1996–2007
- Status Unii Europejskiej
- Podział kompetencji między Unią Europejską a państwami członkowskimi
- Katalog źródeł prawa i procedur prawodawczych
- Rola parlamentów narodowych w systemie decyzyjnym Unii Europejskiej
- Legitymizacja Unii Europejskiej
- Ewolucja systemu instytucjonalnego
- Inne organy i agencje Unii Europejskiej

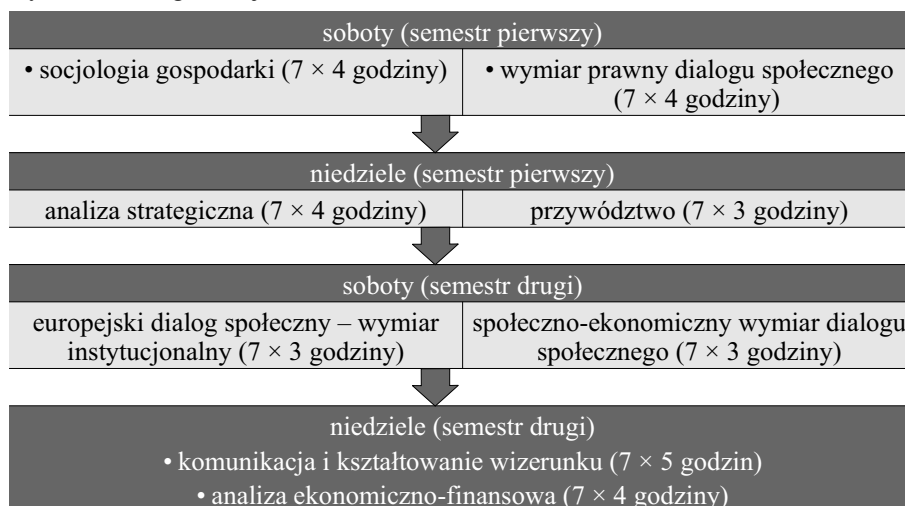
Zajęcia będą realizowane w formie wykładów z ćwiczeniami.

### III.2. Studia podyplomowe

Ze względu na przyjęte założenia co do doboru osób uczestniczących w studiach podyplomowych, proponowane przez nas tematy zajęć poruszają przede wszystkim kwestie ogólne, dotyczące wszystkich uczestników dialogu społecznego.

Proponujemy osiem bloków tematycznych, które – naszym zdaniem – powinny być realizowane w odpowiedniej sekwencji (rysunek 7).

**Rysunek 7.** Organizacja studiów



**Socjologia gospodarki** jest przedmiotem typowo akademickim, zwykle prowadzonym w formie wykładów. Ta dziedzina nauki próbuje wyjaśnić zachowania ekonomiczne ludzi z perspektywy socjologicznej. Rozwój socjologii ekonomicznej wiąże się z rozwojem kapitalizmu.

Socjologia gospodarki jest współcześnie definiowana jako dyscyplina naukowa, która obejmuje wszystkie zachowania, kategorie, prawidłowości i modele wyjaśniające zależności między procesami ekonomicznymi a społecznymi. Z perspektywy socjologicznej gospodarka jest widziana przede wszystkim jako układ relacji społecznych w systemie gospodarczym (pracodawcy, pracownicy, właściciele kapitału, konsumenci), społecznych statusów i interesów różnych grup, wyznaczonych przez ich dostęp do decyzji ekonomicznych, dochodów materialnych i zysków<sup>38</sup>. W zakres socjologii gospodarki wchodzi także badania motywacji zachowań i postaw ludzi jako producentów, pracowników i pracodawców oraz psychospołeczne uwarunkowania najbardziej racjonalnych sposobów kierowania instytucjami gospodarczymi i zespołowym procesem pracy.

Dla uczestników dialogu społecznego możliwość analizowania procesów ekonomicznych z pozycji badaczy społecznych powinno być wystarczającą zachętą do udziału w zajęciach. Cały kurs będzie swoją formą przypominał testowanie wina. Na poszczególnych zajęciach zostaną poruszone wybrane problemy socjologii gospodarki. Przedmiotem zainteresowania będą między innymi: instytucje ekonomiczne, stosunki rynkowe, stosunki przemysłowe, teorie zarządzania. Podczas siedmiu zjazdów bardzo trudno będzie zrealizować szczegółowo cały materiał z tego przedmiotu, dlatego konieczne może się okazać prezentowanie wybranych elementów, ale w taki sposób, aby słuchacze rozumieli główne nurty teoretyczne i potrafili wyjaśniać interakcje struktury społecznej w stosunku do gospodarki i miejsca pracy.

Proponowany program zajęć obejmuje następujące zagadnienia:

- Podstawowe nurty teoretyczne badań w socjologii gospodarki
- Człowiek w gospodarce
- Czynniki rozwoju gospodarczego
- Rynek jako regulator procesów gospodarczych
- Państwo a gospodarka
- Ekonomiczny wymiar struktury społecznej
- Przedsiębiorstwo i stosunki pracy

Uzyskane przez uczestników studiów podyplomowych kompetencje to: wiedza na temat powiązań między sferą gospodarki polityki i kultury, wiedza na temat stosunków przemysłowych i szkół zarządzania, umiejętność wyjaśniania interakcji i struktury społecznej w stosunku do gospodarki i miejsca pracy.

<sup>38</sup> L. Gilejko, *Spółczesność a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.

Kolejny blok trzech przedmiotów koncentruje się wokół różnych wymiarów dialogu społecznego.

Pierwszy z nich to **społeczno-ekonomiczny wymiar dialogu społecznego**. Mamy tutaj na myśli zwłaszcza skutki realizacji rozwiązań wypracowanych w ramach dialogu. Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę najbardziej intensywną formę dialogu, jaką są negocjacje. Ustalenia będące wynikiem negocjacji niosą ze sobą określone skutki w sferze ekonomicznej i społecznej, na wszystkich szczeblach dialogu.

Analiza ekonomicznego wymiaru dialogu wymaga bliższego przyjrzenia się dylematowi „mechanizm rynkowy czy negocjacje?”. Z jednej strony, zwolennicy szkoły neoklasycznej wskazują, że wszystkie przejawy nierównowagi rynkowej nie są wynikiem słabości mechanizmu wolnorynkowego, ale skutkiem ograniczeń nakładanych na niego przez państwo i partnerów społecznych. Z drugiej strony, zwolennicy myśli Johna Maynarda Keynesa uważają, że mechanizm rynkowy jest obciążony pewnymi słabościami i nie zapewnia samoczynnie i efektywnie równowagi rynkowej przy pełnym wykorzystaniu mocy produkcyjnych. Dlatego istotną kwestią jest wsparcie tego mechanizmu.

W praktyce oznacza to próbę rozstrzygnięcia dylematu „negocjacje scentralizowane czy negocjacje zdecentralizowane?”.

Jeśli przeważają negocjacje na szczeblu przedsiębiorstwa (firmy), oparte na formule „jeden pracodawca i związki zawodowe” i niepodlegające harmonizacji w skali kraju, to taki model nazywamy zdecentralizowanym. W modelu tym przeważają zakładowe układy zbiorowe pracy i w zasadzie nie ma tutaj miejsca dla partycypacji pośredniej (przedstawicielskiej pracowników) w podejmowaniu decyzji. Negocjacje i układowym towarzyszy partycypacja bezpośrednia i silna pozycja zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management*)<sup>39</sup>.

Gdy zaś dominują negocjacje na szczeblu ponadzakładowym, a udział w nich bierze więcej niż jeden pracodawca, wówczas mamy do czynienia ze scentralizowanym modelem negocjacji. Model ten cechuje ponadto uwzględnienie ogólnokrajowego interesu społeczno-gospodarczego w negocjacjach bilateralnych. Rola przedsiębiorstwa w procesie podejmowania decyzji dotyczących pracy i płac jest mniejsza niż w modelu zdecentralizowanym, podobnie rola zakładowych organizacji związków zawodowych.

Analiza wymiaru społeczno-ekonomicznego dialogu społecznego nie ogranicza się jedynie do negocjacji zbiorowych. To również istotne zagadnienie strajków, ich kosztów i intensywności. Koszty strajków można analizować w stosunku do całego systemu gospodarczego oraz w stosunku do poszczególnych uczestników strajku, wykorzystując w tym celu dostępne modele aktyw-

<sup>39</sup> Model ten rozwija się między innymi w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Japonii.

ności strajkowej, które opierają się na maksymalizacji kosztów i zysków płynących z podejmowania aktywności strajkowej.

Trzecim obszarem analiz w ramach tego przedmiotu jest rola dialogu społecznego w podnoszeniu kapitału społecznego, który można rozumieć jako czynniki społeczne wpływające na efektywność gospodarowania i inne aspekty rozwoju. Jak pisze w pracy na temat roli kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w rozwoju regionalnym Mikołaj Herbst, „pojawienie się zjawiska kapitału społecznego jest konsekwencją interakcji między celami realizowanymi przez jednostki i grupy a warunkami społecznymi, w których starają się je osiągnąć. Ramy społeczne zjawisk gospodarczych mają ekonomiczne konsekwencje. Ich formy można uznać za jedną z postaci kapitału. I tak jak kapitał, może on być obiektem działania obliczonego nie tylko na aktualne, lecz także na przyszłe korzyści”<sup>40</sup>.

Dialog społeczny jest zarazem jednym z wyznaczników jakości kapitału społecznego i narzędziem jego pomnażania. Zarówno na poziomie mikro, jak i na szczeblu regionalnym (branżowym), aż po szczebel centralny. Problematyka kapitału społecznego powinna więc znaleźć odzwierciedlenie w ramach zajęć poświęconych społeczno-ekonomicznemu wymiarowi dialogu społecznego.

Program zajęć powinien obejmować co najmniej pięć bloków tematycznych:

- Negocjacje zbiorowe – szczeble, efektywność ekonomiczna na poszczególnych szczeblach dialogu społecznego
- Negocjacje zbiorowe – znaczenie społeczne
- Strajki – efektywność ekonomiczna, modele aktywności strajkowej
- Strajki – wymiar społeczny (koncepcja krańcowego użytkownika)
- Kapitał społeczny a dialog społeczny – dialog społeczny jako mechanizm budowania kapitału społecznego na szczeblu przedsiębiorstwa i regionu

Celem zajęć jest rozwijanie wiedzy na temat ekonomicznej efektywności negocjacji zbiorowych i strajków oraz umiejętności analizy wyników dialogu społecznego w szerszym ujęciu społeczno-ekonomicznym.

Konsekwentnie w dalszej części studiów koncentrujemy się na problematyce **instytucjonalnych ram i europejskiego wymiaru dialogu społecznego**. Europejski dialog społeczny zajmuje ważne miejsce w budowie wspólnotowej przestrzeni społecznej. Zinstytucjonalizowany dwadzieścia osiem lat po przyjęciu Traktatów Rzymskich, ma swój udział w początkowym projekcie „propagowania poprawy warunków życia i pracy obywateli, pozwalającym na ich zrównanie w procesie postępu” (art. 117 Traktatów Rzymskich).

<sup>40</sup> M. Herbst, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2007.

Historyczna wola drugiej strony, dotycząca zbudowania wspólnego rynku, idzie jednak krok dalej. Jeśli głównym źródłem prawowitości budowy systemu europejskiego jest właśnie prawo, to ojcowie założyciele i ich spadkobiercy nieustannie dążyli do wzbogacenia tego wymiaru przez rzeczywistą solidarność. Z tej perspektywy dialog społeczny jest pierwszą wytyczną współdziałania stron w budowie demokracji na poziomie europejskim. Pozwolił on na powstanie określonych więzi, a wspólny rynek nie ograniczał się wyłącznie do indywidualnego wymiaru pracy i przedsiębiorstwa. Na wzór powszechnych wyborów do Parlamentu Europejskiego w 1979 roku, rozwój dialogu społecznego miał swój udział w powstaniu poczucia wspólnoty i obraniu kierunku „wciąż poszerzającej się Unii” ludów europejskich.

Europejski dialog społeczny, w ścisłym znaczeniu, jest przede wszystkim sposobem uczestnictwa partnerów społecznych w procesach decyzyjnych w Europie, dotyczy bowiem zasady przeprowadzania konsultacji przez Komisję Europejską i instytucje unijne z europejskimi partnerami społecznymi w sprawach dotyczących pracy i przedsiębiorstwa. Europejski dialog społeczny to również autonomiczny dialog między europejskimi partnerami społecznymi, dialog dwustronny i negocjacje porozumień zbiorowych. Wraz z przyjęciem Jednolitego Aktu Europejskiego w 1986 roku europejski dialog społeczny stał się integralną częścią europejskiego modelu społecznego, a w każdym kolejnym traktacie jego znaczenie rosło, aż do podpisania Wspólnotowej Karty Podstawowych Praw Socjalnych Obywateli.

Europejski dialog społeczny stale wpływa na kształt dialogu społecznego na poziomie krajowym, zarówno w obszarze aparatu prawnego (dyrektywy), którego implementacja niejednokrotnie skłaniała do poważnej dyskusji, jak i w obszarze filozofii oraz zakorzenionych koncepcji tego dialogu, zwłaszcza w procesach informacji i konsultacji.

Aby zrozumieć europejski dialog społeczny wraz z jego wymiarem instytucjonalnym, konieczne jest poznanie zasad funkcjonowania samych instytucji europejskich. Dlatego moduł ten zawiera ogólną wizję sposobu działania instytucji europejskich i roli partnerów społecznych w procesach podejmowania decyzji. Jego zadaniem będzie pokazanie działalności instytucji wykonawczych, ustawodawczych i sędziowskich, a także przestrzeni dialogu społecznego na poziomie centralnym i branżowym. Konstrukcja modułu będzie się opierała na dwóch studiach przypadku. Pierwsze będzie dotyczyć dyrektywy o europejskich radach zakładowych. Umożliwi ono zaprezentowanie filozofii europejskiego dialogu społecznego, a także genezy tej dyrektywy – od wstępnej propozycji do przyjęcia pierwszej dyrektywy, jej implementacji w poszczególnych państwach członkowskich i monitoringu, orzecznictwa sądowego, do przyjęcia nowej dyrektywy w 2009 roku. Będzie podstawą omówienia wszystkich aspektów procesów decyzyjnych w Europie. Drugie studium przy-

padku będzie dotyczyć porozumień ramowych między partnerami społecznymi (na przykład w sprawie telepracy) i pobudzi do refleksji na temat autonomicznego dialogu i zasięgu ramowych porozumień. Pozwoli także wprowadzić zagadnienie dialogu branżowego, którego rola wewnątrz instytucji europejskich wciąż rośnie.

Program zajęć obejmuje dwa bloki zagadnień:

- Instytucje Unii Europejskiej:
  - a. Zasady ustrojowe
  - b. Reforma ustrojowa Unii Europejskiej w latach 1996–2007
  - c. Status Unii Europejskiej
  - d. Podział kompetencji między Unią Europejską a państwami członkowskimi
  - e. Katalog źródeł prawa i procedur prawodawczych
  - f. Rola parlamentów narodowych w systemie decyzyjnym Unii Europejskiej
  - g. Legitymizacja Unii Europejskiej
  - h. Ewolucja systemu instytucjonalnego
  - i. Inne organy i agencje
- Europejski wymiar dialogu społecznego
  - a. Geneza i rozwój dialogu społecznego na szczeblu europejskim
  - b. Partnerzy społeczni na szczeblu europejskim
  - c. Dialog dwustronny
  - d. Zharmonizowane działanie trójstronne
  - e. Europejskie Rady Zakładowe
  - f. Udział partnerów społecznych w procesach decyzyjnych

Uzyskane kompetencje to umiejętność rozumienia zasad funkcjonowania systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej, sposobów podejmowania decyzji i wzajemnych relacji między kluczowymi instytucjami.

Domknięciem wielowymiarowej analizy dialogu społecznego jest realizacja zajęć poświęconych **wymiarowi prawnemu dialogu społecznego**. Prawo jest zazwyczaj postrzegane jako ograniczenie, zespół zasad dyktujących możliwości działania dostępne partnerom społecznym. W tym ujęciu prawo jest więc sumą uprawnień i obowiązków. Nie ulega wątpliwości, że zarówno w dziedzinie dialogu społecznego, jak i w pozostałych, prawo jest zbiorem reguł i norm. Ten wymiar prawa – jako ram ustawowych – musi być znany również z punktu widzenia jego charakteru ograniczającego i karzącego, który często nie jest dostatecznie rozpoznany. Prawo narzuca pewne granice działań partnerów społecznych, organizuje ich pracę i pozwala czuwać nad poszanowaniem fundamentalnych zasad, jest jednak również narzędziem pobudzającym twórcze myślenie i innowacyjność. Polskie prawo pracy zawiera liczne definicje sytuacji występujących między partnerami społecznymi na poziomie

przedsiębiorstwa i branż gospodarki. Przestrzeń dla dialogu społecznego, czy to w zakresie informacji i konsultacji, czy też negocjacji, jest spora. Są to często obszary mało znane, źle wykorzystywane. Tymczasem to właśnie ta przestrzeń dialogu społecznego ma podstawowe znaczenie w dostosowaniu reguł ustawowych do konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa lub branży. Korzystając więc z możliwości, jakie dają ramy prawne, partnerzy społeczni, respektując zasady prawne, doskonałą je i czynią bardziej skutecznymi, posługując się nimi nie tyle jako narzędziem ograniczającym, ile dźwignią pozwalającą rozwijać kapitał ludzki, konkurencyjność, stabilność i adaptacyjność.

Założeniem tego modułu będzie umożliwienie uczestnikom określenia możliwych przestrzeni dialogu społecznego, a także pokazanie, jakimi środkami dysponują jego uczestnicy, zarówno jeśli chodzi o instytucje, jak i rozporządzenia prawne.

Zgodnie z oczekiwaniami wyrażonymi w ankietach na temat potrzeb szkoleniowych, ważnym elementem będą nowe ustawy, które są jeszcze stosunkowo słabo znane uczestnikom dialogu społecznego (między innymi ustawa o informowaniu i konsultacjach z przedstawicielami pracowników, pakiety antykryzysowe, nowa dyrektywa o Europejskich Radach Zakładowych i spółce europejskiej).

Moduł ten będzie się opierał wyłącznie na omówieniu studiów przypadku. Będą to zarówno typowe sytuacje dialogu społecznego, jak i przypadki w sensie terminów prawnych. Dzięki temu prawo nie będzie omawiane w oderwaniu od jego praktycznego zastosowania, którym można się posłużyć w poszukiwaniu rozwiązań problemów, jakim musi sprostać dialog społeczny. Taki sposób przybliżenia zapewni wysoki poziom wykładu i pozwoli pogłębić pewne zagadnienia. Moduł ten będzie pomyślany jako wprowadzenie do reguł prawnych i odwoływania się od nich. W tym sensie jednym z jego założeń będzie uzmysłowienie uczestnikom ograniczeń wynikających z posiadanej wiedzy.

Problemy poruszane na zajęciach obejmą następujące zagadnienia:

- Partnerzy społeczni w świetle polskiego ustawodawstwa
- Komisja Trójstronna i zespoły branżowe
- Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego
- Współtworzenie prawa pracy – regulaminy, porozumienia, pakiety socjalne, układy zbiorowe
- Informowanie pracowników i przeprowadzanie z nimi konsultacji, inne uprawnienia i obowiązki związane z przekazywaniem informacji
- Dialog społeczny w indywidualnych sprawach pracownika
- Spory zbiorowe i mediacje
- Ponadzakładowe układy zbiorowe
- Dialog społeczny w spółkach o zasięgu wspólnotowym

- Odpowiedzialność karna partnerów społecznych
- Komercjalizacja i prywatyzacja oraz fuzje i przejęcia a dialog społeczny
- Prawo upadłościowe i naprawcze a dialog społeczny
- Pakiet anty kryzysowy – ustawa z dnia 1 lipca 2009 roku o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. z 2009 r. nr 125, poz. 1035)

Kompetencje, jakie uzyskają osoby szkolone, to: znajomość ram ustawowych działań partnerów społecznych, analiza typowych sytuacji, umiejętność korzystania z możliwości ustawowych w celu znalezienia w procesie dialogu społecznego wyjścia z sytuacji trudnych lub wykorzystania sytuacji szczególnie korzystnych.

Uczestnicy badań zgłaszali zapotrzebowanie na zajęcia poświęcone **komunikacji i kształtowaniu wizerunku**. Dialog społeczny jest przede wszystkim rozmową, teatrem, pewnego rodzaju spektaklem, w którym aktorzy odgrywają swoją rolę – czy to przed sobą, czy wobec tłumu. Dialog społeczny to nie tylko osoby, ale także organizacje, choć zawsze tak naprawdę stanowi on konfrontację jednostek i reprezentowanych przez nie organizacji, które mogą mieć charakter formalny, jak w dialogu społecznym między partnerami społecznymi, lub nieformalny. Partnerzy społeczni będący członkami organizacji są nośnikami jej wizerunku. Obraz ich organizacji stanowi integralną część ich własnego wizerunku (również odwróconego), ale w ruchu wahadłowym ich wizerunek jest częścią składową obrazu organizacji. Obrazy te mają silny wpływ na dialog społeczny, który często jest postrzegany i analizowany przez ich pryzmat, zarówno przez uczestników, jak i obserwatorów. Obraz budują nie tylko osoby czy grupa, ale również sytuacja, podjęta decyzja, rezultat negocjacji. Od tego, w jaki sposób obraz ten będzie przedstawiony, w znacznym stopniu zależy powodzenie negocjacji, ocena osób biorących w nich udział, ramy przyszłej współpracy. Praca nad wizerunkiem jest więc podstawowym elementem dialogu społecznego i kluczowego zagadnienia w tym procesie – panowania nad obrazem i przekazem.

Celem tego modułu jest uwrażliwienie uczestników na kwestie wizerunku i przekazu w codziennym działaniu. Chodzi o poruszenie zarówno zagadnień indywidualnego wizerunku, komunikacji interpersonalnej, jak i komunikacji organizacji, jej obrazu, komunikacji w sytuacji kryzysu, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W stosunku do osobistego wymiaru komunikacji i zarządzania wizerunkiem moduł ten będzie połączony z indywidualnym coachingiem.

Uczestnicy w trakcie zajęć nauczą się odczytywać i formułować przekaz, analizować obrazy i symbolikę. Poznają podstawowe zasady komunikacji społecznej, metody słuchania, a także techniki redagowania komunikatów prasowych, reguły organizowania konferencji prasowych. Moduł ten będzie

także okazją do zaprezentowania możliwości, jakie dają partnerom społecznym nowe kanały komunikacji.

Podstawą przekazywania wiedzy na zajęciach z tego zakresu będą studia rzeczywistych przypadków i symulacje. Uzupełnieniem i wzbogaceniem modułu będzie udział osób na co dzień zaangażowanych w zarządzanie komunikacją dotyczącą wydarzeń związanych z partnerami społecznymi.

Tematy zajęć będą dotyczyły następujących zagadnień:

- Podstawy zarządzania wizerunkiem
- Istota zarządzania wizerunkiem – wizerunek organizacji, wizerunek osobisty
- Zmiany w kształtowaniu wizerunku
- Komunikacja z otoczeniem – istota, formy, kanały i instrumenty komunikacji z otoczeniem, problemy w komunikacji z otoczeniem
- Uregulowania prawne obowiązujące w Polsce (na przykład prawo prasowe)
- Identyfikacja wizualna – formy i zasady (logo, materiał, styl)
- Nowe kanały komunikacyjne

Uzyskane kompetencje to: opanowanie podstawowych zasad komunikacji społecznej i marketingu dla organizacji, umiejętność wygłaszania przemówień publicznych, redagowanie dokumentów wewnętrznych (biuletyn) i zewnętrznych (komunikat prasowy, strona internetowa), analiza symboliki, wiedza z zakresu prawa, zwłaszcza prawa prasowego.

Problematyka **przywództwa** była wielokrotnie zgłaszana przez uczestników dialogu społecznego jako element, który ma wpływ na efektywność tego dialogu. Należy jednak pamiętać, że przywództwo jest różnie definiowane, a tym samym – jak ktoś słusznie zauważył – jest pojęciem, które mieści w sobie wiele pragnień. W wypadku dialogu społecznego wyróżniamy co najmniej dwa rodzaje przywództwa: przywództwo w danej organizacji (związek zawodowy, organizacja pracodawców) i przewodzenie forum dialogu społecznego („Z mojego doświadczenia wynika, że jest to kwestia przewodniczącego i jego autorytetu. [...] on potrafi rozładować atmosferę, podsumować dyskusję, nazwać problemy. [...] ludzie czasami nie potrafią wyartykułować tego, o co im chodzi, mówią beładnie”). Często uczestnicy dialogu społecznego grają podwójne role, co niesie ze sobą wiele niedogodności: „Zdolności przywódcze to jest coś wręcz niezbędnego, bo jednak decyzje na forum prezydium są podejmowane w bardzo wąskim gronie i wtedy do tych podjętych decyzji trzeba przekonać szerokie grono osób, które bardzo często zupełnie inaczej postrzegają pewne problemy”. Dlatego uznaliśmy, że na poziomie podyplomowym w zakres studiów należy włączyć zagadnienia związane z analizą stylów kierowania, porównaniem technik przywódczych i analizą źródeł przywództwa.

Współcześnie się uważa, że w systemach demokratycznych władza ma charakter bardziej wielokierunkowy niż jednokierunkowy (w większym stopniu

opiera się na sieciach połączeń niż na hierarchiach), z kolei osoby, które chcą być skutecznymi przywódcami, powinny się cechować bogatą wyobraźnią i pragmatyzmem oraz wzbudzać zaufanie. Coraz więcej praktyków zgadza się z tym, że w społeczeństwie sieciowym, w którym istnieje znaczna dystrybucja władzy i informacji, idea „urodzonych przywódców” traci na aktualności.

Obecnie wzrasta liczba zwolenników tezy, że ludzie, którzy mają nadzieję na praktykowanie przywództwa, mogą (a często muszą) się go uczyć. Jedną z metod nauczania jest koncepcja refleksji nad własnym działaniem, rozwinięta przez Ronalda Heifetza. Koncepcja ta opiera się na znanych metodach nauczania, takich jak symulacja, dyskusje, pisanie jako autorefleksja, studium przypadku, pozwalając tworzyć na bieżąco, w czasie zajęć, model przywództwa rozumianego jako zadanie mobilizowania ludzi – całych grup, organizacji, społeczeństw – do podjęcia wysiłku rozwiązania ich największych problemów. Skuteczne przywództwo jest odpowiedzią na problemy, które wymagają od ludzi rezygnacji z bezpiecznej, lecz niewystarczającej równowagi.

Zdaniem uczestników dialogu społecznego, jedną z barier skutecznego przywództwa jest komunikacja: „[...] niektórzy liderzy są takimi «złotoustymi oratorami», często wpływają na otoczenie przez jakąś *idée fixe* i ciągle to powtarzają. Natomiast znacznie lepiej rozmawia się z kimś, kto jest rzeczowy i mówi o konkretach”.

Dlatego część zajęć będzie poświęcona roli komunikacji w skutecznym przywództwie.

Program zajęć będzie obejmował następujące zagadnienia:

- Style zarządzania a style przywództwa
- Porównanie technik przywódczych
- Źródła przywództwa
- Nauka przywództwa metodą refleksji nad własnym działaniem
- Przywództwo w otoczeniu niepewnym i stale się zmieniającym

Umiejętności uzyskane w trakcie kursu to: analiza swoich słabych i mocnych stron jako lidera, umiejętność mobilizowania i inspirowania zespołu, umiejętność budowy zespołu i koordynowania, umiejętność konstruktywnego radzenia sobie z krytyką.

Ostatnia grupa zajęć dotyczy kompetencji związanych z kwestiami analitycznymi. Przede wszystkim jest to **analiza ekonomiczno-finansowa**. Wiele zachodzących obecnie zjawisk wpływa na zwiększenie liczby coraz bardziej złożonych informacji przepływających w przedsiębiorstwie. Do zjawisk tych zalicza się między innymi globalizację na poziomie firm i rynków, rosnące inwestycje, fuzje, przejęcia, restrukturyzację, konieczność stosowania przejrzystych zasad zarządzania organizacją oraz właściwego administrowania, a także rosnące zobowiązania firm w sferze odpowiedzialności społecznej. Informacje stają się kluczowym czynnikiem partycypacji wszystkich stron

w działalności przedsiębiorstwa, ale pod warunkiem, że wszystkie zainteresowane strony są ich odbiorcami. Dostęp do informacji stanowi istotny bodziec do prowadzenia konstruktywnego dialogu społecznego, będącego gwarancją rozwoju przedsiębiorstwa z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych stron: właścicieli, kadry zarządzającej, pracowników, współpracowników. Wartościowy dialog społeczny pozwala na włączenie firmy w proces innowacji, którego cel jest rozumiany i podzielany przez wszystkie strony. Stawką w dialogu społecznym jest wspólny dostęp do informacji. Nie będzie on jednak zbudowany w pierwszym etapie. Najpierw należy ukształtować wspólne postrzeganie znaczenia informacji. Podstawowym warunkiem zrozumienia jej wagi jest opanowanie kluczowych pojęć i mechanizmów.

Zagadnienia z zakresu ekonomii i finansów leżą w centrum dialogu społecznego, gdyż każdy temat wchodzący w jego zakres wiąże się w mniejszym lub większym stopniu z tymi kwestiami. Jednym z warunków powodzenia dialogu jest możliwość dyskusji na wyrównanym poziomie. Założeniem tego modułu nie jest wykształcenie specjalistów w dziedzinie ekonomii i finansów, ale dostarczenie uczestnikom podstawowych narzędzi do zrozumienia tej dziedziny i umożliwienie im kierowania pracą ekspertów z zakresu tych zagadnień.

Moduł ten będzie obejmował szkolenie z zakresu makroekonomii, aby umożliwić uczestnikom zrozumienie związków na przykład między odsetkami a inflacją czy kwestię równowagi budżetowej. Ta część zostanie zrealizowana w formie gry symulacyjnej w grupach, w ramach której uczestnicy będą mogli zarządzać interesami państwa czy konfliktami społecznymi.

Druga część modułu będzie dotyczyła analizy ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa. Jej zadaniem ma być uzmysłowienie wyzwań związanych z zarządzaniem firmą, a także zrozumienie znaczenia strategicznych wyborów. Uzupełnieniem tej części będą zagadnienia dotyczące pracowników i zatrudnienia. Kwestie zatrudnienia i wynagrodzeń znajdują się w centrum relacji społecznych przedsiębiorstwa, są również głównymi punktami negocjacji. Niezbędne jest więc nakreślenie ram wspólnej analizy między poszczególnymi stronami, co pozwoli wyrobić nawyki negocjacyjne oparte głównie na faktach i na metodzie wspólnej analizy. Ta część zostanie zrealizowana w formie gry symulacyjnej i studiów przypadku, których celem będzie wyjaśnienie uczestnikom zagadnień ekonomicznych i finansowych oraz włączenie tych elementów do analizy strategicznej, która ukierunkuje ich interwencję w ramach dialogu społecznego. Dzięki uczestnictwu w tych zajęciach będziemy rozwijać umiejętności sporządzania podstawowych analiz ekonomicznych i finansowych oraz wyciągania wniosków z przeprowadzonych analiz.

Po raz kolejny w ramy koncepcji systemu kształcenia włączyliśmy zagadnienia dotyczące **analizy strategicznej**. Podejście strategiczne ma już dość liczną i wierną grupę zwolenników funkcjonujących w sferze ekonomicznej.

Analizę strategiczną stosuje się przede wszystkim do opracowania skutecznej strategii dla przedsiębiorstwa biorącego udział w „grze rynkowej”, która przebiega w środowisku podwyższonego ryzyka (konkurencja, zmiany). Opracowana strategia nie tylko ma zapewnić powodzenie podejmowanych działań, ale także zakłada osłabienie, a nawet wyeliminowanie konkurencji.

Skąd więc pomysł przeniesienia rozwiązań analizy strategicznej w sferę dialogu społecznego, który z zasady odrzuca możliwość osłabienia lub wyeliminowania partnerów społecznych?

Po pierwsze, z powodzeniem można stosować narzędzia analizy strategicznej do przygotowania prac na poszczególnych płaszczyznach dialogu społecznego. Partnerzy społeczni mogą wówczas sprawnie określić wizję, misję i cele zarówno w ujęciu własnej organizacji, jak i z perspektywy „ciała dialogu społecznego”. Analiza strategiczna dostarcza również narzędzi do analizy zewnętrznych uwarunkowań strategii, rozumianej jako formułowanie głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych, polityki i programów ich urzeczywistniania, metod niezbędnych do tego, aby strategie zostały wdrożone i doprowadziły do osiągnięcia celów organizacyjnych. Złożoność (zmienność) otoczenia nie jest problemem tylko przedsiębiorców, ale także nas wszystkich. Powodzenie albo porażka we wdrażaniu wyników dialogu w dużej mierze zależy od precyzyjnego określenia czynników otoczenia.

Po drugie, takie zapotrzebowanie deklarują przede wszystkim uczestnicy dialogu społecznego: „Myślenie strategiczne – jak najbardziej. Bo wychodzenie w przyszłość w celu przewidywania pewnych rozwiązań jest konieczne”.

Moduł będzie realizowany w formie warsztatów. Od początku słuchacze będą zaangażowani w projektowanie strategii dla swojej organizacji, dzięki czemu zdobędą kompetencje pozwalające radzić sobie z problemami, jakie napotykają w codziennej działalności.

## IV. Zastosowana metodologia, materiały i narzędzia szkoleniowe

Trudno jest wskazać idealny typ formy szkolenia. Warto jednak wymienić kryteria, bardzo częstkowe, pojawiające się często w wywiadach: regularny charakter szkoleń, ich praktyczny aspekt, wytworzenie modelu partnerskiego między uczestnikami szkolenia oraz między uczestnikami szkolenia a osobami prowadzącymi szkolenie, zrozumienie racji różnych uczestników dialogu społecznego, poznanie doświadczeń zagranicznych, realizacja szkoleń poza miejscem pracy.

Wywiady na temat formy szkolenia są również bardzo interesujące ze względu na elementy, które nie zostały jednoznacznie określone lub były jedynie zasugerowane, takie jak pochodzenie osoby przeprowadzającej szkolenie (z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji), liczba dni szkolenia, instytucja organizująca szkolenie, finansowanie, sposób potwierdzania nabytych umiejętności (certyfikat, dyplom).

Z tego też powodu – mimo że zainteresowanie szkoleniem jest duże – wyobrażenia na temat tego, czym powinno być „dobre szkolenie”, są, z kilkoma wyjątkami, dość ubogie. Ogólnie pozytywny obraz odbytych w przeszłości szkoleń przeplata się z krytyką, czasem surową, konkretnych kursów, w tym zbyt ogólnych lub ograniczających się do nauczycielskiego wykładu. **Trudno jest na podstawie danych uzyskanych w wywiadach przeprowadzić pogłębioną refleksję dotyczącą formy szkoleń, jest to jednak możliwe w zakresie ich treści.**

Uwzględniając te ograniczenia, będziemy próbowali przede wszystkim wyjaśnić błędy, których można uniknąć przy formułowaniu programu szkoleń dla uczestników dialogu społecznego.

Wielu badanych podkreślało konieczność wpisania szkoleń w ramy całościowego programu zwiększania kompetencji ich uczestników, począwszy od przeanalizowania sytuacji wyjściowej, przez zrozumiałe i mierzalne cele pośrednie, aż do osiągnięcia celu końcowego. Szczególną uwagę zwracały na to osoby mające spore doświadczenie w dziedzinie szkoleń, na przykład pracownik odpowiedzialny za szkolenia w związku zawodowym: „Dlatego tak naprawdę szkolenia powinny się toczyć nieustannie. To nie może być akcyjne. Nie może być zauważona akcyjność. Jeżeli jest akcyjność, to ludzie wtedy przyjmują, że coś się będzie działo, albo coś się dzieje. Jeśli jednak te szkolenia idą w takim cyklu ciągłym, [...] dialog to jest rzecz, która jest podstawą, i która nie

została jeszcze rozwiązana – w sensie, że nie możemy powiedzieć, że u nas już są wszyscy wyszkoleni. Bo tak się nigdy nie stanie. Ludzie się zmieniają. Jedno, to fakt, że są kadencje, i wtedy następuje wymiana ludzi, ale i w trakcie kadencji też, bo niektórzy rezygnują, nie chcą albo się nie sprawdzają. Z różnych powodów ludzie rezygnują. Więc takie szkolenia są potrzebne cały czas”.

Systematyczność przeprowadzania szkoleń jest często wymienianym i kluczowym elementem dla organizacji, których ramy często się zmieniają, w tym także dla organizacji związkowych, gdyż ich członkowie biorący udział w negocjacjach na wszystkich szczeblach dialogu społecznego są zależni od wyników wyborów, te zaś w wypadku części instytucji odbywają się co roku. Szkolenia stają się w ten sposób elementem pamięci organizacji, pozwalają budować wspólną kulturę między różnymi pokoleniami liderów. Są one także ważnym elementem legitymizacji nowych kadr.

Prośba o włączenie szkoleń w ramy długoterminowego programu jest równie często albo bezpośrednio, albo pośrednio formą krytyki sporadycznego charakteru szkoleń odbytych w przeszłości i rzadko koordynowanych: „Uważam, że piątą achillesową szkoleń w Polsce, bo nawet nie chcę powiedzieć: systemu szkolenia, nie ma bowiem żadnego systemu, jest to, że jest pewna przypadkowość, że dobre szkolenia dotyczące pewnych zagadnień są przeplatane gorszymi szkoleniami albo w ogóle długimi przerwami w szkoleniach. To nie jest system, w którym zaplanuje się, powiedzmy na długi okres, pewien program szkoleniowy, tylko jest to na zasadzie: musimy zrobić szkolenie, szukamy tematu, szukamy wykładowców, robimy szkolenie. Ono może być dobre, ale tego, czego nam brakuje, to myślę, że właśnie systemu szkolenia”.

Fakt istnienia programu szkoleń zmusza do zastanowienia się nad rozwojem form w ramach tego programu, do oceny *ex ante* i *ex post*, która potwierdzałaby rezultaty szkolenia. Taki sposób postępowania często nie jest praktykowany przy niezależnych szkoleniach, na podstawie których niejednokrotnie trudno jest stworzyć całościowy program odpowiadający potrzebom szkoleniowym, określonym w momencie sporządzania bilansu kompetencji: „Przez szkolenia, kursy, mamy jakiś stan zerowy. Po szkoleniach chcemy osiągnąć jakiś stan  $x$ . Po to, żeby w przyszłości, do pracy już, osiągnąć stan  $y$ . Nie ma możliwości ustalenia, czy określiliśmy stan  $y$ , jeśli się tych punktów po drodze nie określi i później się tego nie zbada. A zbadać to można też w prosty sposób, to jest kwestia określenia. Jest jakaś kompetencja, trzeba określić, jaki jest jej punkt wyjściowy i co będzie wskaźnikiem osiągnięcia takiego poziomu kompetencji, który pozwoli przejść ze stanu zero w stan  $x$  i stan  $y$ . Ile mi jeszcze do tego brakuje? Żeby można było to określać, musi być wprowadzony monitoring”.

Drugim zagadnieniem przewijającym się w wywiadach na temat idealnej formy szkoleń jest kwestia wspólnego charakteru szkoleń dla różnych stron

dialogu społecznego, a dokładniej – celowości wspólnych szkoleń dla pracodawców i pracowników.

Zdania na ten temat są podzielone. Niektórzy podkreślają trudności wynikające ze wspólnego szkolenia dla osób o odmiennym statusie społecznym, inni wskazują na ryzyko podtrzymania stereotypów. Pomysł zamiany ról pojawia się w wielu wywiadach, ale w zróżnicowany sposób:

„Druga rzecz, to jest ta nauka współpracy między związkami zawodowymi. Przygotowanie tylko jednego partnera po stronie związkowej nie jest dobrym rozwiązaniem. Jeżeli mówimy o rzeczywistym negocjowaniu i rzeczywistym dialogu, to takimi szkoleniami powinni być objęci najpierw wszyscy związkowcy, potem dobrze jest, jak dochodzą do tego jeszcze pracodawcy. Patrząc z doświadczenia, bo takie szkolenie też prowadziliśmy, chyba nie jest dobrze, żeby od razu byli wszyscy. Dlatego, że najpierw trzeba wyłagodzić stronę związkową, czyli nauczyć ją tego zaufania do siebie wzajemnie, i niekoniecznie pracodawca musi być obserwatorem tego, jak to się buduje. Lepiej najpierw nauczyć tego związku, żeby razem próbowały rozwiązać problem w zakładzie pracy, a potem dołożyć do tego pracodawcę. To już jest wtedy ideał”.

„Wchodzenie w rolę drugiej strony łagodzi bojowe nastawienie każdej ze stron, sprawia, że dialog może się toczyć, a nie zaczyna się. Stereotyp związkowca, jaki ma pracodawca: «Jako pracownik to nie był zbyt dobry, jako działacz jest rewelacyjny i ma jeden cel – pokazać, że dyrektor się nie nadaje». Stereotyp pracodawcy, jaki ma związkowiec: «Myśli o sobie, swoim stołku, właścicieli, a ludzi to ignoruje»”.

„Warsztaty mogłyby polegać na negocjacji na żywo, niekoniecznie z tym samym pracodawcą, cenne też byłoby odegranie ról”.

Pierwsza zacytowana wypowiedź pokazuje, do jakiego stopnia takie wspólne szkolenia mogą być trudne ze względu na nierówną pozycję w stosunkach „pracodawca – pracownik”, co przekłada się na relację „związkowiec – przedstawiciel pracodawcy”. Uznanie, że jest ona oparta na równości pozycji, byłoby zupełnie złudne, nie tylko z punktu widzenia statusu społecznego. Opór wydaje się szczególnie silny na poziomie przedsiębiorstwa, zwłaszcza wśród przedstawicieli związków zawodowych: „Nigdy w tym samym szkoleniu nie powinni brać udziału przedstawiciele pracodawcy i partnera społecznego” – mówi związkowiec z jednego z zakładów, obawiając się, że to połączenie sprawiłoby, że strona związkowa czułaby się tylko bardziej skrępowana, zdominowana przez pracodawców. „Podczas tego typu spotkań zdarzają się takie sytuacje, że związkowcy czują taki respekt przed pracodawcą, że brak im odwagi, aby bronić swojego punktu widzenia, i bywa, że przejmują jego punkt widzenia”.

Jest jednak pewna liczba uczestników badań, którzy są zwolennikami wspólnych szkoleń: „Wspólne szkolenia uczą łatwości komunikowania się,

kontaktowania z ludźmi, wykorzystywania doświadczeń, myślenia strategicznego, wspólnego myślenia o przedsiębiorstwie”.

„Rozdzielenie szkoleń może tworzyć wrażenie, że druga strona dialogu zdobywa na przeznaczonych dla niej szkoleniach wiedzę, która może zaszkodzić stronie przeciwnej. Na pewno trzeba łączyć, inaczej będzie nieufność: «Czego oni uczą pracodawców? Na pewno tego, jak nas oszukać».

„Wspólne szkolenia uczą zaufania – przemierzanie uczestników pozwala zrozumieć sposób pojmowania drugiej strony. Żebym ja wiedział, jak oni rozumują i dlaczego mi nie ufają, i dlaczego JA im nie ufam. Chodzi o przełamanie barier, które później się zaczynają piętrzyć. «Nie należy dzielić. Gdybyśmy dzielili, to pokazywalibyśmy, że coś ukrywamy przed sobą. Mówimy tu o jasnych regułach – tę samą wiedzę mamy dla jednych i dla drugich»”.

Kwestia wspólnych szkoleń ogranicza się najczęściej do zamiany ról, która przez wielu ankietowanych jest uważana za trudną metodę, czasami wzbudzającą nawet niechęć. Wydaje się jednak, że zamiast zamiany ról ankietowani poszukują raczej zrozumienia ograniczeń, z którymi boryka się strona przeciwna podczas negocjacji, ale także ukrytych i utajonych celów tych negocjacji. Nie wchodząc w dyskusję o tym, czym naprawdę jest udane szkolenie, chcemy podkreślić, że zamiana ról nie jest najlepszym narzędziem poznania ukrytych elementów negocjacji. Z psychologicznego punktu widzenia, zamiana ról pozwala nabrać dystansu do rzeczywistej sytuacji, a w rezultacie prowadzi do zbudowania przepaści między sytuacją odgrywaną i rzeczywistą. Odgrywanie ról jest dobrą metodą nauczania się innego sposobu postępowania, ale to samo możemy osiągnąć po prostu przez narzucenie innego zachowania w funkcji pełnionej na co dzień, umożliwiając w ten sposób podjęcie refleksji dotyczącej praktyki, w tym także podczas podsumowania doświadczeń.

Pewne jest jednak to, że nikt nie chciałby szkolenia w formie wykładu, przez niektórych określanego „tradycyjnym szkoleniem”, co wydaje się dość powszechną formą prowadzenia szkoleń.

Jak podkreśla działacz związkowy: „Należy inaczej uczyć ludzi dorosłych i pracujących, nie tak jak w szkole, ale przez działanie, wtedy się najwięcej zapamiętuje, kiedy ktoś musi nad czymś popracować, coś zrobić, i jeszcze to przedstawić”, zwłaszcza że stosunek do szkoły niektórych uczestników szkoleń jest dość niejednoznaczny.

Zarówno osoby prowadzące szkolenia, jak i eksperci są krytyczni wobec tradycyjnych wykładów, podobnie jak uczestnicy szkoleń:

„Sprawa jest trudna. Dlaczego? Wyobraź sobie 270 osób o różnym statusie, o sprzecznych interesach, którym masz mówić o dialogu. Nie jestem tutaj kompetentny, choć wielokrotnie prowadziłem takie kursy. Wiem jednak, że kończyły się drzemki nie tylko wtedy, gdy głośno mówiłem, ale wtedy, kiedy pokazywałem im studia przypadku”.

„To musi być szkolenie, które jest prowadzone albo w systemie prezentacji w PowerPoint, albo przynajmniej z foliami, żeby to można było uczestnikom pokazać i dopiero wtedy z nimi dyskutować, bo kiedy oni słuchają, to tego nie chwytają. Jeżeli jest taka możliwość, staram się te formy szkolenia połączyć z jakąś formą aktywną. Są to warsztaty, które dla osób nieprzygotowanych bardzo należycie polegają na tym, że istnieje jakby powtórzenie i pogłębienie niektórych tematów w małych grupach, po czym sprawozdawcy z każdej grupy prezentują tam wyniki i jest ogólna dyskusja. To pozwoli pogłębić troszkę wiedzę, zrozumieć, wyjaśnić wątpliwości. Jeżeli grupa jest bardziej zaawansowana, można prowadzić bardziej aktywne formy, na przykład omówić jakieś studium przypadku albo nawet przydzielić role i przeprowadzić z nimi, na przykład po wykładzie na temat negocjacji, jakiś taki przypadek, w którym jedni reprezentują powiedzmy pracowników, drudzy reprezentują pracodawcę czy zespół pracodawców”.

Posłużenie się aktywnymi formami szkolenia jest więc koniecznością, ale powinno iść w parze z wysokimi wymaganiami co do poziomu kursu. Dla niektórych osób jest oczywiste, że aspekt „rozrywkowy” jest również ważnym elementem zajęć. Często ludzie ci proszą o możliwie „przyjemne” zajęcia, z dużą dozą elementów kulturalno-rozrywkowych (są to między innymi pracownicy administracji, którzy szkolenia postrzegają jako przymus).

Poza tym, że szkolenia powinny przyjąć aktywną formę, powinny się również opierać na konkretnych przykładach. Nie oznacza to odrzucenia podejścia teoretycznego, ale wskazuje, że zainteresowanie teorią jest bardzo ograniczone: „Ogólnie forma warsztatowa jest absolutnie najlepsza, jak najmniej teorii, jak najwięcej warsztatowego podejścia”.

Można to tłumaczyć podejściem praktyka, ale także rozpatrywać jako odpowiedź na ograniczenia czasowe (brak czasu był często wymienianą przez ankietowanych wadą szkoleń). Czas poświęcony na teorię nie jest czasem straconym, woli się go jednak przeznaczać na aspekty praktyczne. Taka rozbieżność między teorią a praktyką dobitnie świadczy o doświadczeniach ankietowanych osób, dla których łączenie obu tych elementów, a nawet przełożenie teorii na praktykę, nie było regułą. Duża liczba badanych ucierpiała w przeszłości, uczestnicząc w szkoleniach będących długim monologiem specjalisty, wygłoszonym w nie zawsze zrozumiałym języku. Wymagania dotyczące praktycznego charakteru szkoleń zdają się wyrażać pewne zamiłowanie do gotowych rozwiązań i technik. Czasem ten skrót techniczny (zwłaszcza w sztuce negocjacji) ukrywa się za bardziej rozpowszechnionym określeniem dobrych praktyk, ale odwołuje się niekoniecznie do praktyki, raczej zaś do wdrożenia gotowego rozwiązania.

Jeśli uznajemy ważną rolę łączenia praktyki z teorią, to główne pytanie dotyczy tego, czy najlepszym rodzajem szkolenia jest często stosowany podział

na warsztat i studia przypadku. Błędem jest postrzeganie studiów przypadku jako instrumentu z założenia wpisanego w szkolenie interaktywne. Niestety, tak samo często analizy te są używane jako zwykła pomoc dydaktyczna podczas wykładów. Warsztaty są jednak formą bardziej interaktywną, ponieważ opierają się na udziale wszystkich uczestników. Rozróżnienie między studium przypadku a warsztatem, często przeprowadzane zwłaszcza przez ekspertów, jest dość problematyczne. Właściwie studium przypadku jest narracyjną prezentacją rzeczywistej sytuacji, którą można często postrzegać jako idealny przykład kategorii zdarzeń, o jakich chcemy mówić podczas szkolenia. Praktyka studiów przypadku opiera się więc na przedwstępnej analizie, ważnej ze strony prowadzącego, jeśli chodzi o wybór przypadku, jego analizę, opracowanie analizy, wybór dokumentów pomocniczych do analizy. Studium przypadku pozwala rzucić światło na główny punkt szkolenia na podstawie analizy konkretnej sytuacji. Same w sobie studia przypadku nie są metodą interaktywną – stają się nią jedynie w ramach opracowania analizy przez grupę roboczą i warsztat przeznaczony na prezentację oraz dyskusje nad analizą. Bez wdawania się w dłuższe rozważania na temat posługiwania się studiami przypadku, chcemy podkreślić, że aby studium przypadku było efektywną formą kształcenia, należy przewidzieć znaczną ilość czasu na przygotowanie analizy przez uczestników szkolenia. Czas ten powinien stanowić część szkolenia albo być wygospodarowany przed nim, co jest dosyć trudne, ponieważ warunkiem skuteczności praktyki studium przypadku jest wyposażenie uczestników w podstawowe narzędzia do analizy.

Wydaje się zatem, że nie należy traktować pojęć „studium przypadku” i „warsztat” używanych przez respondentów w wywiadach jako sprecyzowania tych metod szkolenia, ale raczej jako wyraz dwóch oczekiwań: szkolenia skoncentrowanego na praktyce i szkolenia aktywnego. To wymaganie jest zwłaszcza bardzo silne ze strony związkowców:

„Tylko, broń Boże, nie w formie suchej teorii! Na przykładach, na przypadkach. Bo inaczej to nie zadziała”.

„Potrzebne są szkolenia «na temat», nie sytuacji wyidealizowanych czy wyreżyserowanych zdarzeń, ale takich, które występują w rzeczywistości”.

„Szkolenie musi być szyte na miarę, powinno odbywać się na naszych tematach. [...] Ktoś, kto przygotowuje takie szkolenie, powinien wziąć nasz układ zbiorowy, nasz pakiet socjalny, i wyłowić tematy z tych podstawowych dokumentów, bo omawianie sobie jakiś tam ogólnych przepisów, kiedy mamy prawo wewnętrzne, [jest mało użyteczne]”.

Praktyczny charakter szkoleń należy połączyć z możliwie prostym sposobem ich poprowadzenia przez osoby szkolące.

Członkowie związków zawodowych, zwłaszcza na poziomie zakładowym, często podkreślają konieczność używania prostego języka i bliskości osób

prowadzących szkolenie. Zgłaszanie takiego zapotrzebowania stanowi niejednokrotnie odwołanie do doświadczeń wcześniejszych szkoleń, głównie z zakresu prawa. W wypadku szkoleń o tematyce prawnej czasem trudno spełnić wymaganie posługiwania się prostym językiem – ze względu na specyfikę i precyzję określeń języka prawniczego. Jedynym rozwiązaniem jest więc przyjęcie zróżnicowanych założeń w zależności od słuchaczy i pamiętanie o tym, że każdy może skorzystać z pomocy prawnika czy specjalisty, dlatego próba przekształcenia wszystkich aktorów dialogu społecznego w specjalistów jest pozbawiona sensu. Uwaga ta dotyczy także szkoleń z zakresu ekonomii, finansów i księgowości. Można wytłumaczyć te zagadnienia, posługując się prostymi słowami i pojęciami, oczywiście za cenę pewnej powierzchowności wykładu (niepodkreślenie tego aspektu byłoby demagogią).

Wymagania dotyczące prostego języka i odpowiedniego podejścia pedagogicznego wiążą się z kwestią kompetencji i kwalifikacji uczestników. Wrażenie trudności bierze się często z mało zróżnicowanego traktowania uczestników szkolenia, którym proponuje się ten sam kurs niezależnie od ich początkowego poziomu. Przy okazji warto dodać, że wymaganie dotyczące jasności i zrozumiałości wywodu jest odwołaniem się do doświadczeń ze szkoleń, podczas których odnosiło się wrażenie, że wykładowca pragnie przede wszystkim zabłysnąć swoją wiedzą, nie zadając sobie pytania, czy słuchacze go rozumieją, ani tym bardziej, czy jest to w ogóle potrzebne.

Badani oceniają osobę prowadzącą szkolenie przede wszystkim pod kątem umiejętności bycia zrozumiałym, otwartym i bliskim. Z wywiadów wyłania się opinia, że opanowanie techniki prowadzenia szkolenia jest ważniejsze niż sama wiedza – bardziej preferowany od eksperta jest trener. Jedynie kilka osób miało odmienne zdanie, w większości byli to właśnie eksperci:

„Firma zatrudniła wielu wykładowców, wśród nich tzw. trenerów, którzy przedstawiają to i tamto. I pamiętam, że wyszła pani z asystentem, mieli piękną prezentację na temat urlopu wypoczynkowego. Prezentacja się skończyła, z sali padło wiele pytań, a oni ani słowa, bo ich wiedza polegała na tym, że oni potrafili pięknie przekazać to, co jest w kodeksie. Natomiast odpowiedzieć na pytania nie umieli, bo nie wiedzieli, jakie były rozwiązania poprzednio, bo ktoś tam pytał, że teraz się zmieniło, to czy przysługuje, czy nie przysługuje. To jest trudna sprawa, bo ktoś, kto już jest, ma ten tytuł trenera, to się zakłada, że on jest kompetentny nie tylko w tym, żeby przekazać część wiedzy, ale potrafi [odpowiedzieć na pytania]”.

Ogólne przekonanie, że eksperci mogą także znać techniki szkoleniowe, jest mało powszechne. Ekspert kojarzy się często z wykładami, ale również z... dystansem wobec uczestników. Jest to szczególnie widoczne w grupach związkowców na poziomie zakładowym, na którym pewna forma szacunku dla eksperta i jego wiedzy łączy się z krytyką jego niedostępności.

Dla tej grupy wykładowca powinien być także coachem, umożliwiając osobom szkolącym się zaakceptowanie sytuacji uczenia się, a zwłaszcza zaakceptowania swoich błędów. Dynamika grupy jest głównym elementem udanego szkolenia – dobry wykładowca to taki, który pozwoli każdemu znaleźć swoje miejsce.

Multimedia wiele lat temu znalazły zastosowanie w prowadzeniu szkoleń – poza filmami i prezentacjami w programie PowerPoint można tutaj wymienić e-learning oraz gry komputerowe. Nie wydaje się jednak, żeby badane osoby miały większe doświadczenia w tym zakresie, zwłaszcza w wykorzystywaniu komputerów czy rozwiązań e-learningu. Niewielka popularność e-learningu jest związana z niechęcią do indywidualnych metod kształcenia. Szkolenie jest postrzegane przede wszystkim jako działanie grupowe pod kierunkiem osoby szkolącej. Wiek ankietowanych osób i ich dystans do narzędzi informatycznych tłumaczą z pewnością niewielkie zainteresowanie szkoleniem indywidualnym, w tym z wykorzystaniem komputera. Narzędziem multimedialnym najczęściej używanym podczas szkoleń jest kamera, która pozwala filmować uczestników odgrywających scenki – nagrania służą później do omawiania i analizowania tych przedstawień. Kamera jest kluczowym narzędziem w szkoleniach z zakresu komunikacji i autoprezentacji oraz w odgrywaniu ról. Ankietowani mają bardzo dobre zdanie na temat zastosowania kamery do celów szkoleniowych.

Odgrywanie ról i gry symulacyjne również uzyskały pozytywne opinie badanych uczestników szkoleń, choć czasem trudno jest ocenić, na czym polega, w ocenie ankietowanych, ich atrakcyjność pedagogiczna. Odgrywanie ról pozostaje w pamięci uczestników szkolenia, ale bez większych rezultatów w późniejszej praktyce, z kolei gry symulacyjne sprowadzają się do wykorzystania w praktyce wiadomości przedstawionych podczas wykładów i rzadko są narzędziami pobudzającymi do refleksji na temat własnej praktyki czy konieczności wymiany doświadczeń i *know-how*.

Luźniejszy, „rozrywkowy” charakter zajęć może być determinujący w wypadku grup zróżnicowanych pod względem statusu społecznego (pracodawcy i pracownicy) lub wiedzy. Jak podkreśla wielu badanych, gra pozwala „przełamać lody”. Jest ona także ważnym elementem dla osoby prowadzącej szkolenie, gdyż pozwala jej obserwować zachowania i pracować intensywniej nad dynamiką sterującą grupą, w zależności od oczekiwanych wyników zajęć (współdziałanie, konflikt, równość/różnica).

Nawet jeśli badani wyrażają wątpliwości związane z e-learningiem, rozwiązanie to musi być podstawowym elementem system szkoleń w zakresie dialogu społecznego.

## SZKOLENIA PODSTAWOWE

### *Platforma e-learningu i wymiany doświadczeń*

Szkolenia wyjazdowe zostaną uzupełnione o dostęp do platformy internetowej, która będzie miała za zadanie:

- umożliwić wprowadzenie uczestników na wstępny poziom dla każdego z modułów,
- pobudzić do stawiania pytań,
- umożliwić przegląd i powtórkę wiadomości z odbytych szkoleń,
- umożliwić pogłębienie wiedzy uzyskanej na szkoleniach,
- zapewnić dzielenie się doświadczeniami.

Czasami uczestnikom może przeszkadzać brak opanowania podstawowej dla szkolenia wiedzy lub istotnych umiejętności. Chodzi tutaj zarówno o słownictwo (prawnicze, ekonomiczne), jak i o narzędzia, na przykład elementy podstaw matematyki (procenty, średnie). Aby uniknąć sytuacji, w której uczestnicy mogliby mieć trudności ze zrozumieniem, a jednocześnie wahałoby się zadać pytania, sądząc, że odpowiedzi są oczywiste, platforma do e-learningu przekaże do ich użytku narzędzia pedagogiczne pozwalające zdobyć podstawową wiedzę i najważniejsze umiejętności, niezbędne dla każdego z modułów. W ramach wszystkich modułów zostaną przeanalizowane konieczne umiejętności i podstawowa wiedza (zwłaszcza słownictwo), a następnie przyszłym uczestnikom będą zaproponowane ćwiczenia przygotowujące. Platforma może wykorzystywać następujące narzędzia:

- teksty wraz ze słowniczkiem użytych terminów (teksty te powinny pobudzić do refleksji na temat właściwego modułu szkolenia),
- testy na zrozumienie (na przykład podstawowych mechanizmów ekonomicznych), wzbogacone o wyjaśniające fiszki tematyczne i ćwiczenia,
- testy sprawdzające umiejętności (na przykład z matematyki), wzbogacone o wyjaśniające fiszki tematyczne i ćwiczenia,
- gry symulacyjne (zwłaszcza z ekonomii).

Aby pozwolić na przegląd i powtórkę z odbytych szkoleń, platforma będzie zawierała:

- użyte narzędzia pedagogiczne,
- wersję wideo sesji szkoleniowej,
- słownik pojawiających się pojęć,
- listę dokumentów źródłowych wspomnianych podczas modułu szkoleniowego,
- ćwiczenia wykonane w trakcie szkolenia i ich korektę,
- listę często zadawanych pytań podczas szkolenia (wraz z odpowiedziami).

Aby umożliwić pogłębienie wiedzy uzyskanej na szkoleniach, platforma internetowa będzie zawierała:

- poprawione ćwiczenia i dodatkowe studia przypadku,

- odwołania do odpowiednich stron internetowych,
- dodatkowe dokumenty dla każdego z modułów,
- informacje o ewentualnych zmianach dotyczących poruszanych zagadnień (na przykład nowelizacje ustaw).

Wkładem platformy internetowej w tworzenie poczucia wspólnoty będzie jej **wymiar wspólnotowy**, a mianowicie **fora**, do których dostęp będzie zarezerwowany dla uczestników szkolenia. Fora te będą moderowane, stając się przede wszystkim miejscem wzajemnej pomocy i wymiany doświadczeń.

Niemal żaden z ankietowanych nie był w stanie wypowiedzieć się na temat narzędzi stymulujących dynamikę grupy, mimo że na kursach często kładzie się nacisk na „tworzenie poczucia wspólnoty”, „budowanie zaufania”, „lepsze poznanie drugiej osoby” – całej serii klasycznych celów zaliczanych do *team building* i pobudzania dynamiki grupy. Często uważa się za wystarczające wspólne spędzanie czasu na szkoleniu. Włączenie do programu szkolenia zajęć opartych na ćwiczeniach aktywizujących grupę może okazać się interesujące, zwłaszcza w wypadku zbiorowości (grup) istniejących poza sesją (grupa osób z jednej firmy, członkowie jednej komisji, przedstawiciele jednej organizacji). W tym celu mogą być również wykorzystane gry symulacyjne oraz dodatkowe narzędzia, które są znane osobom prowadzącym szkolenia.

Aby podsumować tę część rozważań, powróćmy jeszcze do dwóch zagadnień, które wydają się ze sobą powiązane.

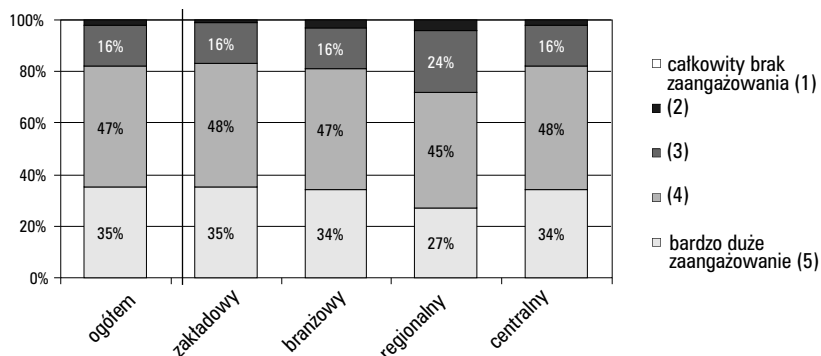
Po pierwsze, chodzi o konieczność czerpania z doświadczeń zagranicznych. Większość ankietowanych wskazała na potrzebę uwzględnienia doświadczeń z zagranicy, ale sugerując bezkrytyczne ich kopiowanie, w oderwaniu od miejscowych zwyczajów. Tymczasem doświadczenia innych państw powinny być odpowiednio dostosowane do krajowych warunków i zgodne z sytuacją lokalną.

Po drugie, chodzi o miejsce organizowania i czas trwania szkolenia. W wypadku pierwszej kwestii nasuwa się jeden wniosek – szkolenia powinny się odbywać poza miejscem pracy. Pytani o czas szkoleń, uczestnicy udzielali zróżnicowanych odpowiedzi, począwszy od propozycji jednodniowych kursów, po których wieczorem szkolone osoby wracają do domu, a skończywszy na wizji kilkudniowych szkoleń za granicą. Wiele osób podkreślało, że miejsce, w którym będzie się odbywać szkolenie, musi być przyjazne, a program zajęć powinien być atrakcyjny, i to nie tylko pod względem tematyki czy zawartości merytorycznej. Na uwagę zasługuje często wyrażana potrzeba systematyczności szkoleń.

Ewaluacja szkolenia pilotażowego pozwoliła lepiej poznać oczekiwania uczestników co do zastosowanej metodologii, materiałów i narzędzi szkoleniowych.

Według respondentów, mocną stroną programu było to, że zastosowano różne metody edukacyjne – od wykładu, przez dyskusję i bardziej angażujące formy, na przykład symulacje („Gra o 2 złote”), gry („Most na rzece Kroke”), kwiz („Co jest negocjacjami?”), aż po analizę dokumentów. W planie było także studium przypadku i jedynie ograniczenia czasowe sprawiły, że nie zdecydowano się włączyć tej formy zajęć do szkolenia pilotażowego. Różnorodność metod zwiększa zarówno skuteczność nauczania, jak i zaangażowanie uczestników w proces kształcenia. Bez względu na poziom dialogu społecznego respondenci oceniali bardzo podobnie i wysoko swoje zaangażowanie w zajęcia (wykres 6).

Wykres 6. Jak ocenia Pan (Pani) swoje zaangażowanie w zajęcia?



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 31 [mps].

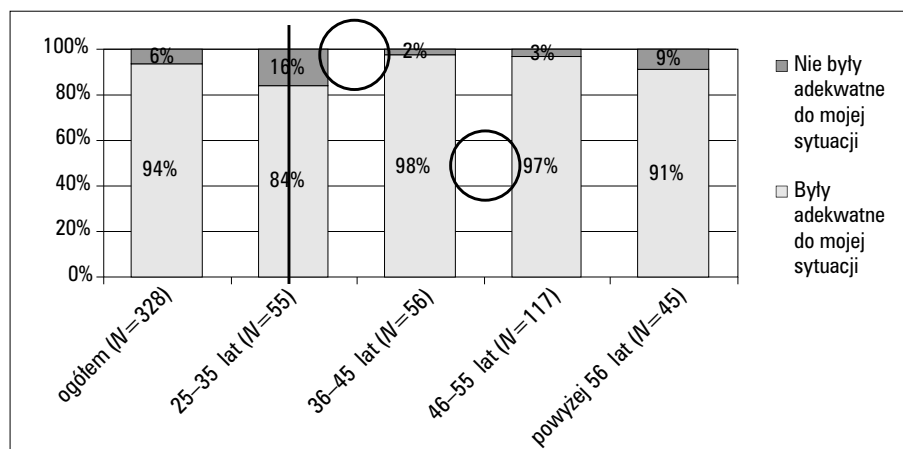
**Wysoki poziom zaangażowania świadczy zarówno o adekwatności, a co za tym idzie – użyteczności prezentowanych treści, jak i o atrakcyjności i różnorodności metod użytych podczas szkoleń pilotażowych.**

Jednym z celów pilotażu było zweryfikowanie, w jakim stopniu osoby zaangażowane w dialog społeczny są gotowe do pracy metodami warsztatowymi.

Podczas wywiadów wiele osób mówiło, że są zaskoczone formą szkolenia, sposobem prowadzenia, który sprzyjał angażowaniu się, i metodą warsztatową, gdyż nie uczestniczyły wcześniej w podobnym kursie. Pytane o najbardziej angażujące i przydatne fragmenty szkolenia, osoby te wskazywały **zagadnienia prawne i ćwiczenie „Most na rzece Kroke”**. Obserwacja zajęć pokazała, że to ostatnie ćwiczenie było najbardziej angażującym elementem szkolenia.

Dorośli przychodzący na szkolenia mają za sobą jakieś doświadczenia, nie są – jak dzieci – „białymi kartami” czekającym na zapisanie. Podczas szkoleń dla dorosłych należy więc przede wszystkim rozpoznać poziom wiedzy, umiejętności, jakimi dysponują, rozwijać to, co uczestnicy już wiedzą i potrafią. Najlepiej zapamiętywane i przyswajane są te informacje, które wiążą się z posiadaną już wiedzą – dlatego też do niej należy się odnosić jak najczęściej. Podczas szkoleń pilotażowych stworzono osobom uczestniczącym możliwość wymiany doświadczeń (dyskusje, praca w grupie). Osoby szkolone szczególnie doceniły możliwość wymiany doświadczeń między różnymi stronami dialogu społecznego<sup>41</sup>. Według audytorów, moderowanie dyskusji w grupie, w której przedstawiciele mają różne poglądy na dany temat, jest trudnym wyzwaniem dla prowadzących, dlatego powinny być to osoby mające wysokie kompetencje moderacyjne (facylitacyjne). Zdaniem respondentów, **liczba przykładów podawana przez osoby prowadzące podczas szkoleń była bardzo mocną stroną procesu edukacyjnego. Adekwatność przykładów użytych na zajęciach** – jako czynnik przydatności treści szkolenia – była oceniona następująco w podgrupach wyróżnionych ze względu na wiek uczestników, poziom i stronę dialogu społecznego (wykresy 7–9).

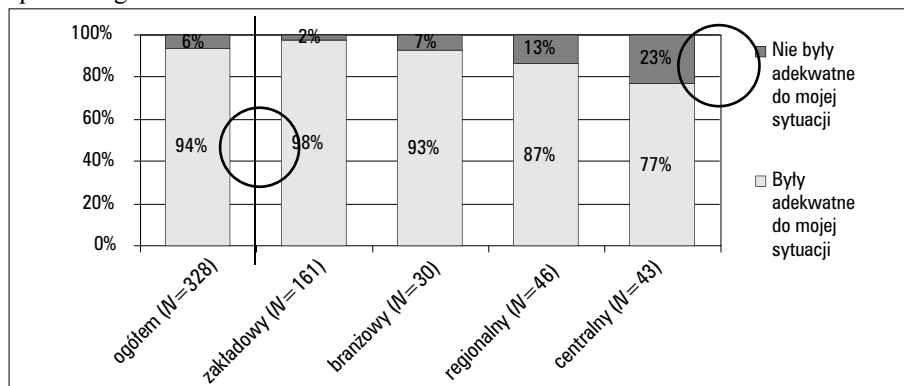
Wykres 7. Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – wiek



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 32 [mps].

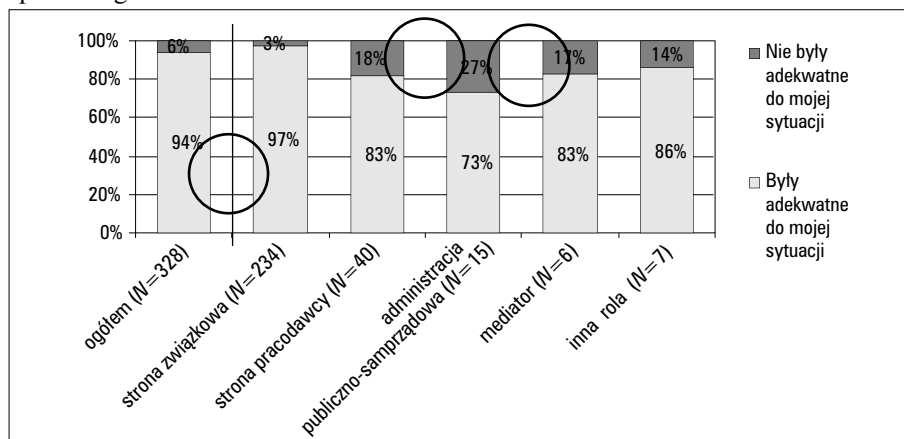
<sup>41</sup> Mimo że na szkoleniu było stosunkowo niewielu pracodawców i przedstawicieli administracji publicznej.

**Wykres 8.** Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – poziom dialogu społecznego



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 32 [mps].

**Wykres 9.** Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – strona dialogu społecznego



Źródło: A. Iwaniak, K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009, s. 33 [mps].

### Osoby prowadzące szkolenia

Należy podkreślić, że – według audytorów – bardzo ważną rolę w pilotażowym procesie szkoleniowym odgrywały umiejętności i doświadczenie zawodowe osób prowadzących zajęcia. Ze względu na specyfikę tematu dialogu społecznego i grup docelowych, do których było skierowane szkolenie, trenerzy musieli posiadać, z jednej strony, wysoko rozwinięte umiejętności pracy z grupą, moderowania dyskusji i niedopuszczania do konfliktów, z drugiej zaś

strony – doświadczenie w branży związanej z dialogiem społecznym. Osoby prowadzące szkolenia łączyły oba te poziomy dzięki swoim umiejętnościom trenerskim i codziennej pracy z uczestnikami dialogu społecznego. Szczególnie ważne było tutaj właśnie doświadczenie praktyczne uczestnictwa w procesie dialogu na różnych poziomach (od zakładowego do europejskiego) i w wielu różnych organizacjach. Istotne, według audytorów, było także to, „że osoby prowadzące znały sytuację w większości firm, których przedstawiciele pojawili się na szkoleniu, i dzięki temu mogli odpowiednio reagować na pojawiające się konflikty czy nawet zapobiegać im, zanim się pojawiły. Poza tym, za sprawą bogatego doświadczenia, prowadzący mieli autorytet u uczestników, co jest szczególnie ważne, kiedy zamierza się mówić na szkoleniu o sprawach trudnych do przyjęcia przez osoby w nim uczestniczące, a często tak było w wypadku omawianych tutaj kursów. Uczestnicy dialogu społecznego zarówno ze strony związkowej, jak i pracodawców nie są łatwymi studentami – często mają wyraziste poglądy i potrafią ich bronić – autorytet prowadzącego jest więc konieczny do utrzymania skutecznego przebiegu procesu szkoleniowego”.

Warto także zauważyć, że osoba trenera często była kluczowa z punktu widzenia zadowolenia uczestników ze szkolenia. W zawartym w ankiecie otwartym pytaniu „Najważniejsze dla mnie podczas szkolenia było...” stosunkowo często (ponad 10% wszystkich odpowiedzi) pojawiały się wypowiedzi nawiązujące do umiejętności i doświadczenia trenerów, między innymi:

- „Kompetencje, rzetelność wykładowcy”,
- „Profesjonalizm prowadzącego”,
- „Wysoki merytoryczny poziom, komunikatywny, kompetentny prowadzący”,
- „Atmosfera na szkoleniu”,
- „Bardzo ciekawy sposób przekazania informacji przez sytuacje «rzeczywiste»”,
- „Bardzo dobry kontakt z wykładowcą”,
- „Właściwy, dobry i fachowy przekaz”,
- „Bardzo praktyczne podejście do tematu, wiele prawdziwych przykładów”.

#### STUDIA PODYPLOMOWE

Studia podyplomowe będą realizowane w wymiarze dwusemestralnym. Dzięki temu słuchacze unikną zbyt dużej koncentracji zjazdów, jednocześnie zaś rozłożenie niektórych zajęć w czasie pozwoli uczestnikom na przygotowanie projektów, które są istotnym elementem procesu edukacyjnego na tym poziomie.

Zakładamy, że w jednym semestrze zostanie zorganizowanych siedem zjazdów (łącznie będzie ich czternaście w dwóch semestrach). Zajęcia będą się od-

bywały w soboty i niedziele. W ramach jednego semestru będą realizowane cztery przedmioty (łącznie będzie ich osiem w dwóch semestrach). Oznacza to, że w trakcie jednego zjazdu odbędzie się piętnaście jednostek lekcyjnych.

W studiach podyplomowych będą mogli wziąć udział wszyscy uczestnicy dialogu społecznego, o ile posiadają wyższe wykształcenie. Zależałoby nam szczególnie na tym, aby w ramach tej samej edycji uczestniczyli zarówno reprezentanci strony pracowniczej, jak i pracodawcy oraz przedstawiciele administracji publicznej.

Wydaje się, że zróżnicowanie składu grup może być istotną wartością dodaną, niewątpliwie bardzo cenioną przez uczestników. W ten sposób zapewnia się bowiem możliwość wymiany doświadczeń, dyskusji i pracy w grupie reprezentantom różnych stron dialogu. Jak podkreślają uczestnicy dialogu społecznego: „[...] pojawi się możliwość wymiany doświadczeń i poglądów z innymi uczestnikami dialogu społecznego, poznania racji «drugiej strony», uczenia się od siebie nawzajem i udziału w ciekawej dyskusji”, ponadto „[...] pomysł organizowania wspólnych szkoleń – dla pracodawców i związkowców – to najlepsze rozwiązanie. W tej nauce i zabawie łamie się pewne bariery, których w innych okolicznościach by się nie złamało, [...] to pomaga rozwiązać problemy”.

Utwierdził nas w tym przekonaniu uczestnik dialogu, który już wcześniej brał udział w studiach podyplomowych na temat dialogu społecznego: „Gdy były studia podyplomowe z dialogu społecznego, na których wszyscy siedzieli razem – związkowcy, pracodawcy [...], to potem, kiedy dochodziło do negocjacji, te rozmowy toczyły się na zupełnie innej płaszczyźnie”.

Poza wymienionymi zaletami taka forma studiów podyplomowych pozwala także budować współodpowiedzialność za wyniki kształcenia. Podkreślali to pytani uczestnicy dialogu społecznego: „W Polsce jest bariera współpracy. [...] porównałem system edukacji wyższej w Polsce i Wielkiej Brytanii – i one różnią się jedną istotną rzeczą, mianowicie student w Polsce może przejść od początku studiów do ich końca, robiąc wszystko sam, z kolei w Wielkiej Brytanii student nie ukończy studiów, jeśli nie zrobi kilku projektów w większych zespołach, których ostateczny rezultat zależy od zgodnej współpracy, efektywnej współpracy wielu zaangażowanych studentów”.

Zgodnie z oczekiwaniami osób, które wzięły udział w badaniu ankietowym dotyczącym doświadczeń i potrzeb szkoleniowych<sup>42</sup>, studia podyplomowe muszą prezentować wysoki poziom. To wymaganie dotyczące jakości powinno się przełożyć na wyjątkowo staranny dobór metod pedagogicznych i treści zajęć. Biorąc pod uwagę oczekiwany poziom studiów, należy stwierdzić, że konieczny będzie ich obszerny wymiar teoretyczny. Studia podyplomowe nie mogą być rozumiane jako zwykłe szkolenie, nawet bardzo zaawansowane.

<sup>42</sup> S. Portet, R. Towalski, *op. cit.*

Oczywiście przekazywana wiedza musi mieć wpływ na działania uczestników w praktyce, przede wszystkim jednak powinna być ukierunkowana na rozwijanie ich umiejętności analitycznych.

Celem nauczania teorii będzie dostarczenie uczestnikom nie tylko określonych narzędzi, które posłużą im do interpretowania i zrozumienia zagadnień i problemów omawianych w trakcie zajęć, ale także nawyków metodologicznych i narzędzi koncepcyjnych niezbędnych do analizowania sytuacji, z jakimi słuchacze będą się spotykali w swojej codziennej działalności. Niewątpliwie wykraczają one poza sytuacje omawiane podczas zajęć.

Studium przypadku (*case study*) jest metodą pedagogiczną najlepiej chyba dostosowaną do powyższych wymagań. Aby studia przypadku były rzeczywiście nośne, muszą być starannie przygotowane, nie mogą się bowiem ograniczać do prostego ilustrowania teorii. Głównym narzędziem służącym do przekazywania umiejętności uczestnikom, a następnie umożliwiającym im ich zastosowanie w praktyce, powinny być zatem studia przypadku dopasowane do poszczególnych modułów (a w ich ramach – do wszystkich jednostek szkoleniowych).

Opracowaniem i prezentacją studiów przypadku zajmą się prowadzący zajęcia, pod kontrolą osoby czuwającej nad stroną pedagogiczną całego przedsięwzięcia. Zgodnie z filozofią nauczania opartą na studiach przypadku, najlepiej, aby były one przygotowane na podstawie sytuacji rzeczywistej lub realistycznej. Byłoby wskazane, żeby studia przypadku opierały się na autentycznych doświadczeniach prowadzących. Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego pokazał, jak duże znaczenie ma fakt przytaczania prawdziwych przykładów przez wykładowców, zwłaszcza jeśli są to osoby rzeczywiście zaangażowane w dialog społeczny<sup>43</sup>.

Prowadzący zadba o to, żeby do różnych *case studies* dla poszczególnych modułów wprowadzić wiedzę teoretyczną. Studia przypadku zostaną wcześniej zredagowane i udostępnione uczestnikom (na platformie e-learningu), aby mogli się oni przygotować przed kolejną sesją. Każde studium przypadku będzie zawierało:

- wprowadzenie, które usytuuje dane studium przypadku w programie studiów i wyjaśni, jakie są jego cele z punktu widzenia niezbędnej do uzyskania wiedzy i koniecznych umiejętności,
- szczegółowy opis sytuacji (problemu) do przeanalizowania,
- odpowiedź aktorów na przedstawione problemy,

<sup>43</sup> „Kluczową rolę w przypadku szkoleń pilotażowych odgrywały kompetencje trenerskie i doświadczenie zawodowe w obszarze dialogu społecznego na wszystkich jego poziomach u osób prowadzących zajęcia” (*Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego realizowanych w ramach projektu systemowego „Poprawa systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.5).

- listę pytań pozwalających przygotować analizę przypadku,
- aneks – obejmujący podstawowe teksty źródłowe lub zalecaną listę lektur do analizy przypadku oraz wszystkie dokumenty, które pozwolą umieścić problem w odpowiednim kontekście.

Studia przypadku będą liczyć maksymalnie pięć stron (bez aneksów). Odległość dzieląca uczestników z pewnością utrudni im opracowywanie *case studies* w grupach, będzie to jednak jedno z wymagań uczestnictwa w studiach podyplomowych. Aby słuchacze mogli wywiązać się z tego obowiązku, do każdego analizowanego przypadku zostanie utworzony trzyosobowy zespół, który będzie musiał skoordynować prace analityczne na etapie przygotowawczym, korzystając z narzędzi komunikacyjnych dostępnych na platformie e-learningu (tabele do wypełnienia, wideokonferencje, wspólne biuro). Uczestnicy podsumują każde studium przypadku w formie prezentacji w programie PowerPoint, zawierającej najważniejsze argumenty i wnioski. Dla każdego *case study* jeden zespół (wylosowany) zaprezentuje swoją analizę całej grupie. Prezentacja będzie punktem wyjścia zajęć, podczas których prowadzący przekaże wiadomości teoretyczne i techniki. Na platformie e-learningu będą dostępne wstępne wymagania do analizy przypadku (słownictwo, podstawowe techniki). Żadne studium przypadku nie powinno się odwoływać do wiedzy, której uczestnicy nie posiadają i której nie udostępniono im do samokształcenia.

Inne formy edukacyjne, jakie zostaną wykorzystane w trakcie studiów podyplomowych, obejmują dyskusję, przygotowanie projektu i analizę dokumentów. Dzięki tak zróżnicowanym narzędziom niewątpliwie będzie możliwe zwiększenie skuteczności kształcenia i zaangażowania uczestników w zajęciach.

Pewność siebie jest niewątpliwie jednym z warunków otwartości umysłu, elastyczności, ale także determinacji, którą powinni odznaczać się uczestnicy dialogu społecznego. Często wzajemny brak zaufania jest następstwem niewiedzy, dlatego proponowane przez nas szkolenie ma na celu wzmocnienie osób przez zwiększenie ich kompetencji. Wiedza, praktyka czy techniki nie są jednak panaceum na wszystkie problemy, bardzo często bowiem przyczyny braku pewności siebie są bardziej złożone i wynikają z tego, jak dana osoba postrzega siebie. Zakładając, że z jednej strony szacunek do siebie, z drugiej zaś – opanowanie swojego *ego* są cechami, które powinni posiadać uczestnicy dialogu społecznego, proponujemy, aby coaching koncentrował się właśnie na tych obszarach. Innym zagadnieniem poruszonym na seansach coachingu będzie dostosowanie sposobu rozumowania do różnych okoliczności, w czym powinny pomóc narzędzia do analizy strategicznej. Coaching będzie więc dotyczył nie tylko umiejętności zachowania się i właściwego postrzegania siebie, ale także zdolności odpowiedniego postępowania. Dla osób mających trudności z zarządzaniem stresem i konfliktem coaching będzie idealnym sposobem

pogłębionej pracy. Ostatnim wymiarem objętym zakresem coachingu będzie przywództwo (*leadership*), dynamika grupy wraz z sesjami pracy w grupie. Działania grupy zawsze powinny być skoncentrowana na jednostce, nie na grupie.

Coaching ma pomóc uczestnikom w podsumowaniu ich doświadczeń, aby ukończenie omawianych studiów podyplomowych było dla nich rzeczywistym skokiem jakościowym, momentem zakwestionowania dotychczasowych poglądów, zdystansowania się do nich, odbicia się i przekroczenia pewnego poziomu.

Coaching będą prowadzili dyplomowani trenerzy (*coaches*), którzy zostaną włączeni do zespołu pedagogicznego, aby wykładowcy mogli jak najlepiej odpowiedzieć na potrzeby uczestników.

Podobnie jak w wypadku szkoleń, sesje podczas zjazdów zostaną uzupełnione o dostęp do platformy internetowej, która będzie miała za zadanie:

- umożliwić wprowadzenie uczestników na wstępny poziom dla poszczególnych modułów,
- pobudzić do stawiania pytań,
- umożliwić przegląd i powtórkę wiadomości z zakończonych zajęć w ramach poszczególnych modułów,
- umożliwić pogłębienie wiedzy,
- zapewnić dzielenie się doświadczeniami.

Forum będzie zbudowane na podstawie wejść tematycznych i studiów przypadku. Każda grupa będzie mogła dzielić wspólną przestrzeń informatyczną (z opcją przechowywania wspólnych dokumentów), otrzyma także do dyspozycji table do wypełniania (dostępne dla wszystkich członków grupy) i platformę do wideokonferencji. Narzędzia te powinny umożliwić uczestnikom wspólne opracowywanie studiów przypadku.

Umieszczenie studiów przypadku w sieci powinno ułatwić uczestnikom przystosowanie się do przestrzeni e-learningu, głównie przez przyswojenie technik i pomocy multimedialnych. W miarę możliwości w Internecie zostaną zamieszczone materiały pomocnicze do opracowania studium przypadku na podstawie scenariusza analizy i praktyki, ukierunkowujące uczestnika w samodzielnym działaniu.

Studia będą oceniane na podstawie:

- obecności na zajęciach,
- przygotowania *case study* i aktywnego udziału w dyskusji na temat studiów przypadku,
- prezentacji opracowania przypadku,
- pisemnych i ustnych egzaminów z poszczególnych modułów (poza coachingiem),
- pracy dyplomowej na zakończenie studiów.

Zalecalibyśmy, aby praca dyplomowa decydowała w co najmniej 30% o ocenie końcowej, nie umniejszając wagi wyżej wymienionych elementów, co stanowi zresztą część polityki instytucji, która będzie prowadzić studia. Praca dyplomowa powinna mieć objętość od 60 do 80 stron i stanowić element nadający określony kształt całości studiów. Wybór tematyki pracy – dokonany po ukończeniu jednej trzeciej kursu – musi być zaakceptowany przez trzech wykładowców. Jeden z nich obejmie funkcję promotora, dwaj pozostali będą uczestniczyli w aktualnej ocenie pracy, w trakcie dwóch spotkań (w piątym i ósmym miesiącu zajęć), na których odbędzie się prezentacja wstępnych wyników. Obrona pracy nastąpi przed komisją złożoną z co najmniej pięciu osób, w tym trzech wymienionych wcześniej.

Praca powinna nawiązywać do rzeczywistej sytuacji dialogu społecznego (analizy teoretyczne nie będą akceptowane), relacjonując, w jaki sposób uczestnik mógł wykorzystać umiejętności nabyte w trakcie studiów w sytuacji dialogu społecznego, z którą się zetknął. W ten sposób praca będzie łączyła omówienie problemu z opisem wdrożenia nabytej w trakcie studiów wiedzy i uzyskanych umiejętności. Praca powinna dowodzić kreatywności, inicjatywy i zdolności analitycznych autora, umiejętności obiektywnego podejścia do sytuacji oraz wykorzystania wiedzy teoretycznej i technik, a także uzasadniać odwołanie się do teoretycznych umiejętności i metod postępowania.

Praca będzie się opierać na wyczerpującej i szeroko omówionej bibliografii.

## V. Tworzenie grup szkoleniowych i organizacja szkoleń

Proponowany przez nas system kształcenia w zakresie kompetencji uczestników dialogu społecznego opiera się na dwóch filarach: szkoleniu podstawowym i studiach podyplomowych, które tylko w niewielkim stopniu będą się posługiwać tymi samymi metodami i formami nauczania. Ponadto istnieje duże prawdopodobieństwo, że różne osoby zdecydują się skorzystać z tych form kształcenia. Sądzymy, że o ile w szkoleniach podstawowych wezmą udział przede wszystkim uczestnicy dialogu społecznego na szczeblu zakładowym, o tyle studia podyplomowe wybiorą osoby zaangażowane w dialog na szczeblach powyżej poziomu zakładowego. Kwestie te zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Zacznijmy od charakterystyki szkoleń podstawowych.

### V.1. Harmonogram szkoleń

Istotnym elementem szkoleń – z punktu widzenia opracowania niniejszej koncepcji – był czas ich trwania. Jak podkreślali w wywiadach uczestnicy dialogu, szkolenia, w których brali udział, pozostawiały wrażenie niedosytu, przede wszystkim dlatego, że trwały zbyt krótko. Zdaniem ekspertów, krótkie sesje sprawdzają się najlepiej przy odświeżaniu określonej umiejętności.

Tymczasem w wypadku rozwijania i doskonalenia umiejętności sprawdzają się relatywnie krótkie sesje szkoleniowe, ale odbywające się w formie cykli szkoleniowych<sup>44</sup>.

Zakładamy, że szkolenia będą prowadzone w układzie semestralnym w weekendy (sobota, niedziela).

W najkorzystniejszym wariantcie oznacza to, że uczestnicy będą uczestniczyli w dziewięciu zjazdach. Ponieważ cykl szkoleniowy ma charakter dwustopniowy, każdy etap powinien zakończyć się weryfikacją zdobytej wiedzy. W rezultacie pozostaje siedem zjazdów szkoleniowych.

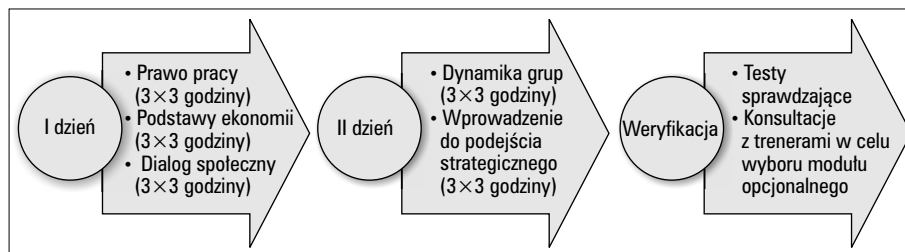
Naszym zdaniem, trzy zjazdy powinny być poświęcone kształceniu w zakresie przedmiotów zawartych w module podstawowym, a cztery zjazdy

---

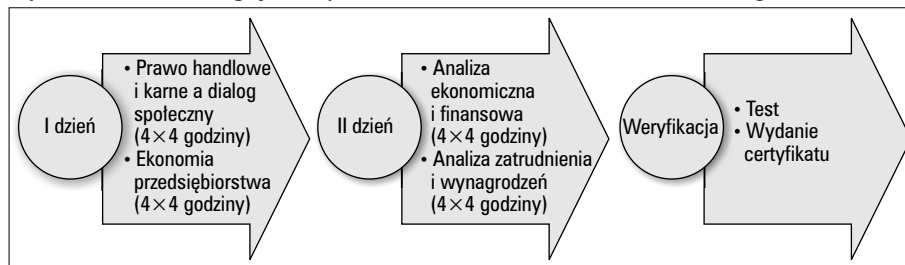
<sup>44</sup> P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

– kształceniu w zakresie przedmiotów zawartych w modułach opcjonalnych (rysunki 8–13).

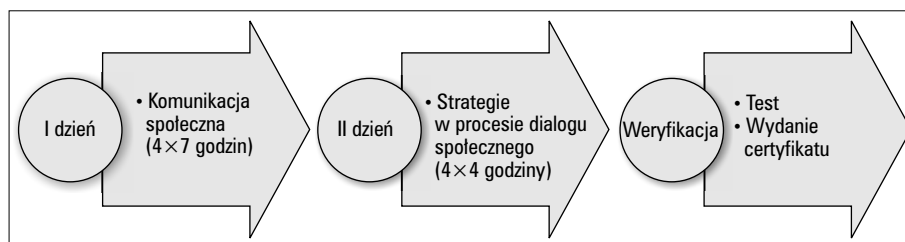
**Rysunek 8.** Moduł podstawowy dla uczestników szczebla zakładowego



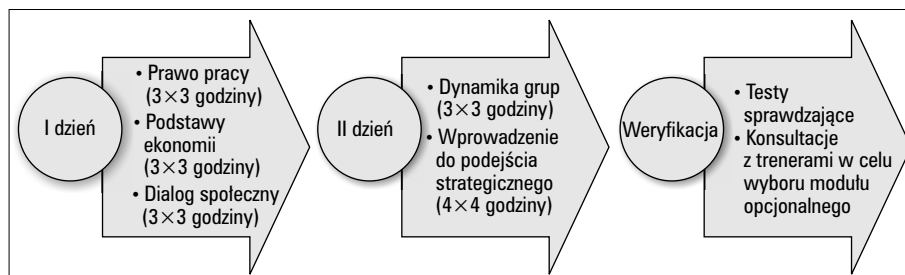
**Rysunek 9.** Moduł opcjonalny I dla uczestników szczebla zakładowego

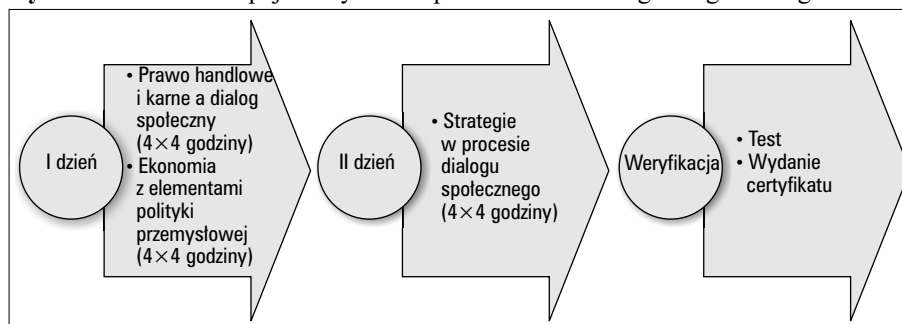
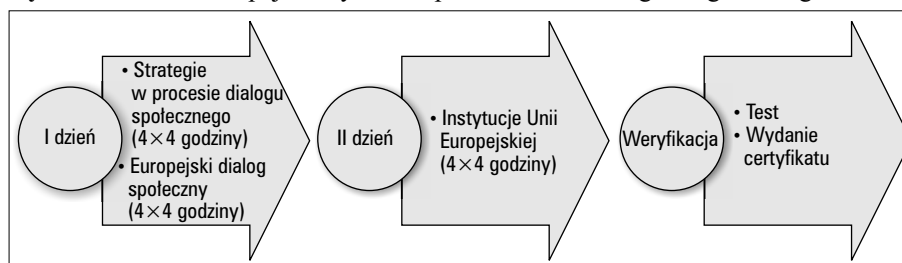


**Rysunek 10.** Moduł opcjonalny II dla uczestników szczebla zakładowego



**Rysunek 11.** Moduł podstawowy dla poziomu branżowego i regionalnego



**Rysunek 12.** Moduł opcjonalny III dla poziomu branżowego i regionalnego**Rysunek 13.** Moduł opcjonalny IV dla poziomu branżowego i regionalnego

Proponowana koncepcja szkoleń nadaje im charakter cykliczny, a spotkania odbywają się przez dłuższy czas (dziewięć spotkań). Tylko w ten sposób uczestnicy są w stanie przyswoić proponowany materiał. Ponadto jedynie w takim układzie jesteśmy w stanie zaproponować uczestnikom kształcenie profilowane, które z jednej strony pozwoli wypracować odpowiedni standard uczestnika dialogu społecznego, z uwzględnieniem jego roli w tym procesie, z drugiej zaś strony – dzięki takiej konstrukcji uczestnicy sami dopasowują w pewnym stopniu materiał do własnej oceny braków i oczekiwań.

## V.2. Organizacja grup szkoleniowych

Z naszych doświadczeń wynika, że należy zorganizować dwa osobne szkolenia: dla uczestników dialogu na poziomie zakładowym i dla uczestników na poziomie ponadzakładowym. W ramach szkoleń dla odpowiedniego szczebla wyróżniliśmy dwie opcje szkoleń:

- dla osób zaangażowanych w proces planowania dialogu i wdrażania wyników tego dialogu,
- dla osób zaangażowanych bezpośrednio w proces konsultacji lub negocjacji.

Zapewne dla wielu zainteresowanych udziałem w szkoleniach kuszącą wizją będzie możliwość rezygnacji z części zajęć, co miałyby wynikać stąd, że wcześniej mieli oni okazję uczestniczyć w podobnych szkoleniach. Osoby takie będą zainteresowane udziałem na przykład tylko w części specjalistycznej. Nasze podejście nie zakłada jednak takiej możliwości.

Istotnym elementem systemu szkoleń jest budowanie wspólnej wartości. Tymczasem, jak podkreślali nasi rozmówcy, „problem polega na tym, że wszystko odbywa się w ramach działań indywidualnych. Związki robią swoje, pracodawcy robią swoje, tymczasem chodzi o to, żeby zrobić coś wspólnie, żeby później, gdy człowiek wyjdzie z tych szkoleń, podzielał te same wartości”.

Naszym zdaniem, osoby, które chcą ukończyć proponowane szkolenia, muszą uczestniczyć w całym cyklu, a nie tylko w wybranych jego fragmentach.

Analiza szkolenia pilotażowego przez audytorów pozwala na pewne rekomendacje w tym zakresie. Uczestnicy zostali podzieleni na grupy liczące około dwudziestu osób. Przy podziale brano pod uwagę przede wszystkim termin szkolenia, na który dana osoba się zgłosiła, a następnie stronę i poziom dialogu, jaką reprezentowała. Ze względu jednak na zdecydowaną przewagę strony pracowniczej nie zawsze udawało się skonstruować grupy różnorodne pod względem składu, a w każdym wypadku liczba reprezentantów pracowników była największa.

**O ocenę wpływu składu grup szkoleniowych na przebieg pracy** uczestnicy szkoleń zostali poproszeni w ankiecie poszkoleniowej. Ogółem 81% uczestników stwierdziło, że skład grupy miał pozytywny wpływ na pracę, a różnorodność uczestników była wartością dodaną szkolenia. Osoby, które w ten sposób oceniły skład grupy, uzasadniały swoje odpowiedzi, najczęściej podkreślając możliwość wymiany doświadczeń i poglądów z innymi uczestnikami dialogu społecznego, poznanie racji drugiej strony, uczenie się od siebie nawzajem i udział w ciekawej dyskusji. Blisko 15% badanych stwierdziło, że skład grupy nie miał dla nich znaczenia (zazwyczaj motywowali swoją opinię zbyt małym zróżnicowaniem grupy lub zupełnym brakiem zróżnicowania), a 4% uznało skład grupy za negatywnie wpływający na pracę (tu jako przyczynę podawano zbyt dużą rozbieżność doświadczeń i oczekiwań uczestników). Kilkanaście razy pojawiło się stwierdzenie, że grupa była zbyt jednorodna, zabrakło przedstawicieli pracowników i administracji, co nie wpłynęło korzystnie na proces szkoleniowy.

Także trener zwracał w wywiadzie uwagę, że niewielka reprezentacja pracodawców była słabą stroną składu grup: „[Powinno być] więcej pracodawców, więcej urzędników, bo najgorsza sytuacja jest wtedy, kiedy nie ma pracodawców tylko sami związkowcy ze związków, które walczą ze sobą. To była

najgorsza sytuacja dla nas. [...] Żeby przełamać stereotypy, trzeba mieć ludzi, którzy są w stanie te stereotypy przełamać. [...] Trzeba pokazywać, co to znaczy być właścicielem, pracodawcą. Najlepiej, gdyby byli nie tylko przedstawiciele pracodawcy, ale sami pracodawcy. [...] Brakowało tego, nie było możliwości na tym grać”.

Brak pracodawców lub niewielka ich liczba na części szkoleń było elementem dostrzeganym przez uczestników. Pracodawcy lub ich przedstawiciele, którzy byli obecni na szkoleniach, w wywiadach przyznawali, że czasem czuli się nieswojo. Jeden z nich zauważył, że w jego grupie szczególnie brakowało pracodawcy publicznego, podczas gdy większość uczestników stanowili przedstawiciele i przedstawicielki związków zawodowych z firm państwowych. Ten brak uniemożliwił, jego zdaniem, owocną dyskusję i przedstawienie racji przez każdą ze stron.

Według audytorów, warto zachęcić pracodawców, pokazując im, jakie korzyści odniosą z udziału w szkoleniu. Podobnie należy zmotywować przedstawicieli administracji i urzędników. Analizując wypowiedzi uczestników szkoleń, można przyjąć, że dużą wartością była dla nich możliwość spotkania się z partnerami dialogu na neutralnym gruncie, dyskusji i wymiany punktów widzenia w sytuacji szkoleniowej, a nie, jak to się zwykle dzieje, na sali negocjacyjnej. Podkreślenie tego aspektu szkolenia w zaproszeniu, wraz z informacją, że udział w nim daje unikalną szansę wspólnej pracy i lepszego wzajemnego poznania, może być jednym ze sposobów zwiększenia udziału przedstawicieli pracodawców i administracji w kolejnych cyklach szkoleniowych.

**Tabela 4.** Jaki powinien być, według Pana (Pani), skład grup szkoleniowych?

	Ogółem
Powinny być zorganizowane oddzielne szkolenia dla każdego poziomu dialogu społecznego (zakładowy, branżowy, regionalny, centralny)	24%
W jednej grupie szkoleniowej wszystkie poziomy dialogu społecznego powinny być przemieszane	54%
Powinny być zorganizowane dwie oddzielne grupy szkoleń: szkolenia dla poziomu zakładowego i szkolenia dla wszystkich pozostałych poziomów (poziomy ponadzakładowe)	20%
Proponuję inny podział	3%
<i>N</i> = 333	

Uczestników poproszono nie tylko o ocenę szkolenia, ale także o określenie swoich **preferencji dotyczących organizacji kolejnych planowanych szkoleń**. Jeżeli chodzi o preferowany skład grup szkoleniowych ze względu na po-

ziomu dialogu społecznego (tabela 4), respondenci, projektując szkolenie, najchętniej widzieliby grupy składające się z osób z różnych poziomów dialogu społecznego (54%).

Jak już wspomniano, główną wartością takich grup jest możliwość wymiany poglądów i doświadczeń między uczestnikami. Wiele osób podkreślało w wywiadach, że w szkoleniach na poziomie ogólnym, zawierających elementy budowania wspólnego rozumienia pojęć i komunikacji społecznej, grupy powinny być jak najbardziej zróżnicowane. Jeśli zaś chodzi o zagadnienia związane szczególnie z danym poziomem dialogu, warto się zastanowić nad zorganizowaniem szkoleń specjalistycznych dla przedstawicieli wszystkich poziomów dialogu społecznego. Taką potrzebę zgłaszali zwłaszcza członkowie Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, zarówno ze strony pracodawców, jak i przedstawicieli administracji.

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób wielkość grupy wpłynęła na osiągnięcie celów szkoleniowych. Grupy liczyły około dwudziestu osób – jako odpowiednią oceniła tę liczbę zdecydowana większość uczestników. Tylko 5% badanych wskazało, że była ona zbyt duża. Inne zdanie miał trener, który podczas wywiadu stwierdził, że optymalna wielkość grupy to dwanaście do szesnastu osób. Z jego punktu widzenia grupy były zbyt liczne, gdyż powodowały trudności, jakie są typowe przy prowadzeniu zajęć z tak dużą liczbą uczestników, zwłaszcza w wypadku pracy grupowej, gdy trener musi zwracać uwagę na wszystkich obecnych.

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że czas przeznaczony na szkolenie był zbyt krótki, żeby szeroko przedstawić poruszane zagadnienia. Jednocześnie jednak badani ci uznali, że ilość materiału szkoleniowego była odpowiednia do ograniczonego czasu – treści nie było ani za mało, ani za dużo. Pewne sprawy, na przykład dotyczące procesu monitorowania czy sposobów negocjacji, zostały – według uczestników – tylko zasygnalizowane, ale dało im to impuls do własnych poszukiwań informacji na interesujące ich tematy. Także autorzy koncepcji szkoleniowej i trenerzy mieli świadomość, że czas szkolenia jest bardzo ograniczony, relacje uczestników świadczą jednak, że udało się im dobrze dopasować zakres merytoryczny kursu do możliwości czasowych.

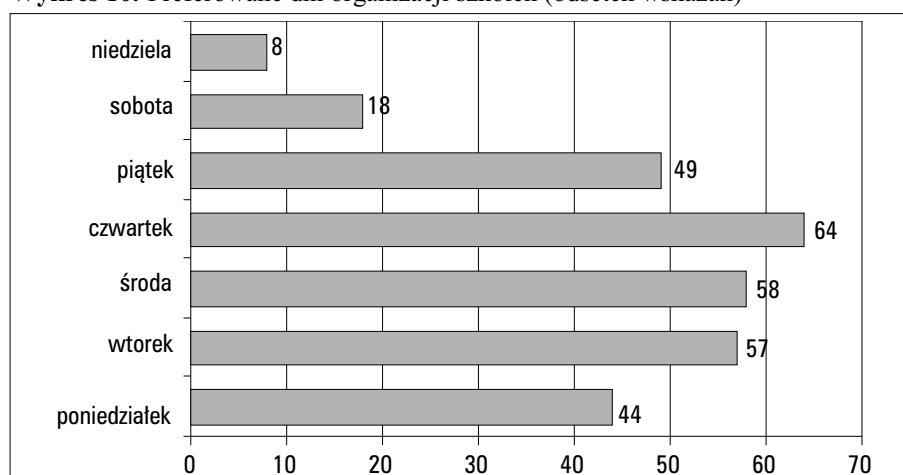
Respondenci zostali poproszeni w ankietach o wskazanie, jak często chcieliby uczestniczyć w sesjach szkoleniowych z zakresu dialogu społecznego. Rozkład odpowiedzi na pytanie o preferowaną częstotliwość sesji szkoleniowych zaprezentowano w tabeli 5.

Odpowiedź „Inna częstotliwość” była często zaznaczana. Jako proponowaną częstotliwość respondenci w tym wypadku najczęściej wymieniali „raz w roku”, „dwa razy w roku”, „raz na kwartał”.

**Tabela 5.** Jak często powinny się odbywać sesje szkoleniowe?

	Ogółem
Raz w miesiącu	21%
Raz na dwa miesiące	32%
Inna częstotliwość	47%

Jeśli chodzi o długość sesji szkoleniowych, większość osób preferuje szkolenia dwu- i trzydniowe (prawie 90% wskazań) oraz woli uczestniczyć w szkoleniach organizowanych w dni robocze (wykres 10).

**Wykres 10.** Preferowane dni organizacji szkoleń (odsetek wskazań)

Warto zatem wziąć pod uwagę preferencje uczestników przy planowaniu kolejnych szkoleń.

Nieco łatwiejszym zadaniem było przygotowanie ram organizacyjnych dla studiów podyplomowych.

### V.3. Studia podyplomowe

Z formalnego punktu widzenia studia podyplomowe funkcjonują na podstawie dwóch aktów prawnych. Pierwszym z nich jest ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. nr 164, poz. 1365), drugim – regulamin studiów podyplomowych, którego zawartość leży w gestii danej uczelni. Oba akty wzajemnie się uzupełniają, tworząc podstawy regulacyjne tej formy kształcenia (tabela 6).

**Tabela 6.** Regulacje w zakresie studiów podyplomowych

Ustawa o szkolnictwie wyższym	<ul style="list-style-type: none"><li>• studia podyplomowe są organizowane dla osób legitymujących się dyplomem ukończenia studiów wyższych</li><li>• uczelnia może prowadzić studia podyplomowe w zakresie związanym z prowadzonymi przez nią kierunków studiów</li></ul>
Regulamin uczelni	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymiar semestralny i godzinowy studiów podyplomowych</li></ul>

Uczestnikami studiów podyplomowych mogą być osoby posiadające co najmniej tytuł licencjata.

Na ogół cykle kursów podyplomowych są organizowane w układzie sobotnio-niedzielnym.

## Zakończenie

Prezentowana koncepcja powstała na podstawie informacji pochodzących z różnych źródeł. Najważniejszymi były wyniki badań dotyczących potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego, ankiety wypełnione przez osoby biorące udział w szkoleniach pilotażowych w ramach ich ewaluacji oraz wywiady, jakie udało nam się przeprowadzić z uczestnikami panelu ekspertów. Cenne były przede wszystkim informacje o dotychczasowych doświadczeniach szkoleniowych. W tym ujęciu nie należy zapominać o analizie dotychczas realizowanych szkoleń z zakresu dialogu społecznego, której fragmenty przedstawiliśmy w pierwszym rozdziale niniejszej pracy.

Opierając się na tak zróżnicowanych źródłach informacji, staraliśmy się przygotować jak najbardziej całościowy system szkoleń, który z jednej strony byłyby w stanie zaspokoić zarówno bardzo wyspecjalizowane potrzeby, jak i potrzeby bardzo podstawowe, a jednocześnie uwzględniałyby funkcje, jakie pełnią w dialogu społecznym poszczególni jego uczestnicy.

Programy szkoleń, które przygotowaliśmy, można najogólniej podzielić na szkolenia podstawowe i studia podyplomowe. Bez względu na poziom kształcenia, głównym jego celem jest kształtowanie i rozwój kompetencji niezbędnych do efektywnego uczestnictwa w dialogu społecznym.

W wyniku kształcenia na poziomie podstawowym osoby szkolone powinny uzyskać zestaw kompetencji zgodny z jednym z czterech profili (uwzględniających szczebel dialogu i jego poszczególne fazy):

- profil kompetencyjny dla uczestnika dialogu społecznego na szczeblu zakładowym, zaangażowanego w fazę planowania i realizacji ustaleń będących wynikiem prowadzonego dialogu,
- profil kompetencyjny dla uczestnika dialogu społecznego na poziomie zakładowym, zaangażowanego bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji,
- profil kompetencyjny dla uczestnika dialogu społecznego na szczeblu ponadzakładowym, zaangażowanego w fazę planowania i realizacji ustaleń będących wynikiem prowadzonego dialogu,
- profil kompetencyjny dla uczestnika dialogu społecznego na poziomie ponadzakładowym, zaangażowanego bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji.

W każdym wypadku kształtowane lub rozwijane będą zarówno kompetencje społeczne, jak i zawodowe. Różnice dotyczą i treści, i proporcji między poszczególnymi kompetencjami.

W wypadku uczestnika dialogu społecznego na szczeblu zakładowym, zaangażowanego w fazę planowania i realizacji ustaleń będących wynikiem prowadzonego dialogu, będą przeważać kompetencje zawodowe. Zawierają się one w czterech obszarach:

- dialog społeczny – wiedza na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego,
- ekonomia – przyswojenie myślenia ekonomicznego i rozumienie problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego, umiejętność praktycznego zastosowania zasad mikroekonomii (maksymalizacja zysków i wartości majątku, optymalne kształtowanie cen), praktyczna umiejętność oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, zrozumienie oraz umiejętność interpretacji polityki przedsiębiorstwa w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń,
- prawo – wiedza na temat prawa pracy w części poświęconej dialogowi społecznemu, wiedza na temat implikacji prawnych (na przykład karnych) egzekucji postanowień dialogu społecznego,
- analiza strategiczna – znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego, umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przezwyciężania.

Tylko niewielką część zajmują kompetencje społeczne, w tym zwłaszcza: umiejętność analizy kluczowych ról społecznych w grupie, umiejętność wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa, umiejętność rozpoznawania procesów grupowych i ich moderowania (przywództwo, konflikt, komunikacja).

W wypadku osób, które na poziomie zakładowym są zaangażowane bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji, zdecydowanie przeważają kompetencje społeczne:

- umiejętność analizy kluczowych ról społecznych w grupie,
- umiejętność wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa,
- umiejętność rozpoznawania procesów grupowych i ich moderowania (przywództwo, konflikt, komunikacja),
- umiejętność praktycznego wykorzystania technik komunikacyjnych i efektywnej komunikacji społecznej.

Spśród kompetencji zawodowych u osób tych chcielibyśmy rozwijać: wiedzę na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego, wiedzę na temat prawa pracy dotyczącego sfery dialogu społecznego, rozumienie problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego.

Wiele uwagi przywiązujemy do kompetencji związanych z myśleniem strategicznym, do których należą:

- znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego,
- umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przewycięzania,
- wiedza na temat planowania strategicznego,
- umiejętność praktycznego zastosowania narzędzi planowania strategicznego.

Podobnie są skonstruowane profile kompetencyjne dla uczestników dialogu społecznego na szczeblach ponadzakładowych.

W wypadku uczestnika dialogu społecznego na szczeblu ponadzakładowym, zaangażowanego w fazę planowania i realizacji ustaleń będących wynikiem prowadzonego dialogu, przeważają kompetencje zawodowe, które również mieszczą się w czterech następujących obszarach:

- dialog społeczny – wiedza na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego,
- ekonomia – przyswojenie myślenia ekonomicznego i rozumienie problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego, opanowanie wiedzy z zakresu programów restrukturyzacji i programów naprawy (których wymaga każdy podmiot gospodarczy, każda branża i każdy region), analiz scenariuszy rozwoju spółek, prywatyzacji sektorowej, analiz ekonomiczno-finansowych, planów biznesowych, a także zarządzania zmianami w organizacji,
- prawo – wiedza na temat prawa pracy w części poświęconej dialogowi społecznemu, wiedza na temat implikacji prawnych (na przykład karnych) egzekucji postanowień dialogu społecznego,
- analiza strategiczna – znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego, umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przewycięzania, szczegółowa wiedza na temat planowania strategicznego, umiejętność praktycznego zastosowania narzędzi planowania strategicznego.

Spośród kompetencji społecznych na pierwszy plan wysuwają się kompetencje związane z umiejętnościami analizy kluczowych ról społecznych w grupie, umiejętnością wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa, czy też rozpoznawaniem procesów grupowych i ich moderowaniem (przywództwo, konflikt, komunikacja).

Ostatni profil – uczestnika dialogu społecznego na poziomie ponadzakładowym, zaangażowanego bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji – cechuje równowaga kompetencji społecznych i zawodowych. W wypadku tych drugich kładziemy szczególnie duży nacisk na wiedzę z za-

kresu dialogu społecznego, zwłaszcza zaś na następujące kompetencje w tym zakresie:

- wiedza na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego,
- wiedza na temat europejskiego dialogu społecznego oraz umiejętność swobodnego poruszania się po „mapie” instytucji dialogu europejskiego w wymiarze sektorowym i w wymiarze problemowym,
- umiejętności rozumienia zasad funkcjonowania systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej, sposobów podejmowania decyzji i wzajemnych relacji między kluczowymi instytucjami.

Inne kompetencje zawodowe to:

- myślenie ekonomiczne i rozumienie problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego,
- wiedza na temat prawa pracy w części poświęconej dialogowi społecznemu,
- znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego oraz umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii i doboru metod ich przezwyciężania.

W znacznie rozszerzonym zakresie będą kształtowane i rozwijane kompetencje społeczne, do których należą w tym wypadku: umiejętność analizy kluczowych ról społecznych w grupie, umiejętność wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa, umiejętność rozpoznawania procesów grupowych i ich moderowania (przywództwo, konflikt, komunikacja).

Proponowana przez nas koncepcja studiów podyplomowych również opiera się z jednej strony na badaniu potrzeb szkoleniowych, z drugiej zaś strony – na wynikach badań ewaluacyjnych szkoleń pilotażowych realizowanych w ramach zadania.

Pamiętaliśmy także, że studia podyplomowe mają charakter akademicki i służą uzupełnieniu, pogłębieniu lub usystematyzowaniu wiedzy z danej dziedziny. Co więcej, pozwalają na zmianę kwalifikacji lub uzyskanie nowej, dodatkowej specjalności, bardziej zgodnej z indywidualnymi predyspozycjami i zainteresowaniami oraz z własnym powołaniem.

Studia podyplomowe nie są formą szkoleń, postanowiliśmy jednak zachować przewagę zajęć warsztatowych (60% czasu nauczania) nad wykładami (40% czasu nauczania).

Projektowane studia podyplomowe są częścią systemu edukacyjnego, którego celem jest podnoszenie kompetencji uczestników dialogu społecznego. Zaproponowane przedmioty umożliwiają podnoszenie zarówno kompetencji twardych (zawodowych), jak i kompetencji miękkich (społecznych).

Oczekujemy, że słuchacze uzyskają między innymi wiedzę na temat stosunków przemysłowych i szkół zarządzania oraz powiązań sfery gospodarki, polityki i kultury, dzięki czemu będą potrafili wyjaśnić interakcje struktury społecznej w stosunku do gospodarki i miejsca pracy. Zdobędą także umiejęt-

ności rozumienia zasad funkcjonowania systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej, sposobów podejmowania decyzji i wzajemnych relacji między kluczowymi instytucjami, zapoznają się również z istotą i regułami analizy strategicznej.

Dodatkowo ukończenie studiów podyplomowych powinno umożliwić uczestnikom opanowanie podstawowych zasad komunikacji społecznej i marketingu dla organizacji, nabycie umiejętności wygłaszania przemówień publicznych, a także analizowania swoich słabych i mocnych stron jako liderów, mobilizowania i inspirowania zespołów ludzkich, budowania zespołu i koordynowania jego funkcjonowania.

Na zakończenie chcielibyśmy podkreślić, że nie jest naszym celem szkolenie osób, które po ukończeniu kursu można byłoby uznać za ekspertów w dziedzinie prawa pracy czy ekonomiki przedsiębiorstw. Z jednej strony, chcielibyśmy zaspokoić potrzeby szkoleniowe uczestników dialogu społecznego, z drugiej zaś strony – przekazać taki zasób wiedzy, który pozwoli, w naszym mniemaniu, podejmować skuteczne decyzje w procesie dialogu społecznego, oparte przede wszystkim na wiedzy, a tylko w niewielkim stopniu na intuicji.

Wyposażenie uczestników dialogu społecznego w wymienione kompetencje nie gwarantuje automatycznie poprawy efektywności dialogu. W tym celu bowiem muszą być spełnione inne warunki, o których pisaliśmy w części poświęconej koncepcji szkoleń, w tym przede wszystkim kwestia zaufania. Nie wolno nam jednak zapominać, że istotne znaczenie dla pełnionej funkcji mają predyspozycje intelektualne i osobowościowe. Stanowią one fundament, na którym w toku odpowiednich doświadczeń i szkoleń można zbudować pożądane kompetencje.

## Spis rysunków, tabel i wykresów

- Rysunek 1. Fazy dialogu
- Rysunek 2. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie zakładowym
- Rysunek 3. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym
- Rysunek 4. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie branżowym
- Rysunek 5. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym
- Rysunek 6. System szkoleń
- Rysunek 7. Organizacja studiów
- Rysunek 8. Moduł podstawowy dla uczestników szczebla zakładowego
- Rysunek 9. Moduł opcjonalny I dla uczestników szczebla zakładowego
- Rysunek 10. Moduł opcjonalny II dla uczestników szczebla zakładowego
- Rysunek 11. Moduł podstawowy dla poziomu branżowego i regionalnego
- Rysunek 12. Moduł opcjonalny III dla poziomu branżowego i regionalnego
- Rysunek 13. Moduł opcjonalny IV dla poziomu branżowego i regionalnego
- Tabela 1. Etapy dialogu społecznego i wymagane kompetencje
- Tabela 2. Moduły szkoleniowe dla uczestników dialogu społecznego na poziomie zakładowym
- Tabela 3. Moduły szkoleniowe dla uczestników dialogu społecznego na poziomie branżowym i regionalnym
- Tabela 4. Jaki powinien być, według Pana (Pani), skład grup szkoleniowych?
- Tabela 5. Jak często powinny się odbywać sesje szkoleniowe?
- Tabela 6. Regulacje w zakresie studiów podyplomowych
- Wykres 1. Przydatność zagadnień: wiedza na temat roli i elementów dialogu społecznego
- Wykres 2. Przydatność zagadnień: europejskie ramy prawne procesu informacji i konsultacji
- Wykres 3. Przydatność zagadnień: ramy prawne procesu informacji w polskim prawodawstwie
- Wykres 4. Przydatność zagadnień: fundamentalne wartości dialogu społecznego
- Wykres 5. Przydatność zagadnień: komunikacja, negocjacje, konflikt
- Wykres 6. Jak ocenia Pan (Pani) swoje zaangażowanie w zajęcia?
- Wykres 7. Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – wiek

- Wykres 8. Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – poziom dialogu społecznego
- Wykres 9. Adekwatność przykładów użytych na zajęciach – strona dialogu społecznego
- Wykres 10. Preferowane dni organizowania szkoleń

## Bibliografia

- Boydell T., Leary M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, przeł. L. Wójcik, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Bukowski M., *Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.
- de Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, przeł. M. Egeman, Poltext, Warszawa 1993.
- Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, red. R. Towalski, CPS Dialog, Warszawa 2007.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, przeł. M. Witkowska, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Komisja Europejska 2008, „Edukacja i kultura”.
- Gardawski J., *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, [w:] *Demokracja spektaklu? Kondycja polskiego życia publicznego 15 lat po zmianie systemowej*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2004.
- Gilejko L. *Społeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Hausner J., Marody M., *Polski talk show. Dialog społeczny a integracja europejska*, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2001.
- Herbst M., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2007.
- Herzberg B., Wright A., *The public-private dialogue handbook. A toolkit for business environment reforms*, OECD, 2006.
- Informacja dotycząca projektu Phare 2000 – Dialog Społeczny oraz udziału reprezentantów ZRP w projekcie*, Warszawa, 23.06.2003.
- Iwaniak A., Sekutowicz K., *Raport z ewaluacji pilotażowych szkoleń w zakresie dialogu społecznego*, Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju, Warszawa 2009 [mps].
- Krupski R., *Strategie elastyczne*, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacyjnych*, PWE, Warszawa 2009.

- Portet S., Towalski R., *Raport z badań potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
- Reber A., *Dictionary of Psychology*, Penguin Books, London 1995.
- Słownik socjologii i nauk społecznych*, red. G. Marshall, red. nauk. wydania polskiego M. Tabin, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Young H.P., *Sprawiedliwy podział*, przeł. J. Haman, M. Jasiński, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.

Internet:

- Dialog społeczny jako platforma terytorialnych paktów aktywizujących rynki pracy* – <http://www.dialogspoleczny.pl/tabs/index/31>.
- Dialog to najlepsza droga do porozumienia* – por. *Dialog dwustronny jako metoda zarządzania zmianą gospodarczą w branży górniczej* – [http://dialogdwustronny.pl/index.php/Dialog\\_to\\_najlepsza\\_droga\\_do\\_porozumienia](http://dialogdwustronny.pl/index.php/Dialog_to_najlepsza_droga_do_porozumienia).
- Program szkolenia – Instytucje dialogu społecznego i obywatelskiego w Unii Europejskiej – [http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Dialogu/program\\_Spala.pdf](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Dialogu/program_Spala.pdf).
- Protokół nr PK/1/07 z posiedzenia Prezydium Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego w Opolu w dniu 08.01.2007 – <http://www.wps.opole.uw.gov.pl/1wkds/protokoly/20070108.pdf>.
- Samodzielne Stanowisko do spraw Współpracy z Zagranicą, *Material do sprawozdania z działalności Zarządu Związku Rzemiosła Polskiego za okres czerwiec 2003– czerwiec 2004* – <http://www.zrp.pl/dokumenty/sprawozdanie%20SWZ.doc>.
- Sprawozdanie z działalności Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego we Wrocławiu w 2005 roku* – [http://www.duw.pl/files/wydzialy/PS/dzialalnosc\\_wkds\\_2005.doc](http://www.duw.pl/files/wydzialy/PS/dzialalnosc_wkds_2005.doc).
- Szkolenia w ramach projektu twinningowego Polska-Dania Phare PL2000/IB/SO, PL0003-10, „Dialog społeczny” 2002–2003* – [http://www.zrp.pl/dialog/dialog\\_3.asp](http://www.zrp.pl/dialog/dialog_3.asp).