

KORZYŚCI Z ZASTOSOWANIA METODY MUTUAL GAINS BARGAINING (MGB) W PROCESIE NEGOCJACJI ZE ZWIĄZKAMI ZAWODOWYMI

Ekspert GBI Partners:

Paweł Miłoszewski,

HR Lead R&D EMEA,

Goodyear Tire & Rubber, Luksemburg

Korzyści z zastosowania metody Mutual Gains Bargaining (MGB) w procesie negocjacji ze związkami zawodowymi

Plan prezentacji

- Standardowe podejście do negocjacji pracowniczych - negocjacje pozycyjne
- MGB - negocjacje wspólnych korzyści
- Rola zaufania w procesie MGB
- Studium przypadku - negocjacje metodą MGB
- Jak wykorzystać metodologię MGB w dobie niepewności związanej z epidemią COVID-19

Pozycyjne podejście do negocjacji pracowniczych

- Mechanizmy negocjacji pracowniczych ograniczają możliwość uczenia się organizacji, powodują nieufność i sprowadzają się do powtarzania określonych rytuałów.
- Formuła wszczęcia sporu zbiorowego przez związki zawodowe zaczyna się od przedstawienia żądań - czyli **stanowiska** wymuszając na pracodawcy odniesienie się do **stanowiska** bez zastanawiania się jakie są rzeczywiste **potrzeby** zarówno pracowników jak i pracodawcy.
- Formuły protokołów rozbieżności występujące w praktyce rokowań zbiorowych skupiają się na przedstawianiu przez strony swoich stanowisk.

Negocjacje pozycyjne

Negocjacje pozycyjne, zwane także konfrontacyjnymi to procesy, w których jednej stronie zależy przede wszystkim na zaspokojeniu własnych potrzeb, bez względu na istnienie interesów drugiej strony.

Negocjacje pozycyjne są obarczone licznymi wadami:

- rozmowy trwają bardzo długo i wciąż się przeciągają,
- prowadzą do pogorszenia relacji interpersonalnych,
- często kończą się wymuszonym kompromisem,
- wypracowane porozumienie rzadko kiedy jest korzystne dla obu stron.

Metoda zaprezentowana przez autorów skupia się na 4 punktach procesu negocjacji

- Oddziel ludzi od problemu.
- Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach.
- Wytwórz wiele wariantów rozwiązania.
- Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów.

MGB (Mutual Gains Bargaining) Negocjacje wspólnych korzyści

Mutual Gains Bargaining (MGB) to podejście do negocjacji zbiorowych zakładające osiągnięcie porozumienia dobrego dla obu stron na zasadzie *wygrany - wygrany*

Standardowe negocjacje

- Negocjatorzy trzymają się prezentowanych stanowisk ukrywając rzeczywiste interesy.
- Ponieważ partnerzy nie ufają sobie wzajemnie, nie dochodzi do ujawnienia potrzeb, stąd nie możliwe jest znalezienie rozwiązań nurtujących strony.

Szukanie najlepszych rozwiązań

- Negocjatorzy są zachęceni do prezentowania interesów, pozostawiając otwarte kwestie rozwiązań.
- Dzięki temu pozycje negocjacyjne pozostają „na boku”, a strony mogą poszukiwać nowych innych rozwiązań nurtujących je problemów.

Rola zaufania w procesie MGB

Zaufanie jako dobra wola

- Definicja
 - Pozwala ujawnić swoje słabe punkty w obecności drugiej strony z założeniem, że nie zostaną one wykorzystane przeciwko nam
 - Ma miejsce w sytuacji, kiedy ujawnienie informacji będzie miało negatywne konsekwencje dla ujawniającego w przypadku wykorzystania w sposób niezamierzony przez drugą stronę
- Wpływ
 - Ułatwia przeprowadzenie transakcji

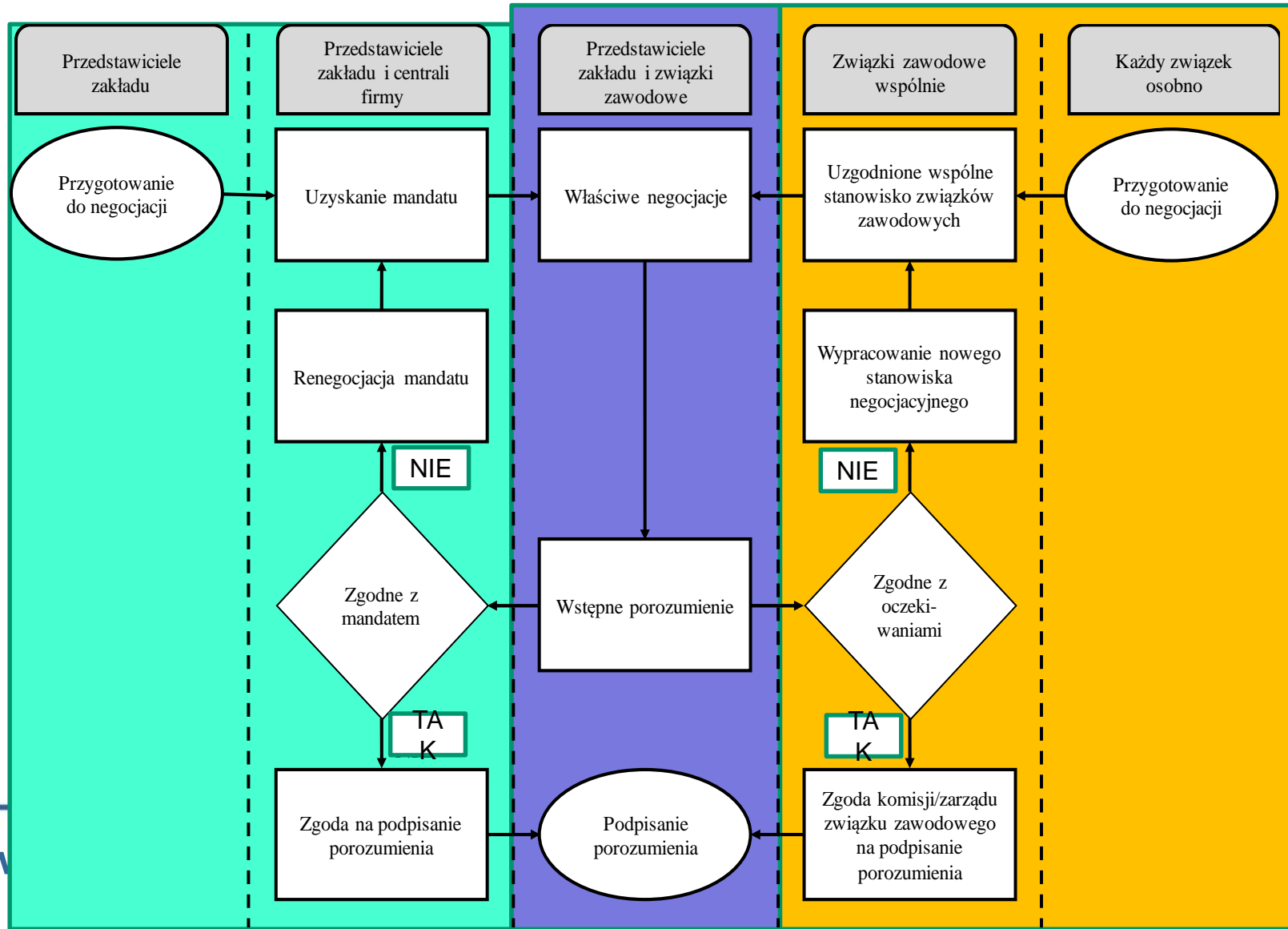
Zaufanie jako przewidywalność

- Definicja
 - Możliwość przewidzenia w jaki sposób w konkretnej sytuacji zachowa się partner negocjacji
 - Oczekiwanie, że druga strona będzie dążyła do realizacji swoich interesów (potrzeb)
- Wpływ
 - W każdej sytuacji uczestnik negocjacji wybiera racjonalne działania
 - Strony mają przekonanie, że w takiej sytuacji będą w stanie zareagować w każdej sytuacji

Zbudowanie zaufania jest wymagane przed rozpoczęciem procesu negocjacji opartych na metodzie MGB.

- **Możliwe przeszkody**
 - Przeszłe doświadczenia
 - Reakcje stron w trakcie negocjacji podważające wzajemne zaufanie

- W 2009 został podpisany nowy układ zbiorowy pracy
 - Redukcja wynagrodzenia
 - Ograniczenie przywilejów pracowniczych
- Przez kilka lat negocjacje płacowe kończyły się sporami zbiorowymi i porozumieniami podpisywanymi w ostatniej chwili, kiedy obie strony przyparte do muru wypracowywały kompromisy, z których żadna ze stron nie była w pełni zadowolona
- Złe relacje między zarządem z związkami zawodowymi



Lp.	Problem / temat do rozwiązania	Priorytet
1	Rozwiązanie problemu luki demograficznej wśród pracowników na stanowiskach robotniczych (40% stanowią pracownicy ze stażem poniżej 10 lat, 60% pracownicy ze stażem powyżej 25 lat).	wysoki
2	Reorganizacja systemu płac - ramach jednego stanowiska dysproporcje wynagrodzenia przekraczają niejednokrotnie 50%, brak odzwierciedlenia poziomu kompetencji lepiej zarabiających pracowników.	wysoki
3	Przyciąganie nowych pracowników. Zmniejszające się bezrobocie oraz coraz silniejsza konkurencja ze strony powstających nowych firm.	średni
4	Brak elastyczności zatrudnienia. Pomimo sezonowości produkcji zakład nie korzysta z usług agencji pracy tymczasowej.	średni
5	Wprowadzenie systemu motywacyjnego.	b. wysoki

Lp.	Problem / temat do rozwiązania	Priorytet
1	Powiązanie płacy ze stanowiskiem pracy.	wysoki
2	Zwiększenie dodatków za pracę w systemie czterobrygadowym, w nocy, w niedziele i święta.	wysoki
3	Wprowadzenie systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników pracy.	średni
4	Uzależnienie podwyżki od wyników pracy.	średni
5	Wygospodarowanie środków na odprawy dla schorowanych pracowników i uruchomienie programu dobrowolnych odejść.	niski
6	Rozwiązanie problemu nadgodzin / urlopów w sezonie letnim.	niski

Powyższa tabela powstała po sesji burzy mózgów prowadzonej przez dyrektora ds. personalnych wraz z liderami związkowymi.

Studium przypadku Wspólne zestawienie problemów

Problem opisany przez pracodawcę	Problem opisany przez związki zawodowe
Rozwiązanie problemu luki demograficznej wśród pracowników na stanowiskach robotniczych (40% stanowią pracownicy ze stażem poniżej 10 lat, 60% pracownicy ze stażem powyżej 25 lat).	Wygospodarowanie środków na odprawy dla schorowanych pracowników i uruchomienie programu dobrowolnych odejść.
Reorganizacja systemu płac - w ramach jednego stanowiska dysproporcje wynagrodzenia przekraczają niejednokrotnie 50%, brak odzwierciedlenia poziomu kompetencji lepiej zarabiających pracowników.	Powiązanie płacy ze stanowiskiem pracy.
Przyciąganie nowych pracowników. Zmniejszające się bezrobocie, oraz coraz silniejsza konkurencja ze strony powstających nowych firm. Główny powód odejść to praca na zmiany.	Zwiększenie dodatków za pracę w systemie czterobrygadowym, w nocy, w niedziele i święta.
Brak elastyczności zatrudnienia. Pomimo sezonowości produkcji zakład nie korzysta z usług agencji pracy tymczasowej.	Rozwiązanie problemu nadgodzin / urlopów w sezonie letnim.
Wprowadzenie systemu motywacyjnego.	Uzależnienie podwyżki od wyników pracy Wprowadzenie systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników pracy.

Studium przypadku

Wynik negocjacji 2015 i 2016

Problem	Rozwiązanie zastosowane w roku 2015	Rozwiązanie zastosowane w roku 2016
Luka demograficzna, program odejść dobrowolnych dla starszych pracowników.		X
Luka demograficzna, program przyciągania młodych pracowników.	X	X
Reorganizacja systemu płac.	X	
Wprowadzenie systemu motywacyjnego.	X	X
Elastyczność zatrudnienia.	X	X

Wybrane komentarze po zakończonych negocjacjach

„Udało się załatwić sytuację taką, że w tej firmie od lat była przepaść płacowa między zawodami młodzi mieli różnicę płacy między starszymi bardzo dużą i te kominy narastały. A teraz przystąpiliśmy do negocjacji załatwić temat, żeby wreszcie zrównać te stawki i zacząć, zacząć płacić pieniądze nie za to, że się chodzi do pracy, czy za staż pracy, tylko za to co pracownik na danym stanowisku robi.”

„Tym razem przystępując do negocjacji chcieliśmy, i strona zarządu i strona związkowa, powiedzieć sobie czego oczekujemy i do czego dążymy. W innych latach inaczej było, było tak, że stawialiśmy warunki od razu, strona zarządu stawiała warunek „tu i teraz tyle”, a związki stawiały znowu swój warunek, że mamy do osiągnięcia tyle i ani kroku w tę stronę ani w tę stronę. (...) Teraz nie mówiliśmy od razu o pieniążkach, tylko mówiliśmy co ma być efektem tych negocjacji.”

„Wiedzieliśmy, że załoga źle, źle patrzyła na to. (...) Wiedzieliśmy, że będzie opór ze strony starszych pracowników. Co efektem tego nawet było, że ludzie się zaczęli wypisywać ze związku. Ale wiedzieliśmy, że to musimy zrobić, że to w perspektywie przyniesie nam jakieś efekty i widzimy, że to faktycznie te efekty przyniosło.”

„Wprowadzenie taryfikatora. Takiego wyniku nie mieliśmy nigdy. Po raz pierwszy w historii tej firmy, w bardzo jasny i przejrzysty sposób podane są stawki na stanowiskach robotniczych. To jest olbrzymi sukces i powiedziałabym przełomowe podejście do sposobu uporządkowania stawek.”

„Nie spodziewałem się, że spotkanie ze związkami może przebiegać w miłej atmosferze.”

„W stosunku do lat poprzednich to negocjacje przebiegały bardzo sprawnie, były bardzo dobrze zorganizowane (...) przebiegały w spokoju w tonie rzeczowych dyskusji.”

- Zastosowanie metodologii MGB i ADR w procesie rozwiązywania sporu
- Zmiana na stanowisku dyrektora ds. pracowniczych, który potrafił zbudować relacje ze związkami zawodowymi
- Otwarta postawa liderów związkowych
- Budowanie wzajemnego zaufania

Negocjacje MGB - a COVID-19 - gdzie szukać



- Czas kryzysu można wykorzystać do:
 - Zdefiniowania od nowa relacji ze związkami zawodowymi - odzyskania/wypracowania wzajemnego zaufania
 - Rozwiązania starych problemów
 - Spojrzenia na nierozwiązane sprawy z innej perspektywy

- Bezpieczeństwo i higiena pracy
 - Organizacja miejsca pracy
 - Obowiązki pracowników i pracodawcy
- Sposób wykonywania pracy
 - Telepraca
 - Zmiana regulaminów pracy
- Zmiana sytuacji makroekonomicznej
 - Wpływ kryzysu na wyniki przedsiębiorstwa
 - Zmiany na rynku pracy
 - Zmiany zachowań konsumenckich

Dziękuję za uwagę