

Mirosław Czapiewski

Uniwersytet Gdański

PAKIETY GWARANCJI PRACOWNICZYCH W PROCESACH ZMIAN – STABILIZATORY CZY HAMULCE PROCESU?

1. Istota procesu zmiany

Zmiany są stałą cechą organizacji dostosowujących się do otoczenia. Motywami realizacji procedur zmiany są również potrzeby doskonalenia organizacji. Działania zmierzające do realizacji tego procesu można umiejscowić w dwóch obszarach.

Pierwszy obszar – działań projektowych – związany jest z przygotowaniem nowych rozwiązań systemowych mających znaleźć zastosowanie w organizacji poddawanej procesowi zmian. W obszarze tym realizuje się działania diagnozujące funkcjonowanie podsystemów w organizacji, następnie identyfikuje się dysfunkcje w działaniu poszczególnych podsystemów lub poszukuje rozwiązań idealnych, satysfakcjonujących kreatorów zmiany. Wynikiem działań w tym obszarze są projekty zawierające rozwiązania docelowe.

Drugi obszar – uzyskania akceptacji społecznej – związany jest z przełamywaniem oporów pojawiających się u osób poddawanych procesowi zmian. Opory te mają swoje źródło w obawach przed zdarzeniami mogącymi zajść w przyszłości oraz w nowych warunkach, które powstaną w organizacji po zajęciu zmian.

Oba obszary działań są tożsame z punktu widzenia oceny merytorycznej procesu zachodzącego w organizacji. Należy jednak pamiętać, że najlepiej przygotowany projekt określający docelowe rozwiązania nie gwarantuje sukcesu w wyniku jego wdrożenia. Nawet najlepiej przygotowana zmiana przynosząca wymierne korzyści powoduje powstawanie oporów wobec jej wprowadzenia. Kreatorzy zmian winni zatem pamiętać, iż zmiana organizacyjna to w gruncie rzeczy zastosowanie w 10% techniki, a w 90% psychologii i socjologii [Czerska 1996, s. 126, za: Curie 1963, s. 22].

W literaturze przedmiotu wymieniane są najczęściej cztery główne źródła oporów wobec zmian [Czerska 1996, s. 138-143]:

- Tkwiące w osobowości człowieka – wynikają z lęku przed nieznanym, z obawy przed sprostaniem nowej sytuacji, koniecznością zmiany swojej sylwetki pracowniczej, potrzebą poszerzenia wiedzy i umiejętności oraz zmiany postaw, wyzbyciem się dotychczasowych przyzwyczajeń i zmianą sposobu działania z podejścia rutynowego na kreatywne, dotychczasowymi negatywnymi doświadczeniami związanymi ze zmianami.
- Tkwiące w oddziaływaniu grupy społecznej – wynikają z nacisku formalnej lub nieformalnej grupy współpracowników, z obawy, że zmiana naruszy interes grupy lub któregoś z jej członków, ze sprzeczności zmiany z obowiązującymi kulturowymi wartościami i normami postępowania, braku zaufania do kierownictwa kreującego zmianę.
- Tkwiące w samej zmianie – wynikają z obawy obniżenia dotychczasowego poziomu zaspokajania potrzeb (obawa utraty pracy, obniżenia zarobków, zmiany przełożonego i grupy współpracującej, obniżenia prestiżu i zakresu władzy, zmiany pracy na trudniejszą bądź mniej ważną i mniej interesującą) oraz negatywnej oceny przyjętego rozwiązania.
- Tkwiące w organizacji procesu zmiany – wynikają z negatywnej oceny procesu wdrażania, braku dostatecznego uczestnictwa pracowników w całym procesie zmian, braku przełożenia efektów zmiany na mechanizmy motywacyjne dla realizatorów zmiany, błędów w procesie przekazu informacji.

Wymienione źródła oporów raczej nie występują pojedynczo w organizacji poddawanej procesowi zmian. W większości przypadków kreatorzy zmiany mają do czynienia z kilkoma lub wszystkimi zidentyfikowanymi źródłami oporów.

2. Procesy przekształceń własnościowych i restrukturyzacji w Polsce

Rozpoczęte w 1990 r. procesy przekształceń własnościowych objęły swoim zakresem znaczną część istniejących w naszym kraju podmiotów gospodarczych. W roku 1990 (według stanu na dzień 31 grudnia tegoż roku) istniały w Polsce 8453 przedsiębiorstwa państwowe [Biuletyn... 1991, s. 57]. Do końca marca 2006 r. procesami przekształceń własnościowych objęto 5724 podmioty gospodarcze, co stanowi 67,7% przedsiębiorstw państwowych. Przedsiębiorstwa objęte procesami przekształceń własnościowych wybierały dopuszczalne przez uwarunkowania prawne następujące ścieżki przekształceń [Biuletyn... 2006, tab. 62]:

- 1584 przedsiębiorstwa poddano procesom komercjalizacji (tzw. ścieżka pośrednia);
- 2254 przedsiębiorstwa sprywatyzowano w trybie prywatyzacji bezpośredniej;
- 1886 przedsiębiorstw wnioskowało o likwidację z przyczyn ekonomicznych, z czego w marcu 2006 r. funkcjonowało w systemie gospodarczym kraju jeszcze 997 przedsiębiorstw państwowych.

Poszczególnym metodom przekształceń własnościowych przypisywało się zarówno wady, jak i zalety. Prywatyzacja pośrednia postrzegana jest jako stymulator wielu pozytywnych zjawisk w gospodarce, m.in. stworzenia od podstaw rynku

kapitałowego. Zastosowanie tej metody wiąże się również z pojawieniem się nowych jakości i zasileń poprywatyzacyjnych w postaci transferu technologii, otwarcia nowych rynków oraz przekazywania wiedzy menedżerskiej. W ramach działań realizowanych w trakcie procesu prywatyzacji pośredniej dochodzi do zmian struktur organizacyjnych i podwyższania kwalifikacji pracowników. Pojawiają się nowe systemy motywacyjne powiązane z wynikami ekonomicznymi firm. Należy jednak pamiętać, że nie zawsze komercjalizacja przedsiębiorstwa oznacza jego prywatyzację. Zastosowanie tej ścieżki przekształceń spowodowało powstanie licznej grupy przedsiębiorstw, w których nastąpiła jedynie zmiana formuły własnościowej z przedsiębiorstwa państwowego na formułę spółki kapitałowej, bez realizacji procesu udostępnienia akcji lub udziałów inwestorom zewnętrznym. Tym samym następowała restrukturyzacja podmiotowa bez prywatyzacji.

Prywatyzacja bezpośrednia realizowana była poprzez:

- sprzedaż przedsiębiorstwa (23,3% ogólnej liczby przedsiębiorstw sprywatyzowanych metodą bezpośrednią),
- wniesienie przedsiębiorstwa do spółki (10,5% ogólnej liczby przedsiębiorstw sprywatyzowanych metodą bezpośrednią),
- oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania (66,2% ogólnej liczby przedsiębiorstw sprywatyzowanych metodą bezpośrednią).

Metoda prywatyzacji bezpośrednio dotyczyła głównie przedsiębiorstw o znaczeniu regionalnym i lokalnym. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach nie wywoływały znacznych oporów i konfliktów społecznych, gdyż były inicjowane przez samych pracowników lub też organy zarządzania przedsiębiorstwem. Działaniom prywatyzacyjnym realizowanym za pomocą tej metody przypisuje się dużą skuteczność. Od 1990 r. do końca marca 2006 r. spośród 2254 przedsiębiorstw zaakceptowanych do prywatyzacji bezpośredniej procesy te z sukcesem zakończyło 2167 przedsiębiorstw, co stanowi 96,1%.

Poza przekształceniami własnościowymi w podmiotach gospodarczych, zarówno tych poddanych procesom prywatyzacji, jak i tych, które nie zmieniały właściciela, zachodziły procesy restrukturyzacji podmiotowej i przedmiotowej. Procesy te związane są z optymalizacją działania oraz doskonaleniem przedsiębiorstw. Zarówno przekształcenia własnościowe, jak i wszelkie formy restrukturyzacji podmiotów są głównymi elementami procesu zmian zachodzących w systemie społeczno-gospodarczym państwa i są warunkowane poziomem akceptacji społecznej.

3. Społeczne postrzeganie procesów przekształceń własnościowych i restrukturyzacji

Procesom przekształceń własnościowych i restrukturyzacji od samego początku towarzyszyły oczekiwania i oceny społeczne. Nastroje społeczne przybierały różne postaci – od nadziei i euforycznie pozytywnej oceny do pesymizmu, obawy i skrajnie negatywnego postrzegania procesów przekształceń własnościowych.

Pierwszym przekształceniem własnościowym towarzyszyła niepewność i nieufność wynikająca z diametralnie innych warunków działania zarówno w

sferze rozwiązań wewnątrz organizacji, jak i uwarunkowań zewnętrznych wynikających ze zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Ponadto zastosowanie odpowiednich procedur przekształceń własnościowych stwarzało kreatorom zmian wiele problemów. Pojawiające się opory społeczne przeciwko realizacji procesów prywatyzacyjnych miały swoje źródło w obawach przed nowym, nierozpoznanym procesem. Z czasem gdy procesy te stały się bardziej popularne, a wiedza na ich temat – niemal powszechna, opory społeczne ustąpiły nadziei związanej z szansami stwarzanymi przez działanie w nowej formule własnościowej oraz w nowych warunkach gospodarki rynkowej. Zdarzały się w tym czasie przypadki realizacji procesów przekształceń nieprzynoszących zakładanych efektów, ale uznawane były one za odbiegające od ogólnej tendencji prawidłowego realizowania procesów przekształceń własnościowych. Obawy pracowników związane z prywatyzacją wynikały również z oczekiwanego dążenia nowych właścicieli do maksymalizacji stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Szanse postrzegano w zbawiennej roli inwestora i możliwości uchronienia przedsiębiorstwa przed ograniczeniem działalności lub bankructwem [Bednarski, Wrątny 2000, s. 20-21].

Tendencja pozytywnego postrzegania procesów przekształceń własnościowych występowała do drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych. Kolejna połowa dekady lat dziewięćdziesiątych charakteryzowała się wzrostem nieufności do procesów przekształceń własnościowych. W okresie przełomu dekady lat dziewięćdziesiątych i początku kolejnego wieku społeczny odbiór procesów zmiany charakteryzowały przede wszystkim [*Raport o przekształceniach...* 2002, s. 61-74]:

- rosnąca dezaprobatą i odmowa zaufania wobec działań rządu,
- radykalizacja oczekiwań różnych grup społecznych na zmianę polityki gospodarczej i społecznej,
- wzrost zagrożenia większości społeczeństwa skutkami ryzykownych i nie w pełni kontrolowanych działań rządu (krytycznie oceniano wprowadzenie nieprzygotowanych w pełni reform służby zdrowia, edukacji i ZUS. Ponadto na radykalizację oceny sytuacji społecznej wpływ miały ujawnione afery korupcyjne i powiększająca się dziura budżetowa).

Krytyczne opinie społeczeństwa o sytuacji gospodarczej naszego kraju, wskazujące na przekonanie większości społeczeństwa o złej sytuacji gospodarczej, spowodowały radykalizację postaw społecznych wobec procesów przekształceń własnościowych oraz restrukturyzacji i tym samym zwiększenie roszczeń i oporów społecznych. Świadomość społeczna postrzegania procesów przekształceń własnościowych i restrukturyzacji na początku XXI wieku charakteryzuje się nieufnością, pesymizmem oraz poczuciem zagrożenia kryzysem gospodarczym, bezrobociem i pogorszeniem warunków życia rodzin. Przedstawiony obraz postrzegania zachodzących w otoczeniu gospodarczym zmian determinował postawy społeczne ujawniające destrukcję optymizmu społecznego i postaw kreatywnych. Pogarszające się nastroje społeczne w istotny sposób wpływały i wpływają na realizację procesów przekształceń własnościowych. Burzliwe czy wręcz turbulentne otoczenie gospodarcze, bezrobocie i brak perspektyw wielokrotnie opory społeczne przeciwko przekształceniom własnościowym i restrukturyzacji.

4. Gwarancje pracownicze w procesie przekształceń własnościowych i restrukturyzacji – istota, strony, przedmiot i ewolucja pakietów

Realizowane w kraju procesy restrukturyzacji i przekształceń własnościowych często zmieniają dotychczasowe stosunki między pracodawcami a pracownikami. Zmiana właściciela, formuły prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa, restrukturyzacja podmiotowa w postaci formuły grupy kapitałowej inicjuje w grupach pracowniczych poddawanych procesom zmian potrzebę zdefiniowania zakresu ochrony uprawnień pracowniczych i socjalnych oraz uprawnień związkowych.

Pakiety gwarancji pracowniczych pojawiły się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku i towarzyszyły procesom prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego. Związki zawodowe reprezentujące załogę zawierały zazwyczaj umowy dotyczące warunków pracy, kształtowania poziomu wynagrodzeń oraz bonusów prywatyzacyjnych z inwestorami strategicznymi. W połowie lat dziewięćdziesiątych pakiety znalazły zastosowanie również w procesach restrukturyzacji. Szeroko stosowane były w restrukturyzacji podmiotowej w dużych przedsiębiorstwach wielozakładowych, gdzie jako podstawę procesu zmiany stosowano formułę grupy kapitałowej.

Istotą pakietu gwarancji pracowniczych jest zawarcie porozumienia między stronami inicjującymi zmianę w postaci przekształcenia własnościowego lub restrukturyzacji a przedstawicielami załogi przedsiębiorstwa w celu określenia zasad i reguł obowiązujących w trakcie trwania procesu i na potrzeby uzyskania społecznej akceptacji zmian. Pakiety daleko wykraczają poza wąsko rozumiane sprawy socjalne, obejmują szeroki zakres spraw pracowniczych i zawierają przede wszystkim [Patulski, Orłowski 2002, s. 33]:

- gwarancje trwałości zatrudnienia przez z góry określony czas,
- ponadstandardowe świadczenia dla pracowników zwalnianych z pracy,
- zasady szczególnej ochrony poziomu i zakresu świadczeń socjalnych.

Pakiety gwarancji pracowniczych, ze względu na brak umocowania w ustawie, nie są odrębnym źródłem prawa pracy w rozumieniu Kodeksu pracy. Uważane są za nienazwane porozumienia zbiorowe [Kłodziński 2003, s. 10].

Kształtowanie treści pakietów gwarancji pracowniczych opiera się na ogólnych zasadach umów prawa cywilnego. Oznacza to, że strony umowy mogą dowolnie ułożyć swoje stosunki według własnej zgodnej woli. Tak przyjęte ustalenia nie mogą oczywiście być sprzeczne z obowiązującym systemem prawnym i zasadami współżycia społecznego. Stronami zawieranych pakietów są najczęściej inicjatorzy procesu restrukturyzacji, przekształceń własnościowych lub inwestorzy zainteresowani zakupem całości lub części przedsiębiorstwa z jednej strony oraz organizacje reprezentujące pracowników z drugiej strony (najczęściej funkcję tę przejmują związki zawodowe działające na terenie przekształcanego przedsiębiorstwa). Zdarzają się jednak przypadki reprezentowania pracowników przez przedstawicieli zarządów lub organów założycielskich. Zjawisko to występuje w przypadkach braku organizacji związkowych w przedsiębiorstwach, braku porozumienia między organizacjami związkowymi

mi działającymi na terenie restrukturyzowanych i przekształcanych przedsiębiorstw lub braku chęci podpisania wynegocjowanego pakietu przez związki zawodowe.

Przedmiot porozumień zawieranych w pakietach gwarancji pracowniczych identyfikowany jest najczęściej w postaci następujących kwestii [Kłodziński 2003, s. 11-12]:

- gwarancje zatrudnienia (określanie poziomu zatrudnienia, jaki zobowiązuje się utrzymać kreator zmiany w restrukturyzowanym podmiocie lub inwestor w nabywanym przedsiębiorstwie, i terminu trwania tej gwarancji, kręgu osób objętych ochroną, dopuszczalne wyjątki od stosowania tej gwarancji, wysokość odszkodowań za naruszenie gwarancji zatrudnienia, wysokość odszkodowań przy dobrowolnym rozwiązaniu stosunku pracy przed upływem terminu gwarancji);
- wynagrodzenia (stosowania zakładowych układów zbiorowych, kwestie waloryzacji wynagrodzeń, struktura wynagrodzeń, premie, system premiowania);
- stosowanie postanowień układów zbiorowych obowiązujących w przedsiębiorstwie na czas trwania procesu restrukturyzacji lub moment przekształcenia własnościowego;
- warunki pracy (szkolenia pracowników, pokrywanie kosztów szkoleń, zasady BHP, czas pracy, normy czasowe, godziny nadliczbowe, urlopy);
- świadczenia socjalne (zwiększenie świadczeń pracodawcy na rzecz zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, dopłaty do przejazdów pracowniczych, utrzymywanie określonych obiektów socjalnych, pracowniczych programów emerytalnych);
- gwarancje uprawnień związkowych (prawo do działalności, dostęp do informacji – zagwarantowanie realizacji przez pracodawcę ustawowych uprawnień związków zawodowych, zagwarantowanie dostępu do lokali i urządzeń technicznych dla działalności związkowej, gwarancje zatrudnienia dla działaczy związków zawodowych);
- uczestnictwo przedstawicieli załogi w radzie nadzorczej (w przypadku przekształceń własnościowych przyrzeczenie inwestora dotyczące odkupienia akcji pracowniczych po gwarantowanej minimalnej cenie, opcje pracownicze, np. emisja dodatkowych akcji adresowana do pracowników spółki jako element systemu motywacyjnego).

Przedstawiony zakres treści pakietów gwarancji pracowniczych nie wskazuje na obligatoryjność stosowania wymienionych zapisów. Treść i zakres pakietów są każdorazowo dostosowywane do specyfiki organizacji oraz oczekiwań pracowników i możliwości ich zaspokajania przez inicjatorów procesu zmiany lub inwestora zainteresowanego zakupem praw własności przedsiębiorstwa.

Ewolucję treści pakietów autor oparł na analizie treści i konstrukcji gwarancji pracowniczych zawartych w pakietach pracowniczych tworzonych w przedsiębiorstwach działających w branżach: petrochemicznej, energetycznej i gospodarki morskiej. Wśród badanych podmiotów znalazły się następujące przedsiębiorstwa: Rafineria Gdańska SA – aktualnie Grupa Lotos SA, Petrochemia Płock SA i CPN SA – aktualnie PKN Orlen SA, Elektrownia im. T. Kościuszki SA w Połańcu – aktualnie Elektrownia Połaniec SA – Grupa Electrabel, Koncern Energetyczny ENERGA SA, Gdań-

skie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej GPEC Sp. z o.o., Port Gdynia Holding SA – aktualnie Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA, Bałtycki Terminal Kontenerowy BCT, Trans – Port – Portowy Zakład Transportu. Ze względu na ograniczenia objętości niniejszego opracowania przedstawiono ogólne spostrzeżenia dotyczące ewolucji porozumień. Analizowane przedsiębiorstwa przeszły w latach 1994-2005 procesy zmian polegające na komercjalizacji – przekształceniu w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, restrukturyzacji z zastosowaniem formuły budowy grupy kapitałowej, prywatyzacji z udziałem inwestora strategicznego oraz konsolidacji w sektorze. Szeroko zakrojone działania w zakresie przekształceń własnościowych spowodowały powstawanie oporów wobec kreowanych procesów zmiany. By skutecznie wdrożyć przygotowane zmiany, zastosowano pakiety gwarancji pracowniczych, które pozwoliły na uspokojenie atmosfery społecznej i realizację procesów zmiany.

Pakiety zawierane w trakcie procesów restrukturyzacji podmiotowej z zastosowaniem formuły grupy kapitałowej oraz prywatyzacji z udziałem inwestora strategicznego w połowie lat dziewięćdziesiątych miały zazwyczaj charakter zachowujący dotychczasowy stan warunków zatrudnienia i wynagrodzenia. Przeciętny czas obowiązywania pakietów wynosił dwa lata. Głównym przedmiotem treści porozumień było zachowanie dotychczasowych zasad wynagradzania zawartych w zakładowych układach zbiorowych pracy oraz utrzymania poziomu zatrudnienia w postaci gwarancji dla osób zatrudnionych na moment prywatyzacji lub czas trwania procesu restrukturyzacji. W okresie tym bardzo rzadko występowały przypadki roszczeń dodatkowych uprawnień dla załogi w postaci premii prywatyzacyjnych lub gwarantowanych podwyżek wynagrodzeń.

Zasadnicza zmiana w konstrukcji pakietów, czasu ich obowiązywania oraz praw i przywilejów dla pracowników i organizacji związkowych nastąpiła na przełomie lat dziewięćdziesiątych i początku XXI wieku. W tym okresie nastąpiło kilka znaczących prywatyzacji z udziałem zagranicznego inwestora strategicznego, w których reprezentującym załogę związkowi zawodowemu udało się wynegocjować dziesięcioletnie okresy gwarancji zatrudnienia, wysokie premie prywatyzacyjne, gwarantowane wzrosty wynagrodzeń oraz dodatkowe przywileje dla organizacji związkowych. Od tego czasu pakiety straciły charakter zachowujący istniejący *status quo* warunków pracy i płacy, a stały się paktami roszczeniowymi. Stające do negocjacji związki zawodowe za minimum zaczęły uznawać rozwiązania najbardziej korzystnych pakietów, a ich ambicją stało się wynegocjowanie jeszcze lepszych zapisów. Doprowadziło to do znacznego zwiększenia gwarantowanego czasu obowiązywania pakietu. Standardami stały się zapisy o premiach prywatyzacyjnych, gwarantowanych podwyżkach wynagrodzeń oraz dodatkowych przywilejach dla związków zawodowych. Pakiety coraz częściej zaczęto stosować w innych niż dotychczas obszarach zmian w przedsiębiorstwach. Zastosowanie znalazły w następujących obszarach zmian w organizacji:

- podział przedsiębiorstwa,
- usamodzielnienie wydzielonych obszarów przedsiębiorstwa,
- wdrażanie innowacji,
- konsolidacja przedsiębiorstw.

W dynamicznym okresie przekształceń własnościowych i restrukturyzacji pakiety gwarancji pracowniczych stały się bardzo często stosowanym narzędziem przełamującym opory wobec zmian w organizacji. W przypadku realizacji procesów przekształceń własnościowych z udziałem inwestora strategicznego zawarcie pakietu stało się elementem procedury prywatyzacyjnej. Nie oznacza to obligatoryjności zawarcia pakietu z przedstawicielami załogi. W razie braku porozumienia między inwestorem a związkami zawodowymi rolę strony gwarantującej prawa pracownicze przejmował sprzedający (ministerstwo, zarząd przedsiębiorstwa lub dotychczasowy właściciel instytucjonalny, np. spółka Skarbu Państwa).

5. Podsumowanie

Jednoznaczna odpowiedź na pytanie: czy pakiety gwarancji pracowniczych są stabilizatorami, czy też hamulcami procesu zmian, jest trudna. Wokół pakietów gwarancji pracowniczych pojawiło się wiele kontrowersji. Zastosowaniu ich w procesach zmian najczęściej towarzyszyła, kreowana przez media, atmosfera sensacji i nadużywania praw pracowniczych. Tego typu porozumieniom łatwiej przypisuje się negatywne cechy – hamujące procesy zmian – w postaci wysokich kosztów realizacji oraz zniechęcania inwestora w procesie prywatyzacji dodatkowymi, nieuzasadnionymi uprawnieniami grup zawodowych. W praktyce zawarte porozumienia nie stanowiły tak istotnego zagrożenia dla realizacji procesu zmiany.

Duża różnorodność gwarancji i zakres oczekiwań sugeruje wysokie koszty realizacji postanowień pakietów i tym samym poważne ograniczenia w ich zastosowaniu. Przypisywane pakietom duże koszty ich realizacji w rzeczywistości nie występują lub są precyzyjnie określone i znane kreatorowi zmiany lub inwestorowi. Wysokość tych kosztów jest uzależniona od strategii przyjętej przez kreatorów zmiany. Koszty są znaczne, jeżeli w strategii przekształceń przewiduje się redukcję zatrudnienia. Wówczas pakiet jest swoistą umową, w której pracodawca, decydując się na dokonanie tak radykalnych działań, ponosi ich koszty. W tym przypadku znajdują zastosowanie programy dobrowolnych odejść. Przy odpowiednio przygotowanej strategii zmiany są one łatwo przewidywalne i jednoznacznie określone. Gdy w strategii restrukturyzacji lub przekształceń nie przewiduje się zastosowania działań w zakresie redukcji zatrudnienia, wówczas koszty są minimalne.

Ważnym atutem pakietów gwarancji pracowniczych wskazujących na ich stabilizacyjny charakter jest to, że spełniają funkcję umów między kreatorami zmiany a pracownikami. Poprzez zawarcie w nich celu, zasad, zakresu, kosztów restrukturyzacji i przekształceń stają się umową ustalającą zasady gry, których przestrzeganie pozwala na skuteczne przeprowadzanie zmian w warunkach stabilności i spokoju społecznego w okresie obowiązywania pakietu.

Dzięki zastosowaniu gwarancji pracowniczych kreatorzy przekształceń otrzymują przyzwolenie pracowników na dokonanie zmian, natomiast pracownicy otrzymują gwarancję bezpieczeństwa w okresie obowiązywania pakietu. Zakres zastosowania pakietów gwarancji pracowniczych wskazuje, że są one narzędziem stabilizacji nastrojów społecznych w trakcie procesu wdrażania zmian.

Literatura

- Bednarski M., Wratny J. (2000), *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych – fenomen społeczny i prawny*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Biuletyn Statystyczny* nr 11 (1991), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Biuletyn Statystyczny* nr 3 (2006), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Curie R.M. (1963), *Work Study*, BIM, London.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw cz. II: Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kołodziński W. (2003), *Pakiet socjalny i jego rola w procesie prywatyzacji*, Biuletyn Ministerstwa Skarbu Państwa, nr 20, Warszawa.
- Patulski A., Orlowski G. (2002), *Układy zbiorowe pracy i pakt socjalny a restrukturyzacja przedsiębiorstw FMP Management*, Warszawa.
- Raport o przekształceniach własnościowych* (2002), część pierwsza, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.

PACKAGE OF EMPLOYEES BENEFIT IN CHANGING PROCESS – STABILIZER OR BRAKE?

Summary

Restructuring and privatization process held in polish organizations have come to another stage of realization. This phase differs from optimism which is connected with restructuring and privatization process, taking place in the nineties. Those actions were combined with a lack of social confidence. Even the best and properly prepared strategies must face with social resistance and could not be brought into effect. At the turn of the nineties and twenties, the social expectations concerning employment are increasing. Employees concerns and claims are attributed to social agreements named package of employees benefit.

Author relying on his own experience and study of the case is trying to answer this statement as far those agreements are stabilizer of mentioned process or do they slow down it and arouse employees hopes which rises the cost of the changes.