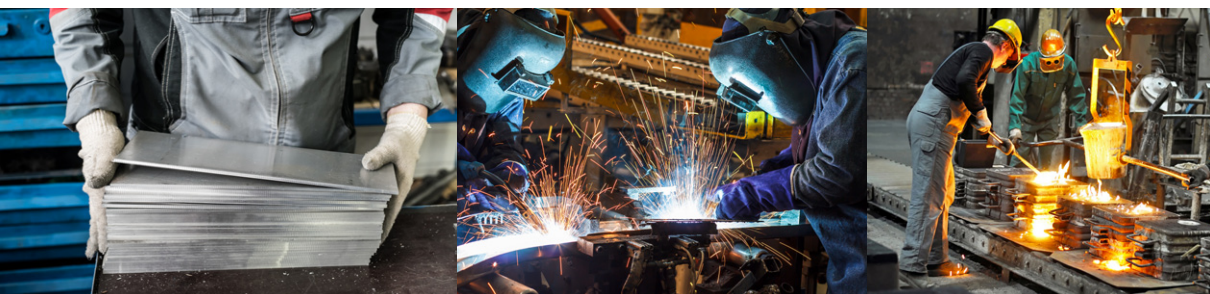


With financial support from the European Union



Prawa pracownicze  
jako przewaga  
negocjacyjna  
związków  
zawodowych

PL



**The power of information**

Effective exchange as a key to effective  
protection of workers' rights

---

1. Partnerzy	4
2. Wstęp	5
3. Metodologia badania	7
4. Wnioski końcowe	8
5. Świadomość praw pracowniczych	11
5.1. Związki zawodowe a prawa pracownicze	11
5.2. Prawa pracownicze w branży metalowej	15
5.3. Zaangażowanie i partycypacja	17
6. Relacje z pracodawcami i jakość dialogu	25
6.1. Sytuacja branży metalowej	25
6.2. Relacje z pracodawcami branży metalowej	28
6.3. Dialog społeczny	36

## 1. Partnerzy

---



### Poland

Międzyzakładowy Samorządny Niezależny Związek Zawodowy Pracowników CMC Poland Sp. z o.o. i Spółek



### Macedonia

Autonomous Trade Union of energy, mining and industry of Republic of Macedonia



### Serbia

Autonomous Trade Union of Metalworkers



### Lithuania

Lithuanian Unification of Metal workers' trade union



### Bulgaria

Syndical Federation of Machinebuilders and Metalworkers CL Podkrepa



### Turkey

United Metalworkers' Union

## 2. Wstęp

---

Publikacja, którą Państwo trzymacie w ręku powstała jako podsumowanie dwuletniego projektu międzynarodowego, w którym związki zawodowe branży metalowej miały możliwość przejrzeć się tematowi partycypacji pracowniczej, zrozumieć różnice między krajami w tym zakresie oraz poznać dobre praktyki.

Głównym celem był wzrost świadomości praw pracowniczych wśród związków zawodowych branży metalowej, co ma przełożyć się na polepszenie jakości negocjacji i budowania dobrych relacji z pracodawcą. Cel ten był uzupełniony analizą mechanizmów partycypacji w europejskim sektorze metalowym, ze szczególnym uwzględnieniem prawa do informacji i konsultacji. Ważną rolę grało również wzmocnienie wizerunku związków zawodowych branży metalowej w Europie, w szczególności w mediach i opinii publicznej.

Poza wartościami merytorycznymi, efektem projektu było wzmocnienie współpracy międzynarodowej między związkami zawodowymi branży metalowej z różnych krajów, a dzięki temu ugruntowanie ich pozycji na scenie społecznej. Niebagatelne znaczenie odgrywała obecność związków zawodowych, będących partnerami projektu spoza Unii Europejskiej (Serbia, Turcja, Macedonia) – dzięki ich perspektywie można było porównać europejski model prawny z modelami stosowanymi gdzie indziej oraz nawiązać współpracę branżową na poziomie ponad europejskim.

#### W projekcie odbyły się następujące działania:

1. Kick off meeting – Polska (poznawanie się delegacji i planowanie działań projektowych)
2. Szkolenie międzynarodowe – Macedonia (zagadnienia dotyczące gwarantowanych praw pracowniczych w Europie, rola organizacji związkowych w ich promowaniu, prawo do informacji i konsultacji jako centralne prawa pracownicze, definicje partycypacji pracowniczej, zasady działania europejskich rad zakładowych)
3. Krajowa analiza na temat praw pracowniczych i mechanizmów partycypacji pracowniczej przeprowadzona w każdym kraju
4. Sześć krajowych spotkań roboczych – analiza wyników ankiet na poziomie krajowym, wyciąganie wniosków i stawianie hipotez odnośnie dostępności omawianych praw w danym kraju i stopnia trudności ich ochrony w sektorze metalowym
5. Wspólne seminarium międzynarodowe – Serbia (wymiana wniosków i hipotez roboczych po spotkaniach krajowych, prezentacja krajowych raportów badawczych, wybór optymalnego modelu ochrony praw pracowniczych)
6. Konferencja finałowa – Turcja (omówienie raportu końcowego z badań, podpisanie deklaracji partnerstwa, planowanie kolejnych wspólnych działań i tworzenie międzynarodowej sieci współpracy w sektorze metalowym)
7. Rozpowszechnianie rezultatów projektu na szczeblu związkowym

Projekt okazał się na tyle udany, że partnerzy biorący w nim udział zdecydowali się podjąć kolejne działania edukacyjne i wspierać się nawzajem w przyszłości w walce o prawa pracownicze.

### 3. Metodologia badania

Badania kwestionariuszowe przeprowadzono we wszystkich sześciu krajach partnerskich. Próbką badawczą wynosiła 190 osób.

Kwestionariusz zawierał 40 pytań wyboru, podzielonych na trzy kategorie: prawa pracownicze, partycypacja pracownicza oraz relacje z pracodawcą. Kwestionariusz był tłumaczony na języki partnerów, przy zachowaniu poprawności metodologicznej, a następnie członkowie związku zawodowego biorącego udział w projekcie odpowiadali na pytania. Po zebraniu odpowiedniej próbki badawczej odpowiedzi były wysyłane do koordynatora badań, a następnie opracowywane statystycznie przez eksperta, który przedstawił wyniki w tej publikacji.

Wyniki badania zostały poddane analizie na szczeblu krajowym, a wnioski i tezy z nich płynące były podstawą przeprowadzonych spotkań krajowych, na których dyskutowano otrzymane rezultaty. Dzięki temu wyniki są wzmocnione o komponent jakościowy, a delegacje krajowe zdołały dogłębnie poznać temat „na własnym organizmie”. Niniejsza publikacja jest analizą porównawczą raportów krajowych.

Wszystkie pytania były oceniane w skali 1-5, przy czym uśredniony wynik może być każdorazowo interpretowany według następującego klucza:

Wynik	Interpretacja
1,0-2,0	Źle / brak
2,0-2,5	Słabo / trudno
2,5-3,0	Przeciętnie / poniżej oczekiwań
3,0-3,5	Dostatecznie / rokująco
3,5-4,0	Dobrze / pozytywnie
4,0-5,0	Bardzo dobrze

Wyniki zostały przedstawione na czytelnych wykresach, oraz poparte interpretacją. Koordynator projektu może udostępnić dane źródłowe do celów badawczych.

## 4. Wnioski końcowe

Dane zebrane w badaniach posłużyły do zrozumienia wielu szczegółowych kwestii i ich różnorodności w krajach biorących udział w projekcie (część wyników jest prezentowana w dalszej części raportu). Takie wszczegółowe dane przetworzono w taki sposób, by otrzymać prosty i przejrzysty obraz tematu, który byłby odpowiedzią na cel postawiony przed projektem:

*„czy prawa pracownicze, w szczególności prawa partycypacyjne, są znane i skutecznie używane w relacjach z pracodawcami branży metalowej w krajach uczestniczących w projekcie?”*

Prowadzone badania dały jasną odpowiedź, że istnieje wyraźna korelacja między stanem świadomości praw pracowniczych w związku zawodowym reprezentującym dany kraj, a jakością dialogu społecznego, dojrzałością relacji z pracodawcami branży metalowej i poziomem prowadzonych z nimi negocjacji.

Wyniki pokazały, że sześć krajów biorących udział w badaniu można podzielić na trzy grupy:

### Grupa 1:

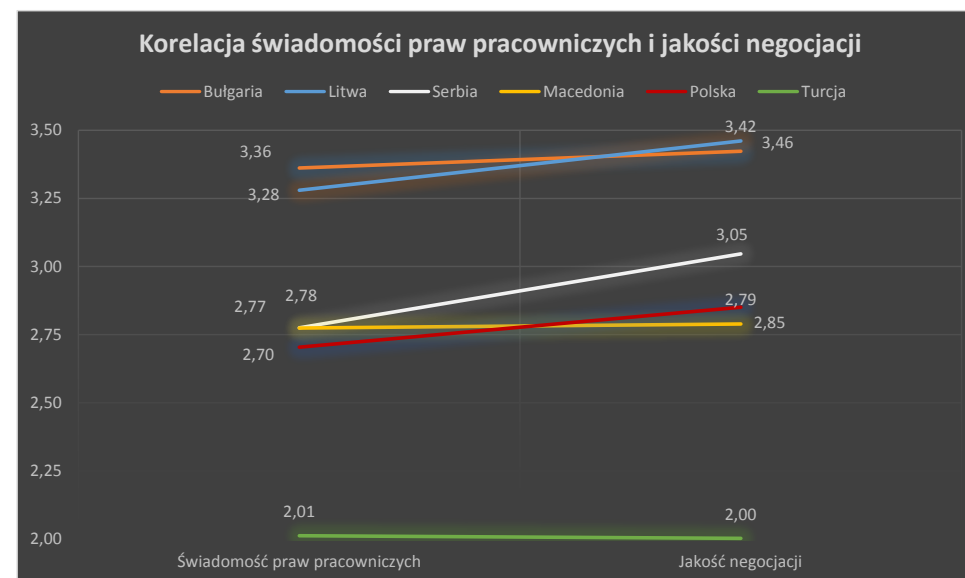
Kraje o dostatecznie dobrym poziomie świadomości praw pracowniczych i przyzwoitym poziomie dialogu społecznego oraz negocjacji z pracodawcami branży metalowej – **Bułgaria i Litwa**

### Grupa 2:

Kraje o przeciętnym poziomie świadomości praw pracowniczych, wypadającym poniżej oczekiwań poziomie dialogu społecznego i trudnych negocjacji z pracodawcami branży metalowej – **Serbia, Macedonia, Polska**

### Grupa 3:

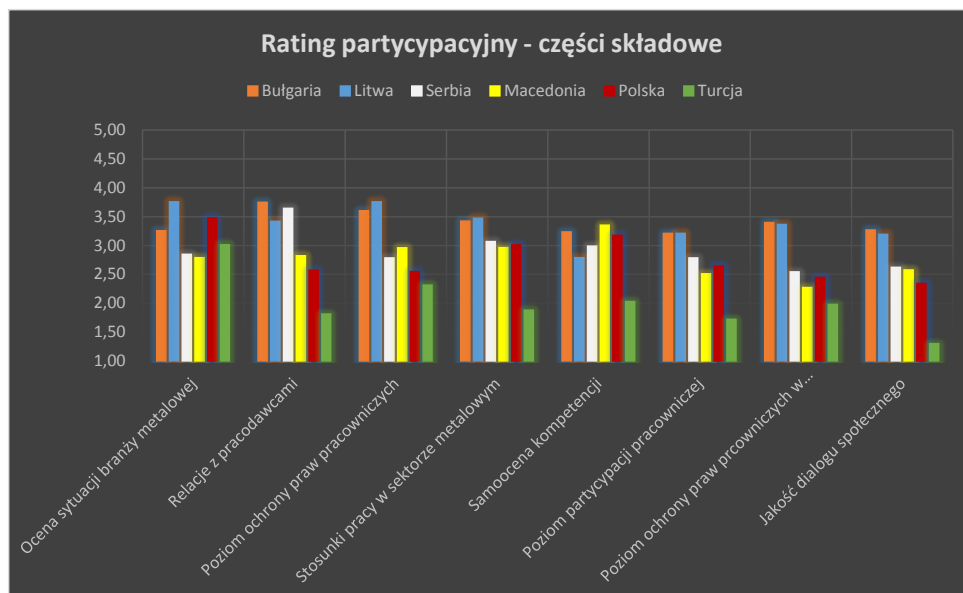
Kraje o słabym poziomie świadomości praw pracowniczych, niewielkim zakresie dialogu społecznego i bardzo trudnych negocjacji z pracodawcami branży metalowej – **Turcja**



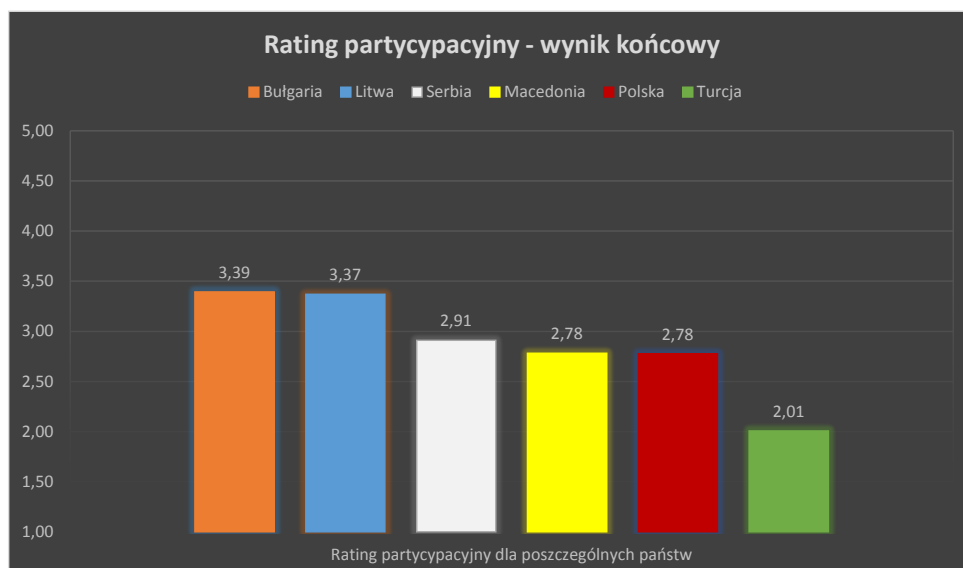
Analizując przytoczone wyniki warto pamiętać, że każda praca edukacyjna zwiększająca wiedzę i świadomość przedstawicieli pracowników na temat praw pracowniczych, będzie skutkować liniowo zwiększoną kompetencją negocjacyjną. Największą dźwignię można zaobserwować w przypadku Serbii, dlatego szczególnie w tym kraju warto promować prawa pracownicze.

Rating partycypacyjny został stworzony z wskaźników szczegółowych badanych w kwestionariuszu. Każdy z ośmiu głównych filarów podlegających ocenie został uporządkowany według wysokości odpowiedzi oraz złożony z wiązki odpowiedzi krajowych, które na kolejnym wykresie zostały zsumowane i dają wynik końcowy dla każdego kraju, który umownie nazywamy ratingiem partycypacyjnym. Rating pozwala łatwo ocenić jakość partycypacji pracowniczej w danym kraju.

Najwyższą notę ratingową – 3,39 punkta, uzyskała Bułgaria, co nie jest zaskoczeniem, gdyż bułgarskie związki zawodowe od lat z powodzeniem walczą o prawa pracownicze i są w tej walce skuteczne. Na drugim miejscu, z niewielką stratą do lidera, uplasowała się Litwa, w której branża metalowa rozwija się dobrze, a relacje z pracodawcami pozostają przyzwoite. Trzecie miejsce zajęła Serbia z wynikiem 2,91 punkta, w której związki zawodowe branży metalowej od lat dbają o budowanie dobrych relacji z pracodawcami branży metalowej i w dużej mierze im się to udaje. Czwarte miejsce zajęły ex aequo Macedonia oraz Polska, które zgromadziły taką samą ilość punktów – 2,78.



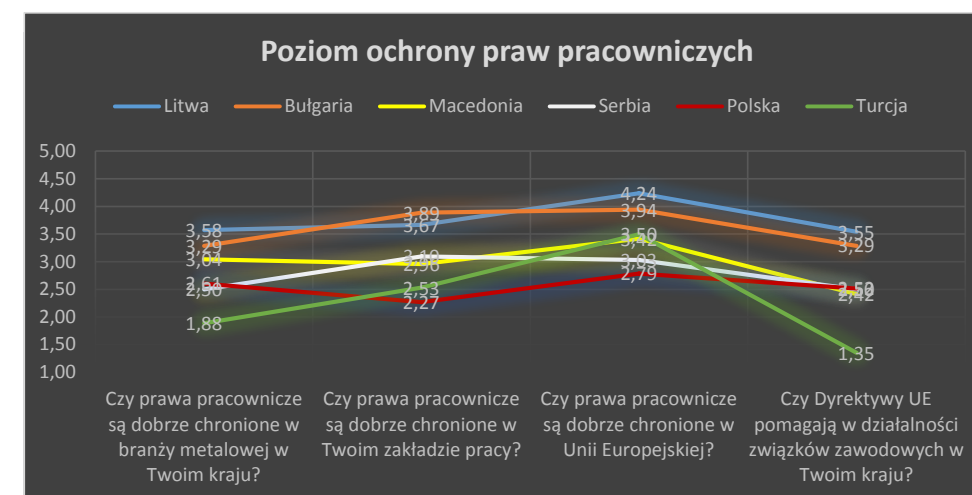
Macedończycy mają wysoką samoocenę kompetencji w zakresie partycypacji pracowniczej oraz umiarkowane wyniki w pozostałych kategoriach, natomiast Polacy, mimo dobrej sytuacji branży metalowej, mają zły poziom dialogu społecznego i słabe relacje z pracodawcami. Ostatnie miejsce ratingowe zajęła Turcja z wynikiem 2,01 punkta, który oznacza trudną (ale nie dramatyczną) sytuację praw pracowniczych i relacji z pracodawcą, mimo przyzwoitej sytuacji sektora i wysokich kompetencji.



## 5. Świadomość praw pracowniczych

### 5.1. Związki zawodowe a prawa pracownicze

Prawa pracownicze są częścią katalogu praw człowieka, a najważniejszym z nich jest prawo do organizowania się (uzwiązkowania). Wielokrotnie w historii rewolucje dotyczyły właśnie praw pracowniczych, jak w starożytności bunty niewolników czy w średniowieczu powstania chłopskie. Dopiero w XIX wieku po stworzeniu pierwszych związków zawodowych prawa pracownicze zaczęły przebijać się do powszechnej świadomości. W XIX w. związki zawodowe skupiały się na walce o ośmiodziesiętny dzień pracy i ulepszenie ciężkich warunków pracy, np. w 1833 w Anglii wprowadzono prawo zabraniające pracować dzieciom poniżej 9 lat, dzieci poniżej 13 lat mogły pracować maksymalnie 8 godzin na dobę. Współcześnie prawa pracownicze rozwijają się głównie w kierunku przeciwdziałania handlowi ludźmi i nadużyć wobec pracowników migrujących, gwarantowanej płacy minimalnej, praw równościowych i antydyskryminacyjnych.



O prawach pracowniczych dyskutowano na świecie na długo przed powstaniem Unii Europejskiej. Tzw. druga generacja praw człowieka obejmująca prawa gospodarcze, społeczne i kulturowe (do pracy, zabezpieczenia socjalnego, zdrowia, edukacji, pożywienia, wody, schronienia), wprowadziła pojęcie praw pracowniczych do międzynarodowego kanonu porozumień prawnych. Druga generacja praw nie tyle stara się chronić ludzi, co kreować ludziom warunki do spełnienia i zaspokojenia w życiu. Wszystkie kraje świata posługują się w swoim ustroju prawami pierwszej i drugiej generacji, a ich kombinacja

nazywana jest prawami podstawowymi. Propagowaniem praw człowieka i praw pracowniczych zajmuje się wiele organizacji międzynarodowych, z których najważniejszą jest ONZ, który uznał wagę praw pracowniczych w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (1948). W 1919 powstała Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO), po wojnie włączona do ONZ, która promuje prawa pracownicze na całym świecie. Podstawowym zadaniem MOP jest poprawa warunków pracy poprzez ustanowienie wszechstronnego kodeksu prawa, a konwencje MOP nazywane są Międzynarodowym Kodeksem Pracy (jest ich 400, w sprawach pracy, dobrobytu społecznego, BHP czy praw człowieka).

Celem Unii Europejskiej jest poprawa warunków życia i pracy jej mieszkańców, jest to zapisane w preambule do Traktatu o Unii Europejskiej. Unia Europejska wdraża dyrektywy poprzez rządy krajowe i one odpowiadają przed swoimi obywatelami. Jeżeli któryś rząd nie wdraża dyrektywy, Komisja Europejska może wdrożyć procedurę naruszenia. Jeśli po niej rząd krajowy nie dostosuje swojego prawa to sprawa jest kierowana do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, który po rozpatrzeniu wysyła konkretne rekomendacje do krajowego systemu sądownictwa, z pominięciem rządu. Unia Europejska wybrała dla swoich obywateli następujące podstawowe wartości, które stara się chronić prawnie: **poszanowanie godności osoby ludzkiej, wolność, demokracja, równość, państwo prawa, poszanowanie mniejszości**. Wartości te są chronione przez ścisłą współpracę z MOP, przyjęcie Międzynarodowych Standardów Pracy, przystąpienie Europejskiej Konwencji Praw Człowieka i utworzenie Agencji Praw Podstawowych UE w Wiedniu. Prawa pracownicze zapisane są w głównych unijnych dokumentach, jak **Europejska Karta Społeczna, Karta Praw Podstawowych UE, Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), dyrektywy i rezolucje Parlamentu**. Są także chronione przez konwencje międzynarodowe, które mają pierwszeństwo przed ustawami krajowymi, a jeśli są naruszane, do wkracza Trybunał Sprawiedliwości UE, nadzorujący naruszenia praw podstawowych.

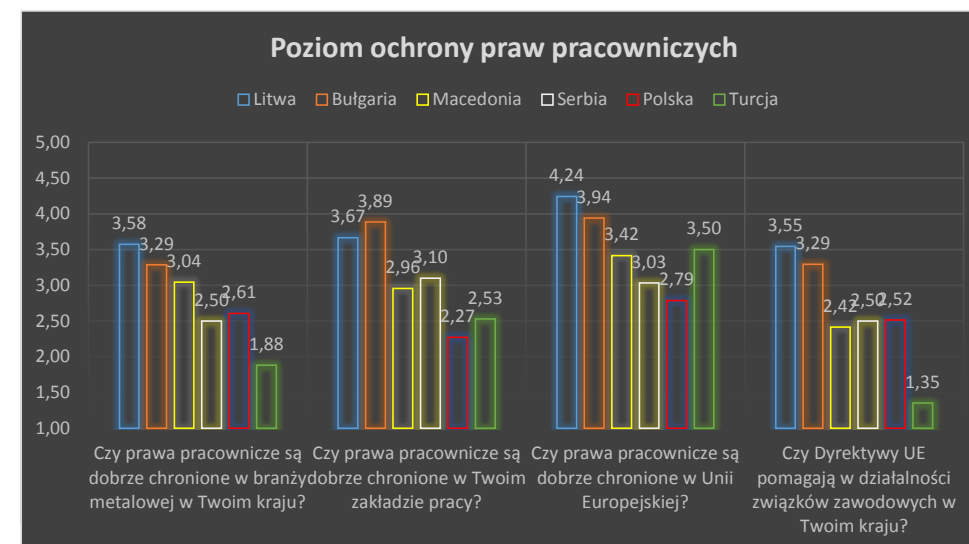
ONZ w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka wymienia następujące prawa pracownicze:

- *Każdy człowiek ma prawo do pracy, do swobodnego wyboru pracy, do odpowiednich i zadowalających warunków pracy oraz do ochrony przed bezrobociem*
- *Każdy człowiek, bez względu na jakiegokolwiek różnice, ma prawo do równej płacy za równą pracę*
- *Każdy pracujący ma prawo do odpowiedniego i zadowalającego wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej.*
- *Każdy człowiek ma prawo do tworzenia związków zawodowych i do przystępowania do związków zawodowych dla ochrony swych interesów.*
- *Każdy człowiek ma prawo do urlopu i wypoczynku, włączając w to rozsądne ograniczenie godzin pracy i okresowe płatne urlopy*

Głównym zadaniem związków zawodowych jest reprezentowanie pracowników, ochrona ich godności i interesów materialnych i moralnych. Zadania te wprost odsyłają związki zawodowe do opierania się na prawach pracowniczych, zwłaszcza działając na arenie międzynarodowej. Prócz kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy oraz uczestniczenia w nadzorze nad przestrzeganiem przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, związki zawodowe także współuczestniczą w tworzeniu prawa poprzez dialog społeczny oraz opiniowanie ustaw i inicjatyw ustawodawczych. Na poziomie zakładowym związki zawodowe współuczestniczą w tworzeniu korzystnych warunków pracy, bytu i wypoczynku dla pracowników, co również ma swoją podstawę w międzynarodowych kodeksach dotyczących praw pracowników.

Analizując odpowiedzi respondentów można łatwo zauważyć, że postrzegają oni poziom ochrony praw pracowniczych w branży metalowej jako umiarkowany. Najlepiej wypada Litwa i Bułgaria, najgorzej Polska, Turcja i Serbia. Najwyżej ocenioną kategorią jest ochrona praw pracowników w Unii Europejskiej, natomiast najgorzej wypadło przekonanie o przydatności dyrektyw unijnych do ochrony pracowników i wsparcia działalności związkowej na szczeblu krajowym. Co ciekawe, rozmówcy wskazali, że poziom ochrony w zakładach pracy branży metalowej jest lepszy niż średni poziom ochrony w ich kraju.

Biorąc pod uwagę całą grupę naszych respondentów, prawa pracownicze w branży metalowej są chronione przeciętnie: dobrze na Litwie, dostatecznie w Bułgarii i Macedonii,



poniżej oczekiwań w Polsce i Serbii oraz źle w Turcji. Szczególnie warto zwrócić na ten ostatni wynik, w kontekście masowych protestów w branży metalowej w Turcji, które miały miejsce niedawno.

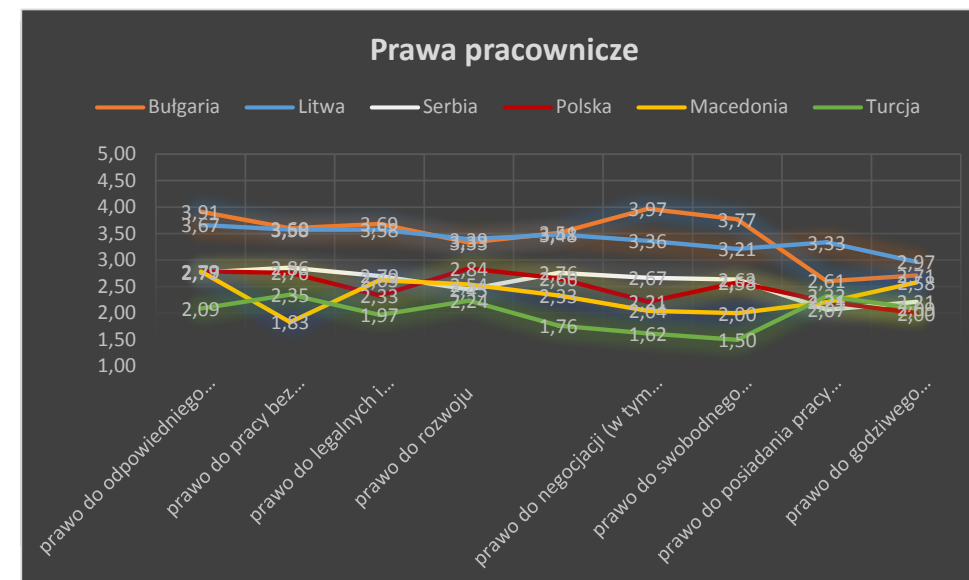
Ochrona praw pracowniczych w zakładach pracy naszych respondentów została oceniona nieco wyżej, na ocenę dostateczną. Warto zwrócić uwagę na wysokie wyniki Bułgarii i Serbii, które potwierdzają, że to właśnie zakładowe związki zawodowe mają w tych krajach największą moc i są realną ochroną dla pracowników. Analogicznie, alarmuje najniższy wynik Polski, co oznacza że zakładowe związki zawodowe branży metalowej w Polsce są pod silną presją i nie mają wystarczająco silnej pozycji, by skutecznie chronić prawa pracownicze. W Turcji poziom ochrony w zakładach pracy jest przeciętny, i jednocześnie wyższy niż ocena branży, co oznacza że zakładowe związki zawodowe są relatywnie bezpieczniejszym miejscem niż federacje sektorowe i mają od nich więcej mocy negocjacyjnej.

Ocena ochrony praw pracowniczych w Unii Europejskiej (będąca oczywiście tylko projekcją swoich wyobrażeń dla krajów nieczłonkowskich) jest według respondentów z Litwy bardzo dobra a Turcy i Bułgarzy widzą ją jako dobrą. Najgorzej ochrona praw pracowniczych w Unii Europejskiej jest postrzegana przez Polaków, co może świadczyć o tym, że zderegulowany i liberalny polski rynek pracy jest dla nich przyzmatem, przez który oceniają Europę, widząc głównie trudności i wady.

Dyrektywy UE są pomocne dla związkowców litewskich i bułgarskich, natomiast poniżej oczekiwań korzystają z nich Polacy (prawo jest w pełni dostosowane, lecz ocena efektywności dyrektyw jest dość niska). Z krajów nieczłonkowskich (których dyrektywy nie obejmują, więc trudno o nich mówić) najlepiej dyrektywy oceniła Serbia (przygotowująca swoje prawo do akcesji, a zatem wdrażająca dyrektywy), Macedonia niewiele z nich korzysta, natomiast Turcja wcale.

## 5.2. Prawa pracownicze w branży metalowej

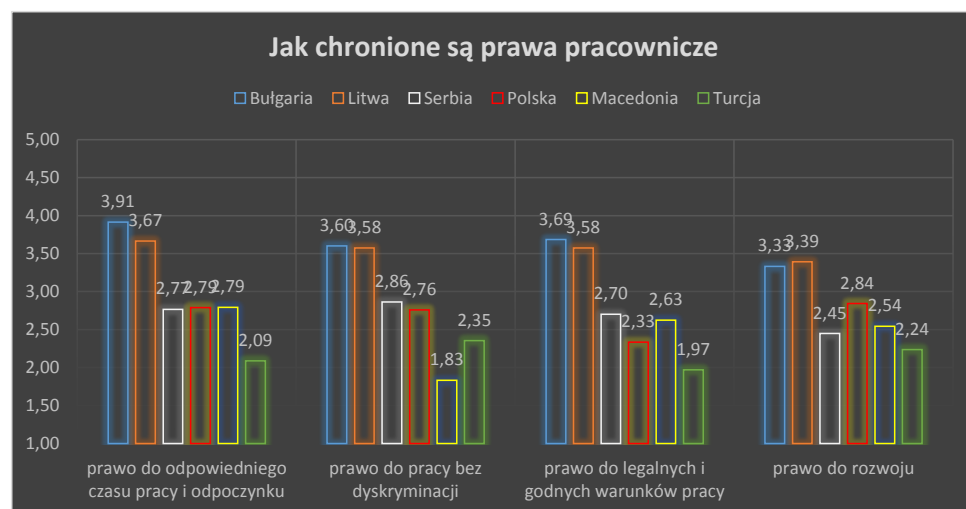
W kwestionariuszu badano katalog dziewięciu praw pracowniczych, które autorzy uznali za istotne dla branży metalowej, a które jednocześnie są osią drugiej generacji praw człowieka i kluczowymi prawami pracowniczymi zapisanymi w dokumentach Unii Europejskiej.



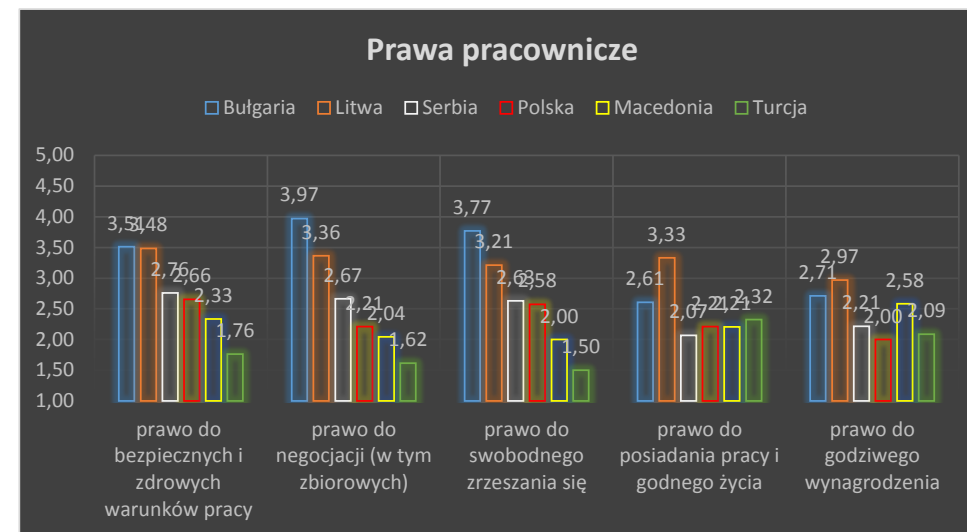
Prawa są ułożone w kolejności od najlepiej do najgorzej chronionego całej badanej grupy. Najlepiej chronionym prawem pracowniczym okazało się prawo do odpowiedniego czasu pracy i wypoczynku (jako jedyne z badanego katalogu zostało wskazane jako umiarkowanie dobrze chronione). Wyniki rozumiane jako przeciętny poziom ochrony uzyskało kolejne 6 praw pracowniczych, natomiast dwa ostatnie – prawo do posiadania pracy i godnego życia oraz prawo do godziwego wynagrodzenia – zostały ocenione jako słabo chronione. Wyniki te wskazują duży kłopot z niskimi płacami w branży metalowej wśród wszystkich badanych krajów.

Wykres ukazuje również wyraźne różnice w ochronie katalogu praw pracowniczych między poszczególnymi krajami. Lider – Bułgaria – najlepiej chroni prawo do negocjacji (w tym także zbiorowych), które w większości pozostałych krajów jest bardzo osłabione. Litwa przyzwoicie chroni wszystkie prawa pracownicze poza godziwym wynagrodzeniem. W Serbii problemem jest prawo do posiadania pracy i godnego życia oraz prawo do rozwoju a w Macedonii dyskryminacja.

Analizując szczegółowy rozkład odpowiedzi wobec poszczególnych praw pracowniczych, można dojść do interesujących wniosków. Prawo do odpowiedniego czasu pracy i odpoczynku przestrzegane jest dobrze w Bułgarii i na Litwie, podczas gdy w pozostałych krajach zdarzają się naruszenia czasu pracy. Prawo do pracy bez dyskryminacji jest wystarczająco dobrze przestrzegane również na Litwie i w Bułgarii, lecz z jakiegoś powodu katastrofalna sytuacja występuje w Macedonii. Przyczyna tak słabej ochrony przed dyskryminacją w Macedonii nie jest autorowi znana i należy ją jeszcze zbadać. Prawo do legalnych i godnych warunków pracy jest również dobrze przestrzegane w Bułgarii i na Litwie, jednak zła sytuacja w obszarze legalności zatrudnienia panuje w Turcji a słaba w Polsce. Prawo do rozwoju jest dostatecznie dobrze przestrzegane w Bułgarii i na Litwie, przeciętnie w Polsce, natomiast w pozostałych krajach raczej słabo.



Prawo do bezpieczeństwa pracy jest dobrze chronione w Bułgarii i na Litwie, słabo w Macedonii i źle w Turcji, gdzie często, zwłaszcza w mniejszych zakładach, nie istnieją żadne rozporządzenia BHP. Prawo do negocjacji oraz do swobodnego zrzeszania się dobrze działają w Bułgarii i bardzo źle w Turcji, gdzie te sprawy reguluje rząd. Prawo do posiadania pracy oraz godziwego wynagrodzenia są przeciętne lub słabe we wszystkich krajach za wyjątkiem Litwy, gdzie godne życie nieco łatwiej uzyskać.



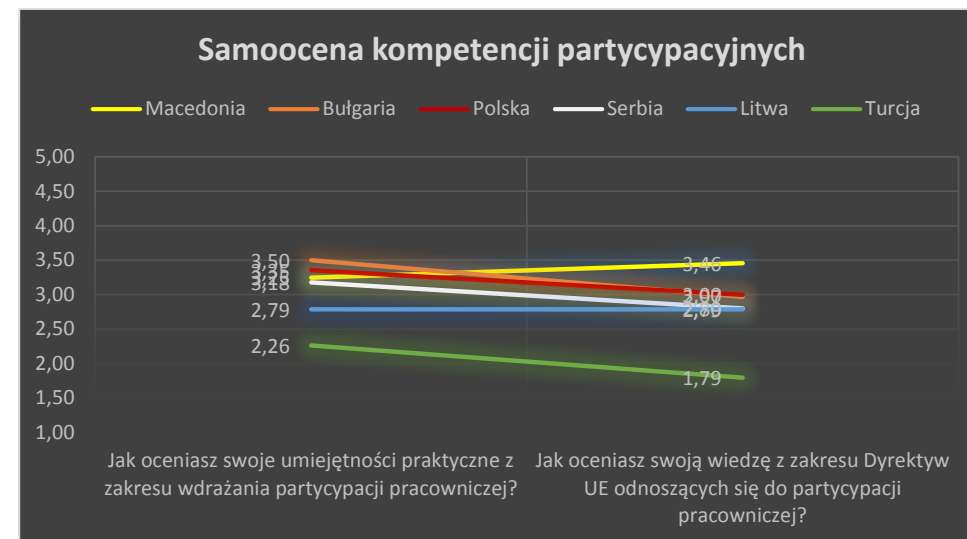
### 5.3. Zaangażowanie i partycypacja

Zaangażowanie pracowników to filozofia zarządcza, umożliwiającą tworzenie środowiska, w którym pracownicy mają wpływ na decyzje i działania dotyczące ich pracy, dzięki czemu przyczyniają się do sukcesu biznesowego firmy. Zaangażowanie pracowników może być prowadzone przez menedżerów w oparciu o procedury firmowe, jednak często to nie wystarcza, dlatego tworzone są prawa narzucające pracodawcom wymogi angażowania swoich pracowników. Partycypacja pracownicza jest nieco szerszym pojęciem, obejmującym systemowe mechanizmy i procedury zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji w zakładzie pracy. Zarówno zaangażowanie jak i partycypacja opierają się na fundamentalnym prawach pracowników do informacji i konsultacji.

Zaangażowanie pracowników poprzez reprezentantów zwane jest zaangażowaniem pośrednim, w odróżnieniu od zaangażowania bezpośredniego, w którym ogół pracowników ma możliwość wpływu na decyzje firmy. Zaangażowanie bezpośrednie bywa trudniejsze z racji skali (trudno zaangażować kilka tysięcy pracowników), stąd dla związków zawodowych bardziej przydatne jest zaangażowanie pośrednie, które odbywa się za pomocą demokratycznie wyłonionych reprezentantów pracowników (związki zawodowe, rady pracownicze, europejskie rady zakładowe i inne formy niezwiązkowego reprezentowania załogi). Zaangażowanie bezpośrednie dotyczy spraw związanych ze stanowiskiem pracy czy aktualnymi zadaniami pracowników, których zakres i zasady mogą ustalać z bezpośrednimi przełożonymi. Natomiast zaangażowanie pośrednie dotyczy decyzji wyższego szczebla, takich jak inwestycje, struktura zatrudnienia, rozwój produkcji i organizacja pracy.

Według raportu przygotowanego przez Eurofund (2013-2015) 27% ogółu pracowników w Unii Europejskiej pracowało w tzw. „organizacjach wysokiego zaangażowania”, tzn. w takich w których zarówno procedury prawne były spełnione, jak i filozofia zarządcza sprzyjała zaangażowaniu pracowników. Niestety więcej, bo 38% ogółu pracujących w UE pracowało w „organizacjach niskiego zaangażowania”, tzn. takich, w których nie mieli wpływu na nic i oczekiwano od nich świadczenia pracy i wypełniania danych obowiązków zawodowych bez żadnego wpływu na to jakie one są, bez możliwości dyskusji na temat zasad czy organizacji pracy oraz bez skutecznych struktur reprezentacji pracowniczej (związki zawodowe, jeśli były obecne, były marginalizowane i nie miały żadnych znaczących możliwości wpływu na pracodawcę). Kolejne 20% pracowało w organizacjach typu „mieszanego z zaangażowanym dołem”, umożliwiających wysokie zaangażowanie w bezpośrednie zadania danego pracownika oraz jego miejsce pracy, związane z pozytywną kulturą menedżerską i dobrym zarządzaniem, ale niskie zaangażowanie w decyzje wyższego szczebla (brak współdziałania ze związkami zawodowymi, brak konsultacji z pracownikami na wyższych szczeblach, dziura komunikacyjna góra – dół, przepaść kadra-pracownicy). Ostatnią badaną kategorią, w której pracowało 15% pracowników były organizacje typu „mieszanego z zaangażowaną górą”, w których pracownik szeregowy w zasadzie nie miał nic do powiedzenia i nie miał wpływu na nic, natomiast respektowane były działania konsultacyjne, kultura dyskusji i współdziałania na wyższych szczeblach (zwykle były to organizacje o nowoczesnej strukturze lub użytkujące partycypacyjną kulturę zarządzania, w których kultura dialogu była pozornie otwarta, jednakże pracownicy niższych szczebli byli niedopuszczani do partycypacji). Zaangażowanie pracowników w Europie rozkłada się geograficznie, z najwyższymi wynikami w krajach skandynawskich i Austrii, i najniższymi wynikami na południu i wschodzie (Grecja, Włochy, Hiszpania, Portugalia, Bułgaria, Rumunia, Chorwacja, Węgry, Polska). Firmy z wysokim zaangażowaniem są raczej duże (70% europejskich firm powyżej 1000 pracowników pozwala na wysokie zaangażowanie), wśród firm średnich (100-1000) już tylko około połowa ma kulturę zaangażowania pracowników. Wśród firm małych i średnich dominuje postawa blokowania zaangażowania pracowniczego, nierespektowanie demokracji pracowniczego oraz tendencje autorytarne w zarządzaniu.

Spośród sześciu krajów biorących udział w badaniu, najwyższe swoje umiejętności partycypacyjne oceniali uczestnicy z Bułgarii (poziom dobry), następnie w kolejności badani z Polski, Macedonii i Serbii (kompetencje na poziomie umiarkowanym). Poniżej średniej wypadli uczestnicy z Litwy (poziom przeciętny) oraz Turcji (poziom niski). Co do zasady, znajomość dyrektyw unijnych w zakresie zaangażowania pracowników jest umiejętnością dźwigniową, jednakże w dwóch przypadkach (Macedonia i Litwa), znajomość dyrektyw nie przekładała się na umiejętności praktyczne. Warto zwrócić uwagę, że uczestnicy jako całość wskazali poziom znajomości dyrektyw partycypacyjnych UE poniżej przeciętnej, co oznacza, że rekomendowane są kolejne działania edukacyjne w tym zakresie.



We władzach Unii Europejskiej koncepcja zaangażowania pracowników jest obecna w szerszej debacie na temat wzrostu innowacyjności firm. Uznaje się, że innowacyjność jest oparta nie tylko o technologię, ale musi się opierać na motywacji pracowników co z kolei wymaga umożliwienia im wpływu na swoje miejsce pracy. W ten sposób wzrost zaangażowania pracowników stał się dla władz unijnych priorytetem biznesowym, nie tylko społecznym. Jest to kolejny powód, dla którego związki zawodowe powinny dobrze znać teorię i praktykę zaangażowania pracowniczego. **Zaangażowanie pracowników, oznacza ogół akcji, działań, procedur i praw zwiększających wpływ pracowników na miejsce swojej pracy.** Szczególną, najwyższą formą instytucjonalnego zaangażowania pracowników jest **partycypacja pracownicza, kiedy pracownicy są zapraszani do udziału w podejmowaniu decyzji i udziału ciałach konsultacyjno-decyzyjnych na różnych szczeblach firmy;** a najlepszym przykładem jest umożliwienie zasiadania przedstawicieli pracowników w organach nadzorczych firmy.

Zaangażowanie pracowników, obejmuje działania motywacyjne i działania partycypacyjne, ponieważ umożliwiają pracownikom demokratyczny wpływ na decyzje biznesowe przedsiębiorstwa. Zarówno w zaangażowaniu bezpośrednim jak i pośrednim najważniejsza jest komunikacja, bez której pracownik się nie angażuje. Dlatego we wszystkich unijnych przepisach prawnych dotyczących zaangażowania pośredniego pracowników (jak np. europejskich rad zakładowych, rad pracowniczych, zwolnień grupowych, przeniesienia przedsiębiorstw itd.) zapisano prawo do informacji i konsultacji jako najważniejszy przywilej pracowników i jako niezbywalny obowiązek pracodawcy. **Prawo do informacji ma w Unii Europejskiej status podstawowego prawa pracowniczego, wpisanego do Europejskiej Karty Praw Społecznych oraz Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej.**

W krajach o ustabilizowanej demokracji partycypacja pracownicza szczególnie rozwinęta jest w dużych przedsiębiorstwach (za wyjątkiem Danii, w której już 20 osobowe przedsiębiorstwa mają obowiązki partycypacyjne; na drugim krańcu jest Francja, w której partycypacja działa tylko w największych firmach, powyżej 5000 pracowników). W Europie Środkowo-Wschodniej partycypacja tradycyjnie występuje w dużych firmach państwowych, w których istnieją silne związki zawodowe; w sektorze prywatnym w krajach rozwijających się partycypacja jest stosowana jako jedna z funkcji menedżerskich, a ciała uprawnione do udziału w procesie informowania i konsultowania (jak Rady Zakładowe, Europejskie Rady Zakładowe czy reprezentanci załogi) występują sporadycznie. Wraz z rozwojem społecznym dostęp do partycypacji pracowniczej w Europie będzie się wyrównywał.

Jedną z pierwotnych form partycypacji pracowniczej są demokratyczne mechanizmy załogi, mniej lub bardziej zalegalizowane przez prawo danego kraju. Np. ogólne zebranie pracowników, w którym uczestniczy ponad 50% załogi ma moc podejmowania uchwał, które powodują określone skutki prawne, z którymi muszą liczyć się menedżerowie oraz właściciele. Typowe kompetencje zgromadzenia ogólnego to opiniowanie pracy rady pracowników, uchwalanie statutu czy też wydawanie opinii na temat planów dyirekcji. Ogólne zebranie pracowników może również uchwalić statut samorządu przedsiębiorstwa, który jest silnym ciałem partycypacyjnym i może sprawować funkcje kontrolne w przedsiębiorstwach. Formą kapitałowej partycypacji pracowniczej jest także akcjonariat pracowniczy, czyli prawo do akcji lub udziałów na preferencyjnych warunkach. Stwarza on możliwość uczestnictwa pracowników w posiedzeniach walnego zgromadzenia, dzięki czemu pracownicy osobiście biorą udział w zarządzaniu, ale prawo do tego wynika z posiadania przez nich akcji lub udziałów w spółkach kapitałowych, dzięki czemu mają prawo do współdecydowania w firmie. Jest to inna droga niż zasiadanie w organach nadzorczych w ramienia pracowników, takie jak w systemie niemieckim.

Na unijnym wspólnym rynku konkurują między sobą różne modele pracowniczego udziału w procesie podejmowania decyzji. Niemiecki model, tzw. *Mitbestimmung* (w dosłownym tłumaczeniu oznaczające „współdecydowanie”), stawiany jest za wzór w Europie. Jego założenia zostały stworzone po II Wojnie Światowej dla przemysłu górniczego i metalowego, by zwiększyć w nich autonomiczną kontrolę społeczną. Reforma przeprowadzona w 1976 (*Codetermination Act, Mitbestimmungsgesetz*) objęła obowiązkiem partycypacyjnym wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 2000 pracowników. Kolejne reformy obniżały ten cenzus, aż do 500 pracowników (ustawa z 2004, która ustanowiła obowiązek parytetu w radzie nadzorczej – 1/3 jej składu musi być pracownikami). Warto pamiętać, że w Niemczech istnieje dwupoziomowy system zarządzania – akcjonariusze razem ze związkami zawodowymi wybierają radę nadzorczą (*Aufsichtsrat*), która ma za zadanie dbać o ogólny kierunek rozwoju firmy. Związkowcy mogą mieć w niej nawet połowę miejsc, ale pozycja przewodniczącego (z głosem decydującym) zawsze należy do przedstawicieli akcjonariatu. Rada nadzorcza wybiera i odwołuje zarząd (*Vorstand*), który jest odpowiedzialny za zarządzanie przedsiębiorstwem. W zarządzie musi

zasiadać jeden dyrektor z nadania pracowniczego (*Arbeitsdirektor*), jako reprezentant pracowników, najczęściej w randze dyrektora HR. Dzięki takiemu rozwiązaniu akcjonariusze sprawują kontrolę nad losami przedsiębiorstw, a pracownicy mają zagwarantowany głos w każdym z organów zarządczych. Rady pracowników odpowiadają za wybór kandydatów do organów zarządczych oraz doradzają związkom zawodowym i przekazują im aktualne informacje o zakładzie pracy. Przekazywanie informacji, w szczególności ekonomicznych, nie podlega wątpliwości, dzięki temu pracownicy czują, że ich głos jest brany pod uwagę oraz mają znaczący wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Dzięki zrównoważeniu sił dominującą taktyką negocjacyjną w organach zarządczych jest wspólne rozwiązywanie problemów; walka jest rzadko spotykana. Przedstawiciele pracowników uważnie rozważają propozycje restrukturyzacji i cięcia kosztów, a przedstawiciele właścicieli podchodzą z respektem do strony pracowniczej. Udział załogi we współdecydowaniu w Niemczech jest realny, nie odbywa się tylko na zasadach czysto formalnych, jak to ma miejsce w wielu innych krajach. W 80 procentach przedsiębiorstw przynajmniej raz w miesiącu odbywają się spotkania rady pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa. Kontakty między radą i przedsiębiorcami stają się coraz bardziej intensywne – w 50% przedsiębiorstw w ciągu ostatnich pięciu lat wzrosła częstotliwość kontaktów, a w 43 procentach pozostała na tym samym poziomie. Związki zawodowe kontrolują około 1/4 przedstawicieli w radach nadzorczych (są to zwykle członkowie jednej z central związkowych).

Dzięki partycypacji pracownicy są bardziej wydajni, zaangażowani i produktywni, jeśli pracują w zakładzie, w którym realnie ich głos ma wpływ i znaczenie; strajki są rzadkie a relacje pracownicze są w większości przypadków zharmonizowane. Niektóre kraje, jak na przykład Wielka Brytania, poznały niemiecki model partycypacji po raz pierwszy dopiero wówczas, gdy Unia Europejska ustanowiła nowatorskie formy prawne dotyczące Europejskiej Spółki Akcyjnej, w której rozwiązania reprezentacji pracowniczej wzorowano na modelu niemieckim. Ponadto rady pracowników istniejące we wszystkich dużych europejskich zakładach – zgodnie z europejską dyrektywą z 2002 roku – przypominają niemieckie rady zakładowe (*Betriebsräte*).

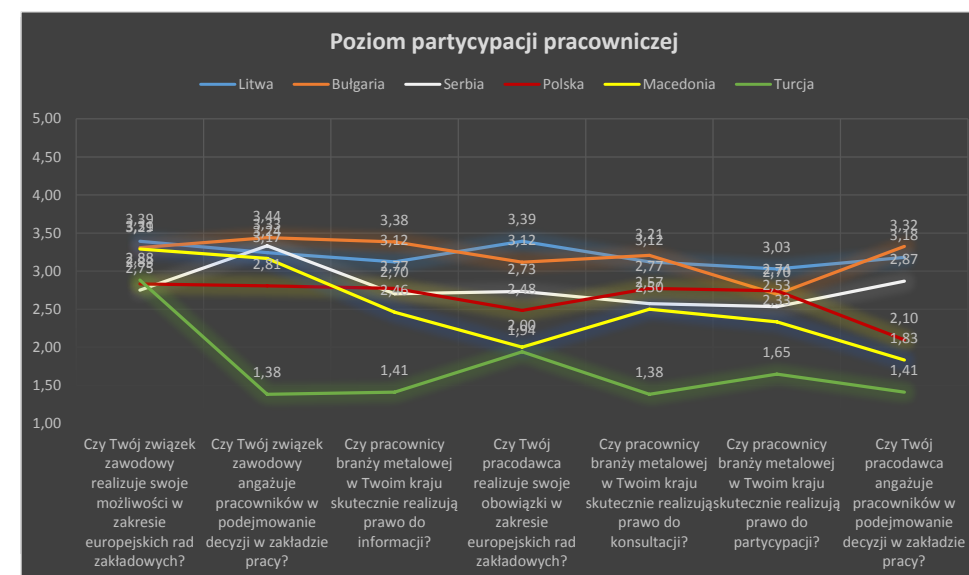
Współcześnie najważniejszymi przejawami zaangażowania pracowniczego w gospodarce UE są dyrektywy powołujące Europejskie Rady Zakładowe oraz dyrektywy pozwalające na informowanie i konsultowanie pracowników. Nie są one doskonałe i krytycy wskazują zbyt ogólną ich zawartość, niemniej jednak dzięki nim w całej Unii Europejskiej pojawiła się możliwość zunifikowania standardów prawa do informacji i konsultacji. Informowanie i konsultowanie jest niezbędne do zachowania i poszerzania demokracji pracowniczej i udziału pracowników w procesach decyzyjnych w miejscu pracy. Przedstawiciele pracowników, w tym związki zawodowe, muszą dobrze znać procedury informacji i konsultacji, by dostarczać aktualnych i kluczowych informacji pracownikom oraz kontrolować pracodawców. Znajomość praw i procedur staje się szczególnie niezbędna podczas restrukturyzacji i transformacji przedsiębiorstw, gdy ryzyko naruszenia praw pracowniczych jest szczególnie wysokie. Należy pamiętać, że bez udziału pracowników

w procesie podejmowania decyzji na poziomie ich zakładów pracy nieskuteczny będzie sam ustrój demokratyczny państwa, bowiem kapitał może z łatwością wpływać na władzę polityczną, pozostawiając ludzi na marginesie i wykluczając ich z podziału dochodu narodowego. Taki scenariusz wydaje się możliwy w wielu krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w której mówi się o „nowym kapitalizmie” opartym na taniej sile roboczej, prywatyzacji kapitału i zysków bez udziału pracowników oraz na redukcji kosztów pracy poprzez wykluczenie związków zawodowych z dialogu społecznego.

Prawo do informacji i konsultacji jest podstawą zaangażowania pracowników – nie można mieć skutecznego wpływu na decyzje przedsiębiorstwa bez aktualnych informacji co do stanu ekonomicznego, kadrowego oraz strategii realizowanej przez zarządy. Każde z państw Unii Europejskiej ma swoją historię rozwiązań w tym temacie, od przyznających bardzo wiele praw pracownikom (Francja, Holandia, Dania), aż po niemal zupełne restrykcje, lub też równoznaczny z nimi brak prawodawstwa (niektóre kraje Europy Środkowo-Wschodniej). Sytuację miała wyrównać Dyrektywa 2002/14/EC ustanawiająca ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami w Unii Europejskiej, która wprowadziła całościowy ogólny obowiązek informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami, poszerzając i systematyzując prawa pracowników w zakresie dostępu do informacji określone w innych dyrektywach (dot. zwolnień grupowych, transferu przedsiębiorstw czy europejskich rad zakładowych) lub występujące w prawie krajowym. Dyrektywa miała zminimalizować złe praktyki unikania obowiązków informowania pracowników w wielu krajach członkowskich, w których przepisy regulujące ten obszar były rozdrobnione, lub nie było ich w ogóle (dla części krajów członkowskich dyrektywa ta stanowi jedyną podstawę prawną zapewniającą prawo pracowników do informacji i konsultacji). Zasady wyrażone w tej dyrektywie obowiązują w przedsiębiorstwach powyżej 50 pracowników oraz zakładach powyżej 20 pracowników (państwa nieposiadające własnego prawodawstwa dotyczącego konsultacji i informacji mogły ustalić inne limity). Główną ideą Dyrektywy jest jasno zagwarantowane i powszechne prawo reprezentantów pracowników do otrzymywania od pracodawcy wartościowych informacji i danych. Informacje mają być przekazane w takim terminie i takiej treści, by umożliwić przygotowanie się do konsultacji, przyjmuje się, że należy je dostarczać z wyprzedzeniem miesięcznym. Dyrektywa nakazuje zapewnienie ochrony przedstawicielom pracowników, zabrania pogarszania istniejącej ochrony przedstawicieli pracowników oraz nadaje prawo do korzystania z ekspertów – jest więc stosunkowo korzystna dla związków zawodowych. Dyrektywa przekazuje szczególne prawa radom pracowników, które jednak mają różny status prawny w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, co czyni ją narzędziem bardzo silnym bądź bezużytecznym, w zależności od tego, czy rady pracowników są uznanym reprezentantem pracowników w danym kraju czy nie.

Konsultacje to przeprowadzenie wymiany poglądów oraz dialogu między przedstawicielami pracowników a pracodawcą na właściwym poziomie kierowniczym (kompetentny w omawianym temacie i mający autoryzację do podejmowania decyzji). Konsultacje przeprowadzane są na podstawie zapytania jakie może złożyć przedstawicielstwo pracowników, w formie posiedzenia między przedstawicielami pracowników a pracodawcą, na którym przedstawiciele pracowników otrzymują odpowiedź na złożone przez nich zapytanie, celem osiągnięcia porozumienia w sprawie. Konsultacje odbywają się jako następstwo przekazania informacji. Dyrektywa opisuje tzw. „zakres minimalny”, czyli tematy, w których unijni pracodawcy mają bezwzględny obowiązek informować oraz konsultować przedstawicieli pracowników:

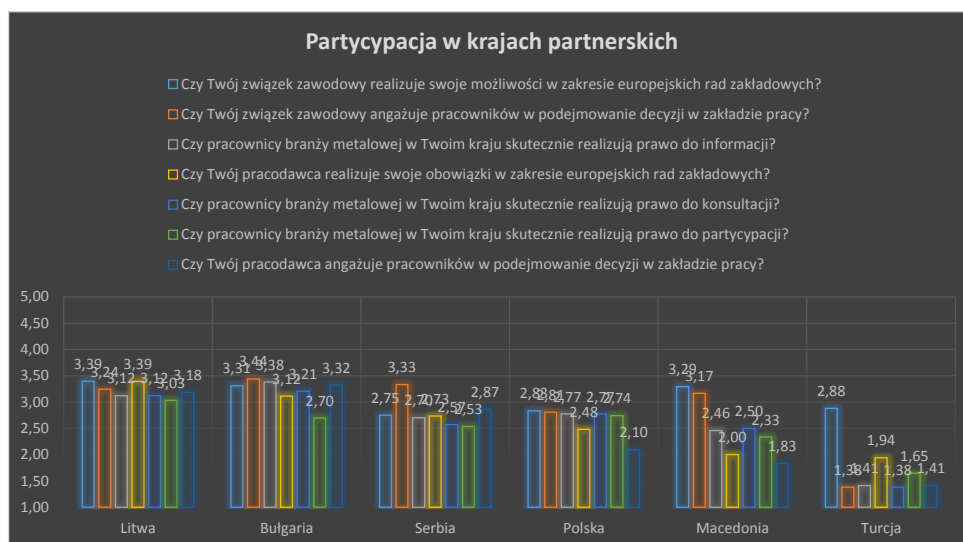
- Prawdopodobny rozwój działalności przedsiębiorstwa oraz sytuacja ekonomiczna
- Struktura i rozwój zatrudnienia oraz działania w sytuacji zagrożenia zatrudnienia
- Decyzje, które mogą prowadzić do istotnych zmian w organizacji pracy



W badaniach prowadzonych w projekcie analizowano cztery podstawowe filary partycypacji pracowniczej: europejskie rady zakładowe, prawo do informacji, prawo do konsultacji, oraz możliwości wpływu na decyzje biznesowe w przedsiębiorstwie (prawo do partycypacji), przy czym analiza obejmowała ocenę dwóch perspektyw: pracodawcy i związku zawodowego. Ku zaskoczeniu, okazało się że najczęściej stosowaną wśród uczestników projektu praktyką partycypacyjną były europejskie rady zakładowe, których istnienie i działania wciąż są stosunkowo rzadkie w krajach biorących udział w projekcie. Również w Turcji znane i stosowane są europejskie rady zakładowe, a delegaci tureckich związków zawodowych są zapraszani jako obserwatorzy na posiedzenia tych

europejskich organów partycypacyjnych. Pracodawcy branży metalowej przekonali się do efektywności tego ciała i nie mają nic przeciwko jego stosowaniu (a często nawet wspierają). Związki zawodowe większości badanych krajów umiarkowanie angażują się w promowanie i egzekwowanie działań partycypacyjnych w zakładach pracy (za wyjątkiem Turcji gdzie wskazano brak działań związków w tym zakresie oraz Polski, gdzie działania są poniżej oczekiwań). W miarę wysoko zostały ocenione również postawy pracodawców względem ciężącego na nich obowiązku udzielania informacji przedstawicielom pracowników, którzy w branży metalowej czują się umiarkowanie dobrze poinformowani (wyjątkiem jest Turcja, gdzie pracodawcy nie mają woli do udzielania informacji).

Niestety wiele jeszcze pozostaje do zrobienia w kwestii efektywnego stosowania praktyk konsultacyjnych oraz mechanizmów partycypacyjnych w przedsiębiorstwach branży metalowej – te obszary zostały ocenione przeciętnie. Pracodawcy nadal nie potrafią się przekonać do zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji i czynią to w branży metalowej niewystarczająco (brak działań pracodawców w tym zakresie w Turcji i Macedonii i nieduże w Polsce). Na Litwie i w Bułgarii występujący aktualnie poziom partycypacji pracowniczej w branży metalowej został oceniony na poziomie umiarkowanie dobrym, w Serbii, Polsce i Macedonii na poziomie przeciętnym, a w Turcji na poziomie niewielkim (częściowo niewystępującym). Można powiedzieć, że jedyne prawo partycypacyjne respektowane w Turcji dotyczy europejskich rad zakładowych.

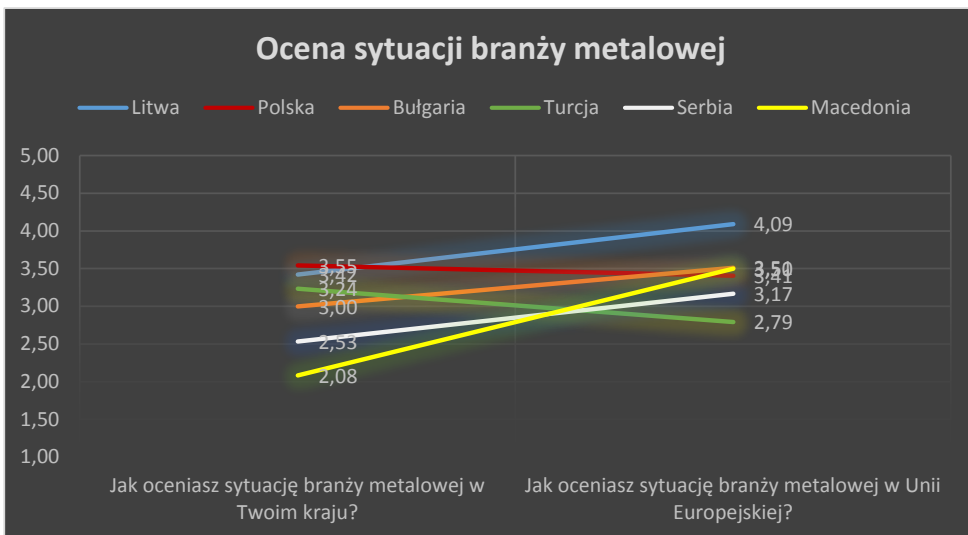


## 6. Relacje z pracodawcami i jakość dialogu

### 6.1. Sytuacja branży metalowej

Sektor metalowy wraz z maszynowym jest fundamentem każdej gospodarki. W szerokim ujęciu składa się z produkcji i przetwarzania stali i innych metali, a więc zalicza się do niego co powstaje z metali żelaznych i nieżelaznych. Kluczowi odbiorcy, od których uzależniona jest sytuacja finansowa sektora, to przemysł samochodowy i budownictwo. Historycznie branża stalowa była sercem Unii Europejskiej, już w 1951 w traktacie tworzącym Europejską Wspólnotę Węgla i Stali (poprzednika Unii Europejskiej) zapisano rozwiązania dotyczące konsultowania i informowania się władz Wspólnoty z Branżowym Komitetem Konsultacyjnym. W Komitecie zasiadali przedstawiciele pracowników, pracodawców i konsumentów 2 sektorów – węgla i stali, tworzących początki Wspólnoty Europejskiej. Komitet rozwiązano dopiero w 2002 roku, a jego prace mocno przyczyniły się do utworzenia Unii Europejskiej w obecnym kształcie. W ciągu ostatnich dwudziestu lat sektor stalowy w Europie przeszedł znaczne zmiany, poddając się procesom prywatyzacji i koncentracji oraz wdrażając innowacje technologiczne zwiększające efektywność, przez co zwolnił ponad 50% swoich pracowników. Główną konsekwencją prywatyzacji jest wycofywanie się państwa z kontroli i internacjonalizacja branży, skutkująca dużą ilością fuzji ponad granicznych i powstawaniem korporacji transnarodowych. Obecnie największe firmy stalowe kontrolują ponad 80% produkcji i zatrudniają 75% pracowników sektora. Branża jest również pod nieustającym wpływem konkurencji międzykontynentalnej, która dysponuje tańszą siłą roboczą, niemniej jednak cały czas Unia Europejska pozostaje drugim na świecie, po Chinach producentem stali. Można przypuszczać, że postępująca automatyzacja i konkurencja tanich producentów będą nadal wpływać na zmniejszanie zatrudnienia i napięcia w sektorze. Nieco inaczej jest w sektorze maszynowym, który tradycyjnie pozostaje zdominowany przez małe i średnie, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. Sektor maszynowy jest uzależniony od cykli koniunkturalnych w gospodarce, a jego zmiany nie są tak łatwe do uchwycenia jak w sektorze metalowym, niemniej jednak można powiedzieć że zatrudnienie w tym sektorze od lat powoli, lecz stabilnie rośnie. W rezolucji EU0303202N Komisja Europejska świadoma trudności, przed którymi stoi sektor metalowy, zażądała wzmocnienia dialogu społecznego oraz respektowania europejskich zasad informowania i konsultowania pracowników w branży metalowej. Rekomendowano także krajom członkowskim przyjęcie rozwiązań ochraniających członków związków zawodowych sektora metalowego przed presją ze strony pracodawców. Dodatkową pomocą było wprowadzenie ceł na chińską stal, sprzedawaną na europejskim rynku po celach dumpingowych. Prócz pomocy Unia wprowadza również utrudnienia, związane zwłaszcza z ochroną środowiska oraz wymogami zmniejszenia

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej sektor metali jest bardzo ważną gałęzią przemysłu a zarazem bardzo niedocenianą. Prawa pracownicze a i prawa związkowe próbuje się minimalizować i ograniczać, choć zdarzają się wyjątki. Relacje z pracodawcami są zwykle napięte, ponieważ większość z nich uważa, że związki zawodowe są niepotrzebne, szkodzą strategii firmy i nie powinno być ich w zakładach pracy. Pracodawcy ciągle żądają obniżania kosztów produkcji, ale zapominają o niskich płacach pracowników powodując tym samym prekaryzację pracy. Charakterystyczną cechą dialogu społecznego w krajach byłego bloku wschodniego jest duże znaczenie dialogu na poziomie centralnym z kluczowym głosem rządu, umiarkowanie silne zakładowe związki zawodowe i bardzo niewiele działań na poziomie sektorowym. Polityka związków zawodowych ukierunkowana jest na działania prewencyjne, które przeszkodziłyby zwolnieniom zbiorowym i przyczyniłyby się do rozwoju dialogu społecznego i lepszej komunikacji z pracodawcami w zakresie problematyki dotyczącej stosunku pracy. Określone trudności, które pojawiają się wobec braku dialogu, lub jego unikania są pokonywane przy pomocy aktywnych działań i presji wywieranej przez związki zawodowe.



Stosunek pracodawców sektora metalowego do prawa do informowania i konsultowania jest w zasadzie poprawny. Jednak proces przekazywania informacji wykazuje niedostatki, polegające na unikaniu przekazywania w terminie, a nawet na przemilczaniu. Zdarzają się przykłady nieinformowania z powodu braku zaufania, braku wiedzy o konieczności przekazywania informacji oraz z powodu przekonania, że związek zawodowy będzie przeszkodą w realizacji określonej polityki biznesowej. Nie można jednak mówić o problemie systemowym, który polegałby na całkowitym braku chęci do rozmów dwustronnych, a jedynie o pojedynczych przypadkach unikaniu konsultacji. W większości zakładowe organizacje związkowe wykonują prawo informowania i konsultowania. Pro-

blemy związane z dialogiem społecznym, informowaniem i reprezentacją pracowników istnieją przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach oraz w przedsiębiorstwach będących zakładami wielonarodowych korporacji z państw, w których związki zawodowe działające przy centrali monopolizują dialog i nie dopuszczają do niego mniejszych krajowych związków zawodowych, np. poprzez uczestnictwo w ERZ. Problemem jest także ograniczony zasięg lub całkowity brak sektorowych umów zbiorowych oraz niewystarczająca wiedza związkowców na temat procedur informowania i konsultowania.

W przeprowadzonych w projekcie badaniach respondenci mieli ocenić sytuację branży metalowej we własnym kraju oraz wskazać ich ocenę branży w Europie jako całości. Największą różnicę w ocenie między swoim krajem a Unią Europejską ujawnili Macedończycy, dla których sytuacja sektora metalowego w Unii jest o 75% lepsza niż w ich własnym kraju. Z drugiej strony znaleźli się Polacy i Turcy, którzy wyżej ocenili sytuację branży we własnym kraju niż w Unii Europejskiej, można więc ich nazwać 'branżowymi eurosceptykami'. Jeśli brać oceny w sposób miarodajny to w Polsce sytuacja sektora metalowego jest wręcz najlepsza ze wszystkich krajów uczestniczących w projekcie. Uczestnicy z pozostałych trzech krajów sytuują unijny sektor metalowy nieco lepiej niż ich własny, przy czym największymi optymistami co do sytuacji sektora metalowego zarówno w swoim kraju, jak i w całej Unii Europejskiej są Litwini, dla których jako jedynych sektor metalowy w UE ma się bardzo dobrze. Bułgarzy sektor metalowy u siebie i w UE widzą w sposób umiarkowanie dobry, natomiast Serbowie jako przeciętny z tendencją wzrostową. Powyższe wyniki pokazują znaczące różnice w bazowej ocenie sytuacji sektora, która przekłada się na postawy pracownicze i jest miernikiem zaangażowania związkowego oraz motywacji do działania. Ogólny optymizm związany z internacjonalizacją branży i korzyściami z członkostwa w unijnym wspólnym rynku jest nieco przesłonięty przez pesymizm Polaków, dla których korzyści z internacjonalizacji nie są tak wyraźne oraz dystans Turków, których sektor najmniej jest związany z gospodarką unijną, a tym samym najmniej od niej zależny.

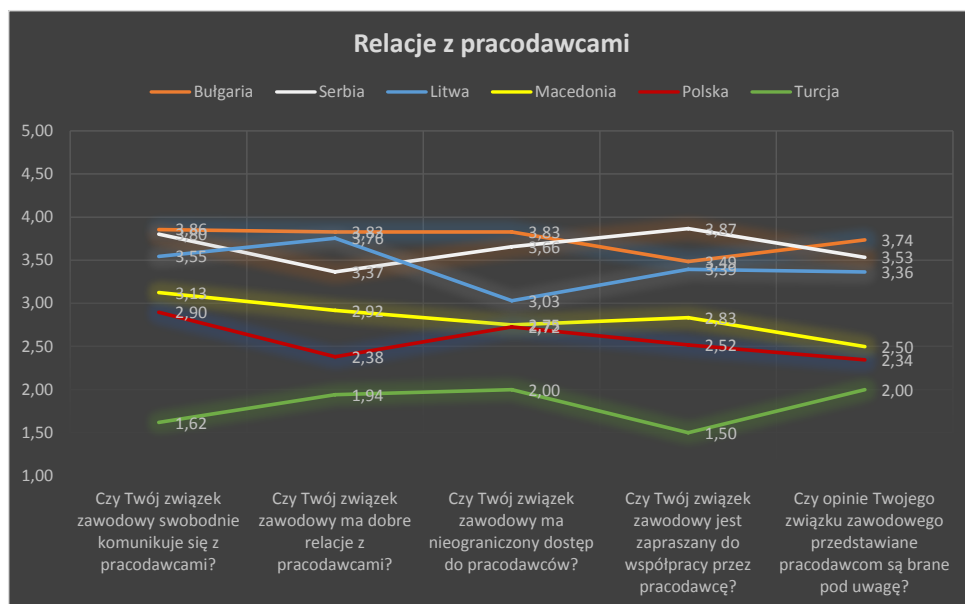
## 6.2. Relacje z pracodawcami branży metalowej

We wszystkich krajach Unii Europejskiej pracodawca ma obowiązek współpracy ze związkami zawodowymi, lecz często nie jest on respektowany. Współpraca ta powinna dotyczyć wszystkich decyzji dotyczących ogółu pracowników; w wersji minimalnej – zakładowych porozumień dotyczących prawa pracy (układy zbiorowe, porozumienia płacowe, regulaminy, statuty i kwestie BHP). Bez akceptacji związków zawodowych podjęcie przez pracodawcę decyzji o przyjęciu określonych rozwiązań jest niemożliwe, chyba że upłynie określony termin i związki zawodowe do dialogu nie przystąpią (wtedy pracodawca może wydać akt jednostronnie). Akty zakładowego prawa pracy muszą być negocjowane ze wszystkimi organizacjami związkowymi w zakładzie – konsekwencją niepodjęcia decyzji co do wspólnego stanowiska jest możliwość podejmowania decyzji przez pracodawcę jednostronnie. Istnieje tu duże pole do nadużyć, gdyż jeden związek może łatwo szantażować inne swoim wetem, a pracodawca może zainspirować założenie lojalnego wobec niego związku, który będzie blokował wszystkie wspólne decyzje pozostałych organizacji związkowych (tzw. „żółte związki”). Szczególnie widoczne jest to w kwestii wydatkowania funduszy socjalnych, w których rywalizacja międzyzwiązkowa jest bardzo silna, gdyż przynosi to możliwości „pochwalenia” się załodze zdobycami finansowymi. Kolejnym obszarem w którym pracodawca ma obowiązek wspólnego działania ze związkami zawodowymi są rokowania sporu zbiorowego wszczętego przez związki zawodowe, którego pracodawca nie może zignorować – musi podjąć rokowania. Jednakże i tu pracodawca może kalkulować – niepodjęcie rokowań podlega karze finansowej, którą czasem bardziej opłaca się zapłacić niż wejść w długotrwały spór. Jeśli układ zbiorowy zostanie podjęty pracodawca ma kolejny obowiązek współpracy – musi wraz ze związkami zawodowymi podjąć trud wyjaśnienia go załodze.

W niektórych obszarach pracodawca ma obowiązek zwrócić się o zgodę do związków zawodowych na podjęcie planowanych przez siebie działań – nie może podjąć ich samodzielnie, jednostronnie czy zignorować brak zgody. Innymi słowy – stanowisko związków zawodowych wiąże pracodawcę, musi on przynajmniej wyrazić wolę do współpracy jeśli chce tę zgodę uzyskać. Zwykle tego typu zgoda niezbędna jest pracodawcy co do decyzji w zakresie zmian okresów rozliczeniowych z pracownikami, ustalania planu urlopowego dla załogi. W wielu decyzjach pracodawca nie jest związany bezwarunkowo do uzyskania zgody związkowców, jest jednak zobowiązany do uzyskania ich opinii (niezależnie czy z niej skorzysta czy nie), np. kwestie ubioru roboczego oraz środków ochrony pracy, rozwiązań w temacie posiłków i napojów, sankcji za kradzież bądź zniszczenie mienia, w tym także przy okazji wypadków przy pracy, częstotliwości i zakresu szkoleń i inne.

Wielu pracodawców nie respektuje tych fundamentalnych praw, uznając obowiązek współpracy ze stroną społeczną za krępujący ich elastyczność biznesową. W krajach o ustabilizowanej demokracji i długiej tradycji związkowej takie postawy są rzadsze, natomiast w krajach rozwijających się (kraje nowopryjęte do UE) zdarza się to częściej. Do takich postaw przyczyniła się modna w ostatnim dwudziestoleciu polityka neoliberalna, której podstawowym przykazaniem jest deregulacja i zwiększenie wolności pracodawców. To z kolei skutkuje szybkim zwiększeniem wzrostu gospodarczego państwa, przy jednoczesnym ograniczaniu praw pracowniczych, demontowaniu systemu umów zbiorowych oraz zmniejszeniu woli pracodawców do współpracy ze stroną społeczną. Polityka neoliberalna jest atrakcyjna dla wielu rządów, co było szczególnie widoczne podczas ostatniego kryzysu finansowego, który wstrząsnął europejską gospodarką w latach 2008-2010, na skutek którego poważnie ograniczono ustawowe prawa pracowników w Hiszpanii czy Włoszech. Konsekwencją liberalnie nastawionych rządów jest także to, że pracownicy nie są informowani o planach firmy (pracodawcy uważają, że nie muszą się tłumaczyć przed pracownikami ze swoich decyzji).

Prowadzone w projekcie badania pokazały wielowymiarowy obraz relacji, które z pracodawcami budują uczestnicy. Zdecydowanie najwyższą jakość tych relacji (pierwsze miejsce w czterech na pięć badanych kategoriach) ma miejsce w Bułgarii, gdzie relacje są dobre, niewiele do życzenia pozostawia jedynie proaktywność pracodawców, którzy mogliby bardziej ochoczo inicjować współpracę ze związkowcami. Przy niewielkiej poprawie narzędzi współpracy i dalszemu polepszeniu komunikacji, stosunki społeczne w sektorze metalowym Bułgarii wkroczą na poziom bardzo dobry, porównywalny z niemieckim. Mimo pozostawania poza obrębem Unii, drugie miejsce w jakości relacji z pracodawcami przypadło Serbii. Tamtejsi pracodawcy branży metalowej doceniają wagę dobrej komunikacji z przedstawicielstwem pracowniczym, aktywnie włączają związkowców do współpracy i podejmowania decyzji oraz nie tworzą barier dostępu. Trzecim z badanych krajów, w którym poziom relacji z pracodawcami branży metalowej jest dobry, to Litwa, w której opinii pracowników również są brane pod uwagę a związkowcy zapraszani do współpracy i dialogu; cieniem kładzie się tutaj unikanie kontaktu, które możliwe jest w tym kraju z powodu liberalnego kodeksu pracy. Słabsze relacje z pracodawcami branży metalowej, lecz ciągle na poziomie umiarkowanym, mają miejsce w Macedonii i Polsce. Natomiast uczestnicy badania z Turcji wskazali, że w ich kraju relacje z pracodawcami branży metalowej wyglądają źle, lub nie ma ich wcale. Największe problemy dotyczą swobodnej komunikacji oraz włączania związków zawodowych do współpracy przez pracodawcę (te elementy dialogu społecznego występują rzadko). Jednak biorąc pod uwagę całą grupę badanych, najsilniejszą stroną relacji z pracodawcami branży metalowej jest właśnie swobodna komunikacja, natomiast najsłabszą stroną jest nierespektowanie opinii związków zawodowych i ignorowanie ich w procesach decyzyjnych.



Związki zawodowe potrzebują informacji na temat kondycji finansowej i planów firmy, by móc stawiać oczekiwania płacowe i skutecznie negocjować, a pracodawca winien odpowiedzialnie respektować to prawo. Partycypacja pracownicza zwiększa zyskowność przedsiębiorstw w długim okresie (przykład gospodarki niemieckiej), a w czasach kryzysów gospodarczych związki zawodowe często bywają jedyną ochroną dla pracowników wobec wykorzystywania i nieuczciwych działań (typowe utrudnienia działalności związkowej to wyrzucanie z pracy za próbę założenia związku zawodowego, zwalnianie działaczy przez wynajęte kancelarie prawne, udawanie dobrej woli i pozorowanie chęci dialogu, brak przekazywania informacji na czas i w adekwatnej treści). Mimo tego, Europa jest ciągle jednym z niewielu miejsc na świecie, gdzie pracownik jest stosunkowo dobrze chroniony, polityka społeczna większości krajów nastawiona jest na przeciwdziałanie dyskryminacji i ochronę praw człowieka (w tym także praw pracowniczych), a pracodawcy traktują związkowców z szacunkiem, rozumieją ich rolę społeczną i mają wolę dialogu.

Podczas prowadzenia dialogu społecznego warto pamiętać o prawie związków zawodowych do wglądu do informacji niezbędnych dla działalności związkowej. Pracodawcy często nie chcą udzielać takich informacji, uważając, że osłabi to ich pozycję negocjacyjną; są oni jednak do tego zobligowani prawnie, a odmowa udzielenia takich informacji w większości przypadków kończy się przegraną pracodawcy w sądzie. Kluczowe informacje o które związkowcy mogą prosić, to bilanse firmy (w szczególności bilans zysków i strat), informacje o planach kadrowych oraz dane o wynagrodzeniach. Warto być ostrożnym w przypadku informacji poufnych, których rozprzestrzenianie wiąże się z odpowiedzialnością prawną.

Współpraca z pracodawcą opiera się na jednym zasadniczym fundamencie, niezbędnym do zrozumienia dla obu stron – jest to wspólnota interesów. Zarówno pracodawcy jak i związkowcy mają swoje partykularne interesy, które chcą zrealizować podczas negocjacji, mają też wspólne interesy. Dopóki interesy rozbieżne będą dominować w dialogu, będzie on siłowy i rywalizacyjny, jeśli obie strony „przestawią się” na wspólne interesy, zaistnieje duża szansa, że dialog będzie skuteczny. Klasyczne interesy związków zawodowych to poprawa warunków pracy, dbanie o ochronę pracy i warunków socjalnych, uważność w kwestiach bezpieczeństwa i higieny pracy, pomoc swoim członkom i wzrost pozycji związku zawodowego w zakładzie. Natomiast klasyczne interesy pracodawcy to przetrwanie firmy, wypracowywanie zysku, wzmocnienie pozycji na rynku oraz minimalizacja kosztów pracy jako jedno z narzędzi konkurencji rynkowej. Wydaje się, że wszystkie te interesy są rozbieżne, jednak jeśli przyjrzeć im się bliżej, to większość jest wspólna dla obu stron, tylko z różną wagą. Podstawowe wspólne interesy to przetrwanie i rozwój firmy (bo jeśli firma upadnie to nie będzie związków zawodowych) oraz dobrostan pracowników i godne warunki pracy (bez pracowników pracodawca nie osiągnie żadnego ze swych celów). Jeśli uda się wypracować porozumienie co do wspólnych interesów, można zacząć rozmawiać o ramach dialogu, czyli „negocjować to jak będzie się negocjować”. Ta część wstępna jest niezbędna do zbudowania relacji i powinna zawierać „kodeks dobrej współpracy”, na który obie strony się umówią i zdecydują się go przestrzegać. Dzięki temu powstaje tzw. kontrakt psychologiczny, czyli niepisane ramy zaufania w dialogu i negocjacjach między partnerami. Postulaty takiego kodeksu mogą obejmować typowe normy negocjacyjne, jak:

- Zobowiązanie do niewysuwania postulatów przekraczających możliwości strony
- Zobowiązanie do niepodejmowania jednostronnych decyzji w temacie negocjacji w trakcie ich trwania (nie zmienia się warunków w trakcie gry)
- Niezatajanie informacji mogących zmienić przebieg dialogu
- Poruszanie się w obrębie prawa
- Niepodejmowanie działań mających na celu dyskredytację drugiej strony
- Przestrzeganie wyznaczonych zasad organizacyjnych typu: godziny i forma spotkań, zakres przygotowania do spotkań, nieprzedłużanie negocjacji bez potrzeby
- nierozpowszechnianie informacji z procesu negocjacji (brak kontrolowanych przecieków)
- Podejmowanie dialogu z wolą rozmowy, tzn. wykluczenie sytuacji w której rozmawiamy tylko dla spełnienia litery prawa, lub pozornie dla wizerunku
- Niepodejmowanie działań personalnie agresywnych, np. w celu wykluczenia konkretnej osoby ze składu negocjacyjnego
- Podejmowanie rozmów w oparciu o uzasadnioną i udokumentowaną argumentację (negocjacje rzeczowe i problemowe, w oparciu o obiektywne i mierzalne kryteria)

- Klarowne zasady wyboru przewodniczącego obrad, godnego miejsca do negocjacji, protokolowania, pełnomocnictw, zakresu rozmów, zapisu rozbieżności
- Inne normy, najczęściej komunikacyjne i organizacyjne dotyczące spotkań

Wszystkie powyższe założenia odnośnie współpracy między związkowcami a pracodawcami w procesie dialogu społecznego mogą zostać skodyfikowane w porozumieniu ramowym (*information, consultation and communication agreement*), który najczęściej jest częścią umowy zbiorowej lub umowy społecznej typu TCA. Taki regulamin może uporządkować i skrócić negocjacje, łagodzić konflikty i utrzymać partnerską relację między negocjującymi delegacjami. Dodatkowo w takim regulaminie mogą zostać zapisane inne kwestie regulujące współpracę między organizacjami związkowymi a pracodawcą, jak:

- używanie sprzętu i pomieszczeń służbowych,
- uzyskiwanie delegacji i zwolnień na czas obrad czy szkoleń związkowych,
- zasady korzystania z mediów zakładowych,
- zasady organizowania zebrań na terenie zakładu pracy,
- zasady pobierania składek członkowskich,
- zasady korzystania z ekspertów zewnętrznych,
- zasady dostępu do informacji niejawnych,
- zasady rozwiązywania sporów
- inne kwestie związane z prowadzeniem działalności związkowej na terenie zakładu pracy

Relacje między pracownikami a pracodawcą najlepiej monitorować poprzez pomiar tzw. społecznych warunków pracy. W ich zakres wchodzi różne zagadnienia związane z „twardym” (procedury, technologia, wyposażenie) i „miękkim” (relacje, emocje, atmosfera, kultura) zarządzaniem personelem. Klasyczne obszary społecznych warunków pracy to:

- zasady BHP i ich przestrzegania w firmie (miary wypadkowości i inne)
- organizacja pracy i normy zarządzania pracą (miary wydajności, efektywności)
- jakość i dopasowanie szkoleń organizowanych przez pracodawcę (dostępność, koszt)
- jakość przywództwa (ilość konfliktów i skarg w relacji podwładny-przełożony)
- zaufanie między podwładnymi a przełożonymi (kompetencje liderów do prowadzenia rozmów indywidualnych, słuchania, integrowania, budowania zespołów)
- sprawiedliwy system ocen, nagród i kar (procedury HR, kryteria sankcji)

- dostęp pracowników do informacji na temat przedsiębiorstwa, znajomość planów strategicznych i celów przez załogę (system przepływu informacji)
- regulowanie należności (terminowość)
- polityka płacowa (system bonusów, prowizji i różnic w zarobkach)
- jasne reguły pracy (dostępne już na poziomie rekrutacji)
- czas pracy (prawidłowe procedury i dokumentacja)
- swoboda zrzeszania się (możliwość zakładania związków zawodowych)
- dopasowanie urlopów (pełen wymiar)
- przestrzeganie przepisów prawa pracy (regulaminy, układy zbiorowe)
- atmosfera w pracy (badania kultury organizacyjnej, otwartość komunikacji)
- napięcia w strukturze (struktura konfliktów między działowymi)
- możliwość partycypacji pracowników w decyzjach firmowych

Najczęstszymi sposobami monitorowania relacji w firmie są metody kwestionariuszowe i ankiety, zwane badaniem opinii pracowniczych lub ankietą satysfakcji z pracy. Obejmują zagadnienia związane z motywowaniem, zarządzaniem czy potrzebami pracowniczymi. Zbiera się informacje na temat postaw zatrudnionych i ich poglądów w kwestii kierunku rozwoju firmy oraz funkcjonowania organizacji. Materiał z takich badań dotyczy wielu aspektów działania organizacji, dostarcza również danych o relacji pracownik – pracodawca. W ramach takich badań pracownikom zadaje się pytania dotyczące stopnia zadowolenia ze sposobu kierowania zespołem, rozwiązywania konfliktów, przekazywania informacji zwrotnej, nagradzania, karania i wdrażania procedur i wiele innych.

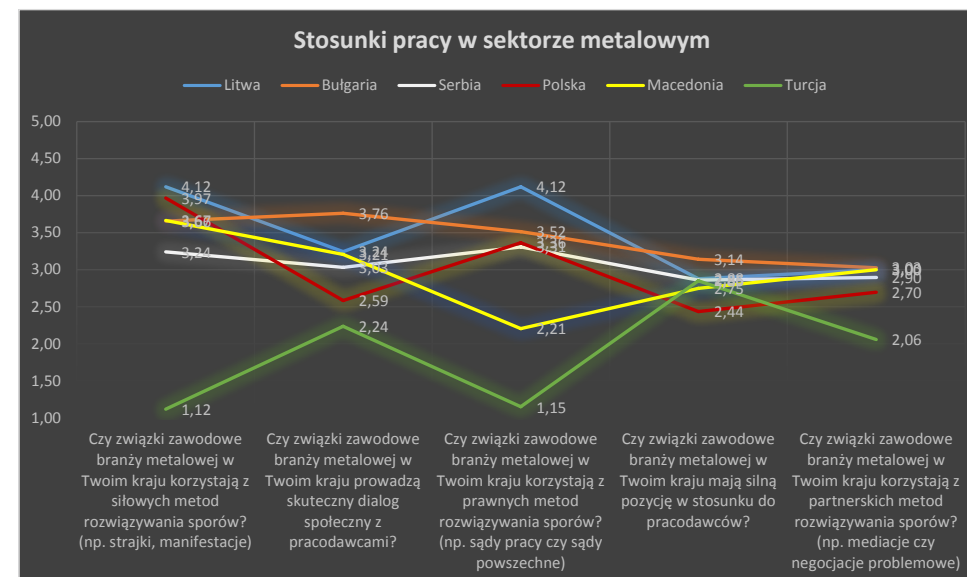
Czasami jednak okazuje się, że w zakładzie pracy wybuchają konflikty, a stosunki z pracodawcą się pogarszają – jest to prawdziwy test dla jakości relacji wybudowanej przez związki zawodowe wcześniej. W konflikcie bardzo łatwo o to, by obie strony zobaczyły w sobie przeciwników, zapomniały o wspólnych interesach i usztywniły się na wzajemnie wykluczających się stanowiskach. Jeśli tak się stanie, relacje przekształcają się w próbę sił, w której zawsze przewagę ma pracodawca. Jednakże związki zawodowe też mają swoje narzędzia wywierania nacisku siłowego na pracodawcę, znane jako różnego rodzaju strajki, protesty i pikety. Im większa część załogi jest w takie działania zaangażowana, tym większą siłę negocjacyjną uzyskują związki zawodowe. Można więc przyjąć, że strajk i inne metody siłowego rozwiązywania sporów są dla związków zawodowych niezbędne, jednak tylko wtedy gdy są rzadko stosowane – wtedy sama groźba powoduje zmianę wzajemnej relacji i może przywrócić równowagę w negocjacjach. Jednak gdy są stosowane zbyt często, ich wartość jako narzędzia negocjacyjnego spada, a co więcej, zmienia się na gorsze obraz związków zawodowych w opinii publicznej i mediach. Patrząc z drugiej strony – w literaturze przyjmuje się, że brak poważnej akcji protestacyjnej

w ciągu 10 ostatnich lat prowadzi do znaczącej utraty szacunku pracodawcy, który przestaje dostrzegać w reprezentantach pracowników autoryzowanych przez załogę partnerów do rozmów, zdolnych do zdecydowanych ruchów i odważnych decyzji, które są codziennością w biznesie.

Niezwykle ważnym czynnikiem dla budowania efektywnych relacji z pracodawcą jest autorytet liderów – z jednej strony przywódcy związkowego, z drugiej dyrektora zarządzającego, którzy powinni mieć wysokie kompetencje interpersonalne do budowania długotrwałych wzajemnych, oraz być skutecznymi i uczciwymi, by pracownicy mogli się z nim identyfikować. Predyspozycje kierownicze obejmują klasyczne funkcje menedżerskie jak motywowanie, kontrolowanie, dyscyplinowanie, przedstawianie wizji, tworzenie celów, kreatywność, rozwiązywanie konfliktów, prowadzenie zebrań, ocenianie, przekazywanie informacji i delegowanie zadań. Prócz jakości przywództwa, na relacje wśród pracowników wpływają kwestie finansowe (takie jak wysokość i siatka zarobków, zasady udzielania podwyżek i awansów, systemy prowizyjne i premie, pakiety socjalne i świadczenia dodatkowe), a niewystarczający stopień bezpieczeństwa finansowego i stabilności zatrudnienia wpływa negatywnie na relacje i zaufanie między pracownikami a pracodawcami.

Przy niewystarczających, bądź napiętych relacjach z pracodawcami, główną bronią związków zawodowych jest bezwzględna znajomość prawa, w szczególności w zakresie obowiązków pracodawcy oraz roli związkowca i jego praw wynikających zarówno z legislacji krajowej, jak i prawodawstwa unijnego. Wiadomym, że niektórzy pracodawcy nie uwzględniają nawet argumentów prawnych, co bywa niestety rzeczywistością w krajach o słabej kulturze sądowniczej i liberalnej kulturze biznesowej (kraje oligarchiczne, oparte na wolnym rynku i dyktacie pracodawców). Niemniej jednak przyjmuje się, że w krajach o cywilizowanej kulturze dialogu argumenty prawne są niepodważalne i nie można się od nich uchylać, więc przy odrobinie determinacji związki zawodowe argumentacją prawną mogą doprowadzić każdego pracodawcę do podjęcia dialogu.

Formalnoprawnie pracodawcy i związki zawodowe są równoprawnymi partnerami w dialogu. Zdecydowanie jednak pracodawcy są w lepszej sytuacji negocjacyjnej, dysponują kapitałem, zasobami i informacją. Mają do swojej dyspozycji wyspecjalizowane kadry – prawników, ekonomistów, księgowych i innych ekspertów. Reprezentanci związków zawodowych mogą być gorzej przygotowani, funkcje związkowe łączyć ze zwykłymi obowiązkami zawodowymi, nie znać w wystarczającym stopniu prawa czy zasad rachunkowości zarządczej (czytanie bilansów i dokumentów finansowych), mają ograniczony dostęp do informacji i kapitału, niewielką możliwość korzystania z zewnętrznej pomocy eksperckiej. Nic więc dziwnego że bardzo często związkowcy czują się „gorsi” podczas negocjacji z pracodawcą i trudno im wejść w rolę partnera w dialogu. Prócz faktycznych podstaw, taka postawa w głównej mierze kształtowana jest psychologicznie, przez odpowiedni trening mentalny można więc ją zmienić i wzmocnić swoją pozycję psychologiczną w negocjacjach z pracodawcą.



Wyniki badań w omawianym zakresie napawają umiarkowanym optymizmem: badana grupa (za wyjątkiem Turcji, gdzie siłowe metody są w zasadzie nieustające) do strajków jest zmuszona sięgać stosunkowo rzadko (na Litwie właściwie wcale, co, jak opisywano wyżej, również nie jest dobre dla relacji z pracodawcą, bowiem obniża legitymację do rozmów w oczach pracodawcy). Dialog społeczny z pracodawcami określany jest jako umiarkowanie skuteczny i choć można by było go znacznie poprawić, to nie jest najgorzej. Duży rozrzut wyników dotyczy konfliktów, które eskalowały w spory prawne – o ile związkowcy z Litwy w zasadzie nie sięgają po sądowe narzędzia rozstrzygania sporów, to relacje prowadzone w ławach sądowych są codziennością w Turcji oraz częstym zwyczajem w Macedonii. Dla związków z Serbii, Polski i Bułgarii sądy są narzędziem po które sięga się umiarkowanie rzadko, jednak są one wykorzystywane, gdy jest taka konieczność, a pracodawcy notorycznie uchylają się od budowania relacji opartych na dialogu i dobrej woli. Inne pozasądowe formy dialogu (jak mediacja, arbitraż czy negocjacje wspomagane przez zewnętrznego facylitatora) są we wszystkich krajach wykorzystywane sporadycznie (najczęściej w Bułgarii, najrzadziej w Turcji). Wszystkie delegacje wskazały, że mają przeciętną pozycję w relacjach z pracodawcami branży metalowej, przy czym jest ona najsilniejsza w Bułgarii a najsłabsza w Polsce.

### 6.3. Dialog społeczny

Dialog społeczny stanowi podstawowy element europejskiego modelu społecznego, dzięki temu partnerzy społeczni (przedstawiciele pracodawców i pracowników) mogą wносить aktywny wkład w tworzenie europejskiej polityki społecznej. Podstawą prawną dialogu społecznego są artykuły 151–156 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE). Promowanie dialogu między pracodawcami i pracownikami uznawane jest za wspólny cel UE i państw członkowskich. Dialog społeczny służy usprawnieniu sprawowania rządów w Unii Europejskiej dzięki uczestnictwu partnerów społecznych w procesie podejmowania decyzji i ich wdrażania. Dialog międzybranżowy został zainicjowany pod koniec stycznia 1985 r. na Szczycie w Val Duchesse, z udziałem UNICE, CEEP i ETUC, przy wsparciu Jacques’a Delorsa, ówczesnego Przewodniczącego Komisji Europejskiej. W 1992 r. ustanowiony został Komitet ds. Dialogu Społecznego (SDC) – główne forum dwustronnego dialogu społecznego na szczeblu europejskim. Obecnie posiedzenia SDC organizowane są trzy lub cztery razy do roku, a w jego skład wchodzi 64 członków (po 32 przedstawicieli pracodawców i pracowników) reprezentujących sekretariaty europejskie i organizacje krajowe. Od 1998 działa szereg komitetów działających w podstawowych sektorach gospodarki, które to komitety osiągnęły znaczące rezultaty. Władze europejskie na mocy art. 154 TFUE mają obowiązek konsultacji i zasięgania opinii partnerów społecznych podczas przygotowywania aktów prawnych dotyczących spraw socjalnych oraz zapewnienia partnerom społecznym możliwości negocjowania porozumień ramowych na szczeblu Wspólnoty a szczeblu krajowym partnerzy społeczni mają możliwość wdrażania dyrektyw w drodze układów zbiorowych. Partnerzy społeczni w toku negocjacji autonomicznych mogą uzgodnić ze sobą porozumienie, które wstrzymuje pracę Komisji i – jeśli taka jest wola partnerów społecznych – postanowienia porozumienia mogą otrzymać moc wykonawczą na szczeblu UE (na przykład zastępując projekt dyrektywy) lub też mogą zostać wdrożone na szczeblach krajowych. Innymi słowy – jeśli europejscy przedstawiciele pracowników dojdą do porozumienia z europejskimi przedstawicielami pracodawców – to wtedy oni tworzą prawo unijne. Jeśli do porozumienia nie dojdzie, Komisja kontynuuje swoje prace. Warto przypomnieć brzmienie artykułu 152 TFUE, który mówi, że *„Unia uznaje i wspiera rolę partnerów społecznych na swoim poziomie, uwzględniając różnorodność systemów krajowych. Ułatwia ona dialog między nimi, szanując ich autonomię”*. Jednakże tylko największe związki zawodowe mają odpowiednie zaplecze techniczne i kompetencyjne by brać udział w dialogu społecznym na poziomie Unii Europejskiej, a liczba przedstawicieli pracodawców afiliowanych w Brukseli jest dziesięciokrotnie większa niż przedstawicieli pracowników.

Trójstronny dialog społeczny na poziomie krajowym funkcjonuje w „starej Europie” od lat bez większych kłopotów, ale warto pamiętać, że większą rolę odgrywa dialog sek-

torowy a rządy, wzorem Komisji Europejskiej, starają się nie mieszać w autonomiczne negocjacje partnerów społecznych i oddawać im moc tworzenia prawa. Odmienne jest w większości krajów postkomunistycznych, gdzie dominuje mało efektywny, pozorny dialog trójstronny na szczeblu krajowym (dyskusje toczą się bez realnego wpływu a opinie odnośnie ustaw są ignorowane). W tradycyjnych branżach przemysłowych zdominowanych przez kapitał państwowy zdarzają się dobrze wypracowane mechanizmy sektorowego dialogu społecznego; ale z każdym rokiem siła partnerów społecznych spada, podkopywana przez ich zły wizerunek w opinii publicznej. W większości krajów byłego bloku wschodniego istnieją ciała przeznaczone do dialogu trójstronnego na szczeblu krajowym (typu Komisja Trójstronna, Rada Społeczno-Ekonomiczna itd.), lecz w każdym z nich w ciągu ostatniej dekady prace napotykały znaczne przeszkody, włącznie z zawieszeniem rozmów i paraliżem pracy. Przeszkody to brak woli politycznej do dialogu z partnerami społecznymi, brak tradycji współpracy rządu z partnerami społecznymi w tworzeniu polityki branżowej, mechanizmy konsultacji pozwalające na ignorowanie opinii, niejasne rozwiązania prawne oraz brak doświadczenia partnerów społecznych do prowadzenia skutecznego trójstronnego dialogu w celu wpływania na politykę sektorową państwa. Stosowane przez rządy środki wychodzenia z kryzysu gospodarczego osłabiają dialog społeczny (m.in. przez ograniczenia rokowań zbiorowych, limitowanie informacji i marginalizowanie w opinii publicznej) a w wielu krajach Europy po 2009 dialog centralny został zawieszony lub zupełnie zmarł. Komisja Europejska postanowiła w listopadzie 2014 r. ożywić i wzmocnić dialog trójstronny jako warunek funkcjonowania europejskiej społecznej gospodarki rynkowej.

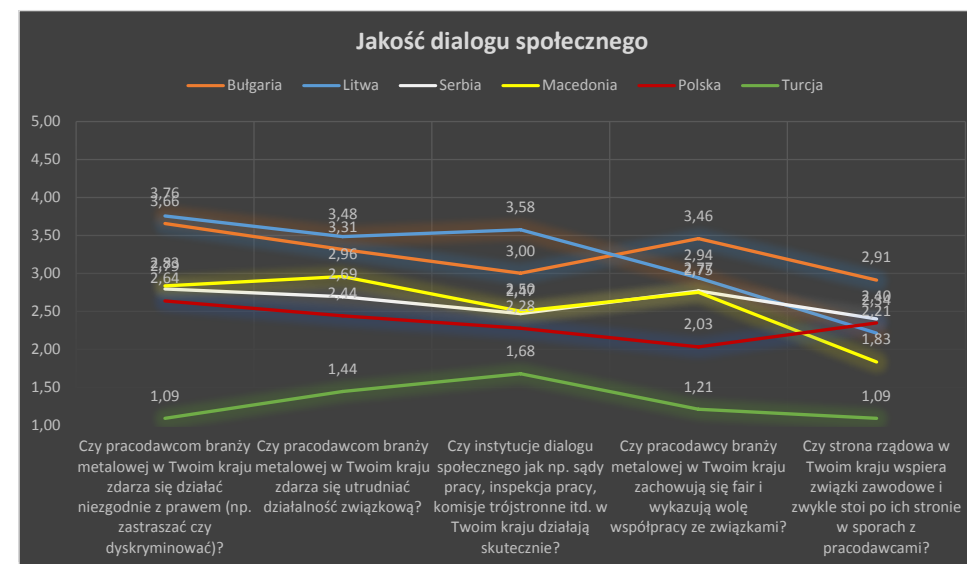
Dwustronny dialog społeczny zwykle odbywa się na szczeblu sektorowym lub zakładowym. Najbardziej cenioną formą dwustronnego dialogu społecznego są dwustronne rokowania i porozumienia sektorowe, które są podstawą funkcjonowania nowoczesnych i demokratycznych zbiorowych stosunków pracy w Europie. Ich początki sięgają lat 70-tych XIX w., kiedy związki zawodowe w USA oraz w krajach Europy Zachodniej osiągnęły potencjał umożliwiający im zorganizowany nacisk na pracodawców w celu skłonienia ich do uzgadniania warunków pracy. Po II wojnie światowej rozwój dialogu dwustronnego w Europie, wspierany przez Międzynarodową Organizację Pracy, umożliwił wypracowanie zasad europejskiego modelu społecznego i stanowił jedną z ważniejszych podwalin współczesnej Unii Europejskiej. Porozumienie sektorowe przede wszystkim określa zasady wzrostu płac w sektorze, oraz zagadnienia prawa pracy, o których mogą autonomicznie decydować partnerzy społeczni, takie jak: czas pracy, warunki pracy i inne. Komisja Europejska dąży do tego, by sektorowe umowy zbiorowe powstawały dla całego obszaru UE i – jak dotąd – w kilku branżach takie porozumienia udało się wynegocjować i podpisać. Warto pamiętać, że mocno zdecentralizowany dialog dwustronny (negocjacje i rokowania zbiorowe prowadzone głównie na szczeblu zakładowym) są uznawane w Europie za niewystarczające. W wielu krajach niestety tak zmieniono prawo pracy, że dialog zakładowy dominuje nad sektorowym, dzięki czemu pracodawcy zyskują przewagę negocjacyjną nad przedstawicielami pracowników (zakładowe związki

zawodowe, nawet te zrzeszone w konfederacjach, mają w słabszą pozycję negocjacyjną niż związki branżowe). Standard europejski do którego należy dążyć, to obowiązująca sektorowa umowa zbiorowa, ponownie przenegocjowana na poziomie zakładowym we wszystkich kluczowych zakładach pracy danego sektora.

Dwustronny dialog sektorowy, rozumiany jako ustawiczne negocjowanie między związkami zawodowym i organizacjami pracodawców na tematy warunków płacowych w określonych branżach, jest podstawą dialogu społecznego w większości krajów „starej Unii” (kluczowa forma dialogu społecznego w krajach takich jak Austria, Belgia, Dania, Francja, Finlandia, Niemcy, Grecja, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania i Szwecja). Porozumienia zazwyczaj dotyczą ogólnych zasad negocjowania i wytyczają ramy do dialogu na poziomie zakładowym, respektowane następnie przez całą branżę. W ostatnich czasach obserwuje się jednak w całej Europie decentralizację dialogu społecznego, napędzaną życzeniem pracodawców, by zakłady mogły nie podlegać sektorowym umowom zbiorowym, a tylko zakładowym. Jest to niebezpieczny trend, który zaobserwowano m.in. w Danii, Niemczech, Włoszech, Holandii, Hiszpanii i Szwecji. W krajach „nowej Unii”, pokrycie sektorowymi umowami zbiorowymi jest zasadniczo mniejsze niż w „starej Unii” i ogranicza się zwykle to kilki branż, zwykle przemysłu ciężkiego lub administracji – tam gdzie własność państwowa jest wciąż silna. Z tych krajów umowy zbiorowe najszerzej rozwinięte są w Bułgarii, Rumunii, Słowacji i Słowenii; występują szczątkowo w Czechach, Węgrzech i Polsce i pozostałych krajach. W większości z tych krajów obserwuje się zanik dialogu sektorowego dotyczącego umów zbiorowych, a celem związkowców staje się przedłużenie „tego co mieliśmy dotychczas”. Wyjątkiem tutaj są Estonia i Bułgaria, w których jako jedyne kraje regionu, zaobserwowano wzrost liczby umów zbiorowych i dialogu sektorowego; natomiast dialog zawężony do tradycyjnych branż ma się również dobrze w Rumunii i Słowacji. Często związki zawodowe nie są przygotowane i nie mają wystarczających zasobów kadrowych, finansowych, instytucjonalnych i kompetencyjnych, by prowadzić aktywny dialog branżowy, ograniczają się więc do aktywności w swoich zakładach oraz w dialogu trójstronnym na szczeblu centralnym (gdzie działają federacje związkowe).

Biorąc pod uwagę Europę jako całość, ciągle jeszcze 2/3 pracowników podlega ochronie z tytułu umów zbiorowych, w porównaniu do 1/5 w Japonii czy 1/8 w USA. Choć uzwiązkowienie generalnie na świecie spada, to tradycja umów branżowych zawieranych dwustronnie na poziomie sektora czy nawet trójstronnie na poziomie kraju w Europie wciąż jest silna. Taka tradycja pozwala włączać do ochrony umownej również tych pracowników, którzy są zwykle jej pozbawieni, jak pracownicy małych czy średnich firm i tłumaczy wagę tradycji dialogu społecznego w Europie.

Wyniki badań prowadzonych w projekcie, w części poświęconej dialogowi społecznemu w branży metalowej, nie są zbyt optymistyczne. W żadnym z badanych krajów strona rządowa nie wspiera wystarczająco związków zawodowych, choćby przez tworzenie neutralnych ram instytucjonalnych do trójstronnego dialogu społecznego, czy prawa



sprzyjającego autonomicznym rokowaniom zbiorowym na poziomie sektorów. Wynik całej badanej grupy w zakresie stosunku państw do dialogu społecznego i partnerów społecznych wyniósł 2,13 punkta, co oznacza poziom bardzo słaby. Niebagatelne znaczenie miały opinie grupy związkowców tureckich, którzy ocenili ten obszar na niemalże minimalnym poziomie (wsparcie państwa dla dialogu społecznego nie istnieje). Nawet w Bułgarii, która okazała się liderem rankingu, wsparcie państwa dla dialogu społecznego oceniane jest jako przeciętne i niespełniające oczekiwań. Oznaczeniu tych wyników świadczyć może fakt, że nawet pracodawcy znaleźli w oczach badanych większe uznanie niż państwo, a ich wola do prowadzenia dwustronnego dialogu społecznego została oceniona jako przeciętna (umiarkowanie dobra w Bułgarii, przeciętna na Litwie, Serbii i Macedonii, niska w Polsce i nieistniejąca w Turcji). Warto wspomnieć również, że instytucje dialogu społecznego typu komisja trójstronna działają najlepiej na Litwie, a źle w Polsce i Turcji. Pracodawcom bułgarskiej i litewskiej branży metalowej rzadko zdarza się utrudniać działalność związkową, dyskryminować pracowników, naruszać procedury rokowań zbiorowych czy stosować bezprawne działania wobec związkowców. Niestety, takie złe praktyki zdarzają się od czasu do czasu w Polsce, Macedonii i Serbii – w tych krajach pracodawcy mają wyraźnie silniejszą pozycję od związkowców i na więcej się im pozwala. Natomiast w Turcji tego rodzaju praktyki są niestety codziennością i aktywność związkowa jest bardzo ryzykowna dla pracowników.



## **The power of information**

Effective exchange as a key to effective  
protection of workers' rights



Siła informacji.

Efektywna komunikacja jako klucz do skutecznej ochrony praw pracowniczych

The sole responsibility lies with the author.

The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



With financial support from the European Union