

**PORA**

**DZIAŁAĆ!**

**JAK ODPOWIEDNIA POLITYKA EUROPEJSKA MOŻE WZMOCNIĆ  
ZNACZENIE NEGOCJACJI ZBIOROWYCH Z WIELOMA PRACODAWCAMI**

**Stan De Spiegelaere**

# ZASTRZEŻENIE:

Niniejszy raport powstał w oparciu o wkład następujących osób:

<b>Dragan Bagić</b>	<b>Anders Kjellberg</b>
<b>Godfrey Baldacchino</b>	<b>Karolien Lenaerts</b>
<b>Wike Been</b>	<b>Vincenzo Maccarrone</b>
<b>Szilvia Borbély</b>	<b>Miguel Martínez Lucio</b>
<b>Manwel Debono</b>	<b>Monika Martišková</b>
<b>Valentina Franca</b>	<b>Torsten Müller</b>
<b>Vera Glassner</b>	<b>Thorsten Schulten</b>
<b>Julia Hofmann</b>	<b>Sertac Sonan</b>
<b>Rafael Ibáñez Rojo</b>	<b>Radu Stochita</b>
<b>Gregoris Ioannou</b>	<b>Adam Šumichrast</b>
<b>Carlos J. Fernández Rodríguez</b>	<b>Adrien Thomas</b>
<b>Paul Jonker-Hoffrén</b>	<b>Aurora Trifv</b>
<b>Marta Kahancová</b>	<b>Sem Vandekerckhove</b>
<b>Ioannis Katsaroumpas</b>	<b>Noah Vangeel</b>
<b>Maarten Keune</b>	<b>Catherine Vincent</b>

Autor jest bardzo wdzięczny za współpracę, wsparcie i informacje zwrotne od wszystkich ekspertów.

**UNI Europa – Europejski Związek Pracowników Usług**

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



Finansowane przez Unię Europejską. Jednak wyrażone tu poglądy i opinie są wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający fundusze nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

# STRESZCZENIE

Europejska dyrektywa o płacy minimalnej daje europejskiemu ruchowi związkowemu historyczną szansę na odbudowanie swojej siły poprzez wzmocnienie negocjacji w sprawie układów zbiorowych. Wszystkie kraje europejskie będą teraz zobowiązane do ochrony i promowania negocjacji w sprawie układów zbiorowych. Tam, gdzie zasięg takich negocjacji jest niższy niż 80%, państwa członkowskie UE będą musiały opracować i wdrożyć plany działania w celu jego zwiększenia.

Ten raport opracowano na podstawie raportów 20 ekspertów krajowych. Przedstawia on szczegółowy przegląd pomysłów na zwiększenie zasięgu negocjacji w sprawie układów zbiorowych, aby pomóc związkom zawodowym w jak najlepszym wykorzystaniu Krajowych Planów Działań. Nie jest on wyczerpujący ani ostateczny.

Nie odzwierciedla też stanowiska UNI Europa, ekspertów czy podmiotów stowarzyszonych UNI Europa. Przedstawia listę pomysłów, które mogą być pożądane lub skuteczne w różnych kontekstach stosunków pracy, chociaż wcale takie być nie muszą.

Pomysły te dotyczą 5 głównych obszarów interwencji:

Po pierwsze, wiele pomysłów odnosi się do potrzeby **wzmocnienia zdolności negocjacyjnych związków zawodowych**. Można to osiągnąć przez usunięcie istniejących barier dla organizowania się w związki zawodowe i ochrony pracowników przed praktykami antyzwiązkowymi. Następnie można zachęcać pracowników

do członkostwa w związkach zawodowych dzięki obniżeniu kosztów przystąpienia: wprowadzeniu zwolnień lub zwrotów podatkowych oraz struktur podobnych do tych z Gandawy. Można też zapewnić związkom zawodowym dostęp do pracowników, obiektów i zasobów na potrzeby działalności związkowej, a także bezpośrednie wsparcie w budowaniu potencjału sektorowych związków zawodowych. Inne propozycje to: wprowadzenie świadczeń tylko dla związków zawodowych, wprowadzenie opłat solidarnościowych, a nawet systemów obowiązkowego członkostwa w związkach zawodowych, a także ponowna regulacja rynku pracy w celu uniknięcia niestabilnych form zatrudnienia.

Druga część dotyczy pracodawców. Podkreśla rolę, jaką **pracodawcy** chętni i zdolni do zapewnienia działalności związkowej odpowiednich warunków odgrywają w zapewnieniu skuteczności takich negocjacji w sprawie układów zbiorowych, a także rolę polityki publicznej w tym zakresie. Polityki wspierające mają rozwiązać problem tego, że organizacje pracodawców często nie mogą prowadzić takich negocjacji i że w systemach wielozakładowych dochodzi do negocjacji fragmentarycznych, co wynika z definicji sektorowych. Inne bardziej sprzyjające polityki uzależniają niektóre korzyści dla przedsiębiorstw (np. ulgi podatkowe, szkolenia, dostęp do subsydiowanego zatrudnienia) od możliwości prowadzenia takich negocjacji. Bardziej zdecydowane propozycje polityczne to obowiązkowe członkostwo w organizacjach pracodawców, co upoważnia do przeprowadzania takich negocjacji.

Po trzecie, polityka publiczna jest ważna w promowaniu **skutecznych procesów takich negocjacji**. Takie polityki mogą zapewniać dostępność dokładnych i kompletnych danych, proponować wymogi informacyjne dla pracodawców i podkreślać zasady negocjacji w dobrej wierze. Mają też przedstawiać zalecenia dotyczące opracowania kart, które określają uczciwe praktyki negocjacyjne. Ustawodawstwo dotyczące strajków uznano za kluczowe dla powodzenia negocjacji. W związku z tym wezwano do reformy przepisów dotyczących strajków. Polityka oparta na zachętach dotyczy projektowania infrastruktury negocjacyjnej, wsparcia finansowego dla negocjacji i wsparcia dla mediacji. Należy jeszcze raz podkreślić, że polityka może uzależnić niektóre korzyści od możliwości podpisywania układów zbiorowych oraz wywrzeć presję polityczną, aby zachęcić do negocjacji sektorowych. Bardziej zdecydowane środki dotyczą obowiązkowych systemów negocjacji, obowiązkowych mediacji, arbitrażu i ustalania standardów sektorowych poprzez regulacje rządowe w przypadku niepowodzenia negocjacji. Polityki te mają ułatwiać negocjacje w zakresie układów zbiorowych, zachęcać do nich i w koniecznych przypadkach je egzekwować, aby zapewnić sprawiedliwe i pomyślne wyniki.

Po czwarte, negocjacje zbiorowe mogą być promowane poprzez zapewnienie tego, że **układy zbiorowe pracy staną się skutecznymi instrumentami regulacyjnymi**. W tym celu polityka publiczna może wykorzystać kilka strategii, aby zwiększyć ich znaczenie. Polityka mogłaby na przykład wyjaśnić status prawny i wymagania dotyczące umów sektorowych, zapewnić zasadę przychylności i ustanowić jasną hierarchię norm. Polityka rozszerzania zakresu jest uznawana za bardzo silny czynnik zwiększający zakres układów zbiorowych pracy. Sugestie dotyczą ograniczenia uznaniowości administracyjnej i politycznej, automatycznego przedłużania i uwzględniania kryteriów jakościowych. Inne środki obejmują ograniczenie stosowania klauzul opt-out,

tworzenie dobrowolnych kart w regionach bez jasnych przepisów dotyczących porozumień wielozakładowych oraz wykorzystywanie zamówień publicznych do zachęcania do negocjacji sektorowych. Bardziej wiążące środki to zwiększenie egzekwowalności umów w wyspecjalizowanych sądach pracy, poprawa ogólnego egzekwowania i wykorzystanie służb kontroli społecznej do monitorowania zgodności.

W ostatniej części skupiono się na znaczeniu **kultury**, jako że kulturowa akceptacja (wielozakładowych) układów zbiorowych pracy odgrywa kluczową rolę w ich rozpowszechnianiu. Decydenci mogą wpływać na tę perspektywę kulturową za pomocą różnych środków, takich jak ustanowienie mechanizmów monitorowania w celu śledzenia zakresu i treści negocjacji zbiorowych, zapewnienie dwustronnych lub trójstronnych struktur organów monitorujących oraz zapewnienie finansowania badań nad dialogiem społecznym i negocjacjami zbiorowymi. Edukacja przyczynia się również do kształtowania postaw kulturowych, w których dialog społeczny może być bardziej dostępny dzięki publicznemu systemowi edukacji i kursom zarządzania przedsiębiorstwem. Kampanie publiczne na temat korzyści płynących z negocjacji dotyczących układów zbiorowych z udziałem nietradycyjnych podmiotów, takich jak organizacje pozarządowe, dziennikarze i aktywiści, mogą również promować pozytywną kulturę dotyczącą dobrych warunków pracy i prawa do prowadzenia negocjacji dotyczących układów zbiorowych.

# WPROWADZENIE

“ Oczekuje się, że państwa członkowskie, w których zasięg układów zbiorowych wynosi poniżej 80%, ustanowią je [krajowe plany działania] do końca 2025 r.

(raport grupy ekspertów)

”

W 2025 r. urzędnicy służby cywilnej w większości państw członkowskich UE będą zajęci opracowywaniem krajowych planów działania mających na celu wzmocnienie układów zbiorowych i zapewnienie ich szerszego zasięgu. Bez wątplenia po raz pierwszy w historii tak wiele krajów europejskich będzie prawnie zobowiązanych do przemyślenia, rozważenia i zaplanowania konkretnych działań i środków, których celem ma być wzmocnienie związków zawodowych i organizacji pracodawców w negocjowaniu porozumień dla pracowników.

Jest to wyjątkowa okazja dla europejskiego ruchu związkowego, by wreszcie zacząć pracować nad odbudową ram układów zbiorowych, odzyskać kontrolę nad warunkami pracy i płacami oraz wzmocnić demokrację w miejscu pracy. Wyzwaniem jest teraz jak najlepsze wykorzystanie tej szansy.

Wykorzystanie tego momentu wymaga wpływów i władzy politycznej oraz pomysłów. Wpływy i władza polityczna są potrzebne, aby zapewnić, że ta szansa nie stanie się jedynie okazją do kolejnych pozornych działań. Plany należy opracować jako rzeczywiste praktyczne działania promujące układy zbiorowe, a nie tylko jako próbę odhaczenia najważniejszych punktów.

Jednak oprócz wpływów i władzy politycznej potrzebne są również **pomysły**. Pomysły, alternatywy i warianty strategiczne są sposobem na przełożenie woli politycznej na skuteczne interwencje polityczne i zmiany dla pracowników.

Celem niniejszego raportu jest wniesienie wkładu w „ideową” część tej debaty. W oparciu o opinie ekspertów z całej UE w niniejszym raporcie wymieniono i krótko omówiono szeroki zakres sugestii

## ZASTRZEŻENIE:

Celem niniejszego raportu jest **zainicjowanie dyskusji**, która będzie punktem wyjścia dla związków zawodowych i decydentów politycznych rozważających pozytywne rozwiązania w zakresie układów zbiorowych pozwalających na znalezienie inspiracji, którą następnie będzie można przełożyć na najbardziej skuteczne strategie polityczne obowiązujące na szczeblu krajowym. Raport nie ma zatem na celu zajęcia stanowiska w sprawie konieczności lub celowości niektórych wariantów strategicznych. Nie rości sobie również pretensji do bycia wyczerpującą lub ostateczną odpowiedzią na ten problem. I oczywiście w niniejszym raporcie autor nie chce też sugerować, że wszystkie rozwiązania muszą wynikać z interwencji politycznych. Organizacja związków zawodowych pozostaje kluczowym czynnikiem wzmacniającym układy zbiorowe.

i wariantów strategicznych, które w niektórych kontekstach mogą prowadzić do silniejszych układów zbiorowych.

Pozostała część opracowania podsumowującego debatę ma następującą strukturę. Pierwsza część zawiera przegląd metodologii i ram analitycznych wykorzystanych w niniejszym raporcie. W kolejnych częściach omówione zostaną po kolei różne działy tych ram, wraz z szeregiem pomysłów politycznych przedstawionych i omówionych w poszczególnych kategoriach.

# METODA

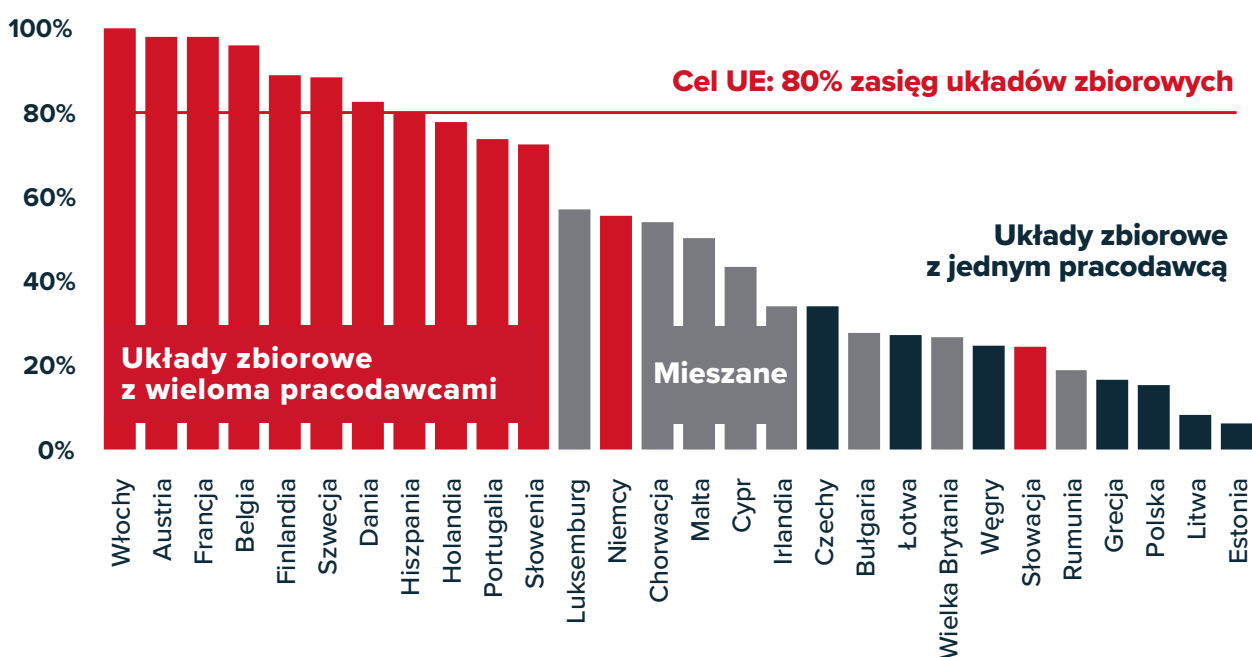
Niniejsze opracowanie podsumowujące debatę jest częścią większego projektu finansowanego przez UE o nazwie „Podnoszenie poziomu: Podtrzymywanie i rozwijanie układów zbiorowych w sektorze usług”. Projekt trwa od sierpnia 2022 r. do sierpnia 2024 r., a jego celem jest identyfikacja strategii i możliwości wzmocnienia układów zbiorowych poprzez strategie związków zawodowych i interwencje polityczne.

Główny nacisk położono na **rozwój układów zbiorowych z wieloma pracodawcami**, biorąc pod uwagę, że rozwój negocjacji zbiorowych z wieloma pracodawcami (lub negocjacji sektorowych) jest **warunkiem koniecznym** do osiągnięcia wskaźnika zasięgu układów zbiorowych powyżej 80%. I faktycznie poniższy wykres pokazuje, że żaden kraj bez syste-

mów negocjacji z wieloma pracodawcami nie osiąga tego poziomu zasięgu, podczas gdy wszystkie kraje z zasięgiem na poziomie 80% lub wyższym mają takie systemy.

Ponadto zasięg układów zbiorowych w sektorach usługowych (zob. rysunek 2) jest średnio niższy niż w innych sektorach, takich jak usługi użyteczności publicznej, produkcja czy transport. Biorąc pod uwagę, że odsetek pracowników w tych sektorach jest wysoki i stale rośnie, oznacza to, że osiągnięcie 80% wskaźnika zasięgu będzie wymagało szczególnego wysiłku, aby sprostać wyzwaniom związanym z układami zbiorowymi w sektorach usług. Krajowe plany działania będą zatem musiały zapewnić ukierunkowane rozwiązania dla tych wyzwań.

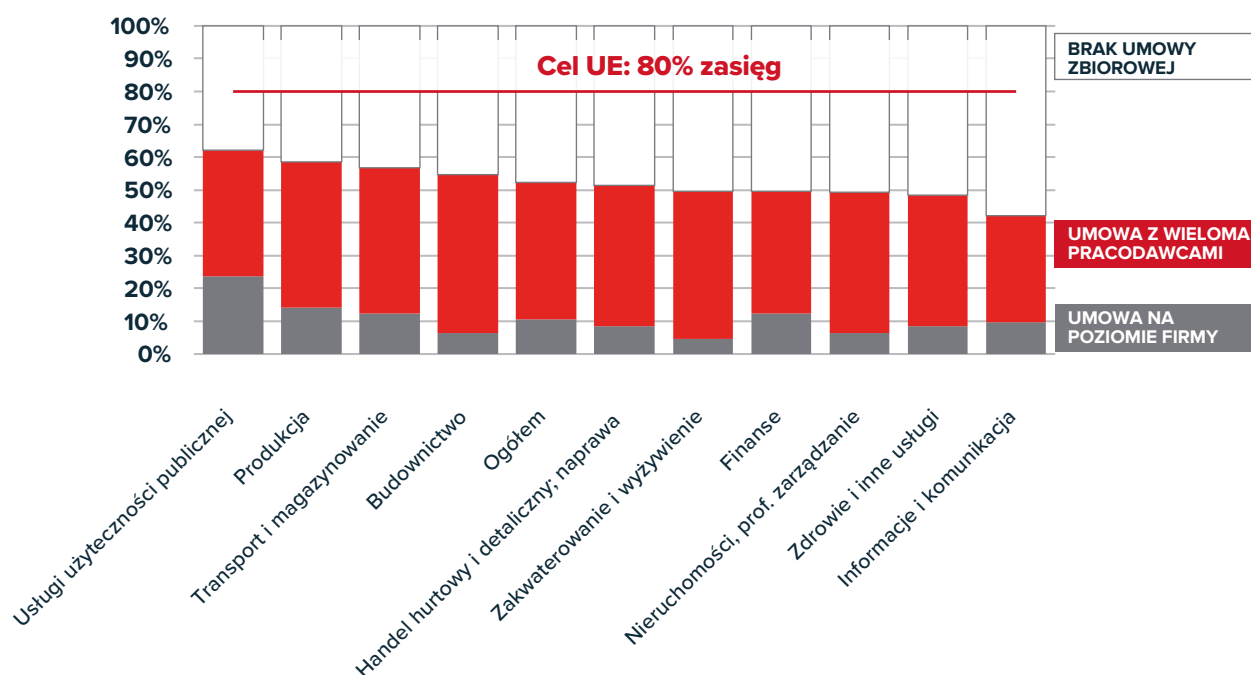
## Zasięg układów zbiorowych



Rysunek 1 — Zasięg układów zbiorowych w poszczególnych krajach

Źródło: ICTWSS, ostatni rok

## Zasięg układów zbiorowych według sektorów



Rysunek 2 — Zasięg układów zbiorowych według sektorów

Źródło: Wouter Zwysen (Europejski Instytut Związków Zawodowych, ETUI),

szacunki na podstawie badania struktury zarobków, fala 2018

Uwaga: uśrednione dla 18 krajów UE (BE, BG, CY, CZ, DE, EE, ES, FI, FR, HU, IT, LT, LV, NL, PL, PT, SE, SK),

każdy kraj z taką samą wagą. Tylko spółki kontrolowane prywatnie.

W związku z tym UNI-Europa bada, w jaki sposób związki zawodowe i decydenci polityczni mogą działać na rzecz rozwoju układów zbiorowych z wieloma pracodawcami mających na celu wzmocnienie i rozszerzenie zasięgu negocjacji w bardziej ogólnym ujęciu.

Niniejsze opracowanie podsumowujące debatę jest częścią strumienia roboczego skupiającego się na **interwencjach politycznych**. Eksperti ze wszystkich krajów UE zostali zaproszeni do przedstawienia krótkich opracowań z konkretnymi propozycjami wzmocnienia układów zbiorowych (z wieloma) pracodawcami w swoich krajach.

W sumie z tego zaproszenia skorzystali eksperci z 20 krajów, który podzielili się swoimi przemyśleniami podczas internetowych warsztatów eksperckich. Na podstawie tych eksperckich opinii organizacja UNI-Europa opracowała ramy analityczne, które próbują stworzyć strukturę dla bogactwa pomysłów na rozwiązania polityczne zawartych w tych propozycjach.

Poniższy tekst opiera się (prawie) wyłącznie na otrzymanych opiniach ekspertów.

# RAMY ANALITYCZNE

Niniejszy raport wykorzystuje ramy analityczne przedstawione poniżej do uporządkowania niezliczonych pomysłów i propozycji, które zgłoszono.

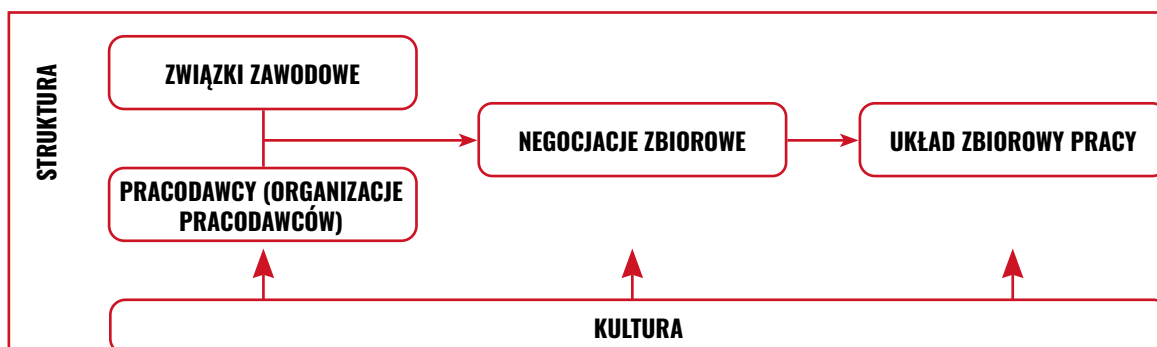
Ramy te opierają się na spostrzeżeniu, że interwencje polityczne mogą koncentrować się zarówno na kwestiach **strukturalnych**, jak i **kulturowych**. Podczas gdy interwencje strukturalne odnoszą się do konkretnych zmian w strukturze rokowań zbiorowych, celem interwencji kulturowych jest odniesienie się do społecznego zrozumienia i konsensusu w sprawie wartości i konieczności zawierania układów zbiorowych.

W ramach **środków strukturalnych** ramy rozróżniają rozwiązania koncentrujące się na wzmocnieniu **możliwości podmiotów** w trakcie negocjacji zbiorowych (związków zawodowych, pracodawców i organizacji pracodawców), środki, które zapewniają **strukturę** procesu negocjacji zbiorowych i wreszcie rozwiązania skupiające się na wdrażaniu i **wpływie** wypracowanych umów zbiorowych.

W związku z tym ramy określają pięć szerokich obszarów interwencji. Następnie ramy proponują rozróżnienie

między trzema różnymi **filozofiami interwencji** w tych obszarach. Po pierwsze są to strategię polityki, które **umożliwiają** podmiotom negocjowanie lub organizowanie się. Te zasady polityki zasadniczo koncentrują się na usuwaniu barier dla negocjacji zbiorowych lub na zapewnianiu możliwości w tym zakresie. Po drugie istnieje szereg strategii politycznych skupiających się na jawnym zachęcaniu podmiotów do organizowania się i na układach zbiorowych. Polityka ta jest przysłowiową **marchewką**, która ma zachęcać podmioty do podejmowania działań. Po trzecie szereg zasad polityki koncentruje się bardziej na wymuszaniu negocjacji zbiorowych lub organizowaniu ich w drodze ustalania obowiązkowych wymogów. W tym samym przysłowiowym sensie można je nazwać podejściem **kija**.

Chociaż te ramy analityczne zapewniają pewną strukturę dyskusji i wariantów strategicznych, nie są one idealnym narzędziem naukowym. Wiele z omawianych środków politycznych można sklasyfikować w kilku obszarach i obejmują one zarówno elementy umożliwiające negocjacje, zachęcające do nich, jak i narzucające taki obowiązek.



Rysunek 3 — Ramy analityczne



## **SKUPIENIE SIĘ NA POLITYCE, A NIE NA STRATEGII ZWIĄZKOWEJ**

Oczywiste jest, że pracownicy, związki zawodowe, pracodawcy i organizacje samych pracodawców mają duży wpływ na zakres i zasięg układów zbiorowych. Dzięki własnym strategiom mogą one zwiększać liczbę członków, obejmować różne sektory, zawierać szersze porozumienia itp. Chociaż strategie te są ważne, wykraczają one poza zakres niniejszego opracowania podsumowującego debatę. Niniejsze opracowanie podsumowujące debatę koncentruje się wyłącznie na inicjatywach politycznych mających na celu wzmocnienie układów zbiorowych.



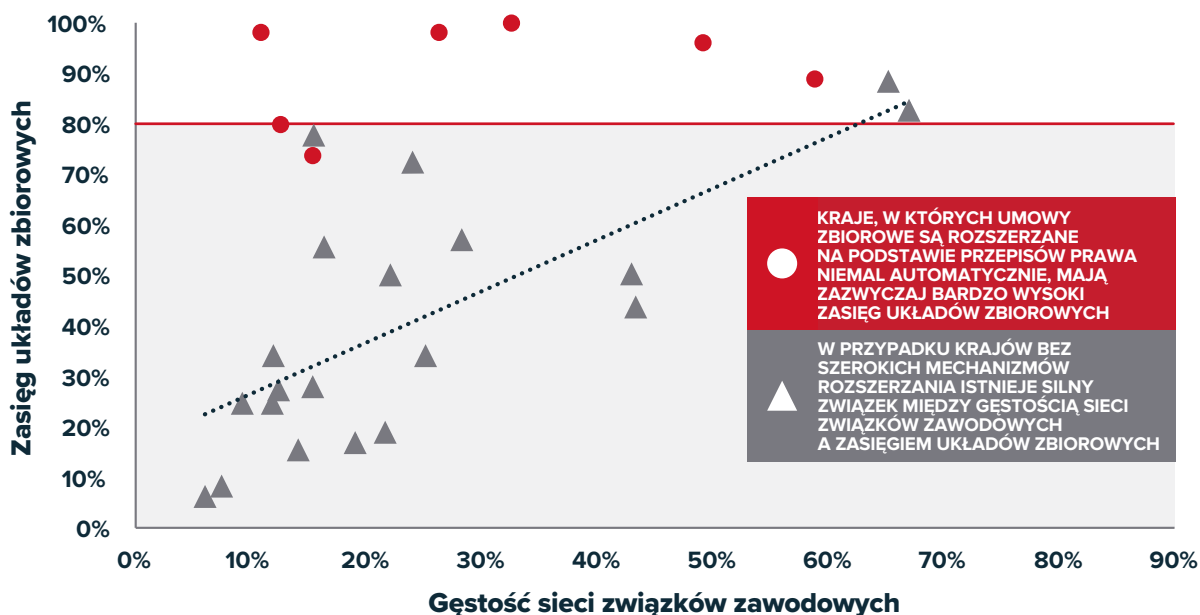
# ZWIĄZKI ZAWODOWE

Europejska dyrektywa w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych definiuje rokowania zbiorowe jako „wszelkie negocjacje, które odbywają się zgodnie z prawem krajowym i praktykami krajowymi poszczególnych państw członkowskich między pracodawcą, grupą pracodawców lub co najmniej jedną organizacją pracodawców, z jednej strony, a co najmniej jednym związkiem zawodowym, z drugiej strony, w celu określenia warunków pracy i zatrudnienia”.

Z definicji tej jasno wynika, że związki zawodowe odgrywają kluczową rolę w negocjacjach zbiorowych. W związku z tym umożliwienie organizowania związków zawodowych i promowanie członkostwa w związkach zawodowych poprzez ułatwienia lub obowiązkowe wymogi może sprzyjać podejmowaniu negocjacji zbiorowych.

Tę samą zależność można zaobserwować na wykresie na rys. 2 pokazującym związek między gęstością sieci związków zawodowych (na osi x) a zasięgiem układów zbiorowych (na osi y) w krajach z szerokimi systemami (kropki) i bez szerokich systemów (trójkąty), dzięki którym porozumienia sektorowe są stosowane powszechnie (mechanizmy rozszerzania). Jak widać, istnieje silny związek między członkostwem w związkach zawodowych a zasięgiem układów zbiorowych w tej drugiej grupie krajów.

Oznacza to, że promowanie członkostwa w związkach zawodowych jest jednym z głównych sposobów na osiągnięcie progu 80% pod względem zasięgu układów zbiorowych.



ICTWSS, ostatni rok dostępnych danych

Rysunek 4 – Zależność między gęstością sieci związków zawodowych a zasięgiem układów zbiorowych

## UMOŻLIWIANIE

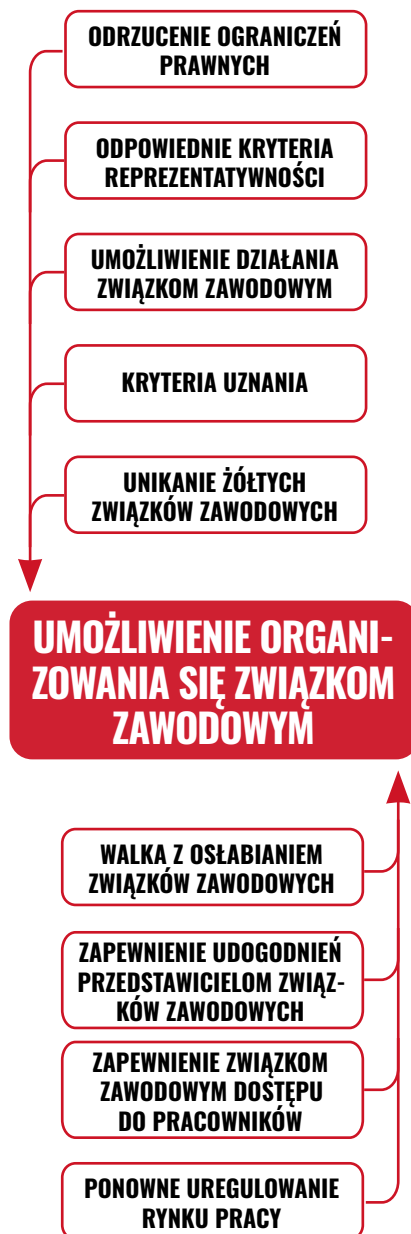
Pierwszy zestaw interwencji politycznych mających na celu budowanie siły związków zawodowych koncentruje się na **umożliwianiu** zakładania związków zawodowych. W wielu krajach organizacje związkowe napotykały szereg przeszkód instytucjonalnych i trudności innego rodzaju. Polityka powinna w pierwszej kolejności usuwać bariery utrudniające pracownikom łączenie sił w związkach zawodowych.

W tym celu należy zrewidować **ograniczenia prawne** dotyczące tego, którzy pracownicy mogą wstąpić do związku i w jaki sposób powinni to zrobić lub nadmierne uregulowania w zakresie struktury i działania związków zawodowych i zaprojektować te przepisy w taki sposób, aby raczej ułatwiać, niż hamować organizowanie się związków zawodowych.

Niektóre z tych ograniczeń prawnych odnoszą się do często ustalanych progów **reprezentatywności**. Decydenci polityczni stoją tutaj przed pewnym dylematem. Z jednej strony progi powinny zapewniać związkowi zawodowemu wystarczająco szeroki mandat do negocjowania w imieniu całej załogi, a tym samym zapobiegać powstawaniu tak zwanych żółtych związków. Jednak progi te nie powinny być zbyt wysokie, gdyż skutecznie uniemożliwiłoby to tworzenie jakichkolwiek organizacji związkowych lub praktycznie zastopowały tworzenie nowych związków zawodowych (zob. na przykład propozycja belgijska). Koncepcje polityczne dotyczące kryteriów reprezentatywności zawarte w eksperckich opiniach odnoszą się głównie do obniżenia zbyt wysokich progów (np. propozycja Cypru) lub zmniejszenia ich złożoności (np. stanowisko Węgier). Sugestia ekspertów z Chorwacji, aby zwiększyć zainteresowanie związków zawodowych rokowaniami sektorowymi, mogłaby mieć na celu automatyczne nadanie statusu reprezentatywności na szczeblu przedsiębiorstwa związkowi zawodowemu, które zawarły porozumienie sektorowe (i są reprezentatywne na tym szczeblu).

Jednak niektóre opinie (np. słoweńska) również sugerują umiarkowane podniesienie progów, aby uniknąć rozdrobnienia organizacji związkowych i zachęcić związki do łączenia się w większe formacje.

Austriaccy eksperci podkreślili również wartość posiadania dużych zróżnicowanych związków zawodowych i niezbyt dużej konkurencji między poszczególnymi organizacjami związkowymi.



W szczególności w przypadku rokowań z wieloma pracodawcami lub negocjacji sektorowych **obecność związku zawodowego** wydaje się warunkiem wstępnym skutecznych negocjacji. Jeśli związki zawodowe istnieją tylko na szczeblu przedsiębiorstwa bez żadnej koordynacji sektorowej, nie można oczekiwać, że negocjacje będą prowadzone na poziomie ponadzakładowym.

Jednym ze sposobów uelastycznienia kryteriów reprezentatywności jest praca z równoległym systemem **dobrowolnego uznawania**, jak ma to miejsce w niektórych sektorach na Malcie. W tym kraju szereg pracodawców nadal ma umowy zbiorowe ze związkami zawodowymi, nawet jeśli nie spełniają już oni oficjalnego progu uznania (tj. 50% +1 pracownik). Niedawne zmiany legislacyjne w Rumunii przewidują podobny system.

Tam, gdzie progów nie ustalono lub są one zbyt niskie, kraje mogą stanąć przed wyzwaniem negocjacji zbiorowych prowadzonych przez tzw. **żółte związki**. W związku z tym wielu ekspertów przedstawiło pomysły na walkę z takimi żółtymi związkami poprzez nałożenie warunków na niektóre wewnętrzne regulacje związków zawodowych, aby uniknąć skupiania się przez nie wyłącznie na świadczeniu usług (np. w opinii chorwackiej), zaostrzenie kryteriów prawnych dotyczących angażowania się w negocjacje zbiorowe (np. według Grecji) oraz inne środki (np. opinia holenderska).

Kiedy pracownicy próbują wstąpić do związków zawodowych, często spotykają się z mniej lub bardziej subtelnymi formami **utrudniania zrzeszania się w związkach lub osłabiania związków zawodowych**. Pracodawcy stosują różne metody, aby zniechęcić pracowników do wstępowania do związków zawodowych. Jednak w wielu krajach europejskich pakti społeczne i ogólne założenia są takie, że pracodawcy powinni pozostać neutralni w odniesieniu do pracowników wstępujących do związków zawodowych i nie powinni bezpośrednio lub pośrednio uniemożliwiać pracownikom zrzeszania się w związkach zawodowych. Rzeczywistość w firmach jest jednak często inna. W związku z tym wielu ekspertów krajowych sugeruje środki mające na celu „zwalczanie zastraszania” (np. eksperci z Belgii) lub podjęcie środków przeciwko osłabianiu związków zawodowych (np. w opinii niemieckiej).

W wielu propozycjach sugerowano wzmocnienie ochrony prawnej przedstawicieli związków zawodowych i osób rozpoczynających organizowanie związku zawodowego przed zwolnieniem z pracy z tego powodu. Czeska opinia odnosi się do ochrony prawnej sygnalistów, która powinna być wykorzystywana do ujawniania przypadków zastraszania skierowanego przeciwko związkom zawodowym i do ochrony aktywnych członków związków zawodowych. Słowaccy eksperci sugerują również rozważenie ustawodawstwa, które pozwoliłoby związkom zawodowym na organizowanie się i składanie wniosków o rejestrację w całkowitej tajemnicy, aby uniknąć wczesnych działań odwetowych ze strony pracodawców. Zaproponowano również sankcje karne dla pracodawców, którzy naruszają prawo do organizowania związków zawodowych i angażują się w osłabianie ich siły.

Francuska opinia wskazuje również na przeszkodę, która może uniemożliwić pracownikom członkostwo w związkach zawodowych, nie mówiąc już o aktywnych działaczach związkowych, pod względem wpływu, jaki może to mieć na możliwości dalszej kariery zawodowej. Pomoc w tym może polityka walki z dyskryminacją

ze względu na działalność związkową i zapewnienie ścieżek kariery dla działaczy związkowych. Pierwszym krokiem powinno być przeprowadzenie odpowiednich badań w celu ustalenia zakresu tego problemu.

Ponadto polityka może umożliwić organizowanie się związków zawodowych poprzez zapewnienie przedstawicielom związków odpowiednich **udogodnień i zasobów**. W zależności od wielkości firmy lub liczby członków przedstawiciele związku powinni mieć wystarczająco dużo czasu i zasobów, aby zarządzać związkiem i odpowiednio go organizować. Polityka może przewidywać czas wolny od pracy na obowiązki związkowe, możliwość korzystania ze sprzętu firmowego (komputery, biura) na potrzeby prowadzenia działalności związkowej oraz dostęp do porad ekspertów. W związku z tym czeski eksperci proponują wdrożenie systemu słowackiego, w którym wynagrodzenie przedstawicieli związków zawodowych jest częściowo uzależnione od liczby pracowników, których reprezentują. Jednym z udogodnień przewidzianych dla przedstawicieli związków zawodowych w miejscu pracy może być udział we wdrażaniu nowych pracowników do pracy, w którego trakcie związek zawodowy może informować pracowników o ich prawach i możliwościach zgłaszania się do związku zawodowego po pomoc (a jednocześnie zapraszać ich do wstąpienia w szeregi związku).

Innym udogodnieniem dla przedstawicieli związków zawodowych jest **dostęp do pracowników**, zwłaszcza w sytuacji, gdy praca w dużej mierze odbywa się w sposób zdalny, rozproszony lub mobilny. Cypryjczycy sugerują zatem zmiany legislacyjne, które ułatwiłyby związkom zawodowym dostęp do załogi. Podobną opinię wyrażają eksperci irlandzcy, odnosząc się do dyrektywy w sprawie adekwatnego wynagrodzenia minimalnego, proponując wprowadzenie prawa przedstawicieli związków zawodowych do spotykania się z pracownikami (członkami związków i osobami niebędącymi członkami organizacji związkowej) w celu konsultowania się z nimi, dostarczania im informacji i rekrutowania nowych członków. Propozycja niemiecka również przewiduje przepisy, które umożliwiłyby związkom zawodowym dostęp do pracowników.

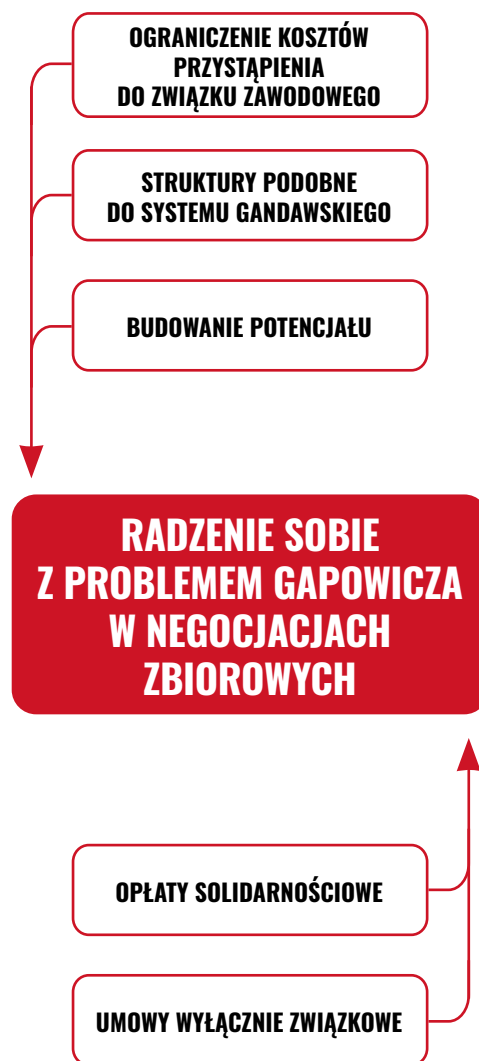
Szwedzi koncentrują się na roli związków zawodowych w reprezentowaniu pracowników wymagających szczególnej ochrony, takich jak pracownicy delegowani. Biorąc pod uwagę, że rzadko są oni członkami związków zawodowych, organizacje związkowe nie mają dostępu do ich miejsc pracy. Chociaż częściowe rozwiązanie stanowią związkowi pełnomocnicy ds. bezpieczeństwa na szczeblu regionalnym, powinni oni również mieć dostęp do miejsc pracy i pracowników.

Wreszcie duża liczba propozycji odnosi się do **ponownego uregulowania rynku pracy**. Wzrost elastycznego i niepewnego zatrudnienia ma znaczący wpływ na organizację związków zawodowych, ponieważ pracownicy tymczasowi często niechętnie wstępują do związków zawodowych lub mniej chętnie angażują się w lokalne organizacje związkowe, ponieważ mogą wkrótce opuścić firmę. Zmniejszenie rozmiaru elastycznego rynku pracy może zatem pośrednio promować członkostwo w związkach zawodowych. Ponowne uregulowanie rynku pracy odnosi się do ograniczenia elastycznych form pracy (np. opinia z Holandii, Słowacji, Szwecji), wstrzymanie prywatyzacji sektora publicznego (np. eksperci z Holandii, Szwecji), walki z bezrobociem (np. propozycja szwedzka), zwalczanie fikcyjnego samozatrudnienia (np. eksperci ze Szwecji) oraz wprowadzenie strategii politycznych mających na celu ograniczenie niepewnego charakteru niektórych kategorii pracowników, takich jak migranci, osoby ubiegające się o azyl i pracownicy nieposiadający dokumentów (np. opinia Szwecji).

## ZACHĘTA (MARCHEWKA)

O ile umożliwienie organizowania się związków zawodowych jest konieczne i przydatne do promowania negocjacji zbiorowych, to samo w sobie często nie wystarcza. W większości struktur rokowań zbiorowych, a w szczególności w systemach obejmujących wielu pracodawców lub rokowaniach sektorowych, występuje problem tak zwanego **gapowicza**. Gdy pracownicy wstępują do związków zawodowych i negocjują silne umowy zbiorowe, korzyści te dotyczą zarówno pracowników zrzeszonych, jak i niezrzeszonych. Osoby niebędące członkami związków zawodowych mogą zatem „bezpłatnie skorzystać” z wysiłków i zasobów zainwestowanych przez członków związku w negocjacje zbiorowe.

**Ograniczenie kosztów przystąpienia do związku zawodowego.** Aby ograniczyć lub zrekompensować problem gapowicza, można podjąć działania promujące członkostwo w związkach i/lub obniżające koszty przystąpienia do związku zawodowego. W niektórych krajach, takich jak Belgia, składki członkowskie związków zawodowych są częściowo kompensowane przez roczne nieopodatkowane ulgi związkowe. Ulgi te mogą pokryć znaczną część rocznych opłat członkowskich. Obecnie są one zazwyczaj negocjowane w ramach sektorowych lub zakładowych umów zbiorowych, a zatem są finansowane przez pracodawcę (lub pracodawców). Propozycja belgijskich ekspertów sprawiłaby, że system ten miałby bardziej powszechne zastosowanie i byłby finansowany za pośrednictwem swego rodzaju funduszu zbiorowego. Podobny system został



zapropionowany przez cypryjskiego eksperta. Holenderski specjalista zasugerował bezpłatne członkostwo w związkach zawodowych, podczas gdy niemieccy, szwedzcy i irlandzcy eksperci zasugerowali obniżenie podatku z tytułu składek członkowskich w związkach zawodowych.

**Struktury podobne do systemu gandawskiego.** Do członkostwa w związkach zawodowych można również zachęcać za pomocą środków pozafinansowych. Najbardziej oczywistym przykładem jest system gandawski, w którym związki zawodowe są odpowiedzialne za opłacanie składek dla bezrobotnych. Pracownicy, którzy chcą otrzymywać zasiłek dla bezrobotnych, muszą być członkami związku zawodowego lub organizacji zbliżonej do związku zawodowego. Zapewnia to związkom zawodowym nowych członków, a także bezpośredni kontakt z dużą liczbą pracowników na potrzeby przyszłego członkostwa lub potrzeb organizacji związkowej. Lżejszą wersją systemu gandawskiego jest każda struktura, która obejmuje związki zawodowe jako dostawców

usług dla pracowników. Przykładowo kraje mogą angażować związki zawodowe we (wspierane przez rząd) doradztwo zawodowe, edukację dorosłych i edukację zawodową, usługi związane z chorobami zawodowymi lub usługi emerytalne. Takie struktury zaproponowano w opiniach ekspertów (np. z Belgii) w celu stworzenia korzystnego środowiska, w którym związki zawodowe mogą organizować swoją działalność.

### **Budowanie potencjału związków zawodowych.**

Oprócz wzmocnienia związków zawodowych poprzez zwiększanie liczby ich członków związki można także wspierać poprzez bezpośrednie inicjatywy budowania ich potencjału. W Austrii pracownicy automatycznie stają się członkami Izby Pracy. Chociaż Izba Pracy nie jest związkiem zawodowym, wspiera związki zawodowe w ich działaniach rzeczniczych i oferuje bezpośrednie wsparcie eksperckie w negocjacjach zbiorowych. Zapewnia również szereg korzyści pracownikom, takich jak bezpłatne porady prawne i ochrona prawna w sądach pracy. Wielu ekspertów sugeruje bezpośrednie finansowanie działalności związków zawodowych (w trudnych sektorach) poprzez finansowanie projektów (np. specjalistów z Chorwacji), podczas gdy inni eksperci sugerują raczej pośrednie sposoby budowania potencjału, takie jak finansowane przez państwo szkolenia dla działaczy związkowych zaangażowanych w negocjacje zbiorowe (np. opinia Francji, Irlandii).

**Opłaty solidarnościowe.** Bardziej bezpośrednim sposobem rozwiązania problemu gapowicza w negocjacjach zbiorowych jest wprowadzenie pewnej formy opłaty solidarnościowej. W takim systemie pracownicy objęci umową zbiorową (a zatem czerpiący z niej korzyści) w taki czy inny sposób przyczyniają się do jego ustanowienia, wspierając finansowo związki zawodowe. Taka opłata solidarnościowa lub negocjacyjna została zaproponowana przez eksperta rumuńskiego, który zasugerował, że składka powinna być wpłacana na „fundusz negocjacyjny”, który mógłby być następnie wykorzystywany przez związki zawodowe do uzyskania wsparcia ekspertów podczas rokowań.

**Umowy wyłącznie związkowe.** Innym sposobem na rozwiązanie problemu gapowicza są umowy zawierane wyłącznie przez związki zawodowe. Oznacza to, że umowy zbiorowe wynegocjowane przez związki zawodowe miałyby zastosowanie wyłącznie do ich członków. Pracownicy niebędący członkami związków zawodowych nie skorzystaliby z praw i obowiązków zawartych w porozumieniu. Takie umowy są nielegalne w większości krajów, ponieważ mogą prowadzić do nieuzasadnionej dyskryminacji i nierównego wynagrodzenia za

taką samą pracę. Jednak w wielu krajach świadczenia dotyczące tylko związków zawodowych mogą być w ograniczonym zakresie zawarte w umowach zbiorowych (np. w Niemczech, wraz z propozycjami rozszerzenia tego zakresu). W niektórych innych krajach tego typu środki zostały niedawno wprowadzone, aby promować członkostwo w związkach zawodowych, jak na przykład w Chorwacji, gdzie dodatkowo przepisy te zostały uznane przez Trybunał Konstytucyjny za niezgodne z konstytucją. Wspomina się o tym w opiniach niektórych ekspertów (np. z Czech), ale również ocenia się, że potencjał tego rozwiązania jest raczej ograniczony.

Co ważne, wszystkie te propozycje koncentrują się na inicjatywach politycznych, które mogłyby promować członkostwo w związkach zawodowych. Nie ulega wątpliwości, że same związki zawodowe mogą wykorzystywać wiele innych skutecznych strategii pozwalających na zwiększenie liczby swoich członków, począwszy od strategii organizacyjnych, organizacji na poziomie społeczności, poprawy usług, skupienia się na określonych sektorach itp. Chociaż strategie te wykraczają poza zakres niniejszego opracowania podsumowującego debatę, zostały one zasugerowane przez wielu ekspertów współpracujących przy jego tworzeniu.

## **PRZYMUS — KIJ**

Członkostwo w związkach zawodowych i ich siła organizacyjna mogą również ulec poprawie dzięki inicjatywom politycznym tworzącym pewien przymus. W tym przypadku polityka nie tylko zachęca do zrzeszania się w związkach zawodowych, ale wręcz nakłada taki obowiązek (w mniejszym lub większym stopniu).

Doskonałym przykładem jest tu austriacki system Izby Pracy. Każdy pracownik jest z definicji członkiem Izby Pracy, która nie funkcjonuje jako związek zawodowy, ale wspiera pracowników poprzez szkolenia, informacje eksperckie, a także porady prawne i wsparcie.

W tym samym kierunku idą pomysły pojawiające się w opiniach ekspertów maltańskich i holenderskich, którzy przewidują system domyślnego członkostwa w związkach zawodowych. Zgodnie z tą propozycją pracownicy powinni być z definicji zrzeszeni w związkach zawodowych, ale powinna też istnieć możliwość rezygnacji z członkostwa. Ta rezygnacja oznaczałaby, że ich składki (zakładając, że byłyby płacone za pośrednictwem ich zeznań podatkowych) byłyby przekazywane na szkolenia pracowników lub podobne organizacje.

# PRACODAWCY

Rokowania zbiorowe przybierają formę negocjacji pomiędzy pracownikami i związkami zawodowymi z jednej strony a pracodawcami i ich organizacjami z drugiej strony. Wynika z tego, że bez chętnych i zdolnych do ich podjęcia pracodawców negocjacje na szczeblu przedsiębiorstwa są trudne lub niemożliwe. Podobnie rokowania zbiorowe na szczeblu sektorowym wymagają pracodawców zorganizowanych w organizacjach, które są chętne, upoważnione i zdolne do negocjowania układów zbiorowych stanowiących wiążące uregulowania dla ich członków.

Polityka publiczna może odgrywać ważną rolę w umożliwieniu pracodawcom organizowania się i negocjowania układów zbiorowych pracy, zachęcaniu ich do tego lub wymaganiu od pracodawców takiego obowiązku.

## UMOŻLIWIENIE

Najważniejsza inicjatywa polityczna z punktu widzenia organizacji pracodawców, a w szczególności organizowania takich struktur, odnosi się do częstego braku organizacji pracodawców posiadających **mandat do prowadzenia negocjacji**. Co więcej, w wielu krajach obserwuje się, że organizacje pracodawców posiadające mandat do podejmowania rokowań coraz częściej zmieniają swoje statuty i stają się organizacjami biznesowymi, które koncentrują się wyłącznie na działalności lobbingsowej (np. w Finlandii, Czechach, na Słowacji i w wielu innych krajach).

Po drugie, **definicja sektorów** jest ważna z punktu widzenia negocjacji z wieloma pracodawcami. Kraje takie jak Francja i Belgia mają gęsty system układów sektorowych, choć definicja tych sektorów czasami prowadzi do raczej fragmentarycznych rokowań ze słabymi organizacjami pracodawców ze względu na ich bardzo specyficzne ukierunkowanie. Z tego powodu rząd francuski rozpoczął w 2017 r. przegląd zakresu układów zbiorowych pracy w oparciu o pięć kryteriów związanych z (1) wielkością sektora, (2) koncentracją organizacji pracodawców, (3) działalnością negocjacyjną, (4) zakresem sektora oraz (5) tym, czy sektorowi udaje się wypełniać swoje zadania szkoleniowe. Hiszpanie

podkreślili również wyzwanie związane z nowymi firmami wielobranżowymi, które trudno jest umieścić w istniejącej organizacji sektorowej.

## ZACHĘTA (MARCHEWKA)

Eksperti krajowi przedstawili szereg pomysłów i propozycji mających na celu wzmocnienie negocjacji zbiorowych poprzez zapewnienie odpowiednich **zachęt** pracodawcom i organizacjom pracodawców. Po pierwsze, pracodawcy muszą zrzeczą się w organizacjach pracodawców. Po drugie, muszą chcieć zaangażować się w negocjacje, a po trzecie, muszą być w stanie to zrobić.

**Zorganizowani:** Po pierwsze, pracodawcy muszą być zrzeczeni w stowarzyszeniach. Aby ich do tego zachęcić, eksperci zasugerowali wykorzystanie krajowych i unijnych **funduszy do tworzenia sieci** między firmami na potrzeby utworzenia organizacji sektorowych (np. propozycja Chorwacji).

**Chętni:** Po drugie, pracodawcy i ich organizacje muszą być **chętni** do zaangażowania się w negocjacje (z wieloma pracodawcami). Podczas gdy również rokowania sektorowe oferują pracodawcom wiele istotnych zalet,



można ze sceptycyzmem podchodzić do negocjacji sektorowych z indywidualnymi pracodawcami i organizacjami zbiorowymi. Inicjatywy w tym obszarze mogą zatem koncentrować się na przekonaniu pracodawców i organizacji pracodawców do zaangażowania się w rokowania.

Jednym ze sposobów na zwiększenie gotowości pracodawców do angażowania się w negocjacje (z wieloma pracodawcami) mogłoby być uzależnienie pewnych **korzyści lub zalet** od istnienia porozumienia zakładowego lub sektorowego. Przykładem tego jest belgijski system premii zbiorowych, który może zaoferować korzyści podatkowe w zależności od tego, czy istnieje odpowiednia umowa zbiorowa. W Finlandii porozumienia na szczeblu przedsiębiorstwa są prawnie możliwe tylko w przypadku przedsiębiorstw, które są członkami organizacji pracodawców, co skutecznie promuje członkostwo w branżowej organizacji pracodawców.

Niektórzy eksperci (np. z Chorwacji, Słowenii, Węgier, Malty) zasugerowali, aby zapewnić pracodawcom dodatkowe zachęty do negocjacji sektorowych, na przykład poprzez oferowanie ulg podatkowych, współfinansowanie szkoleń pracowników lub umożliwienie im **odstępstw** od niektórych przepisów poprzez umowy zbiorowe — na przykład w odniesieniu do godzin pracy.

W kontekście niedoborów na rynku pracy eksperci chorwaccy sugerują również na przykład ułatwienie rekrutacji pracowników zagranicznych w przypadku pracodawców, którzy stosują układy zbiorowe na szczeblu przedsiębiorstwa i/lub branży. W szwedzkiej opinii podano obrazowy przykład sytuacji, w której pewien rodzaj subsydiowanego zatrudnienia (tzw. miejsca pracy w zakładach pracy) jest dostępny wyłącznie dla tych pracodawców, którzy zawarli umowę zbiorową.

**Zdolni:** Po trzecie, organizacje pracodawców również muszą **być w stanie** zaangażować się w negocjacje zbiorowe. Kolejny zestaw pomysłów dotyczy zatem budowania potencjału. Podobnie jak w przypadku związków zawodowych wielu ekspertów zauważa, że organizacjom pracodawców brakuje zdolności, wiedzy specjalistycznej, kompetencji i zasobów, aby zaangażować się w znaczące rokowania z wieloma pracodawcami lub negocjacje sektorowe. W związku z tym pojawiły się sugestie dotyczące zapewnienia szkoleń, zasobów, porad ekspertów i innych rodzajów wsparcia (np. w opiniach zaprezentowanych przez Węgry, Słowenię, Irlandię i inne kraje). Propozycje

obejmowały zwrot organizacjom pracodawców bezpośrednich i pośrednich kosztów negocjacji zbiorowych (np. opinia ze Słowenii). Należy zauważyć, że konieczne jest zapewnienie niezależności organizacji partnerów społecznych, gdy kierowane są do nich określone zasoby.

## PRZYMUS (KIJ)

Możliwe są również bardziej przymusowe interwencje polityczne wobec pracodawców w związku z negocjacjami zbiorowymi. Podobnie jak w przypadku pracowników w Austrii obowiązuje system **obowiązkowego członkostwa** pracodawców w Izbie Handlowej (WKO), która posiada mandat do prowadzenia negocjacji zbiorowych, a tym samym zapewnia bardzo wysoki poziom zasięgu układów zbiorowych. Słowenia miała podobny system do 2006 roku. Po jego zniesieniu kraj doświadczył znacznego spadku zasięgu układów zbiorowych. Takie systemy obowiązkowego członkostwa można również rozważać w innych krajach (zob. na przykład opinia holenderska).

W wielu przedsiębiorstwach zaobserwowano, że organizacje pracodawców na szczeblu sektorowym często nie posiadają **mandatu** do prowadzenia negocjacji zbiorowych w imieniu swoich członków. Organizacje te koncentrują się głównie na lobbingu. Jedną z sugestii dotyczących zachęcania tych organizacji do angażowania się w negocjacje zbiorowe jest uzależnienie możliwości lobbingu od zaangażowania w proces rokowań zbiorowych (na szczeblu sektorowym) (np. propozycja Chorwacji). W przypadku Niemiec, gdzie wiele organizacji pracodawców oferuje specjalne możliwości członkostwa, które wykluczają negocjacje zbiorowe, proponuje się zakazanie tego rodzaju członkostwa. Pierwszym krokiem w kierunku takiego zakazu byłby obowiązek ujawniania tego rodzaju członkostwa.



# PROCES NEGOCJACJI ZBIOROWYCH

Gdy zarówno związki zawodowe, jak i pracodawcy chcą i mogą (lub są zobowiązani) negocjować układ zbiorowy pracy, polityka publiczna może jeszcze bardziej to umożliwić, zachęcić do tego lub nakazać przeprowadzenie skutecznego i udanego procesu rokowań zbiorowych i zakończenia tych negocjacji. Poniższe pomysły na działania polityczne koncentrują się zatem na zapewnieniu, że same negocjacje przebiegną sprawnie i uczciwie oraz doprowadzą do kompromisowego porozumienia.

## UMOŻLIWIENIE

Każdy prawdziwy proces negocjacji zbiorowych musi opierać się na dokładnych, kompletnych i wiarygodnych **danych**, czy to na szczeblu przedsiębiorstwa, sektora czy kraju. Na szczeblu przedsiębiorstwa polityka może obejmować silne zobowiązania pracodawców do dostarczania informacji przed rozpoczęciem negocjacji (np. stanowisko Węgier). Może to wymagać pewnych zmian w zasadach i przepisach dotyczących poufności informacji związanych z procesem negocjacji. Na szczeblu sektorowym tego samego można wymagać od organizacji pracodawców. Ponadto wspierane przez rząd urzędy statystyczne mogą dostarczać regularnych analiz sektorowych. Na szczeblu krajowym urzędy statystyczne powinny dostarczać wiarygodnych i aktualnych informacji na temat zmian produktywności, trendów płacowych, stóp zysku itp.

Wiele krajów stosuje wobec pracodawców ogólne zasady, aby **prowadzić rokowania w dobrej wierze**. Oznacza to, że pracodawcy muszą rozpocząć negocjacje w celu osiągnięcia porozumienia. Z drugiej strony, jeśli rokowania prowadzone są jedynie ze względów formalnych, bez rzeczywistego zamiaru osiągnięcia kompromisu, pracodawcy mogą zostać postawieni przed sądem za naruszenie zasad negocjacji w dobrej wierze. W wielu opiniach sugeruje się wprowadzenie mniej lub bardziej rozwiniętych wersji takich zasad negocjacji w dobrej wierze (np. stanowisko Irlandii, Wielkiej Brytanii). Na przykład francuscy eksperci sugerują opracowanie karty obowiązków w zakresie uczciwych negocjacji (miejsce, postępowanie, proces, przejrzystość itp.).

**Definicja sektorów** jest szczególnie ważna z punktu widzenia negocjacji sektorowych. W dobie zmieniającej się gospodarki, rosnących i malejących sektorów oraz rozwoju firm wielobranżowych (np. Hiszpania) politycy stoją przed ogromnym wyzwaniem zdefiniowania i przededefiniowania sektorów w taki sposób, aby negocjacje zbiorowe skutecznie tworzyły równe szanse dla wolnej konkurencji.

# USTAWODAWSTWO DOTYCZĄCE STRAJKÓW

---

## Negocjacje zbiorowe bez prawa do strajku to zbiorowe żebractwo.

Wynika z tego, że uregulowania dotyczące strajków mają kluczowe znaczenie dla procesu negocjacji zbiorowych. Właściwe regulacje i przepisy odnoszące się do strajków są zatem najważniejszym czynnikiem umożliwiającym skuteczny proces rokowań zbiorowych. Jednak w wielu krajach uregulowania dotyczące strajków raczej ograniczają, niż umożliwiają związkom zawodowym podejmowanie akcji strajkowych. Wielu ekspertów sugeruje zatem zmiany w przepisach dotyczących strajków (np. opinia z Węgier, Rumunii, Wielkiej Brytanii), interwencje prawne względem akcji strajkowych (np. eksperci z Grecji), ostrzeganie przed zbliżającymi się restrykcyjnymi przepisami (np. stanowisko Finlandii) lub po prostu podkreślenie znaczenia zagwarantowania prawa do strajku (np. propozycja Belgii).

Jednak oprócz barier prawnych względem akcji strajkowych wielu ekspertów uważa, że wśród związków zawodowych, liderów związków zawodowych i pracowników brakuje świadomości w zakresie strajków jako narzędzia negocjacji zbiorowych (np. propozycja Chorwacji).

W debacie na temat strajków kluczowe znaczenie ma również umożliwienie strajków **wtórnych i solidarnościowych**. Skandynawski model bardzo wysokiego zasięgu układów zbiorowych był regularnie broniony poprzez stosowanie strajków wtórnych przeciwko firmom, które chcą uniknąć rokowań zbiorowych. W Szwecji mieliśmy niedawno do czynienia z podobnymi działaniami przeciwko firmie Tesla za odmowę przystąpienia do porozumienia branżowego. W rezultacie wiele szwedzkich związków zawodowych przeprowadza wtórne strajki, w których ramach odmawiają pośredniej pracy dla firmy Tesla, np. odmawiając rozładunku samochodów marki Tesla, czy odmawiając sprzątnięcia biur tej firmy itp. Wtórne strajki zostały zatem uznane przez ekspertów za ważną kwestię (np. specjalistów z Finlandii).

## ZACHĘTA (MARCHEWKA)

Jednym ze sposobów, w jaki polityka może zachęcać do negocjacji (z wieloma pracodawcami), jest zaprojektowanie **infrastruktury negocjacyjnej**. Taką infrastrukturą może być na przykład wspierane przez państwo (lub obowiązkowe) forum, na którym pracodawcy i związki zawodowe mogą (lub powinni) spotykać się w celu omówienia różnych kwestii. Fora te mogą być wspierane finansowo i organizacyjnie przez państwo zapewniające zasoby i sekretariat. Sugestie w tym zakresie zostały przedstawione w propozycjach ekspertów z Belgii, Grecji, Węgier, Irlandii i Wielkiej Brytanii. W przypadku Węgier zauważono, że choć początkowo istniało wsparcie polityczne dla ustanowienia komitetów dialogu społecznego, liczba komitetów spadła w ostatnich latach podobnie zresztą, jak i wsparcie polityczne. Jeśli chodzi o Wielką Brytanię, zniesienie komisji płacowych w latach 80. XX w. doprowadziło do znacznego spadku zasięgu układów zbiorowych. Eksperti z Wielkiej Brytanii proponują przywrócenie komisji płacowych w sektorach podatnych na zagrożenia.

Rozpoczęcie negocjacji nie gwarantuje osiągnięcia porozumienia. **Mediacja** może pomóc stronom w osiągnięciu porozumienia w procesie rokowań. Eksperti rządowi mogliby pomóc partnerom społecznym w znalezieniu wspólnej płaszczyzny porozumienia i kompromisu (np. propozycja Luksemburga i Szwecji).

Skuteczne i udane procesy rokowań zbiorowych mogą być również stymulowane przez szereg interwencji politycznych, które **uzależniają świadczenia od zawarcia umowy zbiorowej**, a tym samym pokrywają się z omówionymi wcześniej pomysłami na zachęcanie pracodawców do angażowania się w negocjacje. Niektóre przykłady przytoczone w raportach to cypryjska polityka zapewniania refundacji składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku niektórych pracowników, uzależniona od istnienia lokalnej umowy zbiorowej. Według raportu doprowadziło to do znacznego wzrostu liczby członków związków zawodowych i umów zbiorowych w tym sektorze. W opinii maltańskiej zidentyfikowano kilka możliwych zachęt politycznych do zawierania umów zbiorowych z wieloma pracodawcami. Na przykład firmom, które dołączają do umów z wieloma pracodawcami, podpisują je lub przestrzegają tych umów, mogłyby być przyznawane zachęty podatkowe. Dodatkowo w tych sektorach, w których obowiązują



umowy z wieloma pracodawcami, można by utworzyć fundusze szkoleniowe.

Oprócz ogólnych zachęt wielu ekspertów postrzega **treść** porozumień sektorowych jako potencjalną zachętę dla partnerów społecznych do angażowania się w negocjacje układów zbiorowych (z wieloma pracodawcami). Jeśli partnerzy społeczni negocjują szerszy zakres kwestii niż tylko płace i warunki pracy, może im być łatwiej zawrzeć porozumienia sektorowe (np. opinia Słowenii, Hiszpanii). Polityka może tu odgrywać znaczącą rolę, zachęcając partnerów społecznych do podejmowania negocjacji zbiorowych w wielu kwestiach, takich jak szkolenia, zdrowie i bezpieczeństwo lub ustalenia dotyczące pracy zdalnej, lub im to nakazując (np. propozycja Hiszpanii). W przypadku Francji partnerzy społeczni są zobowiązani do prowadzenia co jakiś czas „otwartych dyskusji” na takie tematy

jak wynagrodzenia, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, ryzyko zawodowe i system klasyfikacji stanowisk. Choć nie są oni zobowiązani do zawarcia porozumienia, często podpisują pewne umowy zbiorowe w tym zakresie na szczeblu sektorowym.

I wreszcie **presja polityczna** może pomóc przekonać partnerów społecznych do negocjowania i zawierania porozumień sektorowych. Przykładowo eksperci francuscy poinformowali o zgłoszonej przez francuskie Ministerstwo Pracy inicjatywie zaproszenia przedstawicieli pracodawców z sektorów, w których (zbiorowo uzgodnione) płace pozostają w tyle, do wyjaśnienia, dlaczego tak się dzieje. W przypadku braku znaczących postępów rząd rozważa uzależnienie niektórych zwolnień z ubezpieczeń społecznych od przestrzegania przepisów dotyczących płacy minimalnej.

## **PRZYMUS (KIJ)**

Proces negocjacji można również zabezpieczyć za pomocą bardziej wiążących środków, które zapewnią, że przy stole negocjacyjnym zasiądą właściwe podmioty, zapewnią obowiązkową mediację lub zagwarantują istnienie rezerwowych przepisów sektorowych w przypadku niepowodzenia negocjacji.

Pierwszym pomysłem w tym kontekście jest polityka, która wprowadza pewną formę **obowiązkowych negocjacji zbiorowych**. Takie rozwiązanie istnieje na szczeblu przedsiębiorstwa i sektora we Francji, gdzie partnerzy społeczni muszą sprawdzać co pięć lat, czy na przykład klasyfikacje stanowisk są nadal aktualne; i gdzie partnerzy społeczni są zobowiązani do podejmowania negocjacji (ale nie do zawierania umów), gdy zbiorowo uzgodnione stawki wynagrodzenia spadają poniżej krajowej płacy minimalnej. Na szczeblu przedsiębiorstwa negocjacje muszą być inicjowane co dwa lata. Co ważne, nie ma obowiązku osiągnięcia porozumienia, a jedynie rozpoczęcia negocjacji. W kilku opiniach uwzględniono propozycje podobnych systemów obowiązkowych negocjacji (np. eksperci z Cypru, Luksemburgu, Holandii).

W sytuacji, kiedy porozumienie jest trudne do osiągnięcia, pomocna może być mediacja, ale nawet w przypadku mediacji stanowiska partnerów społecznych mogą być tak rozbieżne, że porozumienie jest niemożliwe. W takich przypadkach pomocny może być **arbitraż**. W przypadku arbitrażu strona trzecia bada kwestie sporne i podejmuje wiążącą decyzję. Pomimo kontrowersji eksperci zaproponowali zmiany w polityce, które ułatwiłyby dostęp do arbitrażu poprzez przyznanie związkowi zawodowemu jednostronnego prawa do żądania arbitrażu (np. opinia grecka).

Alternatywę dla arbitrażu może stanowić polityka zachęcająca do negocjacji zbiorowych poprzez zapewnienie systemu, w którym standardy sektorowe mogą być ustalane w drodze regulacji, gdy rokowania między pracodawcami a związkami zawodowymi nie przynoszą rezultatów. Takie systemy zostały niedawno wprowadzone na przykład w Nowej Zelandii i Australii. Zapewniają one wspierane przez rząd ramy dla negocjacji, a jeśli nie można osiągnąć porozumienia, **standardy sektorowe mogą zostać narzucone w drodze regulacji rządowych, arbitrażu lub za pośrednictwem innych środków**. Irlandia ma podobny system z rozporządzeniami o zatrudnieniu sektorowym i rozporządzeniami o regulacji zatrudnienia. Na Malcie ten sam rezultat osiąga się poprzez rozporządzenia regulujące wysokość płac.

Rozszerzanie, ulepszanie i ułatwianie dostępu do takich systemów może być tu bardzo pomocne. W przypadku Irlandii oznaczałoby to osłabienie lub wyeliminowanie weta pracodawców w sprawie ustanawiania nowych rozporządzeń, co skutecznie zwiększyłoby liczbę sektorów, które mogą być objęte takimi rozporządzeniami. W przypadku Malty ogólne odświeżenie i uaktualnienie tych rozporządzeń płacowych jest już dawno spóźnione.

# SKUTKI UKŁADÓW ZBIOROWYCH PRACY

Negocjacje zbiorowe można również stymulować, analizując wpływ układów zbiorowych na rynek. Zasadniczo chodzi o to, że jeśli zagwarantowane będzie wdrożenie porozumień (z wieloma pracodawcami) i umowy te będą miały odpowiednią moc i będą wywierać stosownych wpływ na działalność, określone podmioty będą bardziej skłonne do inwestowania w ich rozwój. Również w tym przypadku polityka może odgrywać rolę umożliwiającą, ułatwiającą i/lub upoważniającą.

## UMOŻLIWIANIE

Główne propozycje dotyczące tego, w jaki sposób polityka może umożliwić znaczące oddziaływanie porozumień z wieloma pracodawcami, odnoszą się do statusu prawnego porozumienia sektorowego. W wielu krajach, w których dominują negocjacje na szczeblu przedsiębiorstwa, przepisy dotyczące negocjacji zbiorowych nie przewidują nawet żadnego **statusu prawnego porozumień z wieloma pracodawcami**. W innych przypadkach wymogi dotyczące zawierania możliwych do wyegzekwowania porozumień z wieloma pracodawcami lub umów sektorowych są ustalone w taki sposób, że skutecznie zniechęcają partnerów społecznych do ich zawierania.

W takich krajach (np. na Malcie), pierwszym krokiem jest umożliwienie prowadzenia negocjacji z wieloma pracodawcami poprzez zapewnienie **statusu prawnego** lub poprzez uelastycznienie wymogów, co ostatnio miało miejsce również w Rumunii. Niektórzy eksperci sugerowali wzmocnienie statusu prawnego porozumień sektorowych i umów z wieloma pracodawcami w swoich krajach (np. specjaliści z Irlandii). Inni proponują zmiany w wymogach prawnych, które należy spełnić w celu zawarcia umowy sektorowej (np. stanowisko Węgier).

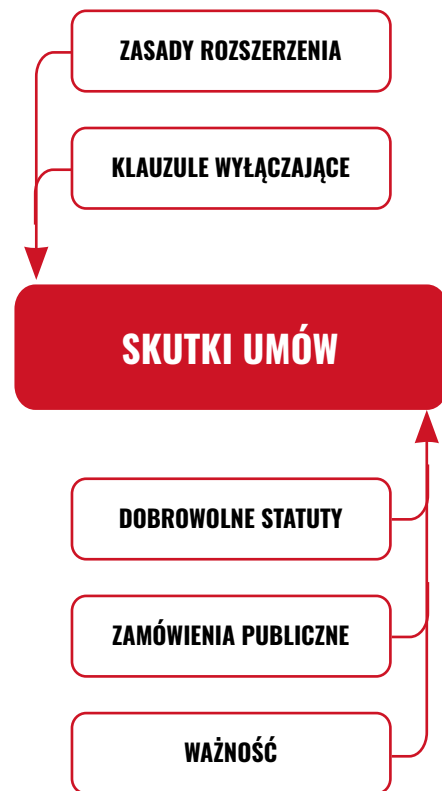
Drugi aspekt umożliwienia negocjacji zbiorowych z wieloma pracodawcami poprzez skuteczność umów zbiorowych z wieloma pracodawcami odnosi się do ich relacji z innymi normami prawnymi, takimi jak porozumienia na szczeblu przedsiębiorstwa lub indywidualne umowy o pracę. Zasadniczo **hierarchia norm** powinna zostać wyjaśniona, a jasna **zasada wyboru korzystniejszego przepisu** zapisana w prawie. Oznacza to, że porozumienia niższego szczebla mogą być jedynie bardziej korzystne dla pracowników niż porozumienia wyższego szczebla.

Ta zasada wyboru korzystniejszego przepisu została zidentyfikowana jako kluczowa część siły niektórych krajów o wysokim zasięgu (np. Austrii), a także w krajach o niższym zasięgu (np. Czech, Wielkiej Brytanii). Z drugiej strony osłabienie tych dwóch zasad jest ogólnie postrzegane jako szczególnie szkodliwe przez ekspertów z krajów, w których takie zasady polityki zostały wprowadzone (np. stanowisko Węgier).

Wynika z tego, że polityka powinna jasno wyjaśniać hierarchię norm i zasadę preferowania umów zbiorowych na różnych szczeblach (np. eksperci z Luksemburga). Wszelkie odstępstwa (sugerowane przez niektórych ekspertów jako zachęta dla pracodawców do negocjacji) należy ograniczać i odpowiednio zdefiniować.

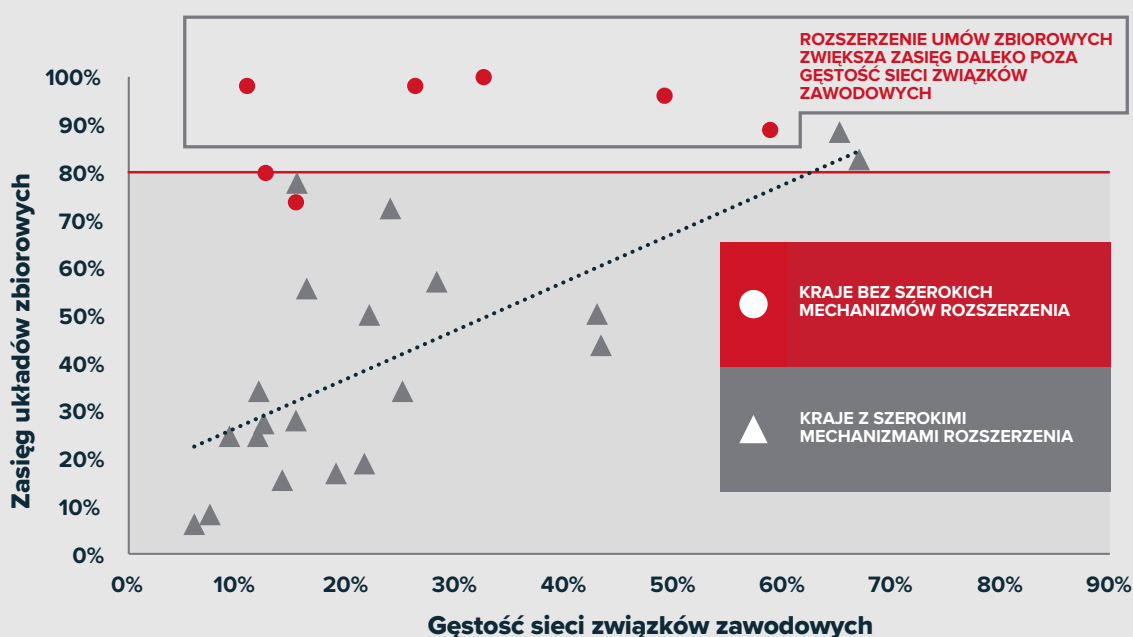
## ZACHĘTA (MARCHEWKA)

Istnieją również warianty strategiczne, które mogą zachęcać do negocjacji (z wieloma pracodawcami) poprzez dostosowanie wpływu umów zbiorowych na działalność. Wiele z tych strategii politycznych przewiduje dobrowolne sposoby **wzmocnienia** wpływu umów zbiorowych poprzez politykę ich rozszerzania na cały sektor lub inne części gospodarki. Uzasadnieniem jest to, że zapewnienie powszechnego stosowania umów zbiorowych zachęci większą liczbę podmiotów do udziału w zawieraniu takich umów z powodów omówionych poniżej. Jednocześnie szereg propozycji ma na celu **ograniczenie wpływu** umów zbiorowych (z wieloma pracodawcami) w niektórych kontekstach i przypadkach, co z kolei może obniżyć poprzeczkę dla niektórych podmiotów w zakresie angażowania się w negocjacje zbiorowe.



**Zasady rozszerzenia:** Umowy zbiorowe zawarte między organizacją pracodawców a związkiem zawodowym mają zazwyczaj zastosowanie wyłącznie do stron będących ich sygnatariuszami. W wielu krajach obowiązują jednak procedury, zgodnie z którymi (niektóre lub wszystkie) umowy zbiorowe mają zastosowanie do pracowników we wszystkich przedsiębiorstwach

danego sektora niezależnie od jego przynależności do organizacji pracodawców. Dzięki temu zasięg układów zbiorowych otrzymuje turbodoładowanie. Jak widać na poniższym wykresie, kraje z szerokimi systemami rozszerzeń (kropki) mają wskaźniki zasięgu układów zbiorowych, które znacznie przewyższają wskaźniki gęstości sieci związków zawodowych.



ICTWSS, ostatni rok dostępnych danych

Rysunek 5 — Zasięg układów zbiorowych, gęstość sieci związków zawodowych i zasady rozszerzenia

W związku z tym jedna z głównych propozycji politycznych dotyczących (dobrowolnego) wzmocnienia wpływu umów zbiorowych (z wieloma pracodawcami) odnosi się do polityki rozszerzenia zasięgu układów zbiorowych. Większość krajów europejskich posiada (mniej lub bardziej rozbudowane i elastyczne) systemy, w których ramach umowy zbiorowe mogą mieć zastosowanie do większej liczby przedsiębiorstw niż te, które były pierwotnie zaangażowane w podpisanie i negocjowanie układu zbiorowego. Rozszerzenie to ma często charakter sektorowy, ale może być również regionalne.

Polityka rozszerzenia to skuteczny sposób na zwiększenie wpływu porozumień z wieloma pracodawcami zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Jednym z głównych powodów negocjowania porozumień sektorowych jest ustalenie minimalnych standardów pracy w danym sektorze, a tym samym uwolnienie konkurencji między firmami od kwestii wynagrodzeń. W pewnym sensie sektorowe negocjacje zbiorowe regulują konkurencję. Jeśli umowa zostanie rozszerzona przez przepisy prawa, można zagwarantować, że wszyscy gracze będą musieli jej przestrzegać, co skutecznie eliminuje płace i warunki pracy jako czynniki wpływające na konkurencyjność. Możliwość takiego rozszerzenia mogłaby zachęcić do uczestnictwa w rokowaniach tych pracodawców, którzy w innym scenariuszu mogliby obawiać się nieuczciwej konkurencji ze strony pracodawców nieuczestniczących w negocjacjach.

**Klauzule wyłączające:** Drugi zestaw propozycji odnosi się do (dobrowolnych) sposobów ograniczania wpływu umów zbiorowych (z wieloma pracodawcami), aby promować negocjacje zbiorowe i obniżyć próg dla niektórych podmiotów pozwalający im zaangażować się w negocjacje zbiorowe. Jednym ze sposobów jest włączenie (i prawne umożliwienie włączenia) do umów zbiorowych klauzul pozwalających na rezygnację z układów zbiorowych, aby umożliwić firmom odstąpienie od umowy pod pewnymi warunkami (np. w opinii niemieckiej). Jednocześnie niektórzy eksperci opowiadają się za ograniczeniem stosowania klauzul wyłączających, co pozwoli uniknąć nadużyć i erozji porozumień sektorowych (np. według stanowiska Austrii, Grecji).

W rezultacie ponad połowa raportów ekspertów omawia sposoby, w jakie decydenci polityczni mogliby **wprowadzić lub zmodyfikować politykę rozszerzania**, aby zachęcać podmioty do negocjacji zbiorowych. Przewija się na przykład spostrzeżenie, że decyzja o rozszerzeniu umowy zbiorowej często zależy od orientacji politycznej danego rządu lub administracji (np. stanowisko Słowacji, Finlandii, Grecji). W związku z tym w odniesieniu do zasad rozszerzania układów zbiorowych proponuje się ograniczenie uznaniowości administracyjnej lub politycznej, aby zasady te stały się bardziej automatyczne po osiągnięciu określonych progów. W przypadku Niemiec, gdzie tylko 0,8% wszystkich nowych porozumień sektorowych jest rozszerzanych, propozycja polega na zmniejszeniu siły weta sektorowych i krajowych stowarzyszeń pracodawców.

W przypadku niektórych sektorów, w których występują szczególne wyzwania związane z niskimi płacami, wyzyskiem, silną konkurencją płacową i niskim zaangażowaniem sieci związków zawodowych, eksperci sugerują również uniezależnienie rozszerzania układów zbiorowych od osiągnięcia progów i zapewnienie pewnego rodzaju **rozszerzenia w oparciu o interes ogólny** (np. opinia grecka).

Sugerowano także rozważenie nie tylko ilościowych, ale także **jakościowych kryteriów** rozszerzania umów zbiorowych. Mogłoby to w perspektywie średnio- i długoterminowej podnieść jakość i zakres umów zbiorowych, a tym samym ogólnie korzystnie wpłynąć na negocjacje zbiorowe (np. według opinii holenderskiej).

**Dobrowolne statuty:** W kontekstach, w których nie istnieje tradycja układów z wieloma pracodawcami i nie ma jasnych, możliwych do wyegzekwowania przepisów dotyczących statusu porozumień sektorowych, jak np. w Wielkiej Brytanii i na Węgrzech, opracowywane są pewne dobrowolne regionalne statuty rokowań. Celem tych statutów jest ustanowienie standardów sektorowych, które wykraczają poza płacę minimalną i wymagają od pracodawców wypłacania płacy wystarczającej na utrzymanie przy jednoczesnym rozszerzeniu oczekiwań dotyczących godnej pracy, szkoleń i warunków pracy. Chociaż są one oczywiście niemożliwymi do wyegzekwowania umowami, które tak naprawdę nie zostały wynegocjowane, funkcjonują jako forma quasi-regulacji.

**Zamówienia publiczne:** I wreszcie wielu ekspertów odniosło się do wykorzystania środków publicznych, aby zachęcać pracodawców do angażowania się w negocjacje zbiorowe. Przykładowo przetargi publiczne mogą przewidywać, aby przedsiębiorstwa otrzymujące zamówienia publiczne musiały przestrzegać umów z wieloma pracodawcami, co skutecznie zmuszałoby je do angażowania się w negocjacje sektorowe (takiego zdania jest np. Chorwacja, Cypr, Czechy, Irlandia, Holandia). Eksperti niemieccy przewidują wprowadzenie prawa, które zmusiłoby rząd federalny do przyznawania zamówień publicznych wyłącznie tym firmom, które przestrzegają odpowiedniej umowy zbiorowej. Ponadto lub w kontekstach, w których nie ma umów z wieloma pracodawcami lub porozumień sektorowych, przetargi publiczne mogą dawać pierwszeństwo przedsiębiorstwom posiadającym umowy zbiorowe (np. opinia Chorwacji, Słowenii). W opinii szwedzkiej zwrócono uwagę na ograniczone możliwości władz publicznych w zakresie monitorowania przestrzegania umów zbiorowych w ramach zamówień publicznych, co de facto prowadzi do próby obejścia tych wymogów. Niemieccy eksperci wyjaśnili ponadto, że takie uwarunkowania nie powinny ograniczać się tylko do zamówień publicznych, ale mogłyby być również szeroko stosowane w obszarze wydatków publicznych.

Ponieważ wielu pracodawców wykorzystuje strategiczne restrukturyzacje, outsourcing lub firmy odpryskowe jako sposób na obejście lub uniknięcie umów i układów zbiorowych, opinia niemiecka zawiera propozycję zapewnienia **ciągłości obowiązywania umów zbiorowych** nie tylko w przypadku przenoszonych pracowników, ale także w odniesieniu do nowych pracowników w tych firmach. Pozwoliłoby to uniknąć systemów dwupoziomowych i zmniejszyłoby motywację pracodawców do angażowania się w takie strategie.

## PRZYMUS (KIJ)

Możliwe są również bardziej wiążące podejścia pozwalające zapewnić wystarczający wpływ i skuteczność układów zbiorowych pracy. Przykładowo polityka może koncentrować się na tym, aby umowy zbiorowe stanowiły bardziej wiążący instrument prawny poprzez ich lepsze **egzekwowanie**. Ponieważ jednym z głównych celów jest stworzenie równych warunków konkurencji, ważne jest, aby zapewnić, że wszyscy pracodawcy (sygnatariusze) będą przestrzegać tych samych minimalnych standardów. W przeciwnym razie cały system znajdzie się pod presją. W związku z tym, w wielu opiniach krajowych sugeruje się zapewnienie egzekwowania prawa poprzez ustanowienie wyspecjalizowanych **sądów pracy** (np. według takich krajów jak Czechy, Rumunia) oraz ogólną poprawę egzekwowania tych przepisów (np. w opinii Rumunii i Słowacji). Ponadto kluczową rolę w monitorowaniu zgodności z uzgodnionymi zbiorowo warunkami płacy i pracy odgrywa **kontrola społeczna** (np. według ekspertów z Holandii, Rumunii) podobnie jak zapewnienie wsparcia prawnego przez (na przykład) Izbę Pracy w Austrii.



# KULTURA

Oprócz struktury ważną rolę odgrywa również kultura. Zakres, w jakim negocjacje zbiorowe (z wieloma pracodawcami) są uważane za oczywiste, jest oczywiście związany z ogólnym rozpowszechnieniem negocjacji zbiorowych. To samo dotyczy konsensusu kulturowego w sprawie obecności związków zawodowych, ich reprezentacji oraz tego, co jest niedopuszczalne w zakresie tłumienia i unikania obecności związków zawodowych w firmie.

Aby wpłynąć na ogólną kulturę (i wiedzę) związaną z negocjacjami zbiorowymi, wielu ekspertów zasugerowało, że decydenci polityczni mogliby stworzyć różne mechanizmy **monitorowania pozwalające** śledzić zakres i treść negocjacji zbiorowych (np. eksperci z Czech, Węgier, Słowacji). Takie organy monitorujące powinny koniecznie mieć strukturę dwu- lub trójstronną i bacznie obserwować nowe i długoterminowe zmiany (np. opinia Grecji i Luksemburga).

Oprócz monitorowania decydenci polityczni mogą zapewnić wystarczające finansowanie badań w obszarze dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych. Można to zrealizować poprzez dedykowane linie budżetowe przeznaczone na akademickie i nieakademickie badania i studia.

Na kulturę wyraźnie wpływa również **edukacja**. Na przykład szwedzki ekspert sugeruje, że informacje na temat dialogu społecznego powinny być szerzej dostępne za pośrednictwem publicznego systemu edukacji, publicznych służb zatrudnienia i biura migracyjnego dla nowo przybyłych imigrantów. Podobnie można rozważyć obowiązkowe włączenie kwestii dialogu społecznego do kursów zarządzania przedsiębiorstwem. Podobne propozycje zostały zgłoszone w opinii austriackiej.

Następnie zaproponowano koordynację i uruchomienie **kampanii publicznych** na temat korzyści płynących z rokowań zbiorowych dla pracowników i pracodawców oraz na temat praw do rokowań zbiorowych (np. opinia Holandii i Słowacji). Czescy eksperci także podkreślają potrzebę posiadania ekosystemu podmiotów promujących tematykę dobrych warunków pracy, a tym samym wspierających negocjacje zbiorowe. Ekosystem ten może składać się z nietradycyjnych podmiotów, takich jak organizacje pozarządowe, dziennikarze i aktywiści.

Podobnie administracja Bidena w Stanach Zjednoczonych starała się wpływać na negocjacje zbiorowe w podobny, pozalegisłacyjny sposób, dostarczając znacznie więcej **informacji** i objaśnień na temat związków zawodowych i praw do negocjacji zbiorowych za pośrednictwem agencji i departamentów rządowych.

Jednym ze sposobów wyeksponowania wartości negocjacji zbiorowych mogłoby być przyznanie swego rodzaju **nagrody** za innowacyjny dialog społeczny (np. eksperci z Czech).

Ważna jest nie tylko kultura szerszego społeczeństwa, ale także kultura występująca między partnerami społecznymi. W związku z tym austriaccy eksperci podkreślają znaczenie gęstych relacji interpersonalnych między partnerami społecznymi, a także ciągłej współpracy opartej na zaufaniu. Taką kulturę można promować poprzez politykę mającą na celu zbliżenie partnerów społecznych na wielu forach.

# AUTORZY WSPÓŁPRACUJĄCY PRZY TWORZENIU OPRACOWANIA

AUTOR	KRAJ	BIOGRAFIA AUTORA
<b>Dragan Bagić</b>	Chorwacja	Dragan Bagić jest profesorem zwyczajnym w Katedrze Socjologii na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu w Zagrzebiu. Jest jednym z nielicznych naukowców w Chorwacji zajmujących się kwestiami stosunków przemysłowych. Oprócz stosunków przemysłowych jego zainteresowania badawcze obejmują socjologię polityczną, socjologię migracji i metodologię badań społecznych.
<b>Godfrey Baldacchino</b>	Malta	Dr Godfrey Baldacchino jest profesorem socjologii na Uniwersytecie Maltańskim na Malcie, gdzie przewodniczy również zarządowi Centrum studiów nad pracą.
<b>Wike Been</b>	Holandia	Wike Been jest adiunktem w dziedzinie socjologii pracy na wydziale socjologii Uniwersytetu w Groningen. Jej doświadczenie obejmuje prekaryzację warunków pracy i ich (zbiorowe) uregulowania na szczeblu krajowym, sektorowym i organizacyjnym.
<b>Szilvia Borbély</b>	Węgry	Dr Szilvia Borbély jest ekonomistką, starszym pracownikiem naukowym i członkiem zarządu Instytutu Badań Ekonomiczno-Społecznych Związków Zawodowych (SZGTI), a także była członkinią Komitetu Koordynacyjnego Negocjacji Zbiorowych Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych. Jej obecne obszary badawcze obejmują: stosunki przemysłowe (dialog społeczny, analiza umów zbiorowych, budowanie potencjału partnerów społecznych), kwestie płci na rynku pracy (różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, płęć i negocjacje zbiorowe), a w ostatnim czasie także migracja.
<b>Manwel Debono</b>	Malta	Dr Manwel Debono jest dyplomowanym psychologiem pracy i starszym wykładowcą w Centrum studiów nad pracą na Uniwersytecie Maltańskim na Malcie.
<b>Valentina Franca</b>	Słowenia	Dr Valentina Franca jest profesorem nadzwyczajnym i badaczką na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Primorska w Słowenii. Jej główne prace badawcze koncentrują się na zbiorowych stosunkach pracy, w szczególności na dialogu społecznym i partycypacji pracowników. Opublikowała szereg artykułów na ten temat i angażuje się w różne krajowe i międzynarodowe projekty badawcze w tej dziedzinie. Jest krajową ekspertką w Sieci Partycypacji Pracowników (koordynowanej przez Europejski Instytut Związków Zawodowych, ETUI), członkinią rady redakcyjnej stowarzyszenia ADAPT (Stowarzyszenia Międzynarodowych i Porównawczych Studiów Pracy i Stosunków Przemysłowych) oraz e-czasopisma Międzynarodowych i Porównawczych Studiów Pracy.
<b>Vera Glassner</b>	Austria	Vera Glassner jest socjolożką w Wiedeńskiej Izbie Pracy i wykładowczynią na Uniwersytecie Wiedeńskim. Jej badania koncentrują się na nierównościach płci w życiu zawodowym i stosunkach pracy.

<b>Julia Hofmann</b>	Austria	Julia Hofmann pracuje jako badaczka w Wiedeńskiej Izbie Pracy i jest wykładowczynią socjologii na Uniwersytecie Wiedeńskim. Jej badania koncentrują się na nierównościach społecznych, socjologii pracy i stosunkach pracy.
<b>Rafael Ibáñez Rojo</b>	Hiszpania	Rafael Ibáñez Rojo jest starszym wykładowcą socjologii na Universidad Autónoma de Madrid w Hiszpanii. Jego zainteresowania badawcze obejmują socjologię pracy i konsumpcji oraz stosunki przemysłowe.
<b>Gregoris Ioannou</b>	Cypr	Gregoris Ioannou jest socjologiem i wykładowcą na Manchester Metropolitan University. Jest autorem licznych publikacji i ekspertem zewnętrznym wielu organizacji międzynarodowych, w tym Komisji Europejskiej, Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound), Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI) i Friedrich Ebert Stiftung (FES). Jego badania koncentrują się na stosunkach pracy i związkach zawodowych, konfliktach klasowych i spornej polityce.
<b>Carlos J. Fernández Rodríguez</b>	Hiszpania	Carlos J. Fernández Rodríguez jest profesorem nadzwyczajnym socjologii na Universidad Autónoma de Madrid w Hiszpanii. Jego zainteresowania badawcze obejmują socjologię konsumpcji i organizacji oraz stosunki przemysłowe.
<b>Paul Jonker-Hoffrén</b>	Finlandia	Paul Jonker-Hoffrén jest starszym badaczem w Centrum Badań nad Pracą na Uniwersytecie w Tampere. Obecnie pracuje przy finansowanym z programu Horyzont 2020 projekcie ReCreate, w którym badane jest ponowne wykorzystanie prefabrykatów betonowych. Koncentruje się na procesach pracy i środowisku polityki budownictwa o obiegu zamkniętym. Poza tym jego zainteresowania badawcze obejmują relacje na rynku pracy oraz socjologię i filozofię pracy.
<b>Marta Kahancová</b>	Słowacja	Dr Marta Kahancová jest założycielką i dyrektorem zarządzającym Środkoeuropejskiego Instytutu Studiów nad Pracą (CELSI) w Bratysławie na Słowacji. Jej zainteresowania badawcze obejmują socjologię organizacji i pracy; W szczególności bada stosunki przemysłowe, związki zawodowe, warunki pracy oraz nietypowe i nierejestrowane formy pracy. Pełni także funkcję eksperta ds. rynku pracy dla Komisji Europejskiej (Europejskie Centrum 28 Lista ekspertów w dziedzinie prawa pracy, zatrudnienia i polityki rynku pracy) oraz Europejskiego Urzędu ds. Pracy (europejska platforma przeciwko pracy nierejestrowanej).
<b>Ioannis Katsaroumpas</b>	Wielka Brytania i Grecja	Ioannis Katsaroumpas jest wykładowcą prawa pracy na Uniwersytecie w Sussex. Jego badania koncentrują się na międzynarodowym, porównawczym i europejskim prawie pracy.
<b>Maarten Keune</b>	Holandia	Maarten Keune jest współdyrektorem Amsterdamskiego Instytutu Zaawansowanych Studiów nad Pracą (AIAS) i profesorem zabezpieczenia społecznego i stosunków pracy na Uniwersytecie Amsterdamskim (UvA). Uzyskał tytuł doktora nauk politycznych i społecznych w Europejskim Instytucie Uniwersyteckim we Florencji. Przez siedem lat pracował dla Międzynarodowej Organizacji Pracy w Ameryce Łacińskiej i Europie Wschodniej. Przed objęciem stanowiska w Amsterdamie Maarten pracował jako starszy badacz w Europejskim Instytucie Związków Zawodowych w Brukseli. Maarten Keune prowadzi badania w dziedzinie stosunków pracy, rynku pracy i zabezpieczenia społecznego.

<b>Anders Kjellberg</b>	Szwecja	Anders Kjellberg jest profesorem socjologii na Uniwersytecie w Lund w Szwecji. Jego badania dotyczą szwedzkiego modelu stosunków przemysłowych w perspektywie historycznej i międzynarodowej perspektywie porównawczej. Wśród badanych przez niego wymiarów znajdują się samoregulacja w porównaniu z regulacjami państwowymi, gęstość sieci związków zawodowych i zasięg umów zbiorowych.
<b>Karolien Lenaerts</b>	Belgia	Karolien Lenaerts jest kierowniczką grupy badawczej Praca, Organizacja i Dialog Społeczny w instytucie HIVA- KU w Leuven
<b>Vincenzo Maccarrone</b>	Irlandia	Vincenzo Maccarrone jest badaczem stosunków przemysłowych, ekonomii politycznej i socjologii pracy. Obecnie jest stypendystą podoktorskim programu im. Marii Skłodowskiej-Curie w Scuola Normale Superiore, w ramach projektu dotyczącego globalnego zarządzania pracą.
<b>Miguel Martínez Lucio</b>	Wielka Brytania i Hiszpania	Miguel Martínez Lucio jest profesorem na Uniwersytecie w Manchesterze i jest zaangażowany w pracę tamtejszego Instytutu Pracy i Równości. Prowadzi badania i publikuje na temat zmieniającego się charakteru reprezentacji pracowników, odnowy związków zawodowych, państwa i kwestii społecznych w stosunkach pracy.
<b>Monika Martišková</b>	Czechy	Monika Martišková jest badaczką w Środkowoeuropejskim Instytucie Studiów nad Pracą (CELSI) w Bratysławie na Słowacji i doktorantką na Wydziale Geografii Społecznej i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Karola w Pradze w Republice Czeskiej. Interesuje się instytucjami rynku pracy i negocjacjami zbiorowymi w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.
<b>Torsten Müller</b>	Niemcy	Torsten Müller jest starszym badaczem w Europejskim Instytucie Związków Zawodowych w Brukseli, gdzie odpowiada za obszar wynagrodzeń i negocjacji zbiorowych w Europie.
<b>Thorsten Schulten</b>	Niemcy	Thorsten Schulten jest kierownikiem Archiwum Układów Zbiorowych w Instytucie Badań Ekonomicznych i Społecznych (WSI) w ramach Fundacji Hansa Böcklera w Düsseldorfie. Wykłada również nauki polityczne jako profesor honorowy na Uniwersytecie w Tybindze.
<b>Sertac Sonan</b>	Cypr	Sertac Sonan jest profesorem nadzwyczajnym na Wydziale Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Cypryjskiego Uniwersytetu Międzynarodowego. Jest dyrektorem Centrum Studiów Cypryjskich i Śródziemnomorskich na tym samym uniwersytecie. Jego zainteresowania badawcze obejmują klientelizm polityczny, korupcję, konflikt cypryjski oraz politykę i gospodarkę Turków cypryjskich.
<b>Radu Stochita</b>	Rumunia	Radu Stochita jest dziennikarzem i działaczem związkowym w rumuńskim krajowym centrum związkowym Cartel ALFA i Maine Service Employees Association (MSEA-SEIU) w Stanach Zjednoczonych, a także obecnym stypendystą Watsona. Zajmuje się kwestiami pracowniczymi w takich publikacjach jak <i>Jacobin</i> , <i>The Nation</i> , <i>Al Jazeera</i> i <i>Dissent</i> .

<b>Adam Šumichrast</b>	Słowacja	Adam Šumichrast jest doktorantem w Instytucie Historii na Wydziale Sztuk Pięknych Uniwersytetu Masaryka w Brnie, specjalizującym się w porównawczej historii pracy i historii społecznej. Jest również młodszym pracownikiem naukowym w Środkowoeuropejskim Instytucie Studiów nad Pracą. Interesuje się również badaniami nad niepokojami przemysłowymi i powództwami zbiorowymi w dzisiejszej Słowacji i Czechach.
<b>Adrien Thomas</b>	Luksemburg	Dr Adrien Thomas jest pracownikiem naukowym w Departamencie Rynku Pracy w Luksemburskim Instytucie Badań Społeczno-Ekonomicznych (LISER). Jego badania koncentrują się na związkach zawodowych w perspektywie porównawczej, stosunkach pracy i społecznych wymiarach zrównoważonego rozwoju.
<b>Aurora Trif</b>	Rumunia	Aurora Trif jest profesorem nadzwyczajnym w dziedzinie międzynarodowych stosunków pracy i zarządzania zasobami ludzkimi w szkole biznesu uczelni Dublin City University Business School, Dublin City University, Irlandia. Jej zainteresowania badawcze obejmują porównawcze stosunki pracy w Europie Wschodniej, niepewność zatrudnienia, innowacje w związkach zawodowych, konflikty w pracy, partnerstwo w miejscu pracy i współczucie w pracy. Jest autorką szeregu publikacji w międzynarodowych czasopismach naukowych.
<b>Sem Vandekerckhove</b>	Belgia	Sem Vandekerckhove jest starszym badaczem w instytucie HIVA-KU Leuven. Jego badania dotyczą warunków pracy i zatrudnienia, koncentrując się w szczególności na instytucjonalnych aspektach dialogu społecznego w kwestiach takich jak ubóstwo, nierówność płac i różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.
<b>Noah Vangeel</b>	Belgia	Noah Vangeel jest badaczem w grupie badawczej Praca, Organizacja i Dialog Społeczny w instytucie HIVA- KU w Leuven.
<b>Catherine Vincent</b>	Francja	Catherine Vincent jest socjolożką i starszą badaczką w IRES (Noisyle-grand, Francja). Jej obecne zainteresowania badawcze koncentrują się na negocjacjach zbiorowych, reprezentacji pracowników w miejscu pracy i zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym i publicznym. Jej ostatnie osiągnięcie to autorstwo francuskiego rozdziału książki Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI) na temat negocjacji zbiorowych w Europie.



**U** | **global**  
**union**  
**europa**



Finansowane przez Unię Europejską. Jednak wyrażone tu poglądy i opinie są wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający fundusze nie ponoszą za nie odpowiedzialności.