



Zestaw narzędzi dla związków zawodowych na potrzeby organizowania pracowników umysłowych w przemyśle

industriAll European Trade Union

 **industriAll**
EUROPEAN TRADE UNION



Przy wsparciu
finansowym
Unii Europejskiej

Podziękowania

Zestaw narzędzi został opracowany w ramach projektu „Better Representation of White-Collar Workers for a Sustainable Future of Industrial Relations in Manufacturing” (BEREP – Poprawa reprezentacji pracowników umysłowych na rzecz zapewnienia zrównoważonej przyszłości relacji przemysłowych w sektorze produkcji) współfinansowanego przez Komisję Europejską. Przedstawione narzędzia i zalecenia oparto na wynikach badań przeprowadzonych przez Instytut Pracy, Umiejętności i Szkolenia przy Uniwersytecie Duisburg-Essen (Niemcy). Projekt zaowocował opracowaniem szczegółowego sprawozdania pod tytułem „White-Collar Workers in Manufacturing: Comparative Analysis of Working Conditions, Attitudes and Trade Union Representation of White-Collar Employees in Selected European Countries” (Pracownicy umysłowi w sektorze produkcji: analiza porównawcza warunków pracy i nastawienia pracowników umysłowych oraz ich reprezentacji przez związki zawodowe w wybranych krajach Europy), autorstwa Thomasa Haipetera, Thorstena Kaliny, Angeliki Kümmerling i Sophie Rosenbohm. W projekcie wykorzystano udział organizacji związkowych z ośmiu europejskich państw: PRO i TEK z Finlandii; CFE–CGC Métallurgie, FNME–CGT mines-énergie i CFE–CGC Énergies z Francji; IGBCE i IG Metall z Niemiec; SIPTU z Irlandii; FZZMiH z Polski; FS-Gaz i FSLI Petrol Energie industriALL-BNS – ICA z Rumunii; UGT–FICA z Hiszpanii oraz Unionen ze Szwecji. Wszystkie czynnie uczestniczą w pracach grupy roboczej industriAll European Trade Union ds. pracowników umysłowych. Autorzy serdecznie dziękują wszystkim osobom zaangażowanym w pełny przebieg badania.



Spis treści

- 5 Wprowadzenie
- 6 Zestaw narzędzi – zastosowanie
- 8 Priorytetowe traktowanie pracowników umysłowych w związku zawodowym
- 11 Najważniejsze argumenty przemawiające za koncentracją wysiłków na pracownikach słowych
- 15 Analiza
- 20 Identyfikacja problemu
- 24 Pozyskanie pracowników umysłowych do związku zawodowego
- 25 Jak zaplanować kampanię
- 28 Wykorzystywanie ankiet
- 30 Komunikacja z pracownikami umysłowymi
- 34 Bezpośrednie rozmowy
- 38 Argumenty za dołączeniem do związku
- 42 Identyfikowanie przywódców w zakładzie pracy
- 44 Rekrutacja i zatrzymanie pracowników umysłowych
- 48 Wnioski i dalsze materiały
- 51 Kontakt



Wprowadzenie

W europejskim sektorze produkcji dokonują się znaczące zmiany. Istotnie zwiększyła się liczba pracowników umysłowych – w niektórych krajach jest ich nawet więcej niż pracowników fizycznych. Obecnie pracownicy umysłowi stanowią około 41% siły roboczej w sektorze produkcji w Europie, choć odsetek ten różni się w zależności od kraju.

Zmiana ta niesie ze sobą zarówno wyzwania, jak i możliwości dla związków zawodowych aktywnych w sektorze produkcji, których działalność dotychczas zwykle koncentrowała się na pracownikach fizycznych. Dawniej to pracownicy fizyczni stanowili trzon, na którym opierał się potencjał związków zawodowych w obszarze produkcji. Niemniej jednak ich liczba maleje, podczas gdy pracowników umysłowych w tym sektorze przybywa. Aby zachować solidną pozycję w tej branży, związki zawodowe muszą pozyskać więcej pracowników umysłowych do swych szeregów oraz zająć się ich organizacją. Jest to niełatwe zadanie, ponieważ wielu pracowników umysłowych wciąż uważa, że są w stanie samodzielnie podejmować negocjacje bez konieczności uciekania się do rokowań zbiorowych. Niektórzy, jak na przykład inżynierowie przemysłowi lub pracownicy odpowiedzialni za zapewnienie jakości, mogą cieszyć się korzystną pozycją ze względu na zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej oraz specjalistyczne kwalifikacje, lecz nie należą oni do większości. Wielu pracowników boryka się z problemem niewielkiej autonomii w zakresie wykonywanej pracy, dużej liczby nadgodzin, braku prawa do bycia offline oraz fikcyjnego samozatrudnienia. Skuteczna organizacja tych pracowników może przyczynić się do zapewnienia związkom zawodowym korzystnej pozycji organizacyjnej. Dzięki temu związki będą mogły w dalszym ciągu odgrywać istotną rolę w zabieganiu o prawa pracownicze, negocjowaniu korzystnych układów zbiorowych i przyczynianiu się do zrównoważonej przyszłości o mocnym wymiarze socjalnym w europejskim sektorze produkcyjnym w oparciu o dialog społeczny.

Mamy nadzieję, że niniejszy zestaw narzędzi pomoże organizacjom związkowym w zwiększeniu zasięgu prowadzonych działań, lepszym organizowaniu i wspieraniu pracowników umysłowych, aby działalność związków zawodowych zabiegających o prawa w przemyśle wytwórczym mogła w dalszym ciągu odbijać się szerokim echem w Europie.



Judith Kirton-Darling

sekretarz generalna
IndustriAll Europe

Isabelle Barthès

zastępczyni sekretarz
generalnej
IndustriAll Europe

Zestaw narzędzi – zastosowanie

Kim są pracownicy umysłowi?

W europejskim sektorze produkcyjnym zachodzą szeroko zakrojone zmiany. Coraz więcej pracowników sektora wykonuje obowiązki służbowe zza biurka lub za pomocą komputera. Określamy ich mianem pracowników umysłowych. Mogą to być pracownicy administracyjni, projektanci, kierownicy projektów, twórcy dokumentów technicznych, informatycy, pracownicy odpowiedzialni za obsługę klienta lub pełniący dowolną inną funkcję: krótko mówiąc, są to **wszyscy pracownicy, którzy wykonują pracę głównie w biurze, a nie na hali produkcyjnej.**

Czym jest niniejszy zestaw narzędzi?

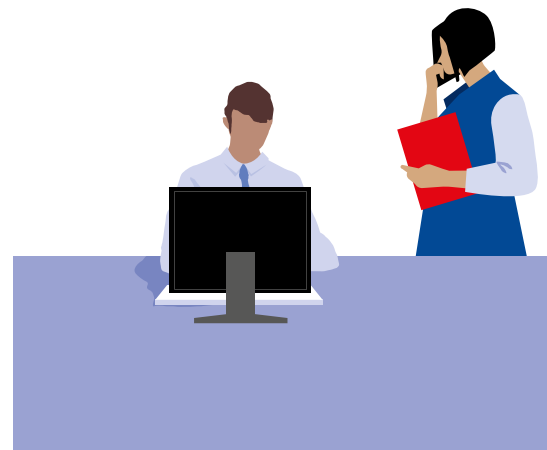
Niniejszy zestaw narzędzi zapewnia wytyczne na rzecz związków zawodowych pragnących organizować pracowników umysłowych w sektorze produkcji oraz pozyskać ich do swoich szeregów.

- Zestaw przedstawia praktyczne strategie oraz narzędzia, które można dostosować do różnych potrzeb organizacyjnych.
- Stanowi zarazem odpowiedź na istniejące wyzwania i prezentuje konkretne rozwiązania oraz podejścia do organizowania pracowników umysłowych.
- Można w nim znaleźć między innymi przydatne szablony i listy kontrolne na potrzeby organizowania pracowników i pozyskiwania nowych członków, które znajdą zastosowanie na poszczególnych etapach prowadzonej kampanii.

Choć nie wszystkie narzędzia okażą się przydatne we wszystkich inicjatywach, organizacjach, kulturach lub systemach relacji pracowniczych, niniejsza broszura stanowi cenny materiał pozwalający budować siłę związków zawodowych, koncentrując się na pracownikach umysłowych.

Jak korzystać z tego zestawu narzędzi

Zestaw narzędzi został zorganizowany w porządku chronologicznym, dlatego w pierwszej kolejności



przedstawiono w nim informacje i pomysły dotyczące sposobów budowania poparcia w związku zawodowym dla organizowania pracowników umysłowych. Następnie wyjaśniono, jak rozpocząć kampanię organizacyjną adresowaną do pracowników umysłowych, podpowiadając zarazem miejsca, w których można do nich dotrzeć, oraz sposoby komunikowania się z pracownikami. Na koniec omówiono sposoby zwiększania zaangażowania pracowników umysłowych w działalność związkową i kroki, jakie należy podjąć, aby zatrzymać w związku zawodowym pozyskanych pracowników (zatrzymanie pracowników). Większość rozdziałów zawiera listy kontrolne i szablony, które można wykorzystać do opracowania i przeprowadzenia własnej kampanii. Zestaw narzędzi kończy wykaz odnośników do stron internetowych, na których można znaleźć więcej materiałów.



Priorytetowe traktowanie pracowników umysłowych w związku zawodowym

Liczba pracowników umysłowych w sektorze produkcji jest dziś większa niż kiedykolwiek dotąd. Dawniej o sile związków zawodowych prowadzących działalność w przemyśle przesądzały głównie ich działania na rzecz organizowania pracowników fizycznych, lecz wraz ze zmianami zachodzącymi w przemyśle związki muszą dostosować swoje starania, aby nie tylko zachować dotychczasową pozycję, ale również umożliwić jej wzmocnienie. Bez pozyskania większej liczby pracowników umysłowych do związków zawodowych nasza reprezentacja w zakładach pracy może osłabnąć, co z kolei może odbić się na naszej zdolności do zawierania układów zbiorowych korzystnych dla wszystkich pracowników. W związku z tym związki zawodowe w sektorze przemysłu muszą skoncentrować się na znalezieniu i przekonaniu pracowników umysłowych, aby pozyskać ich do swoich struktur.

Z naszych badań wynika, że wbrew obiegowej opinii pracownicy umysłowi nie lekceważą wagi związków zawodowych – wyniki naszej ankiety świadczą o tym, że ponad połowa uznaje związki zawodowe za mające znaczenie dla ich sytuacji. Wynika z tego, że wielu pracowników umysłowych jest skłonnych dołączyć do związków zawodowych, lecz nie nawiązano z nimi jeszcze kontaktu w tym celu. Zanim jednak udasz się do zakładów pracy w celu odbycia rozmów w tej sprawie, musisz upewnić się, że Twój związek zawodowy poświęca niezbędny czas i odpowiednie zasoby na organizowanie pracowników umysłowych oraz nadaje tym działaniom należyte znaczenie. Dzięki temu zagwarantujesz, że Twoje wysiłki nie pójdą na marne, a nowi członkowie związku zawodowego docenią jego przyjazne nastawienie i postawę skoncentrowaną na zaspokojeniu ich potrzeb.

W jaki sposób związki zawodowe nadają priorytet organizowaniu pracowników

Oto kilka przykładów praktycznych działań związków zawodowych z różnych zakątków Europy, które koncentrują się na priorytetowym traktowaniu organizowania pracowników w działalności związkowej.

Więcej szczegółów
znajdziesz w
rozdziałach 3.1
i 3.2 pełnego
sprawozdania.

Dział marketingu

Szwedzki związek zawodowy Unionen utworzył dział odpowiedzialny za kwestie marketingowe i handlowe, który prowadzi szereg różnych działań; najważniejszym z nich jest opracowanie strategii marketingowej dotyczącej organizowania pracowników w oparciu o jasno zdefiniowany cel rekrutacyjny. Unionen prowadzi działania w oparciu o analizę rynku, która klasyfikuje pracowników w różne grupy; do pierwszej z nich należą pracownicy poszukujący bezpieczeństwa, do drugiej – pracownicy zaangażowani na rzecz społeczności i dbałości o innych, a do trzeciej – pracownicy, którzy wierzą we własne zasoby i zdolności. Mając na uwadze potencjalne trudności związane z organizacją trzeciej grupy, w tym konieczność podjęcia w tym celu nieproporcjonalnego wysiłku, Unionen koncentruje swoje działania na pierwszych dwóch grupach. Unionen dokonuje regularnej analizy, korzystając w tym celu z usług profesjonalnej organizacji zajmującej się badaniami rynku. Umożliwia to identyfikację ewentualnych problemów oraz dostosowanie praktyk.

Na początku drugiej dekady lat dwutysięcznych związek zawodowy Unionen zainicjował kampanię, której celem było osiągnięcie określonego poziomu rekrutacji. Obejmowała ona szereg działań, w tym nowe struktury organizacyjne, dodatkowe zasiłki dla bezrobotnych, analizę rynkową grup docelowych oraz kampanię w mediach, w tym reklamy telewizyjne. Tak kompleksowa kampania wymagała znacznych inwestycji ze strony związku zawodowego.

Utworzenie działów lub komitetów poświęconych pracownikom umysłowym w organizacji

W większości form ruchu związkowego, z wyjątkiem związków zawodowych działających w obszarze wyłącznie określonego zawodu, reprezentacja obejmuje zarówno pracowników umysłowych, jak i fizycznych. W wielu związkach (choć nie we wszystkich) powstają struktury reprezentacji ukierunkowane jednoznacznie na interesy pracowników umysłowych. Przykładowo, w **hiszpańskim** związku zawodowym **UGT** utworzono stowarzyszenie techników oraz innych pracowników umysłowych. Jeden z organizatorów związkowych powiedział: „Tak, mamy stowarzyszenie zrzeszające techników oraz, oczywiście, pracowników umysłowych, którzy mają całkowicie różne potrzeby. Struktura ta powstała już w 1987 r. Co ciekawe, UGT to jedyny związek zawodowy w Hiszpanii, w którym funkcjonuje coś takiego.”

Utworzenie działu lub komitetu poświęconego pracownikom umysłowym w organizacji

Irlandzki związek zawodowy SIPTU, który może się poszczycić wieloletnią tradycją w zakresie organizowania pracowników, utworzył dział poświęcony działaniom organizacyjnym ponad 20 lat temu. Dzięki reformom organizacyjnym udało się zmobilizować środki na działania związane z organizowaniem, czemu towarzyszyło utworzenie oficjalnej Komisji do spraw Relacji Pracowniczych w Miejscu Pracy, która umożliwia poszczególnym pracownikom składanie skarg z tytułu domniemych naruszeń przepisów o ochronie zatrudnienia oraz uzyskanie decyzji kierownika odpowiedzialnego za rozstrzygnięcie zgłaszanych problemów. Działania te znacząco odciążyły przedstawicieli związku zawodowego, którzy dotychczas mieli niewiele czasu na wspieranie mężów zaufania lub przyczynianie się do rokowań zbiorowych. Nowo utworzony dział SIPTU odpowiedzialny za organizowanie przeprowadził szereg kampanii dotyczących organizacji pracowników w różnych branżach. Te skuteczne inicjatywy umożliwiły mu wypracowanie solidnej reputacji wśród działaczy. Oprócz własnych kampanii dział może również służyć wsparciem inicjatyw pracowników umysłowych w sektorze produkcji. Może to przyczynić się do dłuższego pozostania organizatora w zakładzie pracy, z korzyścią dla wysiłków w zakresie organizowania pracowników.



Regionalne zespoły odpowiedzialne za organizowanie

W niemieckim związku zawodowym IG Metall praktyka organizowania pracowników funkcjonuje od początku drugiej dekady lat dwutysięcznych, kiedy to zainicjowano strategiczną kampanię w sektorze energii wiatrowej. Organizowanie zostało następnie zdecentralizowane, przybierając formę projektów możliwych do zastosowania w lokalnych i regionalnych jednostkach związku zawodowego, w tym umożliwiających organizowanie pracowników umysłowych. Obecnie zespoły odpowiedzialne za organizowanie funkcjonują na szczeblu regionalnym i należą do nich profesjonalni organizatorzy, których działalność polega wyłącznie na organizowaniu pracowników – zarówno fizycznych, jak i umysłowych. Projekty te uznaje się za całkiem skuteczne.

Najważniejsze argumenty przemawiające za koncentracją wysiłków na pracownikach umysłowych

Przed przystąpieniem do organizowania pracowników umysłowych warto wypracować wspólny sposób postrzegania tych pracowników w związku zawodowym, uznając znaczenie starań w tym zakresie. Oto kilka najważniejszych argumentów adresowanych do członków i kierownictwa w odniesieniu do konieczności priorytetowego traktowania pracowników umysłowych:

1. Zwiększa się liczba i odsetek pracowników umysłowych w przemyśle. Jeśli nie zaangażujemy ich w działalność związkową, nasza pozycja w przedsiębiorstwach oraz w sektorze osłabnie. Aby zobrazować wzrost odsetka pracowników umysłowych w swoim kraju i porównywalnych gospodarkach, skorzystaj z danych zawartych w sprawozdaniu głównym.
2. Wraz z postępującym procesem cyfryzacji przemysłu udział stanowisk związanych z pracą umysłową będzie coraz większy. W krajach o największym

Zob. rozdział 3.2
sprawozdania
głównego.

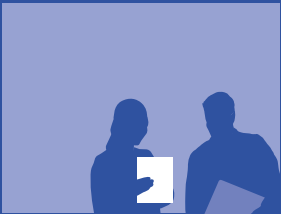
stopniu cyfryzacji przemysłu, takich jak Niemcy, Francja, Szwecja i Finlandia, odsetek pracowników umysłowych jest większy. Aby zapewnić „uzwiązkowienie” przemysłu w jego przyszłym kształcie, już teraz musimy zadbać o organizowanie pracowników umysłowych.

3. Pracownicy umysłowi są znacznie bardziej otwarci na przystąpienie do związku zawodowego niż często mogłoby się to wydawać. Istnieją dowody świadczące o tym, że pracownicy ci wykazują większą skłonność dołączenia do związku zawodowego, gdy dostrzegają jego działania w swoim zakładzie pracy, dlatego związek musi być obecny i widoczny, aby zwiększyć udział tej grupy pracowników w naszych szeregach.
4. Wielu pracowników umysłowych z sektora przemysłu nigdy nie należało do związku zawodowego, dlatego niekoniecznie mają w tym zakresie negatywne doświadczenia lub odczucia. Często działy i zakłady pracy, w których pracują, stanowią obiekty „niezagospodarowane”, czyli miejsca, w których nigdy dotąd nie organizowano pracowników. W takim przypadku związek może określić odpowiedni przekaz, stwarzając poczucie nowości, pilnej potrzeby podjęcia działań i istotnego znaczenia przystąpienia.

Zob. rozdział 4.5
sprawozdania
głównego.

Zob. rozdziały 5.1–5.3
sprawozdania głównego,
aby uzyskać szczegółowe
informacje na temat
sposobów budowania
poparcia i rozpoczynania
kampanii związków
zawodowych.





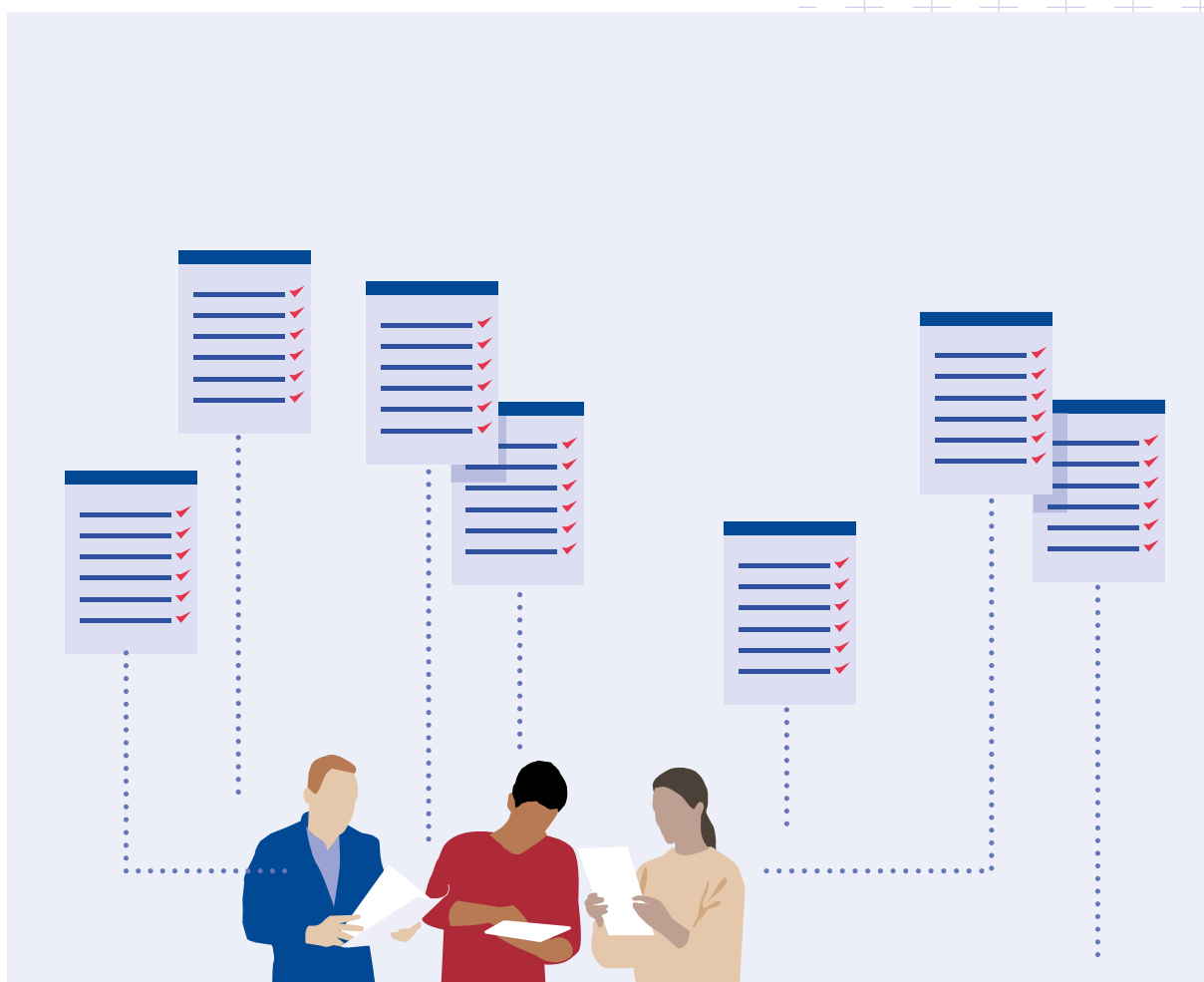
Wieloetapowe podejście

Zacznij od projektów pilotażowych: Zacznij od wdrażania mniejszych projektów umożliwiających sprawniejsze zarządzanie, niewiążących się z dużym ryzykiem i ułatwiających monitorowanie. Będzie to okazja do oceny wykonalności nowo opracowanych podejść lub pomysłów. Weryfikacja metody organizowania pracowników umysłowych w określony, wymierny sposób wymaga jednak zaangażowania personelu i zasobów. Pozytywne efekty zaowocują wewnętrznym poparciem dla większej koncentracji na tej grupie pracowników.

Dokonaj oceny i wyciągnij wnioski: Po ukończeniu tych mniejszych projektów dokonaj gruntownej oceny ich efektów i zmierz rezultaty (liczba nowych członków, zawarte porozumienia, zmiana nastawienia do związku zawodowego w zakładzie pracy). Ten etap ma nieodzowne znaczenie dla ustalenia skutecznych i nieskutecznych praktyk, umożliwiając ich dostosowanie i dopracowanie na podstawie rzeczywistych informacji zwrotnych.

Zwiększ skalę do projektu sztandarowego: Wykorzystując wnioski i skuteczne strategie z projektów pilotażowych, zwiększ skalę przedsięwzięcia do postaci szerszej zakrojonych projektów wywołujących większy wpływ. Te sztandarowe inicjatywy są bardziej zauważalne i z większym prawdopodobieństwem przyczynią się do wykazania skuteczności nowego podejścia i płynących z niego korzyści w całym związku.

Przekonaj większość członków demokratycznych organów decyzyjnych swojego związku: Wykorzystaj sukces tych projektów jako analizy przypadków, którymi przekonasz kierownictwo związku w szerszym ujęciu oraz wielu jego działaczy. Przedstaw jasne dowody świadczące o skuteczności zrealizowanych projektów, aby przekonać większość członków, że nowe podejście jest korzystne dla wszystkich pracowników i należy je wdrożyć w całym związku zawodowym.



Analiza

Kim są pracownicy umysłowi z miejsca docelowego?

Niniejszy zestaw narzędzi stanowi punkt wyjścia wysiłków zmierzających do organizowania pracowników umysłowych. Opracowanie własnych projektów pilotażowych, a następnie kampanii, będzie wymagało samodzielnego przeprowadzenia niezbędnej analizy, aby umożliwić dotarcie do pracowników umysłowych.

W pierwszej kolejności warto zidentyfikować jedną firmę lub nawet jeden zakład pracy, na którym skupisz swoje starania. Możesz również zebrać informacje na temat różnych miejsc docelowych, aby podjąć następnie ostateczną decyzję. W obu przypadkach

należy systematycznie gromadzić informacje na temat następujących kwestii:

- charakterystyka pracowników umysłowych pod względem demograficznym i zajmowanych stanowisk
- najważniejsze branże i nowo powstające sektory w regionie docelowym
- schematy zatrudnienia, warunki pracy oraz relacje pracowników ze związkiem zawodowym, w tym status członkostwa i preferencje dotyczące sposobu komunikacji
- postrzeganie związków zawodowych przez pracowników oraz atrakcyjność alternatyw wobec związków zawodowych; może to być pomocne w ustaleniu ewentualnych barier i możliwości w zakresie rekrutacji działaczy oraz poparcia dla związku zawodowego

Jak uzyskać informacje na temat pracowników umysłowych w miejscu, w którym związek zawodowy prowadzi już działalność

Przeprowadzenie odpowiedniej analizy ma kluczowe znaczenie nie tylko w miejscach, w których związek zawodowy nie prowadzi działalności (obiekty niezagospodarowane), ale również tam, gdzie jest już obecny (obiekty zagospodarowane). W tym ostatnim przypadku należy wykorzystać wiedzę i zasoby dostępne już w zakładzie pracy w celu zwiększenia skali organizowania pracowników umysłowych.

Nawiąż współpracę z członkami związku z grona pracowników fizycznych w docelowym zakładzie pracy lub przedsiębiorstwie. Uzyskasz od nich informacje na temat liczebności pracowników umysłowych i ich struktury organizacyjnej. Pamiętaj również o wyjaśnieniu Nawiąż współpracę z członkami związku z grona pracowników fizycznych w docelowym zakładzie pracy lub przedsiębiorstwie. Uzyskasz od nich informacje na temat liczebności pracowników umysłowych i ich struktury organizacyjnej. Pamiętaj również o wyjaśnieniu znaczenia organizowania pracowników umysłowych jako

sposobu umocnienia związku zawodowego z korzyścią dla wszystkich.

Wykorzystaj dane dotyczące obecnych członków.

Uzyskaj dostęp do odpowiedniej bazy danych członków związku, jeżeli jeszcze z niej nie korzystasz, a następnie zidentyfikuj pracowników umysłowych, którzy należą już do związku. Jeżeli nie posiadasz aktualnych informacji na temat wszystkich członków, w tym na temat ich zawodu, statusu zatrudnienia, poziomu wykształcenia i kompetencji, poziomu działalności związkowej oraz danych kontaktowych, skontaktuj się z odnośnym członkiem, aby zdobyć te dane.

Przeprowadź ankietę wśród obecnych członków, aby uzyskać szczegółowe informacje na temat ich nastawienia wobec związku, poziomu dotychczasowej działalności związkowej (jeżeli dotyczy), postawy współpracowników niezrzeszonych oraz problemów, z którymi się borykają. Więcej informacji na temat ankiet, w tym szablony, znajdziesz w dalszej części niniejszego zestawu narzędzi.

Porozmawiaj z członkami (a następnie również z pracownikami niezrzeszonymi!). Nie zdawaj się wyłącznie na ankietę. Koniecznie przeprowadź rozmowy z członkami, aby dokładnie zrozumieć, co skłania ich do przynależności do związku, co chcieliby zmienić w swoim zakładzie pracy i jak mogą pomóc w organizowaniu nowych członków. Poproś członków o zorganizowanie rozmów z pracownikami niezrzeszonymi, aby móc poznać również ich punkt widzenia.

Zdobądź informacje na temat docelowego pracodawcy

Oprócz możliwie jak najdokładniejszego poznania pracowników, których chcesz organizować, musisz zdobyć informacje na temat firmy, w której pracują. Posłuży Ci do tego strategiczna analiza firmy. Ustal strukturę organizacyjną firmy oraz sposób organizacji siły roboczej, klientów i dostawców oraz jej relacje z lokalną społecznością, politykami i prawodawcami.

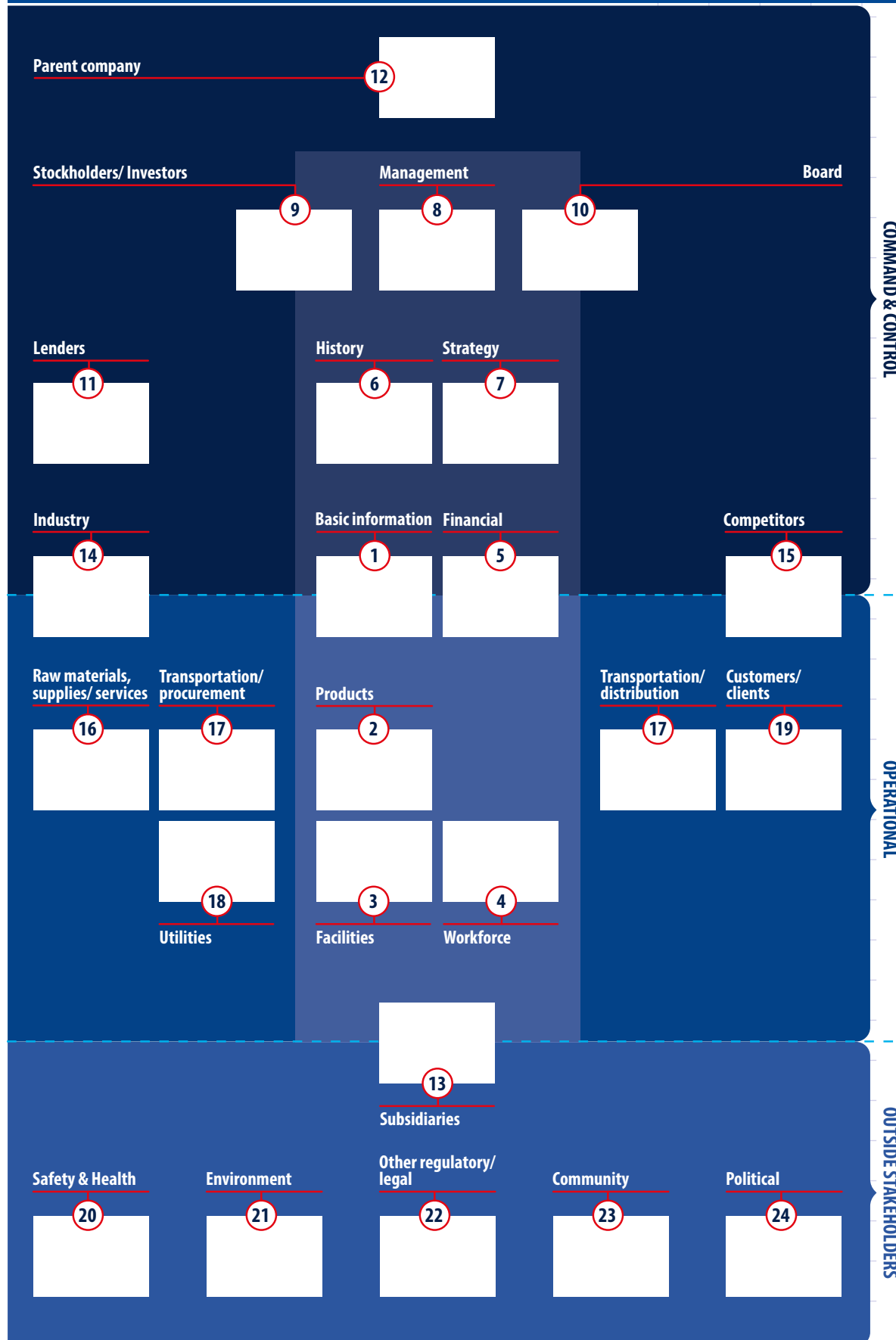
Gdzie znaleźć informacje na temat firm?

Najlepiej rozpocząć od stron internetowych lokalnego podmiotu zależnego (w stosownych przypadkach) oraz spółki dominującej. Większość dużych przedsiębiorstw na swojej stronie internetowej posiada osobną część lub podstronę adresowaną do inwestorów. Znajdziesz tam istotne informacje na temat strategii, wyników i struktury organizacyjnej firmy. Możesz również przejrzeć dokumenty składane przez firmę lokalnym organom administracyjnym (np. sprawozdania, wpis w rejestrze przedsiębiorstw, komunikaty do inwestorów lub udziałowców). Uzupełnij te informacje analizą źródeł internetowych. Dobrym źródłem informacji mogą być witryny adresowane do inwestorów oraz doniesienia mediów. Aby uzyskać pomoc w zakresie interpretacji informacji, skontaktuj się z industriAll Europe. Zestaw te ustalenia z informacjami przekazanymi przez pracowników w firmie. Czy odpowiadają tym informacjom? Czy firma wywiązuje się ze spoczywających na niej obowiązków prawnych i wszelkich dobrowolnych zobowiązań podjętych wobec inwestorów lub administracji rządowej?

Poniższa grafika przedstawia informacje, jakie należy zgromadzić zarówno na temat docelowego pracodawcy, jak i na temat powiązanego z nim ekosystemu klientów i dostawców, struktury własnościowej, spółek zależnych, społeczności, nacisków politycznych i rynkowych. Została zaadaptowana z materiałów autorstwa Toma Juravicha, które są dostępne pod adresem www.strategiccorporateresearch.org.

STRATEGIC CORPORATE RESEARCH

(private sector firms)



Identyfikacja problemu

Po zgromadzeniu niezbędnych informacji o pracownikach i pracodawcy należy zidentyfikować problem, wokół którego skoncentrowana będzie kampania. Pomoże Ci w tym przeprowadzona uprzednio analiza, lecz największe znaczenie będą miały rozmowy z pracownikami, których starasz się zorganizować. Wykorzystaj umiejętności i metody przedstawione w rozdziale „Komunikacja z pracownikami umysłowymi”.

Komunikacja będzie prowadzona w sposób ciągły. Po określeniu problemu możesz przejść do zaplanowania swojej kampanii – poświęciliśmy temu kolejny rozdział niniejszego zestawu narzędzi. Niemniej jednak, kampanie należy opracować tak, aby można było wprowadzać do nich zmiany w miarę pozyskiwania nowych informacji i zwiększania zaangażowania pracowników. Należy zatem zachować otwartość wobec możliwości zmiany zidentyfikowanego problemu z biegiem czasu. Użyj listy kontrolnej zawartej w tym rozdziale, aby stale weryfikować adekwatność przyjętego problemu i identyfikować ewentualne inne problemy, które w lepszym stopniu spełniają założone kryteria.

Z jakimi problemami najczęściej borykają się pracownicy umysłowi?

Problem, wokół którego skoncentrujesz swoją kampanię, powinni wybrać sami pracownicy. Należy jednak zrozumieć problemy, które najczęściej trapią pracowników umysłowych, aby móc zapytać o nie podczas prowadzonych rozmów oraz zrozumieć wpływ tych problemów na życie pracowników.

W badaniach industriAll Europe ustalono kilka problemów istotnych dla pracowników umysłowych w różnych krajach i sektorach:



Obciążenie pracą i presja czasu: Wielu pracowników umysłowych boryka się z problemem znacznego obciążenia pracą i presji czasu, które prowadzą do stresu i zwiększenia nakładu pracy.



Rozbieżność pomiędzy umownym a faktycznym czasem pracy: W przypadku znacznej liczby pracowników czas faktycznie poświęcany na wykonanie pracy wykracza poza czas uzgodniony

w zawartej umowie, co odbija się na możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym.



Presja związana z kształceniem i zdobywaniem

kwalifikacji: Ciągłe uczenie się jest wysoce cenione i coraz częściej stanowi nieodzowny wymóg, jednak obowiązkowe zdobywanie kwalifikacji w połączeniu ze znacznym obciążeniem pracą może prowadzić do poczucia presji i wywoływać stres, w szczególności u starszych pracowników. Ponadto firmy często nie zapewniają dostatecznych możliwości kształcenia, co pracownicy uważają za szkodliwe dla dalszych etapów ich ścieżki kariery.



Autonomia jako broń obosieczna: Choć autonomia leży u podstaw odpowiednich warunków pracy, może również okazać się szkodliwa, jeżeli towarzyszą jej niemożliwe do zrealizowania cele oraz wysoka presja lub niewspierające środowisko pracy, co może prowadzić do pracy ponad siły, stresu i wypalenia.



Niepewność zatrudnienia: Poziom niepewności zatrudnienia różni się w zależności od kraju i zależy od obowiązujących przepisów, warunków na rynku pracy oraz pozycji przedsiębiorstw w globalnym łańcuchu wartości. W przypadku wykwalifikowanych pracowników umysłowych, których nie ma zbyt wielu, zatrudnienie jest pewniejsze.



Nowe technologie i zmieniające się wymagania:

Korzystanie z nowych technologii wymaga podnoszenia i zmiany kwalifikacji pracowników umysłowych. Konieczne są rozwiązania umożliwiające pracownikom umysłowym nadążenie za nowymi wymaganiami, aby pomóc im w dostosowaniu się do zmiany wymogów związanych z zajmowanym stanowiskiem.

Pamiętaj: zanim opracujesz jakąkolwiek kampanię, koniecznie porozmawiaj z pracownikami, aby poznać ich najpoważniejsze problemy!

Problemów może być wiele – od stagnacji zarobków i ograniczonego zakresu świadczeń dodatkowych po złe

warunki pracy, wysokie obciążenie pracą, niejasne wytyczne i brak szacunku. Pamiętaj, że nie każdy problem będzie się nadawał do zorganizowania kampanii. Użyj poniższej listy kontrolnej, aby ocenić rozpatrywany problem. Jeśli problem nie spełni wszystkich wymagań, wcale nie musisz z niego zrezygnować. Skorzystaj z listy kontrolnej, aby ustalić jego słabsze strony, a następnie zastanów się, co możesz zrobić i jak go ukierunkować, by spełnił założone wymogi. Wypróbuj to podejście w odniesieniu do szeregu problemów aż uda Ci się znaleźć ten najważniejszy.

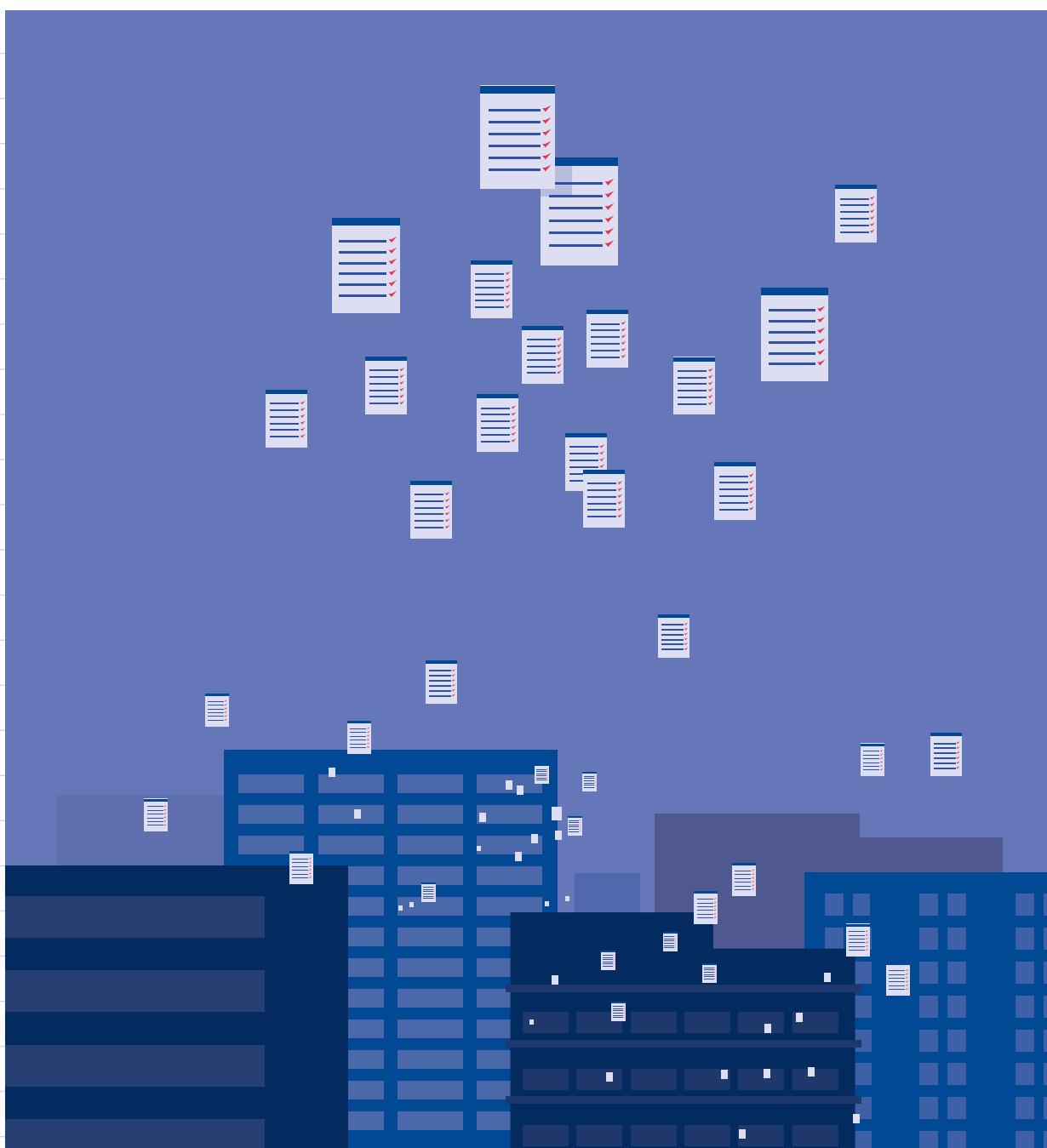
Więcej informacji na temat problemów doświadczanych przez pracowników znajdziesz w rozdziałach 4.4 i 4.5 sprawozdania głównego.

Lista kontrolna do ustalenia problemu

Poniższa lista kontrolna pomoże Ci w wyborze odpowiedniego problemu, wokół którego opracujesz solidną kampanię ukierunkowaną na organizowanie pracowników. Odpowiedni problem:

- Jest odczuwalny dla szerokiej grupy pracowników:** Dotyczy wielu pracowników, a nie tylko wąskiego grona.
- Jest dotkliwy dla pracowników:** Pracownicy bardzo się nim przejmują i są zmotywowani, by mu zaradzić.
- Jest możliwy do przewyciężenia:** Istnieją realne szanse na osiągnięcie postępów.
- Jest warty wysiłku:** Potencjalne zyski uzasadniają czas i wysiłek poświęcony na przeprowadzenie kampanii.
- W przypadku rozwiązania może przynieść realną poprawę:** Jego rozwiązanie przyniesie istotne pozytywne zmiany dla pracowników.
- Jest inspirujący:** Motywuje pracowników i utrzymuje ich zaangażowanie przez cały okres prowadzenia kampanii.
- Wymaga wykorzystania siły pracowników:** Należy skupić się na problemach, których przewyciężenie zależy głównie od zbiorowego działania, a nie tylko strategii prawnej.
- Jest łatwy w zrozumieniu:** Jasne i proste żądania, o które wszyscy będą mogli zabiegać.
- Wysyła sygnał do kierownictwa:** Wysyła silny przekaz, obrazując gotowość pracowników do walki o przysługujące im prawa.
- Ma jasny harmonogram:** Realne ramy czasowe umożliwiające przygotowanie i wykonanie działań bez utraty dynamiki.
- Nie prowadzi do podziałów:** Unika tworzenia przywilejów dla określonych grup pracowników lub odebrania części przywilejów jednej grupie, by zapewnić je innym.

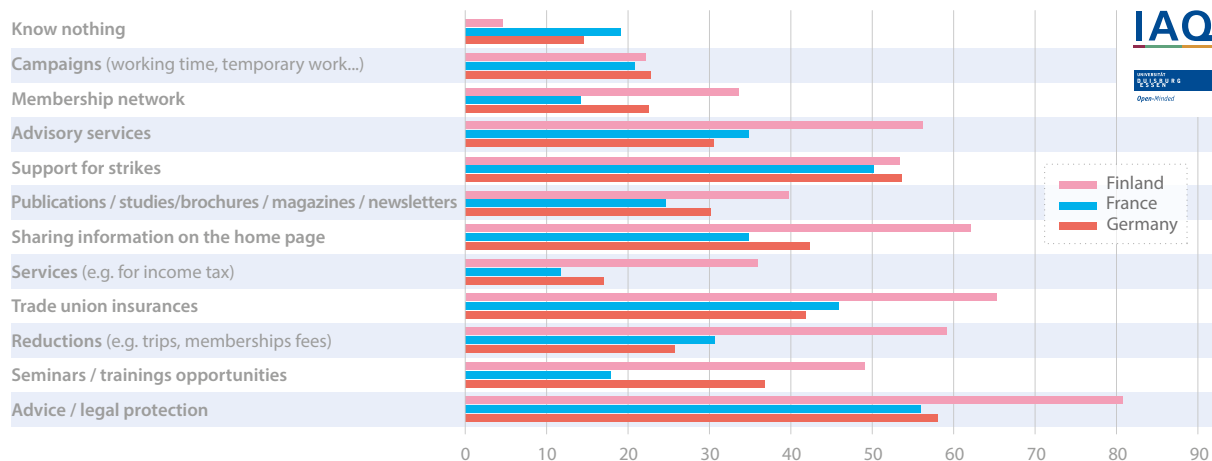
- Pozwala na rozwój przywództwa:** Umożliwia członkom aktywne zaangażowanie i wypracowanie umiejętności przywódczych.
- Obejmuje kolejne kroki:** Toruje drogę do przyszłych kampanii związkowych o solidniejszych podwalinach.
- Cieszy się poparciem społeczności:** Przemawia do społeczności i jest zgodny z jej interesami.
- Nawiązuje do związkowej solidarności:** Nawiązuje do trudności, z jakimi borykają się inne związki zawodowe, aby wyrzec szerszy wpływ.



Pozyskanie pracowników umysłowych do związku zawodowego

Z naszych badań wynika, że pracownicy umysłowi często poszukują w związkach usług, które pomogą im poradzić sobie z życiem zawodowym i zapewnią poszanowanie ich praw. Mogą to być indywidualne usługi doradztwa, np. w zakresie opodatkowania lub ochrony prawnej, jak również pomoc w sporach pojedynczych pracowników z pracodawcą. Poniższa grafika obrazuje rodzaje usług, jakich najczęściej poszukują pracownicy umysłowi w niektórych krajach Europy.

BEREP Survey. Attractiveness of services and support offered by trade unions



Haipeter / Kalina / Kümmerling / Resenbohm - BEREP Final Conference, September 2024.

GPA w Austrii i IGBCE w Niemczech – wyjście naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników umysłowych

GPA, austriacki związek zawodowy reprezentujący pracowników umysłowych w wielu różnych sektorach, wprowadził szereg narzędzi i zasobów adresowanych konkretnie do pracowników umysłowych. Stworzył między innymi [specjalną stronę internetową dotyczącą „kompleksowych” umów zatrudnienia](#), które są często zawierane z pracownikami umysłowymi. Na stronie internetowej można znaleźć przyjazną sekcję pytań i odpowiedzi oraz bezpłatny kalkulator internetowy, z którego pracownicy mogą skorzystać, aby upewnić się, że otrzymują odpowiednie wynagrodzenie za dany czas pracy. GPA udziela również informacji na temat sposobu obliczania czasu podróży oraz diet, wskaźnika stresu zawodowego, a także udostępnia aktualności i informacje mające znaczenie dla pracowników umysłowych.

Podobnie niemiecki związek zawodowy IGBCE reprezentujący zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych w sektorze chemicznym, udostępnia pracownikom umysłowym dedykowany zbiór materiałów dotyczących prawa pracy, w którym z łatwością mogą oni znaleźć informacje mające znaczenie dla ich konkretnej sytuacji.

Jak zaplanować kampanię

Czym jest kampania?

Kampania to zaplanowane i skoordynowane działania związku zawodowego prowadzone z myślą o osiągnięciu określonego celu, a tym samym wzmocnieniu związku poprzez pozyskanie i zaangażowanie większej liczby członków. Sukcesy osiągnięte przez pracowników udowadniają siłę związku zawodowego pozostałym pracownikom. Prowadzi to do pozytywnego cyklu, w którym osiągnięte sukcesy napędzają dynamikę na rzecz następnej kampanii, dalszego rozwoju i kolejnych osiągnięć. Aby jednak cieszyć się sukcesem, który będzie dla pracowników jednoznaczny, najpierw należy określić cel podejmowanych starań. Służą do tego tzw. cele SMART.

Czym są cele SMART?

Wykorzystaj informacje zdobyte podczas poznawania swojej grupy docelowej do opracowania kampanii skoncentrowanej na organizowaniu i angażowaniu pracowników umysłowych. U jej podstaw powinna leżeć przeprowadzona przez Ciebie analiza, lecz kształt kampanii powinni nadać sami pracownicy w drodze rozmów z organizatorami. Więcej informacji na temat tego procesu można znaleźć w rozdziale zatytułowanym „Komunikacja z pracownikami umysłowymi”.

Aby zagwarantować cel, który będzie nie tylko konkretny, ale również możliwy do osiągnięcia, zweryfikuj go, stosując kryteria SMART. Zadaj sobie pytanie, czy cel jest:



specyficzny (Specific) – np. negocjacja włączenia opcji pracy zdalnej przez co najmniej 30% tygodnia pracy dla wszystkich pracowników biurowych i odpowiedzialnych za prace badawczo-rozwojowe do końca przyszłego roku;



mierzalny (Measurable) – np. zwiększenie uczestnictwa projektantów i inżynierów o 200 nowych działaczy w dużym centrum przemysłowym danej firmy do trzeciego kwartału bieżącego roku;



osiągalny (Achievable) – np. uzyskanie zobowiązania docelowego przedsiębiorstwa produkcyjnego lub w danym regionie/sektorze do utworzenia programu rozwoju kariery, w tym możliwości podnoszenia i zmiany kwalifikacji pracowników technicznych w ciągu kolejnych dwóch lat;



istotny (Relevant) – np. zabieganie o wzmocnienie środków ochrony własności intelektualnej w umowach regulujących zatrudnienie pracowników działów badawczo-rozwojowych w sektorze produkcyjnym, dążąc do uzyskania poparcia w działaniach legislacyjnych do końca okresu legislacyjnego;



określony w czasie (Time-bound) – np. przeprowadzenie ankiety mierzącej poziom satysfakcji działaczy będących pracownikami umysłowymi do końca pierwszego kwartału, aby dokonać oceny aktualnych warunków w miejscu pracy. Wykorzystanie ustaleń do określenia priorytetów w zakresie rokowań przed upływem drugiego kwartału.

Jak sporządzić plan kampanii

Po przeprowadzeniu analizy i określeniu celu kampanii należy przystąpić do opracowania jej planu. Plan kampanii:

- wskazuje zespół osób zaangażowanych w kampanię (przedstawiciele związku, mężowie zaufania, działacze);
- dzieli kampanię na szereg pomniejszych zadań;
- organizuje poszczególne zadania według przejrzystego harmonogramu, uwzględniając dni ustawowo wolne od pracy oraz wydarzenia wewnętrzne i zewnętrzne;
- określa osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania z uwzględnieniem obciążenia pracą i odpowiedniego czasu realizacji;
- wskazuje kryteria jakościowe lub ilościowe służące do oceny efektów wykonanych zadań;
- ewoluuje z biegiem czasu wraz z realizacją poszczególnych etapów kampanii i jest dostosowywany stosownie do dokonywanej oceny.

Pamiętaj: Żaden z członków zespołu raczej nie będzie mógł poświęcić całego swojego czasu na realizację kampanii. Zasadnicze znaczenie mają mężowie zaufania i oraz członkowie związku. Staraj się nadmiernie ich nie obciążać, ponieważ może to prowadzić do wypalenia.

Szkolenie głównego zespołu: mężów zaufania, organizatorów i działaczy

Związki zawodowe często oferują różne możliwości szkolenia adresowane do mężów zaufania, które dotyczą sposobów lepszego wspierania członków i skutecznego reprezentowania pracowników. Niemniej jednak szkolenia w zakresie organizowania się i rekrutacji są równie istotne, choć rzadziej bywają dostępne. [Program dot. organizowania](#) opracowany przez industriAll Europe zapewni pomoc oraz materiały, z których związki zawodowe mogą skorzystać do wyszkolenia mężów zaufania. Szkolenie dotyczące organizowania się obejmuje wszystkie etapy kampanii dotyczącej organizowania pracowników, począwszy od określenia przywódców i celów głównego zespołu, niezbędnej analizy, zaplanowania kampanii, przeprowadzenia rozpoznania w miejscu pracy, określenia zadań pracowników w ramach kampanii, komunikacji bezpośredniej z pracownikami w celu poznania ich problemów oraz zaangażowania ich w działania, aż po zwiększenie skali prowadzonych działań, a następnie informowanie o sukcesach i narrację w tym zakresie.

Mężowie zaufania, którzy mają już wiele obowiązków związanych z przynależnością do związku, mogą być niechętni wobec kolejnych inicjatyw. Mogą wymawiać się brakiem czasu na podjęcie kolejnych zobowiązań. W odpowiedzi możesz jednak wyjaśnić, że u podstaw organizowania się leży rozwijanie związku zawodowego – większa liczba członków przekłada się na więcej zasobów. Ponadto podejście do organizowania się zakłada wspieranie członków, by prowadzili więcej działań z korzyścią dla nich samych, oraz umożliwianie im większe wykorzystanie własnej siły zamiast konieczności ciągłego polegania na mężach zaufania i pracownikach zakładowych. Koncentrując się na wzajemnym organizowaniu się, w ramach którego członkowie pełnią aktywną rolę w rozmowach mających na celu rekrutację, podejście do organizowania się niekoniecznie musi zakładać większe obciążenie dla mężów zaufania.

Główni organizatorzy to profesjonalni organizatorzy działający na rzecz związku. Mogą oni zapewnić cenne wsparcie i koordynację na potrzeby organizowania pracowników w zakładach pracy, zwłaszcza gdy mężowie zaufania nie są w stanie się tego podjąć. Ich zadaniem jest: *dirigir y facilitar una serie de proyectos de organización individuales*;

- kierowanie szeregiem pojedynczych projektów związanych z organizowaniem pracowników i ułatwianie ich realizacji;
- przyczynianie się do wdrażania i rozwoju strategii związku dotyczącej organizowania się;
- wdrażanie i rozwój planów dotyczących organizowania się;
- zachęcanie wszystkich pracowników związku do zaangażowania w organizowanie się;
- prowadzenie szkoleń dotyczących organizowania, rozwoju umiejętności oraz taktyk stosowanych w celu organizowania pracowników;
- przekazywanie informacji na temat kampanii dotyczących organizowania pracowników kierownictwu i wybranym przedstawicielom.

Zaangażowanie takiej osoby jest nieodzowne, by wspierać działania organizacyjne w związku, wzbogacić kampanie niezbędną wiedzą i zapewnić spójność realizowanych projektów.

Wykorzystywanie ankiet

Ankiety stanowią przydatne narzędzie pozwalające poznać problemy wywierające wpływ na życie zawodowe pracowników umysłowych i ustalić ich oczekiwania wobec związku zawodowego. Służą również jako sygnał potwierdzający członkom związku, że u podstaw działań związku leżą ich zapatrywania i interesy. W przypadku osób nienależących do związku ankiety służą jako wstępny punkt kontaktu ze związkiem. Oprócz poglądów osób nienależących do związku na temat danego zakładu pracy zdobędziesz również dane kontaktowe i informacje na temat pracowników, które będzie można wykorzystać do rozpoznania zakładu pracy i nawiązania kontaktu z osobami, które być może zdecydują się na przystąpienie do związku. Czasami wyniki ankiet mogą posłużyć jako wsparcie podczas rozmów z pracodawcą, obrazując intensywne odczucia pracowników w odniesieniu do określonego zagadnienia.

Ankiety internetowe i papierowe

Oba formaty mają określone zalety. Wybór danego formatu zależy od rozmiaru i rodzaju zakładu pracy, w którym prowadzisz działania na rzecz organizowania pracowników. **Ankiety internetowe** są mniej kosztowne w opracowaniu i rozpowszechnieniu. Umożliwiają również łatwiejsze zbieranie i analizowanie danych. W przypadku pracowników umysłowych mających większe doświadczenie z komunikacją elektroniczną ten rodzaj ankiety może sprawdzić się lepiej, zwłaszcza jeżeli pracownicy wykonują pracę w trybie zdalnym lub hybrydowym. Istnieją jednak pewne wady tego rozwiązania: pracownicy często z większą niechęcią podchodzą do wypełniania ankiet internetowych, ponieważ nie do końca wiadomo, kto i w jakim celu gromadzi dane. Wielu po prostu nie zauważa wiadomości e-mail zawierającej odnośnik do ankiety. Należy zatem przekazywać pracownikom ankietę w drodze bezpośredniego kontaktu, czy to podczas spotkania w cztery oczy, za pomocą wiadomości adresowanej bezpośrednio do pracownika lub po odbyciu z nim rozmowy telefonicznej. Nie należy polegać na masowej wysyłce wiadomości e-mail. Ankiety internetowe są również obciążone większym ryzykiem nieprawdziwych odpowiedzi oraz ingerencji ze strony przełożonych.

Ankiety papierowe mogą się wydawać przestarzałe, lecz mają pewne realne zalety, pomimo że ich wydrukowanie, rozpowszechnienie i zebranie oraz odnotowanie wyników jest czasochłonne i kosztowne. Dystrybucja ankiet papierowych wymaga bezpośredniego kontaktu. Najważniejszym aspektem ankiety nie jest jej format, lecz sposób jej wykorzystania. Czy to w formie elektronicznej, czy też w wersji papierowej, ankieta jest narzędziem umożliwiającym nawiązanie osobistego kontaktu z pracownikiem, odbycie rozmów na temat organizowania się i wzbudzenie zainteresowania prowadzoną kampanią (więcej informacji na ten temat znajdziesz w kolejnym rozdziale). Korzystając z ankiety papierowej, możesz zachęcić członków i działaczy ze swojego związku do nawiązania tych interakcji podczas rozprowadzania ankiety, zamiast polegać na wysyłce ankiety elektronicznej przez biuro związku. Ankieta jest narzędziem służącym do organizowania pracowników, a nie do prowadzenia badań naukowych.

Martwisz się kwestią ochrony danych? Niepotrzebnie. Zapoznaj się z [przewodnikiem industriAll Europe dotyczącym RODO](#). Wystarczy kilka prostych kroków, by zapewnić ochronę danych związku zawodowego i pracowników.

Aby dowiedzieć się, w jaki sposób związki zawodowe wykorzystują ankiety, zapoznaj się z rozdziałami 5.4.5 i 5.4.6 sprawozdania głównego.

Oto przykład właściwej ankiety – jest krótka i łatwo ją wypełnić. Jasno przedstawia żądania związku. Umożliwia zebranie istotnych danych na temat pracownika.

PYTANIA JEDNOKROTNEGO WYBORU

PYTANIA WIELOKROTNEGO WYBORU

ZWIĘKSZENIE ZAANGAŻOWANIA

Our Union at Company X
PAY SURVEY 2024

Unite is our union at Company X. We are running a pay survey and want to know what your main concerns are for our 2024 pay claim. Please take the time to give us your views. This will be treated in strict confidence and not seen by management.

- My pay is (please tick one): Fantastic Good Could be better Bad
- Have you ever found it hard to make ends meet? Yes No
- Please rank the following issues from one to five (1 being most important, 5 being least important):
 - Inflation + pay rise
 - More holiday
 - Better night shift payment
 - Improvement to sick pay
 - Improved canteen facilities
- Do you think our union reps should have more time granted by the company to campaign for you? Yes No
- Is it important for you to see more temps made permanent? Yes No
- Is there anything else you would like to see included in this year's pay claim?
.....
- I am a member of Unite? Yes No
- I want to get more involved with my union at Company X? Yes No

Name Shift

Mobile Email

Please keep me in touch about Unite the Union & this campaign by phone email

This survey and your personal details will be kept confidential by Unite the Union. The results will be submitted to [company] only and will be retained by Unite for the duration of the [name of campaign] campaign and associated issues. Unite the Union's full up-to-date privacy policy can be found at www.unitetheunion.org/privacy-policy

Wykorzystywanie ankiet i kwestionariuszy w związkach zawodowych

W **Polsce** z inicjatywy mężów zaufania związek zawodowy wspierający pracowników sektora przemysłu **FZZMiH**, zrzeszony w OPZZ, zorganizował ankiety pracownicze w filii pewnego przedsiębiorstwa międzynarodowego. W ramach ankiety zapytano pracowników o ich preferencje w odniesieniu do wzrostu płac.

Francuski związek zawodowy CGT również korzysta z ankiet, aby dowiedzieć się więcej na temat warunków pracy oraz identyfikować najważniejsze problemy. Ankiety te umożliwiły mu dostrzeżenie istotnych zmian zachodzących w zakresie warunków pracy pracowników umysłowych. Między innymi uwidoczniły problem zmniejszenia liczebności zatrudnienia, co przełożyło się na zwiększenie obciążenia pracą oraz większy stres.



Komunikacja z pracownikami umysłowymi

Kontakt z pracownikami umysłowymi najlepiej nawiązać, będąc obecnym w zakładzie pracy. Z naszych badań wynika, że pracownicy umysłowi dostrzegają i doceniają fizyczną obecność związku zawodowego w zakładach pracy. Podstawą Twojej kampanii są bezpośrednie rozmowy. Rozmowy te mają

określoną strukturę i odbywa je organizator (pracownik związku zawodowego, mąż zaufania lub działacz w zakładzie pracy) z pracownikiem. Rozmowy mają na celu:

- poznanie trosk i problemów pracownika;
- zainteresowanie go dołączeniem do związku i poznania problemów, w zakresie których chętnie podjąłby działania;
- zdobycie informacji na temat zakładu pracy, w tym pozostałych pracowników, sposobu organizacji zakładu pracy oraz postaw i odczuć pracowników wobec przełożonego oraz związku;
- zwrócenie się do pracownika z prośbą o wykonanie drobnego zadania, na przykład odbycia rozmów z innymi pracownikami, zabranie ich na kolejne zgromadzenie, pozyskanie określonych informacji lub rozpowszechnienie ulotek wśród pozostałych współpracowników. Jest to sposób na sprawdzenie poziomu zaangażowania i wypracowanie poczucia uczestnictwa.

Podójście 70:30

Zgodnie z podejściem 70:30 podczas strategicznej rozmowy z pracownikiem organizatorzy związku i męźowie zaufania poświęcają 70% czasu na wysłuchanie pracownika, a 30% czasu na przekazanie mu informacji. Zastosuj techniki aktywnego słuchania i strategicznego zadawania pytań, aby zrozumieć troski pracowników. Z szacunkiem przyjmij opinię pracownika, nie próbując z nim polemizować. Chodzi o to, by pod koniec rozmowy osiągnąć porozumienie. Aktywne słuchanie obejmuje pełną koncentrację, zrozumienie, udzielenie odpowiedzi oraz zapamiętanie słów rozmówcy.

Przykład aktywnego słuchania:

Pracownik: „Jestem bardzo zestresowany, ponieważ do wykonania jest więcej pracy, a nasz zespół nie powiększył się. Wydaje się, że kierownictwo nie dba o nasze samopoczucie.”

Organizator z ramienia związku: „Wygląda na to, że czujesz się przytłoczony zwiększonym nakładem pracy i masz wrażenie, że kierownictwo nie uwzględnia potrzeb Twojego zespołu. Możesz opowiedzieć mi nieco więcej o wpływie tej sytuacji na Ciebie i Twoich współpracowników?”

W tym przykładzie organizator z ramienia związku stosuje techniki aktywnego słuchania w następujący sposób:

1. Parafrazuje troski wyrażone przez pracownika, aby wykazać zrozumienie.
2. Zadaje otwarte pytania, aby zachęcić pracownika do przedstawienia dalszych szczegółów.
3. Okazuje empatię i potwierdza zasadność odczuć pracownika.

Korzystanie z mediów społecznościowych

Media społecznościowe mogą być przydatnym narzędziem do zwiększania widoczności prowadzonych działań i nawiązywania kontaktu z określonym gronem pracowników. Pamiętaj, że każda platforma społecznościowa służy do innych celów i trafi do innych odbiorców, a ponadto nie każda platforma równie dobrze sprawdzi się do nawiązania kontaktu z pracownikami umysłowymi. Podczas gdy TikTok i Instagram mogą być przydatne do nawiązania kontaktu ze studentami i młodymi pracownikami, LinkedIn może sprawdzić się lepiej pod względem przekazywania profesjonalnych informacji na temat konkretnych zagadnień. Warto zapytać członków swojego związku zawodowego, jaki sposób ich zdaniem jest najbardziej odpowiedni i która platforma najlepiej się sprawdzi w kontaktach z pracownikami umysłowymi.

LinkedIn umożliwia stworzenie dedykowanej strony na temat prowadzonej kampanii, na której należy regularnie zamieszczać aktualne informacje, koncentrując się na sukcesach związku zawodowego zarówno w ramach kampanii, jak i w szerszym ujęciu. Nawiąż bezpośredni kontakt z osobami, które wyrażą zainteresowanie dołączeniem do związku, kierując do nich spersonalizowane wiadomości, przekazując więcej szczegółowych informacji i przysyłając im zaproszenia do przystąpienia. Konsekwentne interakcje z wykorzystaniem wartościowych, przekonujących treści przyczynią się do wypracowania solidnej obecności rekrutacyjnej na portalu LinkedIn. Zawsze pamiętaj o komunikacji następczej.

Kampanie, które nigdy nie wychodzą poza przestrzeń cyfrową, nie są w stanie wywrzeć podobnie pozytywnego efektu pod względem poprawy warunków pracy i płac jak kampanie realizowane w zakładzie



pracy. Fizyczna obecność i bezpośrednie interakcje – w tym również zdalnie – pozwalają na zdobycie zaufania i stworzenie społeczności, skuteczne zmobilizowanie pracowników oraz wywarcie presji na pracodawców.

Jak związki zawodowe wykorzystują media społecznościowe

Przykładem skutecznej kampanii cyfrowej jest kampania przeprowadzona przez fiński związek zawodowy **Teollisuusliitto** zrzeszający pracowników przemysłu. Celem działań było egzekwowanie układu zbiorowego w sektorze medialnym i poligraficznym. W kampanii, którą przeprowadzono w całości zdalnie ze względu na wymogi utrzymywania dystansu społecznego w czasie kryzysu związanego z COVID-19, wykorzystano cyfrowe narzędzia i platformy do komunikacji oraz organizowania pracowników. Taktyki zwiększające zaangażowanie obejmowały ankiety i petycje internetowe oraz delegacje do kontaktów z pracodawcą w celu wypracowania zbiorowej siły.

Do maja 2020 r. zespół zidentyfikował i sprawdził 53 przywódców w zakładzie pracy, zabezpieczył zaangażowanie pracowników do wypełnienia petycji dotyczącej rokowań zbiorowych na poziomie 83%, ustanowił komitety organizujące gotowe do podjęcia działań i wybrał pierwszych mężów zaufania w zakładzie. Do jesieni 2020 r. udało się osiągnąć znaczące rezultaty, w tym zwiększenie uczestnictwa w związku do 70%, pozyskanie 60 nowych członków, zaangażowanie pracowników w działania na poziomie 90% oraz podpisanie sektorowego układu zbiorowego z pracodawcą, który uznał zarazem funkcjonowanie wybranych mężów zaufania w zakładzie pracy. Sukces kampanii podkreśla skuteczność organizowania się drogą elektroniczną, które pozwoliło osiągnąć znaczący poziom zaangażowania pracowników i istotne dokonania pod względem rokowań zbiorowych pomimo trudności związanych z komunikacją zdalną. Zob.:

<https://news.industriall-europe.eu/p/btup-best-practices>.

Związek zawodowy **Sindicatul IT Timișoara (SITT)** w Rumunii korzysta z mediów społecznościowych do mobilizowania pracowników sektora informatycznego i zwiększania ich świadomości. Jego kampanie koncentrują się na eksponowaniu problemów w zakładach pracy, propagowaniu korzyści płynących z przynależności do związku oraz organizowaniu wydarzeń. Przykładowo, w ramach skutecznych kampanii rekrutacyjnych związek wykorzystywał platformy typu Facebook, Twitter i Instagram do prezentowania historii członków związku zawodowego, aktualnych informacji o prowadzonych negocjacjach oraz wezwań do działania. Dzięki takiemu podejściu szybko zdołał dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i skuteczniej nawiązać kontakt z potencjalnymi nowymi członkami. W wyniku działań związku w Rumunii zawarto sektorowy układ zbiorowy na rzecz pracowników IT. Dzięki połączeniu działań podejmowanych w internecie i poza nim SITT skutecznie mobilizuje pracowników, negocjuje dla nich lepsze warunki i zapewnia trwałą poprawę warunków pracy. Więcej informacji: <https://sitt.ro/pages/de-ce-sitt>.

Bezpośrednie rozmowy

Bezpośrednia rozmowa to zorganizowany, ukierunkowany dialog organizatora z pracownikiem. Jej celem jest zrozumienie poglądów pracownika na temat jego życia zawodowego oraz związku zawodowego, a także zachęcenie go do zaangażowania w przebieg kampanii i dołączenia do związku. Organizator może być przedstawicielem związku zawodowego, mężem zaufania lub zwykłym działaczem, lecz powinien być przeszkolony i mieć okazję do przećwiczenia takich rozmów z wyprzedzeniem. Użyj następującego modelu do zorganizowania bezpośrednich rozmów:

7-stopniowe podejście do przeprowadzania bezpośrednich rozmów:

Pamiętaj! 70% czasu należy przeznaczyć na słuchanie, a 30% na przekazanie informacji!

1. Wprowadzenie

- Przedstaw się i krótko objaśnij swoją rolę w związku zawodowym.
- Uzasadnij zastosowanie przyjętego podejścia.
- Zbuduj więź z pracownikiem i wypracuj z nim relację zawodową.
- Okazuj życzliwość i otwartość.

„Chciał(a)bym się przedstawić, abys wiedział(a), kim jestem i jaką rolę pełnię w związku zawodowym.”

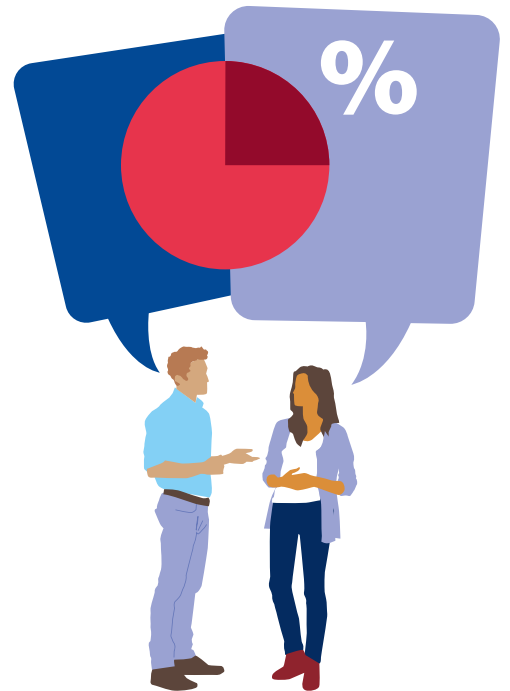
2. Zbierz podstawowe informacje na temat pracownika

- Okaż zainteresowanie sytuacją pracownika, zadając mu pytania o zajmowane stanowisko oraz zainteresowania.
- Stosuj pytania otwarte i aktywnie słuchaj odpowiedzi.

„Jak podoba Ci się ta praca?” lub „Co się ostatnio dzieje?”

3. Ustal problemy

- Dowiedz się, z jakimi problemami boryka się pracownik.
- Zadawaj pytania otwarte, aby skłonić go do opowiedzenia o problemach



„Jak Ci się podoba sposób organizacji pracy?”

„Co sądzisz o zmianie godzin pracy?”

4. Przekaż informacje na temat przynależności do związku

- Opowiedz o kilku sukcesach zbiorowych działań członków związku, na przykład rozwiązanych problemach lub poprawie warunków zatrudnienia.
- Zastosuj podejście „Złość – Nadzieja – Działanie” (zob. poniżej).
- Zasugeruj możliwość rozwiązania wskazanego problemu w drodze działań zbiorowych.
- Aktywnie słuchaj i odpowiedz na pytania pracownika.

5. Uzgodnij podjęcie działań

- Postaraj się zobowiązać pracownika do podjęcia jakiegoś działania „związkowego” lub do zapisania się do związku.
- Pracownik może na przykład zgodzić się wziąć udział w spotkaniu, podpisać petycję, rozdać materiały związkowe innym pracownikom lub przystąpić do związku.
- Przygotuj oświadczenia końcowe.
- Przygotuj się na obiekcje i odpowiedz na nie w sposób, który przekona pracownika.

6. Zabezpiecz przed oporem

- Jaka Twoim zdaniem będzie reakcja przełożonego?
- Dlaczego?
- To może być trudna kampania, ale wspólnymi siłami uda nam się osiągnąć sukces.

7. Podsumuj

- Zakończ rozmowę w przyjazny sposób, pozostawiając furtkę do dalszego kontaktu.

„Cieszę się, że zdecydowałeś(-aś) się dołączyć do związku. Widzimy się w przyszłym tygodniu.”

Tworzenie możliwości na podstawie przeprowadzonych rozmów – przykłady ze związków zawodowych

W **Finlandii związek zawodowy Pro** organizuje coroczną kampanię, w ramach której działacze związkowi na szczeblu regionalnym udają się do zakładów pracy i organizują dla pracowników „spotkania przy kawie i ciastku”, aby przekazać informacje na temat układów zbiorowych oraz działalności związku zawodowego.

W **Rumunii działacze związku zawodowego industriALL-BNS** regularnie udają się do różnych działów przedsiębiorstw, by rozmawiać z pracownikami, bez względu na to, czy należą oni do związku. Działacze pytają pracowników o ich troski i starają się ustalić ewentualne problemy. W przypadku istnienia problemów starają się pomóc w znalezieniu rozwiązania.

Niemiecki związek zawodowy IG BCE regularnie organizuje wydarzenia, których celem jest przekazanie informacji pracownikom umysłowym. Z jego doświadczenia wynika, że wydarzenia te są przydatnym sposobem komunikacji z pracownikami umysłowymi, którzy zwykle znajdują się poza zasięgiem związku. Działacze ustalili, że w wydarzeniach tych bierze udział więcej osób niż pierwotnie zakładano. Przykładowo, zorganizowali wydarzenie w siedzibie firmy Bayer. Spodziewali się udziału około 40 pracowników, a tymczasem stawiło się ponad 100. – Kolejnym przykładem było wydarzenie w siedzibie firmy w Hesse – powiedział jeden z organizatorów. – W firmie tej nie prowadzono żadnej działalności związkowej i pracowali w niej głównie pracownicy umysłowi. Wydarzenie informacyjne było pierwszym krokiem i nie spodziewaliśmy się jakiegokolwiek zainteresowania, a tymczasem przybyło na nie 250 osób.

Związek zawodowy **Sveriges Ingenjörer w Szwecji** koncentruje się na wspieraniu inżynierów na każdym etapie kariery zawodowej, świadcząc usługi w zakresie negocjacji wynagrodzeń, doradztwa zawodowego i udostępniania obszernych statystyk dotyczących płac. Doradztwo prawne obejmuje między innymi pomoc w zakresie warunków zatrudnienia, rozwiązywania sporów i weryfikacji umów. Związek świadczy również usługi w zakresie dobrostanu, w tym organizuje seminaria dotyczące radzenia sobie ze stresem i udostępnia materiały wspierające utrzymanie właściwej równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Podejście „Złość – Nadzieja – Działanie”

Podejście „Złość – Nadzieja – Działanie” to strategia pozwalająca na skuteczne angażowanie i mobilizowanie pracowników dzięki wykorzystaniu ich odczuć i przekuciu ich w zbiorowe działania. Pracownicy reagują złością wobec uwypuklonych wyzwań, takich jak znaczne obciążenie pracą, stres, niejasne polecenia zawodowe, brak prawa do bycia offline, które to problemy wywołują silną reakcję emocjonalną. Ta złość mobilizuje pracowników, ilustrując pilną potrzebę dokonania zmian. Następnie należy wzbudzić w nich nadzieję, przedstawiając jasną wizję możliwych osiągnięć w

drodze działań zbiorowych. Takie połączenie złości i nadziei należy następnie przekuć w działania, które może podjąć pracownik (dołączenie do związku, podpisanie petycji, dołączenie do strajku itd.) w celu zmiany sytuacji.

Istnieją trzy etapy komunikacji organizatora z ramienia związku z pracownikiem:

1. ZŁOŚĆ:

Zapytaj o takie kwestie jak niesprawiedliwe wynagrodzenia lub złe warunki pracy, aby wywołać poczucie niesprawiedliwości i złość.

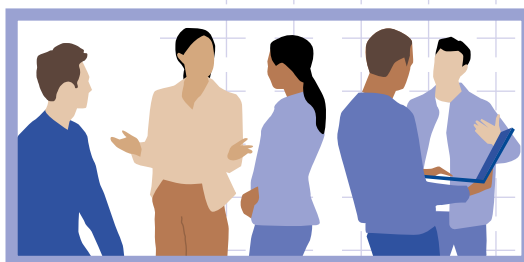


2. NADZIEJA:

Zaprezentuj rozwiązania: Przedstaw możliwe rozwiązania oraz historie skutecznych działań, aby wzbudzić nadzieję.



Pozytywna wizja: Przedstaw jasną wizję lepszej przyszłości w przypadku zjednoczenia pracowników.



3. DZIAŁANIE:

Wzwoływaj pracownika do działania: Przedstaw konkretne działania, jakie pracownicy mogą wspólnie podjąć, jak na przykład udział w spotkaniach lub dołączenie do związku.



Planowanie rozmów, które zaangażują pracowników umysłowych

Z naszych badań wynika, że wielu pracowników umysłowych poszukuje rzetelnych danych i informacji kontekstowych. Dlatego należy przygotować się do rozmów, gromadząc istotne dane i liczby. Należy je zestawić z historiami skutecznych działań, w których główną rolę odgrywiają pracownicy umysłowi jako siła stojąca za odniesionym sukcesem.

Argumenty za dołączeniem do związku

W bezpośrednich rozmowach z pracownikami pojawią się argumenty przeciwko dołączeniu do związku lub zaangażowaniu w kampanię. Należy przygotować się do ich obalenia.

Pracownicy mogą się denerwować lub obawiać. Ich niechęć możesz pokonać za pomocą jasnych i przekonujących argumentów prezentujących związek zawodowy jako rozwiązanie dla dręczących ich obaw lub niepokojów. Nie zapomnij podkreślić, że wspólne działania pracowników zawsze zwiększają ich siłę i możliwości w zakresie poprawy poziomu ochrony. Aby móc czerpać z tego korzyści, konieczny jest udział niechętnego dotąd pracownika. Zadbaj o to, aby działacze i mężowie zaufania, którzy również odbywają te rozmowy, mieli świadomość argumentów, z którymi mogą się spotkać. Przecwicz z nimi te kontrargumenty, aby mogli je wykorzystać w bezpośrednich rozmowach prowadzonych z pracownikami.

Poniższa tabela przedstawia najczęstsze argumenty przywoływane przez pracowników niechętnych do dołączenia do związku oraz możliwe odpowiedzi w celu ich obalenia. Wykorzystaj je do przecwiczenia własnych odpowiedzi z pozostałymi uczestnikami kampanii.

Argumenty **Kontrargument**



Nie chcę uiszczać składek / składka jest zbyt wysoka

Wyjaśnij, na co idą składki: honoraria prawników, działania szkoleniowe, działalność pomocnicza.

Członkostwo w każdej organizacji zawsze ma jakiś koszt; podaj przykłady z codziennego życia dotyczące ponoszenia opłat w zamian za jakieś korzyści.



Mam dobre relacje z przełożonym

Z dobrych relacji z przełożonym tylko należy się cieszyć, jednak warto wiedzieć, że członkostwo w związku zawodowym zapewnia kluczowe zabezpieczenia i korzyści wykraczające poza to, co umożliwiwia osobista relacja. Przełożeni przychodzą i odchodzą, dlatego nie można zagwarantować, że kolejny przełożony będzie okazywał Ci tyle wsparcia.



Potrafię samodzielnie rozwiązywać swoje problemy z kierownictwem

Rozwiązywanie problemów samodzielnie czasem się sprawdza, ale członkostwo w związku zawodowym zapewnia zbiorowy potencjał, lepsze płace, bezpieczeństwo zatrudnienia i konsekwentne wsparcie. W przypadku zmiany kierownictwa zachowujesz solidne wsparcie związku. Gdy należysz do związku, nigdy nie musisz stawiać czoła problemom w pojedynkę – związek przemawia jednym wspólnym głosem, zawsze broniąc Twoich praw i korzyści.



Związki zawodowe są dla pracowników fizycznych

Związki zawodowe nie służą wyłącznie pracownikom fizycznym; mogą być niezwykle istotne również dla pracowników umysłowych i przynosić im znaczne korzyści. Związki negocjują lepsze płace, zabezpieczenia dotyczące zatrudnienia, możliwości pracy zdalnej, a także świadczą pomoc prawną.



Nie mam czasu

Sam(a) możesz zdecydować, ile czasu poświęcisz na działalność związkową.

Istnieją zadania, które nie zabierają wiele czasu.

Aby zyskać poprawę w życiu (np. lepszą płacę i lepsze warunki), często trzeba poświęcić trochę czasu, ale w perspektywie długoterminowej się to opłaca.



Co będę z tego mieć?

Wyjaśnij, co robi obecnie związek i czego udało mu się już dokonać.

Im więcej nas jest, tym jesteśmy silniejsi.

Argumenty Kontrargument


Boję się / Nie chcę się narażać

Związek zawodowy to solidna siła, która z Twoim udziałem jeszcze bardziej się umocni.

„Co cię nie zabije, to cię wzmocni.”

Jeśli do związku dołączy wiele osób, zmniejszy się ryzyko, a obawy przestaną istnieć.

Jeśli uda Ci się namówić do dołączenia do związku jeszcze kilkoro współpracowników, Twój przełożony nie będzie mógł traktować Cię odmiennie.

Wyjaśnij, jakie czynności podejmie związek w przypadku działań odwetowych.



Związek zawodowy mi nie pomoże, ponieważ jestem pracownikiem tymczasowym / kontraktowym / samozatrudnionym

Udzielimy Ci wsparcia, wyjaśnimy dostępne rodzaje ochrony oraz jak z nich skorzystać.

Związek zawodowy zabiega o zatrudnianie pracowników na podstawie stałej umowy o pracę (brak gwarancji sukcesu – nie składaj obietnic bez pokrycia).

Kodeks pracy obowiązuje w odniesieniu do wszystkich pracowników. Możemy Ci pomóc w razie problemów – podaj przykłady możliwych działań związku.



Nie chcę mieć problemów pod względem możliwości awansu / na dalszych etapach kariery

Możliwość anonimowego członkostwa.

Istnienie lęku obrazuje, że sytuacja nie jest najlepsza i coś trzeba z tym zrobić; jeśli sam(a) nie podejmiesz działań, jak możesz oczekiwać, że inni zmienią Twoją sytuację na lepsze?

Awans nigdy nie jest gwarantowany; związek zawodowy może wynegocjować układ zbiorowy dotyczący możliwości awansu / kolejnych etapów na ścieżce kariery.



Zastanowię się nad tym... (to znak, że rozmówca ma inne obawy/wątpliwości!)

Im szybciej zwiększy się nasza liczebność, tym szybciej będziemy w stanie coś osiągnąć. – Nad czym chcesz się zastanowić?

Ile potrzebujesz czasu? – Kiedy możemy wrócić do tej rozmowy?

Może w międzyczasie pomożesz nam w inny sposób.

Przykłady możliwych działań.

Argumenty **Kontrargument**



Ostatecznie niczego to nie zmieni

Możesz zasugerować zmiany, nad którymi pracujemy obecnie.

Przykłady z innych firm, krajów.

Nasza siła wynika ze zjednoczenia naszych członków.

Dołącz do nas, aby uczestniczyć w negocjacjach/działaniach.



Co tak naprawdę można osiągnąć?

Związek umożliwia prowadzenie negocjacji na wyższym poziomie.

W szerszym gronie jesteśmy silniejsi.

Nasze problemy nie dotyczą jednostek.

Co możesz osiągnąć samodzielnie? Jednej osoby nikt nie wysłucha.



Zyskam korzyści bez konieczności przystąpienia

Członkowie mają swój udział w naszych sukcesach.

Transportem publicznym też jeździsz w pojedynkę?

Korzyści będą większe, gdy będzie nas więcej.

Co Twoim zdaniem możesz osiągnąć w samodzielnych rozmowach z kierownictwem?



Kodeks pracy nie zapewnia mi tak naprawdę żadnej ochrony

Dlatego właśnie musimy działać razem i zapewnić sobie ochronę, której nie przewidują dla nas przepisy, zawierając umowy z pracodawcami. Nikt jednak nie zabrania dwustronnego uzgadniania poziomu ochrony.



Działalność związku jest nieprzejrzysta / prezes nigdy nie jest dostępny

Jeśli do nas dołączysz, będziesz uczestniczyć w podejmowaniu decyzji; nie tylko będziesz mieć w tym celu informacje, ale również możliwość wywarcia wpływu na podejmowane decyzje.

Następnym razem wyjaśnię Ci, co robimy i na czym polega nasza praca, oraz przyniosę materiały na ten temat.

Związek to nie prezes; związek to my wszyscy. Członkowie wspierają innych członków.

A może przyjdiesz na kolejne spotkanie komitetu pracowniczego?



Jestem za młody(-a)

Wykorzystaj ten czas. To dobra zabawa, budujesz społeczność, a my potrzebujemy Cię, by poprawić działania edukacyjne i szkoleniowe.



Jestem za stary(-a)

Wspólnie negocjujemy wypłaty odpraw, emerytur, poziom ochrony dla starszych pracowników.

Identyfikowanie przywódców w zakładzie pracy

Organizowanie pracowników przez związek zawodowy nie polega tylko na ich rekrutacji. Organizowanie pracowników w związku zawodowym ma na celu również kształtowanie przywódców w zakładzie pracy, którzy dotrą do pozostałych pracowników i zaangażują ich w działania. Dzięki temu pracownicy zbudują własny potencjał i pewność siebie, a także nauczą się polegać na własnej sile i zaangażowaniu.

Sami pracownicy umysłowi częściej rekrutują i organizują innych pracowników umysłowych. To dlatego identyfikacja i rozwój naturalnych przywódców w zakładzie pracy ma istotne znaczenie dla rozwoju prowadzonej kampanii. Organizator zacznie identyfikować przywódców w bezpośrednich rozmowach, a następnie poprzez ocenę ich zaangażowania na podstawie szeregu „drobnych przysług”, o które poprosi ich w toku bezpośrednich rozmów.

Podejście oparte na „drobnych przysługach”

Wyznacz drobne, konkretne zadanie związane z organizowaniem. Może to być na przykład rozmowa z jednym lub dwoma współpracownikami albo rozdanie petycji lub ulotek. Takie podejście pomaga w ustaleniu zaangażowania działaczy i potencjalnych przywódców, a także stwarza okazje do dalszych interakcji. Przyjrzyj się, czy Twój rozmówca wykonuje zadanie rzetelnie i z entuzjazmem. Zyskasz dzięki temu informacje na temat ich podejścia do pracy i zaangażowania na rzecz realizacji celu.

Znajdziesz w ten sposób osoby, które potrafią wyrazić swoje zdanie, cieszą się szacunkiem, są zaangażowane i zorientowane na działanie. Podejście oparte na „drobnych przysługach” nie tylko pozwala wskazać potencjalnych przywódców, ale również pomaga ocenić ich poziom zaangażowania, zapewniając podwaliny dla solidnego zespołu organizującego pracowników.

Przykładowo, austriacki związek zawodowy GPA wykorzystuje grupy w mediach społecznościowych, aby nakłaniać osoby nienależące do związku, by nawiązały z nim pierwszy kontakt. Grupy te są zorganizowane wokół konkretnych zawodów, takich jak inżynierowie, architekci, kierownicy projektów, kadra zarządzająca itp. Osoby niebędące członkami, które dołączą do grupy, można następnie poprosić o drobną przysługę, w zależności od zagadnienia, którym wykazali zainteresowanie (np. przejrzyste umowy o pracę, równość wynagrodzeń, oferta edukacyjna).

Lista kontrolna służąca identyfikowaniu przywódców w zakładzie pracy

Oto podejście, które możesz wykorzystać do ustalenia potencjalnych przywódców w zakładzie pracy na potrzeby kampanii organizacyjnej swojego związku zawodowego. Często będą to nieformalni przywódcy, którzy potrafią wywierać wpływ na pozostałych.

Oficjalne i nieoficjalne uznanie:

- Rekomendacje współpracowników:** Poszukuj konsekwentnych rekomendacji w różnych kręgach firmy.
- Zaangażowanie w społeczność:** Osoby aktywnie zaangażowane w społeczności często wykazują umiejętności przywódcze i zobowiązanie do walki o sprawiedliwość społeczną, co doskonale się przekłada na organizowanie pracowników w związku.

Komunikacja i wpływ:

- Głośne rzecznictwo:** Ustal, kto jest gotowy do zgłaszania wątpliwości dotyczących problemów w zakładzie pracy i inspiruje innych do zabierania głosu na ten temat.
- Szacunek i zaufanie:** Wyszukaj osoby wzbudzające szacunek wśród współpracowników ze względu na uczciwą postawę i podejście do pracy.

Zaangażowanie i inicjatywa:

- Zadający pytania:** Osoby kwestionujące decyzje kierownictwa i zasady obowiązujące w firmie często mają krytyczne nastawienie, które przydaje się podczas organizowania pracowników.
- Organizatorzy imprez:** Osoby, które podejmują inicjatywę, pragnąc umożliwić nieformalne spotkania pracowników, potrafią umiejętnie budować relacje i wspierać poczucie wspólnoty.

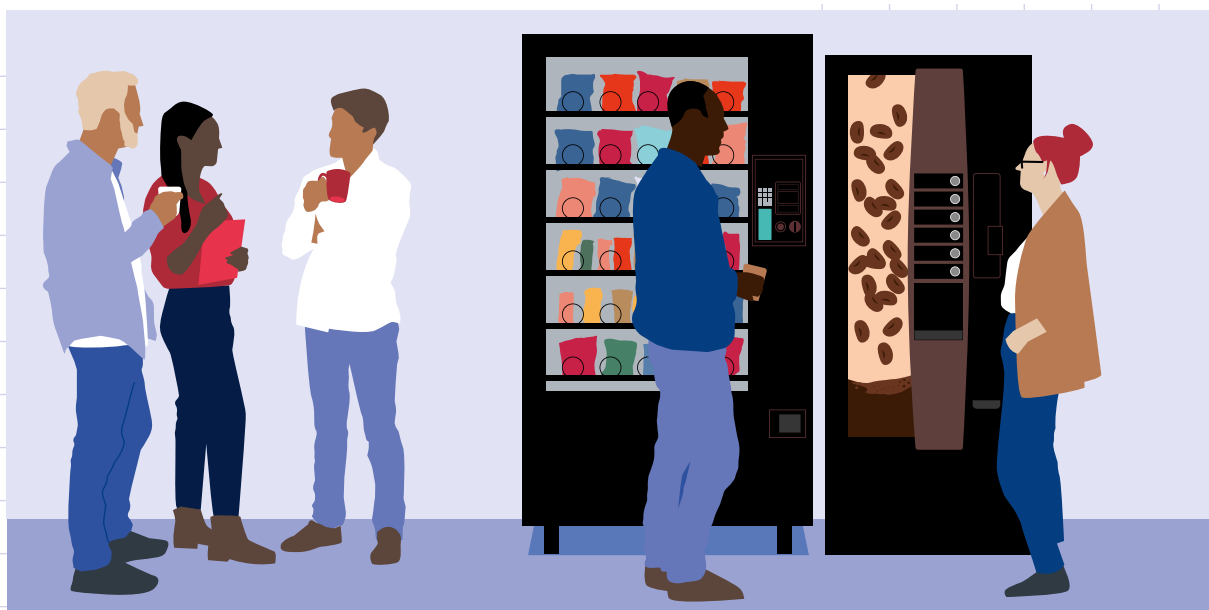
Działalność i przynależność do związku:

- Upředni kontakt ze związkiem:** Osoby, które kontaktowały się już ze związkiem zawodowym w sprawie problemów w zakładzie pracy, wykazują gotowość do podjęcia działań i często rozumieją korzyści płynące z przynależności do związku.
- Naturalni przywódcy:** Poszukuj osób, które przejmują stery w konkretnych sytuacjach, podejmują się rozwiązywania problemów i inspirują pozostałych do podążania ich śladem.

Rekrutacja i zatrzymanie pracowników umysłowych

Organizowanie się nie polega tylko na pozyskaniu większej liczby członków. Jest to warunek wstępny pomyślnego zakończenia negocjacji, ponieważ to pracownicy umysłowi najlepiej znają potrzeby innych pracowników umysłowych i najtrafniej potrafią wskazać ich interesy. Najlepiej potrafią również wypracować nową narrację niezbędną do przyciągnięcia kolejnych pracowników do związku. Ponadto dzięki umiejętnościom i kompetencjom w dziedzinie administracji przedsiębiorstwem lub zarządzania projektami pracownicy umysłowi stanowią również kopalnię wiedzy dla związków zawodowych, którą można wykorzystać w negocjacjach z kierownictwem.

Jak wspomniano w niniejszym zestawie narzędzi, pracownicy umysłowi mają własne interesy i problemy, które nie zawsze odpowiadają interesom i problemom pracowników fizycznych. Aby nieustannie przyciągać pracowników umysłowych do związku i zatrzymać ich w jego strukturach, należy poświęcić szczególną uwagę aktywizacji pracowników umysłowych w obecnych szeregach związku i stworzeniu okazji do ich uczestnictwa w życiu związku. Starając się pozyskać pracowników umysłowych, związki zawodowe muszą być gotowe do podjęcia z nimi negocjacji! Może to oznaczać konieczność dostosowania lub zmiany struktury i procedur związku, aby móc lepiej reprezentować poglądy tych pracowników. Poniżej znajdziesz kilka przykładów skutecznych strategii związków zawodowych w tym zakresie.



Opracowanie zasad zatrzymywania członków za pomocą metod organizowania się

Projekt Fellesforbundet mający na celu zatrzymanie członków związku zawodowego w Norwegii stanowił odpowiedź na ryzyko odpływu członków ze związku, zwłaszcza w przypadku pracowników, którzy od trzech miesięcy nie uiszczali składek. Lokalne działy otrzymały zadanie nawiązania kontaktu z tymi osobami drogą telefoniczną oraz za pośrednictwem komunikacji elektronicznej. Pracownicy pełnoetatowi dysponowali w tym celu odpowiednim czasem i niezbędnymi zasobami. W efekcie kampanii 47,7% członków, z którymi nawiązano kontakt, zdecydowało się pozostać w związku, 11,8% przeniosło się do innego obiektu lub związku, ponieważ opuszczenie dotychczasowych struktur było wynikiem zmiany miejsca pracy, a 3,7% osób, które początkowo miały zamiar opuścić związek, udało się przekonać do pozostania. Oto najważniejsze wnioski wyciągnięte z projektu Fellesforbundet mającego na celu zatrzymanie członków związku:

1. Starania na rzecz zatrzymania członków okazały się najskuteczniejsze, gdy zarządzano nimi na szczeblu lokalnym, ponieważ umożliwiło to lepsze zrozumienie konkretnych wyzwań i okoliczności. 2. Odpowiednie przygotowanie i specjalne szkolenie pracowników w zakresie komunikacji było kluczowe dla skutecznego nawiązania kontaktu z członkami.

3. Prowadzenie kompleksowej, dokładnej bazy danych członków było nieodzowne dla skuteczności starań mających na celu ich zatrzymanie w związku.

4. Niezwykle istotne okazało się uznanie znaczenia starań kierownictwa na wszystkich szczeblach na rzecz zatrzymania członków, które to starania stanowiły wyraz zaangażowania w drodze podejmowanych działań.

Osobiste rozmowy (telefoniczne, bezpośrednie) były znacznie skuteczniejsze pod względem zatrzymania członków niż komunikacja za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Działy lub komitety adresowane do pracowników umysłowych

W krajach, w których pracownicy umysłowi są reprezentowani przez związek zawodowy reprezentujący również pracowników fizycznych, niektóre związki utworzyły odrębne działy lub komitety adresowane do pracowników umysłowych w celu monitorowania wysiłków na ich rzecz. Takie podejście pozwala stale koncentrować się na organizowaniu tej grupy pracowników i przyczynia się do zwiększania skali skutecznych kampanii.

Młodzi pracownicy i studenci

Inne związki zawodowe koncentrują się na młodych pracownikach oraz studentach. Znaczna liczba nowych pracowników w przemyśle to pracownicy obejmujący stanowiska

umysłowe, często po ukończeniu studiów wyższych. Związkom zawodowym obecnym na kampusach lub nawiązującym kontakt z nowymi pracownikami podczas spotkań wprowadzających lub na etapie rozdania materiałów przydatnych przed rozpoczęciem pracy łatwiej jest zachęcić młodych pracowników do przystąpienia do związku z chwilą dołączenia do zakładu pracy.

Dotrzeć do młodych pracowników na wczesnym etapie kariery

Młodzieżówka **Federacji Pracowników Sektora Chemicznego Węgier (VDSZ)** koncentruje się na zwiększaniu zaangażowania młodych w związkach zawodowych i ich zainteresowania działalnością związków poprzez aktywny udział w targach pracy i wystawach na węgierskich uczelniach. Inicjatywa umożliwia informowanie młodych ludzi o korzyściach płynących z przynależności do związku zawodowego. Jest obecna podczas wydarzeń organizowanych w ramach targów pracy na Uniwersytecie Technologii i Ekonomii w Budapeszcie oraz Uniwersytecie Panońskim w Veszprém. Młodzi przedstawiciele związku rozmawiają ze studentami, objaśniają cele związku i podkreślają transparentny i dynamiczny charakter jego działalności.

We **Francji związek zawodowy CGT** organizuje wydarzenia informacyjne w zakładach pracy, adresowane w szczególności do młodszych pracowników umysłowych w ciągu dwóch pierwszych lat pracy. Działania te pomagają w informowaniu pracowników o działalności związku i nawiązaniu kontaktu na wczesnym etapie.

Pracownicy umysłowi a rady zakładowe

W krajach, w których funkcjonują rady zakładowe, mogą one mieć kluczowe znaczenie dla prowadzonej kampanii. Członkowie rad zakładowych często są naturalnymi przywódcami cieszącymi się zaufaniem, których należy zaangażować, by przyciągnąć więcej pracowników umysłowych. Pracownicy ci często są również niedostatecznie reprezentowani w radach zakładowych, co wśród pracowników umysłowych może potęgować wrażenie, że związki zawodowe nie są dla nich. Wykorzystaj swoją kampanię, aby zaangażować pracowników umysłowych w działalność rady zakładowej i pokazać im sposoby wykorzystania prac rady do zaspokojenia ich żądań.

Wykorzystanie rad zakładowych jako okazji do organizowania pracowników

Francuski związek zawodowy CGT podkreśla, że choć ważna jest sama obecność w zakładzie pracy, równie istotny jest realny kontakt z pracownikami: wysłuchiwanie ich i poznanie dręczących ich problemów w terenie; do tego celu niezbędne i przydatne są odpowiednie szkolenia.

Hiszpański związek zawodowy UGT bardzo aktywnie stara się zaradzić temu problemowi, zachęcając poszczególne sekcje swojego związku do identyfikacji członków, którzy gotowi są przyjąć rolę przedstawicieli i koordynatorów działających w imieniu techników i starszych pracowników. Technicy i starsi pracownicy są uważani za najlepszych kandydatów do objęcia tych ról, ponieważ to oni najlepiej znają swoje problemy, a przy tym łączą ich podobne doświadczenia i perspektywy z pozostałym gronem pracowników umysłowych. W 2024 r. w UGT działało ok. 400 takich koordynatorów w zakładach pracy.

Kobiety pracujące na stanowiskach umysłowych

Na stanowiskach umysłowych pracuje znacznie więcej kobiet niż na stanowiskach fizycznych. W związku z tym organizowanie pracowników umysłowych oznacza również w znacznie większej mierze organizowanie kobiet. Twoja kampania powinna być otwarta na problemy, które dotyczą w szczególności kobiety, i gotowa do ich uwzględnienia. Rozpatrując doświadczenia pracowników podczas pracy, nie należy lekceważyć wymiaru płci. Przykładowo, kobiety mogą podkreślać różnice pod względem perspektyw zawodowych i niezależności zawodowej pomiędzy stanowiskami tradycyjnie postrzeganymi jako zajmowane przez kobiety a tymi, które przez lata głównie zajmowali mężczyźni.

Zadbaj o zaangażowanie kobiet na każdym etapie kampanii, odzwierciedlenie ich opinii w ankietach i rozmowach oraz podjęcie działań w odpowiedzi na przedstawione przez nie poglądy. Zwiększenie członkostwa kobiet w związku zawodowym prowadzi do zwiększenia jego reprezentacji, a zarazem świadczy o zaangażowaniu związku na rzecz zapewnienia różnorodnej siły roboczej, zwiększa zasadność działań związku oraz jego atrakcyjność.



Koncentracja wysiłków na rekrutacji kobiet

IG Metall w Niemczech dokłada ogromnych starań na rzecz rekrutacji zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Prowadzi ukierunkowane kampanie skoncentrowane na problemie różnic w wynagrodzeniach i dąży do tworzenia bardziej włączających miejsc pracy. IG Metall oferuje możliwości odbywania szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, które są szczególnie przydatne dla kobiet pragnących awansować w sektorze produkcji.

Wnioski i dalsze materiały

Organizowanie to nie sprint, a maraton! Niniejszy zestaw narzędzi stanowi punkt wyjścia dla zaplanowania, a następnie przeprowadzenia kampanii służącej organizowaniu pracowników umysłowych. Zawarte w nim pomysły i narzędzia nie stanowią wyczerpującego wykazu. W miarę podejmowania coraz szerszej zakrojonych działań na rzecz organizowania pracowników umysłowych prawdopodobnie będziesz potrzebować większego wsparcia i dalszych informacji. IndustriAll European Trade Union oferuje wiele szkoleń, materiałów oraz wsparcia na potrzeby organizowania pracowników i działalności związkowej adresowanej do pracowników umysłowych.

Dane i badania

- Niniejszy zestaw narzędzi został opracowany w ramach szerzej zakrojonego projektu dotyczącego pracowników umysłowych w sektorze przemysłu. Pełne sprawozdanie, do którego nawiązują poszczególne części niniejszego zestawu narzędzi, zawiera szczegółowe dane na temat pracowników umysłowych, dręczących ich problemów oraz działań związków zawodowych na rzecz ich angażowania i organizowania.
- Baza danych industriAll Europe dotycząca rokowań zbiorowych zawiera informacje na temat rokowań zbiorowych prowadzonych na całym kontynencie i umożliwia wyszukiwanie rokowań dotyczących konkretnych kwestii. Jest to cenne źródło wiedzy pozwalające poznać sposoby radzenia sobie z różnymi problemami, które można napotkać podczas negocjacji. Jest ona dostępna pod adresem: <https://news.industrialall-europe.eu/p/collective-bargaining-database>.
- Artykuł zatytułowany „[Beating Global Capital](#)” (Pokonać globalny kapitał) autorstwa Toma Juravicha stanowi doskonałe wprowadzenie do działalności badawczej przedsiębiorstw.
- „[Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research](#)” (Przewodnik Dirt Diggers Digest po strategicznych badaniach korporacyjnych) zawiera szczegółowe przewodniki objaśniające sposoby prowadzenia badań oraz szereg przydatnych materiałów: [Dirt Diggers Digest Guide to Strategic Corporate Research | Corporate Research Project \(corp-research.org\)](#)
- [Europejski Instytut Związków Zawodowych \(ETUI\)](#) udostępnia publikacje na temat działalności badawczej przedsiębiorstw oraz innych istotnych kwestii.
- Europejskie rady zakładowe (ERZ) mogą odegrać przydatną rolę we wspieraniu organizowania pracowników. Choć nie powstały jako związki zawodowe a ich działalność polega raczej na udostępnianiu informacji i umożliwianiu konsultacji w zakresie wielu kwestii o wymiarze międzynarodowym, nie ulega wątpliwości, że związki zawodowe

odgrywają istotną rolę w ustanawianiu i działaniach ERZ. Dzięki temu stanowią one narzędzia przyczyniające się do tworzenia transgranicznych sieci związków zawodowych i wypracowania strategicznej współpracy, w tym organizowania pracowników. Baza danych industriAll Europe dotycząca polityk przedsiębiorstw stanowi narzędzie wspierające polityczną działalność transgranicznych związków zawodowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych z sektorów objętych zakresem działalności industriAll Europe. Jest ona dostępna pod adresem: <https://agenda.industriall-europe.eu/ewc-landing-page>.

Materiały dotyczące organizowania pracowników

- IndustriAll Europe oferuje wiele podręczników poświęconych organizowaniu się, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w odniesieniu do określonych sektorów i konkretnych okoliczności. Można je znaleźć pod adresem: <https://news.industriall-europe.eu/p/btup-documents>.
- Szczegółowe informacje i porady dotyczące organizowania pracowników umysłowych można znaleźć tutaj: <https://www.industriall-union.org/organizing-white-collar-workers>.
- Program „Organizing for Power” (Siła dzięki organizacji) zapewnia szereg cennych materiałów dotyczących praktycznych aspektów prowadzenia kampanii; można je znaleźć tutaj: <https://www.rosalux.de/en/o4p>.
- Doskonale materiały dotyczące organizowania się i działalności związków zawodowych w kontekście cyfrowej transformacji są dostępne na stronie: <https://www.fes.de/en/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/international-trade-union-policy/trade-unions-in-transformation-40>.

Szkolenia

IndustriAll Europe udziela wsparcia w zakresie opracowywania planu organizowania pracowników oraz prowadzi szkolenia dla przedstawicieli związków zawodowych w zakresie wdrażania opracowanego planu w zakładach pracy. Po podjęciu decyzji o rozpoczęciu działań związkowych w zakresie organizowania pracowników prosimy o kontakt z industriAll Europe.

IndustriAll European Trade Union oferuje spersonalizowane szkolenia i wsparcie dla związków zawodowych pragnących skoncentrować swoje wysiłki na organizowaniu się i wzmacnianiu potencjału związku zawodowego, wykorzystując naszą Building Trade Union Growth Path (Ścieżkę Rozwoju na potrzeby Budowy Związku Zawodowego). Skuteczne działania organizacyjne wymagają czasu, zaangażowania i zasobów związku zawodowego, a

industriAll Europe może zapewnić w tym zakresie wiedzę fachową, szkolenia, doradztwo oraz inne wsparcie. Aby Twój związek zawodowy mógł skorzystać z programu, podejmiemy z Tobą współpracę w celu:

1. przejrzania zasad regulujących członkostwo w organach decyzyjnych Twojego związku zawodowego pod kątem rozwoju w drodze systematycznego pozyskiwania i zatrzymywania członków, aby organizowanie pracowników i budowanie siły związków zawodowych stało się naczelnym priorytetem Twojej organizacji;
2. przeznaczenia niezbędnych zasobów kadrowych i środków finansowych na działania mające na celu zwiększenie członkostwa;
3. zwiększenia poziomu akceptacji i wsparcia wysiłków organizacyjnych ze strony kierownictwa związku, organów decyzyjnych, przedstawicieli i działaczy;
4. pozyskania i wzmocnienia zespołów organizatorów w celu zwiększenia zdolności do rozwoju, wzmocnienia rokowań zbiorowych i poprawy warunków pracy;
5. opracowania strategii i narzędzi służących do rekrutacji i organizowania kolejnych członków.



Kontakt

Ildikó Krén

jest strategiczną organizatorką industriAll Europe. Możesz z nią omówić wszelkie problemy napotymane w zakresie organizowania pracowników.

Dane kontaktowe:

Tel. kom.: **+32 475 924 893**

Adres e-mail: **ildiko.kren@industriall-europe.eu**

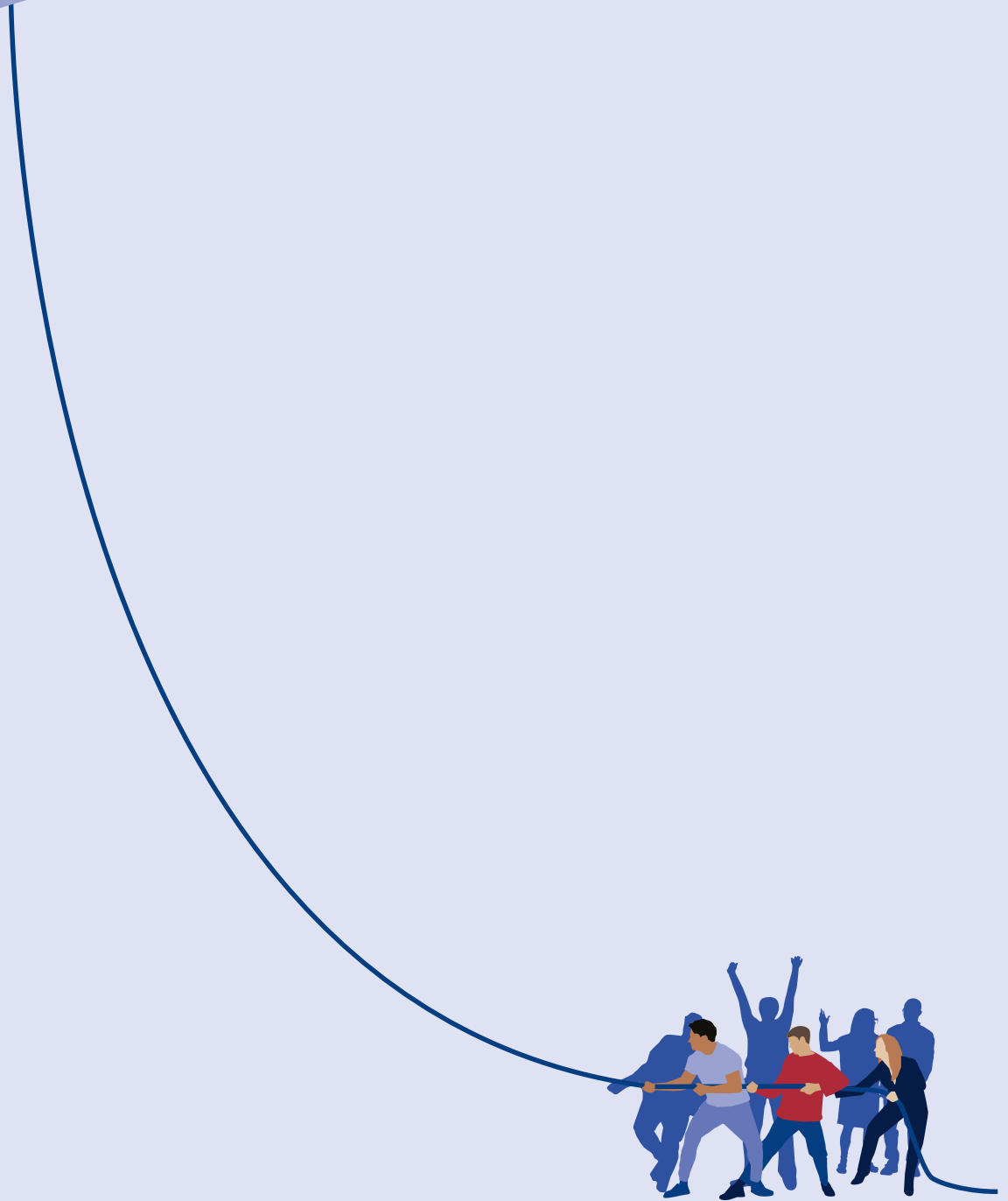
Maike Niggemann

jest doradczynią wyższego szczebla ds. polityki w industriAll Europe, która zajmuje się kwestiami dotyczącymi pracowników umysłowych.

Dane kontaktowe:

Tel. kom.: **+32 474 981 724**

Adres e-mail: **maike.niggemann@industriall-europe.eu**





 **industrialAll**

www.industrialall-europe.eu

 @industriAll_EU

 @industriAllEU

 @industrial_all_europe