

Pracownicy umysłowi w sektorze produkcji

Analiza porównawcza warunków pracy, nastawienia i reprezentacji pracowników umysłowych przez związki zawodowe w wybranych krajach Europy.

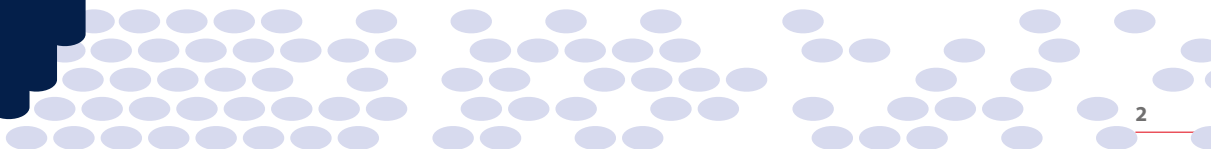
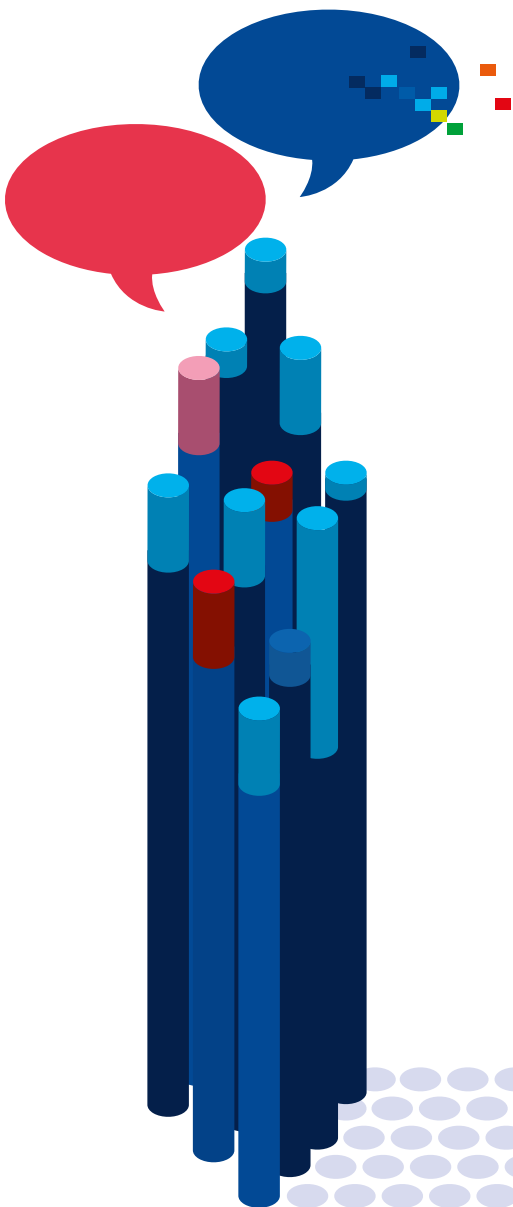
Thomas Haipeter, Thorsten Kalina, Angelika Kümmerling, Sophie Rosenbohm (Uniwersytet Duisburg-Essen, IAQ)*

* Opracowanie przygotowane przy wsparciu Alexandra Bendela

**Sprawozdanie sporządzone na potrzeby projektu
badawczego BEREP**

Lepsza reprezentacja pracowników umysłowych na rzecz zrównoważonej przyszłości relacji przemysłowych w sektorze produkcji.

Opracowanie sfinansowane przez Komisję Europejską.



Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Wprowadzenie	6
2. Pracownicy umysłowi a związki zawodowe	10
2.1 Tradycja badań dotyczących pracowników umysłowych	10
2.2 Pracownicy umysłowi a związki zawodowe	14
3. Pracownicy umysłowi – liczby, cechy i warunki pracy	20
3.1 Ustalenia z badania ankietowego	20
3.2 Udział pracowników umysłowych w łącznej liczbie pracowników sektora produkcji	21
3.3 Poziom wykształcenia, zawody i role	25
3.4 Czas pracy	27
3.5 Warunki pracy	32
3.6 Autonomia, heteronomia i zaangażowanie	35
4. Interesy i nastawienie pracowników umysłowych	40
4.1 Nasze badanie	40
4.2 Charakterystyka pracowników umysłowych	41
4.3 Czas pracy	45
4.4 Praca i warunki jej wykonywania	46
4.5 Związki zawodowe	52
4.5.1 Opinie na temat związków zawodowych	53
4.5.2 Zagadnienia poruszane przez związki zawodowe i świadczone przez nie usługi	56
4.5.3 Oferta związków zawodowych i kontakt ze związkami zawodowymi	57
4.5.4 Decyzje o wstąpieniu do związku	60
5. Praktyki związków zawodowych związane z reprezentacją interesów i organizowaniem pracowników umysłowych	63
5.1 Cel i organizacja warsztatów prowadzonych przez związki zawodowe	63
5.2 Struktury i cele związków zawodowych	63
5.3 Pracownicy umysłowi i ich życie zawodowe – problemy i opinie	70
5.4 Strategie związków zawodowych związane z organizowaniem pracowników	80
5.4.1 Dialog w zakładzie pracy	81
5.4.2 Informacje	82
5.4.3 Aktywizacja sekcji związków zawodowych	84
5.4.4 Młodszy pracownicy i studenci	87
5.4.5 Kampanie związków zawodowych	89
5.4.6 Uczestnictwo pracowników	90
5.4.7 Dział marketingu	90
5.4.8 Działy odpowiedzialne za organizowanie	92
5.4.9 Rokowania zbiorowe	93
5.5 Zasoby związków zawodowych	95
6. Podsumowanie i wnioski	99
Bibliografia	107





Foreword

Niniejsze sprawozdanie z badań stanowi jeden z istotnych rezultatów współfinansowanego przez Komisję Europejską projektu badawczego BEREP pt. „Lepsza reprezentacja pracowników umysłowych na rzecz zrównoważonej przyszłości relacji przemysłowych w sektorze produkcji”.

Mając na uwadze znaczące zmiany zachodzące w sektorze produkcji, w tym dostrzegalną zmianę liczebności pracowników fizycznych i umysłowych w sektorze, projekt BEREP wnosi istotny wkład w realizację ambitnego celu industriAll Europe, jakim jest opracowanie ukierunkowanych strategii pozwalających bronić finansowych i socjalnych interesów pracowników umysłowych w branżach produkcyjnych w drodze solidarnych działań, wspierania wysokiej jakości miejsc pracy w przemyśle oraz aktywnego udziału w dialogu społecznym.

Obecnie pracownicy umysłowi stanowią około 41% łącznej siły roboczej sektora produkcji w Europie, choć odsetek ten różni się w zależności od rozpatrywanego kraju. Zmiana ta stanowi wyzwanie dla związków zawodowych, które tradycyjnie koncentrowały się dotąd na reprezentacji pracowników fizycznych. Do związków zawodowych należy znacznie mniej pracowników umysłowych, co może zagrażać pozycji związków podczas rokowań zbiorowych i angażowania się w dialog społeczny.

Aby zaradzić temu problemowi i zapewnić reprezentację wszystkich pracowników, związki muszą dostosować realizowane strategie. Specjalna Horyzontalna Grupa Robocza ds. Pracowników Umysłowych, którą utworzyliśmy we współpracy z Jednostką ds. budowania potencjału związków zawodowych, uznaje pilną potrzebę zgromadzenia szczegółowych informacji na temat pracowników umysłowych, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i wyzwania, z którymi przychodzi im się mierzyć.

Celem projektu BEREP jest wyeliminowanie luki w zakresie reprezentacji pracowników umysłowych w wielu krajach Europy oraz zapewnienie związkom zawodowym zbioru praktycznych informacji. W niektórych krajach od lat działają specjalne związki zawodowe ukierunkowane wyłącznie na reprezentację pracowników umysłowych. Z kolei w innych krajach do związków należą zarówno pracownicy umysłowi, jak i fizyczni, lecz związki te często nie posiadają odpowiednich strategii ani kompetencji, by w równym stopniu reprezentować obie grupy.

Zrozumienie różnych kontekstów krajowych oraz struktur związków zawodowych niezbędnych do reprezentacji pracowników umysłowych jest nieodzowne w kontekście opracowania skutecznych strategii w tym zakresie. W związku z tym badania przeprowadzone przez Instytut ds. Pracy, Umiejętności i Szkoleń (Institut für Arbeit und Qualifikation) przy Uniwersytecie Duisburg-Essen w Niemczech skupiono na analizie sytuacji tych pracowników w ośmiu krajach Europy: Finlandii, Francji, Niemczech, Irlandii, Polsce, Rumunii, Hiszpanii oraz Szwecji. W tym celu w ramach badań zorganizowano szereg warsztatów i dokonano analizy danych wtórnych, a także zgromadzono dane pierwotne z trzech krajów: Finlandii, Francji oraz Niemiec.

Projekt BEREP nie tylko pozwala wypełnić niezwykle poważną lukę w badaniach, ale również zapewnia związkom zawodowym praktyczne zalecenia pozwalające zwiększyć zasięg kampanii informacyjnych adresowanych do pracowników umysłowych oraz zakres udzielanego im wsparcia.

Pragniemy podziękować Uniwersytetowi Duisburg-Essen, Instytutowi ds. Pracy, Umiejętności i Szkoleń oraz wszystkim naszym podmiotom powiązanim za cenny wkład w przeprowadzone badania.

Mamy nadzieję, że niniejsze sprawozdanie wraz z zestawem narzędzi okażą się pomocne, przyczyniając się lepszemu informowania, organizowania i wspierania pracowników umysłowych. Razem możemy zadbać o wzmocnienie siły związków zawodowych w sektorze produkcji oraz zapewnić ich bardziej włączający charakter w przyszłość.

Judith Kirton-Darling
Sekretarz generalna
IndustriAll Europe

Isabelle Barthès
Zastępca sekretarz generalnej
IndustriAll Europe

1. Wprowadzenie

Jak osiągnąć skuteczniejszą reprezentację pracowników sektora przemysłu przez związki zawodowe, a w szczególności jak organizować pracowników umysłowych? Czy związki zawodowe są w stanie zaradzić charakterystycznym problemom, z którymi borykają się pracownicy umysłowi, oraz odzwierciedlić nastawienie i interesy tej grupy pracowników? Czy istnieją dziś przykłady dobrych praktyk związków zawodowych w tym zakresie? Znalezieniu odpowiedzi na te zasadnicze pytania ma posłużyć analiza przeprowadzona w ramach projektu badawczego zrealizowanego przez badaczy z Instytutu ds. Pracy, Umiejętności i Szkoleń przy Uniwersytecie Duisburg-Essen we współpracy z IndustriAll Europe, europejskim stowarzyszeniem parasolowym zrzeszającym związki zawodowe aktywne w sektorze produkcji. Projekt został sfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach przedsięwzięcia „BEREP” – akronim ten nawiązuje do angielskiego hasła „BEtter REPresentation of white-collar employees in manufacturing industry” (Lepsza reprezentacja pracowników umysłowych w sektorze produkcji). Nad przebiegiem badania czuwali obaj partnerzy projektu wspierani przez krajowe związki zawodowe; nadrzędnym celem inicjatywy było zapewnienie związkom zawodowym praktycznego wsparcia oraz wzbogacenie ich wiedzy na temat problemów związanych z organizowaniem pracowników umysłowych i skutecznych strategii w tym zakresie.

Dlaczego organizowanie pracowników umysłowych zyskało tak duże znaczenie w odniesieniu do związków zawodowych aktywnych w sektorze produkcji? Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest niezwykle prosta: liczba pracowników umysłowych wśród ogółu siły roboczej sektora produkcji znacznie wzrosła. Jak szczegółowo wykazano w kolejnych częściach niniejszego opracowania, liczba pracowników umysłowych w tym sektorze zwiększyła się w większości europejskich krajów a w kilku z nich przewyższa już liczbę pracowników fizycznych. Tendencja ta doprowadziła również do zmian pod względem źródeł strukturalnej siły pracowników, która stanowią podstawową siłę napędową zdolności organizacyjnej związków zawodowych. Wykwalifikowani pracownicy sektora produkcji nie stanowią już trzonu siły roboczej tego sektora zarówno pod względem liczebności, jak i znaczenia. W wielu obszarach uzupełniają lub nawet zastępują ich pracownicy umysłowi, tacy jak inżynierowie lub inni pracownicy posiadający formalne kwalifikacje i wysokie kompetencje. W przeciwieństwie do pracowników fizycznych mają oni większe znaczenie w ujęciu zasadniczym, ponieważ mogą zaoferować zakładowi pracy rzadko spotykany zbiór umiejętności lub coraz częściej są nieodzowni do wsparcia obszaru innowacji w procesie tworzenia wartości. W związku z tym stają się coraz cenniejszym źródłem siły związków zawodowych.

Jednocześnie w wielu europejskich krajach liczebność członków związków zawodowych wśród pracowników umysłowych nadal plasuje się znacznie poniżej poziomu odnotowywanego w gronie pracowników fizycznych, których potencjał tradycyjnie leży u podstaw siły organizacyjnej związków zawodowych w sektorze produkcji. Sytuacja ta istotnie zagraża dziś przetrwaniu związków zawodowych w branży produkcyjnej. Wraz ze spadkiem liczby pracowników fizycznych pogłębia się ryzyko utraty zdolności organizacyjnych związków zawodowych, a tym samym możliwości pełnienia przez nie kluczowej roli w dialogu społecznym oraz reprezentacji pracowników podczas rokowań zbiorowych. Może to mieć poważne konsekwencje dla przyszłości zorganizowanych relacji przemysłowych w państwach członkowskich UE w ujęciu ogólnym, ponieważ w wielu krajach to właśnie związki zawodowe aktywne w sektorze produkcji w dalszym ciągu stanowią podstawę związkowej siły organizacyjnej. Dialog społeczny i rokowania zbiorowe w sektorze produkcji stanowią tym samym nieodzowne filary warunkujące stabilność krajowych (i europejskich) systemów relacji przemysłowych.

Jak pokazuje przeprowadzona przez nas analiza, obecny stan wiedzy na temat reakcji europejskich związków zawodowych na to istotne wyzwanie oraz podejmowanych przez nie działań w celu mobilizacji i organizowania pracowników umysłowych w sektorze produkcji jest bardzo ograniczony.

Większość badań w tej dziedzinie pochodzi sprzed wielu lat lub ogranicza się do analizy rozwoju sytuacji jedynie w wybranym kraju, bez porównania jej na szczeblu ogólnoeuropejskim. Mając na uwadze istotne znaczenie problemu dla związków zawodowych w sektorze produkcji w całej Europie, przedstawienie kompleksowego obrazu wysiłków związków zawodowych na rzecz organizowania pracowników umysłowych może przynieść dwojakie korzyści: po pierwsze, przyczynić się do wyeliminowania braków w badaniach dotyczących organizowania pracowników umysłowych, a po drugie, zapewnić związkom zawodowym z sektora produkcji informacje i przydatne dane dotyczące skutecznych strategii związanych z organizowaniem. Niniejsze sprawozdanie przedstawia analizę cech szczególnych i wzorców zatrudnienia, pracy i warunków pracy pracowników umysłowych z sektora produkcji, a także ich reprezentacji przez związki zawodowe w wybranych krajach Europy. Sprawozdanie koncentruje się zarówno na nastawieniu i interesach pracowników umysłowych, jak i na ich reprezentacji przez związki oraz sposobach organizowania tych grup pracowników. Analiza, która przedstawia porównanie sytuacji w krajach uwzględnionych w opracowaniu, opiera się na trzech źródłach danych. Po pierwsze, wykorzystano w niej informacje dotyczące proporcjonalnego udziału pracowników umysłowych w całości siły roboczej sektora produkcji oraz ich warunków pracy. Informacje te pozyskano z wykorzystaniem danych wtórnych pochodzących z europejskiego badania siły roboczej (ang. The European Labour Force Survey) oraz europejskiego badania warunków pracy (ang. The European Working Conditions Survey), a w odniesieniu do Niemiec – z niemieckiego Panelu Społeczno-Gospodarczego. Po drugie, na potrzeby analizy pozyskano dane pierwotne za pomocą ankiety internetowej przeprowadzonej wśród pracowników umysłowych z sektora produkcji w trzech europejskich krajach: Finlandii, Francji i Niemczech. W ankiecie tej zawarto pytania na temat warunków pracy, interesów, członkostwa w związkach zawodowych oraz nastawienia wobec związków zawodowych. Po trzecie, przeprowadzono trwające pół dnia warsztaty internetowe z ekspertami z ramienia związków zawodowych pochodzącymi z różnych krajów Europy. Warsztaty te posłużyły omówieniu i analizie ich opinii na temat warunków pracy i nastawienia pracowników umysłowych oraz przyjętych strategii pozwalających przyciągać i organizować pracowników należących do tej grupy.

Dane wtórne pozyskano z ośmiu państw członkowskich UE: Finlandii, Francji, Niemiec, Irlandii, Polski, Rumunii, Hiszpanii i Szwecji. W krajach tych zorganizowano również warsztaty z udziałem związków zawodowych. Doboru krajów dokonano przy uwzględnieniu istniejących typologii kapitalizmu, systemów relacji przemysłowych oraz struktur związków zawodowych. Na tej podstawie poszczególne kraje można uznać za „idealne/typowe” przypadki obrazujące sytuację określonych grup krajów o wspólnych cechach. Wykorzystanie tych typologii umożliwia zatem wyciągnięcie szeroko zakrojonych wniosków nie tylko w odniesieniu do wybranych krajów, ale również do innych krajów o podobnej specyfice.

Po pierwsze, każdy z wybranych krajów reprezentuje określony model wskazany w podejściu „Varieties of Capitalism” (Hall/Soskice, 2001) na szczeblu Unii Europejskiej. Finlandia i Szwecja reprezentują model skandynawski, w którym związki zawodowe mają istotne znaczenie i w którym obowiązują kompleksowe zasady państwa opiekuńczego. Irlandia odzwierciedla model liberalnej gospodarki rynkowej, w której instytucje społeczne i związki zawodowe mają mniejsze znaczenie. Zachodzi tu również zjawisko znacznej penetracji rynku, wynikające głównie z bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Francja i Hiszpania reprezentują model śródziemnomorski, w którym istotną rolę odgrywa państwo (przy czym model państwa opiekuńczego jest bardziej rozwinięty we Francji). Polska i Rumunia stanowią charakterystyczny dla Europy Środkowo-Wschodniej model gospodarek w okresie transformacji o liberalnych strukturach rynkowych, w którym duży wpływ mają bezpośrednio inwestycje zagraniczne, a państwo opiekuńcze funkcjonuje w ograniczonym zakresie. Ostatnim z rozpatrywanych krajów są Niemcy, mogące się poszczycić długą tradycją skoordynowanej gospodarki rynkowej, w której jednak instytucje koordynujące, na przykład w obszarze rokowań zbiorowych na poziomie gałęzi przemysłu, lub banki uczestniczące w finansowaniu przedsiębiorstw znacznie straciły na znaczeniu (Bosch i in., 2009).

Jednocześnie wybrane kraje prezentują również odmienne modele relacji przemysłowych oraz rozwiązań w zakresie działalności związków zawodowych. Modele te opierają się na dwóch zasadniczych kryteriach:

1. *Poziomy reprezentacji pracowników oraz reprezentujące ich podmioty.* To kryterium dotyczy związku pomiędzy reprezentacją pracowników na szczeblu krajowym lub sektorowym a ich reprezentacją na szczeblu zakładu lub przedsiębiorstwa. Główny nacisk kładzie się tu przede wszystkim na ustalenie, czy związki zawodowe reprezentują interesy pracowników na obu szczeblach, czy może reprezentacja pracowników na poziomie zakładu/przedsiębiorstwa pozostaje w gestii rad zakładowych reprezentujących pracowników niezależnie od związków zawodowych (i bez względu na przynależność poszczególnych pracowników do związków). W tym drugim przypadku to rady prowadzą negocjacje z kierownictwem przedsiębiorstw (czasem pozostawiając rokowania w zakresie niektórych kwestii związkom zawodowym). Jako przykłady pierwszego przypadku jednolitego lub jednokanałowego systemu posłużyć mogą Finlandia oraz Szwecja; przykładem drugiego przypadku, jakim jest „system podwójny”, są Niemcy. Próba dobrana na potrzeby badania obejmuje również kraje takie jak Francja czy Hiszpania, w których funkcjonują systemy mieszane, przewidujące działalność zarówno rad zakładowych, uprawnionych do reprezentacji interesów pracowników w niektórych obszarach, jak i związkowych organizacji zakładowych, którym przysługuje wyłączne prawo zawierania układów zbiorowych z przedsiębiorstwami.
2. *Struktura związków zawodowych.* To kryterium odnosi się do różnic pod względem logiki organizacyjnej związków zawodowych. Można tu wyróżnić trzy główne sposoby organizacji: po pierwsze, branżowe związki zawodowe zajmujące się organizowaniem ogółu pracowników w danej gałęzi przemysłu lub w danym sektorze; po drugie, związki zawodowe zajmujące się organizowaniem grup pracowników w podziale na wykonywany przez nich zawód lub posiadane kwalifikacje, niezależnie od granic sektorowych (na przykład pracowników fizycznych, pracowników umysłowych, pracowników z wyższym wykształceniem lub kierownictwa); po trzecie, ogólne związki zawodowe zajmujące się organizowaniem w wielu różnych sektorach, lecz mających sektorowe struktury organizacyjne i konkurujące z innymi związkami zawodowymi o pozyskiwanych członków. Branżowe związki zawodowe dominują w Niemczech; związki zawodowe skupiające przedstawicieli określonych zawodów najczęściej występują w Szwecji i Finlandii, a związki zawodowe o charakterze ogólnym, realizujące rozmaite strategie polityczne, są powszechne we Francji, w Polsce i w Hiszpanii. Wszystkie trzy rodzaje związków zawodowych można znaleźć w Irlandii.

W odniesieniu do tych dwóch kryteriów modele reprezentacji pracowniczej i uzwiązkowienia w krajach uwzględnionych w projekcie BEREP można podzielić w następujący sposób:

TABELA 1: Logika organizacji związków zawodowych i reprezentacji interesów

	Organizacja według branży	Organizacja według grupy pracowników	Ogólne związki zawodowe
System jednokanałowy	Irlandia	Szwecja, Finlandia, Irlandia	Polska, Rumunia, Irlandia
System podwójny	Niemcy		
System mieszany			Hiszpania, Francja

Pozostawienie niektórych kategorii bez wskazania kraju nie jest przypadkowe. „Prawdziwie” podwójne systemy występują niezwykle rzadko; oprócz Niemiec w Europie można je znaleźć jedynie w Holandii oraz w Austrii. Jednocześnie systemy mieszane, w których w zakładzie pracy funkcjonują zarówno związki zawodowe, jak i rady zakładowe (przy czym to związki zawodowe są uprawnione do negocjacji z kierownictwem) zwykle kojarzone są z pluralistycznymi strukturami związkowymi.

Zestawy danych wtórnych przeanalizowano w odniesieniu do ośmiu wybranych krajów. Ze względów finansowych ankieta przeprowadzona przez zespół badawczy w celu zebrania danych pierwotnych obejmowała jedynie trzy kraje (Finlandię, Francję i Niemcy), z których każdy reprezentuje istotny model relacji pracowniczych w Europie – systemy jednolite ze związkami zawodowymi zorganizowanymi wokół przedstawicieli określonych zawodów w Finlandii, systemy mieszane z pluralistycznymi związkami zawodowymi we Francji oraz systemy podwójne z branżowymi związkami zawodowymi w Niemczech. Warsztaty internetowe przeprowadzono z udziałem ekspertów z ramienia związków zawodowych ze wszystkich wybranych krajów.

Niniejsze sprawozdanie dzieli się na cztery główne części. Rozpoczyna je krótkie wprowadzenie dotyczące obecnego stanu badań na temat pracowników umysłowych i związków zawodowych; następnie przedstawiono analizę warunków pracy pracowników umysłowych z wykorzystaniem zbiorów danych wtórnych, a potem przeanalizowano interesy pracowników umysłowych i ich nastawienie wobec związków zawodowych z wykorzystaniem danych z przeprowadzonej ankiety. Na podstawie ustaleń z warsztatów internetowych prezentujemy dane dotyczące postrzegania warunków pracy i perspektyw pracowników umysłowych przez związki zawodowe oraz strategie związków zawodowych dotyczące organizowania tych pracowników. W ostatniej części sprawozdania omawiamy wyniki przeprowadzonych analiz i przedstawiamy kilka możliwych wniosków.

2. Pracownicy umysłowi a związki zawodowe

2.1 Tradycja badań dotyczących pracowników umysłowych

Postać pracownika umysłowego od ponad 100 lat jest istotnym przedmiotem nieustannych badań socjologicznych i wielu badaczy, zwłaszcza zajmujących się analizą klasową oraz socjologią pracy, poświęca mu wiele uwagi. Badania naukowe w tej dziedzinie koncentrują się głównie na kwestii szczególnych cech tej kategorii pracowników zależnych w porównaniu z pracownikami fizycznymi przy uwzględnieniu takich aspektów jak pozycja pracownika w szerszej strukturze klasowej, charakter wykonywanej pracy oraz warunki pracy (Haipeter, 2016a). Pracownicy umysłowi stanowią nadrzędny element analizy pozwalającej zrozumieć brak działań siły roboczej opartych na podziale na klasy, a przynajmniej brak świadomości klas po stronie tego grona pracowników, oraz powstanie społeczeństwa klasy średniej, które określamy dziś mianem „postkapitalistycznego”. Analizy te zrodziły również pytanie dotyczące sposobu organizowania tej grupy pracowników przez związki zawodowe oraz warunków i strategii decydujących o skuteczności takich działań. Kwestie te poruszymy w kolejnym rozdziale, który rozpoczyna się od analizy cech szczególnych pracy biurowej i pracowników umysłowych, a następnie podejmuje zagadnienie przynależności pracowników umysłowych do związków zawodowych oraz sposobów organizowania tych pracowników.

Po etapie wzmożonego zainteresowania sytuacją pracowników umysłowych, które można było zaobserwować od lat sześćdziesiątych do osiemdziesiątych ubiegłego wieku, począwszy od lat dziewięćdziesiątych zainteresowanie socjologów tą kwestią mocno osłabło. Od tego czasu z koncepcją pracownika umysłowego rzadko można się spotkać, co może sugerować swoiste załamanie w długiej tradycji badań społecznych nad tą grupą pracowników. Wydaje się zarazem, że zastąpiły ją takie pojęcia jak „usługi”, „wiedza” lub „innovacyjna praca”. Niemniej jednak istnieją uzasadnione powody, by nie ustawać w badaniach nad koncepcją pracy umysłowej.

Po pierwsze, nadal ma ona istotne znaczenie w praktyce przemysłowej. Podczas wizyty w zakładzie pracy zarówno kierownicy działów kadr, jak i działacze związkowi lub przedstawiciele rad zakładowych wiedzą dziś doskonale, kto spośród siły roboczej wykonuje pracę umysłową, a kto fizyczną. Jednocześnie rozróżnienie to jest niezwykle istotne pod względem kształtowania oczekiwań związkowców co do nastawienia i perspektyw pracowników umysłowych, sposobu organizacji ich czasu pracy, faktycznego czasu wykonywania pracy, możliwości zawodowych, interesów pracowniczych i sposobów dążenia do ich realizacji, a także znaczenia rozwiązań mających na celu reprezentację tych interesów. To właśnie dlatego kategoria pracy umysłowej ma istotne znaczenie dla związków zawodowych, przynajmniej w sektorze produkcji. Mając na uwadze różnice pod względem sposobów organizowania pracowników fizycznych i umysłowych, zrozumienie tych rozbieżności jest zatem nieodzowne, aby móc skutecznie przyciągać pracowników umysłowych do związków zawodowych.

Analizując pracowników umysłowych oraz wykonywaną przez nich pracę, z dzisiejszej perspektywy wyróżnić można dwa obszary badań. Pierwszy z nich rozpatruje pracowników umysłowych jako kategorię społeczną w ramach analizy klasowej, natomiast drugi koncentruje się na przemianach zachodzących w pracy umysłowej.

Podejście oparte na perspektywie *struktury klasowej i społecznej* ma na celu umiejscowienie pracowników umysłowych w strukturze społeczeństw kapitalistycznych, a zwłaszcza ustalenie ich pozycji w kwestionowanych relacjach pomiędzy kapitałem a pracą. Niemiecki badacz Emil Lederer już w 1912 r. zdefiniował pracowników umysłowych jako „zmienną” i wysoce zróżnicowaną grupę pracowników, od kierowników dużych przedsiębiorstw przemysłowych po sprzedawców detalicznych, która – w zależności od ogólnego kierunku rozwoju gospodarczego – może skłaniać się ku realizacji interesów kapitału i biznesu lub też interesów pracowników wykonujących pracę w zamian za wynagrodzenie. Sam Lederer uważał, że

ten pierwszy model był powszechniejszy w Niemczech w okresie przed pierwszą wojną światową, lecz uległ zmianie w następstwie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego pod koniec lat dwudziestych, kiedy to desperackie próby uniknięcia gwałtownego przetasowania w systemie klas uniemożliwiły dostosowanie się do interesów pracowników umysłowych, a w ostatecznym rozrachunku przyczyniły się do zwiększenia podatności i otwartości na idee faszystowskie.

Po drugiej wojnie światowej i istotnych usprawnieniach dokonanych w ciągu kolejnych trzydziestu lat trwałego rozwoju gospodarczego pracownicy umysłowi byli postrzegani jako dowód na przewyciężenie modelu społeczeństwa klasowego (zgodnie z prognozami, do których przekonywał niemiecki socjolog Theodor Geiger w 1949 r.). Na podstawie tej hipotezy powstała ukierunkowana na konsumentów klasa średnia, głównie składająca się z pracowników umysłowych, która uplasowała się pomiędzy antagonistycznymi „frontami walki klasowej” pracy i kapitału.

Gdy etap szybkiego rozwoju dobiegł końca i ponownie pojawiły się konflikty społeczne, powróciła również koncepcja „klasy” jako kategorii analitycznej i przedmiotu ożywionych dyskusji socjologów z uprzemysłowionych krajów zachodnich, w których pracownicy umysłowi odgrywali zasadniczą rolę. Francuski socjolog Serge Mallet (1972) przekonywał, że narodziła się „nowa klasa robotnicza”, łącząca wysoko wykwalifikowanych pracowników i techników dążących do demokratycznego ukierunkowania produkcji w miejsce starego systemu rozkazów i kontroli, natomiast Poulantzas (1975) całkowicie wykluczał pracowników umysłowych z klasy robotniczej, uważając ich za „nowe drobnomieszczaństwo”, ponieważ – w przeciwieństwie do pracowników fizycznych – nie wykonywali oni pracy produkcyjnej, a jako pracownicy pełniący funkcje nadzorcze i odpowiedzialni za planowanie produkcji bezpośrednio przyczyniali się do odtworzenia systemu podporządkowania pracowników produkcyjnych, a w związku z tym wykonywali zadania w imieniu kapitału.

W nowszych poglądach dotyczących analizy klasowej, które pojawiły się w latach 80. i 90., pracownicy umysłowi w dalszym ciągu pełnili istotną rolę, lecz nie stanowili już jednolitej kategorii społecznej w ramach zaproponowanego modelu struktury klasowej charakteryzującego się większym zróżnicowaniem. Erikson i Goldthorpe (1993) opracowali koncepcję „klasy usługowej” postrzeganej jako jedna z warstw siedmioklasowego systemu odróżniająca pracowników zależnych na podstawie ich relacji z pracodawcą – w zależności od tego, czy powierza się im uprawnienia lub stosownie do charakteru posiadanych przez nich umiejętności. Dwa górne szczeble tego systemu klasowego zajmuje „klasa usługowa”, której przedstawiciele mają określone uprawnienia i specjalistyczne umiejętności; poziom trzeci obejmuje pracowników wykonujących rutynowe czynności inne niż fizyczne w administracji oraz handlu. Wykwalifikowani pracownicy umysłowi z wykształceniem zawodowym plasują się na poziomie drugim, o ile pełnią również obowiązki nadzorcze i odbyli dalsze specjalistyczne szkolenia. W przeciwnym razie należą oni do poziomu trzeciego.

Podążając za ustaleniami Eriksona i Goldthorpe’a, Müller (1998) opowiadał się za rozszerzeniem opracowanego przez nich systemu w celu uwzględnienia kryterium „logiki pracy” wykonywanej przez pracowników. Na tej podstawie podzielił on „klasę usługową” na „klasę usług administracyjnych”, której główna działalność charakteryzuje się pełnieniem funkcji kierowniczych w hierarchii administracyjnej i operacyjnej, „klasę ekspertów” posiadających wysokie kwalifikacje techniczne, naukowe lub biznesowe, a także klasę „usług społecznych” ukierunkowaną na klientów, do której to grupy należą również np. pracownicy umysłowi posiadający kwalifikacje zawodowe w dziedzinie handlu i zajmujący się świadczeniem doradztwa na rzecz klientów. Bazując na tym podejściu, Oesch (2006) zidentyfikował trzy rodzaje logiki pracy umożliwiające horyzontalne rozróżnienie tej szerzej zakrojonej grupy: logikę organizacyjną, obejmującą pracowników mających silne więzi z organizacją ze względu na sprawowanie w niej funkcji kierowniczych lub realizację swoich celów zawodowych; logikę techniczną, która koncentruje się na roli formalnych kwalifikacji oraz podejmowaniu technicznych wyzwań związanych z pracą; a także logikę usługową, na którą decydujący wpływ mają interpersonalne kontakty z klientem i zainteresowanie świadczeniem obsługi na odpowiednim poziomie. Oesch wyznaczył oś

pionową na podstawie posiadanych przez pracowników umiejętności poszukiwanych na rynku pracy, wskazując w jej ramach cztery poziomy: personel wyspecjalizowany i kierowniczy, średni personel wyspecjalizowany i kierowniczy, wykwalifikowanych pracowników zawodowych i ogólnych oraz pracowników wykonujących czynności rutynowe i podstawowe.

Z kolei dla Wrighta (1997) punktem wyjścia analizy problemu klasy średniej była marksistowska teoria klas. Podzielając zdanie wyżej wymienionych autorów, Wright rozpatruje umiejętności i uprawnienia jako czynniki wyróżniające pracowników spośród całokształtu pracowników zależnych. Czynniki te kształtują charakterystyczne miejsce tej klasy w ogólnej strukturze klasowej, a niektóre z nich w ujęciu łącznym decydują o odmiennej kategoryzacji klasy. Wright wyróżnia tym samym wysoki, średni oraz niski poziom umiejętności i uprawnień, zebrane w macyry obejmującej sześć pól odpowiadających umiejscowieniu poszczególnych klas pracowników zależnych określanych odpowiednio mianem: ekspertów, pracowników wykwalifikowanych, pracowników niewykwalifikowanych, specjalistycznych, wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych przełożonych oraz kierowników (wśród których również wyróżnia kategorie kierowników specjalistycznych, wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych). Zdaniem Wrighta korzystanie z umiejętności i uprawnień może prowadzić do „sprzecznego umiejscowienia klas”. Pracownicy zajmujący te pozycje mogą zatem wchłonąć część wartości dodanej „społeczna wartość dodana” (ang. social surplus) powstałej w systemie produkcji, ponieważ posiadają rzadko spotykane umiejętności poszukiwane na rynku „czynsz umiejętności” (ang. skill rent) lub przedsiębiorstwa pragną ich zatrzymać i wypłacać im „czynsz lojalnościowy” (ang. loyalty rent).

Generalnie rzecz biorąc, dopracowane w ostatnich latach niuanse w analizie struktury klasowej doprowadziły do bardziej drobiazgowej interpretacji pracy umysłowej. Odniesienie do umiejętności i uprawnień lub innej logiki działań i pracy stosowanej w nowszych opracowaniach służy jako sposób rozpatrywania problemu niejednorodnego charakteru szerszej grupy pracowników umysłowych, który wpisuje się w specyfikę ich relacji pracowniczych, statusu oraz nastawienia wobec problemów związanych z wykonywaniem pracy. Niemniej jedna kategoria pracy umysłowej stanowi również ugruntowany i kluczowy element analizy klasowej.

Praca umysłowa stanowiła i (ponownie) stanowi zasadnicze zagadnienie rozpatrywane podczas analizy organizacji pracy oraz związanych z tym postaw i perspektyw pracowników, czego przykładem są zmiany obserwowane w niemieckiej socjologii przemysłu. Początkowo dyscyplina ta koncentrowała się na pracy fizycznej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. Z konieczności jednak coraz częściej uwagę zaczęto poświęcać pracy wykonywanej przez pracowników umysłowych w biurach, jako że duże przedsiębiorstwa przemysłowe charakteryzowały się nie tylko złożonym podziałem pracy i dynamicznymi zmianami technicznymi w obszarze bezpośredniej produkcji, ale również zwiększeniem biurokracji związanej z procesami przemysłowymi, obejmującej kluczowe czynności: od administrowania i zarządzania procesami oraz personelem po prace badawczo-rozwojowe, a także zaopatrzenie i sprzedaż. Pracownicy umysłowi i pracownicy otrzymujący płacę początkowo byli postrzegani jako jedna grupa mająca wspólny status w przeciwieństwie do pracowników fizycznych pobierających wynagrodzenie za przepracowane godziny. Nie uwzględniano przy tym zbytnio różnic pod względem wykonywanych czynności ani umiejętności zawodowych pracowników umysłowych.

W ciągu pierwszych kilkadziesiąt lat po wojnie socjologia przemysłu koncentrowała się na rozmaitych zmianach pod względem polaryzacji i rozróżnienia czynności wykonywanych przez pracowników umysłowych, jednak od lat 70. dominują dwie wzajemnie przeciwstawne interpretacje tego stanu rzeczy. Z jednej strony jest to hipoteza dotycząca pracy poniżej kwalifikacji ze względu na coraz bardziej abstrakcyjny i ustandaryzowany charakter pracy m.in. na skutek wprowadzenia rozwiązań teleinformatycznych (Brandt i in., 1978). Istnieje również hipoteza przeciwna, która zakłada podniesienie poziomu pracy i zmianę kwalifikacji, a tym samym odciążenie pracowników, którzy nie muszą już wykonywać żmudnych rutynowych zadań dzięki wsparciu działów IT, a także koncentrację na kompetencjach wykorzystywanych w obsłudze klienta lub zarządzaniu zgłoszeniami. Ta druga hipoteza

została następnie rozbudowana poprzez podkreślenie zasobów leżących u podstaw strukturalnej siły, które pracownicy umysłowi są w stanie zmobilizować w indywidualnych negocjacjach z przełożonymi, mając na uwadze, że przebieg pracy zależy od gotowości pracowników umysłowych do wniesienia wkładu w postaci posiadanej wiedzy specjalistycznej oraz doświadczenia (Littek i Heisig, 1987).

Debata w tym zakresie toczy się do dnia dzisiejszego. W najnowszej literaturze można spotkać dwa wzorce postaw pracowników umysłowych: w jednym z nich pracownicy dążą do wniesienia wkładu w sukces organizacji, a w drugim to interesy pracowników znajdują się w centrum uwagi. Chęć wniesienia wkładu zaobserwowano przede wszystkim w gronie menedżerów oraz wysoko wykwalifikowanych pracowników. Charakteryzuje się ona połączeniem wysokich oczekiwań pod względem jakości wykonywanej pracy i autonomii podczas jej wykonywania oraz chęci przyczynienia się do dobrostanu przedsiębiorstwa (Kotthoff, 1997; Kotthoff i Wagner, 2008). W zamian pracownicy mogą oczekiwać przywilejów w postaci możliwości uczestnictwa, wynagrodzenia, bezpieczeństwa oraz okazji do rozwoju osobistego. Idea ta kontrastuje z wzorcem ukierunkowania pracowników obserwowanym w szczególności w zjawiskach outsourcingu i offshoringu w branży IT, które prowadzą do poczucia braku bezpieczeństwa i obaw o utratę pracy wśród wykwalifikowanych pracowników świadczących usługi informatyczne i inne usługi w dziedzinie oprogramowania, administracji oraz prac badawczo-rozwojowych (Boes/Kämpf, 2010; Kämpf, 2008). Zgodnie z tą teorią lojalność i chęć wniesienia wkładu ustępują miejsca poczuciu bezsilności wśród pracowników zależnych. To właśnie to uczucie może skłaniać pracowników umysłowych do rozważenia wstąpienia do związku zawodowego.

Analizę tę popierają ustalenia dotyczące pracy umysłowej. Z badań zdaje się wynikać, że nie należy już kojarzyć „stanowisk biurowych” z dobrymi warunkami pracy, a „stanowisk robotniczych” z marnymi warunkami pracy (Kalleberg, 2016). Restrukturyzacja przedsiębiorstw, która miała miejsce w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, doprowadziła również do pogorszenia warunków pracy na stanowiskach wymagających wyższego poziomu wiedzy. Doszło tym samym do intensyfikacji pracy, zwiększenia presji czasu, obniżenia płac, erozji świadczeń emerytalnych i zdrowotnych oraz zmniejszenia bezpieczeństwa zatrudnienia. Pojawiają się nawet głosy o „wyzysku pracowników umysłowych” (Fraser, 2001).

Dynamiczne zmiany obserwowane obecnie w pracy wykonywanej przez pracowników umysłowych skutkują tym samym ponownym spojrzeniem na kwestię pracy umysłowej. Zasadnicze znaczenie mają w tym zakresie dwie tendencje: cyfryzacja oraz wprowadzenie nowych form pracy. W kontekście cyfryzacji wyłania się dwojaki obraz sytuacji: z jednej strony coraz częściej wymaga się od pracowników wykorzystywania oprogramowania teleinformatycznego, świadczenia pracy w wymiarze transgranicznym i wykonywania jej w szybszym tempie (Hoonakker, 2014); z drugiej strony jednak obserwujemy tendencję do eliminacji rutynowych czynności i zapewniania pracownikom większej autonomii podczas pracy (Seibold/Stieler, 2016). Zmiany te mogą prowadzić do podziału pracowników umysłowych na tych, którzy wykonują czynności rutynowe charakteryzujące się coraz większą standaryzacją (Kämpf, 2018), oraz pracowników posiadających wyższe kwalifikacje, których zadania do pewnego stopnia wzbogaciło wprowadzenie cyfryzacji (Waschull i in., 2022). Inne zagadnienia związane z cyfryzacją obejmują pracę z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (Gmyrek i in., 2023), pracę mobilną (Seibold i Stieler, 2016) oraz łączenie usług wspólnych na szczeblu przedsiębiorstwa, z których wiele pozwala na automatyzację (Ahlers, 2018).

W najnowszej literaturze na ten temat badacze przyglądają się nowym formom organizacji pracy z dwóch perspektyw: „biura zgodnego z koncepcją lean” oraz „sprawnej pracy”. Strategia leżąca u podstaw biura zgodnego z koncepcją lean polega na wdrożeniu podejść w duchu lean stosowanych w sektorze produkcji – takich jak ujednoczenie, mapowanie strumienia wartości, stosowanie zasady 5S lub ciągłe doskonalenie – w procesach biznesowych, które są jedynie luźno związane z działalnością produkcyjną (Boes i in., 2016; Böhm, 2015; Bürkardt i Seibold, 2015). Według Kämpfa (2018) cyfryzacja stanowi istotny warunek wstępny stworzenia biura zgodnego z koncepcją lean, przede wszystkim dlatego, że w pracy wykonywanej na obiektach cyfrowych z zastosowaniem procesów cyfrowych w większym

stopniu można wdrożyć cyfryzację oraz usprawnienia umożliwiające jej optymalizację. W efekcie funkcje administracyjne pełnione w przedsiębiorstwach przemysłowych (np. w działach kadr, finansów, sprzedaży lub obsługi oraz logistyki), które charakteryzują się standaryzacją i ukierunkowaniem procesów, doskonale nadają się do zastosowania metod biura zgodnego z koncepcją lean (Boes i in., 2018). Z kolei koncepcja sprawnej pracy zakłada samodzielną organizację pracy w zespołach, których poszczególni członkowie wykonują określone role i pracują w krótkich cyklach w ramach tzw. *sprintów* (Bendel i Latniak, 2020). Sprawne formy pracy obserwujemy w przemyśle wytwórczym przede wszystkim w obszarach wymagających wysokich kwalifikacji, takich jak prace badawczo-rozwojowe oraz rozwój rozwiązań teleinformatycznych. Według Boesa i in. (2018) sprawne metody wprowadzają nowe formy przejrzystości i otwartości w tych obszarach: działania i postęp w realizacji projektów nie tylko dostrzega odpowiedzialny za nie zespół, ale również cała organizacja. Może to być pomocne dla członków zespołu, na przykład umożliwiając rozłożenie obowiązków najbardziej obciążonego pracą pracownika na cały zaangażowany w dane przedsięwzięcie zespół. Stwarza to jednak okazje do konfliktów ze względu na uwidocznienie różnic pod względem wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników. Na chwilę obecną nie udało się jeszcze ustalić, czy i w jakim stopniu samodzielna organizacja pracy i autonomia w sprawnych formach pracy nieodzownie muszą wiązać się ze stresem i nadmiernym obciążeniem pracą.

Z badań dotyczących zmian zachodzących obecnie w dziedzinie sposobów wykonywania pracy i warunków pracy pracowników umysłowych oraz ich nastawienia do wykonywanej pracy i ścieżki kariery wyłania się zatem niejednorodny obraz sytuacji. Choć autonomiczna praca może pociągać za sobą interesujące możliwości zawodowe, jej intensyfikacja i standaryzacja w postaci biura zgodnego z koncepcją lean może wywoływać stres. Ponadto ustalenia te poczyniono na podstawie zmian obserwowanych w zaledwie kilku krajach i w określonych segmentach sektora produkcji, a zatem nie należy ich uogólniać. Należałoby przeprowadzić bardziej ogólną analizę porównawczą, aby uzyskać kompleksowy obraz tendencji oraz zmian w pracy biurowej i nastawieniu pracowników umysłowych.

Jednocześnie decyzje o dołączeniu do związku zawodowego nie zależą wyłącznie od statusu ekonomicznego, warunków pracy, czy nawet subiektywnego podejścia pracowników umysłowych. Wiele zależy również od samych związków zawodowych i ich działań. Choć funkcjonowanie związków zawodowych w ostatecznym rozrachunku zależy oczywiście od decyzji pracowników o dołączeniu do ich szeregów, prowadzone przez nie działania – na przykład oferowane usługi, opracowywane ramy odniesienia, by wyjaśniać lub rozwiązywać problemy występujące w zakładach pracy, a także sposoby mobilizacji i organizowania pracowników – mogą w znacznym stopniu wpływać na te decyzje. Aby przeanalizować wszystkie te kwestie, przyjrzymy się teraz ustaleniom z badań dotyczących przynależności związkowej pracowników umysłowych oraz organizowania pracowników przez związki.

2.2 Pracownicy umysłowi a związki zawodowe

W jaki sposób związki zawodowe działające w sektorze produkcji mogą przyciągać i organizować pracowników umysłowych? Dwa obszary badań dostarczają tu pewnych informacji, by umożliwić odpowiedź na powyższe pytanie: z jednej strony, można oprzeć się na odwiecznej debacie na temat przynależności pracowników umysłowych do związków zawodowych, a z drugiej – wykorzystać nowsze badania i dyskusje poświęcone organizowaniu pracowników przez związki.

Najgorętsze dyskusje na temat *stopnia uzwiązkowienia w gronie pracowników umysłowych* miały miejsce pod koniec lat 70. i na początku lat 80. ubiegłego wieku, kiedy to nastąpił dynamiczny rozwój związków zawodowych z krajów anglosaskich, napędzany wzrostem liczebności organizacji w obszarach pracy innej niż fizyczna zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, w które w pewnym stopniu zaangażowane były związki zawodowe reprezentujące wyłącznie pracowników umysłowych. Debata koncentrowała się na czynnikach napędzających rozwój związków zawodowych oraz specyficznych aspektach

przynależności pracowników umysłowych do związków, które odróżniały ten rodzaj uzwiązkowienia od analogicznego zjawiska obserwowanego wśród pracowników fizycznych (zob. omówienie wg Price'a, 1983). Najpopularniejsze modele rozwoju związków zawodowych zrzeszających pracowników umysłowych, którym poświęcona była ta debata, opracowali Blackburn i Prandy (1965) oraz Bain (1970).

Według opracowania Blackburna i Prandy'ego rozwój związków zawodowych mogą wyjaśniać trzy czynniki: po pierwsze, nastawienie i zachowanie pracodawcy pod względem uznania ruchu związkowego; po drugie, zwiększenie biurokracji, w związku z którym poszczególnych pracowników traktuje się jako członków określonej kategorii lub grupy otrzymującej wynagrodzenie ustalone dla całej tej zbiorowości, faworyzując tym samym działania zbiorowe w przeciwieństwie do indywidualnych; a po trzecie, poziom kontroli, jaką poszczególni pracownicy sprawują nad własną pracą, który ulega zmniejszeniu na skutek racjonalizacji. Według przyjętej przez tych badaczy hipotezy im bardziej widoczne są te warunki, tym bardziej pracownicy umysłowi skłonni są do dołączenia do związków zawodowych, a związki zawodowe zrzeszające pracowników umysłowych coraz częściej przyjmują cechy związków zrzeszających pracowników fizycznych pod względem sposobu działania jako siły równoważącej wobec kierownictwa w kontekście rozbieżności interesów.

Bain (1970) w swoim badaniu dotyczącym rozwoju uzwiązkowienia wśród pracowników umysłowych w Wielkiej Brytanii w latach 1948–1964 przyjął nieco odmienne podejście, odnotowując uznanie związków zawodowych przez pracodawcę oraz biurokratyzację pracy umysłowej w dużych jednostkach administracyjnych (który to proces nazwał „koncentracją zatrudnienia”) jako kolejne istotne czynniki. Dodał zarazem trzeci ważny warunek: poziom wsparcia administracji rządowej dla stworzenia sprzyjającego „klimatu” dla związków zawodowych pod względem dyskursu publicznego, a także działań zmierzających do wzmocnienia ich potencjału instytucjonalnego za pomocą przyjmowanego prawodawstwa. Bain wprowadził następnie czynniki ekonomiczne, takie jak zmienność płac i cen lub bezrobocie jako czwarty rozpatrywany w tym kontekście czynnik (Price, 1983).

Drugim aspektem rozważanym w owym czasie była forma uzwiązkowienia wśród pracowników umysłowych, a konkretnie fakt, czy związki zawodowe zrzeszające pracowników umysłowych miały taki sam charakter jak ich odpowiedniki skupiające pracowników fizycznych oraz czy można je postrzegać jako wyraz działalności klasy robotniczej. Blackburn i Prandy (1965) ukuli termin „charakteru uzwiązkowienia” (ang. unionateness), by scharakteryzować podobieństwa i różnice pomiędzy związkami zrzeszającymi pracowników umysłowych a tymi, które skupiają pracowników fizycznych, a także odróżnić związki zawodowe od stowarzyszeń zawodowych. Obejmuje to takie wskaźniki jak samookreślanie danej organizacji jako związek zawodowy oraz jej formalną rejestrację w charakterze związku zawodowego, przynależność do tych samych stowarzyszeń parasolowych, niezależność od pracodawcy, negocjowanie układów zbiorowych oraz gotowość do podejmowania działań branżowych.

Niemniej jednak pojawiły się również krytyczne głosy wobec hipotezy, zgodnie z którą związki zawodowe zrzeszające pracowników fizycznych miałyby w coraz większym stopniu przypominać „normalne” związki zawodowe w przypadku umocnienia warunków sprzyjających budowaniu związków zawodowych. Między innymi Kleingartner (1967) podkreślał odmienny charakter sposobów organizacji zbiorowych interesów pracowników umysłowych. Przyjmując ten punkt widzenia, można uznać, że związki poczyniły pewne postępy w zakresie organizowania pracowników umysłowych, ponieważ stworzyły sekcje poświęcone pracownikom umysłowym, zatrudniają osoby z wyższym wykształceniem w charakterze organizatorów lub borykają się z problemami zawodowymi, których doświadczają pracownicy umysłowi. Niemniej jednak profesjonalni pracownicy umysłowi (absolwenci studiów) zorientowani na spełnienie standardów zawodowych i pragnący osiągnąć pewien prestiż w zawodzie znaleźli się w sytuacji zmuszającej ich do zachowania dystansu wobec związków zawodowych i polegania na stowarzyszeniach zawodowych pod kątem reprezentacji ich zbiorowych interesów. Z tego względu Kleingartner prognozował, że organizacje hybrydowe łączące cechy stowarzyszeń i związków zawodowych będą zyskiwać na znaczeniu.

Wreszcie Crompton (1968) argumentował, że niejednoznaczny charakter rozwiązań mających na celu reprezentację pracowników umysłowych wynikał z sytuacji klasy charakteryzującej się strukturalną wieloznacznością pomiędzy kapitałem a pracą – na co wskazywał już Lederer. W im mniejszym stopniu pracownicy umysłowi pełnić będą funkcje bezpośrednio związane z potrzebami kapitału lub im bardziej ograniczona zostanie ich autonomia podczas pracy, tym bardziej będą oni skłonni organizować się w związkach zawodowych i odwrotnie. Przyjmując ten punkt widzenia, dynamikę uzwiązkowienia wśród pracowników umysłowych można wytłumaczyć różnicami pod względem pośrednich stanowisk zajmowanych przez tych pracowników.

Choć debata na temat uzwiązkowienia wśród pracowników umysłowych wnosi wkład w analizę warunków i charakteru związków zawodowych zrzeszających tę grupę pracowników, nie udało się dotąd ustalić prawdziwej odpowiedzi na pytanie o sposób skutecznego organizowania pracowników umysłowych przez związki zawodowe w świetle ewidentnej różnorodności warunków pracy tych pracowników. Wyjaśnienia te ogranicza umiejscowienie debaty w strukturalnym podejściu do działalności związków zawodowych. W przypadku sprzyjających warunków politycznych i ekonomicznych oraz utraty cech wyróżniających pracę umysłową, takich jak autonomia, profesjonalizm i status, związki zawodowe będą mogły rozkwiąć – i odwrotnie. Faktyczne działania związków zawodowych na rzecz przyciągania pracowników umysłowych do swych szeregów odgrywały tu co najmniej drugorzędną rolę. Związki zawodowe mogą być zarówno ofiarami, jak i beneficjentami zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych obiektywnych okoliczności w odniesieniu do pracy wykonywanej przez pracowników umysłowych oraz skupiających ich zakładów pracy.

Ten sposób postrzegania związków zawodowych znalazł się w ogniu krytyki, poczynawszy od lat 90., kiedy to podjęto debatę na temat rewitalizacji związków zawodowych oraz *organizowania pracowników*. Zasadnicza idea polega tu na uznaniu, że działalność na rzecz organizowania pracowników może przyczynić się do zwiększenia liczebności organizacji oraz ożywienia związków zawodowych, zwłaszcza jeżeli znajdują się one w sytuacji ewidentnego kryzysu stawiającego ich przetrwanie pod znakiem zapytania. W tym kontekście badacze analizują rozmaite możliwości dostępne dla związków zawodowych, by bronić swojego istnienia i umacniać swoją siłę w niesprzyjających warunkach. Nieprzypadkowo zatem organizowanie jako strategia związków zawodowych rozwinęło się w Stanach Zjednoczonych już na początku lat 90. w kontekście niechęci wobec związków zawodowych na skutek antyzwiązkowych taktyk pracodawców, deregulacji rynków pracy oraz załamania rokowań zbiorowych i spadku liczebności związków w sektorze prywatnym. W świetle tych okoliczności niektóre związki zawodowe opracowały i wypróbowały nowe strategie, stawiając sobie jasny cel w postaci zwiększenia swojego potencjału organizacyjnego.

Organizowanie stało się hasłem przewodnim zbioru nowych praktyk związków zawodowych, które, w ujęciu łącznym, tworzą model organizowania (ogólne omówienie – zob. Heery, 2015). Podejście zakłada między innymi: a) angażowanie działaczy w miejscu pracy; b) klasyfikowanie pracowników pod względem skłonności do dołączenia do związku zawodowego; c) określanie problemów lub bolączek mogących przemawiać za dołączeniem do związku zawodowego; d) argumentowanie roli związków zawodowych w kontekście szerszego dyskursu dotyczącego sprawiedliwości społecznej; e) organizowanie zbiorowych działań w celu mobilizacji pracowników; oraz f) poszukiwanie koalicji i łączenie sił z ruchami społecznymi.

W najczystszej postaci organizowanie stanowi model oparty na konflikcie. Związki zawodowe będą w stanie odzyskać swój potencjał organizacyjny dzięki wskazaniu przypadków niesprawiedliwości, sformułowaniu żądań wobec kierownictwa oraz mobilizacji pracowników do sprzeciwu i podjęcia działań zbiorowych. Organizowanie wymaga zarazem gruntownych przemian w związkach zawodowych zarówno pod względem strategicznym, jak i strukturalnym. Przemiany te obejmują a) wyszkolenie zawodowych organizatorów, b) wdrożenie planów i budżetów na działania związane z organizowaniem, c) opracowanie najważniejszych obszarów i celów działań, oraz d) utworzenie działów poświęconych organizowaniu pracowników i uczynieniu tej działalności ciągłym

zadaniem organizacyjnym zarówno zawodowych przedstawicieli związków, jak i niezawodowych reprezentantów pracowników w zakładzie pracy.

Większość kampanii związanych z organizowaniem pracowników będących przedmiotem analiz w literaturze miała miejsce w niższych segmentach rozdrobnionego rynku pracy wśród nisko opłacanych pracowników, w tym kobiet lub migrantów, zatrudnionych na podstawie niekorzystnych umów o pracę. Okoliczności te wymagały pewnego odejścia od modelu organizowania w jego najczystszej postaci. Przykładowo, nabór pracowników należało prowadzić poza zakładami pracy. Ze względu na rozdrobnione struktury pracodawców i upowszechnienie jednoosobowych działalności gospodarczych organizowanie pracowników odbywa się na szczeblu rynku pracy, a nie na poziomie poszczególnych pracodawców. Wymaga zarazem tworzenia koalicji z organizacjami działającymi na szczeblu społeczności, a prowadzone działania należy odnosić do idei dóbr publicznych i jakości opieki. Same kampanie są adresowane do polityków, a nie do pracodawców (Heery, 2015).

Ponadto koncepcja organizowania pracowników nie jest tak jednoznaczna, jak mogłoby się to wydawać. Od samego początku toczy się debata o rolę przywództwa w kampaniach mających na celu organizowanie pracowników. Podczas gdy mobilizacja pracowników, by zostali działaczami i uczestniczyli w życiu zakładu pracy, jest jednym z kluczowych etapów każdej kampanii zmierzającej do organizowania, kampanie te wymagają również scentralizowanego planowania i zgromadzenia zasobów. Na tym gruncie zrodziła się debata dotycząca demokracji w związkach zawodowych oraz zcentralizowanego lub zdecentralizowanego charakteru organizowania pracowników (Voss, 2010).

Kolejny niejednoznaczny aspekt dotyczy zakresu i zasięgu zmian wymaganych do rozpoczęcia organizowania. W najczystszej postaci, jak już wspomnieliśmy powyżej, organizowanie nie stanowi jedynie nowatorskiej strategii opracowanej z myślą o zaangażowaniu pracowników, ale jest to również całkowicie nowy sposób organizacji związków zawodowych, w tym w zakresie takich kwestii jak przydział zasobów, organizacja wewnętrznych działów oraz zadania, jakie mają wykonywać zawodowi przedstawiciele związku. Jednocześnie organizowanie rozpatruje się również nieco luźniej, uwzględniając jednostkowe instrumenty, które można stosować wraz z tradycyjnymi formami organizowania przez związki zawodowe (Brinkmann i in., 2008). Można tu wymienić organizowanie grup docelowych bez włączania zawodowych organizatorów do organizacji związkowej lub eksperymentowanie z nowymi formami uczestnictwa członków równoległe do ugruntowanych struktur przedstawicielskich.

Co więcej, podejście oparte na konflikcie rozpatrywane jako nieodłączny element organizowania mogłoby się wydawać sprzeczne z podejściami zakładającymi partnerstwo w oparciu o porozumienie, które zwykły stosować bardziej ugruntowane związki zawodowe zaangażowane w rokowania zbiorowe. W najczystszej postaci organizowania pracowników rokowania zbiorowe stanowią możliwy, choć nie niezbędny efekt kampanii organizacyjnych, ponieważ ich głównym celem jest zwiększenie potencjału organizacyjnego, niezależnie od tego, co może to oznaczać dla relacji z pracodawcami. Ponadto, gdyby rozpatrywać organizowanie jako podejście oddolne obejmujące zwykłych działaczy w zakładzie pracy podejmujących inicjatywę, profesjonalne prowadzenie rokowań zbiorowych przez zawodowych przedstawicieli związków – czy to na szczeblu lokalnym, czy też regionalnym lub branżowym – traci na znaczeniu. Ponadto współpracę z pracodawcami można postrzegać jako przeszkodę na drodze do osiągnięcia celów związanych z organizowaniem (Badigannavar/Kelly, 2011).

Sprzeciwiając się tej tezie, inni autorzy podnoszą, że pracownicy mogą preferować stosunek pracy oparty na współpracy oraz że układy zbiorowe mogą przynosić im korzyści, których nie można byłoby uzyskać w przypadku przyjęcia podejścia nastawionego wyłącznie na konflikt (Ackers, 2015). Co więcej, związki zawodowe muszą dokonać szeregu usprawnień, aby zatrzymać członków pozyskanych w drodze kampanii, co sugeruje zastąpienie ciągłej walki strategicznymi, ograniczonymi sporami dotyczącymi kwestii, w przypadku których związki są w stanie przeforsować swoje racje (Cregan, 2005).

W związku z tym Heery (2015) proponuje połączenie organizowania pracowników z nawiązywaniem partnerstw. Przyjmując ten punkt widzenia, organizowanie jawi się jako właściwa strategia wobec pracowników otrzymujących niskie wynagrodzenie i pracodawców niechętnych związkowi zawodowemu, natomiast model oparty na współpracy sprawdziłby się w przypadku pracodawców oferujących wysokie wynagrodzenia, u których funkcjonują uznane związki zawodowe. Jednocześnie organizowanie może służyć jako pierwszy krok na drodze do zwiększenia potencjału organizacyjnego związków zawodowych, a podejście oparte na uznaniu i współpracy może mu następnie towarzyszyć. Zwiększenie potencjału organizacyjnego związków zawodowych i czerpanie potencjalnych korzyści płynących ze współpracy z pracodawcami łączy się w integracyjnych strategiach.

Niemniej jednak w tym rozwiązaniu pracownicy umysłowi w najlepszym razie odgrywają jedynie marginalną rolę w debacie poświęconej organizowaniu się. Żadna z tych dwóch strategii nie rozwiązuje problemu organizowania pracowników umysłowych w sektorze produkcji – wielu z nich pracuje już w przedsiębiorstwach objętych rokowaniami zbiorowymi. Przedsiębiorstwa te nie są niechętne związkowi zawodowemu w ujęciu ogólnym. Pracownicy umysłowi nie otrzymują również niskich wynagrodzeń. Problemem dla związków zawodowych jest raczej zorganizowanie pracowników umysłowych, którzy mogą już korzystać z rozwiązań opartych na współpracy i pobierają stosunkowo wysokie wynagrodzenia. W takich przypadkach podejście oparte wyłącznie na konflikcie nie przyniosłoby raczej pożądanego rezultatu ze względu na nastawienie pracowników umysłowych, którzy skłaniają się bardziej w stronę współpracy. Podejście oparte wyłącznie na współpracy wydaje się zarazem niewystarczające, ponieważ samo w sobie nie umożliwiło dotąd osiągnięcia pozytywnych efektów pod względem organizowania się.

Dylemat ten może skłaniać związki zawodowe do wyboru bardziej selektywnych (lub węższych) strategii związanych z organizowaniem, zgodnych z podejściem opartym na współpracy, podobnie jak w przypadku tradycyjnych form reprezentacji związków zawodowych w zakładach pracy. Hipoteza ta wpisuje się w ustalenia Haipetera (2016), który około dziesięć lat temu przeanalizował szereg inicjatyw związków zawodowych i rad zakładowych na rzecz organizowania pracowników umysłowych w niemieckim sektorze produkcji (Haipeter, 2016b). Jego ustalenia wskazywały na istnienie wielu różnych strategii obieranych przez związki zawodowe i rady zakładowe w zakresie organizowania pracowników, takich jak np. strategiczne kampanie organizacyjne związków zawodowych w zakładach pracy skupiających wysoko wykwalifikowany personel biurowy świadczący usługi IT lub wykonujący prace inżynierskie, w których to zakładach nie funkcjonowały dotąd ani związki zawodowe, ani rady zakładowe. Kolejną strategią były inicjatywy rad zakładowych, zmierzające do umożliwienia uczestnictwa pracowników umysłowych za pomocą takich narzędzi jak ankiety pracownicze, okrągłe stoły lub grupy robocze złożone z rad zakładowych i pracowników odpowiedzialnych za określone zagadnienia. Do innych działań należały rekrutacja pracowników umysłowych do rad zakładowych, a także udział pracowników umysłowych w rozwiązywaniu lokalnych sporów poprzez uczestnictwo w spotkaniach i nieformalne głosowania w trakcie negocjacji systemów wypłat dla pracowników nieobjętych zakresem układów zbiorowych, których wynagrodzenia znacznie przewyższają najwyższą kategorię wynagrodzenia określoną w tych układach.

Sposób wykorzystania tych narzędzi zależał od okoliczności panujących w danym zakładzie pracy, np. od tego, czy funkcjonowała w nim rada zakładowa, lub od składu siły roboczej pod względem poszczególnych kategorii zawodowych. Skoncentrowano się tu przede wszystkim na zapoczątkowaniu reprezentacji (tam, gdzie nie istniała ona do tej pory) lub zwiększeniu jej zakresu w zakładzie pracy poprzez zapewnienie odpowiedniego priorytetowego traktowania interesów pracowników umysłowych, aby zyskać sobie ich zainteresowanie udziałem w działaniach rad zakładowych i związków zawodowych. Można to uznać za potwierdzenie hipotezy, zgodnie z którą reprezentacja w zakładzie pracy oraz sposób działania w jej ramach odgrywają zasadniczą rolę w organizowaniu pracowników (Waddington, 2015).

Dyskusje dotyczące stanowisk i nastawienia pracowników umysłowych, zmian w zakresie sposobów wykonywania pracy i warunków jej wykonywania oraz przynależności związkowej pracowników umysłowych i ich organizowania zapewniają cenny kontekst bardziej ukierunkowanym badaniom, które koncentrują się na warunkach i praktykach związanych z organizowaniem pracowników umysłowych przez związki zawodowe aktywne w sektorze produkcji. W przeprowadzonych dotychczas badaniach ustalono w tym względzie trzy konkretne aspekty.

Pierwszy dotyczy *charakterystyki pracowników umysłowych* pod względem liczebności, udziału w łącznej liczbie pracowników sektora produkcji, podziału pod względem posiadanych umiejętności, powierzanych zadań oraz płci, a także wykonywanej pracy i warunków pracy. Jakie wnioski sugerują dostępne dane na temat pracy wykonywanej przez pracowników umysłowych w sektorze produkcji w Europie oraz ich warunków pracy? Jakie zmiany można zaobserwować w tym zakresie?

Drugi aspekt dotyczy *nastawienia pracowników umysłowych* zarówno w odniesieniu do problemów związanych z pracą i warunków pracy, jak i do związków zawodowych oraz *subiektywnego postrzegania* przez nich tych kwestii. Jakie najważniejsze problemy zgłaszają pracownicy umysłowi w zakresie warunków pracy, których rozwiązania mogą podjąć się związki zawodowe? Jak postrzegają ci pracownicy związki zawodowe i co sprawia, że związki zawodowe są dla nich atrakcyjne lub nieatrakcyjne? Jak dalece różni się nastawienie pracowników w zależności od zamieszkiwanego kraju, poziomu umiejętności, wieku i płci lub przynależności związkowej?

Trzeci z rozpatrywanych aspektów dotyczy *związków zawodowych i stosowanych przez nie strategii na rzecz organizowania pracowników*. Jakie najważniejsze problemy w zakresie pracy biurowej dostrzegają związki zawodowe? W jakim stopniu ich struktury organizacyjne odzwierciedlają interesy pracowników umysłowych? Jaką rolę odgrywa organizowanie pracowników i jakie praktyki stosują związki zawodowe w tym zakresie? Te trzy aspekty przeanalizujemy w kolejnych trzech rozdziałach, opierając się na ustaleniach poczynionych w ramach projektu badawczego BEREP.

3. Pracownicy umysłowi – liczby, cechy i warunki pracy

3.1 Ustalenia z badania ankietowego

Jaki odsetek siły roboczej w sektorze produkcji stanowią pracownicy umysłowi? Jakie cechy można wyróżnić w tej grupie pracowników pod względem poziomu wykształcenia i wykonywanych zawodów? Jak wyglądają ich warunki pracy? Kwestie te zostaną przeanalizowane w niniejszym rozdziale na podstawie danych z ośmiu krajów objętych próbą – Finlandii, Francji, Niemiec, Irlandii, Polski, Rumunii, Hiszpanii oraz Szwecji – pozyskanych w ramach analizy danych wtórnych pochodzących z trzech zbiorów danych: europejskiego badania warunków pracy (EWCS), europejskiego badania warunków pracy (EU-LFS), a także danych z niemieckiego Panelu Społeczno-Gospodarczego (SOEP). Źródła te wybrano jako odpowiednie, ponieważ każde z nich zawierało dane dotyczące warunków pracy i postaw pracowników umysłowych w sektorze produkcji, które można było wykorzystać do analizy porównawczej.

- Badanie EWCS organizowane przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy jest przeprowadzane mniej więcej co pięć lat. Ostatnio badanie zostało rozbudowane, aby uwzględnić w nim pracowników z 36 krajów Europy. Analiza opiera się na europejskim badaniu telefonicznym warunków pracy (EWCTS) zorganizowanym w 2021 r., kiedy to po raz pierwszy badanie przeprowadzono telefonicznie ze względu na trwającą pandemię COVID-19. Mając na uwadze zmianę metody przeprowadzania wywiadów, nie można bezpośrednio porównać tego badania z jego poprzednimi edycjami. Wielkość próby z każdego kraju obejmowała od 1000 do 4200 wywiadów. Podstawowa populacja będąca przedmiotem analizy obejmowała pracowników w wieku od 18 do 65 lat. W analizie nie uwzględniono stażystów.
- Badanie EU-LFS stanowi rotacyjną ankietę przeprowadzaną metodą próby losowej w prywatnych gospodarstwach domowych, której uczestnicy aktualnie pochodzą z 35 krajów Europy. Jednostki objęte próbą obejmują lokale mieszkalne, gospodarstwa domowe lub pojedyncze osoby, w zależności od ram doboru próby przyjętych w danym kraju. W 2016 r. wielkość próby w ramach badania EU-LFS wyniosła około 4 500 000 osób. Dane zbierały krajowe instytuty statystyczne z całej Europy, a następnie przetworzył je Eurostat na szczeblu centralnym.
- SOEP stanowi cykliczną reprezentacyjną ankietę przeprowadzaną wśród prywatnych gospodarstw domowych w Niemczech przez Niemiecki Instytut ds. Badań Gospodarczych (DIW). Od 1984 r. ankietę przeprowadza się co roku wśród tych samych osób i rodzin (przy czym na przestrzeni lat badanie uzupełniono o kolejne próby). Osoby i rodziny, które wzięły udział w badaniu, zostały dobrane losowo, aby zapewnić reprezentację niemieckiego społeczeństwa. Bierze w nim udział około 14 000 gospodarstw domowych i 30 000 osób.

Zarówno EWCS, jak i EU-LFS umożliwiają dokonanie analizy porównawczej warunków pracy i nastawienia pracowników umysłowych w sektorze produkcji w wybranych krajach. Chociaż zakres aspektów poruszanych w badaniu EWCS w odniesieniu do tych zagadnień jest znacznie szerszy niż w przypadku badania EU-LFS, badanie to – jako ankietę rotacyjną – umożliwia opracowanie szeregów czasowych oraz monitorowanie trendów. Z kolei badanie EWCS przeprowadza się jedynie co pięć lat, a danych liczbowych z 2021 r. nie można porównać z poprzednimi edycjami ze względu na zmianę metody badawczej. SOEP jest źródłem danych dotyczących Niemiec. Choć nie można go użyć do analizy porównawczej, pozwala ono na przeprowadzenie dokładniejszej analizy sytuacji w Niemczech w odniesieniu do szeregu kwestii.

W przeciwieństwie do pozostałych dwóch źródeł danych SOEP kieruje również do respondentów pytanie o przynależność do kategorii pracowników fizycznych lub umysłowych. Klasyfikacja danego pracownika jako pracownika umysłowego opiera się tu zatem na samoocenie respondenta. Z kolei w przypadku pozostałych dwóch badań pracowników umysłowych określa się w sposób analityczny za pomocą kodów ISCO. Kategoria pracowników umysłowych obejmuje zatem następujące kody ISCO: 10 (kierownicy), 20 (specjaliści), 30 (technicy i średni personel), 40 (pracownicy biurowi) i 50 (pracownicy usług i sprzedawcy). Sektory przemysłu zdefiniowano na podstawie grup 10–33 NACE wersja 2 (NACE kod C).

W badaniu EWCS oraz, do pewnego stopnia, również w badaniu EU-LFS analiza różnicująca pod względem kraju, sektora i grupy pracowników niekiedy skutkuje niewielką liczbą rozpatrywanych przypadków w przypadku przyjęcia kolejnych podkategorii, na przykład podziału ze względu na płeć lub wiek respondentów. W związku z tym autorzy postanowili przeanalizować te podgrupy wyłącznie w przypadku, gdy ich liczebność mogła pozwolić na osiągnięcie statystycznie wiarygodnych wyników. Przedstawili zarazem liczbę respondentów w każdym z odnośnych przypadków. Nawet w przypadku ograniczonej jakości danych jest to zatem jedyny sposób, by przeanalizować warunki pracy pracowników umysłowych poprzez porównanie danych statystycznych. Niniejsze opracowanie jest pierwszym, w którym wykorzystano tę możliwość.

3.2 Udział pracowników umysłowych w łącznej liczbie pracowników sektora produkcji

Odsetek pracowników umysłowych w całokształcie pracowników sektora produkcji stanowi kluczowy wskaźnik świadczący o pilnej potrzebie zorganizowania tej grupy pracowników przez związki zawodowe. Im wyższa liczba tych pracowników, a zarazem im szybszy jej wzrost, tym pilniej należy przyciągnąć ich do związków zawodowych, aby utrzymać potencjał organizacyjny związków w branży, a w ten sposób zachować wiodącą rolę związków zawodowych jako podmiotu zbiorowego w dialogu społecznym.

Odsetek pracowników umysłowych w łącznej liczbie pracowników sektora produkcji może różnić się ze względu na kraj oraz źródło danych (tabela 2). Według badania EWCS odsetek pracowników umysłowych w łącznej liczbie pracowników sektora produkcji waha się od 18% w Rumunii do 62% w Irlandii. W Niemczech i Szwecji liczba tych pracowników plasuje się na wysokim poziomie – odpowiednio 56% i 55%, podczas gdy w Hiszpanii i Polsce jest ich znacznie mniej – nieznacznie poniżej lub powyżej poziomu 40%. Według danych z badania EU-LFS odsetki te są nieco wyższe w Finlandii, Rumunii, Hiszpanii i Szwecji, lecz znacząco niższe w Irlandii, Francji i Polsce; to samo, choć w mniejszym stopniu, dotyczy Niemiec. Różnice te mogą wynikać z niewielkiej liczby rozpatrywanych przypadków lub różnic w interpretacji kodów ISCO i NACE przez respondentów¹.

NIemniej jednak, łącznie w pięciu spośród ośmiu analizowanych krajów – Finlandii, Francji, Niemczech, Irlandii i Szwecji – około połowę lub więcej pracowników sektora produkcji stanowią pracownicy umysłowi. W Polsce i Hiszpanii odsetek ten wynosi około 40%, a jedynie w Rumunii plasuje się poniżej 20%.

¹ Zgodnie z badaniem EWCS liczba przypadków dotyczących pracowników umysłowych w sektorze produkcji jest dość niska w Szwecji (107), Rumunii (121), Finlandii (128) i Irlandii (131), a najwyższa w Niemczech (411). Liczby przypadków rozpatrywanych w ramach badania EU-LFS w niektórych krajach są znacznie wyższe – od 100 w Irlandii aż po 3500 w Niemczech.

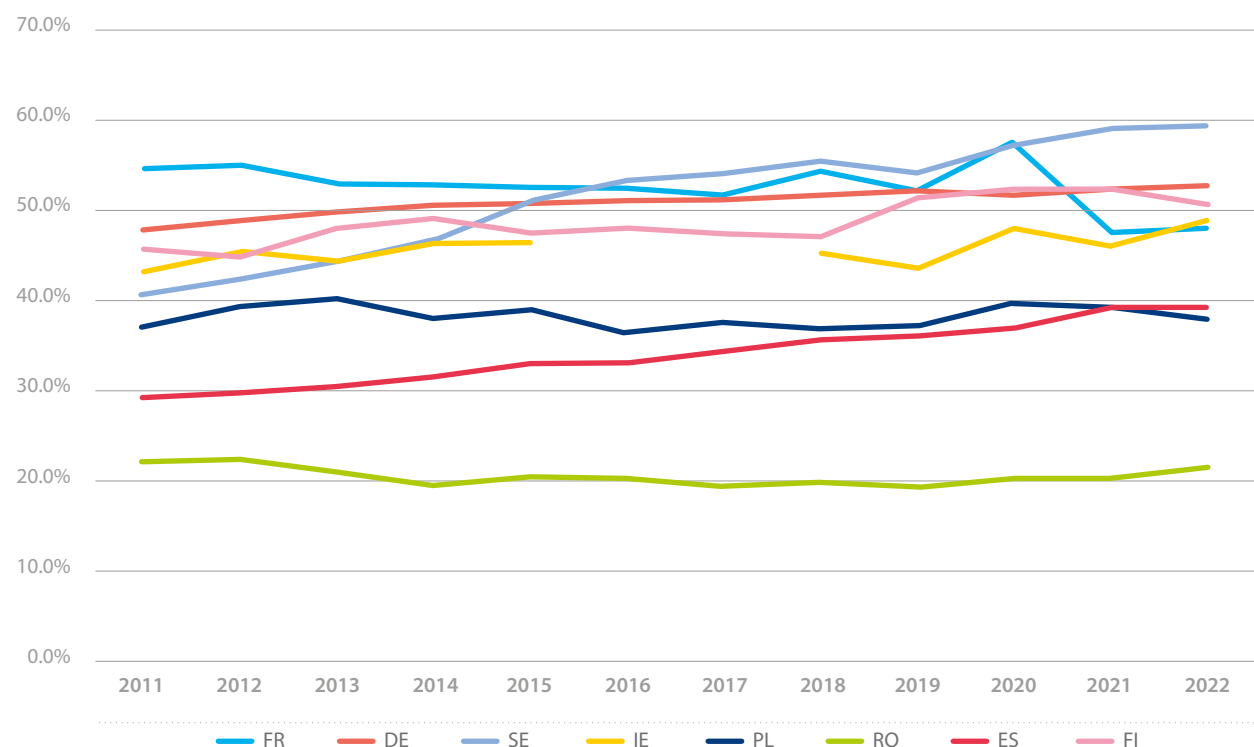
TABELA 2: Udział pracowników w sektorze produkcji w wybranych krajach

Kraj	Udział pracowników w sektorze produkcji w % EWCS 2021	Udział pracowników w sektorze produkcji w % EU-LFS 2022
Finlandia	48,5	51,7
Francja	54,1	46,8
Niemcy	55,6	51,7
Niemcy	62,3	45,4
Polska	44,8	38,5
Rumunia	18,2	19,6
Hiszpania	37,4	38,5
Szwecja	55,3	58,2

Źródło: EWCS, EWCS- LFS, wyliczenia autorów. Liczba przypadków (N) dotyczących pracowników umysłowych: EWCS: Niemcy (GE) 411, Francja (FR) 292, Hiszpania (ES) 152, Finlandia (FI) 128, Szwecja (SE) 107, Irlandia (IE) 131, Polska (PL) 261, Rumunia (RO) 121; EU-LFS: Niemcy 3942, Francja 1373, Hiszpania 830, Finlandia 150, Szwecja 268, Irlandia 127, Polska 1160, Rumunia 312.

Przy określaniu pilnej potrzeby działań ze strony związków zawodowych istotne znaczenie mają również trendy obserwowane w perspektywie długoterminowej. Według danych z badania EU-LFS (rys. 1) w ciągu ostatnich dziesięciu lat odsetek pracowników umysłowych w sektorze produkcji istotnie zwiększył się w ponad połowie krajów objętych próbą. W Szwecji wzrost ten wynosił około 20 punktów procentowych, w Polsce było to około 10 punktów procentowych, w Finlandii – około siedem punktów procentowych, a w Niemczech i Irlandii – około pięć punktów procentowych. W Hiszpanii liczebność tych pracowników od dłuższego czasu utrzymuje się na mniej więcej stałym poziomie. Z kolei w Rumunii odsetek pracowników umysłowych w sektorze produkcji nie zwiększa się, a we Francji, pomimo nieznacznego wzrostu do 2020 r., w latach 2021 i 2022 odnotowano w tym zakresie gwałtowny spadek.

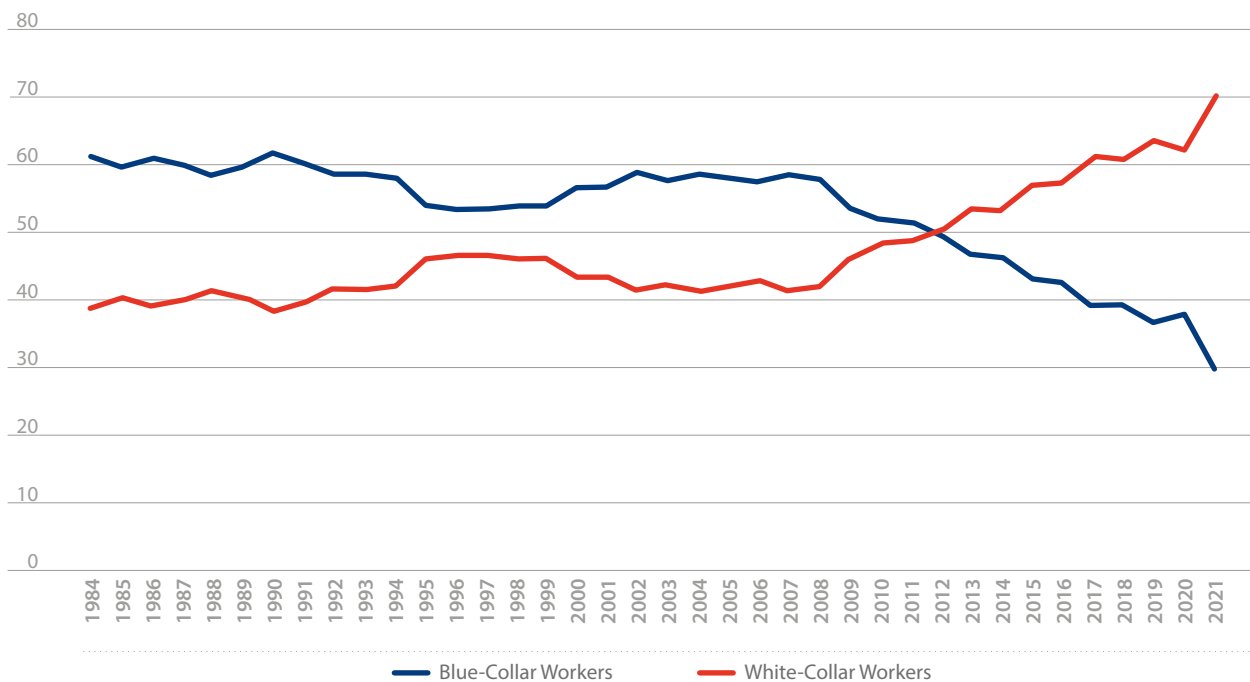
RYSUNEK 1: Udział pracowników w sektorze produkcji w wybranych krajach, 2011–2022 (EU-LFS)



Źródło: wyliczenia własne. N GE waha się pomiędzy 3349 (2011) a 3980 (2021), N ES – pomiędzy 701 (2014) a 884 (2020), N FI – pomiędzy 137 (2015) a 159 (2021), N FR – pomiędzy 1287 (2021) a 1712 (2012), N IE – pomiędzy 83 (2011) a 127 (2021), N PL – pomiędzy 783 (2011) a 1160 (2022), N RO – pomiędzy 292 (2021) a 326 (2012), N SE – pomiędzy 206 (2011) a 271 (2021).

Rosnący udział pracowników umysłowych w gronie pracowników sektora produkcji jest szczególnie widoczny w Niemczech na podstawie danych SOEP (rys. 2). Zgodnie z samooceną dokonaną przez respondentów w 2012 r. osiągnięto punkt krytyczny, kiedy to odsetek pracowników umysłowych po raz pierwszy przewyższył odsetek pracowników fizycznych. Od tego czasu zmiany w zakresie liczebności obu tych grup pracowników postępują w pewnym tempie, przy czym zdecydowanie zwiększa się udział pracowników umysłowych, który do 2021 r. wyniósł 70%.

RYSUNEK 2: Udział pracowników umysłowych i fizycznych w sektorze produkcji w Niemczech, 1984–2021 (SOEP)



Źródło: wyliczenia własne. N GE waha się pomiędzy 3349 (2011) a 3980 (2021), N ES – pomiędzy 701 (2014) a 884 (2020), N FI – pomiędzy 137 (2015) a 159 (2021), N FR – pomiędzy 1287 (2021) a 1712 (2012), N IE – pomiędzy 83 (2011) a 127 (2021), N PL – pomiędzy 783 (2011) a 1160 (2022), N RO – pomiędzy 292 (2021) a 326 (2012), N SE – pomiędzy 206 (2011) a 271 (2021).

Według badania EWCS odsetek kobiet w gronie pracowników umysłowych sektora produkcji waha się od 24% w Finlandii do 42% w Irlandii (tabela 3). Jedynie w Rumunii odsetek kobiet w gronie pracowników fizycznych jest wyższy (ok. 52%) niż w gronie pracowników umysłowych (niewiele poniżej 40%). Zasadniczo oznacza to, że organizowanie pracowników umysłowych wiąże się również z organizowaniem kobiet w znacznie większym zakresie niż miało to miejsce do tej pory.

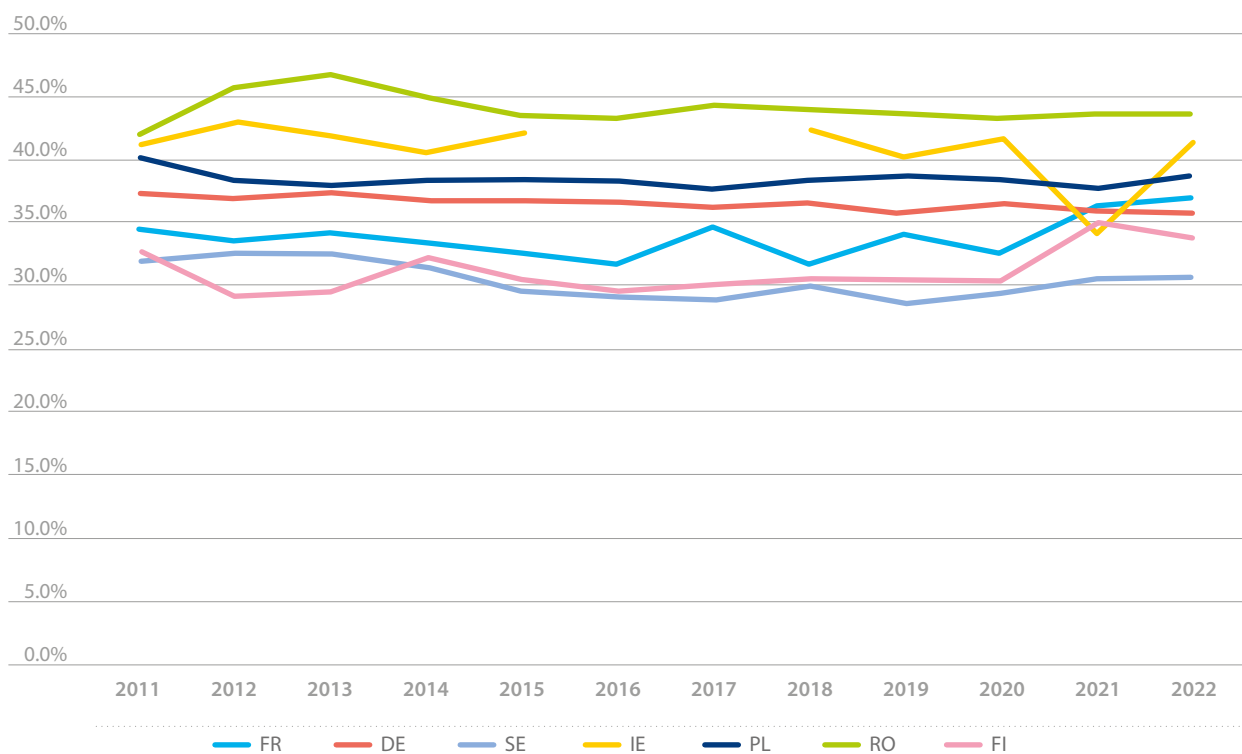
TABELA 3: Udział kobiet w łącznej liczbie pracowników fizycznych i umysłowych w sektorze produkcji, w podziale na poszczególne kraje, 2021

Kraj	Pracownicy fizyczni (%)	Pracownicy umysłowi (%)	Razem (%)
Niemcy	17,8	34,4	27,1
Francja	21,6	39,3	31,2
Hiszpania	16,6	38,3	24,7
Finlandia	20,5	24,2	22,3
Szwecja	17,0	36,2	27,6
Irlandia	29,1	42,0	37,1
Polska	33,7	41,2	37,0
Rumunia	52,1	39,9	49,9

Źródło: EWCS 2021, wyliczenia własne

Według badania EU-LFS odsetek kobiet w miarę upływu czasu zasadniczo pozostał bez zmian, pomijając niewielkie odchylenia. W porównaniu poszczególnych krajów nie odnotowano jednak znaczącego wzrostu ani spadku ich liczebności (rys. 3).

RYSUNEK 3: Udział kobiet wśród pracowników umysłowych w sektorze produkcji, 2011–2022 (EU-LFS)



Źródło: wyliczenia własne. N DE waha się pomiędzy 1246 (2011) a 1431 (2021), N ES – pomiędzy 258 (2013) a 371 (2020), N FR – pomiędzy 467 (2020) a 586 (2012), N PL – pomiędzy 304 (2012) a 450 (2022), N RO – pomiędzy 127 (2020) a 149 (2012).

3.3 Poziom wykształcenia, zawody i role

Tendencji wzrostowej w zakresie odsetka pracowników umysłowych w sektorze produkcji towarzyszy również zmiana struktury pod względem posiadanych umiejętności oraz wykonywanych czynności i stanowisk sprawowanych przez pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa.

Generalnie znaczna większość pracowników umysłowych posiada wyższe wykształcenie (tabela 4). Odsetek pracowników z wyższym wykształceniem jest szczególnie wysoki we Francji (76%) i Irlandii (75%), lecz zauważalnie niższy w Niemczech – około 52%. Prawdopodobnie wiąże się to z istotną rolą podwójnego systemu kształcenia i szkolenia zawodowego oraz powiązanych programów wspierających dalszą edukację, z których korzysta wiele absolwentów szkół średnich jako alternatywy wobec wyboru studiów wyższych.

W porównaniu z pracownikami umysłowymi najwyższym poziomem wykształcenia wśród pracowników fizycznych jest wykształcenie średnie. Jedynie w Irlandii odsetek pracowników z wyższym wykształceniem w gronie pracowników fizycznych jest szczególnie wysoki i wynosi nieco ponad 48%, natomiast odsetek pracowników z wykształceniem średnim plasuje się na znacznie niższym poziomie niż w pozostałych krajach – jest to niespełna 48%.

TABELA 4: Poziom wykształcenia pracowników fizycznych i umysłowych w sektorze produkcji, 2021 (w %)

Kraj	Pracownicy fizyczni			Pracownicy umysłowi		
	Podstawowe	Średnie	Wyższe	Podstawowe	Średnie	Wyższe
Niemcy	1,9	88,0	10,1	0,4	47,8	51,8
Francja	0,0	82,3	17,7	0,0	24,1	76,0
Hiszpania	4,6	82,5	12,9	1,8	34,7	63,5
Finlandia	1,4	83,8	14,8	0,9	31,4	67,7
Szwecja	0,0	80,3	19,7	0,0	35,1	64,9
Irlandia	4,0	47,7	48,3	0,0	24,6	75,4
Polska	0,0	84,4	15,6	0,0	29,0	71,0
Rumunia	2,3	92,8	4,9	0,0	31,2	68,9

Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów

Pod względem struktury grup zawodowych uwzględnionych w pięciu kategoriach opisanych kodami ISCO – pracownicy usług i sprzedaży, pracownicy biurowi, technicy i średni personel – możemy wyróżnić kilka trendów (rys. 4).

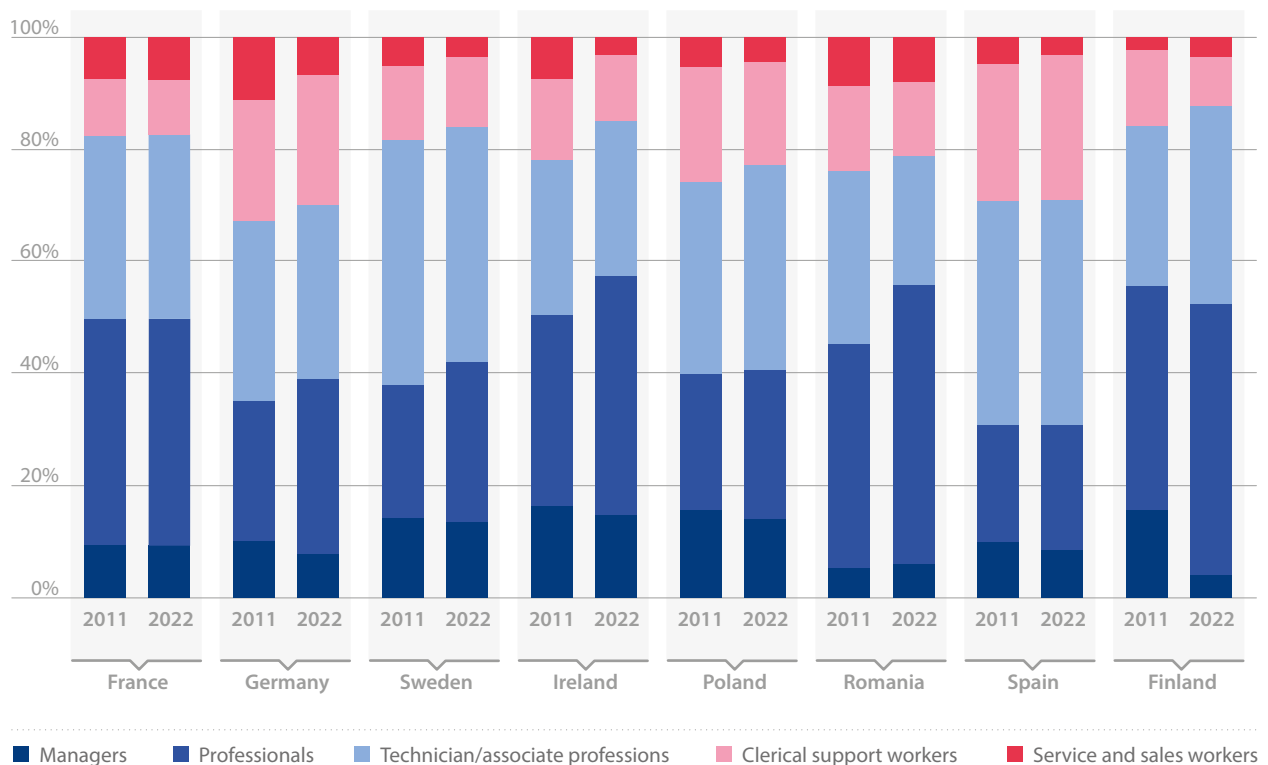
W niemal wszystkich rozpatrywanych krajów, z wyjątkiem Finlandii, w ciągu ostatnich dziesięciu lat odsetek pracowników usług i sprzedaży w gronie pracowników umysłowych zmniejszył się. To samo dotyczy pracowników biurowych. Wyjątek stanowią tu Niemcy, gdzie odnotowano nieznaczny wzrost liczebności tej grupy pracowników, których odsetek jest już najwyższy ze wszystkich krajów objętych próbą.

W połowie krajów będących przedmiotem analizy (Niemcy, Szwecja, Polska i Hiszpania) najważniejszą grupę pracowników umysłowych pod względem ilościowym stanowią technicy i średni personel. Ich odsetek pozostaje mniej więcej na stałym poziomie w większości krajów, w tym również na przestrzeni czasu. Wyjątek stanowi tu Rumunia, gdzie odnotowano znaczny spadek, oraz Finlandia, gdzie zaobserwowano gwałtowny wzrost. W drugiej połowie krajów objętych próbą grupą zawodową

o względnie najwyższej liczebności stanowią specjaliści. Specjaliści zyskali również na znaczeniu we wszystkich krajach z wyjątkiem Francji, przy czym w ciągu ostatniego dziesięciolecia największy wzrost (o około dziewięć punktów procentowych) odnotowano w Irlandii, Finlandii i Rumunii. Również w Niemczech i Szwecji zaobserwowano wzrost o ponad pięć punktów procentowych.

Rosnące znaczenie specjalistów, a także stale wysoki odsetek techników, prawdopodobnie jest ściśle związany z trendami takimi jak cyfryzacja oraz ekologizacja produkcji lub bardziej złożony charakter opracowywanych produktów. W związku z tym zwiększa się zarazem zapotrzebowanie na specjalistów-informatyków, ekspertów i techników zajmujących się rozwojem produktów. Przykładem tej sytuacji może być przemysł motoryzacyjny, w którym cyfryzacja obejmuje zarówno produkty, jak i wykonywane procesy z naciskiem na systemy operacyjne stosowane w pojazdach, kwestię autonomicznej jazdy oraz systemy informacyjno-rozrywkowe.

RYSUNEK 4: Pracownicy umysłowi w podziale na status zawodowy, 2011 i 2022



Źródło: EU- LFS; wyliczenia własne. N GE 2011: 3349, 2022: 3942; N ES 2011: 747, 2022: 830; N FI 2011: 151, 2022: 150; N FR 2011: 1697, 2022: 1373; N IE 2011: 83, 2022: 127; N PL 2011: 783, 2022: 1160; N RO 2011: 323, 2022: 312; N SE 2011: 206, 2022: 268.

W przeciwieństwie do wzrostu liczby ekspertów technicznych liczba pracowników umysłowych wykonujących zadania kierownicze w większości krajów maleje – wyjątek stanowią Rumunia oraz Francja, gdzie odsetek tej grupy pracowników utrzymuje się na stałym poziomie. Niemniej jednak wspomniane trendy zachodzą w nieco odmiennych okolicznościach pod względem liczebności kierowników. Podczas gdy odsetek kierowników w Irlandii, Polsce, Szwecji i Hiszpanii wynosi około 15% lub nieco mniej, we Francji, w Niemczech, Rumunii oraz Finlandii plasuje się na poziomie poniżej 10%. W przypadku Finlandii odsetek ten spadł o niemal 12 punktów procentowych i wynosi obecnie zaledwie 4%.

Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy mogą być zmiany w zakresie organizacji pracy i wprowadzenie sprawniejszych sposobów wykonywania pracy, które są w większym stopniu ukierunkowane na

realizację konkretnych projektów. Samodzielna organizacja pracy przez pracowników odgrywa w tych modelach zasadniczą rolę, ponieważ zakładają one zarazem odchudzenie zarządzania i ograniczenie kontroli w hierarchii zakładu pracy. Strategie dotyczące biura zgodnego z koncepcją lean mogły przyczynić się również do tego spadku, ponieważ jedną z przesłanek przemawiających za przyjęciem takiej racjonalizacji jest zwiększenie zakresu kontroli sprawowanej przez kierownictwo.

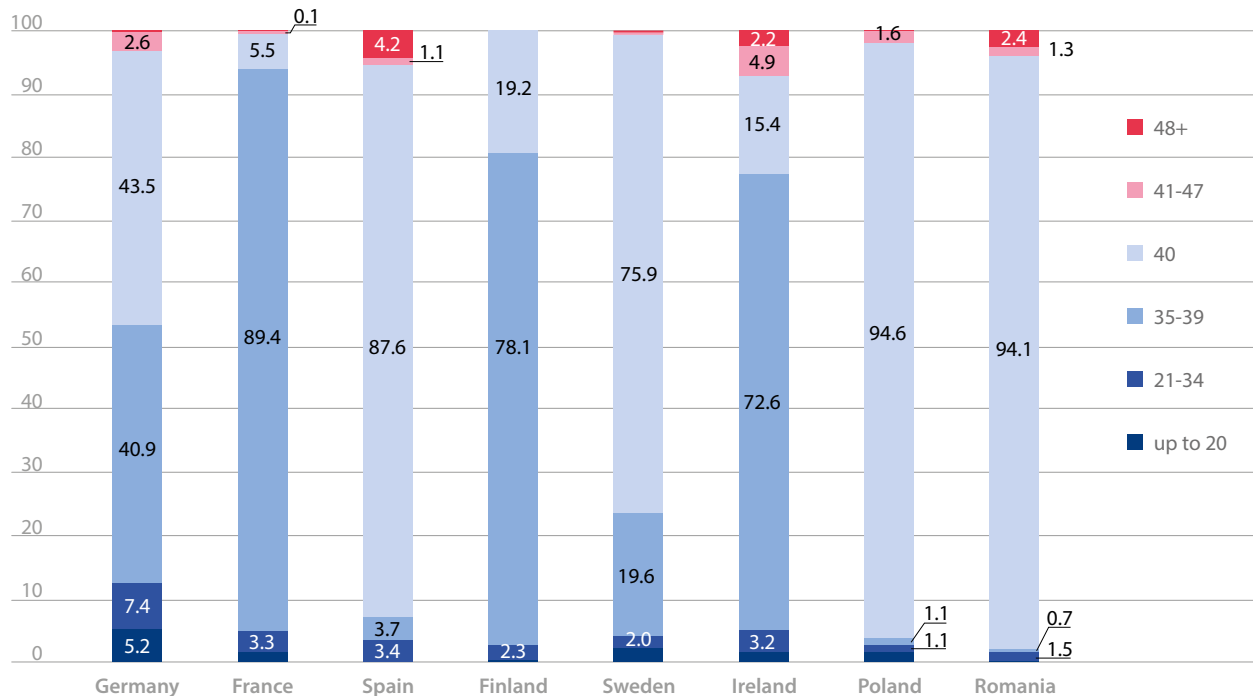
Niemniej jednak trendy te nie wyjaśniają różnic pod względem liczebności kierownictwa na różnych szczeblach w poszczególnych krajach. Mogą je wyjaśniać dwa czynniki. Pierwszy dotyczy krajowych tradycji oraz kultury związanej z organizowaniem. W krajach takich jak Hiszpania, Polska i Irlandia tradycje związane z wąskim zakresem zarządzania i rozbudowanymi strukturami hierarchicznymi mogą być stosunkowo mocno zakorzenione. Również zakres zadań powierzanych kierownikom może się różnić; w jednych krajach mogą na przykład być bardziej zaangażowani w czynności produkcyjne, podczas gdy w innych zadania takie mogą wykonywać specjaliści. Kolejną przyczyną może być fakt, że firmy zajmują różne pozycje w globalnym łańcuchu wartości w zależności od ich położenia geograficznego. Im wyższy udział prac badawczo-rozwojowych lub usług i rozwiązań informatycznych, tym niższa może być liczba kierowników ze względu na upowszechnienie sprawnych sposobów wykonywania pracy w tych obszarach; z kolei większe uczestnictwo pracowników umysłowych w pracach administracyjnych może się przekładać na zwiększenie liczby kierowników.

3.4 Czas pracy

Godziny pracy stanowią zasadniczą kwestię decydującą o warunkach pracy pracowników, dlatego – obok płacy – najczęściej są one przedmiotem zbiorowych sporów pracowniczych. Dla przedsiębiorstw problemem jest czas, przez jaki mogą wykorzystywać pracę wykonywaną przez pracowników w zamian za określone wynagrodzenie, oraz elastyczność, jaką dysponują pod tym względem. Z kolei pracownicy stawiają sobie pytanie, czy i w jaki sposób są w stanie pogodzić czas pracy z innymi życiowymi potrzebami oraz jak wiele czasu muszą lub – w zależności od nastawienia wobec pracy – mogą spędzać na pracy.

Dane z badania EWCS sugerują podział rozpatrywanych krajów na dwie szerokie grupy pod względem umownego czasu pracy pracowników umysłowych w sektorze produkcji. Pierwszą grupę stanowią kraje, w których standardowy umowny czas pracy pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy wynosi 40 godzin tygodniowo. Do drugiej grupy należą kraje, w których standardowy tydzień pracy jest krótszy – od 35 do 40 godzin (rys. 5). Do pierwszej grupy zaliczają się Polska, Rumunia, Szwecja i Hiszpania. W krajach tych czas pracy wynikający z układu zbiorowego wynosi 40 godzin tygodniowo, choć w każdym z nich rokowania zbiorowe mają różny zasięg: od bardzo dużego w Szwecji i Hiszpanii po niewielki w Rumunii i bardzo niewielki w Polsce. Niemniej jednak wydaje się, że w Rumunii i Polsce 40-godzinny tydzień pracy stanowi normę w umowach o pracę zawieranych z poszczególnymi pracownikami. Do drugiej grupy należą Finlandia, Irlandia oraz Francja, w których uzgodniony czas pracy wynosi mniej niż 40 godzin tygodniowo. W Finlandii i we Francji, w związku z dużym zasięgiem rokowań, dotyczy to większości pracowników; w Irlandii czas pracy uzgodniony zarówno na szczeblu zbiorowym, jak i indywidualnym, wynosi zwykle 39 godzin, a zatem również mniej niż wspomniane 40 godzin.

RYSUNEK 5: Umowny czas pracy pracowników umysłowych w sektorze produkcji w 2021 r. (przedział czasowy w %)

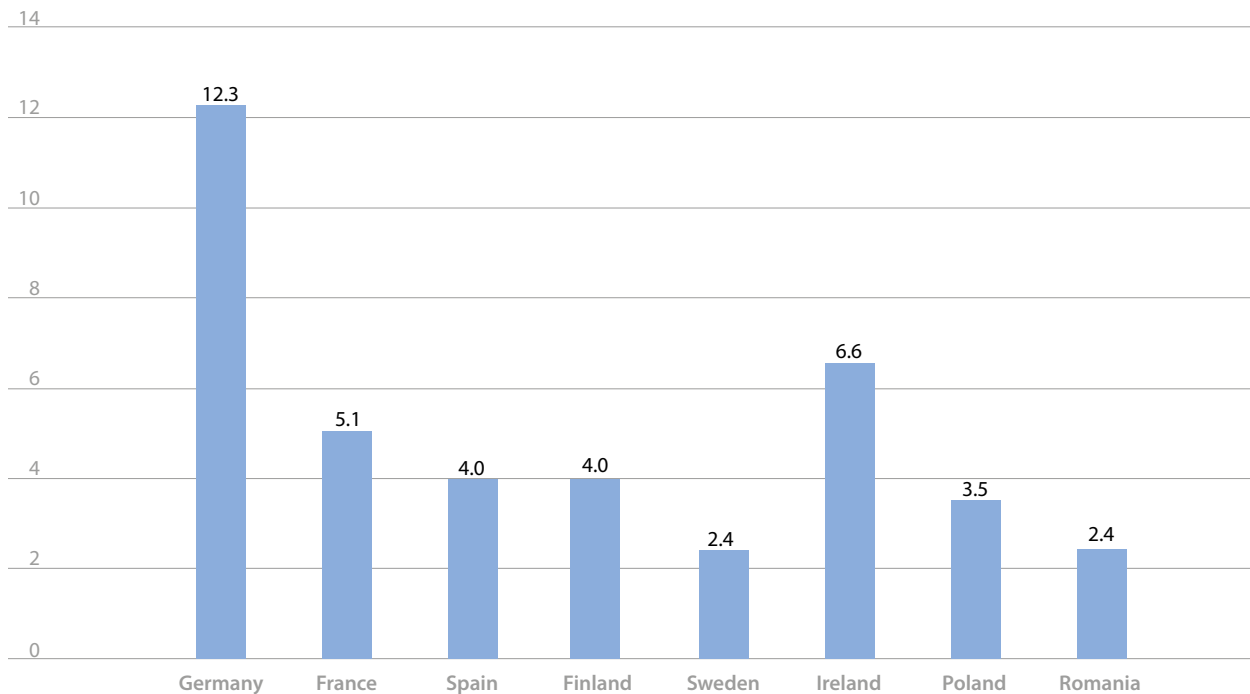


Źródło: EWCS 2021, wycięcia autorów. W przypadku Francji liczba prawidłowych przypadków, które można uwzględnić w analizie, jest dość niewielka (144).

Niemcy stanowią przypadek szczególny, ponieważ niemal w równym stopniu funkcjonują tam dwa standardy umownego czasu pracy obowiązującego pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy (40 godzin lub mniej niż 40 godzin), choć czas pracy wynikający z układu zbiorowego w sektorze produkcji wynosi poniżej 40 godzin – od 37,5 godziny w sektorze chemicznym i farmaceutycznym po zaledwie 35 godzin w przemyśle obróbki metali i przemyśle elektrycznym. Z tego względu wysoki udział umownego czasu pracy wynoszącego 40 godzin tygodniowo w przypadku pracowników umysłowych w Niemczech wymaga pewnego uzasadnienia. Można tu wskazać cztery powody tego stanu rzeczy: po pierwsze, ograniczony zasięg rokowań zbiorowych, który wynosi około 50% w sektorze obróbki metali, lecz więcej w sektorach chemicznym i farmaceutycznym; po drugie, „klauzule otwarte” przewidziane w branżowych układach zbiorowych, pozwalające na odstępstwa od norm branżowych na szczeblu przedsiębiorstwa, których stosowaniu często towarzyszy również wydłużenie czasu pracy; po trzecie, kontyngenty przewidziane w układach zbiorowych, umożliwiające wydłużenie czasu pracy w odniesieniu do uzgodnionej liczby wysoko wykwalifikowanych pracowników; po czwarte, istnienie pracowników nieobjętych układami zbiorowymi ze względu na to, że otrzymują oni wynagrodzenie wyższe od najwyższej kategorii wynagrodzenia określonej w danym układzie zbiorowym. W przypadku tych pracowników, z których większość stanowią specjaliści i kierownicy, umowny tygodniowy czas pracy wynoszący 40 godzin jest zazwyczaj przedmiotem indywidualnego uzgodnienia.

Odsetek pracowników umysłowych zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w sektorze produkcji jest niewielki we wszystkich rozpatrywanych krajach (rys. 6). Zdecydowanie największy jest w Niemczech, gdzie wynosi nieco powyżej 12%. W pozostałych krajach odsetek pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wynosi od 2,4% w Szwecji do 6,6% w Irlandii. Danych liczbowych wynikających z badania EU-LFS nie można tu szczegółowo przedstawić ze względu na niewielką liczbę rozpatrywanych przypadków w odniesieniu do niektórych kwestii. Dane te zdają się jednak sugerować, że większość pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy stanowią kobiety.

RYSUNEK 6: Odsetek pracowników umysłowych zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w sektorze produkcji w 2021 r. (w %)

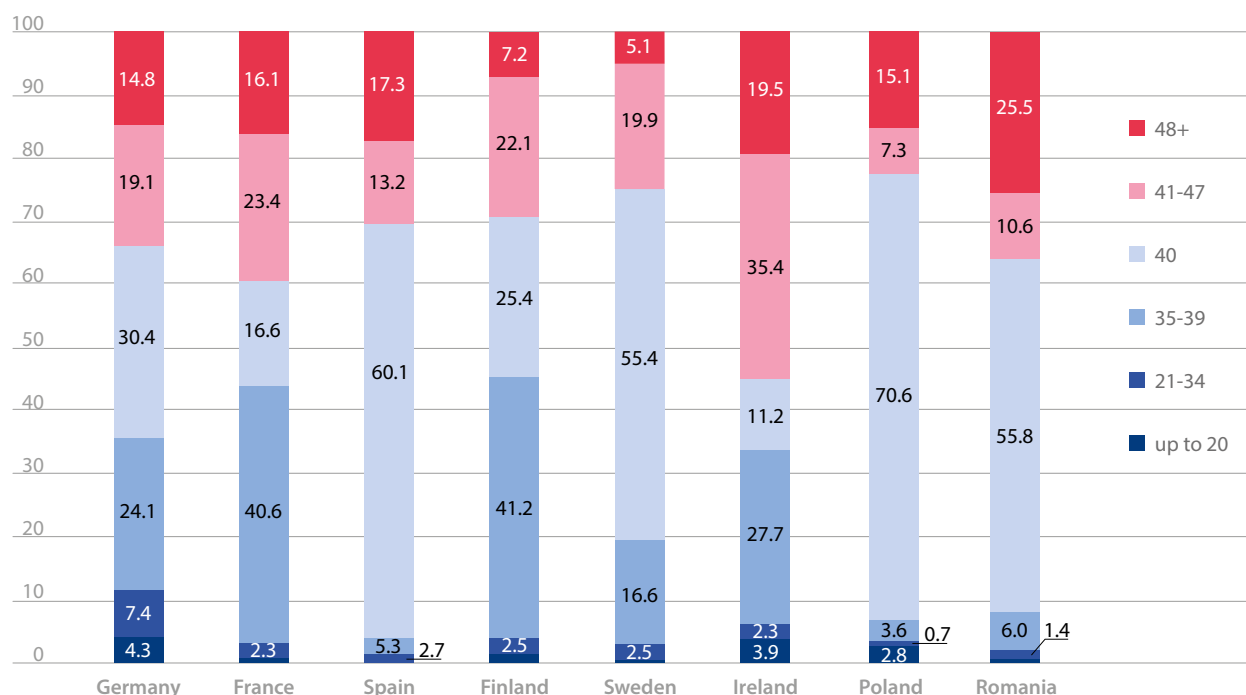


Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów

Jak długo faktycznie pracują pracownicy umysłowi w porównaniu z czasem pracy zapisanym w zawartej umowie? Według danych z badania EWCS w przypadku znacznej liczby pracowników umysłowych faktyczny czas spędzany przez nich na pracy wykracza poza czas wskazany w umowie regulującej ich zatrudnienie (rys. 7). Dotyczy to w szczególności krajów, w których standardowy umowny czas pracy wynosi mniej niż 40 godzin. Na przykład we Francji i w Finlandii jedynie w przypadku około połowy pracowników zatrudnionych w systemie 40-godzinnym faktyczny czas pracy wynosi mniej niż 40 godzin. Z kolei w przypadku drugiej połowy pracowników czas faktycznie spędzany przez nich na pracy okazuje się dłuższy (41 godzin lub więcej) – sytuację taką zgłaszało ok. 30% pracowników w Finlandii i 40% pracowników we Francji. Różnica ta szczególnie daje się zauważyć w Irlandii, gdzie około 55% pracowników pracuje co najmniej 41 godzin tygodniowo, choć jedynie w przypadku około siedmiu procent pracowników umysłowych ten czas pracy jest zapisany w umowach regulujących ich zatrudnienie. W Niemczech, gdzie funkcjonuje „podwójny” standard pod względem umownego czasu pracy, różnica ta jest mniejsza; niemniej jednak i tutaj około 34% pracowników spędza na pracy co najmniej 41 godzin.

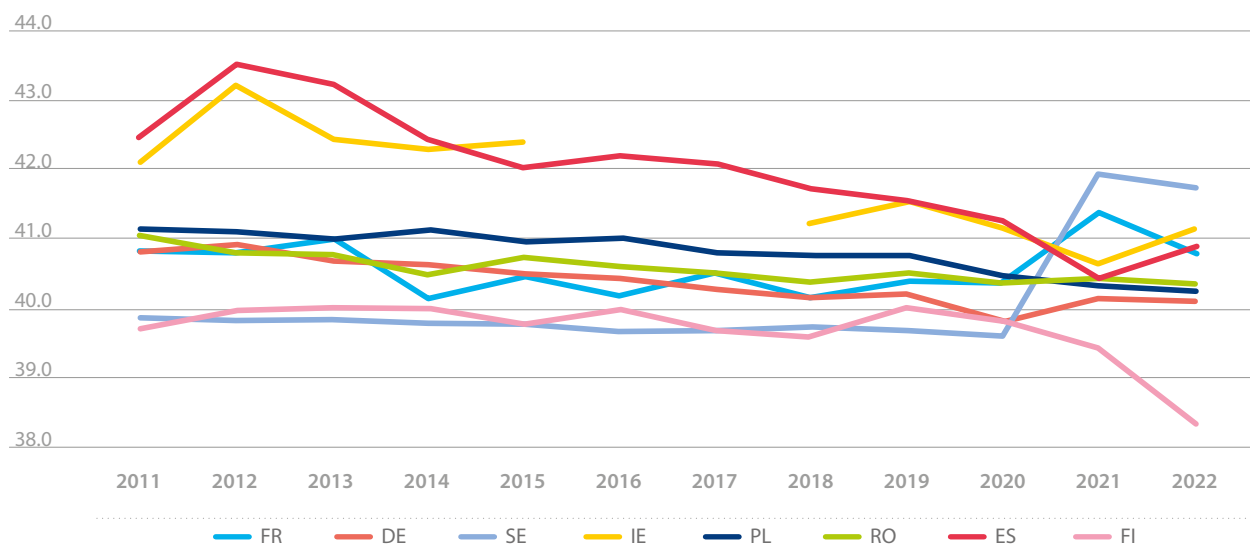
Umowny i rzeczywisty czas pracy są sobie nieco bliższe w krajach, w których funkcjonuje standard 40-godzinny, jednak i tu istnieją wyraźne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. W Hiszpanii oraz (w jeszcze większym stopniu) w Polsce i Szwecji istnieje największa rozbieżność pomiędzy danymi dotyczącymi tych dwóch aspektów. Odsetek pracowników, których czas pracy jest dłuższy, w Polsce wynosi około 22%, w Szwecji jest to około 25%, w Hiszpanii – około 30%, a w Rumunii – około 36%.

RYSUNEK 7: Rzeczywisty czas pracy pracowników umysłowych w sektorze produkcji w 2021 r. (przedział czasowy w %)



Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów.

RYSUNEK 8: Zwyczajowy czas pracy pracowników umysłowych zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy w sektorze produkcji w latach 2011–2022 (EU-LFS)



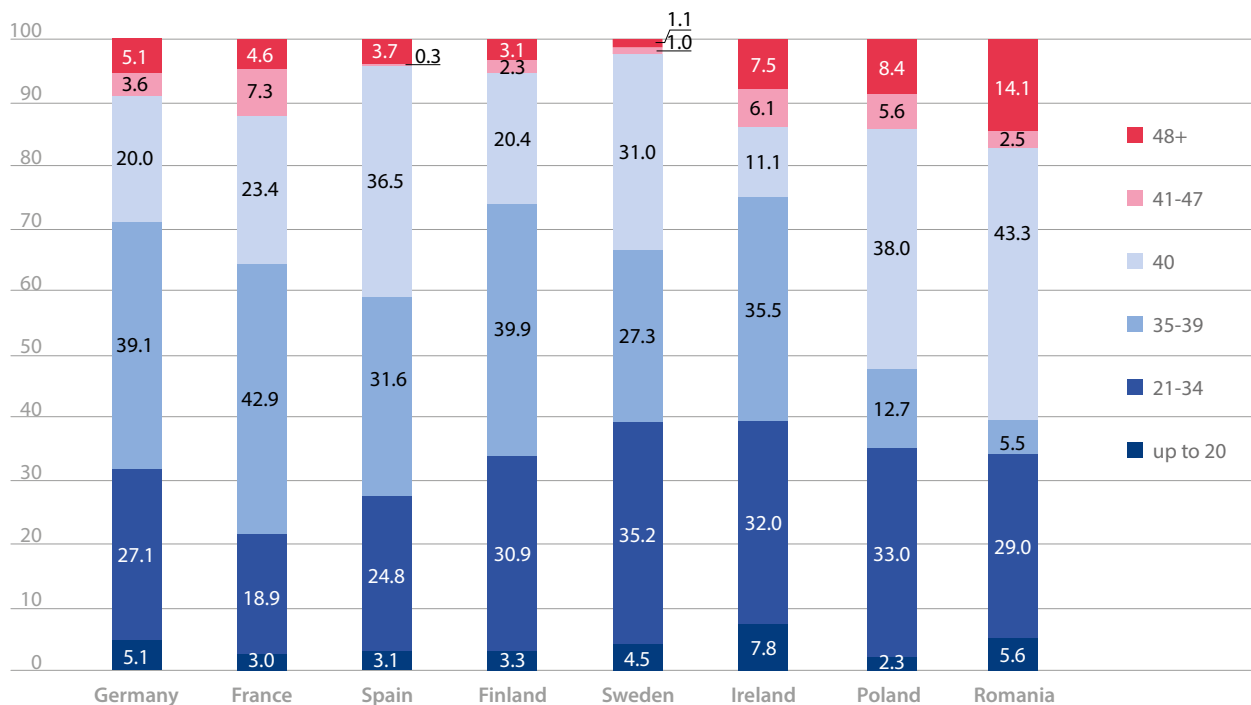
Źródło: wyliczenia własne. N GE waha się pomiędzy 2887 (2011) a 3339 (2021), N ES – pomiędzy 661 (2014) a 836 (2020), N FI – pomiędzy 133 (2017) a 152 (2021), N FR – pomiędzy 1199 (2021) a 1601 (2011), N PL – pomiędzy 756 (2011) a 1143 (2022), N RO – pomiędzy 291 (2021) a 324 (2012), N SE – pomiędzy 187 (2011) a 251 (2022).

Jednocześnie jednak dane z badania EU-LFS dotyczące zmian w czasie w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy wskazują, że średni rzeczywisty czas pracy w większości krajów zmniejszył się w ciągu ostatniego dziesięciolecia (rys. 8). W Polsce, Rumunii, Irlandii i Hiszpanii średni czas pracy w ujęciu tygodniowym zmniejszył się o około godzinę w rozpatrywanym okresie,

a w Niemczech – o 0,6 godz. W Finlandii spadek ten okazał się jeszcze bardziej wyraźny – było to 1,4 godz. Jedynie dwa kraje nie wykazują tej tendencji: Francja, gdzie rzeczywisty tygodniowy czas pracy zmniejszał się z biegiem czasu, lecz znacząco wzrósł w okresie pandemii COVID-19, a tym samym w ujęciu ogólnym nie zmienił się; a także Szwecja, gdzie czas pracy pracowników umysłowych zwiększył się łącznie o 1,8 godz. ze względu na wzrost odnotowany w czasie pandemii. Nieznaczące zwiększenie czasu pracy w tym okresie można również zaobserwować w innych krajach. Obecnie nie można przewidzieć, czy pod względem rzeczywistego tygodniowego czasu pracy wspomniany wzrost ustabilizuje się, czy też powróci długofalowa tendencja spadkowa.

Tak czy inaczej, rzeczywisty czas pracy znacznie przewyższa oczekiwania pracowników umysłowych (rys. 9). Zjawisko to można zaobserwować we wszystkich krajach, niezależnie od podziału rzeczywistego czasu pracy w różnych przedziałach czasowych. Rzeczywisty czas pracy najbardziej zbliżony jest do preferencji pracowników w tym zakresie w Rumunii, gdzie niemal 60% pracowników wyraża chęć pracy przez co najmniej 40 godzin tygodniowo i w przypadku ponad 90% faktycznie tak jest. W Szwecji, Hiszpanii i Polsce również obserwujemy podobny podział rzeczywistego czasu pracy, niemniej jednak bardziej daje się tu zauważyć chęć skrócenia czasu pracy, zwłaszcza w przypadku Szwecji, gdzie niemal 76% pracowników umysłowych preferuje pracę w wymiarze poniżej 40 godzin tygodniowo.

FIGURE 9 : Durée du travail souhaitée des cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2021 (tranches horaires en %)



Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów

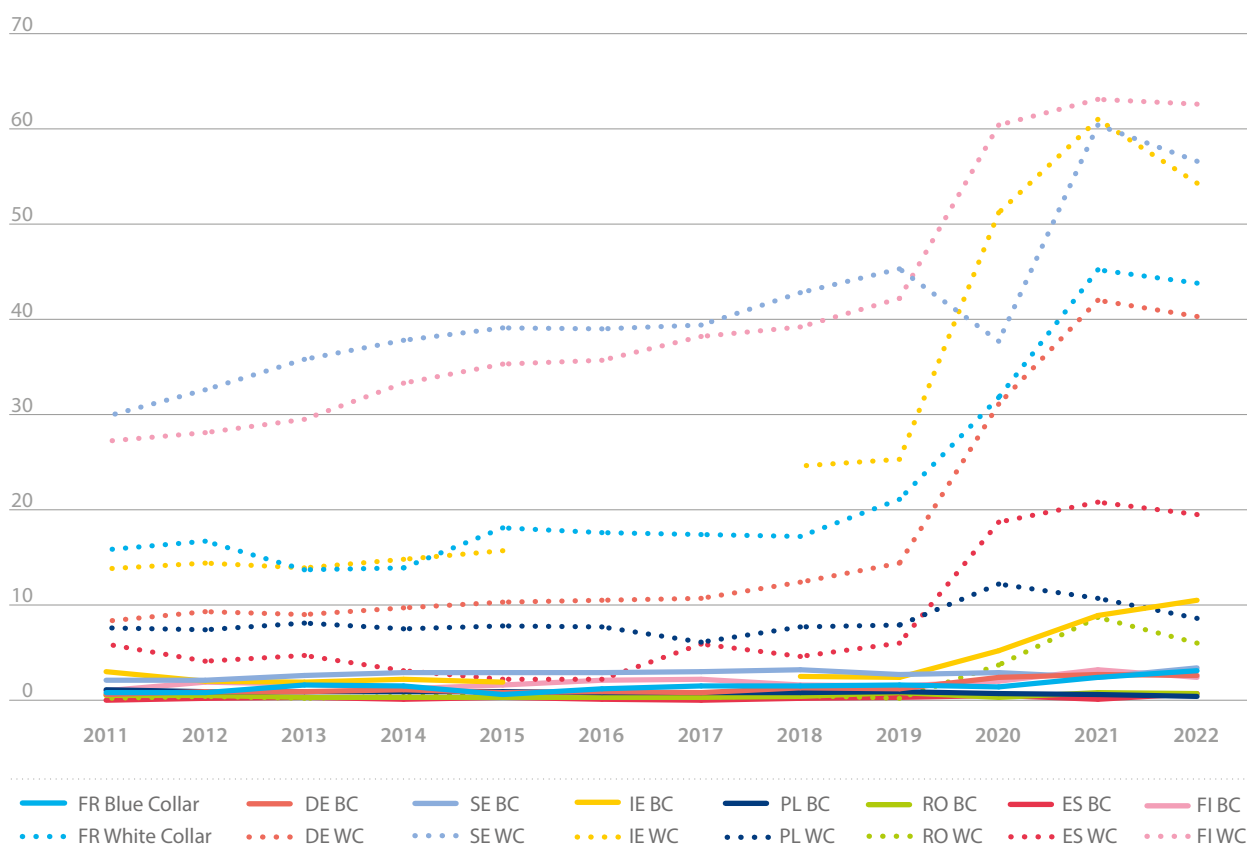
W Niemczech, we Francji, w Finlandii i w Irlandii pracownicy najczęściej preferują wykonywanie pracy w wymiarze od 35 do 39 godzin tygodniowo. Oznacza to, że pracownicy w tych krajach opowiadają się raczej za systemem, w którym tydzień pracy obejmowałby nieco ponad 35 godzin. W Szwecji najbardziej pożądanym jest czas pracy wynoszący od 21 do 34 godzin. Niemniej jednak, we wszystkich pozostałych krajach oprócz Francji czas pracy mieszczący się w tym zakresie preferuje co najmniej 25% pracowników, a zatem znacznie więcej niż liczba pracowników, którzy faktycznie wykonują pracę w takim wymiarze godzin. Może to wynikać z chęci wydłużenia czasu pracy u pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu

pracy. W większości krajów odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy jest jednak na tyle niski, że zdecydowana większość pracowników preferujących taki wymiar godzin musi należeć do grona pracowników pełnoetatowych. Zakładając ponadto, że większość tych pracowników nie chce wykonywać pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, dane liczbowe sugerują preferencję wobec standardowego czasu pracy skróconego do mniej niż 35 godzin tygodniowo.

Kolejnym istotnym czynnikiem mającym wpływ na czas pracy pracowników umysłowych jest praca zdalna, na której temat dane zapewniło badanie EU-LSF. Choć praca zdalna nie ma bezpośrednich konsekwencji pod względem czasu pracy, może na niego wpływać dzięki oszczędności czasu, jaki pracownik zyskuje w związku z brakiem konieczności przemieszczania się, lub ze względu na to, że pracownicy wykonujący pracę zdalną mogą być mniej świadomi przestrzegania umownego czasu pracy – a zatem faktycznie przepracowany przez nich czas może być dłuższy, jeżeli zwracają na to mniej uwagi. Praca zdalna stanowi również istotny czynnik pod względem zdolności do równoważenia życia zawodowego i prywatnego, ponieważ umożliwia pracownikom lepsze godzenie czasu pracy z zaspokajaniem osobistych potrzeb.

Rys. 10 obrazuje najważniejsze różnice pomiędzy pracownikami fizycznymi i umysłowymi pod względem pracy zdalnej. Najwięcej pracowników fizycznych wykonujących pracę zdalną zdecydowano w Irlandii – w 2022 r. było to ponad 10%. We wszystkich pozostałych krajach poziom pracy zdalnej w tym gronie pracowników wynosił około 3% lub nieco mniej w analogicznym okresie. Z kolei najniższy poziom pracy zdalnej wykonywanej przez pracowników umysłowych w krajach objętych badaniem odnotowano w Rumunii (6%) oraz w Polsce (poniżej 9%). W Hiszpanii odsetek ten wyniósł niewiele poniżej 25%, lecz we wszystkich pozostałych krajach w 2022 r. pracę zdalną podejmowało co najmniej 40% pracowników umysłowych. Pod względem pracy zdalnej prym wiodą Finlandia (niespełna 63%), Szwecja (niespełna 57%) oraz Irlandia (nieco powyżej 54%).

RYSUNEK 10: Odsetek pracowników umysłowych i fizycznych w sektorze produkcji, którzy czasami lub często wykonują pracę zdalną (w %) (EU-LSF)

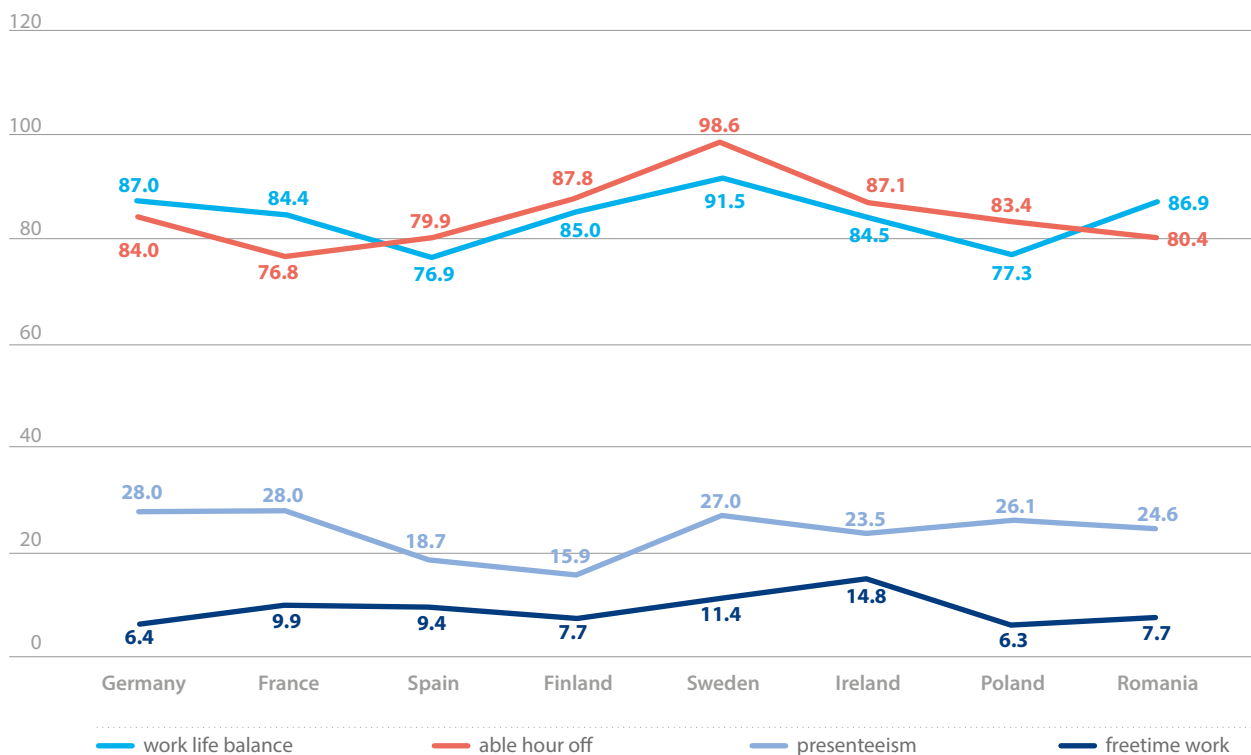


Chociaż odsetek pracowników umysłowych, którzy czasami lub często wykonują pracę zdalną, do 2019 r. nieznacznie wzrósł w większości rozpatrywanych krajów, to w okresie pandemii COVID-19 nastąpił gwałtowny wzrost tej praktyki. Zjawisko to nieco wyhamowało z końcem pandemii, lecz nadal plasowało się na istotnie wyższym poziomie niż dotychczas. W różnych krajach odnotowywano je na bardzo różnych poziomach. Przykładowo, na początku rozpatrywanego okresu praca zdalna w Szwecji i Finlandii była już znacznie bardziej upowszechniona niż w pozostałych krajach.

Niełatwo znaleźć odpowiednie uzasadnienie istotnych różnic obserwowanych pomiędzy poszczególnymi krajami pod względem stopnia wykorzystywania pracy zdalnej. Jednym z istotnych czynników może być gotowość przedsiębiorstw do zezwolenia na tę praktykę i zaakceptowania ograniczeń pod względem stopnia hierarchicznego sprawowania kontroli. Różnice w zakresie wyposażenia technicznego, w tym dostępności laptopów lub odpowiedniego oprogramowania i programów do łączności, również mogą odgrywać tu pewną rolę.

Praca zdalna wiąże się również z kwestią postrzegania przez pracowników umysłowych relacji pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Zgodnie z badaniem EWCS w przeanalizowanych krajach większość pracowników umysłowych sektora produkcji oceniła równowagę między swoim życiem zawodowym a prywatnym jako dobrą lub bardzo dobrą. Najczęściej głosy te pojawiały się w Szwecji (91,5%), a najrzadziej w Hiszpanii (niespełna 77%). W związku z tym poziom zadowolenia z równowagi między życiem zawodowym a prywatnym zdecydowanie nie wynika jedynie z możliwości wykonywania pracy zdalnej, lecz musi być efektem również innych czynników. Autorzy badania ustalili między innymi, że wielu pracowników umysłowych uznaje, że łatwo lub bardzo łatwo jest im odstąpić od pracy na godzinę lub dwie w celu załatwienia prywatnych spraw. Dane procentowe są tu bardzo zbliżone do danych dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – od niemal 99% w Szwecji po niespełna 77% (wartość najniższa) we Francji.

RYSUNEK 11: Związek między życiem zawodowym a prywatnym, pracownicy umysłowi w sektorze produkcji, 2021 r.

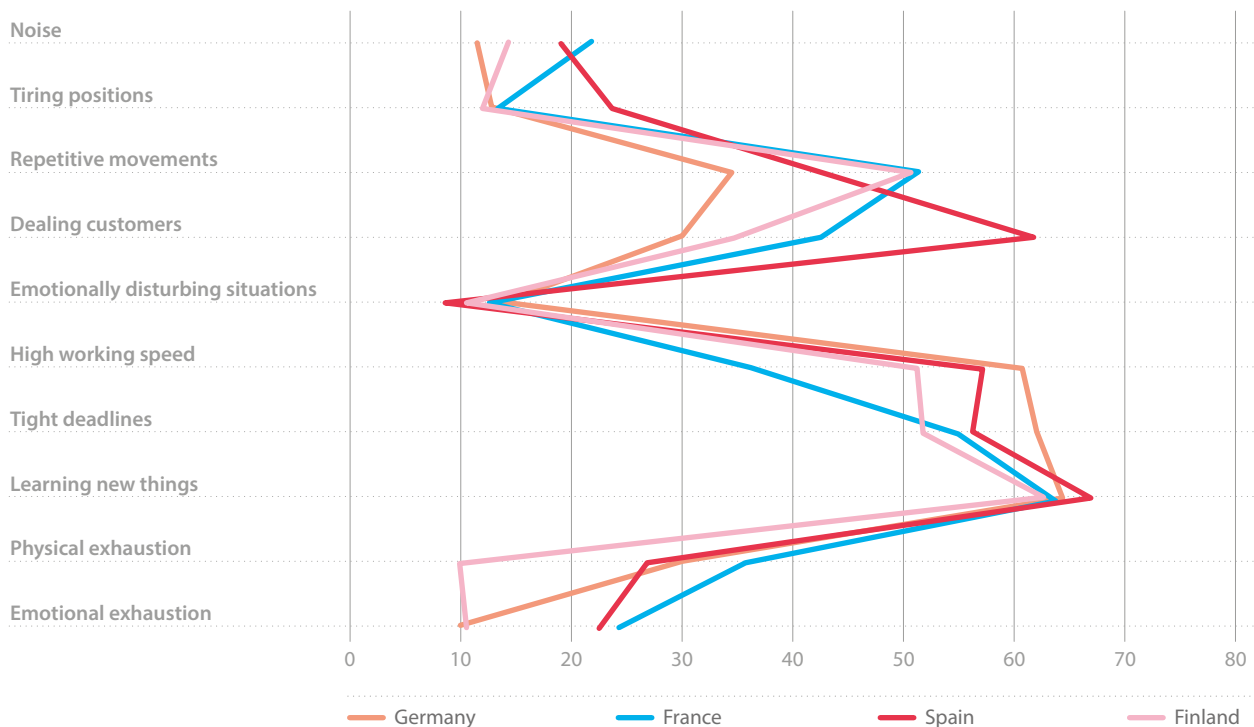


Źródło: EWCS 2021, wyczerpanie autorów. Czas wolny: udział pracowników, którzy codziennie lub kilka razy w tygodniu wykonują pracę w czasie wolnym. Obecność w pracy: udział pracowników, którzy pracują w czasie choroby; wyliczono pracowników, którzy nie zgłosili choroby. Możliwość odstąpienia od pracy na krótki czas: udział pracowników, którym łatwo lub bardzo łatwo jest odstąpić od pracy na 1–2 godz. w celu załatwienia prywatnych spraw. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym: udział pracowników cieszących się dobrą lub bardzo dobrą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.

3.5 Warunki pracy

Badanie EWCS zawiera informacje na temat innych warunków pracy oraz sposobu ich postrzegania przez pracowników umysłowych w sektorze produkcji. Zgodnie z tymi danymi pracownicy umysłowi wskazują na takie aspekty jak „zdobywanie nowej wiedzy”, konieczność rozwiązywania problemów z klientami, napięte terminy lub wysokie tempo pracy jako istotne czynniki wpływające na ich warunki pracy – określając je jako „stałe” lub „częste” (rysunki 12 i 13). Powtarzanie określonych ruchów i kontakt z klientami również często pojawiają się wśród elementów charakteryzujących warunki pracy. Niemniej jednak nie zawsze wiadomo, czy czynniki te są postrzegane w sposób negatywny, czy też pozytywny; zdobywanie nowej wiedzy lub kontakt z klientami można interpretować dwojako: albo jako uciążliwość, albo jako źródło motywacji lub istotny bodziec do działania.

RYSUNEK 12: Najważniejsze wymiary warunków pracy: Niemcy, Francja, Hiszpania i Irlandia (w %)



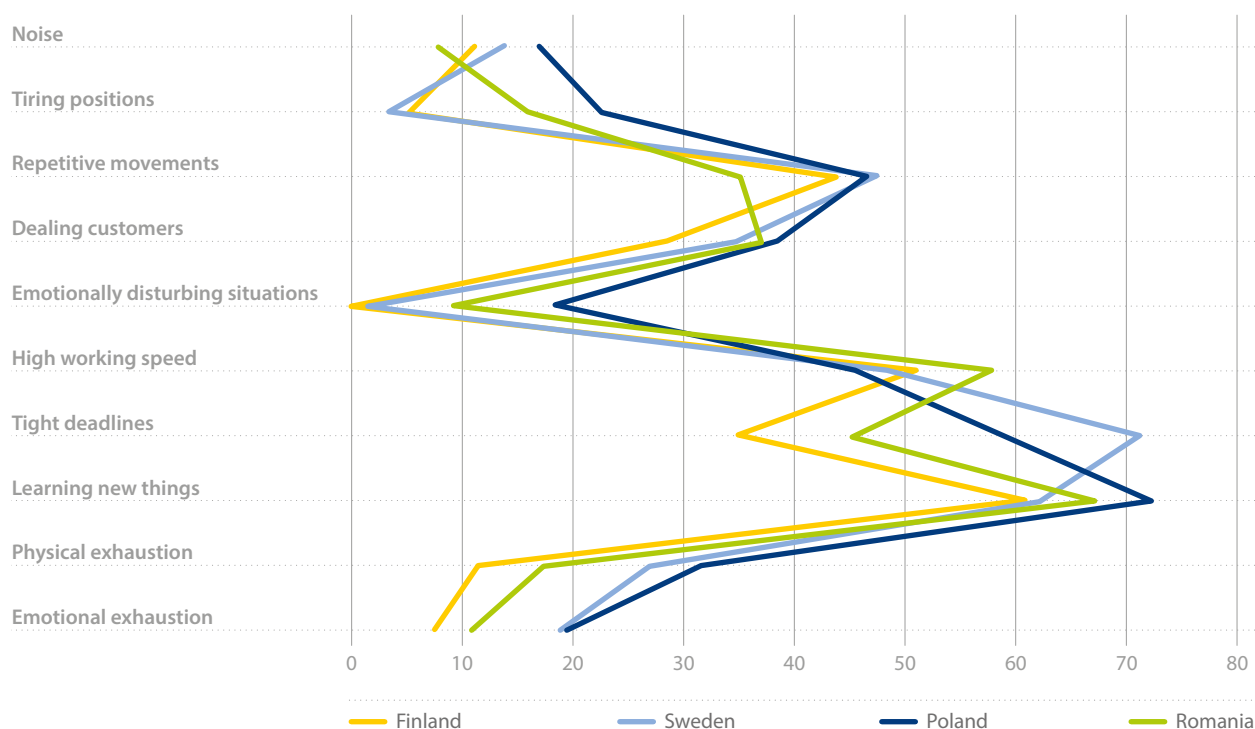
Źródło: EWCS 2021, wyczerpanie autorów

Pod względem innych czynników interpretacja jest jednak bardziej jednoznaczna. Męczące pozycje podczas pracy, powtarzanie określonych ruchów, nerwowa atmosfera, wysokie tempo pracy, napięte terminy lub fizyczne i emocjonalne wyczerpanie stanowią ewidentne wskaźniki świadczące o przemęczeniu i stresie.

Z porównania krajów objętych analizą wyłania się w dużej mierze jednolity wzorec warunków pracy. We wszystkich przeanalizowanych krajach powtarzanie określonych ruchów, a w jeszcze większym stopniu wysokie tempo pracy i napięte terminy mają wyraźnie negatywne konotacje i wielu pracowników postrzega je jako stresujące – w przypadku tempa pracy i terminów wymienia je również większość pracowników w wielu krajach. Ponadto zdobywanie nowej wiedzy oraz, w mniejszym stopniu, kontakt z klientami również postrzega się jako warunek pracy sprzyjający kształceniu, który może być uznawany jako negatywny lub pozytywny. Co więcej,

w Polsce i we Francji dane liczbowe dotyczące fizycznego wyczerpania plasują się na poziomie ponad 30%, a w Szwecji, Niemczech i Hiszpanii odsetek ten jest tylko odrobinę niższy. Warunki te można stwierdzić we wszystkich krajach i w dużej mierze są wskazywane w tej samej kolejności.

RYSUNEK 13: Najważniejsze wymiary warunków pracy: Finlandia, Szwecja, Polska i Rumunia



Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów

Więcej informacji na temat warunków pracy pracowników umysłowych można uzyskać z wyników SOEP dla Niemiec, które pokazują, że około 60% respondentów całkowicie lub częściowo zgadza się z następującymi stwierdzeniami:

- często borykają się z dużą presją czasu ze względu na obciążenie pracą;
- często ich praca jest przerywana;
- ich obciążenie pracą w ciągu ostatnich dwóch lat zwiększyło się.

Tym niemniej niespełna 80% pracowników umysłowych nie przewiduje pogorszenia ich sytuacji zawodowej, a 90% pracowników nie uważa, że ich zatrudnienie jest zagrożone.

3.6 Autonomia, heteronomia i zaangażowanie

Literatura opisująca badania dotyczące pracowników umysłowych sugeruje, że autonomia podczas pracy stanowi zasadniczy czynnik kształtujący sposób postrzegania życia zawodowego przez tę grupę pracowników. Autonomiczne decyzje na temat charakteru pracy i sposobów jej wykonania

mogą zatem plasować się wśród najważniejszych oczekiwań pracowników umysłowych wobec powierzonej im pracy – zwłaszcza w przypadku pracowników o wyższym poziomie umiejętności.

Badanie EWCS z 2021 r. obejmowało trzy odrębne pytania dotyczące autonomii pracowników podczas pracy. Poproszono w nich pracowników o wskazanie, czy mają możliwość wyboru lub zmiany któregokolwiek z następujących aspektów: kolejność wykonania zadań, przebieg zadania oraz tempo pracy. Na każde z tych pytań odpowiedzi można było udzielić poprzez wskazanie oceny w skali od jednego do pięciu, gdzie ocena „jeden” oznaczała, że danego aspektu nigdy nie można zmienić, a „pięć” – że pracownik zawsze ma możliwość wyboru lub zmiany. Następnie odpowiedzi na wszystkie trzy pytania zostały zsumowane w celu ustalenia wskaźnika w przedziale wartości od trzech do piętnastu.²

Na podstawie tego ogólnego wskaźnika podmiot publikujący dane opracował wskaźnik dychotomiczny obejmujący wartości do dziesięciu w ramach łącznego wskaźnika, które świadczą o niskim poziomie autonomii, oraz wartości powyżej dziesięciu jako znak wysokiego poziomu autonomii. Wartości dla obu wskaźników przedstawiono w tabeli 5 w podziale na poszczególne kraje.

We wszystkich przeanalizowanych krajach wskaźnik autonomii wyniósł powyżej dziesięciu; w ujęciu ogólnym pracownicy umysłowi w sektorze produkcji wskazują zatem na wysoki poziom autonomii. Pomędzy poszczególnymi krajami istnieją jednak istotne różnice, jeśli chodzi o odsetek pracowników umysłowych cieszących się wysokim poziomem autonomii podczas pracy. Podczas gdy wielu pracownikom umysłowym w sektorze produkcji w Niemczech przysługuje szczególnie wysoki poziom autonomii (75%), w znacznie mniejszym stopniu zjawisko to występuje w Irlandii – aspekt ten wskazało niewiele poniżej 43% pracowników umysłowych. Co więcej, średni wskaźnik autonomii w Irlandii (10,2 pkt) jest najniższy spośród rozpatrywanych krajów. W pozostałych krajach wysokim poziomem autonomii cieszy się od 52% (Finlandia) do 57% (Francja) pracowników umysłowych.

TABELA 5: Samoocena i znaczący charakter pracy pracowników umysłowych (w %)

Kraj	Poczucie dobrze wykonanej pracy	Poczucie przydatności pracy
Niemcy	11,7	75,0
Francja	11,1	56,8
Hiszpania	10,6	57,0
Finlandia	10,5	52,3
Szwecja	10,8	53,5
Irlandia	10,2	42,8
Polska	10,6	57,5
Rumunia	10,9	56,2

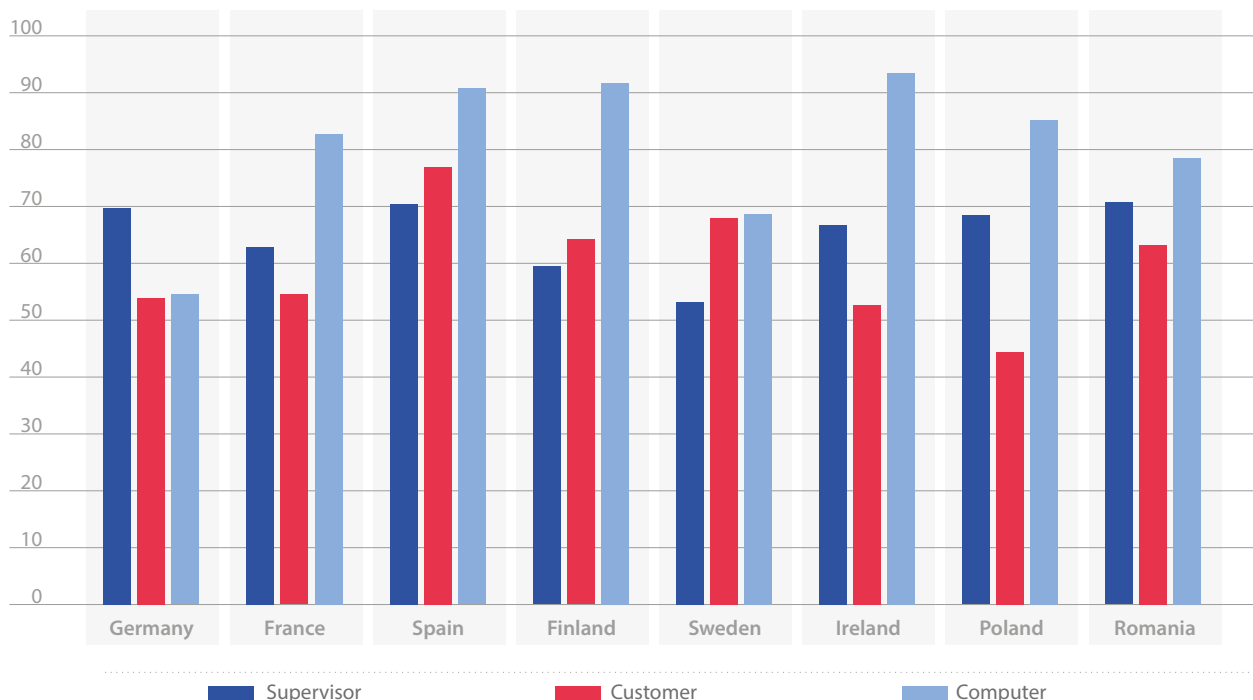
Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów

² Wartości odpowiadające poszczególnym pytaniom po prostu do siebie dodano, a zatem trzy odpowiedzi ocenione wartością „jeden” dały wartość najniższą, a trzy oceny „pięć” – najwyższą. W przypadku brakującej wartości dla jednego z pytań brakuje również wartości łącznego wskaźnika.

Model przeciwstawny wobec pomiaru poziomu autonomii zakłada sprawdzenie poziomu heteronomii warunków pracy, kiedy to zadania w różnym stopniu są określane z zewnątrz lub mają na nie wpływ czynniki zewnętrzne. W badaniu EWCS kwestię heteronomii podzielono na trzy oddzielne pytania uwzględnione w ankiecie z 2021 r., rozróżniając pomiędzy heteronomią wobec przełożonych, wobec klientów lub dostawców lub wobec systemów komputerowych. W szczególności zadano pytanie o wpływ, jaki te obszary mają na zadania wykonywane podczas pracy. Skala możliwych odpowiedzi obejmowała opcje od „bardzo szeroko zakrojonej kontroli zewnętrznej” po „całkowity brak kontroli”. Uczestnicy mogli również wybrać odpowiedź „Nie dotyczy”, która może oznaczać, że dany pracownik nie ma styczności ze wspomnianą kontrolą zewnętrzną, a zatem nie ma przełożonego lub komputera i nie ma kontaktu z klientami. Według naszej interpretacji odpowiedź ta oznacza, że odnośna kontrola zewnętrzna nie ma zastosowania.

Na przykład w Niemczech 29,5% pracowników umysłowych w sektorze produkcji wskazało, że ich zadania podczas pracy w dużej mierze determinują przełożeni. Znacznie ponad 40% pracowników uważa, że sytuacja ta występuje przynajmniej częściowo. W związku z tym, rozpatrując łącznie te odpowiedzi, można wysnuć wniosek, że niespełna 70% pracowników uznaje, że ich zadania podczas pracy częściowo lub w dużej mierze determinują przełożeni z zewnątrz. Ocenę zaprezentowaną na rys. 14 podsumowano w następujący sposób: rysunek ilustruje odsetek pracowników, których obowiązki pracownicze częściowo lub w znacznym stopniu determinują przełożeni, klienci lub komputery.

RYSUNEK 14: Poziom heteronomii w zależności od różnych czynników wpływu (w %)



Źródło: EWCS 2021, wyczerpanie autorów

Większość pracowników uważa, że ich zadania podczas pracy najczęściej determinują systemy komputerowe. Najczęściej wskazują na to pracownicy w Finlandii (ponad 90%), a także w Hiszpanii i Irlandii. W Niemczech wpływ systemów komputerowych okazał się znacznie niższy (niewiele poniżej

55%), a jeszcze niższy był wpływ przełożonych. Istotny wpływ przełożonych kształtuje się na podobnym poziomie w Rumunii (nieco poniżej 71%) i w Hiszpanii (około 70%). W Hiszpanii, Szwecji, Finlandii i Rumunii ponad 60 pracowników – w Hiszpanii jest to 77% – uznaje, że ich zadania podczas pracy często determinują klienci lub dostawcy.

Wyniki badania sugerują, że autonomia nie musi wykluczać heteronomii i odwrotnie. Nie ulega wątpliwości, że wielu pracowników umysłowych doszło do wniosku, że są w stanie wykonywać pracę w sposób niezależny nawet pomimo heteronomicznego wpływu ze strony przełożonych, klientów lub systemów komputerowych. Odnośna postrzegana waga tego wpływu decyduje o tym, czy pracownicy postrzegają swoją pracę jako autonomiczną, czy też nie. Jedynie w bardzo rzadkich przypadkach jej charakter będzie *albo* autonomiczny, *albo* heteronomiczny. Tę wieloznaczność należy zatem wziąć pod uwagę podczas rozpatrywania problemu autonomii.

Zgodnie z literaturą inne poglądy dotyczące pracy mające istotne znaczenie dla pracowników umysłowych dotyczą takich kwestii jak uznanie wysiłku, perspektywy zawodowe i możliwości rozwoju oraz znaczenie wykonywanej pracy. Aby postrzegać wykonywaną pracę jako istotną lub cieszyć się jej wykonywaniem, należy móc w niej wykorzystać posiadaną wiedzę oraz umiejętności, być odpowiednio docenianym oraz otrzymywać możliwości rozwoju lub sprzyjające kolejnym krokom na ścieżce kariery.

Zgodnie z badaniem EWCS pracownicy umysłowi często wskazują, że mają możliwość wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności podczas pracy (rys. 15³). Niecałe 68% pracowników umysłowych w Polsce i nieco powyżej 85% w Szwecji częściowo lub całkowicie zgadza się ze stwierdzeniem, że są w stanie wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności w wykonywanej pracy. W odniesieniu do pozostałych krajów objętych badaniem wartości te plasują się gdzieś pośrodku, przy czym w Niemczech, we Francji, w Finlandii i w Rumunii jest to powyżej 80%.

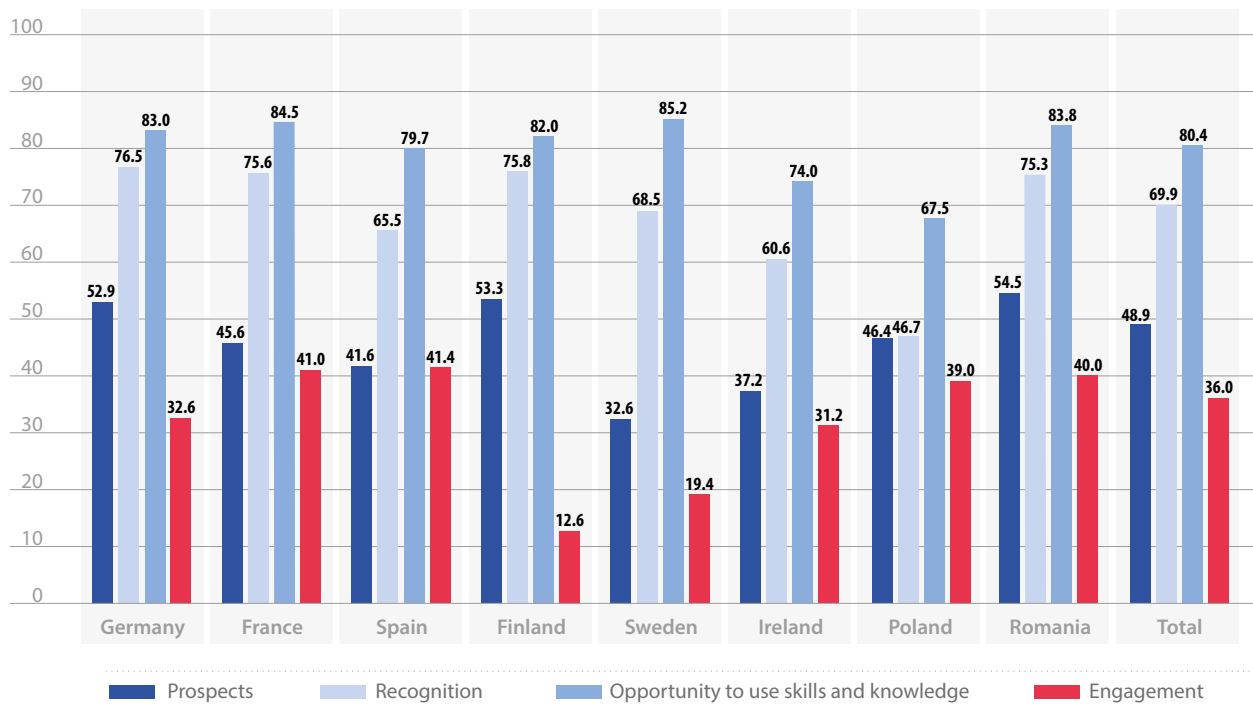
Pracownicy umysłowi nieco rzadziej, choć nadal bardzo często mają poczucie, że ich praca jest odpowiednio doceniana. Bardzo często wskazują na to pracownicy w Niemczech (niemal 77%), a najrzadziej pracownicy w Polsce (niespełna 47%). W większości pozostałych krajów odsetek ten plasuje się na poziomie ok. 70% lub wyższym.

Sądząc po odpowiedziach pracowników umysłowych, dobrymi perspektywami zawodowymi w większości krajów cieszy się zaledwie niecała połowa tych pracowników. Perspektywy są uznawane za szczególnie dobre w Rumunii (niecałe 55%), lecz znacznie gorsze w Szwecji (33%). Co do zasady, perspektywy zawodowe są oceniane znacznie niżej niż możliwość wykorzystania wiedzy i umiejętności oraz uznanie wykonywanej pracy.

Najniższe wartości spośród wszystkich czterech przeanalizowanych tutaj kwestii dotyczą zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę. Jedynie nieco powyżej jedna trzecia pracowników umysłowych wskazuje na zaangażowanie w wykonywaną pracę. We Francji, w Hiszpanii, w Rumunii i w Polsce odsetek pracowników umysłowych wykazujących znaczne zaangażowanie w pracę jest całkiem wysoki i wynosi około 40%. Szczególnie niski jest natomiast w Finlandii, gdzie wynosi niecałe 13%. Poziom zaangażowania nie zależy zatem bezpośrednio od tego, czy pracownicy cieszą się uznaniem lub są w stanie wykorzystywać swoje umiejętności. Nie ulega wątpliwości, że istnieją inne czynniki zmniejszające zaangażowanie pracowników umysłowych, których nie można wywnioskować tylko ze zgromadzonych danych.

³ Odsetek pracowników, którzy „całkowicie” lub „częściowo” zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności.

RYSUNEK 15: Możliwości, uznanie wysiłku, perspektywy zawodowe i zaangażowanie pracowników umysłowych



Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów. Perspektywy: perspektywy zawodowe. Uznanie: uznanie wykonanej pracy. Możliwości: wykorzystanie wiedzy i umiejętności podczas pracy. Zaangażowanie: udział pracowników wysoko zaangażowanych w wykonanie pracy.

Niemniej jednak zdecydowana większość pracowników umysłowych często lub zawsze ma poczucie, że dobrze wykonują swoją pracę. W większości krajów objętych analizą wskazuje na to bardzo wielu pracowników – od 80% do 90% (tabela 6). Jedynie w Finlandii i w Irlandii wartości plasują się w zakresie 60–70%. W Irlandii poczucie wykonywania istotnej pracy również jest najrzadsze (niecałe 76% ankietowanych). Z kolei w Hiszpanii nieco ponad 89% pracowników postrzega swoją pracę jako istotną.

TABELA 6: Samoocena i znaczący charakter pracy pracowników umysłowych (w %)

Kraj	Poczucie dobrze wykonanej pracy	Poczucie przydatności pracy
Niemcy	11,7	75,0
Francja	11,1	56,8
Hiszpania	10,6	57,0
Finlandia	10,5	52,3
Szwecja	10,8	53,5
Irlandia	10,2	42,8
Polska	10,6	57,5
Rumunia	10,9	56,2

Źródło: EWCS 2021, wyliczenia autorów; udział pracowników, którzy często lub zawsze dostrzegają dany aspekt.

4. Interesy i nastawienie pracowników umysłowych

4.1 Nasze badanie

W niniejszym rozdziale przyjrzymy się nieco bliżej nastawieniu i interesom pracowników umysłowych oraz przeanalizujemy, jak postrzegają oni związki zawodowe. Dane w tym zakresie pochodzą z internetowego badania ankietowego przeprowadzonego w trzech krajach, zwanego dalej badaniem ankietowym BEREP: Francji, Finlandii oraz Niemczech. Badanie ankietowe na bazie internetowego panelu selekcyjnego opiera się na puli potencjalnych respondentów, których adresy i dane dotyczące indywidualnych cech miały do dyspozycji firmy odpowiedzialne za przeprowadzenie badania. Na tej podstawie firmy te dokonały losowego doboru próby respondentów. Próby na bazie internetowych paneli selekcyjnych są opłacalną metodą w porównaniu z tradycyjnymi technikami, zwłaszcza w przypadku „trudnych” grup docelowych lub grup niedostatecznie reprezentowanych w ogóle społeczeństwa, do których trudno byłoby dotrzeć w przypadku losowego wyboru. Ich dodatkową zaletą jest fakt, że ankiety przeprowadzane za pośrednictwem internetowych paneli selekcyjnych zwykle charakteryzują się krótszym czasem realizacji w terenie.

Niemniej jednak odbywa się to kosztem mniejszej reprezentacji, której często nie sposób zrekomensować za pomocą metod ważenia, zwłaszcza w przypadku ankiet przeprowadzanych w określonych podgrupach społecznych, w tym wśród rozpatrywanego grona pracowników umysłowych. Reprezentatywną próbę, co do zasady, można uśrednić w internetowych panelach selekcyjnych, stosując odpowiedni system kontyngentowy. Stwarza to jednak pewne problemy, jeżeli pomiędzy członkami panelu a ogółem społeczeństwa występują różnice o charakterze systemowym. Różnica systemowa istnieje już ze względu na to, że członkowie panelu aktywnie wyrazili zgodę na udział w badaniach w zamian za premię. Nie można zatem zagwarantować prawdziwie reprezentatywnego charakteru internetowego panelu selekcyjnego.

Badanie przeprowadziło przedsiębiorstwo UZ Bonn w Niemczech i we Francji, we współpracy z dostawcą panelu – firmą respondi – który koordynował badanie w obu krajach i był odpowiedzialny za dobór próby. Ze względu na brak dostępnych rzetelnych informacji na temat podziału grupy docelowej (pracowników umysłowych w sektorze produkcji) dobór reprezentatywnej próby za pomocą metod kontyngentowych nie był możliwy. Z uwagi na trudny charakter próby oraz informacje zwrotne otrzymane przed przeprowadzeniem procedury przetargowej postanowiono, że badanie wśród fińskich pracowników przeprowadzi fiński instytut badawczy, który w celu doboru próby zestawiał trzy internetowe panele – Taloustutkimus, Norstat i Dynata.

Choć badania ankietowe we Francji i w Niemczech można było przeprowadzić jednocześnie i w tempie szybszym niż zapowiadane przez wykonawcę, w Finlandii wystąpiły problemy podczas pozyskiwania respondentów z tej bardzo specyficznej grupy docelowej. Po konsultacji z instytutem badawczym postanowiono zakończyć badanie po zebraniu 836 wypełnionych kwestionariuszy. Badanie w Niemczech i we Francji odbyło się w dniach 15–23 lutego 2024 r., natomiast badanie w Niemczech trwało od 22 lutego do 18 marca 2024 r. We Francji badanie obejmowało 1062 respondentów (36,12% łącznej liczby respondentów objętych badaniem ankietowym), w Finlandii – 833 (28,33% łącznej liczby respondentów), a w Niemczech – 1045 (35,4% ogółu respondentów). Łącznie w badaniu wzięło udział 2940 respondentów. Uwzględniono w nim jedynie pracowników umysłowych z sektora produkcji; respondenci, którzy określili się mianem pracowników fizycznych lub należeli do sektorów innych niż produkcja, nie zostali uwzględnieni. Podobnie jak w przypadku niemieckiego SOEP badanie ankietowe BEREP sklasyfikowało zatem respondentów jako pracowników umysłowych na podstawie ich subiektywnej oceny.

Badanie opierało się na kwestionariuszu składającym się z 33 pytań, który opracowano w porozumieniu z industriAll Europe. Pytania dotyczyły rozmaitych kwestii: indywidualnych cech pracowników, takich jak wiek, płeć, umiejętności i zadania wykonywane podczas pracy; zasięg układów zbiorowych i przynależność

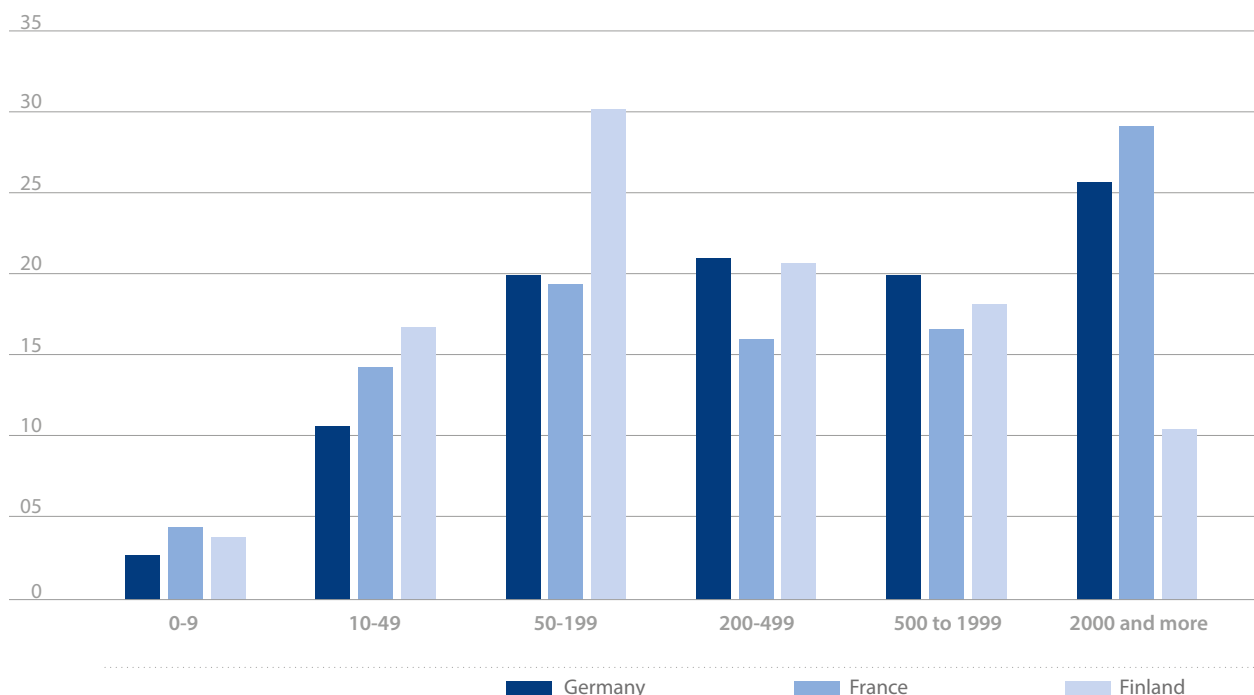
do związków zawodowych; czas pracy; sposób wykonywania pracy i warunki jej wykonywania; a także nastawienie wobec związków zawodowych, praktyczne doświadczenia w zakresie związków zawodowych oraz powody wszelkich decyzji o członkostwie podjętych przez respondentów. Wypełnienie kwestionariusza trwało około 20 minut. Kwestionariusz opracowano w języku niemieckim, a następnie na tej podstawie sporządzono tłumaczenie na języki angielski i francuski. Kwestionariusze są bardzo spójne pod względem struktury, układu poszczególnych pozycji i kategorii odpowiedzi, lecz nie spełniają wszystkich kryteriów metodologicznych określonych dla międzynarodowych analiz porównawczych (Braun, 2014). Niemniej jednak, jako że niniejszy projekt i zadane w jego ramach pytania nie koncentrowały się na porównaniu poszczególnych krajów, lecz na analizie sytuacji w każdym z nich, brak równoważności nie świadczy o wadliwości badania, lecz należy go mieć na uwadze w celu uniknięcia niewłaściwych wniosków.

W kolejnych częściach niniejszego rozdziału na początku przeanalizujemy cechy respondentów, wskazując, czy pracują oni w zakładach pracy objętych układem zbiorowym oraz czy należą do związków zawodowych. Po analizie ustaleń dotyczących czasu pracy przyjrzymy się warunkom pracy respondentów, a następnie ich nastawieniu i oczekiwaniom wobec związków zawodowych oraz kryteriom przemawiającym za ewentualnym dołączeniem do związku. Ustalenia dotyczące warunków pracy porównamy z ustaleniami pochodzącymi z analizy danych wtórnych. Głównym problemem w tym rozdziale jest jednak sposób, w jaki doświadczenia w zakładzie pracy kształtują postrzeganie związków zawodowych przez pracowników umysłowych, a także czynniki zachęcające lub zniechęcające ich do dołączenia do związków.

4.2 Charakterystyka pracowników umysłowych

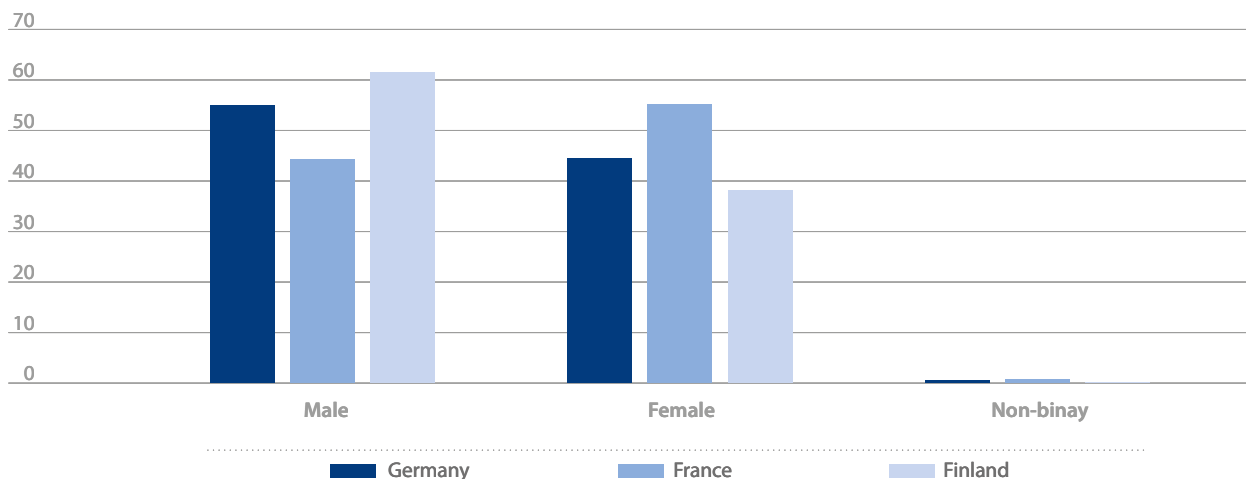
Co do zasady respondenci w stosunkowo równych proporcjach należeli do zakładów pracy różnych rozmiarów, zmierzonych według liczby pracowników. Podzielono ich na sześć klas, od zakładów pracy zatrudniających poniżej 10 pracowników po te zatrudniające ponad 2000 pracowników. Niemniej jednak w Finlandii odsetek pracowników zatrudnionych w mniejszych zakładach pracy (liczących od 50 do 199 pracowników) był znacznie wyższy niż w pozostałych dwóch krajach; we Francji i w Niemczech natomiast najwyższy odsetek respondentów stanowili pracownicy zatrudnieni w zakładach liczących co najmniej 2000 pracowników (rys. 16).

RYSUNEK 16: Podział pracowników umysłowych ze względu na wielkość zakładu, % respondentów (badanie ankietowe BEREP)



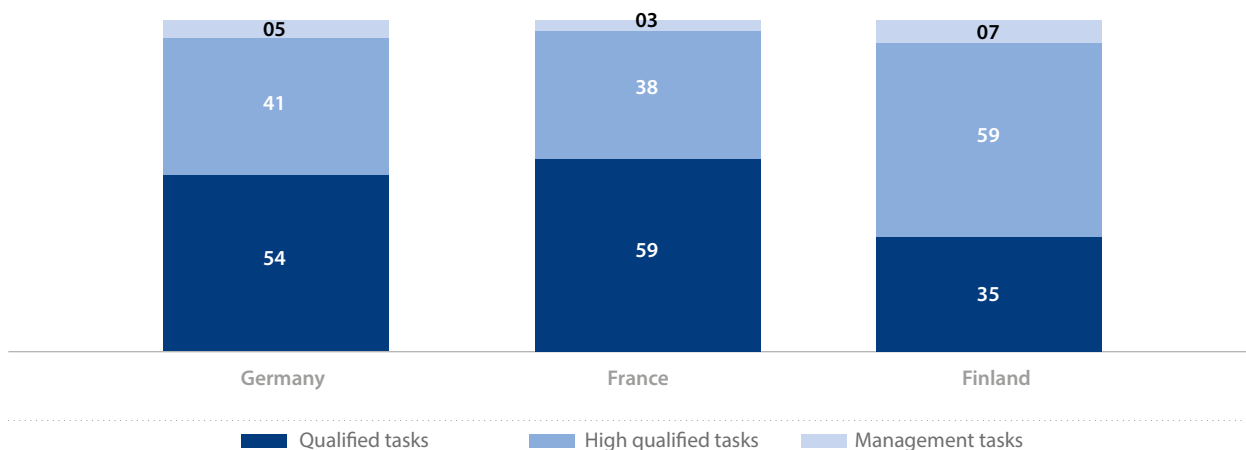
Podział respondentów ze względu na płeć wskazuje na niewielką przewagę mężczyzn w Niemczech i Finlandii, natomiast we Francji w badaniu wzięło udział stosunkowo więcej kobiet (rys. 17).

RYSUNEK 17: Podział pracowników umysłowych ze względu na płeć (badanie ankietowe BEREP)



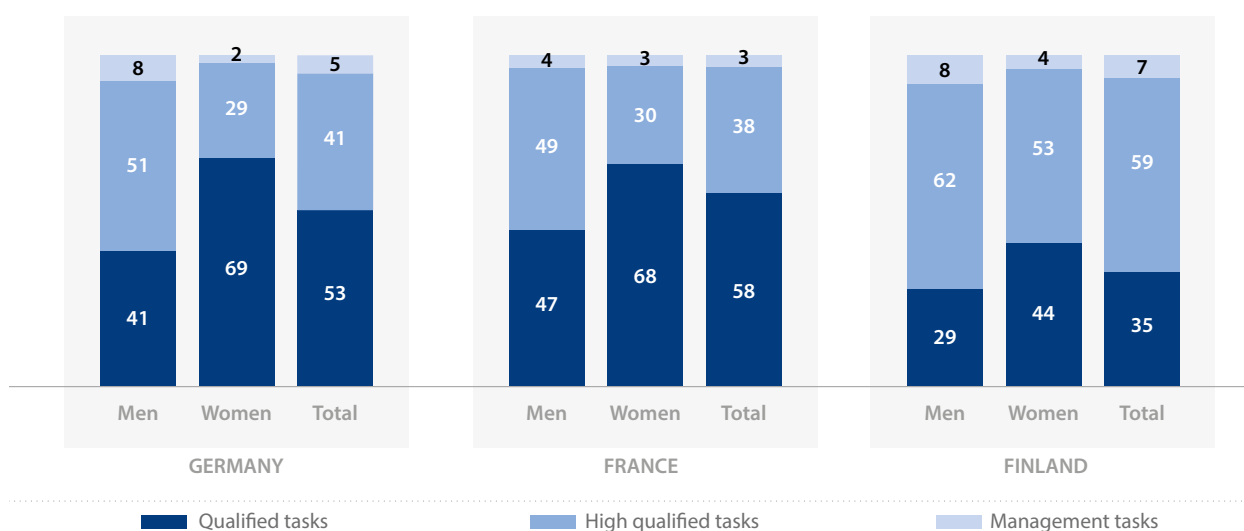
Jakie czynności zawodowe wykonywali respondenci z trzech krajów objętych badaniem? Na rys. 18 przedstawiono odpowiedzi na pytania o wymagania dotyczące pracy w podziale na trzy obszerne kategorie: „zadania wymagające kwalifikacji”, „zadania wymagające wysokich kwalifikacji” oraz „zadania kierownicze”. Przyjmując ten podział, odsetek pracowników wykonujących zadania kierownicze był niski we wszystkich rozpatrywanych krajach, przy czym najniższy okazał się we Francji. Pod względem odsetka pracowników zajmujących stanowiska wymagające kwalifikacji lub wysokich kwalifikacji zaobserwowano natomiast wyraźne różnice. W Finlandii odsetek respondentów zajmujących stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji był znacznie wyższy niż w Niemczech i we Francji. Odpowiada to podziałowi pracowników według grup zawodowych, który obliczono na rys. 4 na podstawie danych z badania EU-LFS. Tu również w Finlandii odnotowano najwyższy odsetek specjalistów, podczas gdy w Niemczech i we Francji odsetek pracowników wykonujących zawody wymagające kwalifikacji był ogólnie wyższy niż w Finlandii.

RYSUNEK 18: Poziom zadań powierzanych respondentom (badanie ankietowe BEREP)



Istniały istotne różnice pomiędzy wymaganiami dotyczącymi pracy wskazywanymi przez respondentów w zależności od płci. We wszystkich trzech krajach odsetek mężczyzn zajmujących stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji oraz stanowiska kierownicze był wyższy niż w przypadku kobiet, wśród których odnotowano wyższy udział stanowisk wymagających kwalifikacji (rys. 19). Istniały znaczne różnice na szczeblu krajowym. W Niemczech niemal 70% kobiet objętych badaniem wskazywało wykonywanie czynności wymagających kwalifikacji – w przypadku mężczyzn było to zaledwie 40%. We Francji odnotowano podobne dane, natomiast w Finlandii odsetek kobiet zajmujących stanowiska wymagające kwalifikacji wynosił niecałe 44% – w przypadku mężczyzn było to 30%. W związku z tym w Finlandii znacznie więcej kobiet zajmuje stanowiska wymagające bardzo wysokich kwalifikacji i istnieje w tym zakresie znacznie mniejsza różnica w porównaniu z mężczyznami.

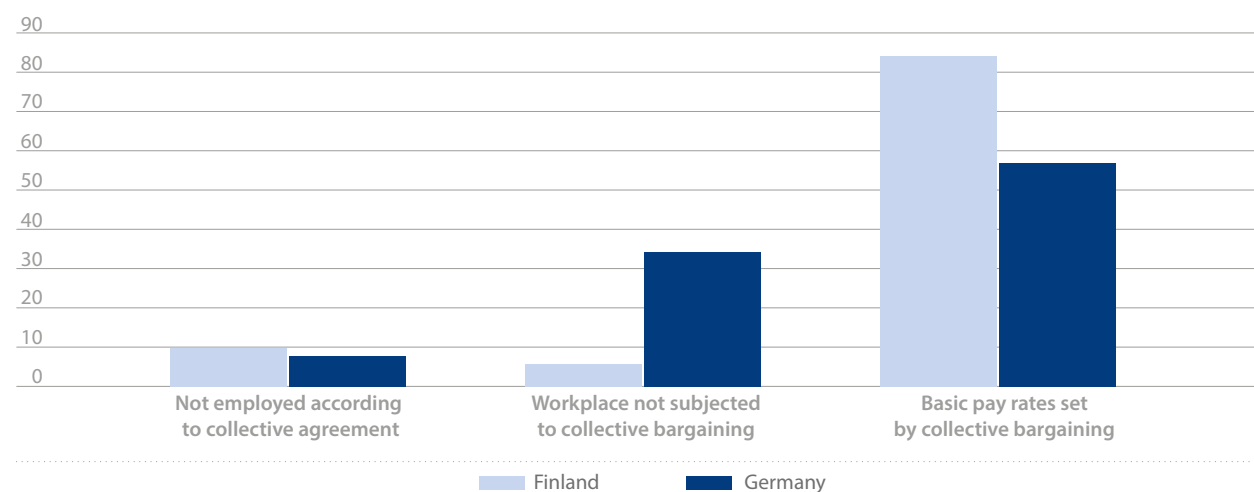
RYSUNEK 19: Poziom zadań w podziale na płeć i kraj (badanie ankietowe BEREP)



Kolejnym istotnym aspektem w odniesieniu do pracowników umysłowych jest zasięg układów zbiorowych (rys. 20). Dla nadrzędnej kwestii rozpatrywanej w omawianym badaniu ma to znaczenie pod dwoma względami. Po pierwsze, zasięg rokowań zbiorowych stanowi ważny czynnik wpływający na warunki pracy, ponieważ rokowania te decydują o takich kwestiach jak płaca, zaszeregowanie, czas pracy i wymiar urlopu wszystkich pracowników objętych rokowaniami. Po drugie, zasięg rokowań zbiorowych może również oznaczać inny rodzaj relacji pracowników i związków zawodowych, zwłaszcza jeśli pracownicy wiedzą, że obejmuje ich układ zbiorowy.

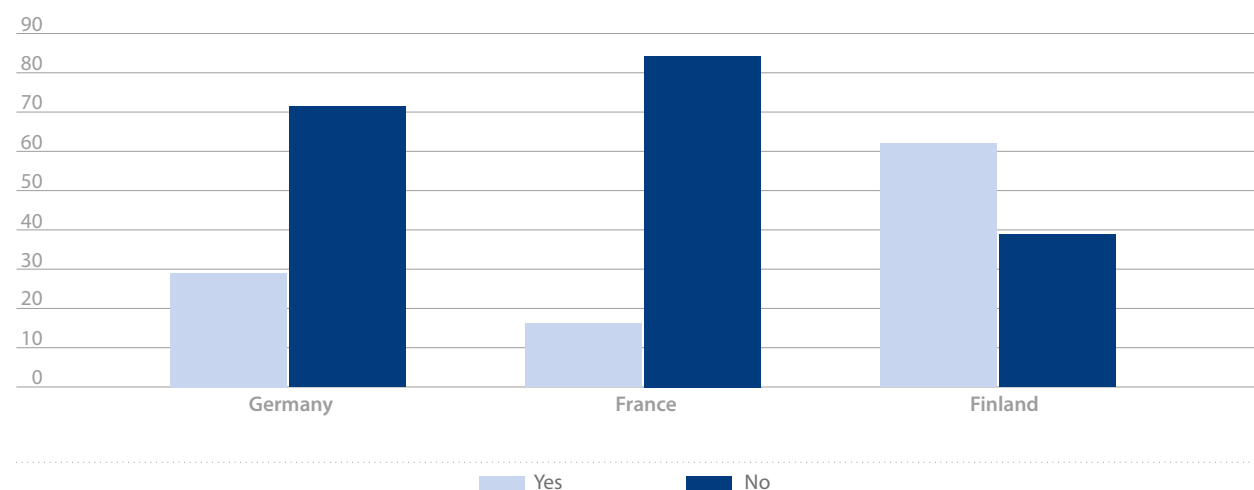
Pytanie dotyczące zasięgu rokowań zbiorowych zadano jedynie w Finlandii i Niemczech, ponieważ – mając na uwadze, że układy zbiorowe są powszechnie wiążące na mocy francuskiego prawa – we Francji obejmują one niemal 100% pracowników. Zasięg rokowań zbiorowych (85% pracowników) był również bardzo wysoki w Finlandii zgodnie z odpowiedziami respondentów oraz nieco wyższy na podstawie danych OECD. Jedynie niewielka liczba pracowników wskazała, że nie są objęci układem zbiorowym lub ich przedsiębiorstwo nie podlega takiemu układowi. W Niemczech odsetek ten jest znacznie niższy i plasuje się na poziomie nieco ponad 57%; tu niewielki zasięg rokowań zbiorowych wskazany przez ankietowanych wynika głównie z faktu, że ich pracodawcy nie obejmuje żaden układ zbiorowy. Są tego dwie przyczyny: przedsiębiorstwo może nie należeć do żadnego stowarzyszenia pracodawców-sygnatariuszy lub należy do stowarzyszenia, które nie wymaga przestrzegania żadnego nadrzędnego porozumienia branżowego (tzw. „stowarzyszenia pracodawców nieobjętych porozumieniami”, zob. Haipeter, 2011).

RYSUNEK 20: Zasięg rokowań zbiorowych (badanie ankietowe BEREP)



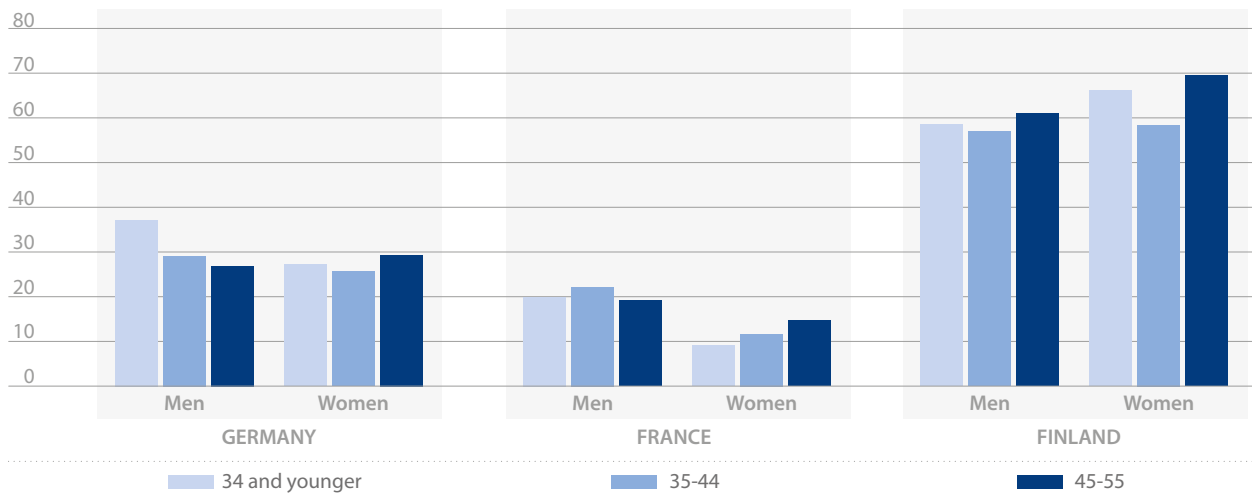
Dane liczbowe dotyczące przynależności do związków zawodowych w przypadku respondentów z sektora produkcji znacząco różnią się w zależności od badanego kraju (rys. 21). Zdecydowanie najwyższy odsetek członków związków zawodowych odnotowano w Finlandii (niecałe 62%). Daleko w tyle znajdują się Niemcy, gdzie przynależność do związku zawodowego zadeklarowało niespełna 30% respondentów. Z kolei we Francji do związków zawodowych należy jedynie niecałe 16% ankietowanych.

RYSUNEK 21: Przynależność do związków zawodowych (badanie ankietowe BEREP)



Przynależność do związków zawodowych różniła się także ze względu na płeć i wiek respondentów, przy czym odnotowano w tym zakresie również pewne różnice krajowe (rys. 22). Przede wszystkim we Francji, choć również w Niemczech, odsetek mężczyzn należących do związków zawodowych był wyższy niż odsetek kobiet; w Niemczech odsetek mężczyzn należących do związków zawodowych w grupie wiekowej do lat 34 był najwyższy spośród wszystkich grup wiekowych. W obu krajach najczęściej kobiet należących do związków zawodowych odnotowano w najstarszej grupie wiekowej. W Finlandii zaobserwowano to w przypadku obu płci. Tu jednak średni odsetek kobiet należących do związków zawodowych wynosił ponad 6 punktów procentowych więcej niż w przypadku mężczyzn.

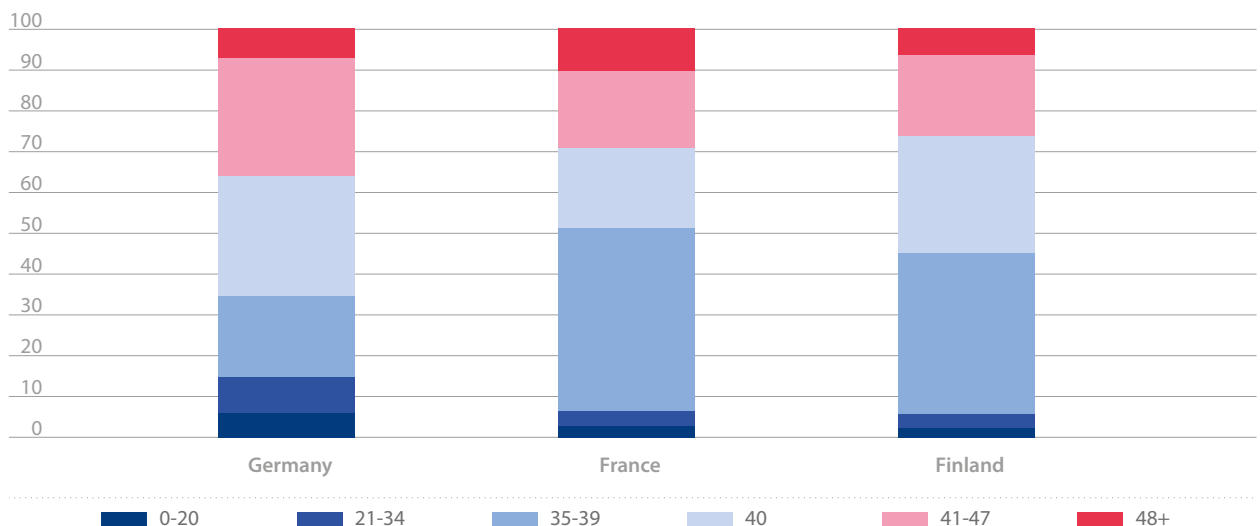
RYSUNEK 22: Przynależność do związków zawodowych w podziale na płeć i wiek, w % respondentów (badanie ankietowe BEREP)



4.3 Czas pracy

Ustalenia dotyczące umownego czasu pracy pracowników umysłowych w dużej mierze pokrywały się z danymi z badania EWCS, jeśli chodzi o podział na poszczególne przedziały czasowe. Pracownicy we Francji i w Finlandii głównie pracują w wymiarze od 35 do 39 godzin tygodniowo, podczas gdy w Niemczech istnieje „podwójny” standard czasu pracy obejmujący czterdziestogodzinny tydzień pracy oraz krótsze umowne czasy pracy (rys. 23).

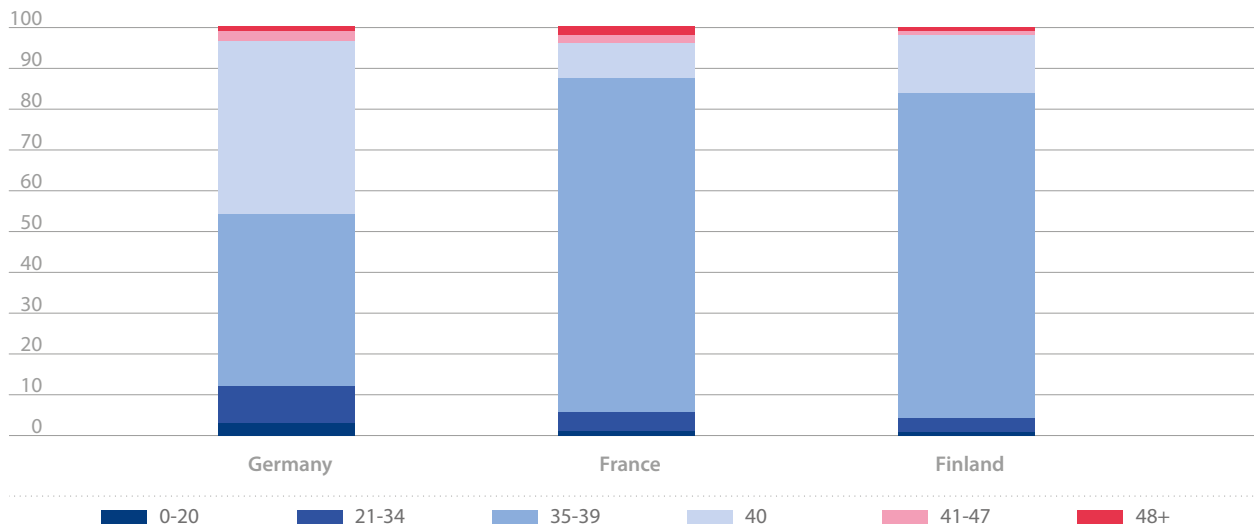
RYSUNEK 23: Umowny czas pracy pracowników umysłowych w przedziałach czasowych (badanie ankietowe BEREP)



Podobnie jak w przypadku badania EWCS w naszym badaniu również zaobserwowano różnicę pomiędzy umownym a rzeczywistym czasem pracy (rys. 24). We wszystkich trzech krajach duży odsetek respondentów pracuje dłużej niż wynika to z zawartej przez nich umowy. Ponadto we wszystkich trzech krajach od ok. 25% (Francja) do 35% (Niemcy) respondentów wykonywało pracę przez co najmniej 41 godzin tygodniowo. Odsetek respondentów odpowiadający przedziałom czasowym od

35 do 39 godzin oraz 40 godzin był zdecydowanie niższy w odniesieniu do czasu przepracowanego w porównaniu z umownym czasem pracy. Podobnie jak w badaniu EWCS w najwyższych przedziałach czasowych w Niemczech odnotowano więcej respondentów ze względu na dłuższy umowny czas pracy.

RYSUNEK 24: Rzeczywisty czas pracy respondentów w przedziałach czasowych, % respondentów (badanie ankietowe BEREP)



4.4 PRACA I WARUNKI JEJ WYKONYWANIA

W ramach badania zadaliśmy kilka pytań na temat warunków pracy oraz sposobu ich postrzegania przez respondentów. Jedno z pytań obejmowało kilka stwierdzeń, na które należało odpowiedzieć, wybierając jedną z następujących możliwości: „Zdecydowanie się zgadzam”, „Raczej się zgadzam”, „Nie mam zdania”, „Raczej się nie zgadzam” lub „Zupełnie się nie zgadzam”. Kategorie „Zdecydowanie się zgadzam” i „Raczej się zgadzam” (w przypadku niektórych pytań – „W bardzo dużym stopniu” lub „W dużym stopniu”) zostały tutaj połączone jako wartości świadczące o zgodzie. Na kolejnych trzech rysunkach przedstawiono ustalenia poczynione na podstawie odpowiedzi udzielonych na te pytania.

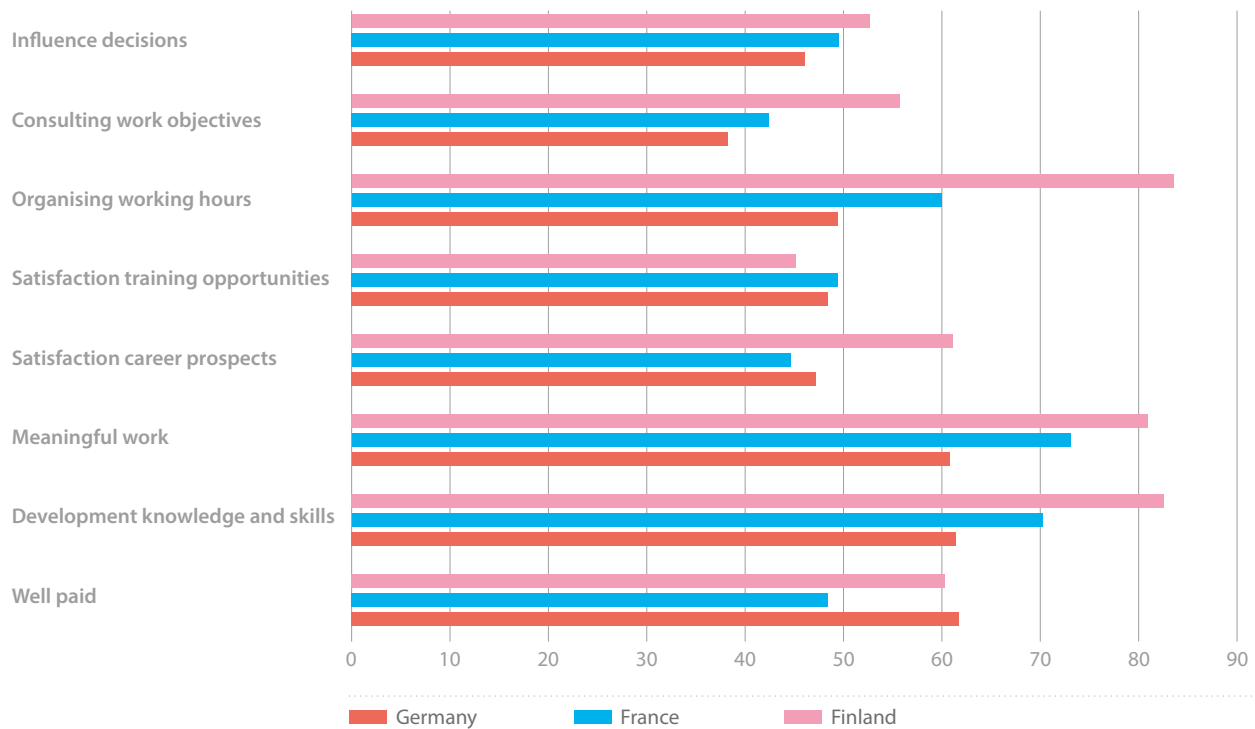
Zacznijmy od ocen respondentów w odniesieniu do kilku pozytywnych stwierdzeń dotyczących pracy i warunków pracy (rys. 25). Ze stwierdzeniem „Mam wpływ na decyzje, które są istotne dla mojej pracy” zgodziła się około połowa respondentów ze wszystkich trzech krajów, przy czym najczęściej zgadzali się z nim ankietowani z Finlandii. Oznacza to zarazem, że druga połowa respondentów dość sceptycznie podeszła do tego stwierdzenia.

Podobnie rzecz miała się w przypadku pytania „W jakim stopniu uzgadniane są z Tobą cele dotyczące pracy?”, choć tu różnice pomiędzy poszczególnymi krajami były wyraźniejsze. Jedynie 38% respondentów w Niemczech wskazało, że często lub bardzo często uzgadniany jest z nimi zakres powierzanych obowiązków, natomiast w Finlandii odpowiedź taką wybrało niecałe 56% ankietowanych. Różnica pomiędzy poszczególnymi krajami była jeszcze większa (i znów plasowały się one w tej samej kolejności) w odniesieniu do stwierdzenia „Mogę organizować swój czas pracy tak, aby odpowiadał moim potrzebom”. Z tym stwierdzenie zgodziło się niespełna 50% respondentów w Niemczech, a ponad 83% w Finlandii.

Odpowiedzi na stwierdzenie „Jestem zadowolony(-a) z możliwości w zakresie ustawicznego kształcenia oferowanych przez firmę” były znacznie bardziej zgodne. Poziom satysfakcji z możliwości w zakresie uczenia się i szkolenia wskazało niespełna 50% respondentów we wszystkich krajach, co oznacza, że większość nie jest

ani zbytńo zadowolona, ani wyraźńie niezadowolona. To samo dotyczy możliwości zawodowych, do których nawiązywało stwierdzenie „Jestem zadowolony(-a) z perspektyw zawodowych związanych z obecnym stanowiskiem”. Jedynie w Finlandii większość respondentów zgodziła się z tym stwierdzeniem (61%).

RYSUNEK 25: Pozytywne stwierdzenia dotyczące pracy i warunków pracy, w % (badanie ankietowe BEREP)



Inaczej sprawy miały się w przypadku stwierdzenia „Uważam, że moja praca ma znaczenie”. Z tym stwierdzeniem zgodziło się znacznie więcej respondentów, co nie jest zaskoczeniem, mając na uwadze wyniki analizy danych wtórnych. Niemniej jednak istnieją pewne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami: mniej odpowiedzi twierdzących udzielono w Niemczech (około 60%), a więcej w Finlandii (ok. 80%). Podobne różnice zaobserwowano pomiędzy poszczególnymi krajami w odniesieniu do stwierdzenia „Wykonywana przeze mnie praca umożliwia mi rozwijanie wiedzy i umiejętności”. Podczas gdy zgodziło się z tym około 60% respondentów w Niemczech, w Finlandii odpowiedzi twierdzącej udzieliło niemal 83% ankietowanych. We Francji odsetek osób, które zgodziły się z tym stwierdzeniem, plasował się pośrodku – było to ok. 70% respondentów.

Ze stwierdzeniem „Otrzymuję dobre wynagrodzenie za swoją pracę” zgodziło się mniej ankietowanych. W Finlandii i Niemczech zdecydowanie ponad połowa respondentów (około 60%) udzieliła odpowiedzi twierdzącej, natomiast we Francji było to niespełna 50% osób.

Stwierdzenia o bardziej negatywnych konotacjach rozpoczęło pytanie o pracę nieodpłatną („Jak często wykonujesz pracę dla swojej firmy nieodpłatnie poza ustalonym czasem pracy?”) (Rys. 26). Odpowiedzi twierdzącej na to pytanie udzieliło nieco ponad 15% respondentów w Finlandii i około 20% respondentów w Niemczech. W przypadku pytania „Czy często musisz iść na ustępstwa pod względem jakości wykonywanej pracy, aby wywiązać się z narzuconych terminów?” ankietowani nieco częściej odpowiadali twierdząco. Około 20% w Finlandii i 25% w Niemczech i Francji wskazało, że do takich ustępstw są zmuszani często. Aspekt ten można również uznać za istotny wskaźnik świadczący o presji czasu doświadczanej przez pracowników. O tę kwestię zapytaliśmy również bezpośrednio w pytaniu „Jak często czujesz się przytłoczony(-a) pracą lub

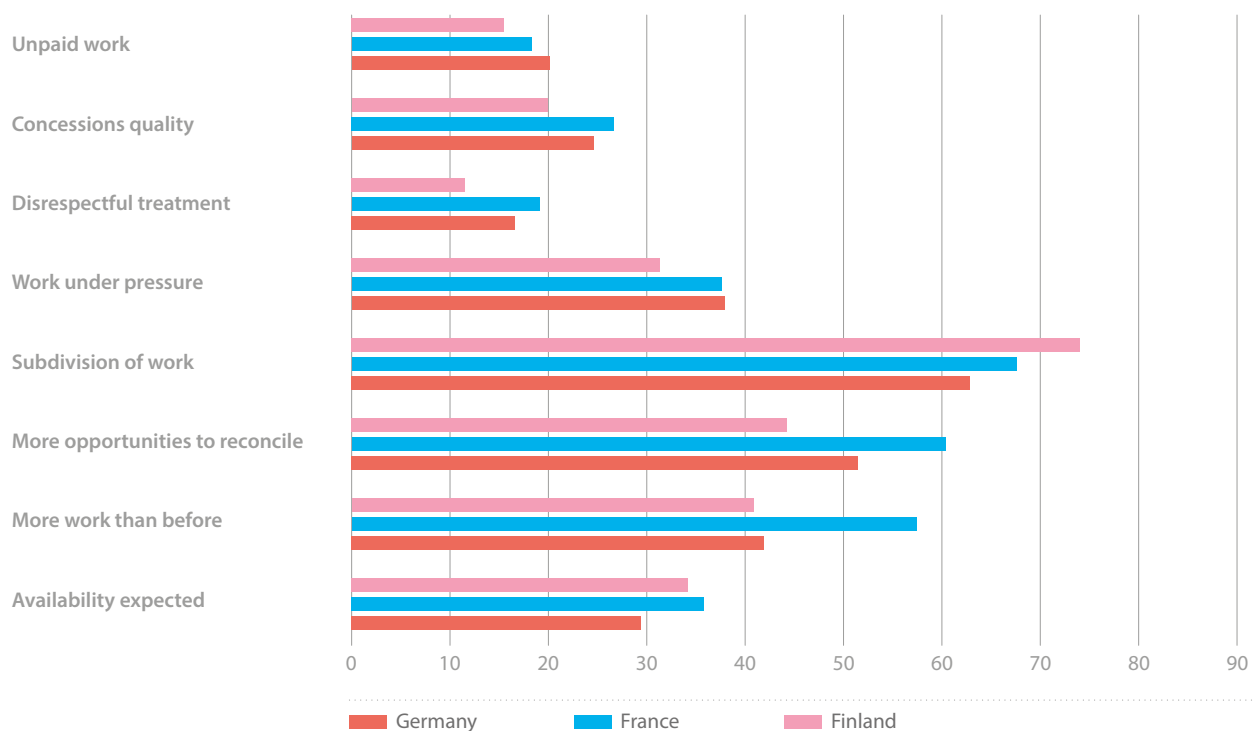
pracujesz pod presją?”. Około jedna trzecia pracowników – nieco mniej w Finlandii, nieco więcej we Francji i w Niemczech – wskazała, że boryka się z tym problemem często lub bardzo często.

W przypadku pytania: „Jak często spotykasz się z protekcjonalnym traktowaniem lub brakiem szacunku ze strony innych osób, takich jak klienci, współpracownicy lub przełożeni, w kontekście wykonywanej pracy?” odsetek odpowiedzi twierdzących był znacznie niższy. Niespełna 12% respondentów w Finlandii i nieco ponad 19% we Francji wskazało, że spotyka się z tym często lub bardzo często. Z kolei wyraźna większość ankietowanych we wszystkich krajach wskazała, że ich praca dzieli się na pomniejsze zadania, a zatem wykonują kilka wzajemnie powiązanych lub całościowych czynności. Zgodziło się z tym 63% respondentów w Niemczech i 74% w Finlandii. Nie sposób jednak ustalić, na ile odpowiedzi te miały na celu po prostu odzwierciedlenie realiów pracowników, a na ile wspomniano o nich w negatywnym kontekście.

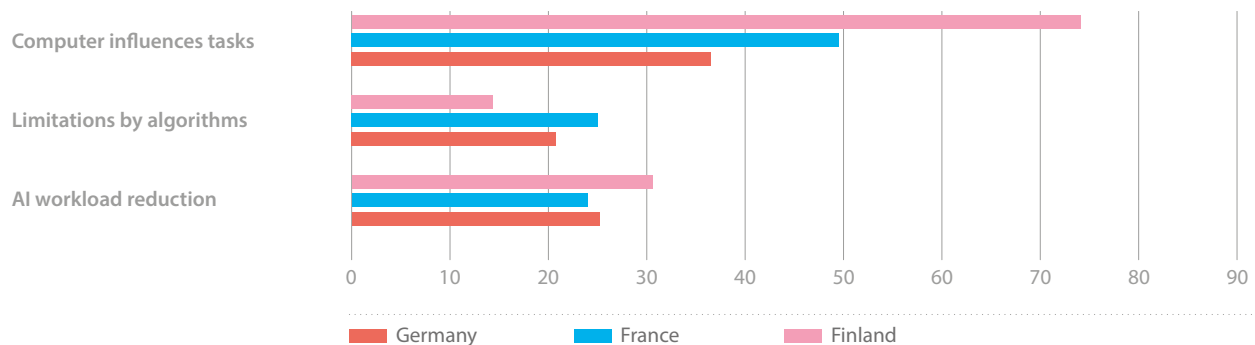
W odniesieniu do stwierdzenia „Chciał(a)bym mieć więcej możliwości godzenia życia zawodowego, życia rodzinnego i czasu wolnego” respondenci byli nieco mniej zgodni, choć również wielu z nich odpowiedziało twierdząco. Z tym stwierdzeniem zgodziło się 44% respondentów w Finlandii, a ponad 60% we Francji. Zdecydowanie kontrastuje to z ogromnie pozytywną oceną równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, wynikającą z analizy danych wtórnych. Może to również wynikać z faktu, że wielu pracowników uważa, iż ma do wykonania coraz więcej pracy. Ze stwierdzeniem „W ciągu ostatnich 12 miesięcy miałem(-am) więcej pracy niż poprzednio w analogicznym okresie” zgodziło się około 40% respondentów w Niemczech i Finlandii, a ponad 57% we Francji – a zatem znacznie ponad połowa ankietowanych.

Wreszcie, w przypadku stwierdzenia: „Generalnie oczekuje się ode mnie dostępności mailowej lub telefonicznej poza normalnymi godzinami pracy” zaobserwowano podobne tendencje. Dostępność ta może potęgować wrażenie, że praca staje się bardziej intensywna, a zarazem przyczyniać się do poczucia, że należałoby zapewnić pracownikom więcej możliwości pod względem godzenia pracy z czasem wolnym. Odpowiedzi respondentów były również bardzo spójne pomiędzy poszczególnymi krajami: około jedna trzecia ankietowanych zgodziła się ze wskazanym stwierdzeniem, przy czym było to nieco mniej ankietowanych w Niemczech, a nieco więcej w Finlandii i we Francji.

RYSUNEK 26: Negatywne stwierdzenia dotyczące pracy i warunków pracy (badanie ankietowe BEREP)



RYSUNEK 27: Stwierdzenia dotyczące skutków cyfryzacji dla pracy (badanie ankietowe BEREP)

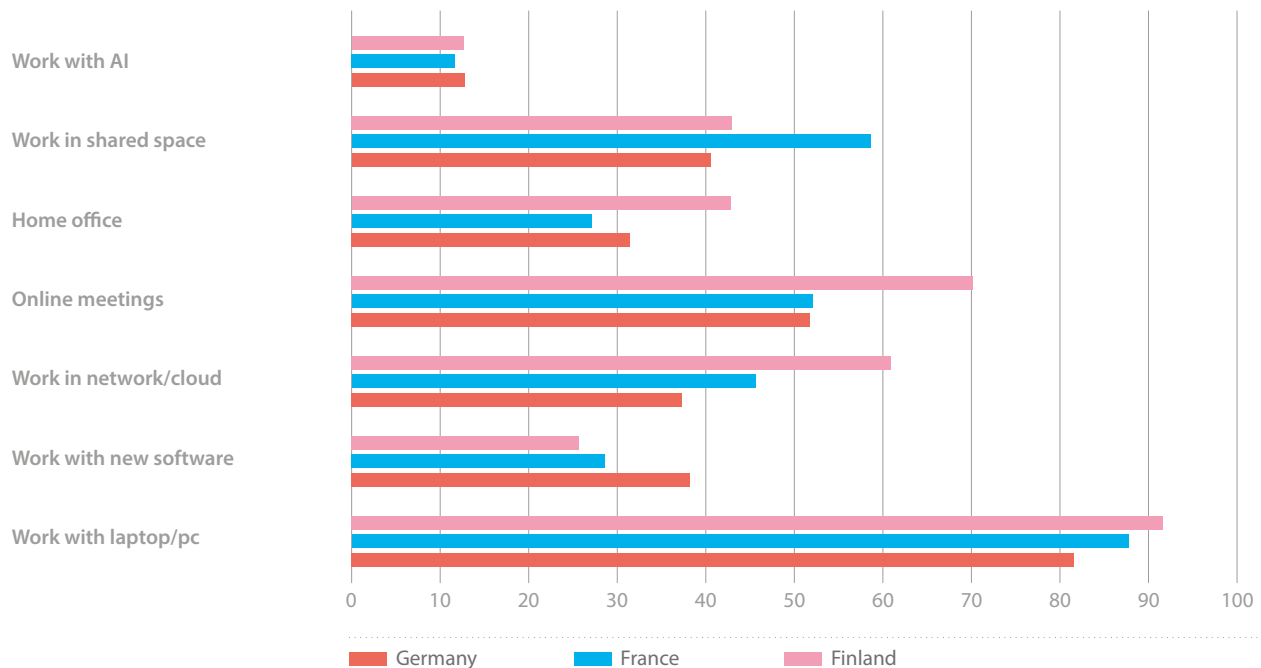


W przeprowadzonym badaniu bardziej szczegółowo przeanalizowaliśmy również kwestie związane ze sprzętem i oprogramowaniem komputerowym. Zapytaliśmy respondentów, jak często muszą wykonywać zadania o charakterze informatycznym. Ponownie połączyliśmy odpowiedzi „często” i „bardzo często” (rys. 28). Częstość pracy przy użyciu laptopa lub komputera stanowi dziś element codzienności większości respondentów ze wszystkich trzech krajów. Dotyczy to w szczególności Finlandii, gdzie wskazało na to niespełna 92% ankietowanych; we Francji było to 88%, a w Niemczech – 82%. W tym kontekście respondenci z Niemiec najczęściej wskazywali konieczność częstej pracy przy użyciu nowego oprogramowania (38%). W pozostałych dwóch krajach odnośne wyniki wynosiły o około 10 punktów procentowych mniej.

Odsetek respondentów korzystających z chmury lub innych sieci był znacząco wyższy, lecz zaobserwowano tu duże różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. Odpowiedź taką wskazało 37% respondentów w Niemczech, natomiast w Finlandii było to niecałe 61%. Podobnie istotne różnice odnotowano w odniesieniu do spotkań odbywanych w środowisku online, z których częściej korzystają pracownicy w Finlandii (70% respondentów), a rzadziej pracownicy we Francji i w Niemczech (po 50%). Jeśli chodzi o częstość pracy zdalnej wynik wśród fińskich respondentów uplasował się na poziomie 43%, znacznie przewyższając odsetek odnotowany w Niemczech (31%) i we Francji (27%).

Z kolei pracę we współdzielonej przestrzeni cyfrowej najczęściej wykonują pracownicy we Francji (niespełna 59% respondentów); w Finlandii (43%) i w Niemczech (40%) odnotowano w tym zakresie znacznie niższe rezultaty. Często korzystanie ze sztucznej inteligencji było wyjątkiem w przypadku wszystkich respondentów, wśród których 12–13% wskazało tę odpowiedź. Niełatwo zatem zrozumieć, dlaczego około jedna czwarta respondentów uznała, że sztuczna inteligencja może przyczynić się do zmniejszenia ich nakładu pracy. Być może pracownicy doszli do takiego wniosku, pomimo że sami rzadko korzystają z tej technologii.

RYSUNEK 28: Częstość pracy z użyciem narzędzi informatycznych (badanie ankietowe BEREP)



Respondentów zapytaliśmy także o ustosunkowanie się do bardziej ogólnych stwierdzeń dotyczących organizacji pracy (rys. 29). Po pierwsze, dotyczyło to „nowszych” sposobów organizacji pracy, takich jak praca oparta na projektach lub elastyczne i sprawne struktury, charakteryzujące się znaczną autonomią pracownika i samodzielną organizacją pracy. Wielu respondentów wykonuje pracę w obu wariantach, które oczywiście mogą się zająć. Istnieją jednak istotne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. W Niemczech niecałe 50% pracowników wykonywało pracę w modelu usprawnionym lub zorientowanym na projekty; we Francji była to około połowa, a w Finlandii około 75–80%.

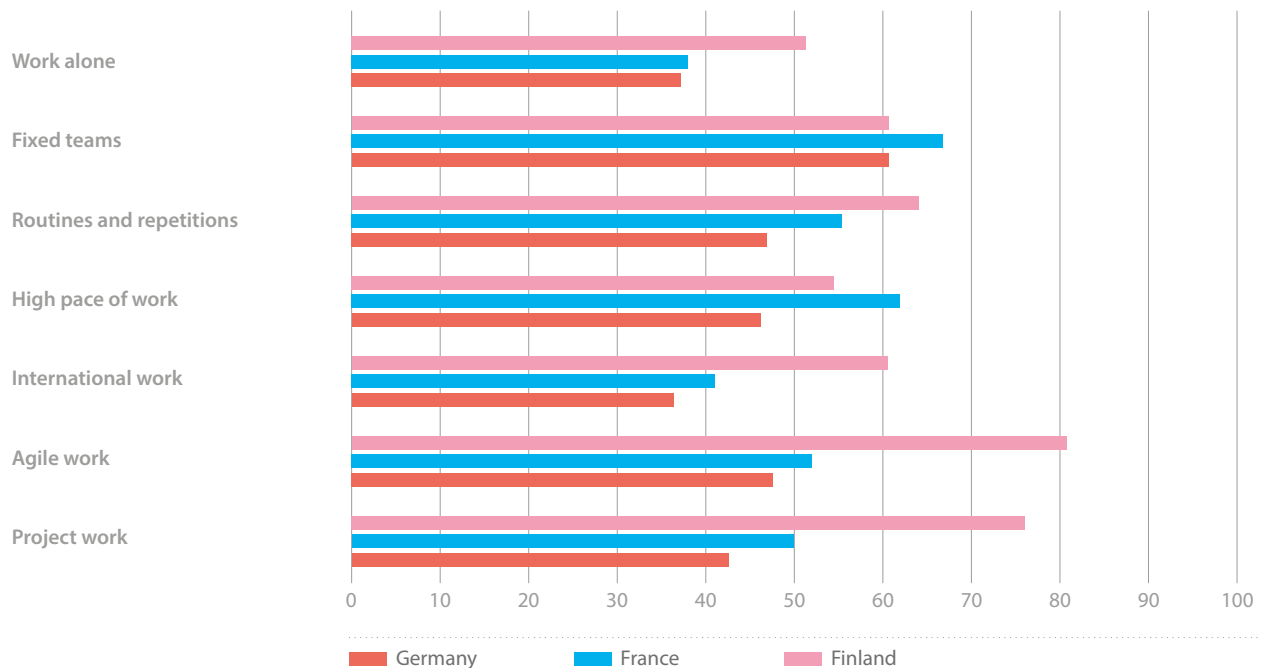
We wszystkich trzech krajach większość respondentów (od 60% do 66%) wykonywała pracę w mieszanych zespołach; częsta reorganizacja zespołów ewidentnie jest zatem nieuniknioną konsekwencją sposobów wykonywania pracy w modelu usprawnionym lub ukierunkowanym na konkretny projekt. Ponadto dla znacznego grona respondentów praca w zespole miała znaczenie drugorzędne – raczej postrzegali oni pracę jako mającą indywidualny charakter. Odpowiedź taką wskazało odpowiednio 37% i 38% pracowników w Niemczech i we Francji, natomiast ponad 50% w Finlandii.

Podobny obraz wyłania się z analizy odpowiedzi na pytanie o wykonywanie pracy w środowisku międzynarodowym; odpowiedzi twierdzącej udzieliło około 36% respondentów w Niemczech i ponad 40% we Francji, a w Finlandii – ponad 60%. Może to wynikać z faktu, że fiński rynek krajowy jest niewielki, zatem koncentracja na współpracy międzynarodowej może być dla fińskich przedsiębiorstw szczególnie istotna w porównaniu z przedsiębiorstwami z Francji lub Niemiec. Jednocześnie odsetek pracowników, których codzienna praca charakteryzuje się rutyną i powtarzalnymi czynnościami, również okazał się najwyższy w Finlandii (około 64%), natomiast niższy we Francji (56%) i w Niemczech (47%).

Doświadczenia związane z szybkim tempem pracy były powszechne we wszystkich rozpatrywanych krajach. Ponad połowa respondentów wskazała tę odpowiedź we Francji (62%) i Finlandii (54%). W Niemczech było to zjawisko nieco mniej powszechne (46% ankietowanych). Jeśli powiązać te

odpowiedzi z (nieco niższymi) wartościami dotyczącymi pracy pod presją czasu, można wysnuć wniosek, że szybkie tempo pracy niekoniecznie musi zawsze prowadzić do poczucia intensywnej presji czasu, lecz z całą pewnością ściśle się z tym wiąże.

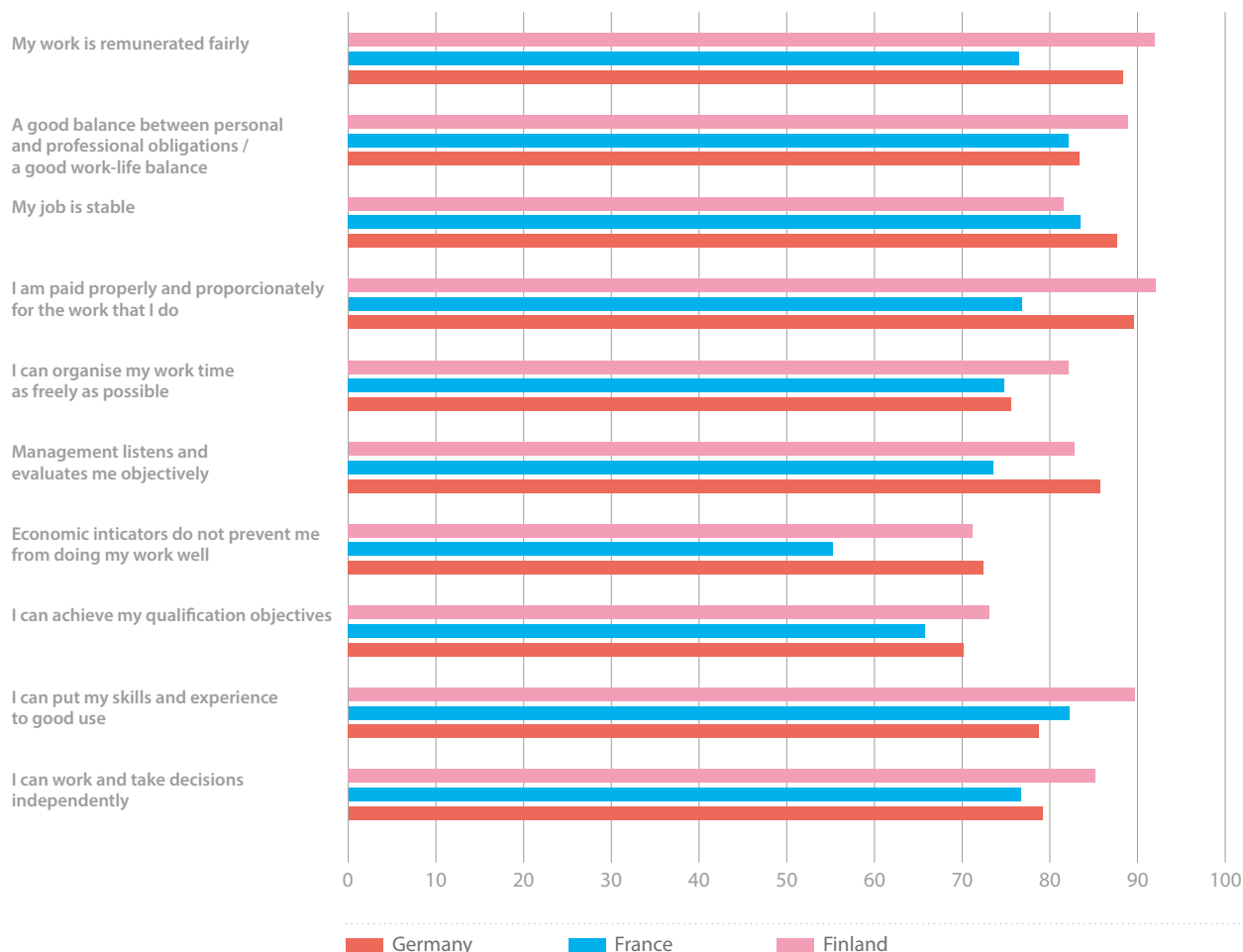
RYSUNEK 29: Stwierdzenia dotyczące organizacji pracy (badanie ankietowe BEREP)



Respondentów zapytaliśmy także o aspekty wykonywanej pracy, które mają dla nich największe znaczenie (rys. 30). Pośród dziesięciu rozpatrywanych aspektów nie znalazł się żaden, którego większość pracowników nie uznałaby za istotny. Najbardziej (niepełna 56% respondentów) pracownicy z Francji wyrażali oczekiwanie, że kondycja finansowa pracodawcy nie powinna uniemożliwiać pracownikom właściwego wykonywania pracy. Niemniej jednak czynnik ten uznało za istotny znacznie ponad 70% respondentów z Finlandii i z Niemiec. Kolejnym oczekiwaniem, z którym zgodziło się mniej niż 75% respondentów (nieco poniżej średniej we wszystkich trzech krajach), była możliwość realizacji założonych przez pracowników celów szkoleniowych.

Jeśli chodzi o wszystkie pozostałe oczekiwania wobec pracy, z poszczególnymi stwierdzeniami zgodziło się mniej więcej 75% respondentów lub więcej. Co najmniej 75% respondentów w poszczególnych krajach oczekuje zatem: a) możliwości niezależnego wykonywania pracy i podejmowania decyzji; b) możliwości właściwego wykorzystania swoich umiejętności i doświadczenia; c) wysłuchania i obiektywnego uznania ze strony kierownictwa; d) możliwości swobodnej organizacji czasu pracy na tyle, na ile to możliwe; e) odpowiedniej wysokości wynagrodzenia proporcjonalnej do wykonywanej pracy; f) stabilności zatrudnienia; g) należytej równowagi pomiędzy obowiązkami osobistymi a zawodowymi; oraz h) sprawiedliwego wynagrodzenia za wykonywaną pracę.

RYSUNEK 30: Istotne aspekty pracy, odsetek odpowiedzi twierdzących w % (badanie ankietowe BEREP)



Powyższe wyniki potwierdzają, a zarazem rozszerzają ustalenia z analizy danych wtórnych, zgodnie z którymi niezależna praca, wykonywanie pracy dobrej jakości, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, autonomia pod względem czasu pracy, sprawiedliwe traktowanie ze strony kierownictwa, stabilność zatrudnienia i godziwe wynagrodzenie stanowią najważniejsze oczekiwania pracowników umysłowych w odniesieniu do warunków pracy. Z drugiej strony jednak należy podkreślić, że nie mają one zastosowania do znacznej liczby pracowników należących tu do mniejszości.

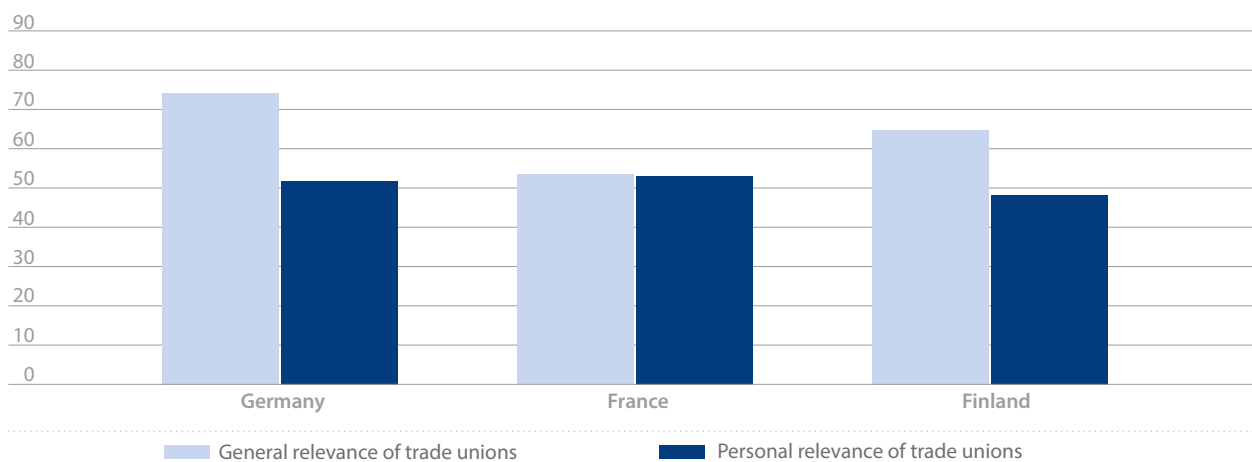
4.5 Związki zawodowe

W tej części przyjrzymy się poglądom pracowników umysłowych na temat związków zawodowych oraz ich oczekiwaniom wobec organizacji związkowych. Rozpocznemy od omówienia ich ogólnych opinii, a następnie przedstawimy oczekiwania wobec związków zawodowych i doświadczenia w kontaktach ze związkami, w tym rodzaje nawiązanego kontaktu, a także czynniki wpływające na decyzje o dołączeniu do związku zawodowego lub wystąpienia z jego szeregów.

4.5.1 Opinie na temat związków zawodowych

Co sądzą pracownicy umysłowi z trzech krajów objętych próbą na temat związków zawodowych? Aby ustalić odpowiedź na to pytanie, w badaniu BEREP przewidziano w pierw pytanie o ogólne znaczenie, jakie związki zawodowe mają dla respondentów jako organizacje reprezentujące interesy pracowników oraz jako organizacje regulujące relacje w sektorze przemysłu, a także o znaczenie, jakie mają one dla osobistych interesów pracownika. .

RYSUNEK 31: Znaczenie związków zawodowych w ujęciu ogólnym i dla interesów poszczególnych osób (badanie ankietowe BEREP))



Największe ogólne znaczenie związków zawodowych („bardzo ważne” lub „ważne”) wskazywali respondenci z Niemiec, gdzie niemal 75% zgodziło się ze stwierdzeniem, że związki zawodowe są „ogólnie ważne”. W Finlandii podobnej odpowiedzi udzieliło 65% respondentów, lecz we Francji było to zaledwie 53% ankietowanych. Sytuacja zdecydowanie różni się, jeśli chodzi o znaczenie przypisywane związkom zawodowym na szczeblu poszczególnych osób. W tym zakresie można było zauważyć stosunkowo równy podział opinii we wszystkich trzech krajach, choć najrzadziej wskazywali na to respondenci z Finlandii (niecałe 49%); w Niemczech i we Francji natomiast ponad 50% pracowników uznało, że związki zawodowe mają znaczenie dla ich konkretnej sytuacji.

Jest to zaskakujące, mając na uwadze, że w Finlandii odsetek respondentów wskazujących na znaczenie związków zawodowych dla ich indywidualnej sytuacji był znacznie niższy od odsetka osób należących do związków zawodowych, podczas gdy we Francji i w Niemczech opinia ta była znacznie bardziej powszechna niż liczebność związków zawodowych wśród ankietowanych objętych próbą. Można z tego wysnuć wniosek, że w tych dwóch ostatnich krajach wysiłki w zakresie organizowania pracowników mogą koncentrować się na puli potencjalnych członków, czyli pracowników, którzy uznają związki zawodowe za istotne, lecz nie należą do ich struktur.

Następnie zadaliśmy kilka bardziej szczegółowych pytań, pragnąc poznać zdanie respondentów na podstawie odpowiedzi na kilka stwierdzeń. Zapytaliśmy respondentów, co przychodzi im do głowy, gdy myślą o związkach zawodowych (rys. 32). Dla uproszczenia podzieliliśmy udzielone odpowiedzi na stwierdzenia o negatywnym i pozytywnym wydźwięku. Odpowiedzi o negatywnym wydźwięku:

- Związki zawodowe mają nieaktualny przekaz.
- W negatywny sposób zwracają na siebie uwagę podczas sporów zbiorowych.
- Nie uważam, aby podejmowane przez nie kwestie miały na mnie wpływ.
- Związki zbyt często uciekają się do strajków.
- Związki wywołują problemy w zakładach pracy.
- Związki najczęściej reprezentują pracowników produkcyjnych.
- Związki zagrażają rozwojowi gospodarczemu.

Odpowiedzi dotyczące nadmiernej aktywności strajkowej i koncentracji na pracownikach fizycznych generalnie pojawiały się najczęściej („zgadzam się” lub „całkowicie się zgadzam”) – w Niemczech wskazało je ponad 40% respondentów, we Francji – ponad 50%, a w Finlandii – niespełna 60%.

Również wśród respondentów z Finlandii (około 50% i więcej) znacznie częściej padały odpowiedzi związane z nieaktualnym przekazem, negatywnym obrazem związków podczas sporów zbiorowych, zagrażaniem rozwojowi i powodowaniem problemów w firmach. Jedynie stwierdzenie dotyczące braku poczucia wpływu problemów podejmowanych przez związki zawodowe podzieliło mniej osób w Finlandii niż w pozostałych dwóch krajach. We Francji oraz w Niemczech z negatywnymi stwierdzeniami zgodziła się jedynie mniejsza część respondentów, choć niekiedy było to niemałe grono. Oznacza to, że większość respondentów z tych krajów nie postrzega związków zawodowych w negatywny sposób.

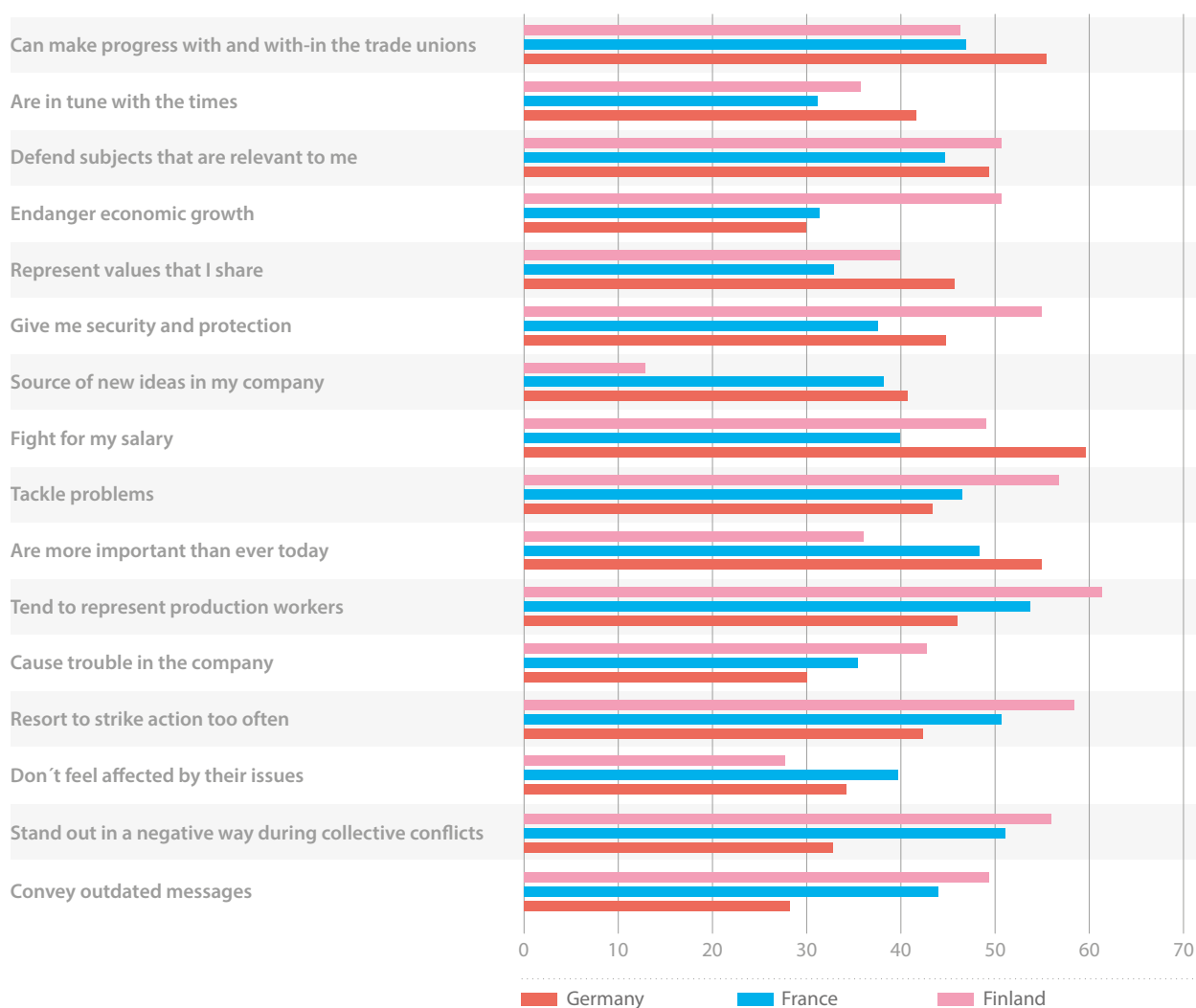
Uczestników badania poproszono również o udzielenie odpowiedzi na stwierdzenia dotyczące związków zawodowych mające wydźwięk pozytywny:

- Związki zawodowe są dziś ważniejsze niż kiedykolwiek dotąd.
- Związki rozwiązują problemy.
- Związki walczą o moje wynagrodzenie.
- Związki są źródłem nowych pomysłów w mojej firmie.
- Związki zapewniają mi ochronę i bezpieczeństwo.
- Związki reprezentują wartości, które podzielam.
- Związki bronią kwestii, które mają dla mnie znaczenie.
- Związki podążają z duchem czasu.
- Możemy poczynić postępy u boku związków zawodowych i w ich ramach.

Odsetek respondentów, którzy zgodzili się z pozytywnymi i negatywnymi stwierdzeniami, był zasadniczo zbliżony. Ze stwierdzeniami dotyczącymi postępu u boku związków zawodowych i w ich ramach,

roli związków zawodowych w walce o wynagrodzenia pracowników oraz obronie kwestii o istotnym znaczeniu zgodziła się około połowa respondentów, przy czym nieco mniej opowiedziało się za ogólnym znaczeniem związków w dzisiejszym świecie oraz ich rolą jako gwarantów bezpieczeństwa i ochrony. Mniej ankietowanych zgodziło się również ze stwierdzeniem dotyczącym aktywnej roli związków jako źródeł nowych pomysłów – odpowiedź tę wskazało zaledwie 13% respondentów w Finlandii, a około 40% w Niemczech.

RYSUNEK 32: Nastawienie wobec związków zawodowych (badanie ankietowe BEREP)

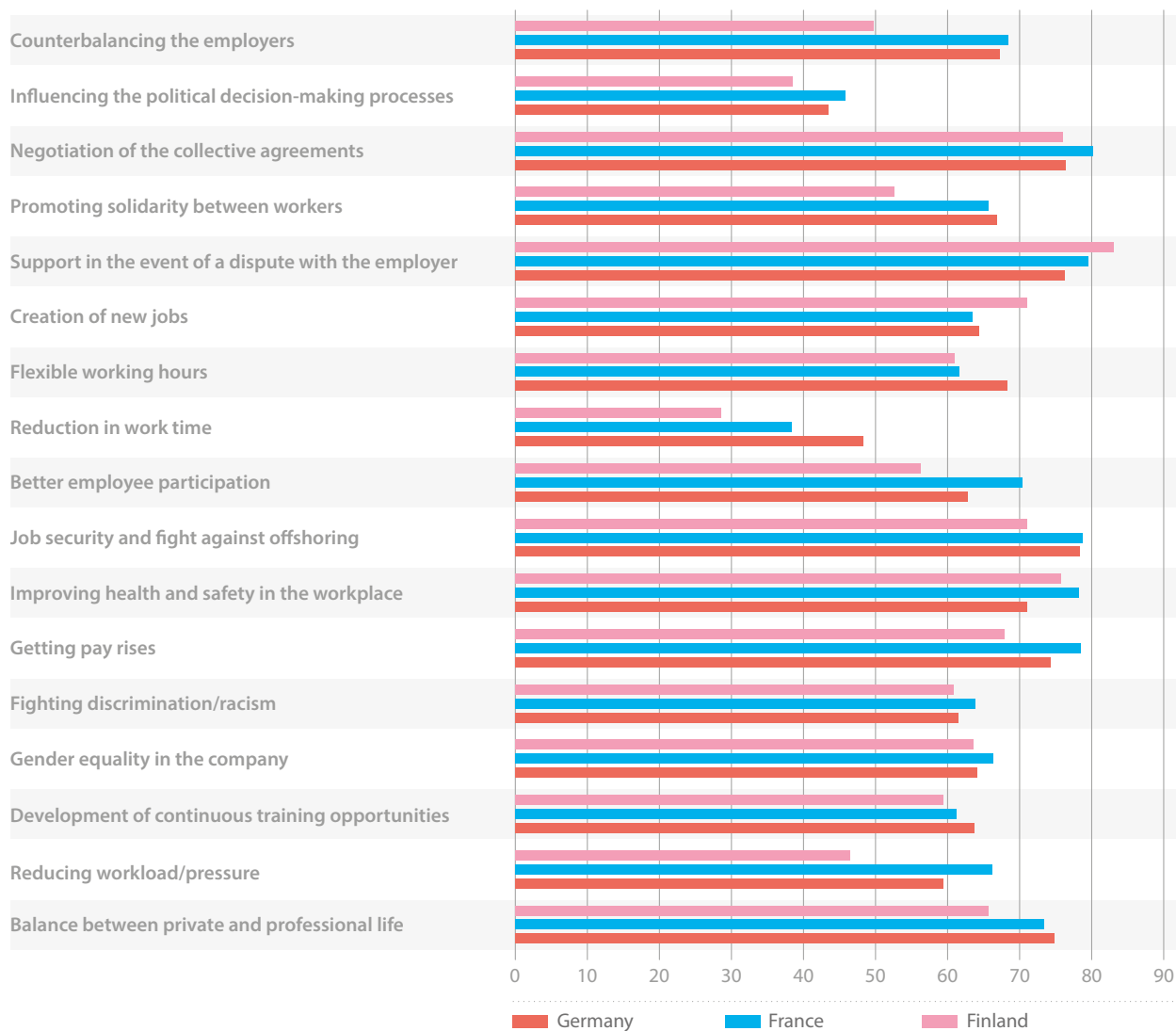


Liczby te kształtują złożony obraz związków zawodowych w oczach pracowników, wskazując zarówno na negatywne, jak i pozytywne odczucia. Jednocześnie we Francji i w Niemczech odsetek odpowiedzi dotyczących odczuć pozytywnych oraz braku zgody ze stwierdzeniami negatywnymi był znacznie wyższy od liczebności związków zawodowych w tych krajach, co sugeruje istnienie potencjalnego grona, na którym związki zawodowe mogą skoncentrować wysiłki organizacyjne. Potencjał w tym zakresie nieco osłabia fakt, że członkowie związków zawodowych częściej wykazywali nastawienie pozytywne, a rzadziej zgodzili się ze stwierdzeniami negatywnymi niż osoby nienależące do związków. Niemniej jednak odsetek ankietowanych, którzy zgodzili się ze stwierdzeniami pozytywnymi i nie zgodzili się ze stwierdzeniami negatywnymi, nadal znacznie przewyższał liczbę członków związków zawodowych w obu krajach.

4.5.2 Zagadnienia poruszane przez związki zawodowe i świadczone przez nie usługi

Jakimi problemami powinny zająć się związki zawodowe z punktu widzenia pracowników umysłowych? W naszym badaniu zapytaliśmy respondentów o szereg kwestii, prosząc o ich ocenę. Co do zasady większość respondentów dużą wagę („bardzo ważne” i „ważne”) przykładała do większości wymienionych zagadnień (rys. 33). Dotyczyło to w szczególności negocjacji układów zbiorowych, udzielania wsparcia w sporach z pracodawcą, tworzenia nowych miejsc pracy, zabiegania o bezpieczeństwo zatrudnienia i zapobiegania przenoszeniu części miejsc pracy za granicę, propagowania bezpieczeństwa i higieny pracy, gwarantowania wzrostu płac, zabiegania o brak dyskryminacji i zapewnienie równości płci, a także propagowania elastycznego czasu pracy i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Za tymi kwestiami opowiedziało się ponad 60%, a w niektórych przypadkach ponad 70% respondentów we wszystkich krajach.

RYSUNEK 33: Problemy, którym związki zawodowe powinny nadać większy priorytet (badanie ankietowe BEREP)



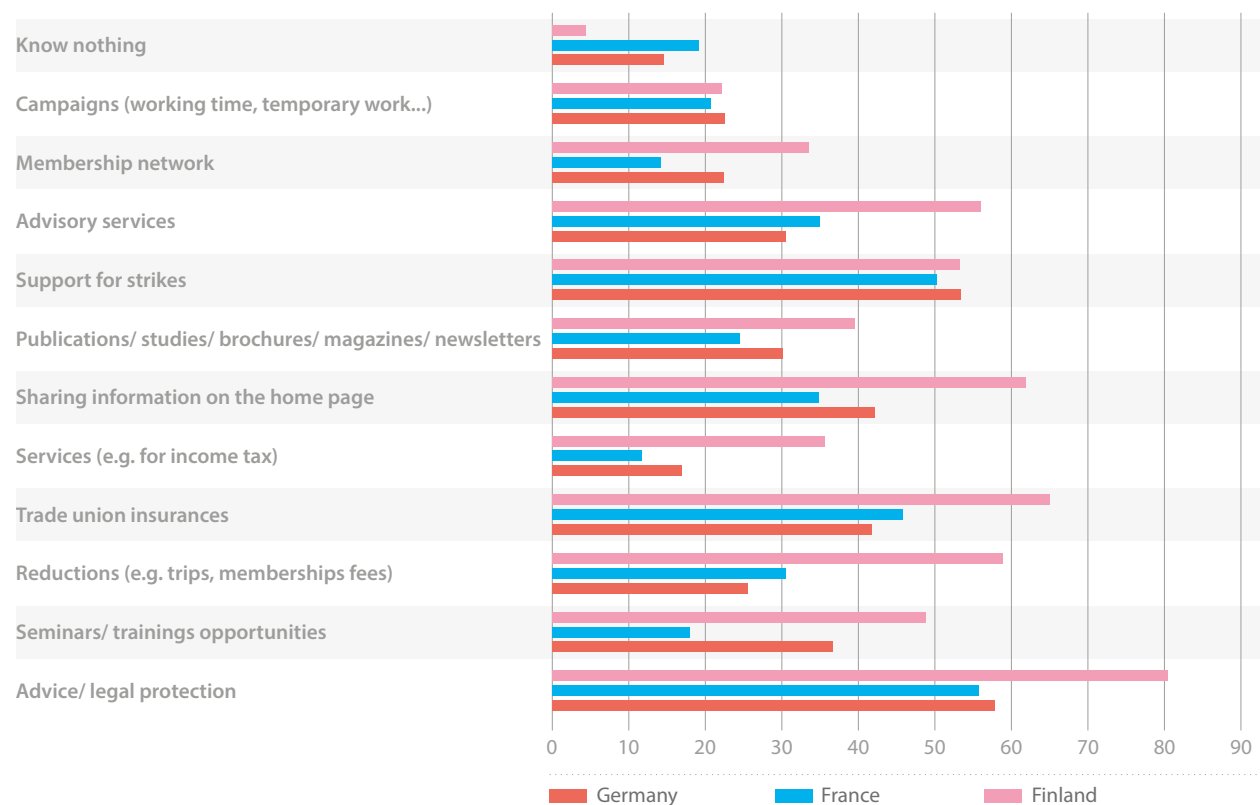
Odpowiedzi respondentów dotyczące propagowania solidarności, zwiększenia uczestnictwa pracowników i promowania możliwości szkoleniowych pojawiały się nieco rzadziej, choć wciąż konsekwentnie wyrażała je większość ankietowanych – wyjątkiem była Finlandia, gdzie z tymi stwierdzeniami zgodziło się mniej respondentów. Zadanie polegające na ograniczeniu obciążenia pracą uznano za istotne większość respondentów w Niemczech i we Francji, lecz nie w Finlandii. Z drugiej strony w żadnym z rozpatrywanych krajów większość pracowników nie opowiedziała się za rolą związków zawodowych w odniesieniu do skrócenia czasu pracy i wywierania politycznego nacisku.

Odpowiedzi różniły się nieco (choć nieznacznie) w zależności od wieku ankietowanych – młodsze grupy respondentów bardziej zdecydowanie zgadzały się ze stwierdzeniami dotyczącymi podejmowania przez związki zawodowe takich kwestii jak skrócenie czasu pracy lub zapewnienie równości płci. Oczekiwania członków związków zawodowych generalnie były wyższe od oczekiwań osób nienależących do związków; ich członkowie oczekują również od związków osiągnięcia pozytywnych rezultatów w zakresie podejmowanych problemów. Osoby nienależące do związków również wyrażały wysokie oczekiwania, ponieważ nie podjęły jeszcze decyzji o dołączeniu do związku.

4.5.3 Oferta związków zawodowych i kontakt ze związkami zawodowymi

Czy pracownicy umysłowi wiedzą, jakie usługi oferują związki zawodowe? Na rys. 34 przedstawiono wykaz usług znanych respondentom przynajmniej ze słyszenia; nie jest to wykaz usług faktycznie świadczonych przez związki zawodowe ani ranking jakości tych usług. We wszystkich trzech krajach objętych badaniem najbardziej znanymi usługami były porady prawne oraz wsparcie udzielane przez związki na rzecz ich członków. Wielu respondentów wskazywało również na ubezpieczenia związane z przynależnością do związków zawodowych, wsparcie podczas sporów branżowych oraz inne usługi doradcze.

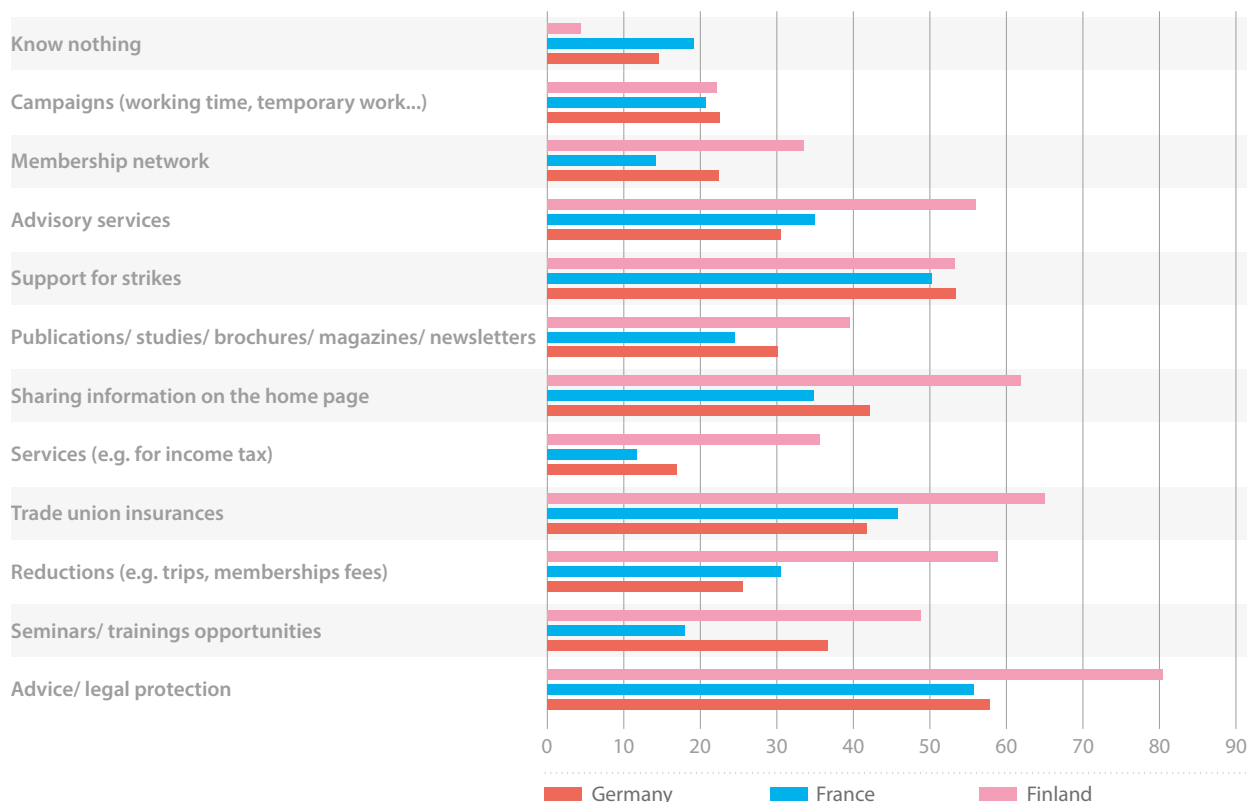
RYSUNEK 34: Znajomość usług i wsparcia związków zawodowych, poziom znajomości wśród respondentów w % (badanie ankietowe BEREP)



Od jednej trzeciej (Francja) do dwóch trzecich (Finlandia) respondentów wskazywało również informacje udzielane przez związki zawodowe na ich stronach internetowych, lecz o wiele rzadziej wspomniano o publikacjach pisemnych – wiedzę na ich temat posiadało od 15% do niespełna 40% ankietowanych. Warto zauważyć, że we Francji niemal 20% respondentów nie miało wiedzy na temat żadnych usług świadczonych przez związki zawodowe. Odsetek ten był również dosyć wysoki w Niemczech (niecałe 15% ankietowanych), podczas gdy w Finlandii podobnej odpowiedzi udzieliło mniej niż 5% osób. W zakresie niemal wszystkich kwestii poziom znajomości usług związków zawodowych w Finlandii okazał się znacznie wyższy. Może to wynikać z większego uzwiązkowienia pracowników umysłowych w Finlandii, większej obecności związków w zakładach pracy lub bardziej aktywnego prowadzenia polityki informacyjnej przez centrale związków.

Które z tych usług respondenci postrzegają jako atrakcyjne dla nich samych? W tej kwestii zdecydowanie najczęściej wskazywano na ochronę prawną oraz indywidualne doradztwo w zakresie umów o pracę – odpowiedzi takich udzieliło ponad 50% respondentów we wszystkich trzech krajach (rys. 35). Nieco rzadziej wskazywano na ubezpieczenie oferowane przez związki zawodowe w odniesieniu do wypadków podczas pracy, renty z tytułu niezdolności do pracy lub zasiłki dla bezrobotnych, informacje na stronach internetowych związków, poradnictwo zawodowe, kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy lub podobne, a także wsparcie podczas strajków, a zatem potencjał organizacyjny jako usługa.

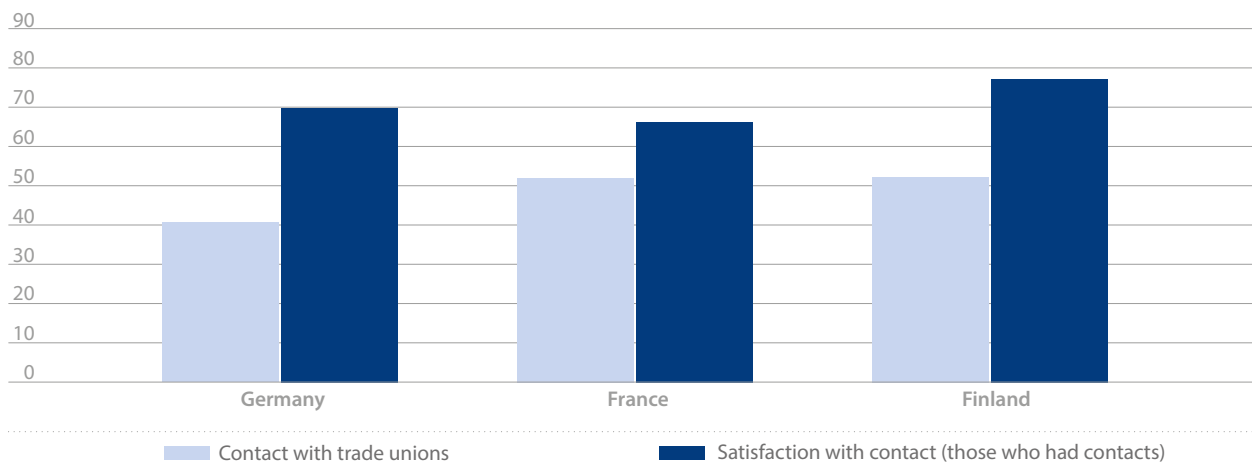
RYSUNEK 35: Atrakcyjność usług i wsparcia związków zawodowych (badanie ankietowe BEREP)



Wszystkie inne kwestie wymienione w kwestionariuszu generalnie wskazała mniejsza grupa respondentów. Jeśli chodzi o atrakcyjność usług związków zawodowych ocena respondentów z Finlandii była również bardziej pozytywna w niektórych obszarach w porównaniu z pozostałymi dwoma krajami. Nie dotyczy to jednak wszystkich uwzględnionych zagadnień, a różnice pomiędzy poszczególnymi krajami są mniej widoczne niż w przypadku ogólnej wiedzy na temat ich istnienia. Odpowiedzi dotyczące atrakcyjności usług związków zawodowych były znacznie bardziej zbliżone.

Oprócz znajomości usług związków zawodowych w badaniu istotne znaczenie ma również ewentualny kontakt ze związkami zawodowymi oraz sposób nawiązania takiego kontaktu, jak również to, czy odgrywa to jakąś rolę pod względem możliwości oceny wspomnianych usług. Z rys. 36 wynika, że odsetek pracowników, którzy mieli kontakt ze związkami zawodowymi, znacznie różni się w zależności od kraju. Podczas gdy znacznie ponad 50% respondentów w Finlandii i we Francji miało kontakt ze związkami, w Niemczech podobną odpowiedź wskazało niespełna 41% ankietowanych. Różnica ta może wynikać z faktu, że w Niemczech pierwszym punktem kontaktowym w przypadku problemów lub incydentów w zakładzie pracy nie są związki zawodowe, lecz rady zakładowe, które respondenci mogą niekoniecznie kojarzyć ze związkami zawodowymi. Tak czy inaczej, większość pracowników umysłowych, którzy mieli kontakt ze związkami, była zadowolona zarówno z samego kontaktu, jak i z jego efektów. Poziom satysfakcji był największy w Finlandii, gdzie zadowolenie wyraziło ponad 75% respondentów.

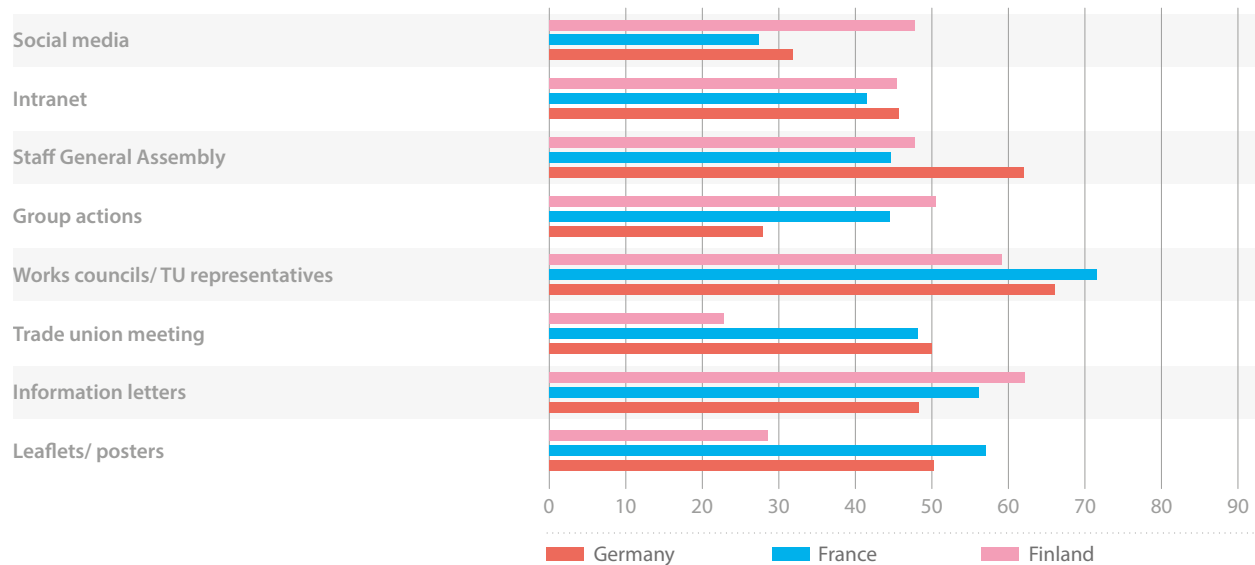
RYSUNEK 36: Kontakt ze związkami zawodowymi i poziom satysfakcji (badanie ankietowe BEREP)



Obecność związków zawodowych w przedsiębiorstwach i zakładach pracy przybiera różne formy. Fizyczna obecność może oznaczać obecność przedstawicieli związków lub rad zakładowych, walne zgromadzenia związków zawodowych, obecność związków na spotkaniach ogółu pracowników lub działania podejmowane przez sekcje związków zawodowych. Obecność pisemna i wizualna przybiera formę pism informacyjnych lub broszur i plakatów. Istnieją również formy obecności elektronicznej, w tym informacje lub komunikaty związków zawodowych rozpowszechniane za pośrednictwem mediów społecznościowych lub intranetów firm.

Jak widać na rys. 37, fizyczna obecność przedstawicieli związków zawodowych lub rad zakładowych jest najbardziej rozpowszechnioną formą obecności związkowej – wskazało ją od 60% do 70% respondentów we wszystkich krajach objętych badaniem. Niespełna połowa respondentów (lub nieco więcej w Niemczech) wskazała również na obecność związków zawodowych podczas spotkań ogółu pracowników. To samo, z wyjątkiem Finlandii, dotyczy posiedzeń związków zawodowych oraz, z wyjątkiem Niemiec, działań zbiorowych podejmowanych przez związki. Tradycyjna obecność pisemna za pośrednictwem pism, broszur i plakatów wciąż utrzymuje się na solidnym poziomie, przy czym można tu zauważyć pewne różnice krajowe, na przykład różnice pod względem znaczenia obu form obecności w Niemczech i Finlandii. Na obecność związków zawodowych w Internecie wskazało 40–60% respondentów ze wszystkich trzech krajów, przy czym obecność związków w mediach społecznościowych była znacznie bardziej powszechna w Finlandii niż we Francji lub w Niemczech.

RYSUNEK 37: Obecność związków zawodowych w zakładach (badanie ankietowe BEREP)

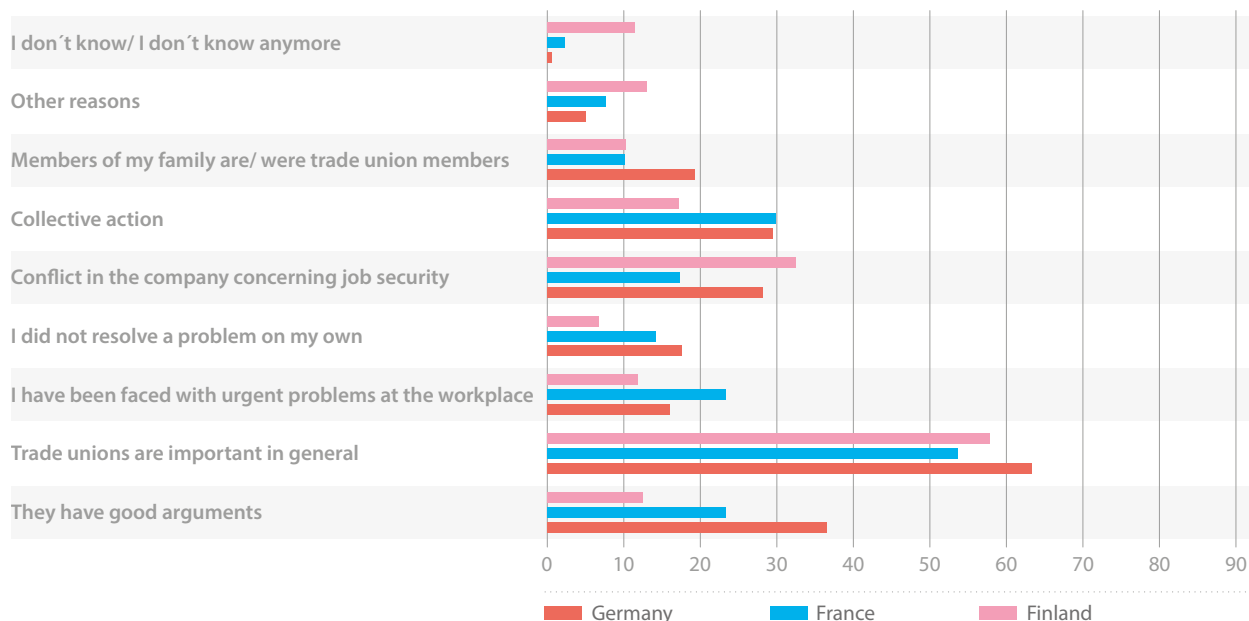


4.5.4 Decyzje o wstąpieniu do związku

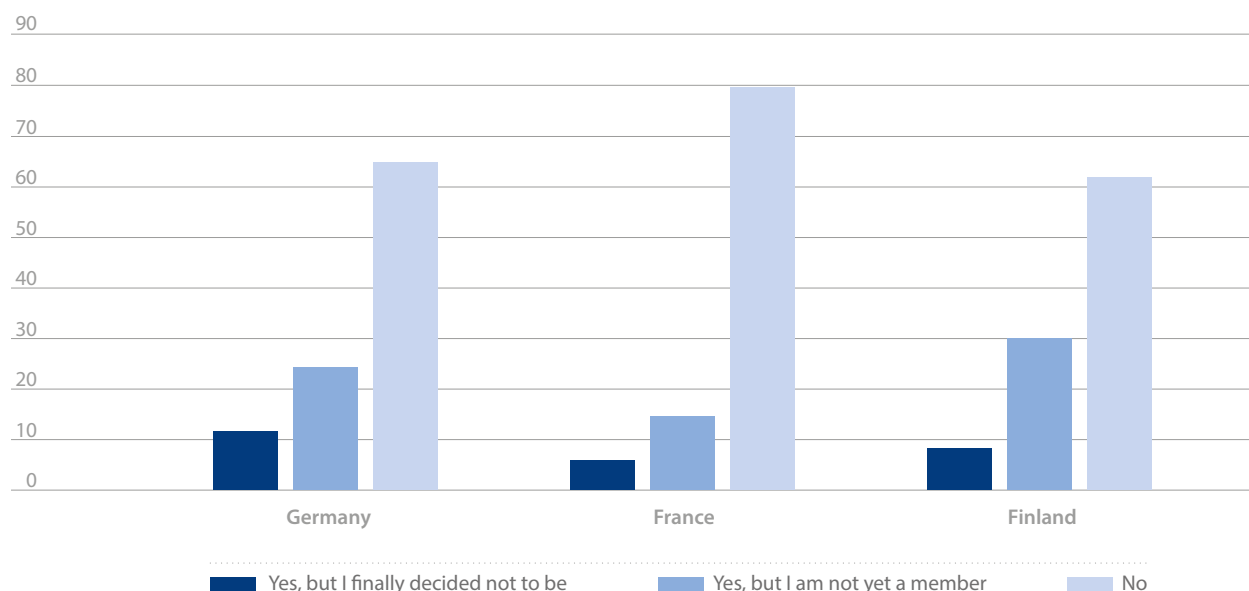
Co skłania pracowników umysłowych z sektora produkcji do dołączenia do związku zawodowego? Jakie podają argumenty przemawiające za podjęciem takiej decyzji? Według ustaleń poczynionych w ramach naszego badania najczęstszą przyczyną skłaniającą pracowników umysłowych do dołączenia do związku zawodowego jest ogólne znaczenie związków (rys. 38). We wszystkich trzech krajach znacznie ponad 50% pracowników (najwięcej w Niemczech) wskazało tę odpowiedź jako przyczynę leżącą u podstaw podjętej decyzji. Łącznie ponad 20% respondentów wskazało trzy inne przesłanki, przy czym w co najmniej dwóch krajach odpowiedzi te podawało nawet więcej ankietowanych: przekonująca argumentacja ze strony związków zawodowych (respondenci z Francji, a zwłaszcza z Niemiec); spory w firmie dotyczące bezpieczeństwa zatrudnienia (respondenci z Finlandii i Niemiec); oraz spory związane z rokowaniami zbiorowymi (respondenci z Francji i Niemiec). W poszczególnych krajach około 20% respondentów wskazało również na znaczenie innych czynników warunkujących ich decyzje. Były to między innymi indywidualne problemy wymagające pilnej reakcji w zakładzie pracy (Francja) lub rodzinne tradycje związane z przynależnością do związków oraz niezdolność do samodzielnego rozwiązania problemu związanego z pracą (Niemcy). Co ciekawe, niemal 12% respondentów w Finlandii nie potrafiło przypomnieć sobie, co skłoniło ich do dołączenia do związku.

Pośród pracowników nienależących do związków wielu respondentów w każdym z rozpatrywanych krajów nie zastanawiała się jeszcze nad dołączeniem do związku zawodowego (rys. 39). W Niemczech i Finlandii było to znacznie powyżej 60% ankietowanych, a niespełna 80% we Francji. Niemniej jednak, pośród osób, które rozważały już taką możliwość, odsetek osób, które zasadniczo zdecydowały się dołączyć do związku, ale jeszcze tego nie dokonały, był znacznie wyższy niż odsetek osób, które podjęły decyzję przeciwną; we Francji było to nieco ponad 14% ankietowanych, a w Finlandii – około 30%. Sugeruje to istnienie pewnego potencjału w zakresie rekrutacji nowych członków. Choć organizowanie pracowników, którzy nie zdecydowali się na dołączenie do związku, może być trudne, osoby, które postanowiły dołączyć, lecz jeszcze tego nie dokonały, mogą stanowić podstawową grupę docelową inicjatyw związanych z organizowaniem, ponieważ psychologicznie podjęły one już pewien krok w kierunku członkostwa. Ponadto osoby, które nie rozważały jeszcze przynależności do związku, wciąż mogą być pozytywnie nastawione wobec związków i co najmniej wykazywać otwartość co do rozważenia takiej decyzji.

RYSUNEK 38: Argumenty przemawiające za wstąpieniem do związku zawodowego (badanie ankietowe BEREP)



RYSUNEK 39: Rozważanie przynależności do związku (tylko osoby niezrzeszone w związkach) (badanie ankietowe BEREP)

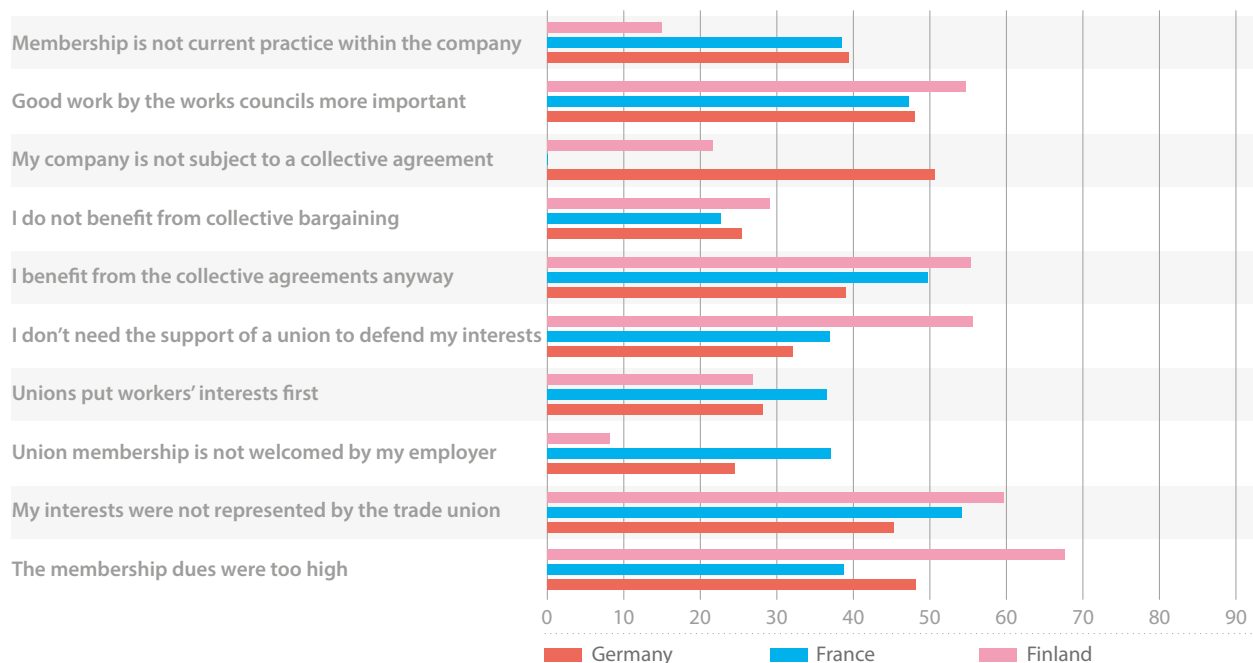


Przyjrzelismy się także przyczynom, które skłoniły respondentów do wystąpienia ze związku zawodowego (rys. 40, na podstawie odpowiedzi „ważne” i „bardzo ważne”). W porównaniu sytuacji w poszczególnych krajach na uwagę zasługują cztery przyczyny, z których każdą wskazało co najmniej 40% respondentów we wszystkich krajach. Były to następujące kwestie:

- Rady zakładowe postrzegano jako bardziej istotne pod względem reprezentacji interesów jednostki niż związki zawodowe.
- Pracownicy, tak czy inaczej, korzystają z efektów układów zbiorowych, nawet jeżeli nie należą do związków.
- Związki zawodowe zupełnie nie reprezentują interesów danej osoby.
- Opłaty członkowskie są zbyt wysokie (argument ten był szczególnie powszechny w Finlandii).

W poszczególnych krajach istnieją również inne ważniejsze powody. W Niemczech i we Francji respondenci wskazywali na przykład, że w ich zakładach pracy nie ma zwyczaju członkostwa w związkach zawodowych – odpowiedź taką podało niespełna 40% ankietowanych w każdym przypadku. W Niemczech często padał również argument, że skoro dany pracodawca nie podlega żadnym układom zbiorowym, nie można postrzegać związków zawodowych jako podmiotów odpowiedzialnych za to świadczenie – zgodziło się z tym 50% respondentów. Z kolei w Finlandii często argumentowano, że wsparcie związków zawodowych nie jest konieczne do realizowania własnych interesów – pogląd ten podzielało również wielu respondentów z Niemiec oraz Francji. We Francji pewnym poparciem cieszyła się również teza, zgodnie z którą związki zawodowe reprezentują bardziej interesy pracowników fizycznych, a przynależność do związków jest krytycznie postrzegana przez pracodawców lub kierownictwo.

RYSUNEK 40: Powody rezygnacji z członkostwa w związkach zawodowych (badanie ankietowe BEREP)



5. Praktyki związków zawodowych związane z reprezentacją interesów i organizowaniem pracowników umysłowych

5.1 Celi i organizacja warsztatów prowadzonych przez związki zawodowe

W tej części przeanalizujemy sposoby reprezentacji pracowników umysłowych przez związki zawodowe oraz ich strategie w zakresie mobilizowania i organizowania tej grupy pracowników. Analiza opiera się na kilku warsztatach internetowych przeprowadzonych z udziałem ekspertów ze związków zawodowych z działów zajmujących się pracownikami umysłowymi i ich organizowaniem w związkach zrzeszonych w IndustriAll Europe. Chociaż warsztaty odbyły się we wszystkich ośmiu krajach objętych badaniem, na etapie przygotowywania niniejszego sprawozdania dostępne były końcowe dane dotyczące jedynie sześciu z nich – warsztatów zorganizowanych w Finlandii, we Francji, w Niemczech, Polsce, Rumunii oraz Hiszpanii. W Szwecji i Irlandii organizacja warsztatów była możliwa dopiero niedawno, a w związku z tym na etapie sporządzania niniejszego dokumentu nie były jeszcze dostępne ich transkrypcje, dlatego nie można ich było uwzględnić w analizie.

W każdym kraju zorganizowano jedną sesję warsztatową z udziałem ekspertów z co najmniej jednego miejscowego związku zawodowego, w zależności od struktury poszczególnych związków i dostępności ekspertów. W warsztatach uczestniczyło przeważnie od trzech do siedmiu ekspertów ze związków zawodowych. Każda sesja warsztatowa trwała od trzech i pół do czterech godzin oraz obejmowała jedną lub dwie krótkie przerwy (tabela 7).

TABELA 7: Warsztaty z udziałem ekspertów – uczestniczące związki zawodowe

	Finlandia	Francja	Niemcy	Irlandia	Polska	Rumunia	Hiszpania	Szwecja
Związki zawodowe	2 STTK (PRO) Akava (TEK)	2 CFE-CGC CGT	2 IG BCE IG Metall	1 SIPTU	1 OPZZ	1 IndustriAll- BNS	1 UGT	1 Unionen (TCO)
Liczba ekspertów	4	3	7	6	4	3	3	4

Warsztaty koncentrowały się na czterech głównych zagadnieniach: strukturze związków zawodowych i znaczeniu reprezentacji pracowników umysłowych; nastawieniu pracowników umysłowych wobec pracy i warunków pracy oraz ostatnio występujących problemach według ekspertów; nastawieniu i oczekiwaniach pracowników umysłowych wobec związków zawodowych oraz reakcji związków; a także strategiach i praktykach w zakresie organizowania pracowników umysłowych wypracowanych przez związki. Zagadnienia te omówimy w kolejnych podrozdziałach.

5.2 Struktury i cele związków zawodowych

Struktury związków zawodowych w ośmiu rozpatrywanych krajach można podzielić na trzy kategorie: związki zawodowe skupiające przedstawicieli określonych zawodów, obejmujące szerszy zakres sektorów, występujące w Finlandii, Francji i Szwecji; związki zawodowe o charakterze ogólnym lub politycznym,

których struktura obejmuje wiele branż, występujące we Francji, w Irlandii, Polsce, Rumunii i Hiszpanii; oraz branżowe związki zawodowe występujące w Niemczech.

We wszystkich krajach, oprócz Niemiec, związki zawodowe są obecne na szczeblu przedsiębiorstw i zakładów pracy jako *podmioty prowadzące negocjacje* (tabela 8). W Irlandii, Polsce i Rumunii rokowania zbiorowe odbywają się wyłącznie na szczeblu przedsiębiorstw. W Polsce rokowania zbiorowe na szczeblu krajowym lub branżowym nigdy nie utrwały się po nastaniu gospodarki rynkowej w latach 90., natomiast w Irlandii i Rumunii (w obu przypadkach na początku ubiegłego dziesięciolecia) rokowania te zlikwidowano w następstwie zakończenia stosunków trójstronnych (Irlandia) i wprowadzenia narzuconych przez państwo reform neoliberalnych (Rumunia).

W Hiszpanii i we Francji rokowania zbiorowe na szczeblu przedsiębiorstw są powszechnym zjawiskiem w dużych przedsiębiorstwach. W Finlandii i Szwecji rokowania zbiorowe mają miejsce na szczeblu sektorowym oddzielnie w odniesieniu do pracowników fizycznych, umysłowych i absolwentów szkół wyższych oraz kierowników – model ten wyznacza ramy dodatkowych rokowań na szczeblu przedsiębiorstwa w odniesieniu do rozkładu ogólnie uzgodnionego wzrostu płac oraz innych zagadnień. We wszystkich tych krajach można zaobserwować pewien wspólny element: kiedy negocjacje odbywają się na szczeblu zakładu pracy, odpowiedzialność za ich przeprowadzenie ponoszą sekcje związków zawodowych wyłonione w drodze wyborów w zakładzie. Rady zakładowe, które funkcjonują w Hiszpanii i we Francji, nie uczestniczą w rokowaniach zbiorowych; ich rola ogranicza się jedynie do udzielania informacji oraz konsultacji (tabela 8).

TABELA 8: Struktury związków zawodowych i znaczenie pracowników umysłowych

	Struktury związków zawodowych	Cele i założenia organizowania pracowników umysłowych
Finlandia	Związki zawodowe skupiające przedstawicieli określonych zawodów: Pracownicy umysłowi – specjaliści i kadra kierownicza Odrębne układy zbiorowe Konkurencja na szczeblu związków zawodowych Sekcje związków zawodowych	Organizowanie w odniesieniu do istotnych kwestii Organizowanie w odniesieniu do budżetu
Francja	Związki zawodowe o charakterze politycznym Konkurencja na szczeblu związków zawodowych Sekcje związków zawodowych System gandawski	Ogólne cele Sukces w wyborach w zakładzie pracy – reprezentatywny charakter
Niemcy	Branżowe związki zawodowe Konkurencja na szczeblu związków zawodowych Sekcje związków zawodowych w większych przedsiębiorstwach Rady zakładowe	Organizowanie w odniesieniu do istotnych kwestii Dział odpowiedzialny za organizowanie Cele organizowania
Irlandia	Ogólny związek zawodowy (wiele branż) Konkurencja na szczeblu związków zawodowych Sekcje związków zawodowych	Organizowanie w odniesieniu do istotnych kwestii Dział odpowiedzialny za organizowanie
Polska	Związki zawodowe o charakterze politycznym Związki zawodowe na szczeblu przedsiębiorstw Konkurencja na szczeblu związków zawodowych	Brak konkretnych celów
Rumunia	Związek zawodowy o charakterze politycznym Związki zawodowe na szczeblu przedsiębiorstw Konkurencja na szczeblu związków zawodowych	Brak konkretnych celów

	Struktury związków zawodowych	Cele i założenia organizowania pracowników umysłowych
Hiszpania	Związki zawodowe o charakterze politycznym Konkurencja na szczeblu związków zawodowych Sekcje związków zawodowych	Sukces w wyborach związku zawodowego w zakładzie pracy – reprezentatywny charakter Brak definitywnych celów – zwiększanie członkostwa
Sweden	Związki zawodowe skupiające przedstawicieli określonych zawodów: Pracownicy umysłowi – specjaliści i kadra kierownicza Odrębne układy zbiorowe Sekcje związków zawodowych Konkurencja na szczeblu związków zawodowych System gandawski	Organizowanie w odniesieniu do istotnych kwestii Utrzymanie i aktywizacja członków Dział marketingu

W przypadku większości form aktywności związkowej, z wyjątkiem związków skupiających przedstawicieli określonych zawodów, pracownicy umysłowi są reprezentowani łącznie z pracownikami fizycznymi. Ze względu na ograniczone zasoby nie istnieją odrębne struktury organizacyjne adresowane do pracowników umysłowych w związkach zawodowych na szczeblu przedsiębiorstw w Polsce i Rumunii; nie istnieją również odrębne działy w stowarzyszeniach parasolowych zorganizowanych w poszczególnych sektorach. Sytuacja różni się w krajach, w których struktury związków zawodowych są bardziej scentralizowane, w którym to przypadku istnieją różne formy reprezentacji interesów pracowników umysłowych. Na przykład w Hiszpanii związek zawodowy UGT powołał stowarzyszenie zrzeszające techników oraz innych pracowników umysłowych.

Tak, posiadamy stowarzyszenie skupiające techników oraz, oczywiście, pracowników umysłowych, którzy mają zupełnie inne potrzeby. Rozwiązanie takie powstało już w 198 roku. UGT to jedyny związek zawodowy posiadający taką strukturę. (Warsztaty, Hiszpania)

W przypadku obu związków zawodowych z Niemiec za reprezentację pracowników umysłowych odpowiadają zarówno członek komitetu wykonawczego, jak i działy zajmujące się polityką związku na szczeblu przedsiębiorstwa; obie te struktury znajdują się w centrali związku. Istnieją również rozwiązania na rzecz reprezentacji pracowników umysłowych na szczeblu regionalnym lub lokalnym w postaci komitetów adresowanych do pracowników umysłowych, w których dobrowolnie mogą angażować się zarówno zawodowi przedstawiciele pracujący w pełnym wymiarze czasu pracy, jak i działacze, na przykład członkowie rad zakładowych. Struktury te są jednak raczej stare i charakteryzują się rozdrobnieniem; obecnie funkcjonują jedynie w niektórych regionach i w różnym stopniu.

Różni się to natomiast od sytuacji w Finlandii, Szwecji oraz Francji, gdzie (choć w różnych formach) związki zawodowe posiadają struktury organizacyjne ukierunkowane wyłącznie na pracowników umysłowych. We Francji związek zawodowy CGC organizuje pracowników umysłowych, począwszy od techników aż po kierownictwo wyższego szczebla („cadres”).

CGC to związek zawodowy adresowany do konkretnych kategorii pracowników. W związku z tym nie reprezentujemy pracowników fizycznych, a jedynie kierowników w najszerszym tego słowa znaczeniu: „colleges” drugiego i trzeciego stopnia. Stopień pierwszy obejmuje pracowników fizycznych, drugi – techników i inżynierów, a trzeci – kadre kierowniczą. Reprezentujemy pracowników należących do „colleges” drugiego i trzeciego stopnia, a zatem techników, inżynierów, kierowników i kierowników wyższego szczebla. Organizujemy wszystkich, z wyjątkiem pracowników fizycznych. Mamy członków należących do pierwszej kategorii, lecz nie mogą oni kandydować w wyborach dotyczących sprawowania funkcji delegacyjnych; mogą jednak dołączyć do związku. (Warsztaty, Francja)

Niemniej jednak w wyniku przyjętego podejścia CGC zaczął tym samym konkurować z innymi związkami zawodowymi, które nie są zorientowane na określone zawody, lecz dążą do organizowania pracowników umysłowych oraz innych grup pracowników. Co do zasady, politycznemu ruchowi związkowemu we Francji, w Polsce, Rumunii i Hiszpanii zwykle towarzyszy silna międzyzwiązkowa konkurencja o wpływy, zasoby oraz członków.

Pod względem organizowania pracowników umysłowych pewną konkurencję na szczeblu międzyzwiązkowym można zaobserwować również w Niemczech, Finlandii i Szwecji. W Niemczech sytuacja taka ma miejsce w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym, w których Stowarzyszenie Środowisk Naukowych i Kadry Kierowniczej (VAA) od wielu lat konkuruje o nowych członków z branżowym związkiem zawodowym IG BCE. Wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników w tej branży nie jest objętych rokowaniami zbiorowymi, ponieważ ich wynagrodzenie przewyższa najwyższą kategorię wynagrodzenia określoną w porozumieniu branżowym; podobne zjawisko występuje również w sektorze obróbki metali. Pracowników tych określa się mianem „pracowników AT” (außertarifliche Angestellte), co w dosłownym tłumaczeniu oznacza pracowników „nieobjętych” zakresem rokowań zbiorowych.

Zarówno w Szwecji, jak i w Finlandii istnieją trzy stowarzyszenia parasolowe skupiające związki zawodowe, zorganizowane wokół określonych zawodów; do dwóch z nich należą stowarzyszone związki zawodowe zrzeszające pracowników umysłowych. Choć stowarzyszenia te oraz powiązane z nimi związki zawodowe w obu krajach koncentrują się na określonych zawodach i posiadają odrębne struktury dla pracowników umysłowych, pracowników z wyższym wykształceniem i kadry kierowniczej, i tu do pewnego stopnia można zaobserwować zjawisko konkurencji pomiędzy związkami. W Finlandii zwrócono uwagę, że granice wyznaczające podziały zawodowe mogą się zacierać ze względu na klasyfikację stosowaną przez pracodawców.

Nie ma tu jasności. W przypadku niektórych zadań zwykłem stosować określenia takie jak „pracownik umysłowy”, „pracownik umysłowy wyższego szczebla”. Tak naprawdę decyduje o tym pracodawca w miejscu pracy, gdy mężowie zaufania prowadzą z nim negocjacje na szczeblu lokalnym. Wówczas pracodawca wskazuje: dana osoba powinna być określana mianem pracownika umysłowego, a nie pracownika umysłowego wyższego szczebla, ponieważ może się zdarzyć, że to samo zadanie będzie wykonywać dziesięć osób, ale tylko połowę z nich pracodawca zaszeregował do kategorii pracowników umysłowych wyższego szczebla, a pozostających nie, nie podając żadnego uzasadnienia. Dlatego właśnie istnieją tu niejasności i spory na szczeblu lokalnym. (Warsztaty, Finlandia)

W Szwecji duże związki zawodowe skupione w stowarzyszeniu parasolowym TCO (Szwedzka Konfederacja Pracowników Specjalistycznych), takie jak Unionen, który organizuje pracowników umysłowych ze wszystkich branż i kategorii, całkiem wyraźnie konkurują ze związkami zrzeszającymi przedstawicieli określonych zawodów w ramach Saco (Szwedzkiej Konfederacji Stowarzyszeń Zawodowych) (Kjellberg, 2023).

Cechą charakterystyczną ruchu związkowego w Finlandii i Szwecji jest tzw. „system gandawski”, zgodnie z którym związki zawodowe odgrywają pewną rolę w zapewnianiu zasiłków dla bezrobotnych. W obu krajach zasiłki dla bezrobotnych obejmują element dobrowolny – członkowie związków zawodowych uiszczają składki na fundusz dla bezrobotnych, które uprawniają ich następnie do pobierania uzależnionych od dochodu świadczeń w ramach państwowego systemu powyżej poziomu podstawowego państwowego świadczenia zryczałtowanego. Świadczenia są współfinansowane przez państwo z podatków. Niedawno w Szwecji zasiłki dla bezrobotnych ewoluowały w kierunku systemu obejmującego kilka filarów, złożonego z uzgodnionych programów zawodowych i filarów prywatnych, również prowadzonych przez związki zawodowe (Lindellee/Berglund, 2022). Z kolei w Finlandii na znaczeniu zyskały niezwiązane ze związkami zawodowymi fundusze zapewniające dostęp do systemu.

Ogólnie rzecz biorąc, system gandawski i związana z nim zachęta do przynależności do związków zawodowych są postrzegane jako najistotniejsze wsparcie instytucjonalne ruch związkowego ze strony państwa (Western, 1997).

W niniejszym badaniu rozpatrzyliśmy ponadto różnice pomiędzy poszczególnymi krajami pod względem *form obecności związków zawodowych w zakładach pracy*. We wszystkich jednolitych systemach związki zawodowe mają bezpośrednią reprezentację w zakładach pracy, natomiast w systemach podwójnych (w niniejszym badaniu reprezentowanych wyłącznie przez Niemcy) pracowników w zakładach pracy reprezentują rady zakładowe. W obu przypadkach skuteczny zasięg reprezentacji w zakładzie pracy zależy od systemu wyborczego w zakładzie pracy oraz gotowości członków związków zawodowych do zaangażowania jako niezawodowi działacze promujący działalność związku. W takich przypadkach dostępne im zasoby zależą od obowiązujących regulacji – określonych w statucie lub rokowaniach zbiorowych – stanowiących o materiałach i zasobach kadrowych, do których są oni uprawnieni, a także od przepisów dotyczących czasu wolnego od pracy przeznaczanego na działalność związkową.

W zakładach, w których funkcjonuje sekcja związku zawodowego, jest ona uprawniona do negocjowania układów zbiorowych z kierownictwem firmy oraz odpowiada za te negocjacje, w zależności od przewidzianego podziału pracy w ramach systemów rokowań zbiorowych pomiędzy szczeblem branżowym a lokalnym. Jedynym wyjątkiem od tej reguły są Niemcy. Tu sekcje związków zawodowych funkcjonują w wielu większych przedsiębiorstwach produkcyjnych, lecz nie są one uprawnione do prowadzenia negocjacji. Wszelkie kwestie związane z uczestnictwem pracowników w zakładzie pracy, w tym udzielaniem informacji i porad w zakresie szeregu zagadnień określonych w przepisach, należą do rad zakładowych na podstawie uprawnień przyznanych im w przepisach. Rokowania zbiorowe należą do związków zawodowych na szczeblu branżowym i tam też się odbywają. Dotyczy to również rokowań zbiorowych na szczeblu przedsiębiorstwa, które formalnie prowadzą zewnątrzni zawodowi przedstawiciele związków zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy. Wszelkie odstępstwa od porozumień branżowych na szczeblu zakładu pracy lub przedsiębiorstwa również są negocjowane przez takich przedstawicieli (zwykle przy udziale odpowiedniej rady zakładowej).

Niezależnie od struktury organizacyjnej większość związków zawodowych analizowanych w niniejszym badaniu postrzega organizowanie pracowników umysłowych za jeden z istotnych celów prowadzonej działalności. Niemniej jednak praktyczna realizacja tego celu różni się, podobnie jak różnią się podstawy organizacyjne. Wśród krajów objętych próbą można wyróżnić trzy schematy postępowania.

W przypadku pierwszego z nich, do którego zaliczają się Polska i Rumunia, organizowanie pracowników stanowi cel ogólny, lecz nieskonkretyzowany. W przypadku Polski związki zawodowe nie wskazały organizowania pracowników umysłowych jako odrębnego celu. Strategie opracowano głównie na szczeblu lokalnym, a organizowanie, jeżeli w ogóle stanowi jeden z realizowanych celów, jest celem ogólnym dotyczącym wszystkich pracowników, bez szczególnego uwzględnienia pracowników umysłowych. Podobnie rzecz ma się w Rumunii: tak jak w Polsce, związki zawodowe nie dysponują odpowiednimi zasobami, aby realizować osobne strategie ukierunkowane na pracowników umysłowych.

Drugi schemat postępowania można zaobserwować w związkach zawodowych we Francji i w Hiszpanii. Organizowanie pracowników umysłowych stanowi istotny cel, a związki zawodowe dostrzegają długofalowe zmiany zachodzące w strukturze zatrudnienia w sektorze produkcji i uznają organizowanie pracowników umysłowych za konieczność dla przetrwania związków w perspektywie długoterminowej.

Tymczasem średnie proporcje w Hiszpanii wynoszą jakieś 40:60, gdzie 40% stanowią pracownicy umysłowi, a 60% – pracownicy fizyczni; jednak jak już wspomniano, owe 40% stale wzrasta i jest to zarazem nasz punkt wyjścia, zwłaszcza w firmach, w których funkcjonują już systemy pracy hybrydowej. Istnieją już firmy, w których działa więcej przedstawicieli związkowych reprezentujących pracowników umysłowych. To dlatego powinniśmy również mieć jasność, że

ta grupa pracowników w pewnym momencie stanie się tu najliczniejsza, a wówczas będziemy musieli zrzucić przysłowiowe kombinezony i bardziej skupić się na ich potrzebach. (Warsztaty, Hiszpania)

Niemniej jednak związki zawodowe we Francji i w Hiszpanii nie wypracowały jeszcze bardziej szczegółowych celów ani struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za działania związane z organizowaniem tego grona pracowników. Cele w tym zakresie wciąż pozostają abstrakcyjne i nie są powiązane z aspiracjami dotyczącymi pozyskiwania członków. Rekrutacja członków jest istotna, lecz istnieją inne, ważniejsze cele. Wynika to z zasadniczego znaczenia wyborów do rad zakładowych w obu tych krajach. Decydują one o tym, czy dany związek zawodowy można uznać za oficjalnie „reprezentatywny”, co z kolei ma wpływ na dostępność zasobów państwowych i uprawnienia do zawierania układów zbiorowych. Zwycięstwo nad konkurencyjnymi związkami zawodowymi w tych wyborach może być ważniejsze z punktu widzenia zasobów dostępnych związkom, a w związku z tym zdolności do podejmowania działań, niż liczebność związku i przychody ze składek członkowskich.

Różne federacje i konfederacje w ramach poszczególnych związków zawodowych starają się określić, ilu członków chcą pozyskać, lecz tak naprawdę chodzi o ustalenie, ile mandatów uda się zdobyć w wyborach, ponieważ zależy od tego pula dostępnych środków. Można zdobyć jakieś 20% mandatów i zapewni to niemałe środki finansowe. Przewaga procentowa nad innymi związkami zawodowymi przekłada się na więcej środków dla danego związku. (Warsztaty, Francja)

W ramach trzeciego schematu, do którego zaliczają się Finlandia, Irlandia, Niemcy i Szwecja, obrane cele są znacznie bardziej uszczegółowione pod względem środków, wartości docelowych i wskaźników, choć są one związane z różnymi warunkami wstępnymi i strategiami organizacyjnymi. Pod tym względem związki zawodowe z Finlandii i Szwecji realizują inne strategie organizacyjne niż związki z Niemiec i Irlandii. Fińskie i szwedzkie związki zawodowe wypracowały podejście do organizowania pracowników oparte na marketingu. W Finlandii związek zawodowy Pro określił budżet, który można wykorzystać na organizowanie i działalność reklamową. Niemniej jednak związkowcy krytycznie wypowiadali się na temat wielkości budżetu i opowiadali się za strategiami marketingowymi zakładającymi znacznie większą aktywność.

Oczywiście, przewidzieliśmy budżet na te kwestie, decyzję w tej sprawie podejmuje zarząd. Szczegrze mówiąc, moim zdaniem środki na ten cel są zbyt niskie, ponieważ moglibyśmy osiągnąć znacznie więcej. Myślę, że generalnie Pro zbyt mało reklamuje się w telewizji, radiu i innych tego typu mediach. Podczas podróży służbowych i siedmioletniego pobytu za granicą ciągle widywałem reklamy związków w telewizji. Nie widziałem ich jednak tu, w Finlandii, przynajmniej jak dotąd. (Warsztaty, Finlandia)

Marketing stanowi natomiast znacznie bardziej rozwiniętą gałąź działalności związku zawodowego Unionen w Szwecji, który skupia pracowników umysłowych. Około dziesięć lat temu Unionen utworzył dział odpowiedzialny za marketing i sprzedaż, powierzył mu pokaźny budżet i wyznaczył jasno określony cel rekrutacyjny.

Wszystko zaczęło się około 2012 roku. Unionen miał pewną przewagę, ponieważ żaden inny związek zawodowy w Szwecji nie prowadził dotąd marketingu w taki sposób, w ogóle nie prowadzono działań marketingowych ani handlowych i spotykało się to z krytyką. Unionen obrał sobie za cel osiągnięcie liczby 600 000 członków i bardzo wiele w to zainwestował, dysponowano na ten cel naprawdę ogromną pulą pieniędzy. (Warsztaty, Szwecja)

Cel dotyczący 600 000 członków – który ostatecznie udało się osiągnąć – był niezwykle ambitny, ponieważ w momencie przedstawienia tej strategii Unionen liczył zaledwie około 400 000 członków.

Utworzenie marketingu odpowiedzialnego za działalność marketingową i handlową związkowcy, którzy wzięli udział w warsztatach, uznali za „całkowitą zmianę kursu”, ponieważ strategia ta sugerowała, że pozyskanie nowych członków stanowiło teraz zadanie marketingowe. Towarzyszyło temu wiele dyskusji i kontrowersji w związku. Zadania działu marketingu podzielono na szereg zespołów skoncentrowanych na różnych obszarach, takich jak rekrutacja, utrzymanie członków, kontakt ze studentami lub powołanie lokalnych reprezentantów związku.

W Niemczech oba związki zawodowe działające w sektorze produkcji, IG Metall oraz IG BCE, wskazały, że organizowanie pracowników umysłowych stanowi warunek wstępny zachowania potencjału organizacyjnego. W obu przypadkach powołano osobną strukturę i zainwestowano środki w reprezentację pracowników umysłowych na szczeblu centrali. W IG BCE organizowanie pracowników umysłowych określono mianem „kwestii zapowiadającej zmiany”.

Zdecydowanie postrzegamy to jako kwestię zapowiadającą zmiany, i to już od pewnego czasu... Około dziesięć, może 12 lat temu, kwestia pracowników umysłowych była pomijana; była postrzegana w kategoriach luksusu. Dziś jest zupełnie inaczej. Na wszystkich szczeblach uznaje się konieczność jej uwzględnienia i przeznaczenia zasobów na ten cel przez przedstawicieli związków. (Warsztaty, Niemcy)

Obie organizacje przyjęły szereg wskaźników mających wyznaczyć kurs prowadzonych działań. W IG Metall budżety regionalne (szczebel „Bezirke”) oraz lokalne („Geschäftsstellen”) zależą od przychodów ze składek członkowskich, a organizacje związkowe na obu szczeblach mają wyznaczone cele roczne w zakresie przychodów i liczebności członków. W IG BCE jednym ze stosowanych wskaźników jest wysokość stawek członkowskich, która motywuje przedstawicieli do nasilenia wysiłków rekrutacyjnych w gronie pracowników osiągających wysokie zarobki, których składki – zależne od pobieranego wynagrodzenia – będą przewyższać średnią.

Przynajmniej w naszym zespole co miesiąc analizujemy dane, aby mieć bieżący obraz sytuacji. Tu w zagłębiu Ruhry potencjał mamy dość ograniczony, już teraz bardzo wielu pracowników należy do związków i wiemy, że nie uda nam się osiągnąć wszystkich wyznaczonych celów pod względem struktury, dlatego wybraliśmy kilka, na których pragniemy się skopić. Pozyskanie członków płacących wyższe składki jest jednym z takich celów. (Warsztaty, Niemcy)

Istotną cechą strategii związanych z organizowaniem pracowników w Niemczech i Irlandii jest istnienie powołanych w tym celu działów. Związek zawodowy IG Metall realizuje projekty związane z organizowaniem z udziałem zawodowych organizatorów od końca lat 2000. Projekty te początkowo były planowane na szczeblu centralnym i prowadzone z centrali związku. Zostały następnie zdecentralizowane w wyniku przyznania budżetu, który lokalne organizacje związkowe mogły wykorzystywać do prowadzenia projektów ukierunkowanych na organizowanie pracowników. Projekty te (zwane „Erschließungsprojekte”), w których udział biorą zawodowi organizatorzy, funkcjonują przede wszystkim na szczeblu regionalnym. W ich ramach realizowane są różne cele, w zależności od konkretnej przyjętej strategii. Mogą na przykład być ukierunkowane na organizowanie pracowników w określonego rodzaju przedsiębiorstwach, na przykład firmach dostarczających części na rzecz sektora motoryzacyjnego lub firmach informatycznych, albo na organizowanie konkretnych grup docelowych, na przykład pracowników umysłowych.

Przykładowo w okręgach Dolnej Saksonii, Saksonii-Anhalt czy Bawarii projekty związane z organizowaniem koncentrują się na pracownikach umysłowych. (Warsztaty, Niemcy)

Organizowanie pracowników stanowi również nadrzędny cel irlandzkiego związku zawodowego SIPTU, choć – w przeciwieństwie do Szwecji lub Niemiec – na jego realizację nie przeznaczają się osobnych środków i nie określa się konkretnych zadań w tym zakresie. Niemniej jednak sam związek

od około dwudziestu lat określa się mianem zorientowanego na organizowanie i posiada jednostkę odpowiedzialną za organizowanie pracowników korzystającą z zawodowych organizatorów. Może ona swobodnie określać kampanie organizacyjne pod względem docelowej branży, przedsiębiorstwa lub grupy pracowników. Dział ten udziela również wsparcia podczas wszelkich działań mających na celu organizowanie się, zaplanowanych przez przedstawicieli działów branżowych lub sektorowych.

Mogą one opracowywać własne kampanie. I mogą osobno je prowadzić. Jednak z mojego punktu widzenia jako organizatora branżowego, kiedy trafiam do zakładu pracy, w którym związek stara się powiększyć grono swoich członków, a przy tym pracować nad podejmowanymi problemami, mogę zgłosić się do organizatora sektorowego z prośbą o pomoc działu odpowiedzialnego za organizowanie, który następnie wyznaczy kogoś do pomocy w terenie. A jeżeli będę musiał zmienić zakład, osoba ta może pozostać tam przez wiele dni, starając się pozyskać nowych członków. Myślę, że takie więzi z działem odpowiedzialne za organizowanie są bardzo ważne. (Warsztaty, Irlandia)

5.3 Pracownicy umysłowi i ich życie zawodowe – problemy i opinie

Jak oceniają związki zawodowe ostatnie zmiany zachodzące w życiu zawodowym pracowników umysłowych? I jak postrzegają swoje życie zawodowe sami pracownicy umysłowi? Czy uważają oni związki zawodowe za narzędzia służące do reprezentacji ich interesów? Związkowcy z krajów objętych próbą zwracali uwagę na uderzająco podobne nastawienie pracowników umysłowych wobec wykonywanej pracy i warunków jej wykonywania, które przekłada się również na bardzo zbliżone żądania tych pracowników pod względem pożądaných usprawnień. W trakcie co najmniej trzech warsztatów padły również podobne żądania.

Pierwsze dotyczyło problemu umiejętności. Wielu związkowców objętych naszym badaniem wskazywało, że aktualizacja umiejętności stanowi zarówno żądanie pracowników, jak i obiektywną konieczność niezbędną, by nadążyć za coraz szybszym tempem zmian zachodzących w zakładach pracy. Wśród najważniejszych czynników wymieniano tu restrukturyzację przedsiębiorstw, cyfryzację oraz transformację ekologiczną. Jeden ze związkowców ze Szwecji odniósł się do tej kwestii w następujący sposób:

Wiele uwagi poświęcamy ostatnio wsparciu w okresie przejściowym, podnoszeniu i zmianie kwalifikacji, ponieważ dostrzegamy coraz szybsze tempo zmian w zakresie rozwoju umiejętności. W zakładach pracy postępuje coraz szerzej zakrojona restrukturyzacja i zachodzi coraz więcej zmian mających bezpośredni wpływ na naszych członków pod względem rodzaju posiadanych obecnie umiejętności, a także umiejętności, które będą im potrzebne na przyszłość. (Warsztaty, Szwecja)

Respondenci zgodnie utrzymywali, że sami pracownicy umysłowi są gotowi do ciągłej nauki i tego też oczekują dziś od nich pracodawcy. Może to prowadzić do stresu i poczucia presji, zwłaszcza w przypadku starszych pracowników, którą to kwestię podniesiono podczas warsztatów w Hiszpanii.

Wszyscy pracownicy umysłowi coraz częściej muszą odbywać ciągłe szkolenia. U starszych pracowników wywołuje to stres, zwłaszcza tych pracujących w obszarze telekomunikacji, informatyki itp., w których to dziedzinach zawsze trzeba być na bieżąco z nowatorskimi technologiami, a przede wszystkim być w stanie szybko reagować. Pragnę zatem zwrócić uwagę na stres, z którym mogą wiązać się szkolenia i szkolenia ustawiczne.

Jednocześnie szkolenia często uważane są za niewystarczające – na przykład w Polsce związkowcy ubolewali, że niedostateczne możliwości szkoleniowe ograniczają możliwości rozwoju pracowników w przeciwieństwie do indywidualnych możliwości dostępnych dla kadry kierowniczej.

Jeśli chodzi o omawiane zagadnienia, pracownicy skarżą się na brak dostępności szkoleń, co uniemożliwia im rozwój. (Warsztaty, Polska)

W Hiszpanii związkowcy zwracali uwagę na różnice pomiędzy szeroką ofertą możliwości szkoleniowych w dużych przedsiębiorstwach a ograniczonymi możliwościami w MŚP, które dysponują mniejszymi zasobami i rzadziej są w stanie zezwolić pracownikom na udział w szkoleniach w standardowym czasie pracy.

Duże przedsiębiorstwa oferują swoim pracownikom odpowiedni wachlarz możliwości szkoleniowych. Jednak są one zawsze w dużej mierze zorientowane na potrzeby danego przedsiębiorstwa. Sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana w małych i średnich przedsiębiorstwach. W Hiszpanii istnieją organizacje powołane przez pracodawców i rząd, które mogą udostępnić niezbędne zasoby i środki finansowe. Niemniej jednak, pomimo dostępności tych środków dla MŚP, pracownicy tych firm są tak zajęci, że najczęściej brakuje im czasu na udział w tych programach. (Warsztaty, Hiszpania)

Drugą podnoszoną kwestią były żądania dotyczące *autonomii podczas pracy*. Można to rozumieć dwojako: albo jako pewnego rodzaju niezależność przysługującą pracownikom w zakresie organizacji pracy oraz czasu i sposobu jej wykonania, albo jako możliwość udziału w podejmowaniu decyzji na temat organizacji i warunków pracy w przedsiębiorstwie. Jednym z najważniejszych wymiarów autonomii podczas pracy, na które zwracano uwagę podczas warsztatów, była autonomia w zakresie czasu pracy w oparciu o elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej – a zatem autonomia w pierwszym wspomnianym znaczeniu.

Z mojego doświadczenia wynika, że pracownicy pragną dysponować pewną elastycznością. Na przykład elastycznością pod względem czasu pracy. A zatem, przykładowo, chcą rozpocząć dzień pracy, a w jego trakcie zrobić sobie dwie godziny przerwy lub tyle, ile będzie trzeba. Jest to dla nich bardzo ważne. (Warsztaty, Irlandia)

Oczywiście autonomia zwykle jest postrzegana w pozytywnym tego słowa znaczeniu; niemniej jednak, jak wskazał jeden z francuskich związkowców, zwykle towarzyszą jej nowe formy kontroli wydajności w oparciu o osiągnięte wyniki, niezależnie od sposobu ich osiągnięcia.

Następuje odejście od czynności powtarzalnych, a zamiast tego przejście na zadaniowość. Zachęca się tym samym do większej autonomii, częstszego podejmowania decyzji. Istnieją tu jednak dwa ograniczenia: raz do roku przeprowadzane są weryfikacje w celu sprawdzenia, czy powierzane pracownikowi obowiązki odpowiadają jego zdolnościom, by im sprostać, a tym samym w celu ustalenia, czy dany pracownik został zaszeregowany na odpowiednim poziomie. (Warsztaty, Francja)

Apele o rozwój umiejętności i autonomię wiążą się z kolejnym priorytetem dla pracowników, jakim jest rozwój ścieżki kariery. Budowanie kariery może przybierać dwie podstawowe formy: albo awanse na kolejne stanowiska w hierarchii przedsiębiorstwa, albo przechodzenie do większych firm oferujących wyższe wynagrodzenia i zajmujących wyższą pozycję w łańcuchu wartości. Według związkowców uczestniczących w warsztatach w Niemczech coraz częściej można zauważyć tę drugą tendencję – pracownicy rozpoczynają karierę w MŚP, starając się następnie przejść do większych przedsiębiorstw. Może to prowadzić do intensyfikacji pracy dla pracowników, którzy pozostają w tych mniejszych firmach, jako że firmom tym coraz trudniej jest znaleźć zastępstwo dla opuszczających je pracowników.

Wciąż daje się zaobserwować następująca tendencja: pracownicy osiągający dobre wyniki wykorzystują zwłaszcza mniejsze MŚP jako punkt wyjścia dla dalszych etapów kariery

zawodowej. Pracownicy przychodzą, doskonale sprawdzają się przez dwa lub trzy lata i pracują na wysokich obrotach. To może stanowić problem dla tych firm. (Warsztaty, Niemcy)

W Rumunii związkowcy podkreślali inny aspekt koncentracji na ścieżce zawodowej: pracownicy umyślowi wolą zachować pewien dystans od związków zawodowych z obawy, że takie powiązania mogą być źle postrzegane przez przełożonych, a tym samym zagrozić ich karierze. Z tego punktu widzenia przynależność do związków i rozwój kariery są uznawane za wzajemnie wykluczające się opcje.

Istnieje obawa o dalsze etapy kariery zawodowej pracownika, gdyby kierownictwo dowiedziało się o jego przynależności do związku zawodowego... W tym gronie pracowników – pracowników umyślowych – istnieje większe poczucie niepewności pod względem dalszej kariery, jeżeli dany pracownik należy do związku. (Warsztaty, Rumunia)

Związkowcy z irlandzkiego SIPTU również zwracali uwagę na tę kwestię: koncentracja na karierze i poczucie określonego statusu społecznego skłaniają pracowników umyślowych do dystansowania się od związków zawodowych.

Pracownicy nie chcą być kojarzeni ze związkami zawodowymi, ponieważ czują się niepewnie lub podchodzą do tego emocjonalnie, skupiając się na możliwościach i rozwoju kariery jako głównym celu. (Warsztaty, Irlandia)

Związkowcy z Hiszpanii i Rumunii podkreślali również interesy pracowników umyślowych związane z zatrudnieniem. Podczas gdy w Finlandii lub Niemczech ta grupa pracowników korzysta na niedoborach umiejętności na krajowych rynkach pracy i bezpieczeństwo zatrudnienia zbytnio ich nie martwi, sytuacja jest całkowicie inna w Rumunii i Hiszpanii, gdzie poziom bezrobocia wśród osób z wyższym wykształceniem jest szczególnie wysoki. Z kolei pracownicy, którzy są gdzieś zatrudnieni, często stają przed koniecznością relokacji, muszą być gotowi do zmiany pracodawcy lub przeprowadzki za granicę.

Tak, oczywiście, istnieje również obawa o utratę stanowiska lub nadmierne zmiany w jego ramach. Mając to na uwadze, pracownik może być bardziej skłonny do przeprowadzki, zarówno w obrębie kraju, jak i za granicę, ponieważ zdaje sobie sprawę z ulotności zatrudnienia. A także z tego, że w innych krajach ofert pracy jest więcej. (Warsztaty, Hiszpania).

W Szwecji dział marketingu związku Unionen na podstawie analizy rynku dokonał podziału interesów pracowników umyślowych na kilka grup, w zależności od tego, czy ich interesy dotyczyły bezpieczeństwa materialnego, płacy, perspektyw zawodowych, czy też zasiłków dla bezrobotnych.

Niektórzy chcą ubezpieczenia na wypadek utraty dochodu, inni poszukują pomocy w razie incydentów w zakładzie pracy, a jeszcze inni chcą pieniędzy. Oto trzy główne czynniki. Nic więcej. (Warsztaty, Szwecja)

TABELA 9: Nastawienie pracowników umysłowych

	Nastawienie wobec pracy	Najważniejsze problemy i podnoszone kwestie	Opinia na temat związków zawodowych
Finlandia	Autonomia Umiejętności Dobre wynagrodzenie	Intensyfikacja pracy – stres Umiejętności Poziomy płac	Rola funduszy dla bezrobotnych Zwyczaje społeczne
Francja	Praca mająca znaczenie Autonomia/uczestnictwo Praca nad projektami Uznanie	Intensyfikacja pracy – stres Czas pracy / praca zdalna	Zbiorowe wsparcie Niewielka wiedza na temat związków
Niemcy	Autonomia podczas pracy Umiejętności Kariera	Intensyfikacja pracy – stres Bezpieczeństwo i higiena pracy Cyfryzacja, praca zdalna Transformacja, sprawna praca	Dystans kulturowy („związki zawodowe są dla pracowników fizycznych”) Niewielka wiedza na temat związków Analiza kosztów i korzyści Siła strukturalna Informacje (sytuacja gospodarcza)
Irlandia	Indywidualizm Umiejętności Kariera	Wynagrodzenie zależne od wyników Czas pracy / praca zdalna	Dystans kulturowy Analiza kosztów i korzyści Uznanie związków zawodowych
Polska	Umiejętności Kariera Zatrudnienie Płace	Możliwości szkoleniowe Zarządzanie w oparciu o cele	Niewielka wiedza na temat związków Zbiorowe wsparcie Siła strukturalna
Rumunia	Umiejętności Zatrudnienie Kariera	Cyfryzacja: zagrożenie dla zatrudnienia i autonomia Zabezpieczenie zatrudnienia Praca zdalna	Niewielka wiedza na temat związków
Hiszpania	Bezpieczeństwo zatrudnienia Kariera Umiejętności	Praca zdalna Umiejętności: szkolenia i związany z tym stres Wynagrodzenie zależne od wyników	„Związki zawodowe są dla pracowników fizycznych” Dystans kulturowy
Szwecja	Intensyfikacja pracy – stres Praca zdalna	Intensyfikacja pracy – stres Praca zdalna	Rola funduszy dla bezrobotnych Trzy kierunki (bezpieczeństwo, inteligentne działania, zaangażowanie)

Mając na uwadze wspomniane interesy, jakie *najważniejsze trendy i problemy* napotykanne przez pracowników umysłowych dostrzegają związki zawodowe w odniesieniu do warunków pracy? Podczas warsztatów wskazano szereg problemów.

Jeden z nich dotyczył *intensyfikacji pracy* i związanego z tym zwiększenia poziomu stresu. Związkowcy ze Szwecji twierdzili, że zwiększa się ryzyko psychospołeczne wśród pracowników umysłowych. Wskazywali przy tym na istotny czynnik mogący przyczynić się do pogłębienia lub złagodzenia tego stanu rzeczy: postawę przywódczą kierownictwa.

W przypadku pracowników umysłowych większe znaczenie ma ryzyko psychospołeczne i coraz częściej dotyczy to większej intensyfikacji pracy, stresu w zakładzie pracy itp. W dużej mierze wiąże się to z organizacją pracy i sposobem zarządzania nią przez kierowników, którzy albo pomagają pracownikom w wyznaczaniu priorytetów, albo obciążają ich nadmiernymi obowiązkami. (Warsztaty, Szwecja)

Związkowcy z Finlandii wskazywali następującą przyczynę tych problemów: pomimo coraz większych oczekiwań ze strony kierownictwa nie istnieją wystarczające możliwości w zakresie odbywania szkoleń w czasie pracy, a pracownicy nie dysponują zasobami, których potrzebowaliby, aby sprostać stawianym im wymaganiom. Z tego względu związek zawodowy Pro usiłuje wynegocjować porozumienie ze stowarzyszeniem pracodawców w sprawie zwiększenia uprawnień pracowników do odbywania szkoleń w czasie pracy.

Myślę, że wymagania stawiane pracownikom umysłowym są coraz większe. A do tego oczywiście w zakładach pracy brakuje odpowiednich szkoleń. To głównie dlatego pracownicy mają poczucie, że nie są w stanie sprostać oczekiwaniom. (Warsztaty, Finlandia)

Jeśli chodzi o zwiększony poziom stresu, związkowcy z Francji zwrócili uwagę na dwa powody tego stanu rzeczy: brak zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji oraz cięcia w poziomie zatrudnienia, prowadzące do zmniejszenia liczby pracowników odpowiedzialnych za wykonanie tej samej ilości pracy, a tym samym skutkujące jej intensyfikacją. Związek zawodowy UGT przeprowadza regularne ankiety w celu monitorowania odczuć pracowników w odniesieniu do tych kwestii.

UGT prowadzi badania poziomu satysfakcji pracowników. Na ich podstawie zdaliśmy sobie sprawę, że w miarę upływu czasu zachodzi wiele zmian... Od pracowników oczekuje się po prostu realizowania decyzji podejmowanych na wyższym szczeblu. U wielu kierowników doprowadziło to również do wypalenia zawodowego. Francja wprowadziła 35-godzinny czas pracy, lecz oczywiście kierownicy pracują dłużej. Ich obciążenie pracą wzrosło, a pracowników jest teraz mniej. (Warsztaty, Francja)

Związkowcy z Hiszpanii zwracali uwagę na związek pomiędzy nasilonym stresem a wspomnianymi powyżej nowymi sposobami kontroli wyników, które zazwyczaj łączą indywidualne cele pod względem wydajności ze zmienną wysokością wynagrodzenia. W warunkach tych większa autonomia i elastyczność w zakresie czasu pracy mogą skłaniać pracowników do intensywniejszej pracy lub poświęcania jej więcej czasu.

Wyznaczane są określone cele; poszczególnym osobom trudno jest ocenić, jak radzą sobie z ich realizacją na tle innych. Taka sytuacja sprawia zarazem, że pracownicy sami stawiają sobie wyższe wymagania. W efekcie ciągle myślenie o premii prowadzi do stresu. I często ma to związek z elastycznym czasem pracy. Elastyczność może być korzystna, jeżeli pracownik ma pod opieką dzieci lub osoby starsze. Ma też jednak pewne wady, ponieważ pracownik może stawiać sobie zbyt wygórowane oczekiwania i, na przykład, dłużej zostawać w pracy. (Warsztaty, Hiszpania)

Niemieccy związkowcy zwrócili uwagę na dwa inne czynniki prowadzące do większego obciążenia pracą. Po pierwsze, niedobory umiejętności prowadzą do zwiększonej rotacji personelu, ponieważ pracownicy odchodzą do innych firm, w których obejmują lepsze lub wyżej płatne stanowiska. Pracodawcom trudno jest następnie obsadzić powstałe w ten sposób wakaty, a sytuacja ta wywiera presję na pracowników, którzy zdecydowali się pozostać w firmie. Na skutek wąskich gardeł w dostawach materiałów produkcyjnych powstałych w wyniku pandemii COVID-19 oraz niestabilnej sytuacji w łańcuchach wartości wymagań niemal nie sposób jest przewidzieć.

Często spotykam się z problemem intensyfikacji pracy, zwłaszcza w zakładach charakteryzujących się dużą rotacją pracowników. Od razu prowadzi to do zwiększenia nakładu pracy dla pracowników, którzy pozostali w danej firmie. Do pewnego stopnia sytuacja ta ulega potem zmianie, na przykład gdy zaczyna brakować materiałów i dochodzi do zatrzymania produkcji. A zatem albo od pracowników wymaga się ogromnego wysiłku, albo zupełnie nic się nie dzieje. (Warsztaty, Niemcy)

Kolejna istotna tendencja obserwowana w wielu krajach objętych badaniem dotyczyła *pracy zdalnej*. Możliwości korzystania z tej formy wykonywania pracy gwałtownie zwiększyły się podczas pandemii COVID-19 i od tego czasu wciąż wiele osób wykonuje pracę z domu. Na pierwszym etapie pandemii praca zdalna rozwijała się w sposób w dużej mierze nieuregulowany. W wielu krajach związkowi zawodowi udało się następnie wynegocjować porozumienia w odniesieniu do takich kwestii jak dozwolony wymiar czasu pracy zdalnej oraz sposoby ograniczania lub rejestracji czasu pracy. Związkowcy z Hiszpanii opisywali to zjawisko jako proces regulacji nowego sposobu wykonywania pracy, który zyskał popularność wśród pracowników.

Po pierwsze, jeśli chodzi o organizację pracy zdalnej, były to takie kwestie jak ergonomia, połączenie internetowe, a przede wszystkim liczba godzin, które można lub należy przeznaczyć na pracę w ciągu dnia. Wszystkie te kwestie należało uregulować, dlatego negocjacje rozpoczęły się bardzo szybko. Następnie, po ustaniu pandemii, praca zdalna właściwie stała się normą. Teraz mamy wypracowany model pracy cyfrowej. Należy fizycznie udać się do pracy przynajmniej dwa dni w tygodniu, a przez pozostałe trzy można wykonywać pracę z domu. Myślę, że to podejście mniej więcej zapewnia równowagę. Jest to zarazem model interesujący dla wszystkich zaangażowanych stron. (Warsztaty, Hiszpania)

Z kolei zdaniem związkowców, którzy wzięli udział w warsztatach w Rumunii, w kraju tym nastąpił odwrót od pracy zdalnej i wiele przedsiębiorstw zaczyna wymagać od pracowników częstszego przebywania w biurze.

Praca zdalna była konsekwencją pandemii COVID-19. Wiele firm nie postrzega jednak tego rodzaju pracy za korzystny i coraz częściej wymaga od pracowników, by stawiali się w biurze. (Warsztaty, Rumunia)

Choć praca zdalna stanowi narzędzie mogące przyczynić się do zapewnienia pracownikom równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, związkowcy z Irlandii zauważyli, że pracownicy nie wykorzystują jej w tym celu. Związkowcy argumentowali, że wynika to z chęci rozwoju ścieżki kariery, a tym samym zachowania łączności i odpowiadania na wiadomości mailowe zaraz po ich otrzymaniu.

Ludzie mają prawo do bycia offline. Ale to indywidualna kwestia. Pojawiają się na przykład głosy: „Muszę mnie widzieć podczas pracy, jeśli mam dostać wymarzony awans”. Dlatego pracownicy się na to nie decydują. I potem prowadzi to do problemów. (Warsztaty, Irlandia)

Praca zdalna w dalszym ciągu stanowi również wyzwanie dla związków zawodowych, ponieważ ogranicza możliwości kontaktu z pracownikami. Praca wykonywana w dużej mierze zdalnie może skutkować ograniczeniem możliwości interakcji związkowców z pracownikami w miejscu pracy, które najczęściej wynikają po prostu z tego, że obie strony spotykają się w tym samym miejscu. W związku z tym związki zawodowe są zmuszone do poszukiwania alternatywnych środków docierania do pracowników umysłowych.

Oczywiście od czasu pandemii jest to utrudnione, ponieważ pracownicy wykonują pracę z domu i nie można z nimi bezpośrednio porozmawiać, kontakt jest ograniczony. Liczba problemów nie zmniejszyła się, lecz pracownicy nie są już tak dostępni. Pod tym względem należy zadbać, by ponownie do nich dotrzeć. (Warsztaty, Francja)

Jednym ze sposobów zaradzenia tej sytuacji jest korzystanie z mediów społecznościowych. W Niemczech związki zawodowe usiłowały również zorganizować kampanię poświęconą kwestii pracy zdalnej, do której powrócimy w kolejnej części naszego opracowania.

Trzecim zagadnieniem podniesionym podczas kilku warsztatów była *kontrola wyników*, zwykle powiązana z wypłatą wynagrodzenia uzależnionego od wyników. W Irlandii wynagrodzenie zależne od wyników po raz pierwszy pojawiło się w zagranicznych przedsiębiorstwach międzynarodowych, a następnie upowszechniło się również w innych obszarach pracy umysłowej. Według irlandzkich związkowców zmienne wynagrodzenie stanowi istotny czynnik sprzyjający indywidualizmowi, ponieważ wiąże wysokość wynagrodzenia jednostki z jej konkretnymi osiągnięciami.

Z osobistego doświadczenia mogę powiedzieć, że to indywidualizm w sektorze pracy umysłowej prowadzi do problemów, ponieważ panuje przekonanie, że pracownik należący do związku nie zostanie uwzględniony na ścieżce awansu przez kierownictwo. (Warsztaty, Irlandia)

Wynagrodzenie uzależnione od wyników stanowi dla związków zawodowych spore wyzwanie, ponieważ skoro wysokość wynagrodzenia jest negocjowana indywidualnie z danym pracownikiem, związki stają się niepotrzebne. Dlatego też irlandzkie związki starają się negocjować zbiorowe postanowienia dotyczące zmiennej wysokości wynagrodzenia zależnej od wyników. Wiąże się to jednak z dwoma problemami: po pierwsze, wśród pracowników otrzymujących wynagrodzenie zależne od wyników liczba członków związków zawodowych zwykle jest niewielka; po drugie, w przypadku skutecznego wynegocjowania porozumienia przez związek pracodawcy prawdopodobnie rozszerzą jego postanowienia na pracowników nienależących do związku. W takiej sytuacji istnieje zatem mniej argumentów przemawiających za dołączeniem do związku.

Nie ma konieczności dołączać do związków. Pracownik i tak skorzysta z procentowego wzrostu płacy i może to dotyczyć również pracowników fizycznych. Ogranicza to zatem nasze możliwości pod względem zwiększania liczebności członków. (Warsztaty, Irlandia)

Związkowcy z Hiszpanii uznali również wynagrodzenie zależne od wyników za istotne wyzwanie, na które nie udało im się jeszcze znaleźć skutecznej odpowiedzi. Również w Hiszpanii praktykę taką wprowadziły oddziały dużych przedsiębiorstw międzynarodowych. W przeciwieństwie jednak do SIPTU z Irlandii hiszpański związek UGT nie ma zbyt dużego doświadczenia w zakresie zbiorowych rokowań dotyczących tego rodzaju wynagrodzenia. Mając jednak na uwadze rygorystyczne monitorowanie wyników w przedsiębiorstwach, związek ten zauważył, że pracownicy muszą podejmować znaczny wysiłek, by osiągnąć dostatecznie dobre wyniki zapewniające im premię, co wiąże się z dodatkowym stresem.

Często w firmach, zwłaszcza tych międzynarodowych, obowiązują bardzo rygorystyczne zasady. Często można usłyszeć: „Ze względu na nieosiągnięte cele nie możemy wypłacić Ci premii” itd. A zatem zawsze masz tę premię z tyłu głowy, co prowadzi do stresu. Praca ukierunkowana na realizację celów może prowadzić pracownika do stawiania sobie wyższych wymagań. (Warsztaty, Hiszpania)

Mając na uwadze wspomniane interesy pracowników umysłowych i dręczące ich problemy, jak związki zawodowe postrzegają *nastawienie i oczekiwania* tych pracowników wobec ich organizacji? Pod tym względem we wszystkich badanych krajach, oprócz Finlandii i Szwecji, podnoszono kwestię istnienia *dystansu kulturowego* pomiędzy pracownikami umysłowymi a związkami zawodowymi; im wyższy poziom umiejętności oraz status w hierarchii przedsiębiorstwa, tym bardziej pogłębia się ta przepaść. Jednym z dodatkowych powodów tego stanu rzeczy jest niewielka wiedza pracowników umysłowych na temat związków zawodowych. Dystans kulturowy oraz brak wiedzy można zaobserwować zwłaszcza wśród osób z wyższym wykształceniem. Ta grupa pracowników nie nawiązuje kontaktów w zakładzie

pracy podczas nabywania umiejętności, lecz nawiązują je dopiero po ukończeniu formalnej nauki i podjęciu pracy, która najczęściej jest w miarę dobrze wynagradzana. Sytuacja ta sprawia, że związkowi zawodowym bardzo trudno jest nawiązać kontakt z tym gronem.

Związkowcy biorący udział w warsztatach w Irlandii argumentowali, że pracownicy umysłowi mający wyższe wykształcenie już w trakcie studiów postrzegają się jako pracowników umysłowych, którzy nie mają nic wspólnego z pracownikami fizycznymi ani związkami zawodowymi jako podmiotami reprezentującymi ogół pracowników.

Mogę powiedzieć, że większość absolwentów naszych szkół opuszcza je dziś z dyplomem i pewnym nastawieniem. Nawet jeśli nie podejmą następnie pracy umysłowej, kończą naukę z przeświadczeniem, że są pracownikami umysłowymi. (Warsztaty, Irlandia)

Związkowcy z Niemiec wiązali tę postawę również z pracownikami umysłowymi sklasyfikowanymi jako „pracownicy AT”, czyli pobierający wynagrodzenie wyższe od najwyższej kategorii wynagrodzenia określonej w układzie zbiorowym. Pracownicy tacy mogą nawet postrzegać związki zawodowe jako organizacje przeznaczone wyłącznie dla pracowników fizycznych, a nie dla nich.

A: Mam wrażenie, że absolwenci szkół wyższych generalnie bardzo niewiele wiedzą na temat związków zawodowych i kojarzą ich działalność jedynie z układami zbiorowymi, które uważają za niemające zastosowania do ich sytuacji, uznając zarazem, że sami mogą i powinni organizować wszystkie aspekty swojego zatrudnienia. **D:** Powiem więcej. Nie chodzi tylko o przekonanie, że skoro nie są objęci układem zbiorowym, to wszystko muszą sobie załatwiać sami, ale również o zasadnicze przeświadczenie, że związek zawodowy z definicji zupełnie nie jest za nich odpowiedzialny. Często się z tym spotykam. Prawdę mówiąc, mamy ogromny problem ze zrozumieniem, który częściowo może również wynikać z tego braku kontaktu na szczeblu zawodowym. (Warsztaty, Niemcy)

Podobne poglądy przedstawili również związkowcy z pozostałych krajów. W Hiszpanii argumentowano, że związki zawodowe od dawna są postrzegane jako organizacje adresowane do pracowników fizycznych, które nie są skłonne ani zdolne do zapewnienia pracownikom umysłowym żadnego wsparcia ani ochrony.

Pracownicy mają również wrażenie, że związki zawodowe nie są wobec nich przychylnie nastawione. Związki zawodowe są przede wszystkim dla pracowników zakładów produkcyjnych, a nie dla wyszkolonych, wykwalifikowanych pracowników lub osób z wyższym wykształceniem, wręcz przeciwnie. A zatem przekaz jest następujący: pracownicy zakładów produkcyjnych potrzebują związków, lecz wielu innych pracowników ich nie potrzebują. (Warsztaty, Hiszpania)

Jako jeden z głównych czynników uzasadniających istnienie owego dystansu kulturowego wskazano siłę strukturalną pracowników umysłowych ze względu na niedobory umiejętności oraz status pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa. Ponieważ pracownicy umysłowi mają również więcej możliwości samodzielnego negocjowania elementów swoich warunków pracy, w tym wynagrodzenia, niż pracownicy fizyczni, mogą uznać, że więcej sensu ma samodzielne zabieganie o własne interesy niż uciekanie się do działań zbiorowych. Pracownicy mogą zatem uznać związek zawodowy za korzystne rozwiązanie jedynie w przypadku, gdy ich siła strukturalna i perspektywy pod względem indywidualnych negocjacji wydają się ograniczone, tak jak to miało miejsce w przypadku Polski.

Co ciekawe, pracownicy nie zwracają się do związków zawodowych, gdy zabiegają o wyższe stanowisko; zwracają się do nich wyłącznie wtedy, gdy nie udaje im się tego osiągnąć, ponieważ nie dostają awansu. Czasem udają się również do związków z prośbą o wsparcie w rozwiązaniu sporu z pracodawcą, ponieważ jesteśmy w stanie wywrzeć nieco presji. Ale uciekają się do tego tylko wtedy, gdy sami nie są w stanie sobie poradzić. (Warsztaty, Polska)

Związkowcy z Niemiec argumentowali, że pracownicy umysłowi analizują osobiste koszty i korzyści związane z przynależnością do związku zawodowego w znacznie większym stopniu niż pracownicy fizyczni. Niemniej jednak pracownicy umysłowi chętnie sygnalizują chęć otrzymywania więcej informacji na temat sytuacji gospodarczej pracodawcy oraz sytuacji dotyczącej ich własnego zatrudnienia, ponieważ kierownictwo często nie udziela im odpowiednich informacji, nawet w odniesieniu do tak podstawowych kwestii jak godziny pracy.

Mam niewielką grupę roboczą z udziałem pracowników AT z różnych firm, z którymi omawiamy możliwe działania. Wszyscy zwracają uwagę, że po prostu chcą się dowiedzieć i zrozumieć, jak działa ich stosunek pracy. (Warsztaty, Niemcy)

Pracownicy umysłowi bardzo dokładnie przyglądają się również ofercie związków zawodowych oraz wysokości opłaty za te usługi.

A zatem bardzo często sprowadza się to do pytania: „Co możecie dla nas zrobić”? Wiadomo. (Warsztaty, Irlandia)

Ofertę związków zawodowych pracownicy rozpatrują pod kątem własnej siły strukturalnej (w tym postrzeganej w sposób subiektywny), którą są w stanie wykorzystać w indywidualnych negocjacjach. Powstaje zatem pytanie: jaką dodatkową wartość pod względem zbiorowego potencjału może otrzymać pracownik w zamian za opłacaną składkę członkowską?

Tak, często spotykamy się z pytaniem o osobiste korzyści płynące z przystąpienia do związku. Wszystko oczywiście sprowadza się do pieniędzy. Czy comiesięczna inwestycja w wysokości 1% wynagrodzenia się opłaci? Co z tego będą mieć? (Warsztaty, Niemcy)

Niemniej jednak kalkulacja taka ma sens tylko wtedy, gdy pracownicy wiedzą, czym są związki zawodowe, czym się one zajmują i jakie świadczenia mogą zaoferować. Podczas kilku warsztatów związkowcy wskazywali, że pracownicy umysłowi mają jedynie niewielką wiedzę na temat związków zawodowych, ich funkcji i podejmowanych działań. Pierwszym zadaniem związków zawodowych byłoby zatem poinformowanie pracowników umysłowych o pełnionych funkcjach i świadczonych usługach.

Związki zawodowe często nie są szczególnie widoczne w kontekście firmy, dlatego pracownicy nie wiedzą, czym te związki faktycznie się zajmują. Myślą, że związek to coś na kształt Stowarzyszenia Niemieckich Inżynierów, do którego pracownik dołącza, a następnie stowarzyszenie załatwia za niego różne sprawy. (Warsztaty, Niemcy)

W Irlandii związkowcy podkreślali problem uznania związków zawodowych jako kolejny aspekt wymagający uwagi. W Irlandii nie istnieją jasne reguły dotyczące uznawania związków zawodowych lub praw do rokowań zbiorowych. Nieformalną zasadą jest ogólne uznawanie związków zawodowych, do których należy co najmniej 30% pracowników zakładu pracy. Niemniej jednak związkowcy z SIPTU zwracali uwagę, że świadomość oferty związków zawodowych wśród pracowników generalnie jest niewielka, ponieważ niechęć pracodawców do uznawania związków utrudnia negocjowanie układów zbiorowych mogących wywierać pozytywny wpływ na warunki pracy.

Oto nasz największy problem: choć jesteśmy w stanie pozyskać członków, jeśli nie uznaje nas pracodawca, to pracownicy zaczynają się zastanawiać, jakie korzyści płyną z przynależności do związku, skoro nie może on występować w ich imieniu. (Warsztaty, Irlandia)

Sytuacja zdecydowanie różni się w Finlandii oraz Szwecji, gdzie dołączanie do związków zawodowych w znacznie większym stopniu stanowi zwyczaj społeczny, ponieważ ruch związkowy jest już bardzo upowszechniony i związki są o wiele bardziej widoczne w zakładach pracy. Może to również oznaczać, że

pracownicy mają więcej informacji na temat związku i możliwych korzyści płynących z przynależności. Mniej problemów występuje także pod względem uznawania związków zawodowych.

W obu krajach związki odpowiadają również za organizowanie funduszy dla bezrobotnych („system gandawski”), które stanowią zachętę dla pracowników umysłowych jako forma ubezpieczenia na wypadek utraty dochodu. Pod względem sposobu funkcjonowania funduszy istnieją pewne różnice. W Finlandii zasiłki dla bezrobotnych są dostępne tylko dla osób objętych funduszem, natomiast w Szwecji państwo gwarantuje wszystkim zasiłek zryczałtowany, a fundusz zapewnia wyrównanie zależne od dochodu (Lindellee i Berglund, 2022). W obu krajach opcja ta stale stanowi istotny czynnik pozwalający utrzymać niezwykle wysokie poziomy przynależności pracowników umysłowych do związków.

W Finlandii skuteczność tego rozwiązania może być zagrożona, ponieważ kilka lat temu pracodawcy stworzyli nowy fundusz zapewniający zasiłki dla bezrobotnych o tej samej wysokości, jak w przypadku systemu prowadzonego przez związki zawodowe, lecz za niższą opłatą i bez konieczności udziału w rokowaniach zbiorowych. Związkowcy uznali to za poważne wyzwanie, ponieważ fundusz ten osłabia ich monopolistyczną pozycję jako dostawcy funduszy dla bezrobotnych i prowadzi do konkurencji pod względem poziomu składek.

Najpierw było to tylko fundusz dla bezrobotnych. Następnie powołano również stowarzyszenie. Pracownik może jedynie dołączyć do funduszu albo przystąpić również do stowarzyszenia. Stowarzyszenie to usiłuje przybrać formę związku zawodowego. Wszystkie jego usługi i świadczenia odpowiadają tym oferowanym przez związki. Jednak wysokość miesięcznej składki stanowi zaledwie jedną dziesiątą składki członkowskiej TEK, bez składki na poczet funduszu. Bardzo trudno z tym konkurować. Zresztą w jaki sposób są w stanie za to wszystko zapłacić dla pół miliona osób przy opłatach wynoszących zaledwie 24 EUR rocznie? (Warsztaty, Finlandia)

W Szwecji związki zawodowe oferują dodatkowe zbiorowe i indywidualne zasiłki dla bezrobotnych o charakterze uzupełniającym powyżej stawki ryczałtowej wypłacanej przez państwo. Wysokość tych zasiłków wynika z zawartych układów zbiorowych i są one dofinansowywane przez państwo z wpływów podatkowych. Aby móc ubiegać się o zasiłek, pracownik musi należeć do związku zawodowego i, w przeciwieństwie do Finlandii, nie istnieją tu żadne konkurencyjne stowarzyszenia. Fundusz dla bezrobotnych jest zatem postrzegany jako istotna zachęta skłaniająca do dołączenia do związku zawodowego.

Mamy państwowe zasiłki dla bezrobotnych o określonej wysokości, nieco powyżej 2000 EUR miesięcznie. Jeśli wynagrodzenie pracownika jest wyższe (a bardzo niewielu członków naszego związku zarabia poniżej tej kwoty), konieczne jest pewne uzupełnienie. Za to właśnie odpowiada nasze ubezpieczenie na wypadek utraty dochodu. To niezwykle istotny argument przemawiający za dołączeniem do związku, ponieważ w przypadku utraty zatrudnienia te pieniądze się przydadzą. (Warsztaty, Szwecja)

Związek zawodowy Unionen zrzeszający pracowników umysłowych odegrał wiodącą rolę w wypracowaniu tych nowych świadczeń w ramach kampanii zorientowanej na organizowanie pracowników umysłowych.

Od czasu opracowania tego systemu w 2012 r. byliśmy jedyną organizacją oferującą takie dodatkowe ubezpieczenie na wypadek utraty dochodu. Było tak mniej więcej do 2016/2017 roku. Potem wszyscy inni zaczęli stosować podobne rozwiązania i oferować ubezpieczenie na wypadek utraty dochodu. (Warsztaty, Szwecja)

5.4 Strategie związków zawodowych związane z organizowaniem pracowników

Według wszystkich związków zawodowych, które wzięły udział w warsztatach, organizowanie pracowników umysłowych jest procesem ciągłym. Związkowcy zdecydowanie zdają sobie sprawę, że organizowanie pracowników umysłowych ma kluczowe znaczenie dla przyszłości ich organizacji oraz dla ruchu związkowego w sektorze produkcji ogólnie. Większość z nich rozpatruje podejmowane w tym zakresie działania w kontekście rosnącej liczby pracowników umysłowych wśród całej siły roboczej.

W Hiszpanii średnia wynosi około 40:60, czyli 40% pracowników umysłowych i 60% pracowników fizycznych. Te 40% nie przestaje rosnąć, dlatego jest to zarazem nasz punkt odniesienia. Powinniśmy to również jasno przekazać naszym przedstawicielom, aby wiedzieli oni, że pracownicy umysłowi w pewnym momencie staną się tu najliczniejszą grupą, a wówczas będziemy musieli zrzucić przysłowiowe kombinezony i bardziej skupić się na ich potrzebach. (Warsztaty, Hiszpania)

Działania i zdolności związków zawodowych w tym zakresie odzwierciedlają zarówno cechy wspólne, jak i różnice pomiędzy krajami objętymi próbą. Zgodnie z tabelą 10 większość związków zawodowych realizuje szereg strategii i inicjatyw, z których wiele można zaobserwować we wszystkich rozpatrywanych krajach. Pozwala to na określenie pewnych wzorców praktyk stosowanych w zakresie różnych form ruchu związkowego oraz warunków instytucjonalnych, które to praktyki uznawane są za znaczące i skuteczne pod względem przyciągania i organizowania pracowników umysłowych. Łącznie tworzą one wykaz dobrych praktyk związanych z organizowaniem pracowników na podstawie dotychczasowych doświadczeń, które związki zawodowe mogą stosować w różnych konfiguracjach, w zależności od realizowanych celów strategicznych oraz kontekstu instytucjonalnego.

TABELA 10: Organizowanie: wzorce praktyk stosowanych przez związki zawodowe

Organizowanie: wzorce praktyk	
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: wydarzenia w zakładzie pracy, seminaria internetowe, media społecznościowe, witryny internetowe • Aktywizacja mężów zaufania • Organizowanie na szczeblu lokalnym: aktywizacja mężów zaufania • Programy dla młodzieży i rekrutacja studentów • Obniżki składek • Zasiłki dla bezrobotnych
Francja	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Aktywizacja mężów zaufania • Wydarzenia informacyjne dla młodych pracowników • Program dla młodych pracowników
Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: wydarzenia, media społecznościowe, witryny internetowe • Aktywizacja zawodowych przedstawicieli rad zakładowych i związków • Obecność na uczelniach • Kampanie tematyczne (praca zdalna, nowe sposoby pracy) • Strategiczne organizowanie • Uczestnictwo (ankiety itp.) • Nowe sposoby uregulowania pracy • Sieci kontaktów z radami zakładowymi

Organizowanie: wzorce praktyk	
Irlandia	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: media społecznościowe, witryny internetowe • Aktywizacja mężów zaufania • Program dla młodych pracowników • Strategiczne organizowanie • Uczestnictwo (ankiety, głosowania itp.) • Uregulowanie pracy (wynagrodzenie oparte na wynikach)
Polska	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: media społecznościowe, witryny internetowe • Ankiety pracownicze
Rumunia	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Wydarzenia informacyjne • Informacje: media społecznościowe, witryny internetowe • Kampanie dla młodych pracowników • Premie dla członków związku zawodowego
Hiszpania	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: media społecznościowe, materiały wideo, warsztaty internetowe • Aktywizacja na szczeblu lokalnym (rady zakładowe i sekcje związków zawodowych) • Sieci i koordynatorzy • Obecność na uczelniach • Kampanie komunikacyjne
Szwecja	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog w zakładzie pracy • Informacje: media społecznościowe, witryny internetowe • Aktywizacja mężów zaufania i członków • Obecność na kampusach uczelni • Marketing strategiczny – kampanie i grupy docelowe • Uczestnictwo (ankiety itp.) • Rokowania zbiorowe • Zasiłki dla bezrobotnych

5.4.1 Dialog w zakładzie pracy

Pierwszą i najczęściej podkreślaną praktyką podczas warsztatów we wszystkich krajach był *dialog z pracownikami umysłowymi w zakładzie pracy* oraz skuteczne rozwiązania w tym zakresie. Według związkowców pracownicy umysłowi w dalszym ciągu mocno dystansują się od związków zawodowych. Zwykle nie wiedzą o nich zbyt wiele, uznają, że są w stanie sami zabiegać o swoje interesy i nie funkcjonują w środowisku, w którym przynależność do związku stanowi zwyczaj w tym gronie pracowników – wyjątkiem są tu Finlandia oraz Szwecja. Pracowników umysłowych trzeba zatem przekonywać, że członkostwo w związku zawodowym może przynieść im korzyści. Jeden ze związkowców z Rumunii opisał swoje podejście następującymi słowami:

Oczywiście od czasu do czasu udaję się do różnych działów i rozmawiam z ludźmi, którzy nawet nie zdają sobie sprawy, że od razu widać, czy należą do związku zawodowego, czy nie. Rozmawiam z nimi i pytam o ich troski, ewentualne potrzeby. Oczywiście przedstawiam się, mówię, kim jestem. Pracownik może wówczas powiedzieć: „Ale ja nie jestem członkiem związku”. Odpowiadam wtedy: „To nie ma znaczenia. Porozmawiajmy. Mogę ci pomóc nawet, jeżeli nie należysz do związku, może uda nam się znaleźć jakieś rozwiązanie”. Można do tego podejść w taki sposób. (Warsztaty, Rumunia)

Zdaniem przedstawicieli związków zawodowych, którzy wzięli udział w naszych warsztatach, komunikacja i nawiązanie kontaktu z pracownikami umysłowymi to pierwszorzędny, kluczowy cel, którego osiągnięcie pozwala stworzyć podstawy dla rozpowszechniania informacji, prezentowania działań i budowania zaufania. Wymaga to przyjęcia nowych sposobów komunikacji z pracownikami

umysłowymi, innych niż stosowane dotąd formy nawiązywania kontaktu z pracownikami fizycznymi – na tę kwestię zwracały uwagę w szczególności związki zajmujące się organizowaniem obu grup pracowników. Dotyczy to zarówno sposobu prezentacji samych związkowców, jak i poruszanych przez nich zagadnień. Słowa związkowców z Hiszpanii – potrzebna jest „nowa narracja”.

Moim współpracownikom z UGT powtarzam, że musimy się dostosować. Nie możemy zatem chodzić do pracowników umysłowych w roboczych ubraniach i opowiadać im o oferowanych korzyściach. Musimy również identyfikować się z tą grupą pracowników, a to oznacza od samego początku dobór odpowiednich osób do prowadzenia z nimi dialogu. Powinniśmy nawet dostosować się w wymiarze zewnętrznym i zaprezentować całkowicie odmienną narrację, by w ogóle móc nawiązać kontakt z tą grupą odbiorców. Musimy również poruszać zupełnie inne zagadnienia, na przykład użytkowanie samochodów służbowych i tak dalej, podczas gdy w przypadku pracowników fizycznych zwykle skupiamy się na takich kwestiach jak praca zmianowa. Krótko mówiąc, potrzebny jest odmienny przekaz. (Warsztaty, Hiszpania)

Takie strategie wymagają całkowitego odejścia od modeli stosowanych w rekrutacji i organizowaniu pracowników fizycznych, które nie tylko były bezpośrednio skuteczne, ale również umożliwiły związkowi zawodowemu w sektorze produkcji objęcie wiodącej roli w ruchu związkowym danego kraju. W tym względzie dotychczasowe dokonania mogą kłócić się z nowymi modelami organizowania, wymagającymi radykalnego zerwania z tradycyjnym stylem, kulturą i interesami związków zawodowych. Ma to jeszcze większe znaczenie, gdy związki zawodowe muszą kontynuować skuteczne strategie adresowane do pracowników fizycznych, a jednocześnie wypracować nowe kierunki działania w odniesieniu do pracowników umysłowych. Kwestię znaczenia tradycji podniesiono podczas warsztatów zorganizowanych w Niemczech.

Dlaczego lepiej idzie nam organizowanie pracowników fizycznych niż umysłowych? Dlatego, że to wśród pracowników fizycznych zrodziły się związki. Od kilkudziesięciu lat zajmujemy się ich problemami. To tam są nasze korzenie. Mamy aktywnych mężów zaufania. I pełnoetatowi przedstawiciele związków wywodzą się przede wszystkim z tej grupy pracowników. (Warsztaty, Niemcy)

5.4.2 Informacje

W związku z powyższym wszystkie związki zawodowe objęte próbą podkreślały udzielanie informacji jako nadrzędny element nowej strategii ukierunkowanej na pracowników umysłowych. Pracownicy umysłowi również pragną być informowani, dlatego kwestia ta stanowi drugi wzorzec praktyk stosowanych przez większość związków zawodowych rozpatrywanych w niniejszym badaniu. Istotną strategią w tym zakresie było *organizowanie lokalnych wydarzeń informacyjnych*, podczas których pracownicy otrzymują informacje albo od samych związków zawodowych, albo przez zaproszonych ekspertów. W Finlandii związek zawodowy Pro organizuje coroczną kampanię, w ramach której związkowcy na szczeblu regionalnym udają się do zakładów pracy i organizują dla pracowników „spotkania przy kawie i ciastku”, aby udzielić im informacji na temat układów zbiorowych oraz działań związku.

Spotkania te odbywają się pod koniec roku, od września do października. Prowadzimy trzytygodniową kampanię, podczas której nasi specjaliści regionalni udają się do różnych zakładów pracy, zabierają ze sobą kawę i ciastka i rozmawiają z pracownikami na temat kwestii dotyczących rokowań zbiorowych. (Warsztaty, Finlandia)

W Niemczech związki zawodowe koncentrują się na bardziej formalnych prezentacjach organizowanych przez samych przedstawicieli związków lub przez ekspertów. Wydarzenia te mogą służyć jako pierwszy krok w kierunku nawiązania kontaktu z pracownikami umysłowymi w zakładach pracy, w których związki zawodowe nie są zbyt obecne. Wydarzenia cieszą się popularnością.

Czasem jesteśmy zaskoczeni liczbą uczestników. Na przykład w firmie Bayer spodziewaliśmy się 40 osób, a pojawiło się ponad 100. Kolejnym przykładem była prezentacja w siedzibie pewnej firmy w Hesse, w której w ogóle nie funkcjonowały związki zawodowe, a przeważające grono pracowników stanowili pracownicy umysłowi. Wystarczył tam pierwszy krok w postaci organizacji wydarzenia. Nie spodziewaliśmy się, że ktokolwiek się pojawi, a tymczasem w wydarzeniu wzięło udział 250 osób. (Warsztaty, Niemcy)

Komunikacji fizycznej może również towarzyszyć komunikacja elektroniczna za pośrednictwem mediów społecznościowych i witryn internetowych. W Polsce związki zawodowe wykorzystują te kanały do przekazywania pracownikom informacji i prezentowania pozytywnego wizerunku związku.

Mamy również konto na Facebooku i własną stronę internetową, gdzie publikujemy różne treści. Docierają one do wielu ludzi i mam nadzieję, że przyczyniają się także do budowania pozytywnego wizerunku naszej organizacji jako dobrego związku zawodowego. (Warsztaty, Polska)

W Niemczech związek IG BCE opracował niedawno nową kampanię i strategię adresowaną do pracowników umysłowych, wykorzystując sieć elektroniczną KAAT.net. Związkowcy wyszli z założenia, że komunikacja elektroniczna będzie skutecznym sposobem nawiązania kontaktu z pracownikami umysłowymi.

Było to dla nas ważne, mając na uwadze ogólne znaczenie sfery cyfrowej oraz szczególne znaczenie tego kanału dla tej grupy docelowej. Zaczęliśmy od utworzenia swego rodzaju infrastruktury do dalszej pracy. Pragnęliśmy stworzyć coś, co nie tylko można by polecać pracownikom, ale również byłoby rozwiązaniem, na które sami pracownicy mogliby się natknąć podczas poszukiwania treści dotyczących różnych zagadnień pracowniczych w wyszukiwarce Google, starając się znaleźć w odpowiedzi na nurtujące ich pytania lub problemy. To dlatego ta strona internetowa oraz newsletter okazały się dobrym punktem wyjścia. (Warsztaty, Niemcy)

Jedynym związkiem zawodowym regularnie korzystającym z publicznych mediów, w tym szeroko zakrojonej reklamy telewizyjnej, jest szwedzki związek Unionen. Około dziesięć lat temu Unionen postanowił wesprzeć wysiłki rekrutacyjne kampanią w mediach i zainwestował w tym celu pokaźną kwotę w reklamę telewizyjną. Podejście to kontynuowano przez kilka lat, po czym reklamę telewizyjną zastąpiono reklamą w serwisach streamingowych, uznając, że młodzi ludzie (będący ważną grupą odbiorców) częściej korzystają z serwisów streamingowych niż ze zwykłej telewizji.

Reklamowaliśmy się w telewizji przez wiele lat. Teraz od tego odeszliśmy, ponieważ ta grupa odbiorców nie ogląda już telewizji. Korzysta zamiast tego z serwisów streamingowych, dlatego to tam wykupujemy teraz reklamy. Mniej więcej w 80–85 procentach polegamy na mediach. (Warsztaty, Szwecja)

Uczestnicy warsztatów najczęściej zwracali jednak uwagę, że najskuteczniejszym sposobem nawiązania kontaktu z pracownikami umysłowymi jest zapewnienie obecności związku w zakładzie pracy. Oprócz organizowanych przez związki zawodowe wydarzeń, o których wspomnieliśmy wcześniej, za kontakty te odpowiadają mężowie zaufania, inni działacze związku lub rady zakładowe. Zadanie polega na nawiązaniu kontaktu i rozpoczęciu rozmów o kwestiach, które mogą interesować tę grupę pracowników. Innymi słowy, wykonanie tego zadania wymaga zaangażowania i aktywizacji lokalnych sekcji związków zawodowych.

5.4.3 Aktywizacja sekcji związków zawodowych

Trzecim wzorcem praktyk ściśle związanym z dialogiem prowadzonym w zakładzie pracy oraz udzielaniem informacji jest *zwiększenie zasięgu i upowszechnienie działań* lokalnych sekcji związków

zawodowych lub rad zakładowych. Jak podkreślali związkowcy podczas warsztatów zorganizowanych w Szwecji, pozyskiwanie nowych członków staje się o wiele trudniejsze, jeżeli związek nie jest obecny w zakładzie pracy.

Nawet jeśli chodzi o rekrutację członków, warto mieć lokalnych przedstawicieli, ponieważ pozwala to zwiększyć widoczność związku w zakładzie pracy. Mając odpowiednich ludzi w firmie, o wiele łatwiej jest pozyskać nowych członków. (Warsztaty, Szwecja)

Oprócz konieczności negocjowania lokalnych układów zbiorowych przez mężów zaufania była to jedna z przyczyn, które skłoniły szwedzki związek zawodowy Unionen do wszczęcia kampanii mającej na celu zwiększenie liczebności i zasięgu czynnych mężów zaufania w „klubach związków zawodowych” na szczeblu przedsiębiorstw. Inicjatywa ta ma zarówno zmotywować członków do aktywizacji w ramach niezawodowych działań na rzecz związku, jak i przyczynić się do utrzymania pozycji klubów związków zawodowych, których zasięg w latach 2013–2019 zmniejszył się z 51% do 46% zakładów pracy (Kjellberg, 2023, 1073).

Moim zdaniem obecnie największym wyzwaniem, któremu musimy sprostać, jest pozyskanie większej liczby przedstawicieli związku. Aktualnie postawiliśmy sobie mocno ambitny cel, by zwiększyć liczbę lokalnych przedstawicieli związku z około 30 000 obecnych działaczy do 50 000 do 2027 roku. (Warsztaty, Szwecja)

Głównym sposobem osiągnięcia tego celu jest przeprowadzenie „procesu wdrażania” wśród członków związku. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy członkostwa są im udostępniane różne elektroniczne narzędzia służące do nauki, aby pomóc im w poznaniu związku zawodowego oraz jego działalności. Związek prowadzi przy tym pomiary stopnia wykorzystywania narzędzi, a członkowie zdobywają punkty w zależności od poziomu aktywności. Im więcej zyskują punktów, tym wyżej znajdują się w rankingu zaangażowania i „lojalności” oraz zwrócić się do nich inni działacze lub regionalne oddziały związku, zachęcając ich do aktywnego zaangażowania jako przedstawicieli związku.

Członkowie zdobywają punkty za zaangażowanie. Im wyższe zaangażowanie, tym więcej zyskuje się punktów i tym bardziej usiłujemy zaangażować danego członka. Wszystko sprowadza się zatem do danych dotyczących użytkowania. Możemy podzielić członków na trzy segmenty: segment bierny, w którym znajdują się niemal wszyscy, segment czynny oraz segment lojalny. (Warsztaty, Szwecja)

Osiem biur regionalnych związku również odgrywa tu istotną rolę. Oprócz udziału w rokowaniach zbiorowych organizacje na szczeblu regionalnym odpowiadają za wspieranie i aktywizację klubów związkowych. Działania te prowadzą przedstawiciele zwani „specjalistami od rozwoju”.

Mamy w regionalnym biurze zespoły, a wśród nich tzw. specjalistów od rozwoju. Zadaniem tych osób jest aktywizacja członków, aby zostali lokalnymi przedstawicielami związku. Czasem powołujemy też tzw. kierowników, którzy monitorują te działania. (Warsztaty, Szwecja)

Unionen postrzega aktywność klubów związków zawodowych jako zasadniczy element zarówno pozyskiwania nowych członków, jak i zatrzymywania dotychczasowych działaczy. Aktualna strategia koncentruje się na rekrutacji, lecz ma również związek z zatrzymaniem bieżących członków, a także ze sposobami motywowania członków do czynnego zaangażowania. W tym kontekście Unionen stara się rozwiązać problem działań następczych po zakończeniu kampanii związanej z organizowaniem – jeden z głównych problemów wskazywanych w literaturze w odniesieniu do modelu organizowania „w najczystszej postaci” (Markowitz, 1998).

To dlatego związek zrezygnował z dotychczasowej praktyki organizowania działań rekrutacyjnych dwa razy w roku, kiedy to przedstawiciele związku udawali się do przedsiębiorstw, starając pozyskać

w nich nowych członków. Praktyka ta stanowiła element skutecznej kampanii rekrutacyjnej Unionen sprzed mniej więcej dziesięciu lat, którą związek od tamtej pory konsekwentnie nadal prowadził. Niemniej jednak dokładniejsza analiza wykazała, że działania te były niezwykle kosztowne, a przy tym niespecjalnie skuteczne.

Dawniej mobilizowaliśmy się dwa razy do roku i każdy działacz Unionen wyruszał w teren, by pozyskać nowych członków. I prowadziliśmy szeroko zakrojone kampanie marketingowe. To było dobre. Ale potem zaczęliśmy przyglądać się liczbom i okazało się, że różnica nie jest zbyt wielka. Poziom rekrutacji specjalnie się nie poprawił. A wszystko o wiele więcej kosztowało. (Warsztaty, Szwecja)

Rekrutacja jest dziś postrzegana jako bieżące zadanie klubów związków zawodowych. Dział marketingu Unionen zwraca uwagę na kluczowy aspekt, jakim jest stała widoczność związku w zakładzie pracy w przeciwieństwie do ograniczonych w czasie kampanii. To dlatego aktywizacja klubów związków zawodowych stała się zasadniczym celem działalności związków. Ich większa aktywność przekłada się na zwiększenie widoczności związku i atrakcyjności przynależności do związku w oczach pracowników.

Wyniki analizy wykazały, że ciągła praca w terenie przynosi lepsze rezultaty niż sama rekrutacja. Po prostu praca. Niesienie pomocy, widoczne działania, pozytywne nastawienie. Wydaje mi się, że w skali roku organizujemy jakieś 15 000 spotkań w zakładach pracy. Może nawet 20 000? Jest to korzystniejsze z punktu widzenia rekrutacji niż wysiłki podejmowane dwa razy w roku i związany z tym szeroko zakrojony marketing. Lepiej zapewnić widoczność związku i jego pozytywny wizerunek przez cały rok, a nie tylko dwa razy w roku. (Warsztaty, Szwecja)

Aby odpowiedzieć na prośby pracowników umysłowych, mężowie zaufania muszą być również zdolni i gotowi do podjęcia się tego zadania. Im szersza reprezentacja interesów pracowników w zakładzie pracy, tym bardziej sprzyjające będą w nim warunki umożliwiające aktywne organizowanie się; a im większa aktywizacja, tym lepsze efekty może przynieść organizowanie pracowników. W związku z tym, jak podkreślał związek zawodowy CGC podczas warsztatów we Francji, szkolenia stanowią istotny element warunkujący skuteczność działań mężów zaufania lub rad zakładowych.

Konieczne są szkolenia w dziedzinie działań związkowych, konkretne szkolenia stanowiące podstawę dla delegatów związku podejmujących inicjatywy w terenie. Nie chodzi tylko o samą obecność, ale o realny kontakt z ludźmi – ich wysłuchanie, znajomość problemów doświadczanych w terenie. Informacje również odgrywają tu pewną rolę. I zasugerowanie pracownikom, że istnieją możliwości organizacji wydarzeń, podczas których będą mogli zadać pytania i uzyskać odpowiedzi. (Warsztaty, Francja)

Niemniej jednak obecność w zakładzie pracy i komunikacja z pracownikami zajmuje wiele czasu, zwłaszcza mając na uwadze, że wyłaniani w wyborach przedstawiciele związku w zakładzie pracy lub członkowie rad zakładowych mają wiele innych obowiązków i często brakuje im na nie czasu. Z tego względu fiński związek zawodowy Pro wprowadził nową strukturę wśród swoich przedstawicieli w zakładach pracy, jako uzupełnienie działań mężów zaufania. Funkcjonują tam zatem tzw. „kierownicy klubów”, których zadania nie obejmują obowiązków mężów zaufania, a zatem mogą oni skupić się wyłącznie na organizowaniu pracowników. Związek przewidział również pewne zachęty finansowe, aby uatrakcyjnić tę rolę, a tym samym w pewnym sensie zainwestować w działania związane z organizowaniem się.

Utworzyliśmy odrębny dział na szczeblu zakładu pracy, którego pracownicy pracują wraz z mężami zaufania. Członkowie związku w zakładzie pracy są uprawnieni do wyboru jednej osoby pełniącej funkcję „kierownika klubu” Pro. Osoby te nie mają tych samych uprawnień co

mężowie zaufania i nie podejmują negocjacji z pracodawcami, ale są „prawą ręką” mężów zaufania, którzy są niezwykle zajęci własnymi obowiązkami i rozwiązywaniem problemów występujących w zakładzie pracy. Zadaniem kierowników klubu jest pomoc w rekrutacji nowych członków. Przewidzieliśmy dla nich podobne korzyści jak te przysługujące mężom zaufania, aby zrekompensować im jakoś te starania. (Warsztaty, Finlandia)

Związki zawodowe zajmujące się organizowaniem zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych, stają w obliczu dodatkowego wyzwania związanego ze *sposobem reprezentacji pracowników umysłowych w ramach lokalnych systemów reprezentacji*. Nie chodzi tylko o samo istnienie takich lokalnych struktur przedstawicielskich, ale również o to, czy da się pozyskać pracowników umysłowych skłonnych i zdolnych do zaangażowania się w działania. Hiszpański związek zawodowy UGT bardzo aktywnie angażuje się w rozwiązanie tego problemu, zachęcając swoje sekcje do wskazania członków gotowych do podjęcia się roli koordynatorów tych wysiłków. W czasie warsztatów zorganizowanych w Hiszpanii w UGT funkcjonowało około 400 koordynatorów w zakładach pracy.

Jeśli brakuje przedstawicieli i koordynatorów w gronie techników i pracowników wyższego szczebla, staramy się ich zachęcić do znalezienia kogoś do pełnienia tej roli. Oczywiście to oni wiedzą najlepiej, kto się najbardziej nadaje i kto byłby skłonny się tego podjąć. Często powtarzam: nikt tak dobrze nie będzie reprezentował twoich praw jak ty sam. A jeśli nie dołączysz do UGT, niczego nie osiągniesz. Jeśli dana firma zatrudnia tylko techników i pracowników wyższego szczebla, to musimy im powiedzieć: wyznaczcie kogoś ze swojego grona, aby pełnił funkcję koordynatora; wybierzcie lub poproście kogoś, by był osobą kontaktową z ramienia UGT w firmie”. (Warsztaty, Hiszpania)

W Niemczech problem reprezentacji jest jeszcze bardziej skomplikowany, ponieważ za reprezentację pracowników w zakładzie pracy odpowiadają rady zakładowe, które – przynajmniej formalnie – są niezależne od związków zawodowych. Dlatego też związki zawodowe muszą utrzymywać dobre relacje z radami zakładowymi, a także zadbać o pozyskanie do swoich szeregów wielu członków rad zakładowych, aby zapewnić reprezentację pracowników umysłowych w radach i skłonić ich do zaangażowania w działania rekrutacyjne związku.

Doświadczenia niemieckich związków zawodowych w zakresie tych problemów są co najmniej mieszane. Podczas warsztatów związek IG BCE zwrócił uwagę, że przynależność kierowników wyższego szczebla („pracownicy AT”) do rad zakładowych i ich komitetów stanowi generalnie aspekt pozytywny. Niemniej jednak rola, jaką mogą oni odegrać, zależy od ogólnego stanowiska rad zakładowych wobec związku oraz od tego, czy kierownictwo przychylnie postrzega zaangażowanie pracowników wyższego szczebla w działalność rady zakładowej, czy też pozostaje wobec tego nieufne.

Istotne znaczenie może mieć przynależność do rady zakładowej pracownika – a najlepiej kilkorga pracowników – z kategorii AT, którzy bezpośrednio znają problemy w zakładzie pracy, są obeznani z kulturą itd. Od razu ogromnie ułatwia to komunikację. Kultura firmy również odgrywa tu znaczącą rolę; kwestie takie jak łatwość wzajemnych kontaktów i kojarzenie rady zakładowej z zagrożeniem dla przyszłości pracownika. (Warsztaty, Niemcy)

To dlatego związkowcy z IG Metall podkreślali konieczność przekonania członków rad zakładowych, że rekrutacja pracowników umysłowych stanowi ważny pierwszy krok w kierunku skutecznego organizowania pracowników w zakładzie pracy. Członkowie rad zakładowych cieszą się większym zaufaniem wśród pracowników niż przedstawiciele związków zawodowych, który niekoniecznie muszą pracować w firmie i nie zawsze pracownicy znają ich osobiście. Działania rad zakładowych prowadzone na szczeblu wewnętrznym w zakładzie pracy mają większe szanse powodzenia niż inicjatywy podejmowane przez przedstawicieli związków pochodzących z zewnątrz.

Tak naprawdę to właściwie główny cel: zyskać przychylność rad zakładowych. Jeśli mam do czegoś się zobowiązać i dokonywać opłat, tak jak w przypadku składek członkowskich, to komu powinienem zaufać, jeśli słyszę, że odniosę z tego korzyści? Na pewno nie przedstawicielowi związku... Rady zakładowe wywierają tu ogromny wpływ, ponieważ jeśli zwrócę się do mnie jako pracownika, będzie to zdecydowanie inna relacja oparta na zaufaniu. (Warsztaty, Niemcy)

Pracownicy umysłowi nadal są niedostatecznie reprezentowani w radach zakładowych działających w zakładach pracy w interesie pracowników fizycznych i umysłowych. Podczas warsztatów wskazywano dwa zadania realizowane w tych zakładach pracy: zachęcanie większej liczby pracowników umysłowych do zaangażowania w działalność rad zakładowych oraz zniesienie barier kulturowych pomiędzy oboma grupami pracowników. Obejmuje to również zachęcanie członków rad zakładowych reprezentujących pracowników fizycznych, by zainteresowali się także problemami pracowników umysłowych i odważyli się odwiedzić działy skupiające pracowników umysłowych, by odbyć z nimi rozmowy.

Członkowie rad zakładowych reprezentujący pracowników umysłowych zdecydowanie nadal stanowią mniejszość, nawet w firmach zatrudniających wielu pracowników umysłowych... Myślę, że należy pozyskać współpracowników z działów biurowych, którzy będą znali doświadczane tam problemy, będą pełnić rolę tzw. mężów zaufania, a jednocześnie zainspirują przedstawicieli rad zakładowych reprezentujących pracowników fizycznych, by zaangażowali się również w obszarach skupiających pracowników umysłowych. (Warsztaty, Niemcy)

5.4.4 Młodszy pracownicy i studenci

Czwartym bardzo powszechnym wzorcem praktyk związków zawodowych w krajach objętych próbą była koncentracja na młodszych pracownikach i studentach poprzez organizowanie programów adresowanych do młodzieży lub kulturowanie obecności związków na kampusach uczelni.

W Finlandii związki zawodowe zajmują się jednym i drugim. Między innymi zawarły porozumienia z uczelniami, dzięki którym mogą być obecne na kampusach, nawiązywać kontakt ze studentami i informować ich o działaniach związków zawodowych oraz znaczeniu rokowań zbiorowych.

Z szeregiem uczelni zawarliśmy umowy i część naszych przedstawicieli udaje się tam, by rozmawiać ze studentami o problemach doświadczanych przez pracowników w Finlandii oraz działaniach w ramach rokowań zbiorowych. (Warsztaty, Finlandia)

Związek zawodowy Pro opracował również program mający na celu przyciągnięcie młodszych pracowników umysłowych, który zakłada przede wszystkim tymczasowe obniżenie pobieranej od nich składki członkowskiej. Ma to być swego rodzaju inwestycja związku zawodowego, ponieważ niższe składki nie pokrywają kosztów związanych z przynależnością członka do związku. Niemniej jednak Pro zwraca uwagę, że warto dokonać tej inwestycji ze względu na spodziewany, nieuchronny spadek przychodów ze składek wraz z odchodzeniem na emeryturę pokolenia baby boomers.

W tym roku rozpoczęliśmy nowy program. Koncentrujemy się konkretnie na młodych pracownikach – tych w wieku poniżej 36 lat. Mogą oni dołączyć do Pro, korzystając z obniżonej składki do 99 EUR. To zbyt mało, nasze usługi kosztują o wiele więcej. Ale potrzebujemy nowych członków i jakoś musimy ich przyciągnąć. Po dołączeniu do Pro pracownik przez pierwszych kilka lat uiszcza składkę w wysokości 99 EUR rocznie i otrzymuje w zamian te same usługi i świadczenia co pozostali „normalni” członkowie. Następnie pracownik zaczyna już płacić standardową składkę w wysokości 1,25% dochodu. (Warsztaty, Finlandia)

Ta inicjatywa okazała się dość skuteczna. Według fińskich związkowców od początku obowiązywania programu do związku dołączyło ponad 5000 młodych pracowników umysłowych.

W Szwecji obecność związków na kampusach uczelni przybiera różne formy. Do niedawna związek Unionen zatrudniał studentów w niepełnym wymiarze czasu pracy w charakterze specjalistów od rekrutacji na kampusie uczelni. Choć inne związki zawodowe w Szwecji nadal stosują to podejście, Unionen postanowił od niego odejść, zastępując je dwoma innymi strategiami. Pierwsza stanowi strategię alternatywną, w ramach której związek współpracuje z prywatną firmą oferującą studentom zniżki na różne produkty. Firma ta organizuje coroczne zwiedzanie kampusu promowane jako istotne wydarzenie, w którym bierze udział również Unionen.

Jest to zatem dla nas okazja, by spotkać się ze wszystkimi studentami i porozmawiać z nimi. Organizujemy happening, kilka gier, a następnie staramy się ich pozyskać do związku. (Warsztaty, Szwecja)

Unionen organizuje również własne wydarzenia na kampusach, w ramach których organizatorzy z działu handlowego związku odwiedzają uczelnie kilka razy w roku.

Drugą strategią jest nowa usługa dostępna za pośrednictwem strony internetowej Unionen. Umożliwia ona użytkownikom wskazanie interesującego ich stanowiska, a powiązane oprogramowanie przedstawia następnie informacje na temat średniego wynagrodzenia, jakiego można oczekiwać na tym stanowisku, a także informacje na temat firm, które poszukują obecnie pracowników na wskazane stanowisko. Aby uzyskać dostęp do oferty pracy, studenci zgłaszający się za pośrednictwem witryny muszą dołączyć do związku.

Poznajesz wysokość wynagrodzenia. Ustalasz, jak duże zapotrzebowanie istnieje na dane stanowisko. Przykładowo: specjalista konferencyjny od mediów społecznościowych w firmie Qvesarum. Albo kierownik projektów. Jeśli chcesz zgłosić swoją kandydaturę na dane stanowisko [za pośrednictwem systemu], musisz dołączyć do związku. (Warsztaty, Szwecja)

Kultywowaniem obecności na uczelniach zajmują się również związki zawodowe z Niemiec i Hiszpanii, które prowadzą określone strategie ukierunkowane na przyciąganie studentów lub młodych, wysoko wykwalifikowanych pracowników. We Francji związek zawodowy CGT organizuje wydarzenia informacyjne w zakładach pracy, adresowane do młodszych pracowników umysłowych, których staż pracy w firmie wynosi nie więcej niż dwa lata. Celem tych wydarzeń jest poinformowanie ich o działalności związku oraz nawiązanie z nimi kontaktu.

Organizujemy te wydarzenia informacyjne dla młodych pracowników, nowo zatrudnionych w firmie, w ciągu pierwszych dwóch lat od rozpoczęcia przez nich pracy. (Warsztaty, Francja)

W Rumunii związek zawodowy BNS powołał radę młodzieżową na najwyższym szczeblu swojej hierarchii administracyjnej, aby dopuścić młodych pracowników do głosu w szeregach organizacji. Związek wystąpił również o środki, które chce przeznaczyć na szkolenia młodych związkowców, aby mogli oni następnie przyciągać i organizować młodych pracowników w bardziej systematyczny sposób.

Złożyliśmy wniosek do Ministerstwa Rozwoju o przyznanie funduszy europejskich; mamy nadzieję, że uzyskamy w ten sposób pewną europejską pomoc na wyszkolenie młodych przedstawicieli w zakresie działań związkowych. Jeśli otrzymamy te środki, projekt potrwa dwa lata. Mamy grupę liczącą 28 osób, które ostatecznie staną się szkoleniowcami i będą propagować związek oraz działalność związkową, jeśli uda im się przyciągnąć więcej młodych ludzi do związków. (Warsztaty, Rumunia)

5.4.5 Kampanie związków zawodowych

Piątym wzorcem praktyk są *kampanie* – strategiczne działania opracowywane na szczeblu centralnym z myślą o mobilizacji zasobów i rozwijaniu podejść pozwalających przyciągnąć pracowników umysłowych do związku. Kampanie mają inne cele i wykorzystują szereg różnych zasobów. W Hiszpanii kampanie związku UGT koncentrują się przede wszystkim na wyborach do związków w zakładach pracy, podczas których zawodowi przedstawiciele związku są częściej obecni w zakładach pracy, aby przekazywać pracownikom umysłowym informacje i komunikować się z nimi.

Prowadzimy również kampanie podczas wyborów do związku. Być może nie są one szeroko zakrojone, ale zawsze staramy się skontaktować z personelem technicznym z różnych działów, aby ustalić, co możemy zrobić. Między innymi zawsze dokładamy wszelkich starań, aby przekazywać pracownikom umysłowym bieżące informacje i udowodnić, że jesteśmy w stanie zaoferować im wiele różnych usług. Stopniowo udaje nam się poczynić w tym względzie pewne postępy i poprawić nasz wizerunek... Myślę, że to również ważne dla pracowników, którym w przeciwnym razie mogłoby się wydawać, że znajdujemy się gdzieś daleko poza firmą. Dlatego staramy się krok po kroku prowadzić te działania mające na celu szerzenie wiedzy. (Warsztaty, Hiszpania)

Szwedzki związek zawodowy Unionen opracował natomiast całkowicie inny model kampanii. Spośród wszystkich strategii omawianych podczas warsztatów jest to być może najbardziej kompleksowe rozwiązanie pod względem wykorzystywanych zasobów i zakresu narzędzi. Unionen zapoczątkował tę kampanię na początku drugiej dekady obecnego stulecia, dążąc do zwiększenia poziomu rekrutacji, a tym samym osiągnięcia określonego w tym zakresie celu. Kampania obejmowała szereg środków – w tym omówionych w kolejnych podsekcjach niniejszego rozdziału – takich jak nowe struktury organizacyjne, dodatkowe zasiłki dla bezrobotnych, analizę rynkową grup docelowych oraz kampanię w mediach z zastosowaniem reklamy telewizyjnej. Jak już wspomniano, tego rodzaju kompleksowa kampania wymagała ogromnych nakładów finansowych ze strony związku.

Jeśli chodzi o wykorzystanie zasobów, niemieckie kampanie plasują się gdzieś pomiędzy tymi dwoma skrajnościami. W przypadku IG Metall kampanie adresowane do pracowników umysłowych mają określoną tematykę i są opracowywane i organizowane przez działy koncentrujące się na pracownikach umysłowych w centrali związku. Następnie opracowane kampanie są przekazywane dalej, aby struktury związku na szczeblu regionalnym („Bezirke”) oraz lokalnym („Geschäftsstellen”) wdrożyły je w zakładach pracy. W ostatnich latach IG Metall zapoczątkował dwie takie kampanie – jedną na temat pracy zdalnej (aktualnie dobiegła końca), a drugą (która rozpoczęła się w 2023 r.) poświęconą „nowym sposobom wykonywania pracy”.

Część kampanii zatytułowanej „Praca zdalna na sprawiedliwych warunkach” dotyczyła podstawowych zasad wykonywania pracy przez pracowników z domu lub z zakładu pracy, na przykład w odniesieniu do tła stosowanego podczas spotkań odbywanych w środowisku Zoom lub korzystania z materiałów biurowych. Najważniejszym narzędziem była jednak ankieta pracownicza, którą można dostosować do konkretnych warunków zakładu pracy i którą miały przeprowadzić rady zakładowe. Wyniki ankiety zostały przeanalizowane przez IG Metall i ponownie przekazane radom zakładowym oraz lokalnym biurom związku zawodowego. Można je było następnie wykorzystać do komunikacji z pracownikami oraz do negocjacji lokalnych porozumień dotyczących pracy zdalnej z kierownictwem. Dzięki temu IG Metall zyskał również empiryczne dowody potwierdzające odczucia pracowników na temat pracy zdalnej.

Przygotowaliśmy ankietę internetową, dbając o to, aby można ją było spersonalizować. Poinformowaliśmy zatem biuro o opracowaniu ankiety i zachęciliśmy je do przejrzania jej treści pod kątem możliwości jej wykorzystania w jakiejś firmie. Ankietę zawsze można dostosować.

Pojawił się jednak problem zwiększenia skali. Nie wszystko dało się dostosować, a jedynie część. Tylko jeden członek naszego zespołu odpowiadał za całość, a dostosowanie tych ankiet okazało się bardzo pracochłonne. Poszło całkiem nieźle: opracowaliśmy w sumie niemal 30 000 zbiorów danych, a ankiety cieszyły się wysokim poziomem uczestnictwa, odpowiedzi udzielało 50–70% ankietowanych, co oczywiście jest wynikiem znakomitym w przypadku tego rodzaju badania. (Warsztaty, Niemcy)

5.4.6 Uczestnictwo pracowników

Organizatorzy kampanii z ramienia IG Metall jako najistotniejszy aspekt kampanii związków zawodowych wskazują *uczestnictwo pracowników* lub *członków*. Uczestnictwo pozwala związkowi – oraz radzie zakładowej – zbliżyć się do pracowników na dwa sposoby. Po pierwsze, pracownicy dostrzegają, że ich opinia ma znaczenie i są traktowani poważnie jako specjaliści od danego rodzaju pracy i warunków pracy; jednocześnie oparcie żądań negocjacyjnych na opiniach wyrażonych przez pracowników przyczynia się do zwiększenia wiarygodności podmiotów działających w interesie zbiorowym. Uczestnictwo pracowników w sprawach związku zawodowego jest zatem postrzegane jako kluczowy czynnik warunkujący zatrzymanie członków związku oraz ich aktywizację po zakończeniu kampanii związanych z organizowaniem (Markowitz, 1998).

W tym kontekście uczestnictwo pracowników samo w sobie można uznać za pewien sposób organizowania pracowników umysłowych. Ankiety dotyczące opinii, doświadczeń lub nastawienia pracowników stanowią istotne narzędzie w ramach różnych form uczestnictwa, które można wykorzystać do przyciągania pracowników do związku. Innymi sposobami angażowania pracowników mogą być debaty oraz grupy robocze z udziałem pracowników lub spotkania działów zakładu pracy umożliwiające omówienie konkretnych problemów. Podczas warsztatów w Niemczech podkreślono wiele różnych możliwości sprzyjających uczestnictwu pracowników:

Mamy wiele różnych sposobów nawiązywania kontaktu, od narad pracowniczych po działania rady zakładowej oraz ankiety. Najważniejszy jest tak naprawdę dialog z poszczególnymi pracownikami. (Warsztaty, Niemcy)

Związkowcy z innych krajów również zwracali uwagę na rozmaite formy uczestnictwa, choć w przeciwieństwie do IG Metall nie wydają się korzystać z nich równie systematycznie. W Polsce z inicjatywy mężów zaufania OPZZ zorganizował ankiety pracownicze w filii pewnego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Mamy również kwestionariusze rozdawane pracownikom, w których pytamy między innymi o preferencje w zakresie podwyżek wynagrodzenia... Opracowałem na przykład coś takiego: zaproponowałem cztery poziomy podwyżek i zapytałem o nie pracowników. Uzyskałem rezultat odpowiadający wszystkim zainteresowanym – zarówno pracownikom fizycznym, jak i umysłowym. (Warsztaty, Polska)

5.4.7 Dział marketingu

Większość przeanalizowanych dotychczas wzorców organizowania pracowników, z wyjątkiem szeroko zakrojonej kampanii Unionen, jest prowadzona niezależnie od głównych struktur organizacyjnych realizujących je związki. Jedynym organizacyjnym warunkiem wstępnym realizacji inicjatyw adresowanych do pracowników umysłowych wydaje się uznanie przez związki, że organizowanie pracowników umysłowych jest istotnym celem, oraz zapewnienie w tym zakresie wystarczającej liczby przedstawicieli oraz wystarczająco dużo zasobów, by móc podjąć się realizacji. Skuteczność tych działań może zwiększyć

współpraca z konkretnym działem odpowiedzialnym za problemy doświadczane przez pracowników umysłowych, jako że umożliwia to przedstawicielom związków opracowanie wspólnych celów i strategii.

W krajach objętych próbą można było zaobserwować dwa nieco bardziej zaawansowane podejścia do organizowania pracowników umysłowych pod względem ilości zainwestowanych zasobów: pierwsze obejmowało utworzenie działu marketingu, a drugie zakładało powołanie odrębnych działów odpowiedzialnych za organizowanie. Każde z tych podejść wymaga zastosowania kompetencji zawodowych niezwiązanych z tradycyjną działalnością związkową.

Dział marketingu stanowi unikatowe zjawisko w naszej próbie badawczej i funkcjonuje on jedynie w szwedzkim związku zawodowym Unionen. Pracuje w nim ośmiu przedstawicieli związku, na których czele stoi kierownik działu. Dział prowadzi szereg rozmaitych działań, z których najważniejsze polega na opracowaniu marketingowej strategii organizowania pracowników. Przyświeca temu podstawowe założenie, zgodnie z którym związek zawodowy i przynależność do związku stanowią produkty, które można sprzedać, dlatego związki powinny zwracać uwagę na swój „łańcuch wartości” obejmujący zwiększanie świadomości, zaangażowanie, prowadzenie rozmów, wdrażanie oraz ubezpieczenia na wypadek utraty dochodu.

Rozmawiamy o zwiększaniu świadomości, zaangażowaniu, prowadzeniu rozmów, wdrażaniu pracowników, sposobach rozwoju i zachowania ubezpieczenia na wypadek utraty dochodu. Rozmowy te systematycznie koncentrują się wokół jednej kwestii: w jaki sposób co roku osiągnąć zysk netto. Wiemy, że każdego roku musimy pozyskać jakieś 60–70 tys. członków, ponieważ tracimy około 50 tys. Połowę z nich możemy przekonać do pozostania, ale z drugą połową się to nie uda – ludzie umierają, zmieniają stanowisko w hierarchii firmy itp. Pracujemy zatem nad tym łańcuchem wartości w bardzo systematyczny sposób: zastanawiamy się, jak pozyskać nowych członków i jak ich zatrzymać. (Warsztaty, Szwecja)

Związek zawodowy jest postrzegany niczym marka, której wartość zależy od rozpoznawalności wśród konsumentów. Unionen opiera swoje działania na analizie rynku, zgodnie z którą pracownicy zostali podzieleni na kilka grup: jedna z nich koncentruje się na kwestiach bezpieczeństwa, kolejna skupia się na problemach społeczności i chęci niesienia pomocy, a jeszcze inna wierzy we własne zasoby i zdolności. Mając na uwadze, że organizowanie pracowników z tej trzeciej grupy mogłoby nastęrczać trudności lub wymagać nieproporcjonalnego wysiłku, Unionen koncentruje się na dwóch pierwszych – związanych z bezpieczeństwem oraz służbą na rzecz społeczności.

Wiemy, jakie czynniki stymulują poszczególne segmenty rynku i nasza oferta odpowiada im pod względem bezpieczeństwa oraz służby na rzecz społeczności. Myślę, że to właśnie w tym zakresie istnieją największe możliwości pozyskania członków. I sprawdza się to od kilku lat. Nie staramy się nawet kierować inicjatyw do beztróskich lub dynamicznych pracowników – jest to zbyt kosztowne, a tych pracowników jest niewielu. (Warsztaty, Szwecja)

Unionen określił również trzy zasadnicze usługi, jakie może zaoferować pracownikom: fundusz dla bezrobotnych, wsparcie w zakresie roszczeń dotyczących płac oraz wsparcie w przypadku problemów w zakładzie pracy. Związek musi zatem sprzedać te produkty pracownikom i dokonać tego szybciej i w bardziej przekonujący sposób, by wyprzedzić potencjalną konkurencję – inne związki zawodowe, kancelarie prawne czy serwisy internetowe, takie jak LinkedIn. Unionen prowadzi regularne analizy, korzystając w tym celu z usług profesjonalnej organizacji prowadzącej badania rynku. Umożliwia to identyfikację problemów oraz kwestionowanie dotychczasowych praktyk w celu ich dostosowania.

Mamy marketingowe narzędzie monitorujące, które sprawdzamy co miesiąc, aby ustalić aktualny stan rzeczy i możliwe zmiany. Co należy zrobić? W czym się nie sprawdzamy? Gdzie istnieją luki? I tak dalej. Analizy te prowadzimy bardzo systematycznie, starając się ustalić dokładnie istniejące bariery dla pracowników i czynniki mające na nich wpływ. Jak z nimi rozmawiać? (Warsztaty, Szwecja)

Skuteczność działań jest mierzona za pomocą kluczowych wskaźników wydajności (KPI). Związek określił dwa podstawowe cele: zwiększenie liczby członków i pozyskanie spośród nich większej liczby lokalnych przedstawicieli. Na podstawie tych celów powstają bardziej konkretne mierniki i założenia, w tym w zakresie reklamy i jej widoczności, widoczności przedstawicieli związku w zakładzie pracy oraz wizerunku związku w mediach. Realizację poszczególnych KPI oraz celów powierza się zespołom, które koncentrują się na różnych aspektach, takich jak rekrutacja, zatrzymanie pracowników lub angażowanie studentów. Zespoły składają się z przedstawicieli różnych działów, w tym kierownika zespołu oraz członka działu marketingu. Istotnym aspektem jego prac jest identyfikacja problemów mogących uniemożliwić realizację założonych celów, ponieważ konieczne będzie ich rozwiązanie, aby umożliwić osiągnięcie postępów w ramach przydzielonego budżetu.

W przypadku stwierdzenia problemu osoba odpowiedzialna oraz specjalista od marketingu starają się znaleźć w organizacji osoby, które będą w stanie go rozwiązać. Może to być ktoś z marketingu. Może ktoś z działu IT. Powstaje w ten sposób zespół odpowiedzialny za rozwiązanie problemu tak, aby można było zmieścić się w przyznanym budżecie. Istnieje zatem określony budżet oraz cel do osiągnięcia. Jeżeli zespół ten stwierdzi istnienie problemu, którego rozwiązanie nie pozwoli na realizację celu, jako kierownicy polecimy im, by się tym nie zajmowali. Zadaniem zespołu jest ustalenie problemów związanych z realizacją celu, które można rozwiązać w ramach przewidzianego budżetu. Następnie możemy przeznaczyć na to środki. (Warsztaty, Szwecja)

W tym kontekście przyjęte podejście marketingowe zakłada raczej elastyczną, przekrojową organizację zespołu, która różni się od tradycyjnej struktury działów związków zawodowych.

5.4.8 Départements de syndicalisations

Kolejna praktyka związana z organizowaniem pracowników bazuje na innowacyjności organizacyjnej i polega na *organizowaniu kampanii przez działy związków zawodowych odpowiedzialne za organizowanie*. Uczestnicy warsztatów zasugerowali, że można tu wyróżnić dwa modele organizowania. W ramach pierwszego z nich organizowaniem zajmują się z reguły działy odpowiedzialne za pracowników umysłowych. Przykładem takiej praktyki jest inicjatywa „spotkań przy kawie i ciastku” realizowana przez fiński związek zawodowy – spotkania są organizowane raz w roku przez kilka tygodni na szczeblu regionalnym.

Oprócz tej dość szerokiej interpretacji organizowania istnieje również inne podejście, polegające na powierzeniu organizowania profesjonalnym działom lub zespołom. Nazywamy je tutaj „profesjonalnymi”, ponieważ organizowanie powierza się organizatorom wyszkolonym w akademiach związkowych kształcących działaczy w zakresie organizowania pracowników, którzy prowadzą działania zgodnie z ustalonymi zasadami, tj. realizują określone cele, ustalają konkretne przypadki, prowadzą rozmowy z pracownikami, określają ich bolączki, aktywizują pracowników, przekazują konflikty do rozpatrzenia na wyższym szczeblu oraz budują struktury związku zawodowego w zakładzie pracy. Choć w obu przypadkach stosujących tę metodę organizowanie nie ograniczało się wyłącznie do pracowników umysłowych (i nie zostało opracowane pod tym kątem), posłużyło jako istotny sposób wsparcia inicjatyw mających na celu pozyskanie pracowników umysłowych do struktur związku.

Irlandzki związek zawodowy SIPTU, który może się poszczycić długą tradycją organizowania pracowników, ponad 20 lat temu powołał w tym celu odrębny dział odpowiedzialny za organizowanie. W drodze reform organizacyjnych wygospodarowano na ten cel zasoby, a równocześnie utworzono oficjalną Komisję ds. Relacji w Zakładzie Pracy, która umożliwiła poszczególnym pracownikom składanie skarg dotyczących domniemych naruszeń przepisów o ochronie zatrudnienia oraz uzyskanie decyzji od urzędnika orzekającego. Rozwiązanie to ogromnie odciążało zawodowych przedstawicieli związku,

którzy dotychczas mogli poświęcać bardzo niewiele czasu na wspieranie działań mężów zaufania lub prowadzenie rokowań zbiorowych. Powołany w SIPTU dział odpowiedzialny za organizowanie pracowników przeprowadził odtąd szereg kampanii organizacyjnych w różnych sektorach. W ramach jednej z nich, ukierunkowanej na sektor opieki nad dziećmi, do związku udało się pozyskać ponad 6 tys. pracowników, jak również zdołano wynegocjować branżowy układ zbiorowy.

Dzięki tym sukcesom dział zyskał dobrą opinię wśród związkowców. Oprócz prowadzenia własnych kampanii może on również wspierać inicjatywy dotyczące pracowników umysłowych w sektorze produkcji. W takim przypadku organizator może dłużej pozostać w zakładzie pracy, aby kontynuować w nim działania związane z organizowaniem.

Z mojego punktu widzenia jako organizatora branżowego, kiedy trafiam do zakładu pracy, w którym związek stara się powiększyć grono swoich członków, a przy tym pracować nad podejmowanymi problemami, mogę zgłosić się do organizatora sektorowego z prośbą o pomoc działu odpowiedzialnego za organizowanie, który następnie wyznaczy kogoś do pomocy w terenie. A jeżeli będę musiał zmienić zakład, osoba ta może pozostać tam przez wiele dni, starając się pozyskać nowych członków. (Warsztaty, Irlandia)

Kolejnym przykładem jest IG Metall w Niemczech. Tu organizowanie pracowników stanowi praktykę zawodową, którą rozpoczęła kampania przeprowadzona na początku drugiej dekady obecnego stulecia przez centralę związku w sektorze energii wiatrowej. Następnie organizowanie pracowników postanowiono zdecentralizować w postaci projektów możliwych do wdrożenia w lokalnych i regionalnych jednostkach związku, z których część dotyczyła organizowania pracowników umysłowych (Haipeter, 2016). Zespoły odpowiedzialne za organizowanie funkcjonują dziś na szczeblu regionalnym i obejmują profesjonalnych organizatorów koncentrujących się wyłącznie na organizowaniu pracowników – zarówno fizycznych, jak i umysłowych. Projekty te uznano za dość skuteczne.

Widzimy efekty. Generalnie można powiedzieć, że wszędzie tam, gdzie istnieją konkretne osoby odpowiedzialne za organizowanie, udaje się zorganizować większą liczbę pracowników. A zatem kontakt pomaga. Widać to jeszcze wyraźniej w zakładach, w których działania koncentrują się na pracownikach umysłowych. Tak, regularnie obserwuję w tym zakresie dane i mówią one same za siebie. (Warsztaty, Niemcy)

Niemniej jednak podczas warsztatów związkowcy zwracali również uwagę, że współpracę i koordynację z zespołami odpowiedzialnymi za organizowanie można by poprawić. Źródłem problemów w tym zakresie mogą być kultura oraz wzorce postępowania w organizacji utrudniające optymalizację koordynacji pomiędzy poszczególnymi działami.

Tak, staramy się ze sobą współpracować jak najlepiej. Obecnie mamy dział odpowiedzialny za organizowanie tu w centrali i staramy się z nim opracowywać różne działania. Generalnie należy przyznać, że ta współpraca mogłaby być znacznie lepsza, również z pozostałymi działami. (Warsztaty, Niemcy)

5.4.9 Rokowania zbiorowe

Ostatnią praktyką związków zawodowych mającą na celu przyciąganie i organizowanie pracowników umysłowych, o której wspomniano podczas warsztatów, jest *prowadzenie rokowań zbiorowych*. Rokowania zbiorowe, jako zasadniczy cel działań związków zawodowych, może być sposobem organizowania pracowników umysłowych pod warunkiem dostosowania go do interesów i warunków pracy tego grona pracowników.

W przypadku związków zawodowych koncentrujących się na pracownikach umysłowych mogłoby się wydawać, że jest to ich standardowa działalność, skoro zajmują się one negocjowaniem układów zbiorowych wyłącznie w imieniu tej grupy pracowników. Niemniej jednak, jak wskazuje szwedzki związek Unionen, rokowania zbiorowe mogą stanowić istotny czynnik skłaniający pracowników do dołączenia do związku zawodowego z dwóch przyczyn: po pierwsze, w celu zapewnienia sobie podwyżek, a po drugie (i najważniejsze) ponieważ to właśnie związek zawodowy pomaga w ich osiągnięciu. W systemie szwedzkim podwyżki wynagrodzenia pracowników umysłowych uzgodnione na szczeblu całej branży zwykle określane są jako pewien budżet, lecz nie oznaczają automatycznie wzrostu wynagrodzenia dla indywidualnych pracowników lub kategorii zaszeregowania. Wzrost płacy zależy natomiast od sposobu podziału tego budżetu wśród pracowników na szczeblu lokalnym, zwykle uzgadnianego pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. Związek zawodowy może tu wesprzeć pracowników na dwa sposoby, zwiększając tym samym atrakcyjność przynależności do związku: po pierwsze, związek prowadzi negocjacje dotyczące wprowadzenia podwyżek i ich zastosowania na szczeblu przedsiębiorstwa; po drugie, może on następnie zweryfikować, czy pracodawcy faktycznie wypłacają uzgodnione podwyżki.

Wszystko sprowadza się do znaczenia tych działań na szczeblu firmy. Omówienie podwyżek z pracodawcą należałoby do przedstawicieli związku, którzy byłiby zarazem odpowiedzialni za dopilnowanie, aby pracodawca faktycznie wypłacił całość uzgodnionej podwyżki – np. 3%, jeżeli taką wysokość uzgodniono w układzie zbiorowym. (Warsztaty, Szwecja)

Wzrost wynagrodzenia pracowników umysłowych wiąże się również z wynikami osiąganymi przez każdego z nich, dlatego indywidualne podwyżki mogą być wyższe lub niższe od średniej. Wyniki i wzrost wynagrodzenia należy omówić z przełożonymi. Kluby związków zawodowych mogą pomóc pracownikom w forsowaniu swoich racji, jeżeli nie zgadzają się oni z oceną przełożonego.

Większość naszych porozumień zakłada, że członek związku powinien co roku odbyć z pracodawcą rozmowę dotyczącą otrzymywanego wynagrodzenia, podczas której omówi osiągnięte wyniki. Jeżeli nie zgodzi się ze swoim przełożonym, może skorzystać z pomocy przedstawicieli związku. (Warsztaty, Szwecja)

Wynagrodzenie zależne od wyników stanowi podstawowy aspekt, na którym koncentruje się strategia irlandzkiego związku zawodowego SIPTU w zakresie rokowań zbiorowych. Z punktu widzenia związku zawodowego wynagrodzenie uzależnione od osiąganych wyników jest rozwiązaniem stosowanym najczęściej w przedsiębiorstwach międzynarodowych, które pragną w ten sposób zindywidualizować pracowników. Gdyby było to możliwe, SIPTU najchętniej odmówiłby stosowania takiej formy ustalania wynagrodzenia. Niemniej jednak rozwiązanie takie funkcjonuje, dlatego jedynym wyjściem wydaje się próba uregulowania tej praktyki i zapewnienie „rozliczalności” w jej ramach. Negocjacje w zakresie wynagrodzenia zależnego od wyników może stanowić narzędzie służące organizowaniu pracowników z dwóch powodów: po pierwsze dlatego, że związek zawodowy gwarantuje podwyżki wszystkim pracownikom należącym do określonej kategorii; a po drugie, porozumienia są negocjowane co roku, co zapewnia regularny charakter podwyżek.

Możemy tym samym udowodnić pracownikom umysłowym skuteczność naszych działań. Może to być skala podwyżek, na przykład od 2 do 8%, w zależności od poziomu wyników. Co roku uczestniczymy w tych negocjacjach. I pilnujemy, aby każdy pracownik otrzymał podwyżkę. (Warsztaty, Irlandia)

W Niemczech mniej rozmawia się o określonych składnikach wynagrodzenia, a więcej o tym, co należy zrobić, aby układy zbiorowe generalnie w większym stopniu wychodziły naprzeciw potrzebom pracowników umysłowych. Na uwagę zasługuje w tym kontekście nowy układ zbiorowy wynegocjowany przez IG Metall na szczeblu przedsiębiorstwa informatycznego Cariad będącego jednostką zależną

VW. Po raz pierwszy uwzględniono w nim elastyczne widełki płacowe zamiast uprzednio stosowanych kategorii wynagrodzenia. I tu założenia przyświecające temu modelowi wypłat opracowano przy udziale pracowników.

Cariad stanowi dobry przykład sposobu dostosowywania i rozwoju nowych układów zbiorowych. Wynegocjowany w nim układ znakomicie to obrazuje, ponieważ związkowcy odważyli się opracować nowe założenia i wykorzystać widełki płacowe zdefiniowane przy udziale samych pracowników firmy. (Warsztaty, Niemcy)

Niemniej jednak tego rodzaju innowacje w zakresie rokowań zbiorowych nadal są dosyć rzadkie. Uczestnicy warsztatów sugerowali, że strategie negocjacyjne związków zawodowych zostały dostosowane do potrzeb i interesów pracowników umysłowych jedynie w marginalnym stopniu. Według naszych rozmówców istnieje dylemat pomiędzy koniecznością opracowania nowych form regulacji a zapewnieniem, by nie destabilizowały one funkcjonowania dotychczasowych układów zbiorowych.

Można powiedzieć, że pod względem strukturalnym polityka IG Metall dotycząca rokowań zbiorowych wciąż jest mocno konserwatywna, a zatem jest to obszar, w którym niechętnie eksperymentujemy. Nie bez powodu: to nasze oczko w głowie, dlatego musimy pilnować, by nic mu się nie stało. Niemniej jednak z perspektywy osoby odpowiedzialnej za kontakty z pracownikami umysłowymi mogę powiedzieć, że dostrzegamy oczywiście absolutną konieczność dostosowania działań. (Warsztaty, Niemcy)

W pewnym rumuńskim przedsiębiorstwie związek zawodowy wynegocjował premie wypłacane corocznie jako dodatek do miesięcznej pensji jedynie członkom związku. Ma to na celu zachęcenie pracowników, zarówno fizycznych, jak i umysłowych, do dołączenia do związku.

Pod warunkiem dużej liczebności związku i istnienia przedstawiciela związku w zakładzie pracy związek ten jest uprawniony do negocjowania premii. Jest to przewidziane w przepisach prawa i nie zachodzi tu żadna dyskryminacja. Zawarliśmy z firmą porozumienie dotyczące uzgodnień płacowych i 13. miesięcznej pensji wypłacanej członkom związku, lecz aby można było wynegocjować takie rozwiązanie, wielu pracowników musi należeć do związku.

5.5 Zasoby związków zawodowych

Dostępność zasobów na działania związane z przyciąganiem i organizowaniem pracowników umysłowych stanowi zarówno warunek wstępny strategii związków w odniesieniu do tej grupy pracowników, jak i potencjalną przeszkodę utrudniającą ich realizację. Łączna pula dostępnych środków zależy od liczebności członków i poziomu uiszczanych przez nich składek (oraz ewentualnego wsparcia ze strony państwa), jednak to ilość zasobów, którą związki zawodowe są gotowe przeznaczyć na przyciąganie i organizowanie pracowników umysłowych przy uwzględnieniu swoich pozostałych priorytetów, ma tu najistotniejsze znaczenie. Związki zawodowe to złożone organizacje realizujące wiele różnych celów i zadań oraz mające rozmaite interesy, wśród których organizowanie pracowników umysłowych konkuruje z innymi priorytetami zarówno o środki finansowe, jak i czas personelu. Oczywiście problem ten w mniejszym stopniu daje się we znaki związkom zawodowym skupiającym przedstawicieli określonych zawodów, takim jak Pro w Finlandii oraz CGC we Francji, które reprezentują wyłącznie pracowników umysłowych.

Chociaż wszystkie związki zawodowe, które wzięły udział w warsztatach, wskazywały, że organizowanie pracowników umysłowych jest uznawane za pilny i nadrzędny cel, zwracały również uwagę, że na te działania dysponują jedynie ograniczoną pulą zasobów. Oprócz działań na szczeblu centrali, o których wspomnieliśmy wcześniej, problem dostępności zasobów nasila się na szczeblu lokalnym, gdzie zasoby

regionalnych lub lokalnych sekretariatów związkowych, które prowadzą swoje działania poza zakładami pracy, mają zapewnić wsparcie sekcjom związków zawodowych funkcjonującym w przedsiębiorstwach lub radom zakładowym, a także umożliwić realizację kampanii opracowanych w siedzibie związku. Z drugiej strony jednak sekcje związków zawodowych lub rady zakładowe mają też możliwość mobilizacji zasobów w firmach i zakładach pracy (zob. omówienie w tabeli 11).

TABELA 11: Zasoby związków zawodowych i powiązane wyzwania

	Zasoby i wyzwania
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie zasobów dostępnych dla mężów zaufania
Francja	<ul style="list-style-type: none"> Niewiele czasu wolnego od pracy, który można przeznaczyć na działalność związkową (przepisy krajowe obowiązujące od 2019 r.)
Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> Brak zasobów związku zawodowego
Irlandia	<ul style="list-style-type: none"> Brak zasobów związku zawodowego
Polska	<ul style="list-style-type: none"> Brak zasobów związku zawodowego Niewiele czasu wolnego od pracy, który można przeznaczyć na działalność związkową
Rumunia	<ul style="list-style-type: none"> Brak zasobów związku zawodowego Niewiele czasu wolnego od pracy, który można przeznaczyć na działalność związkową
Hiszpania	<ul style="list-style-type: none"> Brak zasobów związku zawodowego
Szwecja	<ul style="list-style-type: none"> Wzmocnienie sekcji związków zawodowych i działań ich członków

W przypadku sekcji związków zawodowych i rad zakładowych ilość dostępnych zasobów zależy przede wszystkim od dwóch czynników: ilości czasu wolnego od pracy, którą niezawodowi działacze mogą przeznaczyć na działalność związkową, oraz sposobów aktywizacji pracowników umysłowych przez sekcje związków zawodowych i rady zakładowe, zachęcając tych pracowników do dołączenia do reprezentatywnych organów związku i czynnego udziału w ich działaniach, jak w przypadku koordynatorów w Hiszpanii.

Jedynym związkiem zawodowym, który poinformował o zwiększeniu puli dostępnych zasobów, był fiński związek zawodowy Pro. Pro zdołał zrealizować swoją strategię mającą na celu intensyfikację rekrutacji, wprowadzając tzw. „kierowników klubów związkowych” jako nowy dział lokalnych sekcji związku zawodowego. W reakcji na spadek reprezentacji związku na szczeblu lokalnym pod koniec drugiej dekady obecnego stulecia szwedzki związek zawodowy Unionen również wyznaczył sobie priorytet dotyczący zwiększenia liczby aktywnych przedstawicieli związku oraz klubów związkowych. Warunkiem wstępnym powodzenia obu działań w Finlandii i Szwecji był dostęp do zasobów pozwalających na opracowanie i przeprowadzenie tych inicjatyw.

We wszystkich pozostałych krajach związkowcy podnosili problem niedostatecznych zasobów. Podczas warsztatów uczestnicy zwracali uwagę na dwa główne problemy: brak czasu wolnego od pracy, który przedstawiciele związku mogliby przeznaczyć na działania na rzecz sekcji związku, oraz brak zasobów, które zawodowi związkowcy mogliby wykorzystać do wspierania działaczy na szczeblu zakładu pracy.

W Polsce i Rumunii niezawodowi działacze związkowi wykonują wiele obowiązków związkowych po godzinach ze względu na niewiele czasu wolnego od pracy, który mogliby przeznaczyć na działalność związkową.

Część wykonuję w czasie pracy, a część po godzinach, ponieważ zwykle mam dość dużo pracy i mój przełożony często uniemożliwia mi wykonywanie wielu zadań, które chciałbym wykonać w imieniu związku. (Warsztaty, Polska)

Również uczestnicy warsztatów we Francji ubolewali nad niewielką ilością czasu wolnego od pracy, który związkowcy mogą przeznaczać na działalność związku w przedsiębiorstwach. Ci niezawodowi przedstawiciele związku dysponują różną ilością czasu na wykonywanie zadań związanych z działalnością związkową. W 2019 r. tę i tak już niewielką ilość wolnego czasu jeszcze bardziej ograniczono na mocy nowo wprowadzonych przepisów.

Te przepisy naprawdę nam nie pomogły; teraz mamy o wiele mniej przedstawicieli związku zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Stanowi to problem dla organizacji związku. Pomimo mniejszej liczby przedstawicieli wciąż musimy starać się pozyskać więcej osób i zachęcić więcej pracowników. (Warsztaty, Francja)

Niewiele czasu na działalność związkową negatywnie odbija się również na zdolności związków do dbałości o pracowników umysłowych. Nasi eksperci ze związków wskazywali również, że sekcje związków funkcjonujące na szczeblu zakładu pracy lub przedsiębiorstwa są mocno niechętne wobec samodzielnego opracowywania inicjatyw skoncentrowanych na pracownikach umysłowych; potrzebują wsparcia i doradztwa z wyższych szczebli związku, na przykład jednostek regionalnych odpowiedzialnych za nadzór lokalnych sekcji lub rad zakładowych i udzielanie im wsparcia.

Niemniej jednak jeden z ekspertów podczas niemieckich warsztatów zwrócił także uwagę, że zawodowi przedstawiciele związków również borykają się z problemem ograniczonych zasobów ze względu na zakres pozostałych obowiązków oraz fakt, że większość czasu poświęcają oni na rozwiązywanie problemów na szczeblu przedsiębiorstwa.

Nasza codzienna praca charakteryzuje się tym, że udajemy się tam, gdzie potrzebne jest nasze wsparcie – jako pełnoetatowi przedstawiciele, specjaliści, stratedzy, psychologowie. A zatem mogę mieć do rozwiązania problem w firmie A i udać się tam w tym celu, spędzić tam wiele czasu, odbyć rozmowy z radami zakładowymi albo z mężami zaufania, jeżeli funkcjonują oni w danej firmie, postarać się zorganizować rozwiązanie lub wesprzeć radę zakładową w tych staraniach. Po rozwiązaniu problemu mogę ponownie poświęcić się realizacji innych zadań. Oznacza to, że nie mogę być w każdym zakładzie pracy przynajmniej trzy razy w tygodniu. To nierealne. (Warsztaty, Niemcy)

Jednocześnie utrzymanie kontaktu jest postrzegane jako nieodzowny aspekt interakcji z pracownikami umysłowymi, którzy zwykle są bardziej wymagający, jeśli chodzi o oczekiwania wobec bieżącej komunikacji i wsparcia, i którzy życzą sobie szybkiej reakcji przedstawicieli związków na ich prośby. Pełnoetatowi przedstawiciele związku stają zatem przed pewnym dylematem, mając na uwadze ograniczony czas i wiele różnych obowiązków do wykonania.

Utrzymanie kontaktu ma istotne znaczenie, zwłaszcza w przypadku pracowników umysłowych, którzy tego wymagają, mówiąc: „Jeśli mam w ciebie zainwestować, to chcę widzieć tego efekty; oczekuję, że do mnie oddzwonisz, że pojawisz się w firmie i udzielisz mi wsparcia”. Jeśli uda nam się wywrzeć wrażenie, że IG Metall jest dostępny i troszczy się o pracowników, będą oni mieli pozytywne zdanie na jego temat i chętnie zdecydują się do niego dołączyć. (Warsztaty, Niemcy)

Te sprzeczności dają się zauważyć zwłaszcza w krajach, w których związkowcy dysponują mniejszą ilością zasobów niż IG Metall. W Polsce lub Rumunii stowarzyszenia parasolowe zrzeszające związki zawodowe działające w przedsiębiorstwach w ogóle nie mają do dyspozycji zasobów na realizację inicjatyw ukierunkowanych na pracowników umysłowych. Dla porównania, w Hiszpanii lub we Francji

poziom zasobów dostępnych dla związków zawodowych jest relatywnie wysoki. W hiszpańskim związku UGT funkcjonują koordynatorzy regionalni gotowi do zaangażowania w rozwiązanie problemów doświadczanych przez pracowników umysłowych i udzielania wsparcia sekcjom związku działającym w firmach. Niemniej jednak związek powołuje tylko jednego koordynatora na region i nie wszędzie wyznaczono jeszcze takie osoby, a przy tym do wykonania pozostaje nadal szereg innych zadań. Ilości dostępnych zasobów zdecydowanie nie można uznać za wystarczającą.

Ilość zasobów, którymi dysponujemy, oczywiście nie wystarcza. W ramach struktury UGT mamy koordynatorów wyznaczonych dla każdego regionu autonomicznego, a do tego organizacje parasolowe. W niektórych regionach jednak wciąż brakuje nam koordynatorów, a ci, którzy funkcjonują, często skarżą się na brak czasu na wykonywanie zadań koordynatora ze względu na inne obowiązki. Tak, gdybym miał wybrać pomiędzy środkami a personelem, życzyłbym sobie zwiększenia liczby pracowników odpowiedzialnych za wykonywanie tych działań. Byłoby to dla mnie nawet ważniejsze niż środki finansowe.

6. Podsumowanie i wnioski

Jakie najważniejsze ustalenia przyniósł projekt BEREP i jakie praktyczne wnioski można z nich wyciągnąć? Zarówno pierwotne badania w postaci ankiety internetowej oraz warsztatów, jak i dane wtórne dostarczają wiele istotnych informacji na temat charakterystyki, warunków pracy i nastawienia pracowników umysłowych wobec pracy i ścieżki kariery w sektorze produkcji. Co istotne, mając na uwadze przesłanki leżące u podstaw niniejszego badania oraz wyłącznie w kontekście badań porównawczych, dane te dostarczają również informacji o poglądach pracowników umysłowych na temat związków zawodowych, eliminując tym samym istotną lukę w dostępnych wynikach badań w tym zakresie. Wiedza i praktyczne doświadczenie zapewnione podczas warsztatów przez ekspertów ze związków zawodowych ze wszystkich ośmiu krajów objętych próbą umożliwiły również nakreślenie obrazu struktur związków zawodowych i dostępnych dla nich zasobów w sektorze produkcji, a także strategii realizowanych w odniesieniu do pracowników umysłowych oraz stosowanych modeli organizowania tej grupy pracowników.

Znaczenie i zwiększenie *proporcjonalnego udziału pracowników umysłowych* w sektorze produkcji, na które wskazuje przeprowadzona analiza, stanowi punkt wyjścia pozwalający zrozumieć rosnące znaczenie wspomnianych strategii przyjmowanych przez związki zawodowe obecnie oraz w przyszłości. W pięciu z ośmiu analizowanych krajów – Finlandii, Francji, Niemczech, Irlandii i Szwecji – co najmniej połowę pracowników sektora produkcji już teraz stanowią pracownicy umysłowi. Z wyjątkiem Rumunii i Francji udział pracowników umysłowych w ogóle siły roboczej istotnie zwiększył się w ciągu ostatniego dziesięciolecia we wszystkich krajach uwzględnionych w badaniu. W Szwecji wzrost ten wyniósł około 20 punktów procentowych, w Hiszpanii i Polsce było to około 10 punktów procentowych, w Finlandii – około siedem punktów procentowych, a w Niemczech i Irlandii – około pięć punktów procentowych. Dane z niemieckiego panelu SOEP (oparte na samoocenie pracowników) wskazują na radykalną zmianę proporcji pracowników umysłowych do fizycznych zaobserwowaną na przestrzeni czasu – w 2021 r. grupa pracowników umysłowych stanowiła 70% ogółu pracowników w sektorze.

Zwiększeniu liczby pracowników umysłowych towarzyszy wzrost zatrudnienia kobiet w sektorze pierwotnie zdominowanym przez mężczyzn, a także zmiana pod względem poziomu umiejętności w postaci większego upowszechnienia kwalifikacji wynikających z wyższego wykształcenia, choć ich specyfika zależy od systemów kształcenia funkcjonujących w poszczególnych krajach. W szerokiej grupie pracowników umysłowych największe znaczenie pod względem reprezentowanych zawodów stanowią technicy (mający kwalifikacje zawodowe na poziomie wyższego wykształcenia), średni personel (jako grupa pośrednia) oraz specjaliści (posiadający wyższe wykształcenie). Rosnące znaczenie specjalistów, a także stale wysoki odsetek techników, prawdopodobnie jest ściśle związany z trendami takimi jak cyfryzacja i ekologizacja produkcji oraz większa złożoność produktów. W przeciwieństwie do wzrostu zatrudnienia specjalistów technicznych odsetek pracowników umysłowych, którym powierzane są funkcje kierownicze, w większości krajów maleje. Wynika to ze zmian sposobu organizacji pracy dokonanych w ramach „biura zgodnego z koncepcją lean” oraz „usprawnień pracy”.

Jeśli chodzi o warunki pracy pracowników umysłowych, nadrzędnym problemem jest *czas pracy*. W naszych badaniach ustaliliśmy istnienie dwóch rozbieżności w tym obszarze. Po pierwsze, jest to rozbieżność pomiędzy umownym a rzeczywistym czasem pracy. We wszystkich przeanalizowanych krajach rzeczywisty czas pracy pracowników znacznie przewyższał czas pracy uzgodniony w umowach regulujących ich zatrudnienie, pomimo nieznacznego skrócenia czasu pracy w ujęciu ogólnym. Mimo tego trendu niektóre grupy pracowników w dalszym ciągu wiele lub bardzo wiele czasu spędzają na pracy. Po drugie, istnieje rozbieżność pomiędzy rzeczywistym a pożądanym czasem pracy. Wielu pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy wskazuje chęć poświęcania na pracę 35–40 godzin tygodniowo, a znaczna ich część wspomina o czasie krótszym niż 35 godzin.

Dwoistość tą można było również zaobserwować w innych aspektach *warunków pracy*. Wielu pracowników umysłowych ze wszystkich krajów objętych badaniem wskazuje, że intensywna praca w szybkim tempie oraz rygorystyczne terminy wiążą się ze stresem. W większości z tych krajów problem ten wskazywała większość respondentów. W Polsce i we Francji ponad 30% ankietowanych w badaniu EWCS zwracało uwagę na uczucie fizycznego wyczerpania, podczas gdy w Szwecji, Niemczech i Hiszpanii odsetek ten był jedynie nieznacznie niższy. Jednocześnie zdecydowana większość pracowników umysłowych objętych badaniem oceniła swoje warunki pracy pozytywnie pod innymi względami. W szczególności dotyczyło to takich aspektów jak autonomia, uznanie wysiłku, możliwość odpowiedniego wykorzystania doświadczenia i kompetencji oraz znaczenia wykonywanej pracy. Literatura naukowa sugeruje, że elementy te stanowią najważniejszy aspekt żądań i oczekiwań pracowników umysłowych w odniesieniu do ich pracy. Doświadczenia pracowników były natomiast mniej pozytywne w odniesieniu do dwóch innych istotnych wymogów – perspektyw zawodowych i autonomii pracowniczej. Według badania EWCS mniej niż połowa respondentów pozytywnie oceniła swoje perspektywy zawodowe. Ponad połowa pracowników postrzegała wytyczne przełożonych, wymagania klientów i specyfikacje w zakresie oprogramowania komputerowego jako zewnętrzne wymogi ograniczające ich autonomię.

Badanie ankietowe BEREP potwierdziło ambiwalencje związane z warunkami pracy we wszystkich trzech krajach objętych badaniem (Francja, Finlandia, Niemcy), a także zapewniło więcej informacji oraz szerszy kontekst, dodając inne ważne aspekty związane z nastawieniem pracowników wobec związków zawodowych. Pracownicy umysłowi byli względnie zadowoleni ze swojego wynagrodzenia, możliwości organizacji czasu pracy stosownie do potrzeb, znaczenia wykonywanej pracy, uznania wysiłku i zakresu autonomii, jaką dysponują podczas pracy. Niemniej jednak, choć podobnych odpowiedzi udzieliło wielu pracowników umysłowych, nie byli to wszyscy. Warto tu również zwrócić uwagę na kilka bardziej szczegółowych ustaleń z badania. Przykładowo, choć pracownicy umysłowi wyrażali wysoki poziom zadowolenia z równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, niemal połowa podniosła również kwestię konieczności zwiększenia możliwości godzenia czasu pracy z czasem wolnym. Znaczna część pracowników skarżyła się również na presję czasu podczas pracy i zwiększenie zakresu powierzanych zadań oraz oczekiwań wobec wykonywanej przez nich pracy. Pracownicy różnie postrzegali również takie kwestie jak możliwości szkoleniowe i perspektywy zawodowe – przynajmniej połowa respondentów krytycznie wypowiadała się na temat możliwości oferowanych im przez pracodawców.

Ponadto badanie pozwoliło dokonać nowych ustaleń na temat rozwoju pracy umysłowej. Nowoczesne formy organizacji pracy, takie jak praca oparta na projektach lub usprawnione modele pracy, są dziś równie powszechne co praca z użyciem sprzętu i oprogramowania komputerowego, praca w chmurze i nawiązywanie kontaktów w wymiarze transgranicznym. To właśnie pod względem tych nowych praktyk w zakresie sposobów wykonywania pracy zidentyfikowano największe różnice pomiędzy poszczególnymi krajami – zwłaszcza pomiędzy Finlandią, która jako pierwsza wprowadziła nowe i elektroniczne formy wykonywania pracy, a Francją i Niemcami, gdzie metody te nadal są znacznie mniej powszechne.

W przeciwieństwie do danych wtórnych badanie ankietowe BEREP miało na celu zgromadzenie danych dotyczących *zasięgu rokowań zbiorowych* oraz *przynależności do związków zawodowych*. Podczas gdy odsetek respondentów z zakładów pracy objętych układami zbiorowymi był bardzo wysoki we Francji (100%) i Finlandii (niepełna 80%), w Niemczech wynosił zaledwie około 50%. Z kolei odsetek członków związków zawodowych wśród ankietowanych był zdecydowanie najwyższy w Finlandii i wysoki również w Niemczech i we Francji. Dane te odzwierciedlają ogólne różnice pod względem zasięgu rokowań zbiorowych i przynależności do związków zawodowych pomiędzy poszczególnymi krajami. Warto zauważyć, że w Niemczech odsetek młodszych pracowników umysłowych należących do związków zawodowych jest stosunkowo wysoki, podczas gdy w Finlandii liczba kobiet należących do związków znacznie przewyższa liczbę mężczyzn.

Badanie wskazuje również ogólnie pozytywną opinię pracowników umysłowych na temat związków zawodowych – we wszystkich trzech krajach objętych badaniem przeszło połowa respondentów była zgodna co do tego, że związki zawodowe mają ogólnie istotne znaczenie, a nieznacznie mniej wskazywało również na ważne znaczenie związków w wymiarze osobistym. Niemniej jednak dokładniejsza analiza sposobów postrzegania związków zawodowych zdaje się sugerować, że pracownicy umysłowi postrzegają je zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym świetle. Choć większość respondentów postrzega związki zawodowe jako podmioty zbiorowe, które zbyt często strajkują lub nadmiernie koncentrują się na obronie interesów pracowników fizycznych, większość uznaje również, że są to postępowe siły walczące o wynagrodzenie pracowników, zabiegające o ważne sprawy i broniące istotnych interesów.

Pracownicy umysłowi oczekują również od związków większej koncentracji na tych ostatnich zadaniach, zwłaszcza na negocjowaniu układów zbiorowych i udzielaniu wsparcia pracownikom w sporach z pracodawcą, forsując tworzenie nowych miejsc pracy, opowiadając się za zapewnieniem bezpieczeństwa zatrudnienia i przeciwdziałając zjawisku offshoringu, promując bezpieczeństwo i higienę pracy, gwarantując podwyżki wynagrodzenia, przeciwdziałając dyskryminacji i zabiegając o równość płci, a także propagując rozwiązania oparte na elastycznym czasie pracy, zapewniające odpowiednią równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Związki zawodowe zajmują się już tymi kwestiami, lecz zdecydowanie warto zintensyfikować wysiłki na rzecz informowania o osiągnięciach i priorytetach w tym zakresie.

Mając na uwadze, jak bardzo pracownicy umysłowi cenią określone usługi świadczone przez związki zawodowe, na przykład doradztwo prawne i ubezpieczenia, wiele przemawia za nadaniem pierwszoplanowej roli tym programom w materiałach rekrutacyjnych i przedstawieniem ich w bardziej bezpośredni i kompleksowy sposób niż dotychczas. Jednocześnie niezwykle istotna jest również obecność związków w zakładach pracy, ponieważ pracownicy są znacznie mniej skłonni dołączyć do związku zawodowego w zakładach, w których przynależność do związku nie stanowi zwyczaju i do którego związki nie pofatygowwały się w celu nawiązania kontaktu z pracownikami. W związku z tym warto zauważyć, że jedynie około połowa respondentów z każdego z trzech krajów wskazywała na uprzedni kontakt ze związkiem zawodowym, co oznacza, że druga połowa nie miała takich doświadczeń. Obecność związków zawodowych w zakładach pracy bazuje na trzech filarach: fizycznej obecności, pisemnej i wizualnej obecności za pomocą plakatów lub broszur oraz obecności elektronicznej, która wciąż jeszcze pozostaje w tyle za pozostałymi dwoma.

Pośród argumentów przemawiających za dołączeniem do związku zawodowego najpowszechniejszym wydaje się ogólne znaczenie przypisywane związkom. Niemniej jednak respondenci wskazali również dwa inne istotne czynniki: zdolność związków zawodowych do rozwiązywania sporów, a konkretnie ich rolę w sporach dotyczących rokowań zbiorowych, oraz spory w zakresie bezpieczeństwa zatrudnienia. Pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów postrzegano jako mniej istotną. Pośród przyczyn rezygnacji z członkostwa w związku wymieniano między innymi poczucie braku reprezentacji interesów pracowników, możliwość korzystania ze zdobyczy układów zbiorowych bez konieczności przynależności do związku, niepodleganie danego pracodawcy rokowaniom zbiorowym lub uznanie innych form reprezentacji interesów, na przykład za pośrednictwem rad zakładowych, za istotniejsze. Różnice pomiędzy poszczególnymi kategoriami pracowników umysłowych nie wpływają zbyt mocno na uzyskane rezultaty. Różnice pod względem wieku oraz płci miały znaczenie w przypadku takich kwestii jak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Członkowie związków byli w równym stopniu bardziej krytyczni wobec swoich warunków pracy co bardziej pozytywnie nastawieni wobec związków zawodowych. Niemniej jednak pozytywne opinie na temat związków zawodowych wciąż są bardziej powszechne niż faktyczna przynależność do związku, co zdaje się sugerować, że w ramach działań związków zawodowych związanych z organizowaniem pracowników można wykorzystać pozytywne nastawienie wielu pracowników umysłowych. W świetle tych ustaleń powstaje zatem następujące pytanie: na ile skuteczne są działania związków zawodowych na rzecz przyciągania i organizowania

pracowników umysłowych w Europie? Na szczególną uwagę zasługują tu cztery ustalenia poczynione podczas warsztatów.

Po pierwsze, związki zawodowe prowadzą działania w bardzo *zróznicowanych warunkach instytucjonalnych*, w których funkcjonują rozmaite rozwiązania w zakresie reprezentacji pracowników oraz organizacji związków zawodowych. Te warunki instytucjonalne mogą zarówno ograniczać, jak i wspierać zdolności związków do reprezentacji, przyciągania i organizowania pracowników umysłowych. W przypadku systemów jednokanałowych lub mieszanych związki zawodowe są obecne w zakładach pracy – przynajmniej w tych, w których posiadają sekcje. Ułatwia im to realizowanie strategii na szczeblu zakładu pracy ze względu na bezpośredni kontakt z miejscowymi działaczami i przedstawicielami. Sprawy mają się inaczej w systemach podwójnych obejmujących formalnie niezależne rady zakładowe, które mogą potrzebować więcej argumentów, by dostrzec znaczenie rekrutacji pracowników do związków w ogóle, a w szczególności nowych sposobów nawiązywania kontaktu z pracownikami umysłowymi w zakładzie pracy.

Ponadto sekcje związków zawodowych w zakładach pracy mogą nawiązywać z pracownikami umysłowymi bezpośredni kontakt jako związkowcy, podczas gdy członkowie rad zakładowych najpierw muszą zostać wybrani, a następnie przystępują do komunikowania się z pracownikami w ramach drugorzędnej roli niezawodowych działaczy związkowych. Jednocześnie radom zakładowym przysługują prawa do współzarządzania, umożliwiające im reprezentowanie interesów pracowników umysłowych w niezwykle skuteczny sposób, o ile postanowią aktywnie zaangażować się w kontakty z tą grupą.

W systemach pluralistycznych związki zawodowe zwykle mają do dyspozycji mniej środków finansowych oraz mniej zasobów kadrowych niż związki funkcjonujące w systemach, w których właściwie nie dochodzi do konkurencji pomiędzy związkami. W tych ostatnich systemach związki mogą organizować wszystkich pracowników należących do danej branży lub grupy zawodowej. Przewaga związków zawodowych skupiających przedstawicieli określonych zawodów z grupy pracowników umysłowych polega również na tym, że mogą one przeznaczyć całość posiadanych zasobów na działania związane z reprezentowaniem kadry umysłowej. W przeciwieństwie do branżowych związków zawodowych nie muszą one zmagać się z problemem różnic kulturowych pomiędzy pracownikami fizycznymi a umysłowymi oraz odmiennych sposobów reprezentacji obu tych grup.

Nie oznacza to, że związki zawodowe skupiające przedstawicieli określonych zawodów skuteczniej organizują pracowników umysłowych, choć duża liczebność związków w Finlandii i Szwecji oraz skuteczność kampanii organizacyjnych w tych krajach zdaje się to sugerować. Z kolei francuski związek branżowy CGC okazał się o wiele mniej skuteczny pod względem pozyskiwania członków, co może wskazywać na to, że duża liczebność związkowa nie jest naturalną cechą związków zawodowych ukierunkowanych na reprezentację konkretnych zawodów. Związki zawodowe ze Szwecji i z Finlandii były również w stanie wykorzystać możliwości pod względem uzupełniających zasiłków dla bezrobotnych w ramach krajowych systemów opieki społecznej. Fundusze te stanowią istotną zachętę skłaniającą do dołączenia do związków zawodowych, której nie mogą zaoferować związki z pozostałych krajów objętych próbą.

Po drugie, w krajach omówionych w niniejszym badaniu zaobserwowano wiele cech wspólnych pod względem trendów i problemów związanych z *warunkami pracy* pracowników umysłowych. Dotyczą one umiejętności, autonomii podczas pracy, perspektyw zawodowych, zatrudnienia oraz płacy. Choć rozwój umiejętności w ramach ustawicznych szkoleń stanowi jeden z wysoce cenionych aspektów, związkowcy zwracają uwagę na problemy, jakie mogą się pojawiać w przypadku narzucenia pracownikom konieczności stałego odbywania szkoleń. W połączeniu ze znacznym obciążeniem pracą może to prowadzić do presji i wywoływać stres, zwłaszcza u starszych pracowników. W badaniu podniesiono również poczucie braku wystarczających możliwości szkoleniowych w ofercie pracodawców. Podobne kwestie zgłaszano w odniesieniu do autonomii podczas pracy. Choć autonomię wymieniano pośród

najważniejszych czynników przyczyniających się do stworzenia dobrego środowiska pracy, może ona stać się uciążliwa, jeżeli towarzyszą jej sposoby kontroli wydajności oparte na wynikach, które mogą prowadzić samych pracowników do nadmiernej eksploatacji swych sił poprzez wydłużenie czasu pracy lub jej intensyfikację z myślą o realizacji założonych celów. Podobne efekty może mieć duża koncentracja na rozwoju kariery i awansie zawodowym, ponieważ może to skłaniać pracowników do nasilenia wysiłków w celu osiągnięcia kolejnych szczebli hierarchii przedsiębiorstwa lub zmiany pracy na lepszą w większym przedsiębiorstwie.

Problemy związane z zatrudnieniem w gronie pracowników umysłowych istotnie różniły się w zależności od kraju i zależały w szczególności od sytuacji na danym rynku pracy oraz pozycji pracodawcy w łańcuchu wartości. Bezpieczeństwo zatrudnienia stanowiło znacznie ważniejszy problem w krajach, w których przedsiębiorstwa nie borykają się z niedoborem umiejętności i zajmują niższe pozycje w globalnych łańcuchach wartości, co wiąże się z zależnością od decyzji inwestycyjnych zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych. Pracownicy umysłowi mogą również mieć poczucie, że ich wynagrodzenie w stosunku do pracowników fizycznych jest zbyt niskie lub że jego wzrost jest nadmiernie ograniczony ustaleniami wynikającymi z systemów rokowań zbiorowych łączących podwyżki z konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Związkowcy z większości krajów objętych próbą podkreślali również dystans kulturowy pomiędzy pracownikami umysłowymi a związkami zawodowymi, wskazując, że luka ta jest największa w przypadku najbardziej wykwalifikowanych pracowników. Uznano, że wynika to z niewielkiej wiedzy wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników na temat związków zawodowych, poczucia zdolności do samodzielnego zadbania o własne interesy i postrzegania przynależności do związku (o ile w ogóle pracownicy rozważali taką możliwość) z perspektywy stosunku kosztów do korzyści. Do pewnego stopnia związki zawodowe były postrzegane jako organizacje służące wyłącznie pracownikom fizycznym.

Po trzecie, związki zawodowe opracowały rozmaite strategie w zakresie *przyciągania i organizowania* pracowników umysłowych. Najczęstsza i najważniejsza z nich dotyczy nawiązania bezpośredniego kontaktu z pracownikami umysłowymi w *zakładzie pracy* oraz przedstawienia znaczenia związków zawodowych jako reprezentantów interesów tej grupy pracowników. Może to być proces długofalowy, wymagający „nowej narracji” (jak określili to związkowcy z Hiszpanii) na temat samych związków oraz ich misji. Takie podejście wymaga zarówno *aktywizacji* sekcji związków zawodowych w zakładzie pracy, aby nawiązały one kontakt z pracownikami umysłowymi, jak i *przekształcenia* sposobu organizacji tych sekcji – lub rad zakładowych – aby włączyć w nie pracowników umysłowych. Ci będą wówczas mogli nawiązać kontakt z szerszym gronem pracowników umysłowych, a tym samym przyczynić się do wyeliminowania luki kulturowej pomiędzy związkami zawodowymi a kadrą biurową. Będzie to wymagało – i w wielu przypadkach można to już było zaobserwować – mobilizacji lokalnych organów związków zawodowych, by przyjęły one nową strategię wobec pracowników umysłowych i bardziej strategiczne podejście do organizacji swoich struktur. Podejście to wykracza zatem poza samo organizowanie pracowników umysłowych i obejmuje również zapewnienie ich zatrzymania i aktywizacji w ramach działalności związku.

Związki zawodowe ze wszystkich krajów objętych badaniem opracowały *elektroniczne sposoby komunikacji* za pomocą witryn internetowych i mediów społecznościowych. Wiele z nich organizowało wydarzenia informacyjne adresowane do pracowników umysłowych w zakładach pracy, pragnąc wyjść naprzeciw oczekiwaniom tej grupy pracowników pod względem informacji o bieżącej sytuacji firmy oraz sytuacji ich własnego zatrudnienia. Niektóre związki zawodowe opracowały również *kampanie tematyczne*, aby przyciągnąć pracowników umysłowych do związku. Kampanie te opracowano w centrali, a następnie zrealizowano na szczeblu poszczególnych zakładów pracy. Jednym z głównych kryteriów warunkujących skuteczność tych kampanii jest poziom *uczestnictwa pracowników* w ankietach lub warsztatach, przy założeniu, że pracownicy umysłowi są gotowi do zaangażowania i chcą, aby liczone się z ich zdaniem.

Strategiczne organizowanie prowadzone przez działy odpowiedzialne za organizowanie pracowników było raczej wyjątkiem od reguły pośród związków zawodowych objętych próbą – taką praktykę stosowały jedynie SIPTU z Irlandii oraz IG Metall z Niemiec. Niemniej jednak strategiczne organizowanie pracowników może mieć szczególne znaczenie wszędzie tam, gdzie reprezentacja związku zawodowego jest niewielka i niewielu pracowników zakładu pracy należy do związku. Strategiczne organizowanie jako się jako obiecujący instrument, zwłaszcza w zakładach pracy, w których nie funkcjonują związki zawodowe i w których muszą one najpierw się zakorzenić. Pod tym względem wydaje się, że istnieje pewne pole do poprawy w zakresie współpracy działów odpowiedzialnych za organizowanie z działami reprezentującymi pracowników umysłowych.

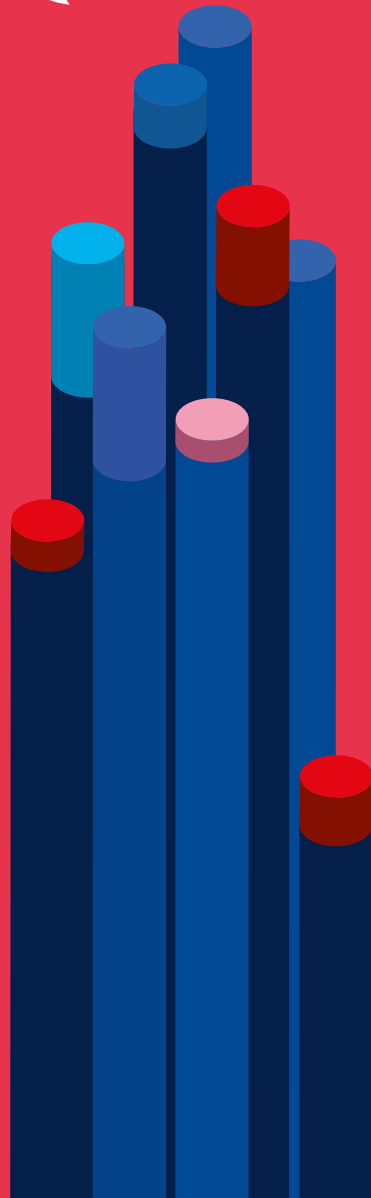
Aby jednak strategiczne organizowanie przynosiło zamierzone rezultaty, związki zawodowe muszą zainwestować w wykwalifikowanych organizatorów oraz struktury organizacyjne umożliwiające przeprowadzanie kampanii na podstawie mapowania, lokalnych działań w terenie w celu aktywizacji pracowników, organizowania działań w przypadku sporów oraz kształtowania ram i nawiązywania sojuszy. Szwedzki związek zawodowy Unionen wykazał się nawet wyższym poziomem inwestycji w opracowanie *strategicznego podejścia marketingowego*, któremu towarzyszyło przesunięcie bardzo dużej puli zasobów na realizację kampanii marketingowych oraz udoskonalenie produktów (w tym przypadku: funduszu dla bezrobotnych). Ich skuteczność potwierdziła słuszność tego podejścia. Żaden inny związek nie zdołał pozyskać tak wielu nowych członków.

Podczas warsztatów związkowcy zwrócili uwagę na dwie inne inicjatywy mające na celu przyciąganie pracowników umysłowych, takie jak obecność na kampusach w celu informowania studentów o istnieniu związku i oferowanych usługach oraz opracowanie nowych form układów zbiorowych oferujących dodatkowe wypłaty członkom związków zawodowych lub zawierających nowe ustalenia lepiej dostosowane do zakładów pracy skupiających pracowników umysłowych oraz ich warunków zatrudnienia.

Po czwarte i ostatnie, większość związków zawodowych boryka się z poważnymi *problemami w zakresie dostępności zasobów*. We wszystkich związkach oprócz tych skupiających przedstawicieli określonych zawodów inicjatywy ukierunkowane na pracowników umysłowych stanowią jedynie jedno z wielu działań, a zatem konkurują z innymi strategiami i realizowanymi celami. Problem ten daje się zauważyć na wszystkich szczeblach: na poziomie zakładów pracy, na szczeblu regionalnym oraz centralnym. W zakładach pracy sekcje związków zawodowych lub rady zakładowe muszą uwzględnić działania związane z przyciąganiem pracowników umysłowych w ramach regulujących ich funkcjonowanie i pozostałej prowadzonej działalności. Jednocześnie przedstawiciele związków na wyższych szczeblach muszą opracowywać inicjatywy i strategie oraz wspierać działaczy w zakładach pracy podczas ich realizacji. Na wszystkich poziomach działacze mają wiele innych obowiązków i do uznania organizowania pracowników umysłowych za najważniejszą działalność wciąż jeszcze bardzo daleko. Choć wszystkie związki zawodowe objęte próbą uznały priorytetowe znaczenie organizowania pracowników umysłowych, realizacja tego celu pod względem wygospodarowania odpowiednich zasobów wciąż stanowi olbrzymie wyzwanie praktyczne.

Mając na uwadze ów brak zasobów, być może za korzystny należy uznać fakt, że wiele strategii związków zawodowych w zakresie organizowania pracowników nie wymaga dużych inwestycji. Przyciąganie pracowników umysłowych poprzez umożliwienie im wyrażenia opinii, zachęcając do wypełnienia ankiet pracowniczych, nie wymaga nadmiernych nakładów finansowych, a zarazem stwarza okazję do wykorzystania fachowej wiedzy pracowników lub zwiększenia wiarygodności ich przedstawicieli. Zarówno niezawodowi działacze, jak i przedstawiciele związków zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy mogą angażować się i podejmować rozmowy z pracownikami umysłowymi, wykorzystując „nową narrację” lub próbując nakłonić ich do podjęcia aktywnych działań w ramach lokalnych sekcji związków zawodowych, i nie wymaga to zbyt dużych inwestycji środków pieniężnych. Podobnie, jeśli chodzi o zapewnienie odpowiedniej reprezentacji pracowników umysłowych w organizacjach związków

zawodowych, czy to poprzez utworzenie odrębnego działu, czy też poprzez umożliwienie spotkania aktywnych przedstawicieli związku, którzy wyrazili zainteresowanie opracowaniem strategii i kampanii mogących odgórnie przyczynić się do wsparcia działań w zakładzie pracy. Podsumowując, warsztaty zobrazowały istnienie bardzo wielu różnych strategii, które związki zawodowe mogą wykorzystać, zarówno jako odrębne inicjatywy, jak i łączne działania, mające na celu przyciąganie i organizowanie pracowników umysłowych w sposób dostosowany do ich potrzeb, panujących w danym kontekście warunków instytucjonalnych oraz dostępnych zasobów.



Bibliografia

- » Ackers, Peter (2015). Trade unions as Professional Associations'. In Steward Johnstone and Peter Ackers (eds) *Finding a Voice at Work: New Perspectives on Employment Relations*. Oxford: University Press, pp. 95-126.
- » Ahlers, Elke; van Berk, Beatrice; Maschke, Manuela; Schietinger, Marc; Schildmann, Christina; Schulze Buschoff, Karin (2018). *Digitalisation: service work in focus. What does digitalisation mean for activities in the field of knowledge work and services?* Edited by Hans Böckler Foundation. Düsseldorf (Working Paper, 312). Available online at https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_312.pdf, last checked on 15/06/2023.
- » Amable, Bruno (2003). *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- » Baddigannavar, Vido; Kelly, John (2011). 'Partnership and Organising: an Empirical Assessment of Two Contrasting Approaches to Union Revitalization in the UK', *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1), pp. 5-27.
- » Bain, George (1970). *The Growth of White-Collar Unionism*. Oxford: Clarendon Press.
- » Bendel, Alexander; Latniak, Erich (2020). 'Sociotechnical - agile - lean: Concepts and approaches for work and organisational design in digitisation processes'. In *Group. Interaction. Organisation. Journal of Applied Organisational Psychology* (51), pp. 285-297. DOI: 10.1007/s11612-020-00528-8.
- » Blackburn, R.M. and Prandy, K. (1965). 'White-Collar Unionization: A Conceptual Framework', *British Journal of Sociology* 19 (2), 111-122.
- » Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas (2018). *'Lean' and 'Agile' in the Office. New forms of organising mental work in the digital transformation*. Berlin: transcript (Research Funding Working Paper, No. 23).
- » Boes, Andreas; Kämpf, Tobias. (2010). 'Offshoring and New Insecurities: Towards New Types of 'White Collar Consciousness' in Globalised Working Environments', *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 1:104-119.
- » Böhm, Michaela (2015). 'Lean Office - experiences from practice'. In Lothar Schröder and Hans-Jürgen Urban (eds.) *Gute Arbeit*. 2015 edition: *Qualitative collective bargaining policy - work organisation - qualification*. Frankfurt/Main: Bund-Verlag, pp. 280-291.
- » Bosch, Gerhard, Lehndorff, Steffen, Rubery, Jill (eds.) (2009). *European Employment Models in Flux: A Comparison of Institutional Change in Nine European Countries*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- » Braun, Michael (2014). Interkulturell vergleichende Umfragen. In N. Baur, & J. Blasius (eds), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 757-766.
- » Bürkardt, Dagmar; Seibold, Bettina (2015): *Blind spot 'Lean Office'. Intermediate qualifications, new activities, labour-oriented approaches*. IMU Institute: Stuttgart (Information service of the IMU Institute, 04/2015). Available online at https://www.boeckler.de/pdf_fof/91014.pdf, last checked on 14/06/2023.
- » Boltanski, Luc (1987). *The Making of a Class: Cadres in the French Society*. Cambridge.

- » Brinkmann, Ulrich et al. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- » Cregan, Christina (2005). 'Can Organizing Work? An Inductive Analysis of Individual Attitudes Toward Union Membership', *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (2), 82-304.
- » Crompton, Rosemary (1976). 'Approaches to the Study of White-Collar Unionism', *Sociology*, 10 (3), 407-426.
- » Fraser, Jill Andresky (2001). *White-Collar Sweatshop. The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W.W. Norton.
- » Galgóczi, Béla (ed.) (2023). *On the Way to Electromobility - A Green but Unequal Future?* Brussels: ETUI.
- » Geiger, Theodor. (1949). *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Cologne/Hagen: Kiepenheuer.
- » Gmyrek, Pawel; Berg, Janine; Bescond, David (2023). *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*. ILO. Geneva (ILO Working Paper, 96). Available online at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_890761.pdf, last checked on 24.08.23.
- » Haipeter, Thomas, (2016a). 'Introduction: Industrieangestellte Revisited'. In Thomas Haipeter (ed.) *White-collar Worker Revisited. Labour, Interests and Challenges for Interest Groups*. Wiesbaden: Springer, pp. 1-33.
- » Haipeter, Thomas, (2016b) 'The Interests of White-collar Workers and their Representation in the German Manufacturing Sector: New Initiatives, Opportunity Structures, Framing and Resources', *Industrial Relations Journal*, 47 (4),304-321.
- » Haipeter, Thomas, (2011). "'Unbound" Employers' Associations and Derogations: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry, *Industrial Relations Journal* 42 (2),174-194.
- » Hall, Peter A.; Soskice, David (eds.) (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- » Heery, Edmund (2015). 'Unions and the Organizing Turn: Reflections after 20 Years of Organizing Works', *Economic and Labour Relations Review* 26 (4), pp. 545-560
- » Hoonakker, Peter (2014). 'Information and Communication Technology and Quality of Working Life: Backgrounds, Facts, and Figures'. In Peter Hoonakker and Christian Korunka (eds.) *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 9-23.
- » Kalleberg, Arne L. (2016). 'Good Jobs, Bad Jobs.' In Stephen Edgell, Heidi Gottfried and Edward Granter (eds.) *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*. London: SAGE Publications.
- » Kämpf, Tobias (2018). 'Lean and White-Collar Work: Towards New Forms of Industrialisation of Knowledge Work and Office Jobs?', *ItripleC* 16 (2), 901-918.
- » Kämpf, Tobias (2008.) *Die neue Unsicherheit. Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer*. Frankfurt: Campus.

- » Kjellberg, Anders (2023). 'Trade Unions in Sweden: Still High Union Density, but widening Gaps by Social Category and National Origin' In Waddington, Jeremy; Müller, Thorsten; Vandaele, Kurt (eds.) *Trade Unions in the European Union. Picking Up the Pieces of the Neoliberal Challenge*. Work and Society 86. Brussels: ETUI.
- » Kleingartner, Archie (1968). 'The Organization of White-Collar Workers', *British Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 79-93.
- » Kotthoff, Hermann (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber?* Berlin: Edition Sigma.
- » Kotthoff, Hermann, und Alexandra Wagner (2008). *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: Edition Sigma.
- » Lederer, Emil 1929. 'Die Umschichtung des Proletariats und die kapitalistischen Zwischenschichten in der Krise', *Die neue Rundschau* 40, 145-161.
- » Lederer, Emil (1912). *Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung*. Tübingen: Mohr.
- » Lindellee, Jayeon; Berglund, Tomas (2022): 'The Ghent system in Transition: Unions' Evolving Role in Sweden's Multi-Pillar Unemployment Benefit System', *Transfer* 28 (2), 211-227.
- » Littek, Wolfgang; Ulrich Heisig (1987). *Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung*. Papers on the Rationalization of White-Collar Work and Employee Reactions. Universität Bremen.
- » Mallet, Serge (1972) *Die neue Arbeiterklasse*. Munich: Luchterhand.
- » Markowitz, Linda (1998). 'After the Organising Ends: Workers, Self-Efficacy, Activism, and Union Frameworks', *Social Problems* 45 (3), 356-382.
- » Müller, Walter (1998). 'Klassenstruktur und Parteiensystem. Zum Wandel der Klassenspaltung im Wahlverhalten', *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50. 3-46.
- » Oesch, Daniel (2006). *Redrawing the Class Map: Stratification and Institutions in Britain Germany, Sweden and Switzerland*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- » Poulantzas, Nicos (1975). *Politische Macht und gesellschaftliche Klassen*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- » Price, Robert (1983). White-Collar Unions: Growth, Character and Attitudes. In Hyman, Richard and Price, Robert (eds.), *The New Working Class? Workers and Their Organisations*. London and Basingstoke: Macmillan, pp. 147-183
- » Seibold, Bettina; Stieler, Sylvia (2016). *Digitalisation of Office Activities*. MU Institute: Stuttgart. Available online at https://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Endbericht_Digitalisierung_der_Buerotaetigkeiten_12-16.pdf, last checked on 15/06/2023.
- » Voss, Kim (2010). 'Democratic Dilemmas: Democracy and Union Renewal', *Transfer* 16 (3), 369-382.
- » Waddington, Jeremy (2015). 'Trade Union Membership Retention in Europe: The Challenge of Difficult Times', *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 205-221.

- » Waschull, S.; Bokhorst, J.A.C.; Wortmann, J. C.; Molleman, E. (2022). 'The redesign of blue- and white-collar work triggered by digitalisation: collar matters', *Computers & Industrial Engineering* 165, p. 107910. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107910.
- » Western, Bruce (1997). *Between Class and Market: Postwar Unionization in the Capitalist Democracies*. Princeton: University Press.
- » Will-Zocholl, Mascha (2011). *Wissensarbeit in der Automobilindustrie. Topologie der Reorganisation von Ingenieursarbeit in der globalen Produktentwicklung*. Berlin: Edition Sigma.
- » Wright, Erik Olin (1997). *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*. Cambridge: University Press.

