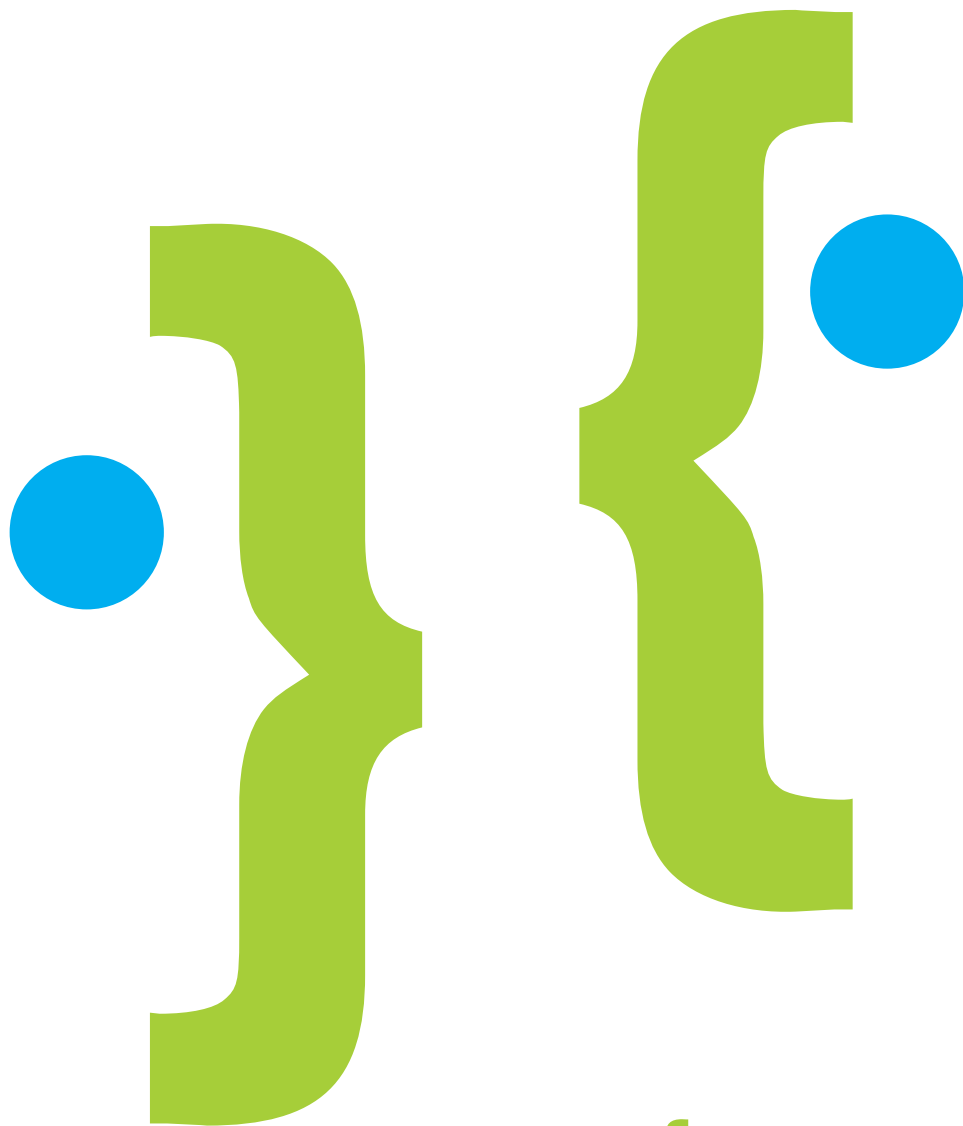


# Postawmy na komunikację



 Postawmy  
na komunikację!



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROJEKT WSPÓLFINANSOWANY PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

Publikacja powstała w ramach projektu:  
**POSTAWMY NA KOMUNIKACJĘ!**

egzemplarz bezpłatny



**Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych**

ul. Kopernika 36/40, 00-924 Warszawa

[WWW.OPZZ.ORG.PL](http://WWW.OPZZ.ORG.PL)

**Postawmy na komunikację!**



## Spis treści

Wstęp .....	5
PIOTR OSTROWSKI	
Związki zawodowe w Polsce: między oczekiwaniami a realnymi możliwościami .....	7
JULITA DĄBROWSKA	
Efektywny plan komunikacji.....	15
BOGDAN GRZYBOWSKI	
Zarządzanie wiekiem oraz zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie .....	19
MAŁGORZATA TKACZ-JANIK	
OPZZ stawia na komunikację oraz na równy status kobiet i mężczyzn .....	27



# Wstęp

## Koleżanki i Koledzy

Projekt „Postawmy na komunikację!” to odpowiedź na wyzwania współczesności. W społeczeństwie informatycznym i powszechnym dostępem do różnorodnych mediów informacja jej tworzenie i przekaz zaczynają być czynnikiem decydującym o sukcesie. Dotyczy to również działalności związkowej. Dzisiaj już nie wystarczy mieć rację. Trzeba do tej racji przekonać jak największe grupy społeczeństwa. Podstawowych problemów pracowników: skala bezrobocia, tworzenie nowych miejsc pracy, system emerytalny, poziom wynagrodzeń warunki pracy, nie da się rozwiązać bez poparcia społecznego i powszechnego nacisku na władzę publiczną.

Pracownicy oczekują od nas skuteczności. Rośnie jednak oczekiwanie, że będziemy to czynili na drodze dialogu społecznego. Wymaga to od nas dużej wiedzy i umiejętności między innymi z zakresu komunikacji społecznej. Dialog, to przecież przekonywanie do swoich racji oraz budowanie poparcia społecznego.

W projekcie uczestniczyło prawie 700 osób, głównie spośród członków zarządów zakładowych organizacji związkowych. Jest to o tyle istotne, że w dzisiejszym stanie prawnym to zakładowa organizacja związkowa ma największe zadania do spełnienia w zakresie warunków pracy, wysokości pracy, poszanowania prawa oraz godności pracowników. Pracodawcy coraz częściej w negocjacjach ze związkami zawodowymi korzystają z pomocy profesjonalnych firm prawniczych czy public relations. Związkowcy muszą tę wiedzę zdobyć sami. Praktyka pokazuje, że związkowcy potrafią negocjować

skutecznie. Jednak wiedza o tym nie jest zbyt powszechna. Wielu pracowników jest przekonanych, że korzystne dla nich rozwiązania są efektem działań pracodawców lub władzy publicznej.

Przebieg warsztatów i seminariów oraz prowadzone badania ankietowe potwierdził trafność i przydatność tego projektu.

Andrzej Radzikowski  
Wiceprzewodniczący OPZZ

dr PIOTR OSTROWSKI  
Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych  
Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego

## **Związki zawodowe w Polsce: między oczekiwaniami a realnymi możliwościami**

Szkolenia, które przeprowadziłem w ramach projektu „Postawmy na komunikację!” odnosiły się w gruncie rzeczy do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o przyczyny niskiego uzwiązkowienia w Polsce. Jest to dzisiaj jedno z najważniejszych wyzwań stojących współcześnie przed związkowcami.

Pierwsza część zajęć dotyczyła diagnozowania otoczenia związków zawodowych i poszukiwania istotnych zmiennych decydujących o takiej, a nie innej kondycji związków zawodowych w Polsce. Na potrzeby szkolenia przyjąłem, iż należy dokonać zabiegu porządkującego, czyli wyodrębnienia w całościowym otoczeniu związków zawodowych obszarów najistotniejszych. To co zewnętrzne (niezależne, w dużym stopniu pozostaje poza kontrolą) wobec związków zawodowych obrazowało 5 sfer: polityka, gospodarka, rynek pracy, otoczenie społeczne i kulturowe. W trakcie szkoleń zwróciłem uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, pokazałem historyczną zmienność wpływu poszczególnych sfer na związki zawodowe. Po drugie na sprzężenie ze sobą wszystkich elementów pozostających w otoczeniu związków zawodowych. Wynika z tego, iż wszelkie analizy niezależne od siebie powinny być przeprowadzane z dużą ostrożnością. Dla nikogo z uczestników nie było zaskoczeniem, że decyzje polityczne mogą być pochodną zmian w sferze gospodarczej, które z kolei mogą wpływać z ewolucji w kwestii systemów wartości, a zatem szeroko rozumianej sfery kulturowej.

Kursanci trafnie zauważali, że sfera polityczna może być rozpatrywana jedynie w kontekście wzajemnych relacji ze związkami zawodowymi,

a zatem nie tylko jednostronnego oddziaływania tej sfery na reprezentacje pracownicze, ale także oddziaływania związków na politykę. Nie bez znaczenia są doświadczenia historyczne w tej kwestii. Związkowcy zgodzili się, że nie da się analizować zależności polityka-związki zawodowe bez odniesienia do okresu sprzed 1980 roku, fenomenu tzw. pierwszej Solidarności, doświadczeń OPZZ przed 1989 rokiem, jak i roli związków zawodowych podczas obrad Okrągłego Stołu. Zrozumienie dla znaczenia sfery politycznej także nie było kwestionowane. Zgodzono się, co do tego, że decyduje ona o formalnych podstawach działalności związkowej (wpływ na prawodawstwo związane z działalnością związkową). Uczestnicy seminariów zgodzili się jednocześnie, iż zjawiska w sferze gospodarczej, społecznej, rynku pracy oraz kulturowej pozostają raczej poza bezpośrednim wpływem związków zawodowych, tym samym w dużym stopniu jednostronnie kształtują kondycję związków zawodowych w Polsce.

Wpływ zjawisk w otoczeniu ekonomicznym był rozważany z punktu widzenia procesów globalizacyjnych oraz przejścia od gospodarki opartej o przemysł w kierunku tej zdominowanej przez sektor usług (epoka post-przemysłowa). Jako kluczowe uznano tendencje do dominacji:

- sektora prywatnego, tradycyjnie mniej przyjaznego związkom zawodowym
- małych i średnich przedsiębiorstw, w których utworzenie zakładowej organizacji związkowej oraz korzystanie przez nią z uprawnień jest utrudnione, czy wręcz niemożliwe.

Zwracano uwagę na zjawisko outsourcingu jako niezwykle istotnego dla działania współczesnych związków zawodowych na poziomie zakładu pracy. Tendencja polegająca na wyłączeniu określonych funkcji przedsiębiorstwa na rzecz zewnętrznych, niezależnych podmiotów prawnych w dużym stopniu zawęża pole działania organizacji zakładowych, prowadząc do zmniejszania ich stanu członkowskiego.

Rynek pracy rozpatrywany był głównie w odniesieniu do tendencji na rzecz zwiększania elastyczności, co – jak podkreślali uczestnicy seminariów – nie pozostaje bez znaczenia dla związków zawodowych. Dominacja umów na czas określony, umów cywilno-prawnych (zlecenia, o dzieło) czy fałszywego samozatrudnienia znacząco wpływają na zdolność związków

zawodowych do skutecznego działania. Uczestnicy kursu słusznie zauważali, że istotne znaczenie ma także poziom bezrobocia na lokalnym rynku pracy oraz odsetek osób aktywnych zawodowo.

W sferze społecznej zwracano uwagę na wpływ procesów demograficznych odnoszących się do starzenia się społeczeństwa oraz migracji zarobkowych. W kontekście angażowania się w działalność związków zawodowych, dyskusja skupiła się także na kwestii „obywatelskości Polaków” i ich chęci do podejmowania inicjatyw pozazawodowych. Biorąc pod uwagę niski poziom kapitału społecznego w Polsce, mierzony poziomem dobrowolnego i nieodpłatnego działania na rzecz najbliższego otoczenia, wskazywano jego negatywny wpływ na działalność związków zawodowych. Słusznie podkreślano, że skoro Polacy w niewielkim stopniu angażują się we wszelkie formy działalności obywatelskiej (pozazawodowej), trudno od nich oczekiwać wyjątkowo dużego zainteresowania działaniami w ramach związków zawodowych. Tym samym polityka nakierowana na wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego może przyczynić się w konsekwencji także do wzrostu członkostwa w związkach zawodowych.

Dyskusja nad wpływem otoczenia kulturowego została zdominowana przez kwestię funkcjonujących stereotypów związków zawodowych. Uczestnicy zgodzili się, że w przekazie medialnym (głównego nurtu) przeważają obrazy z manifestacji, sporów i konfliktów. Związkowcy przedstawiani są jako osoby nieustannie demonstrujące, niszczące, podważające zastany porządek, a przy tym agresywne i wulgarne. Jednoznacznie negatywny stereotypowy wizerunek nie może przy tym obejść się bez petard, palenia opon i utrudnień w ruchu ulicznym spowodowanym „najazdem hordy” związkowców. Osobną kwestią była analiza systemów wartości. Zgadzano się, że rozpowszechniony indywidualizm i instrumentalizm nie są wartościami sprzyjającymi działalności związkowej, siłą rzeczy opartej o działania kolektywne i zorientowanej na aspekty pozamaterialne.

Druga część szkolenia skupiła się na analizie wyników badań opinii publicznej dotyczącej związków zawodowych. Tę część podzielono na trzy elementy: (1) obecna kondycja polskich związków zawodowych (także w odniesieniu do innych krajów), (2) opinie na temat działalności związków zawodowych w kraju oraz (3) opinie na temat działalności związków

zawodowych na poziomie zakładu pracy. Większość wyników pochodziła z badań Centrum Badania Opinii Społecznej.

W porównaniu do innych krajów OECD uzwiązkowienie w Polsce wśród pracowników najemnych należy do średnich-niższych<sup>1</sup>. Z poziomem uzwiązkowienia ok. 15% Polska lokowana jest na niższej pozycji w porównaniu do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Słowacja, Węgry) oraz zdecydowanie niższej w kontekście krajów Europy Zachodniej. Wyraźnie pod względem uzwiązkowienia „odstają” od Polski kraje skandynawskie oraz Belgia (gdzie poziom uzwiązkowienia przewyższa 50%). Powyższą różnicę należy jednak tłumaczyć istnieniem w tych krajach tzw. systemu Ghent, czyli przekazaniem przez państwo na rzecz związków zawodowych realizacji pewnych zobowiązań publicznych wobec społeczeństwa. Chodzi głównie o świadczenia na rzecz bezrobotnych (wyплаты zasiłków, szkolenie i doskonalenie zawodowe, nowe kwalifikacje).

Inną znaczącą i zauważalną tendencją jest spadek uzwiązkowienia na przestrzeni ostatniej dekady, w niemal każdym badanym kraju. Na podstawie tych danych można przyjąć, że spadek uzwiązkowienia w Polsce nie jest w tym przypadku jakimś znaczącym wyjątkiem. Wskazuje się jednak zauważalne pogłębienie tej niekorzystnej tendencji w Polsce, która za Juliuszem Gardawskim powinna być tłumaczona zjawiskiem konfliktowego pluralizmu polskich związków zawodowych, czyli zorientowaniem na spory wewnętrzne (głównie ideologiczno-historyczne)<sup>2</sup>. Do ciekawych przypadków należy Francja, która powszechnie uważana jest za kraj gwałtownych i burzliwych protestów pracowniczych, która jednak z uzwiązkowieniem na poziomie 7% należy do krajów o najniższym poziomie przynależności związkowej w Unii Europejskiej. Uczestnicy szkolenia słusznie jednak dopatrywali się we francuskich związkach zawodowych dużych zdolności mobilizacyjnych oraz umiejętności przekonania społeczeństwa do własnych racji. „Francuzi są przekonani, że w sporze z rządem czy pracodawcami racja leży raczej po stronie związków zawodowych”, podkreślali bardzo często dyskutanci podczas szkoleń.

<sup>1</sup> [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN)

<sup>2</sup> Por.: Gardawski J. (red.) „Polacy pracujący a kryzys fordyzmu”, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 485-487

W ujęciu dynamicznym, w kontekście dwóch ostatnich dekad, uczestnicy szkoleń zauważali, że da się wyodrębnić nieco odmienne dwa okresy jeśli chodzi o uzwiązkowienie w Polsce<sup>3</sup>. W latach 90. XX wieku, daje się zaobserwować systematyczny, dość szybki spadek przynależności do związków zawodowych. W latach 2000-2010 tendencja ta zostaje zahamowana, a jeśli da się zauważyć spadek, to już nie tak gwałtowny, przeplatany też okresami niewielkiego wzrostu. Seminarzyści słusznie zatem dostrzegali zahamowanie zdecydowanie negatywnych trendów mniej więcej od początku XXI wieku. Porównanie ocen działalności NSZZ „Solidarność” i OPZZ wskazuje na podobne tendencje. Ocen pozytywnych i negatywnych jest mniej więcej tyle samo, z tym, że w przypadku OPZZ przeważają opinie „trudno powiedzieć”, co może świadczyć o słabszej rozpoznawalności OPZZ, zapewne za sprawą odmiennej struktury niż ta, jaką obserwujemy w przypadku „Solidarności”.

Analizując opinie na temat działalności związków zawodowych w skali kraju, da się zauważyć interesujące tendencje. Po pierwsze, Polacy oceniają działalność związków zawodowych jako raczej korzystną dla kraju (38% - korzystna, 29% - niekorzystna, 33% - trudno powiedzieć)<sup>4</sup>. Po drugie, respondenci wskazują, że związki zawodowe są raczej nieskuteczne w swojej działalności, lub inaczej: raczej nieskutecznie bronią interesów pracowników (zdecydowanie skuteczne – 2%, raczej skutecznie – 24%, raczej nieskutecznie – 39% oraz zdecydowanie nieskutecznie – 13%)<sup>5</sup>. Może to wynikać z dostępnego instrumentarium (prawo, uprawnienia itp.), które jest nieskuteczne w niesprzyjającym dla związków otoczeniu. Jednocześnie, Polacy uważają, że związki zawodowe mają zbyt mały wpływ na decyzje władz w naszym kraju<sup>6</sup>. Wyniki badań wywołują refleksję dotyczącą systemu komunikacji związków zawodowych z pracownikami w zakładzie pracy ale i społecznością lokalną. Wydaje się, że ta sfera działalności jest jeszcze niedoceniana w codziennej działalności związkowej. Niezbędne też wydaje się bardziej profesjonalne przygotowanie osób pełniących funkcje związkowe do wykorzystywania technik komunikacyjnych i związanych z budowaniem wizerunku.

<sup>3</sup> Związki zawodowe i naruszenia praw pracowniczych, CBOS, Komunikat z badań (BS/109/2010), Warszawa, sierpień 2010

<sup>4</sup> Tamże

<sup>5</sup> Tamże

<sup>6</sup> Tamże

Niezwykłe interesująco przedstawiają się opinie osób młodych. Wynika z nich jednoznacznie, że choć osoby najmłodsze (grupy wiekowe: 18-24 lata i 25-34 lata) w niewielkim stopniu należą do związków zawodowych (18-24 lata – mniej niż 0,5%; 25-34 lata – 8%)<sup>7</sup>, są one dość pozytywnie nastawieni do związków zawodowych. Aż 58% badanych w wieku 25-34 lata popierało związki zawodowe w sporze z rządem o emerytury pomostowe pod koniec 2008 roku<sup>8</sup>, choć uczestnicy seminarium przywoływali wyraźnie antyzwiązkowy przekaz medialny w tamtym czasie. Co więcej, na pytanie „czy, ogólnie rzecz biorąc, obecna działalność związków zawodowych jest dla kraju korzystna czy też niekorzystna” odpowiedzi osób młodych były najbardziej pozytywne dla związków zawodowych<sup>9</sup>. Działalność związków zawodowych za korzystną dla kraju uznało odpowiednio 49% osób w wieku 18-24 lata, 53% w wieku 25-34 lata, 43% w wieku 35-44 lata, 47% w wieku 45-54 lata, 42% w wieku 55-64 lata oraz tylko 29% wśród osób w wieku powyżej 65 lata. Na dodatek, wśród osób młodych, oceny pozytywne w odniesieniu do OPZZ przeważają nad negatywnymi. Tej pozytywnej tendencji nie dostrzegano w przypadku NSZZ „Solidarność” i innych grup wyodrębnionych ze względu na wiek<sup>10</sup>.

Analizując dane dotyczące działalności na poziomie zakładu pracy uczestnicy seminariów dostrzegali niepokojące tendencje zwiększania się odsetka zakładów pracy pozbawionych struktury związkowej. W 14% firm działa jeden związek zawodowy, w 16% - kilka, a aż w 60% nie ma żadnej organizacji związkowej<sup>11</sup>. W toku dyskusji przeważały opinie, że czynnikiem decydującym są niekorzystne zmiany w strukturze przedsiębiorstw działających w Polsce (przewaga małych i średnich form prywatnych) oraz rozwiązania prawne utrudniające faktyczne funkcjonowanie na poziomie sektora MSP. Część seminarzystów wskazywało, że choć organizacje zakładowe w dużym stopniu radzą sobie obecnie z pozyskiwaniem nowych członków (świadczą o tym dane pokazujące stały poziom uzwiązkowienia na

<sup>7</sup> Przynależność do związków zawodowych, CBOS, Komunikat z badań (BS/21/2008), Warszawa, luty 2008

<sup>8</sup> Opinie o związkach zawodowych i dialogu społecznym, CBOS, Komunikat z badań (BS/2/2009), Warszawa, styczeń 2009

<sup>9</sup> Tamże

<sup>10</sup> Oceny instytucji publicznych, CBOS, Komunikat z badań (BS/125/2010), Warszawa, wrzesień 2010

<sup>11</sup> Związki zawodowe i naruszenia praw pracowniczych, CBOS, Komunikat z badań (BS/109/2010), Warszawa, sierpień 2010

przestrzeni kilku lat), to mają trudności w „wejściu” do firm nieuzwiązkowanych.

W przedsiębiorstwach, w których działa więcej niż jedna organizacja związkowa najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, gdy zakładowe organizacje działają wspólnie, „ręka w rękę”, choć czasami są między nimi konflikty<sup>12</sup>. Uczestnicy seminariów, na podstawie własnych doświadczeń wskazywali, że jest to optymalna, „najzdrowsza” konfiguracja relacji międzyzwiązkowej w zakładzie pracy. Podkreślono, że punkt widzenia związków może się różnić, ale przed pracodawcą powinny prezentować jednolite „związkowe” stanowisko.

Podsumowując, cykl seminariów był okazją do zaprezentowania kluczowych problemów z jakimi obecnie muszą mierzyć się związki zawodowe w Polsce. Otoczenie związków zawodowych w dużym stopniu pozostaje poza wpływem związków zawodowych. Organizacje pracownicze są poddawane wpływom mechanizmów na które bardzo trudno im reagować i im się przeciwstawiać. Niemniej rozumiejąc uwarunkowania, oczekiwania i opinie można lepiej dostosować formy i metody pracy w celu poprawy skuteczności i podniesienia poziomu wiedzy o działalności związków zawodowych w społeczeństwie.

Wyniki badań opinii publicznej na temat związków zawodowych prezentują obraz niejednoznaczny. Pomimo negatywnych stereotypów, respondenci postrzegają związki zawodowe jako instytucje których działalność jest korzystna dla kraju, ale mające zbyt mały wpływ na decyzje władz i nieskuteczne. Pozytywne oceny ze strony osób młodych mogą stanowić znaczący potencjał dla polskich związków zawodowych w przyszłości. Oczekiwań tych związkom zawodowym nie wolno zmarnować.

---

<sup>12</sup> Gardawski J., „Polacy pracujący 2007”, [http://pkpplewiatan.pl/upload/File/2007\\_09/Pracujacy%20Polacy%202007%20-%20raport%20do%20druku.pdf](http://pkpplewiatan.pl/upload/File/2007_09/Pracujacy%20Polacy%202007%20-%20raport%20do%20druku.pdf)



## **Efektywny plan komunikacji**

**„Postawmy na komunikację” to projekt zainicjowany przez Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych a finansowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, którego celem jest podniesienie kompetencji komunikacyjnych związkowców. Sukces we współczesnym świecie osiągają tylko ci, którzy potrafią zbudować dialog, wykorzystać perswazyjne metody dystrybucji informacji i są otwarci oraz konsekwentni w działaniu.**

W okresie od czerwca 2010 r. do kwietnia 2011 r. przeprowadzono 25 szkoleń, w których uczestniczyli przedstawiciele organizacji związkowych (zakładowych i międzyzakładowych). Dwudniowe warsztaty umożliwiły zainteresowanym zapoznanie się z zasadami budowania efektywnego planu komunikacji, a następnie doboru właściwych narzędzi optymalnych do realizacji przyjętych założeń w praktyce. Formuła warsztatowa dodatkowo sprzyjała wymianie informacji między uczestnikami spotkań.

Celem warsztatów było również przełamanie dotychczasowych stereotypów myślenia i zachowań związkowców, zainspirowanie ich do podjęcia nowych działań, szerszego spojrzenia na dialog społeczny oraz rozpoczęcie lepszych jakościowo projektów komunikacyjnych. Bardzo szybko w toku dyskusji okazało się, że dotychczasowe doświadczenia uczestników odnoszą się do dwóch obszarów: kontaktów z innymi związkowcami oraz z pracodawcami. Na tym dość wąskim polu (otoczenie wewnętrzne) wymiana informacji jest intensywna, oparta głównie na kontaktach bezpośrednich (ustnych i pisemnych). Natomiast relacje z mediami są sporadyczne, głównie

mają miejsce w sytuacjach trudnych (sensacyjnych) i w ocenie związkowców są niesatysfakcjonujące, z uwagi na nieprecyzyjność przekazu. Częściej taką postawę prezentowali dłużej działający, młodszy, w szczególności reprezentujący tzw. Kluby Młodych, byli bardziej otwarci na zdobywanie nowych informacji w czasie spotkania.

### **Czas na zmiany**

W trakcie szkoleń wielokrotnie podkreślano, że efektywna komunikacja pomiędzy związkowcami a przedstawicielami zainteresowanych odbiorców jest możliwa pod warunkiem zmiany postawy samych związkowców. Zaszłości, uprzedzenia, odnoszenie się do własnych doświadczeń skutkuje jedynie tym, że uczestnicy szkolenia byli zamknięci. W trakcie dyskusji zmieniali stopniowo swoją postawę i byli coraz bardziej zainteresowani zdobywaniem nowych informacji. Podkreślali jednak, że by zmiana takiej postawy była trwała, konieczne jest kontynuowanie spotkań – warsztatów umożliwiających wymianę informacji i poglądów. Argument ten jest niezwykle istotny zważywszy na fakt jak intensywnie zmieniają się kanały komunikacji, jak wiele informacji przekazywanych jest codziennie przez media i innych ludzi i jak trudno przebić się przez gąszcz komunikatów.

Proponowane zmiany obejmują:

1. Zmianę nastawienia związkowców – nadawców komunikatów
2. Rozszerzenie grona odbiorców procesu komunikacji
3. Przekazywanie informacji na czas
4. Rozszerzenie liczby kanałów komunikacji
5. Poprawę treści formułowanych komunikatów – głównie pisemnych
6. Zdobywanie informacji na temat praw perswazji, erystyki i zachowań ludzi w czasie spotkań, w tym w czasie negocjacji

Adresatami działań komunikacyjnych są zarówno osoby z otoczenia wewnętrznego tj. członkowie danego związku zawodowego, inni pracownicy, byli pracownicy i pracodawcy – jak i z otoczenia zewnętrznego – przedstawiciele mediów, samorządu lokalnego i społeczności lokalnej. W ocenie związkowców dotychczasowe kontakty z mediami są nieregularne. Stroną aktywną są z reguły dziennikarze, którzy inicjują kontakt, głównie w sytuacji trudnej (konfliktu) lub nawet kryzysowej. To co interesuje media to informacje sensacyjne, które przyciągną widzów, czytelników czy radiosłuchaczy.

Jednorazowe publikacje prezentują zaś skrawki informacji, tworząc chaotyczny obraz związkowców – jako osoby wojujące, konfliktowe i mało otwarte. By jednak dokonać trwałej zmiany postrzegania związków zawodowych przez ogół społeczeństwa niezbędnym jest najpierw poinformowanie o swoim istnieniu i sprawienie, by nazwa i logo danego związku zawodowego na poziomie zakładowym i międzyzakładowym była rozpoznawalna.

Kwestia druga to czas przekazywania informacji odbiorcom – głównie mediom. O ile naturalną rzeczą jest natychmiastowa dystrybucja informacji na temat działalności związku zawodowego innym przedstawicielom związku jak i pozostałym pracownikom, to przekazywanie informacji dziennikarzom z własnej inicjatywy napotyka na duże opory. A przecież tym sposobem można dotrzeć szybko i efektywnie do szerokiego grona odbiorców.

Z analiz marketingowych wynika, że obecność wyszukiwarki Google zmieniła sposób zdobywania informacji wśród odbiorców. Zamiast wertować książki, słowniki, każdy najpierw szuka danych w Internecie, a następnie je weryfikuje w innych źródłach. W ten sposób można również dotrzeć do kopii artykułów prasowych zamieszczanych na stronach poszczególnych wydawnictw, komentarzy i opinii znajdujących się na własnych stronach internetowych, oraz opinii zamieszczanych przez blogerów, osób korzystających z serwisów społecznościowych oraz do wpisów na forach i listach dyskusyjnych. Koniecznym jest, by każdy związek zawodowy posiadał własną stronę internetową. Jej brak znacznie uszczupla możliwości szybkiej, a co ważniejsze niezmiętej komunikacji. Gdyż korzystanie z narzędzi takich jak: sprostowanie czy polemika dziennikarska jest trudne (przepisy prawne) i obarczone licznymi przeszkodami.

Do tej pory związkowcy nie tworzyli komunikatów prasowych – nie zamieszczali ich na własnej stronie internetowej ani nie dystrybuowali ich wśród mediów. Dziennikarze, chcąc poznać stanowisko związkowców korzystali z takich źródeł jak: kopie oficjalnych protokołów, listów, umów, regulaminów, wniosków. Wadą takiego postępowania jest to, że nie są to dokumenty stworzone z myślą o mediach. Poruszają z reguły kilka kwestii na raz (wiele wątków), są nafaszerowane słownictwem branżowym, są rozbudowane (wielostronicowe). Typowa konstrukcja komunikatu prasowego – tzw. odwrócona piramida – nie jest znana związkowcom. Stawia ona na jasność,

spójność i logikę przekazu, wprowadza dyscyplinę myślenia (tytuł, wprowadzenie, rozwinięcie). A punktem wyjścia jest formułowanie myśli w sposób korzystny dla odbiorców oraz unikanie niepotrzebnych dygresji.

W trakcie szkolenia uczestnicy poznali podstawowe prawa perswazji, dowiedzieli się jak ważne jest uwzględnienie treści komunikatów oraz towarzyszących każdemu procesowi komunikacji – emocji. To one sprawiają, że każde słowo, gest, symbol mogą być odebrane pozytywnie lub negatywnie, a relacje międzyludzkie mogą dodatkowo sprzyjać lub utrudniać komunikację (reguły opisane w książce Roberta Cialdiniego „Wywieranie wpływu na innych ludzi”). Znajomość m.in. reguły sympatii, autorytetu, społecznego dowodu słuszności może wyjaśnić zachowania innych w czasie bezpośrednich kontaktów.

### **Podsumowanie**

Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników ( 51,4% ocen bardzo dobrych i 47,6% ocen dobrych). Kto najczęściej zyska? Przed wszystkim osoby otwarte, młodsze wiekiem ale już doświadczone, które są zainteresowane poprawą sposobu komunikacji i wyjściem do szerszego grona odbiorców. Zmiana postawy z biernej na aktywną w kontaktach z mediami jest niezbędną. Postawa zachowawcza, tj. odnoszenie się jedynie do bezpośrednich kontaktów (ustnych i pisemnych) z pracodawcą i innymi pracownikami – mało realna, biorąc pod uwagę fakt szybkiego rozwoju nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych związanych z Internetem. Świadome niekorzystanie z tego intensywnego kanału komunikacji negatywnie wpłynie na ogólny wizerunek związkowców.

Rekomendowana lektura:

1. Robert Cialdini „Wywieranie wpływu na innych ludzi”
2. Jeff Jarvis „Co na to Google”
3. David M. Martin „Trudne rozmowy w interesach”
4. Geert Hofstede „Kultury i organizacje”

## Zarządzanie wiekiem oraz zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

### **Demografii nie da się oszukać.**

Zmiany demograficzne zachodzą na całym świecie – społeczeństwa gwałtownie się starzeją, liczba narodzin spada, co sprawia, że pracodawcy zaczynają zastanawiać się: skąd będziemy pozyskiwać pracowników w przyszłości?

W 2011 roku Polska pozostaje jeszcze krajem relatywnie młodym w wymiarze demograficznym, ale tendencje obserwowane od kilkunastu lat wskazują, że sytuacja ta zmieni się w ciągu następnych dwóch dekad. Na rynku pracy w Polsce już nigdy nie będzie tak dobrze jak w 2010 roku, kiedy pracowało 16,2 mln osób. Wszystkie prognozy ludnościowe wskazują, że w perspektywie 2030 roku Polskę czekają dwa istotne zjawiska: depopulacja oraz wyraźne zmiany w sferze struktury ludności. Liczba ludności w Polsce szacowana jest obecnie na 37 mln 899 tys. Według szacunków GUS liczba ludności naszego kraju w roku 2030 wynosić będzie 35mln 693 tys. W ciągu najbliższych lat spadać będzie zarówno liczba dzieci, jak i osób do 44 roku życia, a wzrastać będzie liczba osób po 45-tym roku życia oraz osób w wieku emerytalnym. Te zmiany demograficzne nie pozostaną bez wpływu na politykę zarządzania ludźmi w firmie.

Analizując sytuację demograficzną Polski, nie można zapominać o ruchach migracyjnych, które w naszym kraju odgrywają szczególną rolę. Pod koniec 2009 roku poza granicami kraju czasowo przebywało 1 milion 870 tysięcy osób. Najnowsza fala migracyjna wyróżnia się relatywnie korzystnymi cechami demograficznymi – migranci są młodszy i lepiej wykształceni,

niż było to w minionych dekadach. We wszystkich kalkulacjach musimy uwzględnić fakt, że 1 maja 2011 roku przed Polakami otwiera się cały Unijny rynek pracy (koniec okresów przejściowych w Niemczech i Austrii jeżeli chodzi o zatrudnienie obywateli nowych państw członkowskich).

O ile ubytek ludności Polski w związku z migracjami zagranicznymi nie jest duży (7% populacji), to jest on znacznie wyższy w niektórych regionach kraju oraz w określonych grupach społeczno-demograficznych. Ubytek dotyczy zwłaszcza osób młodych ( w wieku 25-29 lat), relatywnie dobrze wykształconych, płci męskiej. W wypadku Polski południowo-wschodniej oraz terenów wiejskich ubytek osób poniżej 30 roku życia sięga często 20-25% lokalnej populacji w tym wieku – i to jest największe zagrożenie dla regionalnych rynków co stanowi poważne wyzwanie dla polityki regionalnej.

#### **Kogo zatrudniają pracodawcy ?**

Z analizy wielu badań wynika, że ponad połowa (52%) badanych pracodawców, przy wyborze pracowników do firmy decyduje się na młodszych kandydatów, a z reguły odrzuca tych powyżej 50 lat. Jedynie 19% zdecydowałoby się zatrudnić „raczej starszego kandydata”, a tylko 4% „zdecydowanie” wybiera starszych aplikantów do pracy. Co czwarty pracodawca nie ma zdania w tej sprawie.

#### **Co budzi największe obawy pracodawców w zatrudnianiu starszych pracowników ?**

Aż 40% pracodawców zaznacza, że choroby i ogólna sprawność psychofizyczna jest jednym z głównych ograniczeń w zatrudnianiu osób po 50 roku życia. Co trzeci przedsiębiorca nie potrafi podać żadnego konkretnego powodu swoich obaw. Jedynie 15% przedsiębiorców uważa, że pracownicy w wieku 50+ nie mają żadnych minusów i ograniczeń.

#### **Dlaczego związki zawodowe mówią o zarządzaniu wiekiem ?**

Dla polskich pracodawców pracownicy w wieku przedemerytalnym są ciągle dużym wyzwaniem. Wcale nierzadko już wiek 40 lat jest punktem krytycznym, który sami poszukujący pracy określają wiekiem nieodpowiednim, niekomercyjnym czy nierynkowym. Bardzo często wśród pracodawców pokutuje przekonanie, że systematyczne odmładzanie kadry jest gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa. Jest to tylko część prawdy, gdyż przedwcześnie

rezygnacja ze starszych pracowników jest w wielu przypadkach marnotrawstwem kapitału ludzkiego i może prowadzić do spadku poziomu usług. W niewielkim stopniu polskie przedsiębiorstwa są gotowe na profesjonalny cykl zarządzania pracownikiem począwszy od rekrutacji aż do przejścia na emeryturę. Przedsiębiorcy doskonale potrafią już motywować czy oceniać pracowników, jednak ciągle jeszcze nie wiedzą, jak mądrze rozstać się z pracownikiem, który osiągnął już dojrzały wiek i jak zarządzać jego ścieżką kariery.

I wreszcie reklama. Reklamy ciągle pokazują młodych mężczyzn, młode kobiety i wszystkim się wydaje, że świat stoi wyłącznie na młodości, a nie zauważają, że powinien opierać się też na pewnej równowadze generacyjnej. Niestety nie mamy w Polsce takiego myślenia i dlatego ważne jest upowszechnienie go wśród pracodawców.

### **Trzy perspektywy zarządzania wiekiem.**

Zarządzanie wiekiem – pojęcie to jest związane z wieloma zagadnieniami takimi jak: aktywne starzenie się, zarządzanie zróżnicowanym zespołem, przeciwdziałanie dyskryminacji.

Zarządzanie wiekiem można przedstawić z trzech perspektyw: perspektywy jednostki, przedsiębiorstwa oraz polityki rynku pracy.

Pierwsza perspektywa – pracownika, wymaga podkreślenia, że różnice w zdolności do pracy, występujące u poszczególnych pracowników nasilają się wraz z wiekiem. Nie można więc posługiwać się stereotypem „starszego pracownika”, gdyż właśnie w tej grupie osób daje się zaobserwować bardzo duża odmienność możliwości pracy zarówno ze względów psychofizycznych jak i środowiskowych. Mówiąc krótko – jedni pracownicy mimo wieku są sprawni, efektywni i zaangażowani, chętni do podejmowania nowych wyzwań, inni – wręcz przeciwnie, będąc w tym samym wieku co poprzedni, demonstrują nikłe zdolności i chęci do pracy. Zarządzanie wiekiem dla pracownika to możliwość przedłużenia aktywności na rynku pracy oraz szansa na przystosowanie się do postępujących zmian technologicznych i społecznych przez stałe uaktualnianie i podnoszenie swoich umiejętności w starszym wieku.

Zarządzanie wiekiem na poziomie indywidualnym dotyczy nie tylko osób pracujących, ale także osób mających potencjał do (re)integracji z rynkiem pracy.

Perspektywa druga – dotyczy pracodawcy. Z tego punktu widzenia zarządzanie wiekiem obejmuje różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, nakierowane na pełniejsze wykorzystanie ich potencjału. Przekładają się one również na działania realizowane w kierunku utrzymania zatrudnienia osób 45+ przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu produktywności.

Z praktycznego punktu widzenia zarządzanie wiekiem dotyczy prawie wszystkich funkcji i procesów zarządzania zasobami ludzkimi:

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą obejmować:

- działania podnoszące świadomość kadry zarządzającej i pracowników,
- wdrażanie dobrych praktyk w firmie,
- tworzenie strategii zarządzania wiekiem obejmujących: rekrutację, szkolenia, rozwój oraz promocję starszych pracowników,
- wdrażanie programów uczenia się przez całe życie,
- wdrażanie programów w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy,
- wdrażania elastycznych form zatrudnienia.

Trzecia perspektywa - najbardziej globalna – dotyczy polityki państwa w zakresie starszych pracowników, m.in. systemu rent i emerytur czy wieku emerytalnego, który uprawnia pracowników do przejścia na emeryturę. W większości krajów Unii Europejskiej, rządy zachęcają do przedłużania aktywności zawodowej osoby starsze. Początkowo deficyt siły roboczej w państwach Wspólnoty był rekompensowany przez liberalną politykę migracyjną i przyjmowanie tysięcy imigrantów spoza Europy. Skutkiem tego, początkowo nieliczne skupiska mniejszości narodowych stanowią dziś pokaźną liczbę w takich krajach jak Wielka Brytania, Francja, Niemcy czy Holandia. Problemy związane z brakiem rąk do pracy w wielu miejscach pozostały nierozwiązane, a koszty świadczeń społecznych, z których najczęściej korzystają najubożsi - w dużej części imigranci, znacznie wzrosły. Obecnie postawiono na zachęty dla pracodawców: dodatki dla przedsiębiorców, którzy zatrudniają osoby bezrobotne w wieku powyżej 50. roku życia, zwolnienie przedsiębiorstw ze składki na ubezpieczenie społeczne, zwolnienia z płacenia składki na ubezpieczenie od bezrobocia, zachęty szkoleniowe, rekompensaty utraconego dochodu osób starszych pracujących

w niepełnym wymiarze czasu czy dotacje na każdego zatrudnionego pracownika objętego specjalnymi programami.

### **Strategia zarządzania wiekiem.**

Przez zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie należy rozumieć podejście do pracy pracowników, mające na celu **poprawę ich środowiska pracy oraz zdolność do jej wykonywania z uwzględnieniem ich wieku.**

W ciągu najbliższych 10 lat liczba pracowników w Polsce skurczy się o 1 mln. Część firm zaczyna sobie zdawać sprawę z nadchodzącej luki demograficznej i zastanawia się jak jej zapobiec. Jednym z rozwiązań tej sytuacji jest wdrożenie w zakładzie pracy polityki zarządzania wiekiem ( age management ).

Strategia zarządzania wiekiem w danej firmie oraz jej cele powinny zostać nakreślone w oparciu o szerszą wizję i wartości, na jakich opiera się dana organizacja, oraz aktualną politykę personalną firmy. Warto wdrażać tę politykę w powiązaniu z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwa, co wymagać będzie odpowiedniego procesu planowania, uwzględniającego pobudzenie potrzeby i świadomości, strategię personalną firmy, strategię i wizję firmy, własną wizję zarządzania wiekiem, programy rozwijające zarządzanie wiekiem w firmie czy narzędzia i dobre praktyki zarządzania wiekiem.

Uwzględnienie tych kilku elementów planistycznych pozwoli na tworzenie skutecznej i efektywnej strategii zarządzania wiekiem. Co ważne, będzie ona oparta na potrzebach i uwarunkowaniach danej firmy i jej środowiska pracy.

Czy można mówić o jednym schemacie strategicznym. Oczywiście że nie. Podobnie jak różnią się wartości, misja i kultura firmy, różnić się będzie podejście do zarządzania wiekiem. W dużej mierze każda organizacja powinna wypracować własną drogę i sposób wdrażania zarządzania wiekiem. Istnieją jednak sprawdzone narzędzia i rozwiązania, które można dopasowywać i z powodzeniem „importować” do swoich indywidualnych strategii.

Podstawą wszelkich działań personalnych, w tym oceny podaży i popytu na pracę a także planowania rozwoju karier, jest diagnoza posiadanego potencjału pracowniczego. Jedną z metod takiej diagnozy może być

analiza SWOT. W analizie SWOT punkt wyjścia stanowi ocena mocnych i słabych stron organizacji albo indywidualnego pracownika, w odniesieniu do szans i zagrożeń, jakie przynosi temu podmiotowi otoczenie.

Nazwa metody analizy strategicznej SWOT oznacza mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. W analizie SWOT wykorzystuje się zarówno efekty analizy otoczenia bliższego i dalszego organizacji jak i informacje na temat atutów i słabości firmy (zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, wiedzy i informacji), które wpływają na sprawność działania przedsiębiorstwa. Kolejność liter w nazwie – wskazuje, w jakiej kolejności ma być wykonywana analiza. W analizie SWOT punktem wyjścia jest ocena mocnych i słabych stron, w odniesieniu do szans i zagrożeń, jakie przynosi otoczenie.

Analiza SWOT może posłużyć do wdrożenia w przedsiębiorstwie modelu kompetencyjnego, w którym każda grupa wiekowa ma swoje słabe ale także i mocne strony. Nie chodzi przy tym bynajmniej o poprawność polityczną i wykazywanie, że starsi pracownicy są sprawni ale „sprawni inaczej”. Jest faktem, że, generalnie, dwudziestolatek jest silniejszy od pięćdziesięciolatka ale już zdolność oceny ryzyka, czy umiejętność całościowego oglądu sytuacji z wiekiem rośnie. Tworzenie zespołów, w których wykorzystywane są mocne strony pracowników młodszych (jak np. wydolność organizmu, dłuższe skupianie uwagi) i starszych (przykładowo: doświadczenie, przemyślane decyzje) jest nie tylko słuszne moralnie ale także stanowi wymierny zysk dla przedsiębiorstwa.

### **Osiem powodów dla których przedsiębiorstwa powinny wdrażać strategię zarządzania wiekiem.**

- zmiany demograficzne i nasilający się deficyt na rynku pracy,
- starsi pracownicy dostarczają firmie szeroką różnorodność umiejętności i poglądów,
- starsi pracownicy są źródłem doświadczenia dla młodszych pracowników, mogą im tę wiedzę przekazywać,
- zatrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu pozwala firmie na uniknięcie utraty ważnych umiejętności i doświadczenia,
- zatrudnienie starszych pracowników może wzmocnić wizerunek firmy,
- zróżnicowany zespół jest w stanie lepiej odpowiadać na szybko zmieniające się warunki związane z globalizacją,

- w wielu firmach starsi pracownicy są w stanie szybciej odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby klientów,
- pracownicy 45+ są tak naprawdę na półmetku swojej kariery, do emerytury mają jeszcze 20 lat i ciągle są w doskonałej formie. Ich priorytety się zmieniają, mają dużo więcej wolnego czasu ponieważ ich dzieci są już dorosłe, mają dużo doświadczenia i wiedzy więc dla pracodawcy powinni być ciągle doskonałą inwestycją.

### **Podsumowanie.**

Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać różne potrzeby wszystkich grup wiekowych pracowników i **wykorzystywać ich odmienne możliwości, różne zasoby wiedzy i doświadczenia. Na poziomie firmy jest ono elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45 rok życia, wraz z zachowaniem efektywności ich pracy.**

Żadne z przedsiębiorstw nie ma wpływu na zmiany demograficzne w makroskali. Wzmoczona mobilność, wyższe i niższe demograficzne, fale emigracji zarobkowej, te i podobne zjawiska są poza kontrolą przedsiębiorstwa. Nie znaczy to jednak, że nie może ono przynajmniej próbować przeciwdziałać negatywnym skutkom takich zjawisk i wykorzystywać pozytywne.

Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom demograficznym w przedsiębiorstwie, koniecznymi do tego warunkami jest znajomość aktualnej struktury wiekowej pracowników oraz prognoz demograficznych dotyczących obszaru jego działania. Korzystając z prostych narzędzi symulacyjnych, wprowadzając przewidywaną liczbę odejść z pracy i przyjęć, można analizować strukturę wiekową przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej, na tle sytuacji w regionie, czy w kraju. Pozwala to uniknąć sytuacji, gdzie np. za kilka lat konieczna byłaby rekrutacja na dużą skalę, podczas gdy prognozowana podaż na rynku pracy w regionie byłaby dramatycznie niska. Bezpłatne narzędzia do prowadzenia tego typu analiz można znaleźć w internecie (np. „kalkulator demograficzny” ).



## **OPZZ stawia na komunikację oraz na równy status kobiet i mężczyzn**

Dziesiątki, a może nawet setki godzin projektu „Postawmy na komunikację!” zostało poświęcone dyskusji o tym, jak zbudować skuteczną i adekwatną (wielokierunkową – otwierająca także związkowców na samych siebie) strategię komunikacyjną dla OPZZ. Podkreślmy – dla organizacji bardzo zróżnicowanej, chciałoby się powiedzieć „trudnej”, bo niejednorodnej wewnętrznie, funkcjonującej w bardzo odległych branżach zawodowych i środowiskowych, cierpiącej – co identyfikowali sami kursanci – na typowe nie tylko dla związków zawodowych w Polsce *klientelizm*, kumoterstwo, nepotyzm, dyskryminacja kobiet i mniejszości. Przez ponad pół roku pracowałam z związkowcami i związkowczyniami\*. Uczyliśmy się wzajemnie, rozbijaliśmy razem stereotypy i wynikające z nich uprzedzenia do narosłych przekonań i mitów na temat tego: kim są rzeczywiście, a jak chcieliby być postrzegani/postrzegane?

Poddaliśmy OPZZ i jego wizerunek oraz problematykę pracy jako takiej w zmienionych globalnych warunkach ekonomicznych i gospodarczych przedmiotem debaty, a tę narzędziem wspomagającym formułowanie rekomendacji na przyszłość. Budowaliśmy poprzez analizę SWOT mapę szans i zagrożeń, punktując i omawiając mocne i słabe strony OPZZ i wizerunku OPZZ. Nasze spotkania nie były łatwe ani dla uczestników/uczestniczek szkoleń i warsztatów ani dla prowadzącej, wymagały bowiem przede wszystkim obiektywizmu sądów, otwartej postawy, gotowości na zmianę zastanych ról i przekonań. Niejeden związkowy lider lub liderka, ale także członkini lub członek przez lata zdążyli się zrosnąć ze swą rolą i funkcją,

a ich koledzy i koleżanki do takiej jego/jej pozycji przyzwyczajaić; tak więc często trudno było się zdobyć na otwarte spojrzenie, rodzaj nowego rozdania, przefiltrowanie postaw i opinii wobec wzajemnych i związkowych relacji zewnętrznych i wewnętrznych. Brakowało też wiedzy i kompetencji w wypowiedaniu się w sferze publicznej, ale przecież nikt nie mówił, że będzie łatwo ....

Podsumowując można jednak powiedzieć, że sporo zrobiliśmy. Na wszystkich szkoleniach i warsztatach pracowaliśmy nad tym samym zadaniem. Zakładaliśmy teoretycznie, iż OPZZ i wizerunek OPZZ, to pewna homogeniczna całość i rozbieraliśmy ją na czynniki pierwsze. Fakt, że w istocie tak nie jest, pozwalał nam na konieczny dystans i przyniósł ciekawe rezultaty. Niektóre diagnozowane zarówno mocne jak i słabe strony okazały się być „ponadsektorowe”, niezależne od branży, przydane najmocniej samej marce. Dlatego też wydaje się, że właśnie te wnioski są dla OPZZ jako centrali związkowej najbardziej cennymi przesłankami do dalszej pracy nad komunikacją i wizerunkiem. Inne – zdeterminowane wyłącznie rodzajem wykonywanej pracy/branżą – powinny wyznaczać kierunki działań nad praktykami komunikacyjnymi dla poszczególnych federacji należących do OPZZ.

Poniżej w dużym skrócie przytaczam najczęściej powtarzające się w dokonanych przez związkowczynie i związkowców z całej Polski\*\* analizach SWOT rozgraniczenia. Zestawione wnioski odpowiadają w pigułce na pytanie: „Związek zawodowy (OPZZ), co to dzisiaj znaczy?” . Obrazują przybliżony obraz relacji komunikacyjnych (wewnętrznych i zewnętrznych) OPZZ i mogą służyć jako dane wyjściowe rekomendacji dla Zarządu. Rekomendacje powinny profesjonalizować wielowarstwową i wciąż chaotyczną komunikację wewnątrz i na zewnątrz OPZZ, a po uporządkowaniu powinny pomóc stworzyć długookresowy strategiczny projekt budowy marki – wymaga to oczywiście wielu zmian przede wszystkim o charakterze mentalnościowym zarówno na poziomie władz, jak i członków/członkiń OPZZ. Niektóre z tych koniecznych przemian to m.in. większa otwartość związkowców/ związkowczyń na zmiany w obrębie rynku pracy i modele zatrudnienia, wymiana związkowych liderów/liderek, także wymiana pokoleniowa, równy status kobiet i mężczyzn, budowanie silnej, ideowej marki (OPZZ) poprzez

pełne przekonania, niewymuszone „granie na” liderów/liderki (centralnie i lokalnie), większe zaangażowanie polityczne lub zupełne odrzucenie polityki, bardzo świadome partnerstwo z instytucjami samorządu, rządu oraz z organizacjami pozarządowymi i grupami społeczeństwa obywatelskiego.

Uwspólnione wyniki SWOT ze wszystkich szkoleń przedstawiają się następująco:

#### CZYNNIKI WEWNĘTRZNE:

##### **S – czyli mocne strony (strengths)**

1. obrona praw pracowniczych, wsparcie i opieka prawna
2. coraz większy nacisk na doskonalenie, szkolenia, nacisk na wiedzę i samo-doskonalenie liderów/liderek i związku jako całości
3. autorytet niektórych działaczek/działaczy
4. tradycja działania, istnienia
5. przykłady konsekwencji w działaniu
6. budowanie nowych relacji z otoczeniem przy pomocy nowoczesnych środków komunikacji (Internet/blogi/fora dyskusyjne)

##### **W – czyli słabe strony (weaknesses)**

1. niski poziom absorpcji młodych/nowych ludzi, niski poziom uzwiązkowania
2. niedostateczna komunikacja „góry” z „dołami”
3. brak wiedzy u niezrzeszonych o związkach zawodowych/mała popularność związków/rozproszenie związków
4. słaba komunikacja wewnętrzna/ a w pojedynczych organizacjach dodatkowa barierą są zaporowe działania pracodawców
5. słaba współpraca na poziomie poszczególnych województw
6. zastraszanie związkowców/związkowczyń i niezrzeszonych przez pracodawców
7. słabe porozumienie/brak współpracy ponadzwiązkowej w rozumieniu ponadsektorowej
8. rozbieżności wewnętrzne wynikające z federacyjności/niedoskonałość federacji jako struktury
9. mała współpraca ze związkami zagranicznymi

## CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

### **O - (opportunities), czyli szanse**

1. zwiększenie aktywnego udziału kobiet w ruchu związkowym
2. promocja i zrównoważony rozwój polskiej gospodarki
3. rozwój nowych technologii – nowe miejsca pracy – nowi członkowie/  
członkinie
4. zmiana medialnego wizerunku i publicity OPZZ  
zaangażowanie w tworzenie przyjaznego i elastycznego prawa pracy

### **T - (threats), czyli zagrożenia**

1. amoralny familizm w przedsiębiorstwach, nieprzestrzeganie prawa, brak dialogu społecznego
2. złe prawo/luki prawne
3. dyskryminacja działaczy/zwalnianie liderów/liderek,
4. kolonialna restrukturyzacja/prywatyzacja: tworzenie wydziałanie spółek lub centralizacja, redukcja etatów, nakłanianie do tzw. „dobrowolnego odejścia”, zamrażanie etatów, tworzenie opozycyjnie nastawionych związków pracodawców
5. złe nastawienie/obojętność mediów/niezrozumienie i powierzchowność medialnych przekazów
6. brak własnych silnych i skutecznych narzędzi PR i mediów
7. wzrost bezrobocia
8. emigracje zarobkowe/brak ochrony na zagranicznych rynkach pracy

Szkolenia i warsztaty pokazały, że działacze OPZZ muszą poszukać nowych pomysłów dla związku. Zwłaszcza dziś, gdy coraz częściej pisze się o kolejnym straconym pokoleniu: o najmłodszych pracownikach (20-25 latkach), którzy mają najwięcej trudności w znalezieniu pracy i to nie tylko w Polsce. A jeśli już znajdują, to jest to praca na bardzo niskim poziomie zarobków. W całej Europie związki uznały, że jednym z najbardziej istotnych problemów także dla nich jest sytuacja młodego pokolenia. Kolejny wniosek, który się powtórzył, to niedostateczne wykorzystanie kapitału społecznego, jakim są kobiety. Związki nie walczą dostatecznie mocno z kulturowymi i strukturalnymi barierami, pogłębianymi skądinąd przez polityczny i medialny populizm. Dlatego też w zakresie równościowym związki zawodowe w Polsce winny zabiegać o uznanie, stosowanie i przestrzeganie

standardów anty-dyskryminacyjnych obowiązujących w UE w relacjach trójstronnych rządu, pracodawców i związków zawodowych. Równy status kobiet i mężczyzn musi stać się rzeczywistym horyzontem ideowym i praktyką tych relacji. W zakresie ochrony praw pracowniczych rekomendacja związkowa winna skupić się na szczególnej ochronie i wsparciu dla tych spraw, gdzie łamane jest prawo pracownicze ze względu na płeć (dziś bardzo łatwo jest łamać w Polsce prawa pracownicze tam, gdzie nie dotyczą one kwestii twardych np. wysokości płac, ale kwestii związanych z patriarchalną obyczajowością (np. nierównościowe płace, nierówny start zawodowy i do szczybli kariery czy molestowanie w miejscu pracy).

Jako że lwia część moich spotkań dotykała problematyki kobiecej i emancypacji kobiet w związkach pozwolę sobie na zakończenie dodać bardzo osobisty, kobiecy postulat. Rekomenduję zerwanie z jedyną respektowaną polityką siły i apeluję o liczenie się z głosem i postulatami kobiet, mimo, że nie wspomagają siły argumentów naciskiem siłowym lub zastraszaniem z użyciem przemocy.

W sytuacjach napięć rekomenduję równościowy dialog wspomagany przez negocjacje i ekspertów w miejsce siłowych rozwiązań. Mówiąc krótko i hasłowo:

### SŁUCHAJCIE KOBIET, CHOĆ NIE PALĄ OPON!

\* chcąc podkreślić genderowy charakter szkoleń użyłam często w tekście żeńskich i męskich rodzajników, co z jednej strony podkreśla, że grupy szkoleniowe były mieszane, ale także – co zapewne mogliby potwierdzić uczestnicy i uczestniczki – że wnioski wypracowywaliśmy dzieląc się na podgrupy, które też zachowywały równościową równowagę, co z kolei nie odbyło się bezkolizyjnie i po raz kolejny pokazało, że problematyka związkowa „ma płeć” oraz że warto się nad tym faktem pochylić, zwłaszcza gdy chce się zarysować projekt modernizacji dla OPZZ.

\*\* szkolenia/warsztaty, które prowadziłam odbyły się m.in. w Łodzi, Szczawinie Zdroju, Białymstoku, Warszawie, Zielonej Górze.

