

Seweryn Krupnik, Agnieszka Otręba, Dariusz Szklarczyk

Siedem tez o dialogu społecznym w Polsce

Zarządzanie Publiczne nr 9 (3), 33-52

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Siedem tez o dialogu społecznym w Polsce

Artykuł jest autorską refleksją nad wynikami projektu badawczego diagnozującego stan rozwoju sektorowego dialogu społecznego w Polsce. Prezentowane tezy stanowią próbę wydobycia i rozwinięcia najważniejszych wniosków z bogatego i zróżnicowanego materiału empirycznego. Opisywane są słabe strony dialogu społecznego w Polsce (m.in. niska reprezentatywność organizacji członkowskich, orientacja na doraźne rozwiązywanie problemów), stojące przed nim szanse (m.in. zawieranie układów zbiorowych), jak również najbardziej prawdopodobny, w świetle przytaczanych informacji, pluralistyczny scenariusz rozwoju dialogu społecznego w Polsce. Wskazując na pluralizm jako model najbardziej zbliżony do rzeczywistości, artykuł nie zamyka dyskusji nad wariantowością dialogu społecznego w Polsce.

Słowa kluczowe: dialog społeczny, organizacje pracodawców, związki zawodowe, reprezentatywność partnerów dialogu, układy zbiorowe.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych wniosków wynikających z realizacji projektu badawczego poświęconego sektorowemu dialogowi społecznemu w Polsce¹. Warto pamiętać, że według klasycznej definicji dialogu społecznego, sformułowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy, pojęcie to obejmuje *wszelkiego typu negocjacje, konsultacje, lub – po prostu – wymianę informacji pomiędzy przedstawicielami rządu, pracodawców i pracowników, skupiającymi się na wspólnym interesie w zakresie polityki ekonomicznej i społecznej*².

Przez dialog sektorowy (branżowy) rozumieć należy te działania prowadzone w ramach dialogu społecznego, które dotyczą określonego obszaru gospodarki narodowej. Natomiast dialog dwustronny (autonomiczny) to dialog, w którym nie uczestniczą przedstawiciele strony rządowej³. Opisywany projekt koncentrował się wo-

kół pozainstytucjonalnego dialogu sektorowego, realizowanego w przestrzeni poniżej poziomu centralnego i powyżej poziomu zakładowego. Oznacza to, że badano organizacje reprezentujące interesy pracodawców (m.in. związki pracodawców, izby gospodarcze, izby i cechy rzemieślnicze, rolnicze zrzeszenia branżowe) oraz ponadzakładowe i międzyzakładowe związki zawodowe, bez bezpośredniego uwzględnienia działalności instytucji (tzw. „ciała dialogu społecznego”), takich jak Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych na poziomie centralnym czy powiatowe i wojewódzkie rady zatrudnienia oraz wojewódzkie komisje dialogu społecznego na poziomie regionalnym⁴.

Badanie miało charakter wyczerpujący, tzn. podjęto próbę kontaktu ze wszystkimi organizacjami o podanej wyżej charakterystyce, o których udało się zebrać informacje na podstawie danych z Krajowego Rejestru Sądowego, Głównego Urzędu Statystycznego oraz komercyjnych baz danych. W rezultacie udało się przebadać 1628 z 3422 zidentyfikowanych organizacji,

Zakład Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych, Instytut Socjologii, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

¹ Realizowany w Wyższej Szkole Europejskiej projekt: „Diagnoza stanu rozwoju sektorowego dialogu społecznego w skali ogólnopolskiej – badania ilościowe” był finansowany ze środków Unii Europejskiej, z Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 5.5.2 („Wzmocnienie partnerów społecznego”).

² Za: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/areas/social.htm>; (dostęp: 27.02.2010).

³ Wszystkim czytelnikom zainteresowanych problematyką dialogu społecznego polecamy serwis Departamentu

Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: <http://www.dialog.gov.pl/>, prezentujący m.in. przydatny słowniczek pojęć związanych z dialogiem społecznym oraz literaturę poświęconą temu zagadnieniu.

⁴ Nacisk w badaniu został położony na organizacje pracodawców i pracowników, a nie na instytucje dialogu społecznego. Niemniej do wspomnianych instytucji odnosiła się część pytań ujętych w narzędziach badawczych.

co w dziedzinie badań przedstawiciele organizacji świata pracy należy uznać za przyzwoity wynik⁵.

W ramach projektu badano cztery zagadnienia: 1) profil potencjalnych i faktycznych uczestników dialogu społecznego, 2) kontekst kontaktów między organizacjami reprezentującymi interesy pracowników i pracodawców, 3) same kontakty, 4) stosunek badanych do układów zbiorowych. W metodologii projektu uwzględniono analizę danych zastanych, wywiady eksperckie, wywiady indywidualne z przedstawicielami organizacji⁶ oraz wyczerpujące badanie kwestionariuszowe populacji. Ważnym elementem procesu badawczego były także cztery seminaria, w ramach których przedstawiciele badanych organizacji, administracji publicznej oraz świata nauki dyskutowali na temat przedstawionych im wyników badania⁷.

Wyczerpujący opis wyników badania został zawarty w innej publikacji (Anacik i in. 2009a). Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie refleksji nad wiedzą zgromadzoną w trakcie badania. Do omówienia wybrano siedem najważniejszych wniosków płynących z badania: 1) odmienność światów związków zawodowych i organizacji pracodawców, 2) dialog społeczny jako pojęcie funkcjonalnie wieloznaczne, 3) kryzys reprezentatywności w polskim dialogu społecznym, 4) kontakty między organizacjami jako szansa na przełamanie stereotypu związkowca, 5) administracja jako najważniejszy partner we współpracy badanych organizacji, 6) układy zbiorowe jako szansa dla dialogu społecznego, 7) pluralistyczne perspektywy dialogu społecznego.

Przed przystąpieniem do opisywania najważniejszych wyników należy przedstawić dwa zastrzeżenia: dotyczące autorów oraz stopnia odkrywczości przedstawianych tez.

Po pierwsze, autorzy niniejszego opracowania korzystają z wyników pracy większej liczby

osób. W prace podsumowywanego projektu zaangażowane były także Agata Anacik, Joanna Skrzyńska oraz Hanna Uhl. Do wielu przemyśleń, które znalazły swoje odbicie w tekście, autorów skłoniły również uwagi przedstawione przez uczestników wspomnianych seminariów. Wszystkie te osoby zasługują na podziękowanie. Dziękujemy także za komentarze dwóch anonimowych recenzentów niniejszego artykułu.

Po drugie, przedstawione poniżej tezy cechują się stosunkowo niskim poziomem „odkrywczości”. Wynika on z celu realizowanego przez nas projektu, czyli zdiagnozowania stanu dialogu sektorowego. W zamian za to można wskazać niewątpliwy atut badań: bogatą i, jak na warunki polskie, wręcz unikalną bazę empiryczną. Trzeba bowiem pamiętać, że mamy do czynienia z badaniami wyczerpującymi.

1. Odmienność światów związków zawodowych i organizacji pracodawców

Partnerami dialogu autonomicznego są organizacje pracodawców i związki zawodowe. Pomimo tego, że istnieją ramy prawne, które umożliwiają spotkanie tych dwóch partnerów, co zostało zapisane w preambule do Konstytucji RP⁸, można postawić tezę, że organizacje pracodawców i związki zawodowe funkcjonują w odmiennych światach.

Pierwszym argumentem świadczącym o zasadności powyższej tezy jest stwierdzenie, że związki zawodowe i organizacje pracodawców cechuje odmienność celów i interesów. Związki zawodowe są powołane „do reprezentowania i obrony ich [ludzi pracy – przyp. autorów] praw, interesów zawodowych i socjalnych”⁹. Swoje cele statutowe mogą realizować przez kontakty z pracodawcami, ponieważ kiedy związkowcy pozostają w stosunku pracy, to pracodawcy są naturalnymi adresatami ich żądań i to od

⁵ Wywiady kwestionariuszowe, stanowiące podstawową technikę badawczą, przeprowadzono w okresie od maja do lipca 2009 r.

⁶ 50 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami badanych organizacji zrealizowano w okresie od listopada do grudnia 2008 r.

⁷ Seminaria odbyły się w Katowicach, Krakowie, Warszawie i Gdańsku we wrześniu 2009 r.

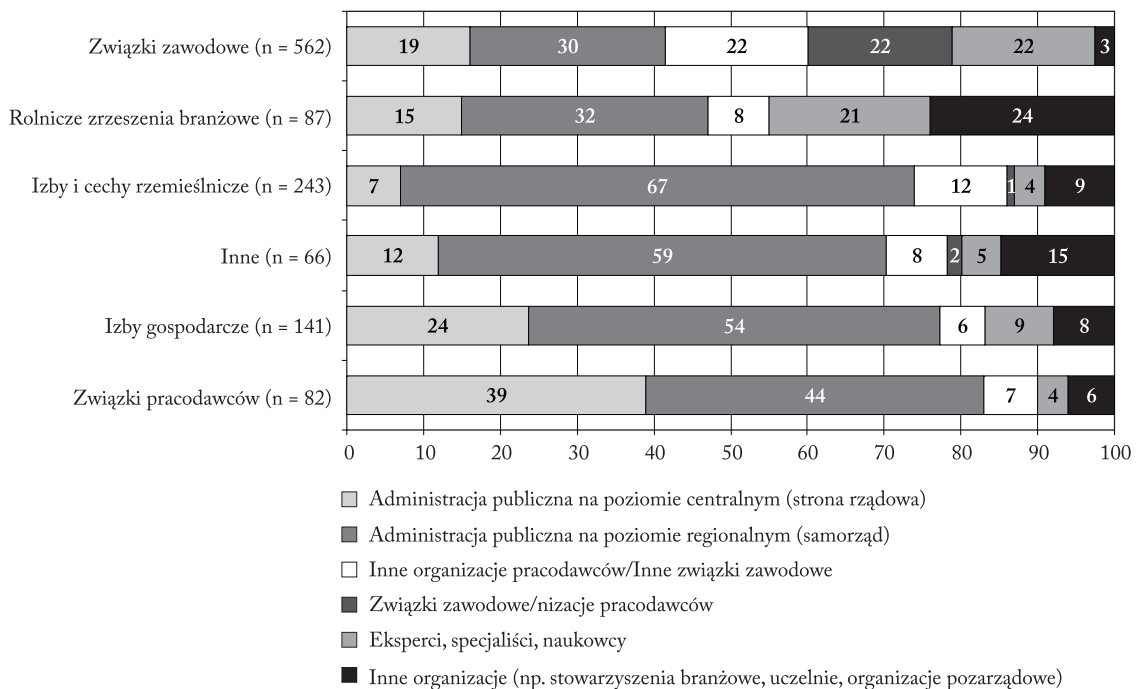
⁸ „Ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot”, Preambuła Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dn. 2.04.1997.

⁹ Ustawa z 23.05.1991 r. o związkach zawodowych, DzU 2001, nr 79, poz. 854, z późn. zm.

nich zależy sytuacja materialna pracowników¹⁰. Tym samym związki zawodowe z definicji są nastawione na kontakt z organizacjami pracodawców reprezentującymi przedsiębiorców na poziomie branżowym. Dla organizacji pracodawców, zgodnie z ustawą, celem statutowym „jest ochrona praw i reprezentowanie interesów, w tym gospodarczych, zrzeszonych członków wobec związków zawodowych, organów władzy i administracji rządowej oraz organów samorządu terytorialnego”¹¹. W tym przypadku uderza wielość partnerów do współpracy. Jak pokazują wyniki naszych badań, administracja publiczna zarówno dla związków zawodowych, jak i organizacji pracodawców jest najważniejszym partnerem do współpracy. W tym kontekście warto dodać, że spośród badanych przedstawicieli organizacji jedynie znacząca część (22%) członków

związków zawodowych za najważniejszego partnera do współpracy uznała społecznego partnera dialogu (por. wykres poniżej). Natomiast spośród przedstawicieli związków pracodawców żaden nie wskazał na związki zawodowe jako najważniejszego partnera.

Drugi argument to różnice w zasobach i środkach, jakimi dysponują obaj partnerzy oraz w uwarunkowaniach wewnętrznych. Związki zawodowe muszą zmagać się m.in. ze spadkiem liczby członków oraz nieprzychylnym nastawieniem pracodawców prywatnych wobec ich działalności (Mrozowicki, Van Hootegem 2008, s. 197–216). Nie mogą także, w przeciwieństwie do organizacji pracodawców, które dysponują większymi środkami finansowymi, pochwalić się dużym wsparciem eksperckim, co badacze zajmujący się tą tematyką wskazują jako pewną



Ryc. 1. Najważniejszy partner do współpracy ze względu na typ organizacji (%)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 61.

¹⁰ W tych badaniach została pominięta sytuacja, kiedy to pracodawcą jest państwo. Wynikało to z założeń badawczych: w polu zainteresowania znalazł się autonomiczny dialog sektorowy.

¹¹ Ustawa z 23.05.1991 r. o organizacjach pracodawców, DzU 2001, nr 55, poz. 236, z późn. zm.

słabość związków zawodowych w kontekście ich uczestnictwa w dialogu społecznym (Dryll 2006; Gąciarz, Pańków 2001). Dlatego przedstawiciele związków zawodowych uważają, że administracja publiczna winna angażować się w dialog społeczny, zapewniając wsparcie ze strony ekspertów, zwłaszcza w kwestiach prawnych (Anacik i in. 2009b). Można więc powiedzieć, że są oni świadomi atutu wynikającego z wiedzy i dlatego to oni częściej niż pracodawcy, co potwierdzają wyniki opisywanych tutaj badań, uczestniczą w szkoleniach podnoszących kompetencje związane z dialogiem, jak na przykład prowadzenie negocjacji zbiorowych oraz skuteczne współdziałanie organizacji pracodawców i związków zawodowych.

W kontaktach z organizacjami pracodawców związki zawodowe często znajdują się na słabszej pozycji. Przede wszystkim dysponują mniejszymi zasobami w porównaniu z organizacjami pracodawców, a spełnienie ich dążeń, aby nie przybrało postaci gry o sumie zerowej, wymaga ustępstw ze strony pracodawców. Aby doszło do kontaktów, potrzebna jest przede wszystkim wola pracodawców, co, jak pokazały wyniki z części jakościowej, należy do rzadkości. Związki zawodowe zostały jednak prawnie wyposażone w unikalny sposób wywierania nacisku na pracodawców, czyli różne formy protestacyjne – oflagowanie, manifestację lub protest. Blokady i strajk to formy najostrejsze i uznawane za najbardziej skuteczne, choć jednocześnie najrzadziej praktykowane. Czasem, gdy wszystko inne zawodzi, strajk wykorzystuje się jako środek skłaniający do rozpoczęcia rozmów¹², które niewątpliwie już na wstępie są bardzo trudne, gdyż konieczne jest odzyskanie utraconego zaufania.

Z podanej wyżej charakterystyki wynika, że organizacje pracodawców i związki zawodowe to twory organizacyjne znacznie różniące się od siebie ze względu na swoje cele, zasoby, sposób, w jaki mogą realizować własne interesy, wzajemne postrzeganie i wolę do nawiązywania

kontaktów. Okazuje się, że niezależnie od tego zróżnicowania, w obliczu problemu dotyczącego kwestii gospodarczych lub ekonomicznych w obrębie branży najczęściej nieuniknione jest nawiązanie kontaktu. Obie strony wobec efektów podejmowanych kontaktów przyjmują postawę ambiwalentną, gdyż ani nie są zadowolone, ani niezadowolone. Partnerzy najbardziej preferują¹³ „mocniejsze formy” dialogu społecznego, ponieważ chcą, aby efektem interakcji było zawarcie wiążącego porozumienia. W praktyce najczęściej dochodzi do wymiany informacji lub uzgodnienia stanowiska bez obowiązującej formy prawnej.

Co powoduje, że przedstawiciele organizacji są mało zadowoleni z efektów, jakie przynosi interakcja? Okazuje się, że partnerzy jako przedmiot kontaktów preferują odmienne tematy: przedstawiciele związków zawodowych kwestie dotyczące bezpośrednio ich interesów, a przedstawiciele pracodawców kwestie dotyczące rozwoju branży (zostało to omówione szerzej we wniosku 2). Brak poczucia wzajemnej przekałdalności perspektyw (Schütz 1984, s. 137–192) powoduje, że nie są w stanie wykazać podczas podejmowanych kontaktów, iż postulowane przez nich cele nie służą tylko i wyłącznie ich interesom. Różnice w genezie organizacji partnerów społecznych oraz odmienne cele działania w trakcie wzajemnych rozmów wydają się przeszkodą nie do pokonania. Tymczasem, z punktu widzenia mechanizmów interakcji, różnice w przyjmowaniu perspektywy nie powinny być istotne. Być może obaj partnerzy uświadamiają sobie, że możliwe jest wzajemne przyjmowanie perspektywy drugiej strony, ale nie wykorzystują tej zdolności podczas realizowanych kontaktów. Wymienialność punktów widzenia oraz uwzględnienie odmienności w genezie czy też „jednostkowej historii” partnera można uznać za warunek udanej interakcji. Jeżeli tego zabraknie,

¹² W badaniach jakościowych zostały wyróżnione cztery funkcje, jakie może spełniać strajk. Oprócz wymienionej powyżej, strajk jest celem samym w sobie, czyli formą pokazania się na forum publicznym i wywierania nacisku; ostatecznością, która może godzić w interesy pracowników; środkiem do osiągnięcia celów.

¹³ Należy przy tym zaznaczyć, że gdy weźmiemy pod uwagę wartości procentowe, to przedstawiciele badanych organizacji preferują zawieranie wiążących porozumień, a przedstawiciele organizacji pracodawców, dodatkowo (choć rzadziej), wymianę informacji. Tym samym pracodawcy zwracają uwagę na procesualny charakter dialogu społecznego. Zob. także Andersen, Jørgensen, Mailand 2004.

przedstawiciele organizacji nie podzielają wspólnej, niejako „uzgodnionej”, intersubiektywnej wiedzy, ale w swoim działaniu kierują się własną, subiektywną wiedzą podręczną, a ich „światy” wydają się do siebie nie przystawać.

Argumentem wzmacniającym tezę o odmienności światów, która pośrednio przejawia się w postrzeganiu rzeczywistości przez badanych partnerów w różny sposób, jest różna ocena sytuacji panującej w danej branży (Anacik i in. 2009a). Przedstawiciele związków zawodowych, opierający się często na przekazach medialnych i własnych sądach, sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw ocenili gorzej niż dysponujący bardziej obiektywną wiedzą przedstawiciele organizacji pracodawców. Innym argumentem może być stosunkowo dobra ocena sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw z branży górniczej przez funkcjonujące w niej związki zawodowe. Opinia ta zaskakuje, zwłaszcza z punktu widzenia ocen ekspertów zajmujących się tą branżą, którzy oceniają sytuację w górnictwie jako złą (por. Malinowski 2008).

W jaki sposób dwa różne światy mogą zbliżyć się do siebie? Jak już zostało pokazane, tym, co ma największą szansę na skłonienie partnerów do rozmów, jest konkretny problem, z jakim boryka się dana branża. Innymi słowy, można liczyć na zbliżenie dwóch światów wówczas, gdy partnerzy społeczni zrozumieją, że realizacja ich partykularnych interesów zależy m.in. od wspólnie wypracowanej, korzystnej sytuacji ekonomicznej w branży.

2. Dialog społeczny jako pojęcie funkcjonalnie wieloznaczne

Funkcjonalna wieloznaczność dialogu społecznego oznacza, że używanie tego pojęcia dla opisu wielu różnych zjawisk leży w interesie stron bezpośrednio w nie zaangażowanych. Po zaprezentowaniu różnych znaczeń terminu „dialog społeczny” zostanie wyjaśnione, dlaczego używanie tego samego terminu na określenie różnych zjawisk jest funkcjonalne dla aktorów bezpośrednio zaangażowanych w dialog społeczny. Przez funkcjonalność wieloznaczności należy przy tym rozumieć stan, w którym bardziej precyzyjne używanie tego pojęcia mo-

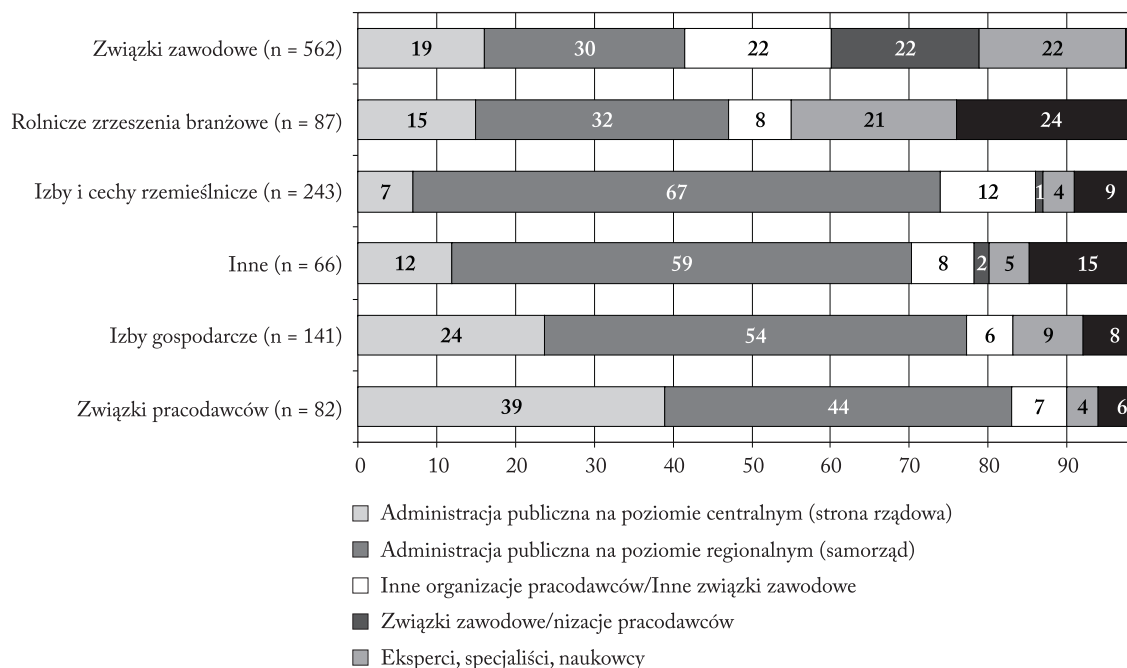
głoby naruszyć interesy zaangażowanych aktorów (Stone 2001).

Po pierwsze, należy wyróżnić opisowy i normatywny aspekt pojęcia „dialog społeczny”. Pierwszy zgodny jest z przedstawioną na początku definicją i odnosi się do tego, jak wygląda opisywana rzeczywistość. Drugi natomiast to pewna koncepcja tego, jak ta rzeczywistość ma wyglądać. Na podstawie tej koncepcji tworzone są polityki publiczne realizowane przez unijną i polską administrację. Warto podkreślić, że działania administracji publicznej napotykają na odmienne oczekiwania partnerów społecznych.

Po drugie, jak wynika z powyższego akapitu, koncepcji dialogu społecznego istnieje przynajmniej tyle, ile jednolitych grup aktorów zaangażowanych w to zjawisko. Co więcej, koncepcje te są wypadkową celów tych aktorów. Część z tych celów jest sprzeczna, inne jednak mogą być realizowane tylko dzięki współpracy z pozostałymi partnerami społecznymi. Jak potwierdzają wyniki naszych badań, o ile przedstawiciele pracodawców częściej rozumieją dialog społeczny jako pewien proces, który ma dotyczyć aspektów makroekonomicznych (stawianie czoła kryzysowi, wypracowanie strategii rozwoju branży), o tyle przedstawiciele pracowników częściej koncentrują się na wiążących efektach w zakresie zagadnień mikroekonomicznych (płace, bhp)¹⁴. Opisane zróżnicowanie wynika oczywiście z wbudowanego w relacje przemysłowe konfliktu między pracownikami a pracodawcami.

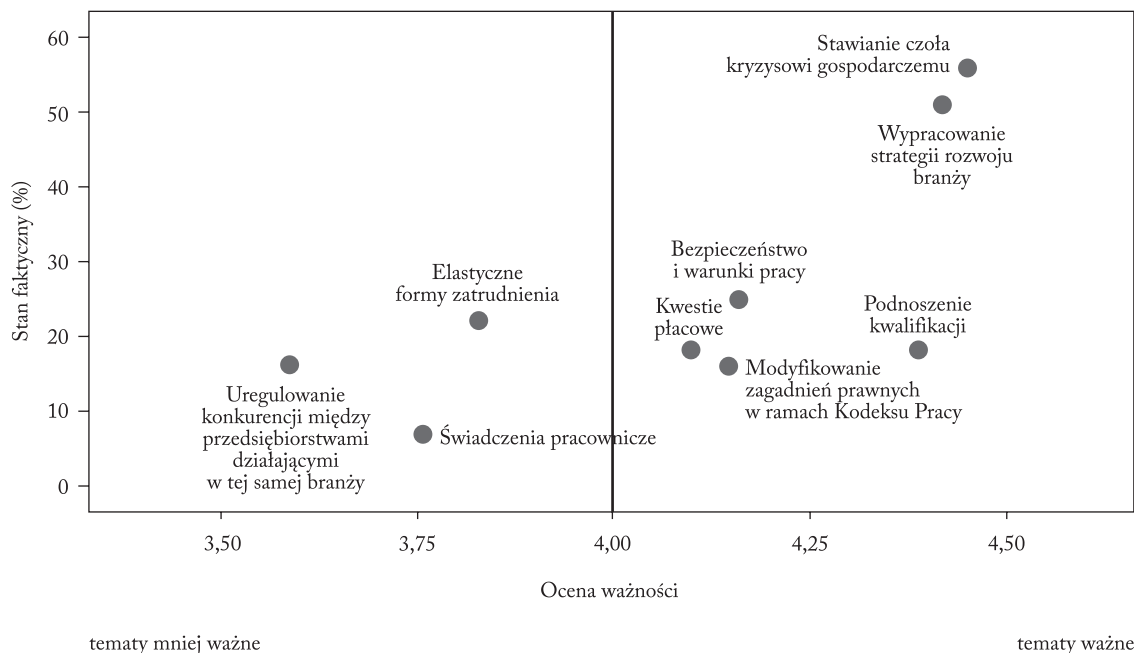
Istnieją jednak także możliwe obszary współpracy, wśród których można wyróżnić nie tylko opisywaną w ramach innego wniosku redystrybucyjną presję na rządzących, lecz także zgodne z europejskimi postulatami prowadzenia dialogu społecznego obszary wykraczające poza konflikt przemysłowy (European Commission 2006). Jak pokazały wyniki badania, jednym z takich obszarów jest kształcenie ustawiczne. Dwa poniższe wykresy podsumowują oczekiwania dotyczące zagadnień poruszanych w ramach kontaktów

¹⁴ O ile samo rozróżnienie jest jednym z wyników opisywanych badań, o tyle użyte w opisie odmiennych perspektyw kategorie („mikroekonomiczne” i „makroekonomiczne”) zostały po raz pierwszy użyte przez profesora Juliusza Gardawskiego.



Ryc. 2. Zestawienie oceny ważności tematów oraz częstotliwości poruszania tematów w ramach kontaktów między organizacjami – związki zawodowe (n od 128 do 204)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 86.



Ryc. 3. Zestawienie oceny ważności tematów oraz częstotliwości ich poruszania w ramach kontaktów między organizacjami – organizacje pracodawców (n od 21 do 37)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 87.

między organizacjami. Zestawiają one ze sobą tematy faktycznie podejmowane z oceną wagi poszczególnych tematów. Widać na nich zarówno odmienność priorytetów, jak i potencjał tkwiący w dialogu społecznym.

Dostrzegając wieloznaczność terminu „dialog społeczny”, warto zastanowić się nad możliwymi konsekwencjami takiego stanu rzeczy. Przedstawiony poniżej tok rozumowania nie jest jedynym możliwym. Ma jednak, zdaniem autorów, wystarczające walory poznawcze, by warto było go zaprezentować. Na potrzeby poniższej argumentacji przyjęto dwa założenia: po pierwsze, by skoncentrować się na „dialogu społecznym” jako polityce publicznej¹⁵, po drugie, by polityki publiczne traktować jako instytucje¹⁶.

Przyjęcie tych założeń prowadzi do rozlicznych pytań. Najciekawsze z punktu widzenia przedstawianych tu rozważań jest pytanie o genezę danego stanu instytucjonalnego. Odpowiedzi można odnaleźć w dwóch paradygmatach myślenia, bazujących na odmiennych wizjach rzeczywistości społecznej. Według jednego podejścia liczy się spuścizna przeszłości – wydarzenia historyczne (w polskim kontekście: zabory, okres PRL, transformacja ustrojowa), które determinują stan obecny (por. m.in. David 2001). To podejście dominuje w myśleniu potocznym (widać je np. w wypowiedziach badanych respondentów), a także w oficjalnych wypowiedziach przedstawicieli świata nauki.

Według podejścia alternatywnego obecny stan instytucji to stan równowagi pomiędzy różnymi aktorami w pewnej ukrytej grze, oparty na asymetrii władzy (Calvert 1998). Perspektywa ta jest mniej popularna, jednakże bez niej nie da się w pełni opisać stanu dialogu społecznego. Uwzględnienie tego podejścia oznacza dla badacza potrzebę wyczulenia na fakt, że zmiana rozwiązań instytucjonalnych oznacza także zmia-

nę konstelacji asymetrii władzy. Operacyjnie, na poziomie badań ewaluacyjnych, czujność taka powinna się przejawiać w postawieniu pytania o to, czy przypadkiem jakaś grupa aktorów społecznych nie traci wskutek interwencji. W wersji minimalnej pytanie to powinno dotyczyć dość licznej grupy, którą tworzą finansujący dane działanie podatnicy.

Co więc wynika z funkcjonalnej wieloznaczności opisywanego pojęcia? O ile dialog społeczny to instytucja mająca wpływ na podejmowane decyzje, o tyle należy także zwrócić uwagę na determinowany przez nią sposób definiowania rzeczywistości, na którą wpływa¹⁷. Dlatego też wieloznaczność budzącego pozytywne konotacje określenia „dialog społeczny” może prowadzić do uznania wszystkich realizowanych pod tą etykietą działań jako celów samych w sobie, a nie środków, i niesie w sobie niebezpieczeństwo uspienia ewaluacyjnej czujności. Ostrzeżeniem przed użyciem wieloznacznych terminów dla politycznych celów powinno być klasyczne już studium manipulowania pojęciem konkurencyjności (Krugman 1994).

Z przedstawionych rozważań płyną dwa wnioski analityczne. Po pierwsze, badania dialogu społecznego powinny koncentrować się na poszczególnych politykach publicznych i, wykorzystując podejście ewaluacyjne, identyfikować wszystkie (nie tylko oficjalnie zamierzone) efekty tych polityk. W ten sposób będzie można dokładniej zbadać opisowy aspekt poszczególnych komponentów „dialogu społecznego”. Po drugie, z rozważań płynie także bardziej ogólny wniosek. Pojęcia takie jak „konkurencyjność” czy „dialog społeczny” są silnie związane z funduszami unijnymi. Jeśli uznać tezę o ich funkcjonalnej wieloznaczności, należy krytycznie przyjrzeć się wykorzystaniu podobnych kategorii, będących słowami-kluczami w kontekście wykorzystywania środków z UE (dobre rządzenie, spójność społeczno-gospodarcza, innowacyjność). Może bowiem się okazać, że nie są one wolne od

¹⁵ Jak pisze Rogers (2004), polityki publiczne działają poprzez zmianę zestawu opcji możliwych alternatyw w procesie decyzyjnym i zdolności do realizowania tych decyzji przez objętych przez nią beneficjentów.

¹⁶ W ramach nauk społecznych istnieje wiele, nieraz sprzecznych, definicji instytucji. Na potrzeby niniejszego opracowania instytucje będą rozumiane za Sharpfem (1997, s. 36) jako *system reguł, który strukturyzuje kształt działań, które mogą zostać podjęte przez grupę aktorów społecznych*. Zob. także Pierson (2006).

¹⁷ Warto w tym miejscu zauważyć, że stereotypy (związkowca chuligana; pracodawcy wyzyskiwacza; rządzących – zbiurokratyzowanych, skorumpowanych, niedotrzymujących słowa, blokujących przepływ pieniędzy) oprócz opisanego pewnego fragmentu rzeczywistości społecznej, służą wzmocnieniu pozycji przetargowej każdej ze stron.

napięcia pomiędzy zwykłą redystrybucją a działaniem w publicznym interesie.

3. Kryzys reprezentatywności w polskim dialogu społecznym

Reprezentatywność jest wieloaspektowym pojęciem z pogranicza nauk politycznych i społecznych. Reprezentatywność to coś więcej niż zasada określająca, kto może być *reprezentantem*, bowiem wiąże się ona również z rzeczywistym poparciem i akceptacją reprezentanta ze strony *reprezentowanych*, a więc tym, co wynika z dążenia do zwiększenia partycypacji społecznej w podejmowaniu decyzji dotyczących określonej sfery życia (por. m.in. Martin 2008). W odniesieniu do dialogu społecznego można więc, jak się wydaje, wyróżnić dwa główne, wzajemnie komplementarne, ujęcia tego zagadnienia: od strony prawnej oraz od strony socjologicznej. Ujęcie prawne zakłada, że ustanowienie relacji pomiędzy reprezentantami a reprezentowanymi wiąże się ze spełnieniem przez tych pierwszych *kryteriów reprezentatywności*. Najczęściej są one określone specjalnym aktem prawnym, np. ordynacją wyborczą, kodeksem pracy etc. Ujęcie socjologiczne wiąże się ze społeczną legitymizacją reprezentantów, a więc poparciem, które w kategoriach teorii agencji można rozpatrywać jako przeniesienie części własnych uprawnień do podejmowania decyzji na działającego w naszym imieniu przedstawiciela-reprezentanta (agenta) (Chajewski 2007, s. 24–40).

Pytając o reprezentatywność organizacji biorących udział w dialogu społecznym, pytamy *de facto* o to, kto z kim rozmawia i w czym imieniu. Wyniki opisywanego badania, w połączeniu z danymi pochodzącymi z innych badań oraz obserwacjami innych badaczy, potwierdzają tezę, że organizacje biorące udział w dialogu społecznym w Polsce: 1) nie reprezentują wszystkich zainteresowanych stron, 2) są reprezentatywne w sensie prawnym¹⁸, ale niekoniecznie w sensie

socjologicznym. Taki stan rzeczy wynika z kilku wzajemnie wzmacniających się zjawisk.

Pierwszym zjawiskiem, które należy w tym kontekście wymienić, jest obserwowany na przełomie ostatniego stulecia kryzys związków zawodowych. Centrale związkowe powstałe przed 1989 rokiem w okresie transformacji musiały stanąć przed zadaniem odnalezienia się w nowej rzeczywistości (Aguilera, Dabu 2005, s. 16–24). Zmiana funkcji związków zawodowych wiązała się z opisywanym w literaturze przedmiotu kryzysem ich tożsamości. Jeśli na przykład wziąć pod uwagę jedną z dwóch polskich central związkowych powstałych przed 1989 rokiem – NSZZ „Solidarność” – problemem, przed jakim stanęła organizacja, była jej przeszłość jako ogólnokrajowego ruchu społecznego. Paradoksalnie okazało się bowiem, że nie jest jej specjalnością reprezentowanie interesów pracowniczych wobec pracodawców. To, co kiedyś było siłą organizacji, w obliczu konieczności zmiany celów stało się w zasadzie, jak pisze Ost, jej słabością. Organizacja nie powinna działać jak dawniej – dzięki swym członkom, ale dla nich (Ost 2002). Oprócz tego, багаż historyczny, niesiony zarówno przez „Solidarność”, jak i OPZZ, znajduje swój wyraz w opisywanym w literaturze problemie upartyjnienia związków zawodowych (por. m.in. Gąciarz, Pańków 2001; Meardi 2006). Polityczne ambicje liderów związkowych są przeszkodą w realizacji nowych celów organizacji.

W tym kontekście ciekawy przypadek stanowi fakt powołania do życia w 2002 roku trzeciej centrali związkowej, która, uzyskując status reprezentatywnej, mogła oddelegować swych członków do uczestnictwa w posiedzeniach Komisji Trójstronnej. Powstanie Forum Związków Zawodowych, zrzeszającego obecnie ponad 400 tys. członków¹⁹ można odczytać na dwa sposoby: po pierwsze, jako dowód na istnienie zapotrzebowania na dodatkową centralę związkową, pozbawioną bezpośrednich związków z okresem sprzed 1989 roku, po drugie, jako wyraz utraty zaufania do istniejących central związkowych. Pomimo oczywistych korzyści, jakie wiążą się z uzyskaniem prawnego statusu or-

¹⁸ Kwestię reprezentatywności organizacji partnerów społecznych w Polsce reguluje Ustawa o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych oraz rozdział XI Kodeksu Pracy. Określone tam kryteria reprezentatywności organizacji opierają się przede wszystkim na liczbie członków.

¹⁹ Informacja ze strony internetowej Forum, www.fzz.org.pl, (dostęp: 18 października 2009 r.).

ganizacji reprezentatywnej, warto pamiętać, że wiele nowo powstałych związków zawodowych związało się właśnie z Forum; zdarzają się również migracje z pozostałych central²⁰. Podkreśla to w pewien sposób znaczenie socjologicznego sensu reprezentatywności.

Jeśli chodzi o stronę pracodawców, to, podobnie jak w przypadku pracowników, w Polsce mamy do czynienia z dobrowolną przynależnością do organizacji reprezentującej interesy członków. I tu pojawia się niezwykle istotny wątek – dobrowolna przynależność do organizacji zakłada dwustronną możliwość zmiany istniejącego stanu rzeczy, a więc udzielenie bądź wycofanie przez pracownika lub przedsiębiorcę swojego poparcia dla organizacji. W zależności od oceny możliwości zmiany sytuacji na własną korzyść lub niekorzyść przy swoim poparciu (lub wycofaniu go) dla organizacji, jednostki podejmują decyzje o utrzymaniu bądź zmianie *status quo* (Chajewski 2007). Perspektywa teorii agencji pokazuje, że reprezentatywność, jeśli mierzyć ją poparciem społecznym, jest chimeryczna, tymczasowa i zmienna. Tymczasem sztywne, ilościowe kryteria reprezentatywności, określone w ustawie, są niewrażliwe na zmiany tego rodzaju, nie nadążają za rzeczywistością społeczną.

Dobrowolność przynależności do organizacji niesie za sobą fluktuację członków. Odbiega to od korporatystycznego²¹, trójstronnego modelu stosunków przemysłowych, do jakiego polski dialog społeczny wydaje się przystawać na pierwszy rzut oka. Jak pokazują fakty (weźmy pod uwagę chociażby obligatoryjną przynależność pracodawców do organizacji w Austrii) – pierwsze wrażenie jest raczej mylne²².

Przechodząc na poziom wskaźników ilościowych, warto odnieść się do ilości organizacji reprezentatywnych funkcjonujących w Polsce. Istnieją cztery po stronie pracodawców i trzy po stronie pracowników. Zestawiając informację o ilości central oraz o przynależności członkowskiej do każdej z nich, można uzyskać tzw. miarę

koncentracji, wskazującą na „monopol” na reprezentowanie członków²³. Ze względu na trudności samych central w doliczeniu się własnych członków, nikomu nie udało się policzyć wartości kompleksowej miary koncentracji organizacji reprezentatywnych w Polsce. Niemniej jednak, nawiązując do opisywanej przez Kenworthy’ego i Kittela (Kenworthy, Kittel 2003, s. 3) propozycji, by brać pod uwagę m.in. liczbę działających organizacji reprezentatywnych, można mówić o stosunkowo dużym rozproszeniu organizacji biorących udział w dialogu. W tej sytuacji nie może być mowy o monopolu, natomiast słuszną będzie uwaga o wzajemnym konkurowaniu o członków pomiędzy organizacjami. Znowu ujawnia się tutaj socjologiczny sens pojęcia reprezentatywności, który uwrażliwia obserwatorów na zmianę i dynamiczny charakter poparcia członków dla konkretnej organizacji.

Tym, co udało się zmierzyć w omawianym badaniu, jest poziom centralizacji badanych organizacji, a więc, w uproszczeniu, zakres ich samodzielności (autonomii) względem organizacji nadrzędnych. Im większy poziom centralizacji, tym mniej samodzielności decyzyjnej i organizacyjnej podmiotów członkowskich (ich autonomii), a tym większa siła organizacji nadrzędnych²⁴. Okazało się, że poziom centralizacji badanych organizacji jest raczej niski. Oznacza to, że formalna reprezentacja nie idzie w parze z siłą organizacji nadrzędnych, do których należy prowadzenie dialogu społecznego, a zreszzone w tych organizacjach podmioty zachowują stosunkowo dużą samodzielność w działaniu. Po raz kolejny, odwołując się do teorii agencji, można powiedzieć, że przedstawiciele przebadanych organizacji byli raczej skłonni zachować prawo do podejmowania decyzji w zakresie działalności organizacji w ramach tejże, niż cedować je na wyższy szczebel. To z kolei ogranicza reprezentatywność organizacji nadrzędnych w tym znaczeniu, że faktyczne podejmowanie wielu decyzji należy do podmiotów członkowskich.

²⁰ Przykład może stanowić Wolny Związek Zawodowy „Solidarność-Oświata” z siedzibą w Bydgoszczy.

²¹ Por. uwagi Rafała Towalskiego i Jacka Sroka na temat korporatyzmu (Towalski, Sroka 2007).

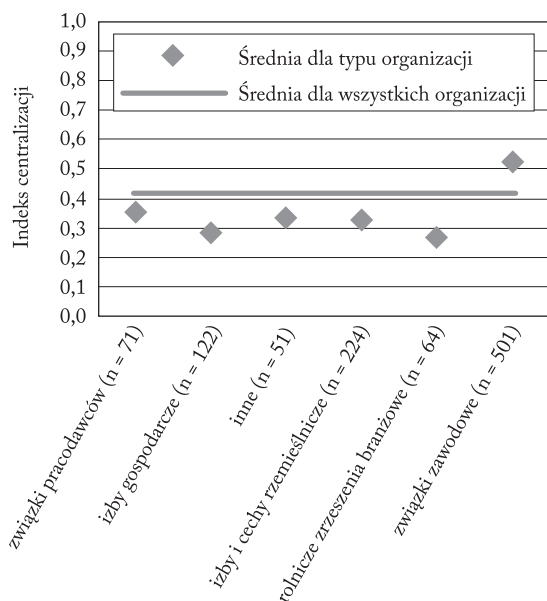
²² David Ost, pisząc o krajach Europy Wschodniej, mówi wprost, że negocjacje trójstronne były kamuflażem dla przeprowadzania neoliberalnych zmian (Ost 2009).

²³ Por. miara koncentracji organizacji Traxlera–Blaschke–Kittela (Kenworthy, Kittel 2003).

²⁴ Szczegółowy opis zastosowanej miary można znaleźć w załączniku metodologicznym do raportu z badań oraz w cytowanym powyżej opracowaniu L. Kenworthy’ego i B. Kittela.

Najwyższym poziomem centralizacji cechowały się związki zawodowe. Spośród badanych organizacji pracodawców najwyższy wskaźnik centralizacji osiągnęły związki pracodawców. Interesujący jest niski wynik osiągnięty przez izby gospodarcze. Ich działalność znamionuje potencjał do uczestniczenia w dialogu społecznym, który w istniejących warunkach nie może być jednak wykorzystany. Trzeba bowiem odnotować, że przedstawiciele badanych izb gospodarczych jako główne obszary bieżącej działalności wskazywali m.in. opiniowanie i przygotowywanie projektów ustaw czy organizację doradztwa i szkoleń dla pracowników, a więc kwestie istotne z punktu widzenia dialogu społecznego. Ponadto przedstawiciele tego typu organizacji wyróżniali się niskimi ocenami zaufania do organizacji nadrzędnych (Kenworthy, Kittel 2003, s. 55).

Niektórzy badacze w niskiej centralizacji i wysokim rozproszeniu organizacji partnerów społecznych dopatrują się zwiększenia szansy na realizację interesów szeregowych członków organizacji. Większa elastyczność struktury organizacyjnej może ułatwiać czy wręcz umożliwiać przedostawanie się na agendę krajową interesów



Ryc. 4. Poziom centralizacji badanych typów organizacji

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 53.

szerszej grupy zainteresowanych, które w przeciwnym wypadku musiałyby zaginąć w wewnętrzzorganizacyjnych rozgrywkach (Korkut 2006). Tym lepiej widać, że dominacja prawnego podejścia do kwestii reprezentatywności w polskim dialogu społecznym, wyrażająca się w usztywnieniu jej znaczenia, nie jest adekwatna do rzeczywistości i – jeżeli już komuś służy – to raczej nielicznym.

Ograniczenia legitymizacji organizacji reprezentatywnych można dopatrywać się również w spadku poziomu wskaźników uzwiązkowienia²⁵. Jak podaje komunikat Centrum Badania Opinii Społecznej, w latach 1991–2008 uzwiązkowienie w Polsce spadło z 28 do 16 procent (CBOS 2009). Spadek uzwiązkowienia wiąże się *de facto* ze zmniejszeniem się ilości członków związków zawodowych (decydujący wpływ na wartość wskaźnika ma więc jego licznik). Proces ten ma dwa oblicza: 1) wycofywania swego poparcia przez dotychczasowych członków organizacji oraz 2) nieudzielania poparcia działającym organizacjom przez podmioty (pracowników, przedsiębiorców) wkraczające na rynek pracy. Jedno i drugie można w dużej mierze wyjaśnić przekształceniami gospodarki okresu transformacji systemowej, zwłaszcza zaś prywatyzacją i rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw²⁶. Ponadto za J. Gardawskim i innymi można doliczyć występowanie niepełnego zatrudnienia, zindywidualizowane zarządzanie pracownikami i rozwój kultury indywidualizmu (Gardawski i in. 1999, s. 68).

Powody przynależności lub braku przynależności do związków zawodowych są komentowane w cytowanym raporcie CBOS. Zwraca uwa-

²⁵ Definicję „uzwiązkowienia” przyjęto za Lane’em Kenworthy i Bernhardem Kittlem (Kenworthy, Kittel 2003) jako udział nieemerytowanych członków związków zawodowych w ogólnej liczbie osób aktywnych zawodowo w danym kraju. W stosunku do pracodawców można by skonstruować podobną miarę, określającą udział pracodawców zrzeszonych w organizacjach w ogólnej liczbie pracodawców.

²⁶ O kształtowaniu się organizacji partnerów społecznych, zmianach zachodzących w okresie transformacji oraz problemach z szacowaniem poziomu uzwiązkowienia w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, piszą Mikkel Mailand i Jesper Due (Mailand, Due 2004).

gę, że zależy ona w dużym stopniu od formy własności zakładu pracy (potwierdzają to również omawiane w artykule badania). Trudniej, ze względu na brak stosownych danych, przedstawia się sytuacja z pracodawcami. W ich przypadku należy dodatkowo brać pod uwagę fakt, że interesy pracodawców mogą być reprezentowane nie tylko przez związki pracodawców, ale też izby gospodarcze czy izby rzemieślnicze, co dodatkowo utrudnia dyskusję na temat ich reprezentatywności.

Jeżeli działalność organizacji partnerów społecznych nie jest w wystarczającym stopniu legitymizowana przez podmioty formalnie reprezentowane (lub potencjalnie reprezentowane), to powstaje pytanie: kto, z kim, o czym i w jakim celu rozmawia? Często pojawia się wówczas taka odpowiedź: rozmawiają ci, którzy mają w tym własny interes, podczas gdy na niższych szczeblach organizacji partnerów społecznych (w dialogu autonomicznym) występuje zjawisko „odmienności dwóch światów”. Obydwa te aspekty połączyć można diagnozą mówiącą o pozorowaniu dialogu społecznego w Polsce (Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008, s. 79).

Jaka jest recepta na zdiagnozowany kryzys reprezentatywności? Nie ma łatwych rozwiązań, gdyż przede wszystkim należałoby się zastanowić nad dostosowaniem istniejących instytucji dialogu społecznego do rzeczywistości działających podmiotów, czasu i sytuacji. Jeżeli polski dialog społeczny miałby ostatecznie przyjąć kształt korporatywny, musiałby zostać wprowadzony wymóg obligatoryjnego zrzeszania się w organizacji nadrzędnej. Jest to jednak w naszych warunkach mało prawdopodobne, dlatego powinno się konsekwentnie dążyć do decentralizacji i zautonomizowania dialogu oraz uniezależnienia partnerów społecznych od administracji publicznej. Realnym scenariuszem może być np. rozwój i stabilizacja dialogu na poziomie zakładowym, który przyjmowałby formę zakładowych układów zbiorowych. Redefinicji natomiast musiałaby ulec rola organizacji partnerów społecznych na poziomie ponadzakładowym. Tendencje europejskie zmierzają w tym kontekście do rozwoju dialogu branżowego (sektorowego) (European Commission 2002), który, jak pokazują także otrzymane w badaniu wyniki, ma większy potencjał autonomicznego funkcjonowania.

4. Kontakty między organizacjami pozwalają na przełamanie stereotypu związkowca

Utrwalił się negatywny stereotyp związków zawodowych oraz ich członków, zwłaszcza w środkach masowego przekazu. Zjawisko to stało się również przedmiotem badań, prowadzonych m.in. przez Wiesławę Kozek (Kozek 2003). Związkowcy są często postrzegani jako nieodnajdujący się w warunkach konkurencji rynkowej żywiol, działający w obronie swoich partykularnych interesów i na szkodę drżącego przed nim przedsiębiorcy. Stereotyp ten jest rzeczywiście tak nośny społecznie, że nie pozostaje bez wpływu na klimat wzajemnych stosunków pomiędzy partnerami społecznymi.

W badaniach przywoływanych przez autorów w celu opisu elementów kontekstowych dla kształtu sektorowego dialogu społecznego dokonano pomiaru dwóch czynników składających się na klimat relacji pomiędzy partnerami społecznymi. Czynnikiem pierwszym była ocena intencji („nastawienia”) partnerów dialogu – od postawy zamkniętej na dialog, a nastawionej na realizację partykularnych interesów, do postawy przeciwnej. Do oceny tego czynnika wykorzystano zmodyfikowaną skalę *Industrial Relations Climate* (Deery, Erwin, Iverson 1999, s. 533–558)²⁷. Patrząc z perspektywy prowadzenia przez przedstawicieli organizacji partnerów społecznych rozmów oraz negocjacji uznano, że na kształt relacji pomiędzy nimi może rzutować również wzajemna ocena kompetencji. Problem braku odpowiednich kompetencji do prowadzenia dialogu społecznego był jednym z wniosków wpływających z części jakościowej badań.

Badania ilościowe potwierdziły istnienie wspomnianych wyżej zjawisk. Jeżeli chodzi o wzajemną ocenę intencji, przedstawiciele badanych organizacji nie byli w swych ocenach ani przesadnymi optymistami, ani pesymistami. Wyniki, ujęte w grupy kwartylowe²⁸, wska-

²⁷ Opisana przez autorów cytowanego artykułu skala została skonstruowana z myślą o opisie stosunków pomiędzy zarządem i pracownikami w zakładzie pracy.

²⁸ Kwartyły dzielą wszystkie oceny uzyskane przez respondentów na skali na cztery równe ćwiartki, z których pierwsza zawiera 25% najniższych ocen, a czwarta 25% najwyższych ocen. W prezentowanych wynikach najniż-

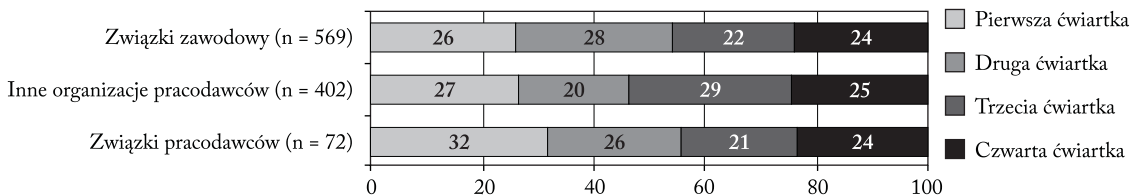
zują na różnicowanie ocen wzajemnych intencji partnerów dialogu.

Stosunkowo najczęściej (prawie 1/3) najniższych ocen na skali uzyskali przedstawiciele związków pracodawców, oceniający związkowców. Czy wynik ten wystarczy, by stwierdzić żywotność stereotypu związków zawodowych? Niekoniecznie, zwłaszcza że trzeba pamiętać, iż opinie respondentów o przedstawicielach organizacji partnerów społecznych mogą wynikać po prostu z ich rzeczywistych doświadczeń z kontaktów z drugą stroną.

Jeśli spojrzeć na wyniki na skali oceniającej wzajemne kompetencje przedstawicieli partnerów dialogu, tym razem wyraźnie widać negatywne opinie na temat przedstawicieli związków zawodowych (ryc. 6). Taki stan rzeczy można wyjaśniać na trzy sposoby: 1) wciąż, zwłaszcza wśród pracodawców, pokutuje stereotyp związkowca jako osoby słabo wykształconej, nastawionej wyłącznie na obronę swoich interesów, 2) badani przedstawiciele organizacji pracodawców

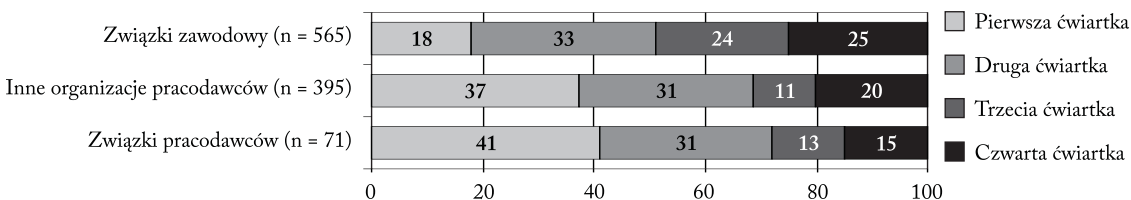
mają w większości złe doświadczenia ze współpracy ze związkami zawodowymi, 3) pozytywne przykłady współpracy nie są w ogóle, lub są zbyt słabo promowane.

Z perspektywy badaczy diagnozujących stan kontaktów pomiędzy organizacjami partnerów społecznych najbardziej interesujące jest pytanie, czy kontakt pomiędzy przedstawicielami obydwu stron może mieć wpływ na wspomniane czynniki kształtujące relacje pomiędzy nimi, a więc: 1) czy kontakty pomiędzy przedstawicielami organizacji wpływają na ich oceny intencji drugiej strony oraz 2) czy kontakty te wpływają na wzajemne oceny kompetencji partnerów. W pierwszym przypadku pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na podjęcie kontaktu z drugą stroną oraz podpisanie układu zbiorowego nie dało się zaobserwować istotnych różnic. W drugim przypadku widać wyraźnie większą ilość pozytywnych ocen w grupach respondentów, którzy deklarowali podjęcie kontaktu z partnerem dialogu²⁹.



Ryc. 5. Oceny intencji partnera dialogu w ujęciu kwartylowym (%)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 55.

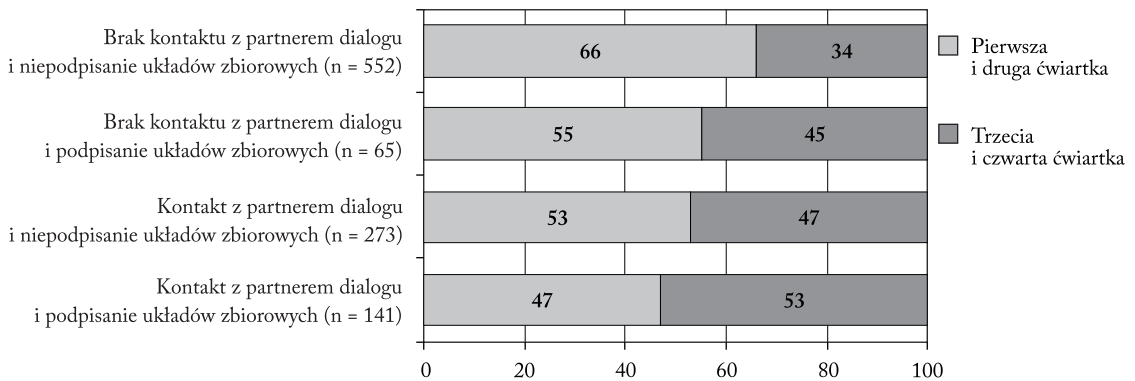


Ryc. 6. Oceny kompetencji partnera dialogu w ujęciu kwartylowym (%)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 56.

szcze oceny oznaczają ocenę intencji partnera jako „konfrontacyjne”, a jego kompetencji jako „niskie”. Oceny najwyższe oznaczają odpowiednio ocenę intencji partnera jako „koncyliacyjne”, a kompetencji jako „wysokie”.

²⁹ Wyniki zaprezentowane na ryc. 7 należy interpretować podobnie jak ryc. 6, przy czym, dla wyostrenia obrazu, zostały ze sobą połączone ćwiartki rozkładu procentowego ocen skali.



Ryc. 7. Ocena kompetencji partnera dialogu a podjęcie kontaktów (%)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 57.

Można postawić tutaj hipotezę, że podejmowanie bądź utrzymywanie kontaktów z inną grupą sprzyja weryfikacji żywionych wcześniej przesądów i stereotypów. Teza ta nie jest zaskakująca, znajduje też potwierdzenie w licznych badaniach i eksperymentach z zakresu psychologii społecznej³⁰. Niemniej jednak należy być tutaj ostrożnym. Cechą stereotypów jest ich trwałość, tym wyższa, im trudniej dany element stereotypu zweryfikować. O ile kompetencje kontaktujących się ze sobą ludzi poddają się takiej weryfikacji, zwłaszcza w dialogu społecznym wymagającym nieraz specjalistycznej wiedzy i umiejętności, o tyle „intencji” tudzież „nastawienia” innych nie da się w łatwy sposób sprawdzić czy też dowieść³¹.

Co zaobserwowany wynik oznacza dla dialogu społecznego? Skoro kontakty pomiędzy partnerami społecznymi sprzyjają wzajemnej weryfikacji stereotypów, to, chcąc zlikwidować czy zminimalizować tę barierę dialogu społecznego, należy wspierać kontakty pomiędzy organizacjami partnerów społecznych w każdej ich formie – słabszej (np. wymiana informacji) i mocniejszej (np. zawieranie układów zbiorowych), pamiętając jednocześnie, by stereotypów sztucznie

nie zwalczać, a jedynie stwarzać warunki do ich rewizji.

Badane wymiary „nastawienia” partnera dialogu oraz kompetencji okazały się skorelowane. Oznacza to, że skutki działania „mechanizmu kontaktu” w omawianym zakresie można opisać dwutorowo. Po pierwsze, sam kontakt, jeśli daje szanse sprawdzenia i bieżącej oceny kompetencji drugiej strony dialogu, może przyczynić się do weryfikacji posiadanej oceny. Po drugie, kontakt, jeśli nie stwarza szansy do weryfikacji kompetencji, może wpłynąć na zmianę oceny intencji partnera społecznego, a pozytywna ocena intencji może rzutować na pozytywną ocenę kompetencji.

Wcześniejszy wniosek o odmienności dwóch światów musi zostać uzupełniony uwagą o roli stereotypów, zwłaszcza w odniesieniu do związków zawodowych. Na tym stereotypie opierać się może niejednokrotnie przekonanie (skądinąd niesłuszne), że z przedstawicielami związków zawodowych nie ma sensu i nie ma o czym rozmawiać. Taki stan rzeczy można próbować zmienić na przykład przez promowanie przykładów dobrej współpracy pomiędzy partnerami społecznymi (we wspomnianych badaniach jakościowych takim przykładem były organizacje działające w branży hutniczej). Inna rekomendacja dotyczy działań szkoleniowych. Jeżeli kontakt sprzyja redukcji stereotypów, to warto takie działania prowadzić. Mogą one zarówno być szansą na weryfikację sądów o intencjach i kompetencjach drugiej

³⁰ Por. m.in. w ustaleniami R.J. Crispa i D. Adamsa (Crisp, Adams 2008).

³¹ O warunkach skuteczności tzw. „hipotezy kontaktu” piszą J.F. Dovidio, S.L. Gaertner i K. Kawakami (2003), s. 5–21.

strony dialogu, jak i – *last but not least* – po prostu te kompetencje podnosić.

5. Administracja jako najważniejszy partner we współpracy badanych organizacji

Wyniki badań pokazują również, że administracja publiczna (zwłaszcza na poziomie regionalnym) jest dla partnerów społecznych najważniejszym, z punktu widzenia ich działalności, partnerem (odpowiedzi takiej udzieliło 83% przedstawicieli organizacji pracodawców oraz 49% związków zawodowych). Uczestniczyła też w kontaktach większości organizacji (por. ryc. 8). Co więcej, zdecydowana większość partnerów społecznych oczekuje wsparcia ze strony administracji publicznej.

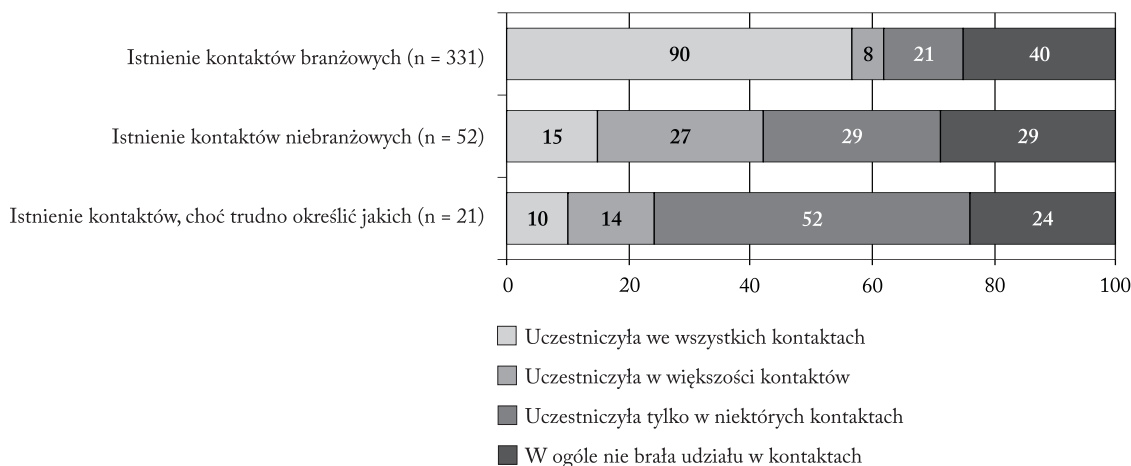
Wyniki takie ujawniają napięcie pomiędzy wizją autonomicznego dialogu społecznego a praktyką kontaktów między organizacjami. Warto jednak zwrócić uwagę, że udział administracji jest nieznacznie mniejszy w przypadku kontaktów branżowych. Wyniki te potwierdzają też, iż potencjał rozwoju autonomicznych form dialogu tkwi w jego sektorowości.

O ile ważność kontaktów z administracją publiczną została oceniona bardzo wysoko, o tyle zadowolenie z tych kontaktów – stosunkowo nisko. Podobnie jak w przypadku oceny zadowolenia z efektów kontaktów z partnerami dialogu, zbliżone jest ono do odpowiedzi „ani zadowolony/a ani niezadowolony/a”.

Z przedstawionych wyników rysuje się więc obraz organizacji, które są strukturalnie „skazane” na kontakty z administracją publiczną (m.in. ze względu na swoją słabą centralizację) i jednocześnie nie są z tych kontaktów zadowolone. Należy więc postawić pytanie o to, jak ta paradoksalna sytuacja będzie wpływała na rozwój społeczno-gospodarczy naszego kraju.

W kluczowym, z punktu widzenia zrozumienia roli modeli mentalnych, dla rozwoju społeczno-gospodarczego opracowaniu, jako jeden ze schematów myślenia hamujących ów rozwój, Fairbanks i Lindsay wymieniają paternalizm (Fairbanks, Lindsay 1997). Rozumiany jest on jako nadmierne oczekiwanie ingerencji państwa spowodowane zbyt małym poczuciem odpowiedzialności za rzeczywistość społeczną, w której się uczestniczy³².

Czy wyniki badań dają jednak podstawę do orzekania o paternalistycznych postawach ba-



Ryc. 8. Rola administracji państwowej w kontaktach między partnerami dialogu (%)

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 80.

³² Oczywiście krytycznym elementem powyższej definicji są kryteria oceny, za pomocą których orzeka się o odpowiednim poziomie oczekiwań. W idealnej sytuacji służą do tego klasyczne kryteria ewaluacji polityk publicznych.

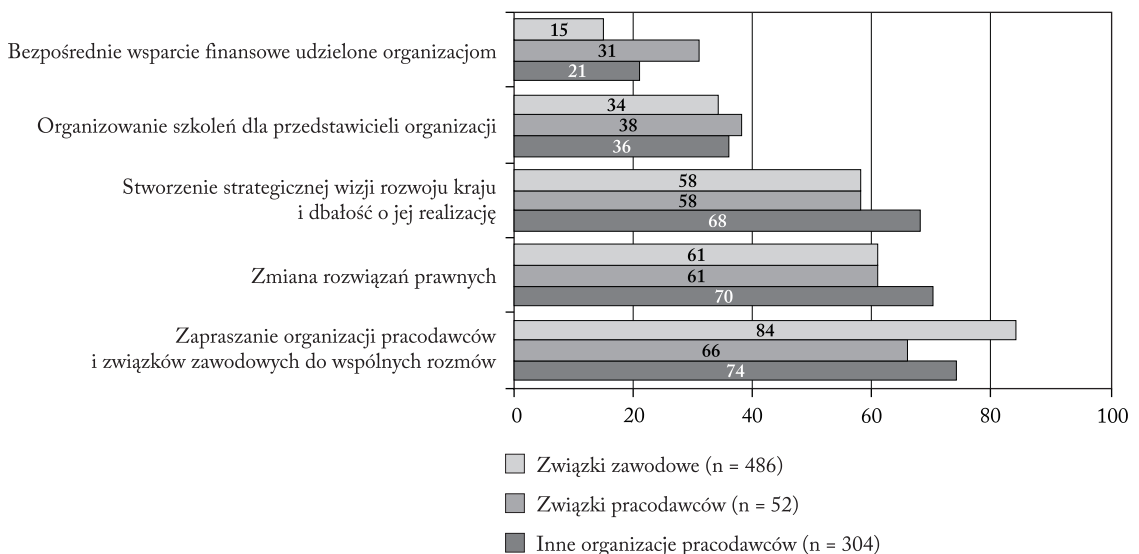
danych organizacji? Przyglądając się bliżej odpowiedziom na pytanie o preferowane formy wsparcia, należy stwierdzić, że wyniki nie są jednoznaczne. Wprawdzie najbardziej pożądaną formą wsparcia jest zapraszanie przez administrację organizacji do wspólnych rozmów, jednak dwie kolejne formy dotyczą działań wpływających na instytucjonalne ramy działania organizacji. Bezpośrednie wsparcie finansowe i szkoleniowe to najmniej oczekiwane formy wsparcia. Co istotne, jak pokazuje ryc. 9, hierarchia preferencji partnerów społecznych jest zbliżona.

Wyniki pokazują więc, że, zdaniem przedstawicieli badanych organizacji, „do dialogu trzeba trojga”. Jednocześnie nie oczekują oni bezpośredniego wsparcia, lecz raczej oddziaływania na ramy instytucjonalne i inicjowania rozmów pomiędzy partnerami. Ta druga konstatacja może wydawać się zaskakująca, gdyż to właśnie bezpośrednie wsparcie wydaje się przynosić największą korzyść beneficjentom. Być może jednak taki układ preferencji jest spowodowany przez świadomość przedstawicieli organizacji, że wsparcie bezpośrednio ma selektywny charakter. Z pewnością zagadnienie to wymaga dalszych badań.

Z punktu widzenia administracji publicznej z powyższych rozważań płynie jeden najważniejszy wniosek. Przyjmując uproszczoną typologizację – państwo może być albo inwestorem realizującym polityki publiczne w imię interesu publicznego, albo uległym wobec grup interesu redystrybutorem zasobów. Jak pokazano powyżej, dialog społeczny ma dość duży potencjał redystrybucyjny. Rozwój dialogu społecznego jest więc silnie powiązany z jakością rządzenia. Tylko administracja cechująca się wysoką jakością rządzenia potrafi pełnić funkcję inwestora publicznych zasobów i przyczynić się do pozytywnego rozwoju dialogu społecznego. W innym przypadku podmioty zaangażowane w dialog będą tkwić w „pętli rozwoju” (Hausner 2005).

6. Układy zbiorowe jako szansa dla dialogu społecznego

Zbiorowe układy pracy stanowią szczególnie rodzaj porozumień zawieranych na drodze negocjacji pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników³³. Jednym z głównych obszarów zainteresowania



Ryc. 9. Preferowane formy wsparcia ze strony organizacji ze względu na typ

Źródło: Anacik i in. 2009a, s. 75.

³³ Podana tutaj definicja jest zbieżna z definicją podaną przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego – <http://www.dialog.gov.pl/node/132>. Szczegółowy opis warunków zawierania układów zbiorowych zamieszczony jest w dziale XI Kodeksu pracy.

w opisywanym przez autorów badaniu były ponadzakładowe układy zbiorowe.

Układy zbiorowe, będąc „najwyższym poziomem” dialogu społecznego (Andersen, Jørgensen, Mailand 2004), są jednocześnie najbardziej preferowaną formą dialogu przez przedstawicieli badanych organizacji. Zarówno przedstawiciele organizacji pracodawców, jak i przedstawiciele związków zawodowych spośród efektów, do jakich ma prowadzić dialog społeczny, najbardziej preferowali zawieranie wiążących porozumień. Jednocześnie zapytani o chęć zawarcia układu ponadzakładowego nie byli już tak zgodni w swoich sądach – znacznie częściej chcieli go zawrzeć przedstawiciele związków zawodowych (Anacik i in. 2009a, s. 101–102). Owa rozbieżność w preferencjach jest spowodowana tym, że przedstawiciele organizacji pracodawców nie chcą zawierać układów na poziomie ponadzakładowym, o czym będzie mowa nieco dalej. Z drugiej strony, przedstawiciele badanych organizacji uważają, że układy zbiorowe są korzystne dla obydwu stron i wystawili dobre oceny efektem, do jakich może prowadzić zawieranie ponadzakładowych układów zbiorowych³⁴.

Czy oznacza to, że układy zbiorowe budzą zaufanie i dają poczucie pewności? Na pewno mają niewątpliwy atut – zawierane są w toku negocjacji, będących procesem długotrwałym i angażującym. Budowanie zaufania w ich trakcie w dużej mierze opiera się na wzajemnych ustępstwach (Lewicki i in. 2005, s. 27–28). Ich brak uruchamia „mechanizm wyjścia”, czyli zerwanie negocjacji. To, że zawierane są w postaci umowy i przybierają postać obowiązującej formy prawnej, sprawia, że strony nabierają poczucia, iż „druga strona na pewno mnie nie oszuka”. W przeciwnym razie uruchamiają dostępne stronom procedury prawne³⁵. Efektem końcowym negocjacji jest zawarcie układu zbiorowego, będącego wynikiem zawartego kompromisu. Często wartością dodaną staje się wytworzenie wzajemnych więzi skutkujących bliższym poznaniem. Można wejść na stopę kontaktów nieformalnych, ułatwiających poznanie punktu wi-

zenia drugiej strony³⁶, a zarazem osiągnięcie „przekładalności perspektyw”, o której szerzej była mowa w uzasadnieniu tezy 1.

Newralgicznym etapem zawierania ponadzakładowych układów zbiorowych jest inicjowanie procesu negocjacji. Często to warunki zewnętrzne lub bezpośrednie działania administracji publicznej są czynnikiem skłaniającym obie strony, aby usiadły przy stole negocjacyjnym. W efekcie układy ponadzakładowe zawiera się głównie w tych branżach, w których przeważa sektor publiczny (Towalski 2006).

Przyszłość ponadzakładowych układów zbiorowych stoi pod znakiem zapytania m.in. ze względu na rezygnację z tej formy na rzecz układów zakładowych, co, jak pokazały wyniki badania, odnosi się szczególnie do przedstawicieli organizacji pracodawców³⁷. Oznacza to tym samym niechęć do regulacji stosunków gospodarczych na poziomie centralnym oraz na poziomie branż.

Stefan Zagelmeyer (Zagelmeyer 2007) w swoim artykule wskazuje wiele czynników, zwłaszcza na poziomie mikro, które powodują, że dla pracodawców lepsze są negocjacje zdecentralizowane, prowadzące do zawierania układów zakładowych. Przede wszystkim pracodawcy, negocjując z zakładowymi związkami zawodowymi, zapewniają sobie autonomię i skracają czas podjęcia decyzji. Nie muszą wówczas komunikować się z organizacją nadrzędną, co jest szczególnie korzystne, gdy działają w zmieniających się warunkach ekonomicznych, gdyż zapewnia im to szybszą reakcję. Dodatkowo pracodawcy mają lepszą pozycję i siłę przetargową wobec związków na poziomie zakładowym niż na poziomie ponadzakładowym. Kształtują tym samym bezpośrednie relacje, w jakie dyrekcja może wchodzić ze związkowcami. Z punktu widzenia związków zawodowych, jak dodaje B. Gąciarz

³⁴ Tamże, s. 106–108.

³⁵ Dostępna opcją może być na przykład wypowiedzenie układu zbiorowego.

³⁶ Za ilustrację może służyć przykład negocjowania układów ponadzakładowych w branży hutniczej, gdzie w wyniku stałego i długoletniego procesu zawierania protokołów dodatkowych wytworzone zostały wewnętrzne zasady w postaci kodeksu negocjacji, a obie strony znały się i lepiej rozumieją swoją sytuację, por. Anacik i in. (2009b).

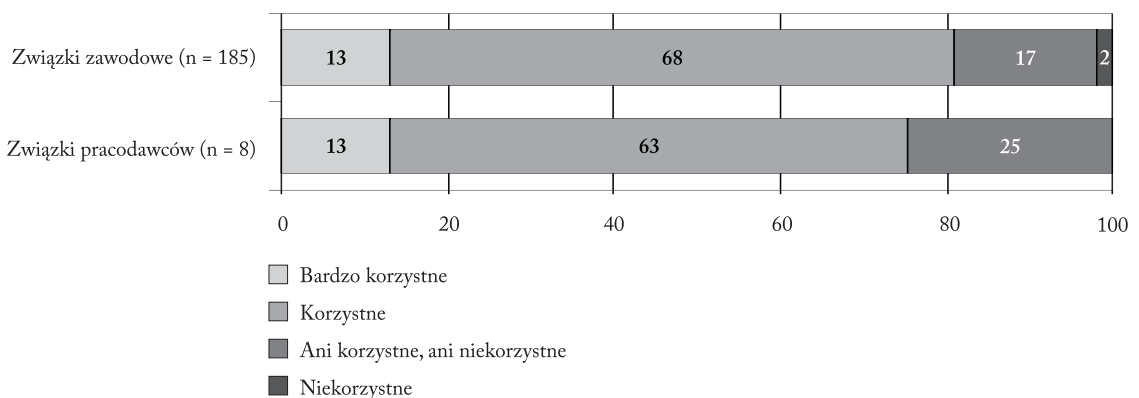
³⁷ Dodatkowym wsparciem tej tezy mogą być wyniki wspomnianych badań jakościowych.

(Gąciarz 1995, s. 12–13), nie można mówić o regulacjach centralnych, gdy są one słabo scentralizowane oraz istnieje słabe uzwiązkowienie (te czynniki szerzej komentuje wniosek 3). Gdy związki zawodowe są słabe i rywalizują o członków, to wówczas bardziej opłaca się im prowadzenie negocjacji na poziomie zakładowym, gdyż mogą „pochwalić” się swoimi osiągnięciami (Zagelmeyer 2007).

Czy preferowanie negocjacji na poziomie zakładu przez pracodawców może świadczyć o dążeniu przez nich do zwiększenia partycypacji pracowniczej³⁸? Odpowiedź w tej chwili nie może być twierdząca. Prowadzone przez związki zawodowe negocjacje zakładowe, które często kończą się podpisaniem układów zbiorowych, nie są czynnikiem zapobiegawczym, lecz zaradczym w odniesieniu do pojawiających się problemów. W dużej mierze to szczególnie okoliczności, takie jak np. niekorzystna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, skutkują rozpoczęciem rozmów. W innej sytuacji podejmowanie negocjacji nie leży w interesie pracodawców. Nie zmienia to jednak faktu, że gdy dojdzie do podpisania układu, obie strony, bez względu na to, czy były inicjatorem, są zadowolone z tego stanu rzeczy. Trzech na czterech przedstawicieli związków pracodawców i czterech na pięciu przedsta-

wicieli związków zawodowych uważa zawarcie układu zbiorowego za korzystne lub bardzo korzystne (por. ryc. 10).

Układy zbiorowe to forma dialogu, która często nie tylko najbardziej zadowala obie strony, lecz także umożliwia lepsze poznanie rozmówcy, a dzięki temu, że dojdzie do ich podpisania odbywa się na drodze wzajemnych ustępstw, skutkuje wypracowaniem rozwiązania korzystnego dla obydwu stron. Obecnie, z powodów opisanych wyżej, przedstawiciele pracodawców skłaniają się ku podpisywaniu układów zbiorowych na poziomie zakładowym. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na specyfikę prowadzenia negocjacji na poziomie scentralizowanym, na którym ustalany jest kształt ponadzakładowych układów zbiorowych, ten właśnie poziom gwarantuje większą efektywność przyjmowania regulacji³⁹. W przypadku dobrze funkcjonującego autonomicznego dialogu branżowego do tego powinno się dążyć. Rozstrzygnięcie, w jakich warunkach i dla kogo lepsze są zakładowe, a w jakich ponadzakładowe układy zbiorowe, wykracza poza ten tekst. Niemniej należy skonstruować, że do zawierania ponadzakładowych układów zbiorowych potrzebni są między innymi silni partnerzy społeczni oraz stabilne warunki działalności, a więc istnienie i oddziaływanie



Ryc. 10. Ocena korzyści zawarcia ponadzakładowych układów zbiorowych ze względu na typ organizacji

Źródło: Anacik A. i in., s. 104.

³⁸ Szerzej o partycypacji pracowniczej można przeczytać w książce Michela Croziera (Crozier 1993).

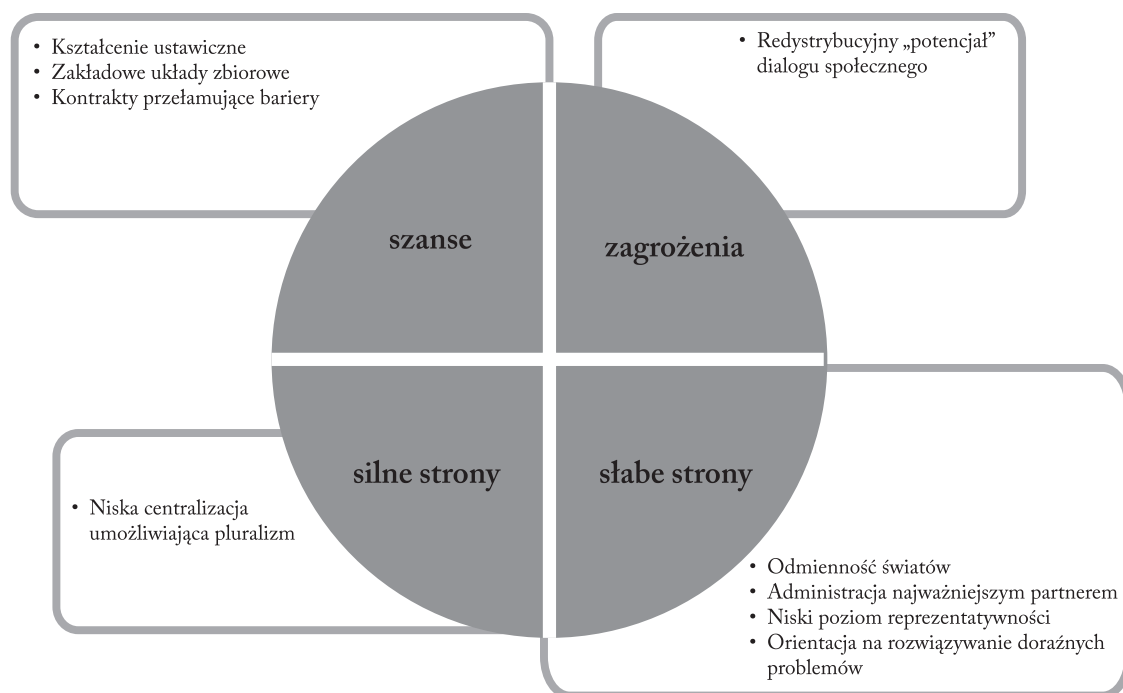
³⁹ W artykule, ze względu na jego cel, nie ma miejsca na przedstawienie przewagi negocjacji scentralizowanych nad tymi, które prowadzone są na poziomie zakładu. Szerzej można o tym przeczytać np. w cytowanym wcześniej artykule Stefana Zagelmeyera.

takich czynników ekonomicznych i prawnych, aby działający przedsiębiorcy mieli poczucie bezpieczeństwa i nie musieli w ekspresowym tempie reagować na zmiany. Wydaje się, że z wyżej wymienionych względów w polskich warunkach należy obecnie wspierać zawieranie układów na poziomie zakładowym.

7. Pluralistyczne perspektywy dialogu społecznego, czyli podsumowanie

Biorąc pod uwagę wszystkie opisywane zagadnienia, należy postawić tezę, iż przyszłość dialogu społecznego leży w pluralistycznym modelu stosunków pracy. Model ten, odpowiadający działalności teoretycznie nieograniczonej ilości dobrowolnych, konkurujących ze sobą grup, nieposiadających struktury hierarchicznej ani monopolu na reprezentowanie interesów swoich członków, zwykło się zestawiać z modelem

korporatystycznym, będącym zaprzeczeniem modelu pluralistycznego⁴⁰. Najprostszym argumentem na rzecz powyższej tezy o przyszłości modelu pluralistycznego jest obserwacja wskazująca, że taki model stosunkowo najlepiej pasuje do rzeczywistości. Biorąc zaś pod uwagę niską sterowność rzeczywistości społeczno-politycznej, należy uznać, że przyjęcie w ramach realizacji polityk publicznych modelu rzeczywistości jej najbliższego zwiększa szanse poprawy stanu będącego obszarem oddziaływań (oczywiście przy założeniu podobnej użyteczności rozważanych modeli). Opierając się na przedstawionej diagnozie, można także znaleźć mocniejsze argumenty: a) niską centralizację organizacji, b) zagrożenie redystrybucyjnego dialogu społecznego, c) niski poziom reprezentatywności, który, d) zwłaszcza w przypadku związków zawodowych, będzie się obniżał wraz z kontynuacją prywatyzacji.



Ryc. 11. Perspektywy dialogu społecznego

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁰ Zob. analizę różnic pomiędzy tymi modelami w klasycznym opracowaniu P.C. Schmittera (Schmitter 1979).

Bibliografia

- Aguilera R.V., Dabu A. (2005). „Transformation of employment relations systems in Central and Eastern Europe”, *Journal of Industrial Relations*, nr 47.
- Anacik A. i in. (2009a). *Diagnoza stanu rozwoju sektorowego dialogu społecznego*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera.
- Anacik A. i in. (2009b). *Diagnoza stanu rozwoju sektorowego dialogu społecznego w skali ogólnopolskiej – badania ilościowe. Wyniki z części jakościowej*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera.
- Andersen S.K., Jørgensen C., Mailand M. (2004). *Developing Sectoral Social Dialogue in Hungary*. Kopenhaga: University of Copenhagen.
- Calvert R.L. (1998). „Rational Actors, Equilibrium, and Social Institutions”, w: J. Knight, I. Sened (red.), *Explaining Social Institutions*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- CBOS (2009). *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i szara strefa w zatrudnieniu. Komunikat z badań*. Warszawa: CBOS, styczeń 2009.
- Chajewski L. (2007). „Agency Relationships, Embeddedness and Employment Relations”, *Current Sociology*, nr 55.
- Crisp R.J., Adams D. (2008). „Improving intergroup attitudes and reducing stereotype threat: an integrated contact model”, *European Review of Social Psychology*, nr 19.
- Crozier M. (1993). *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE.
- David P.A. (2001). „Path dependence, its critics and the quest for «historical economics»”, w: P. Garrouste, S. Ioannides (red.), *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Deery S., Erwin P., Iverson R. (1999). „Industrial Relations Climate, Attendance Behaviour and the Role of Trade Unions”, *British Journal of Industrial Relations*, nr 37.
- Dovidio J.F., Gaertner S.L., Kawakami K. (2003). „Intergroup contact: the past, present and the future”, *Group Processes and Intergroup Relations*, nr 6.
- Dryll I. (2006). „Ekspert w służbie dialogu”, *Dialog Społeczny*, nr 3.
- European Commission (2002). *The sectoral social dialogue In Europe*. Luxembourg: European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Directorate D, European Commission.
- European Commission (2006). *Recent developments in the European Sectoral Social Dialogue*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fairbanks M., Lindsay S. (1997). *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Gardawski J. (2001). *Związki zawodowe na drodze*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Gardawski J. i in. (1999). *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Gąciarz B. (1995). *Samorząd pracowniczy w nowożytnej gospodarce*. Warszawa: Fundacja Polska Praca.
- Gąciarz B., Pańków W. (2001). *Dialog Społeczny w Polsce – fikcja czy szansa?* Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Głądoch M. (2007). „Menadry dialogu w przedsiębiorstwach”, *Dialog Społeczny*, nr 2.
- Hausner J. (2005). *Pętle rozwoju. O polityce gospodarczej lat 2001–2005*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kenworthy L., Kittel B. (2003). „Indicators of Social Dialogue: Concepts and Measurements”, *Working Paper nr 5*, Policy Integration Department, Statistical Development and Analysis Group. Genewa: International Labour Office.
- Korkut U. (2006). „Entrenched elitism in trade unions in Poland and Romania: an explanation for the lack of union strength and success”, *Economic and Industrial Democracy*, nr 27.
- Kozek W. (2003). „Destruktorzy. Tendencyjny obraz związków zawodowych w tygodnikach politycznych w Polsce”, w: W. Kozek (red.), *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Krugman P. (1994). „Competitiveness – A Dangerous Obsession”, *Foreign Affairs*, marzec–kwiecień, t. 73, nr 2.
- Lewicki R.J. i in. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla menedżerów i trenerów*. Warszawa: Rebis. (Lewicki R.J. i in. 2005, s. 27–28).
- Mailand M., Due J. (2004). „Social dialogue in Central and Eastern Europe: present state and future development”, *European Journal of Industrial Relations*, nr 10.
- Malinowski D. (2008). „Prof. Bartczak – sytuacja w górnictwie zła”, *Wirtualny Nowy Przemysł*, 23 września, http://gornictwo.wnp.pl/prof-barczak-sytuacja-w-gornictwie-zla,60697_1_0_0.html

- Martin G.P. (2008). „Representativeness, legitimacy and power in public involvement in health-care management”, *Social Science & Medicine* nr 67 (11), s. 1757–1765.
- Meardi G. (2006). „Social pacts In the Road to EMU: a comparison of the italian and polish experiences”, *Economic and Industrial Democracy*, nr 27.
- Mrozowicki A., Van Hootegem G. (2008). „Unionism and Workers’ Strategies in Capitalist Transformation: The Polish Case Reconsidered”, *European Journal of Industrial Relations*.
- Ost D. (2002). „The weakness of strong social movements: models of unionism in the East European context”, *European Journal of Industrial Relations*, nr 8.
- Ost D. (2009). „The consequences of postcommunism: trade unions in Eastern Europe’s future”, *East European Politics and Societies*, nr 23.
- Pierson P. (2006). „Public Policies as Institutions”, w: I. Shapiro, S. Skowronek, D. Galvin (red.) *Rethinking Political Institutions. The Art of the State*. New York University Press, New York.
- Rogers P. (2004). „Program Theory: Not Whether Program Work But How They Work”, w: E. Stern (red.), *Evaluation Research Methods. Sage Benchmarks in Social Research*. London–Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Schmitter P.C. (1979). „Still the Century of Corporatism?”, w: P.C. Schmitter, G. Lehmbruch (red.), *Trends Toward Corporatist Intermediation*, London: Sage.
- Schütz A. (1984). „Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania”, w: E. Mokrzycki (red.), *Kryzys i schizma*, t. 1. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, s. 137–192.
- Shapiro I., Skowronek S., Galvin D. (red.) (2006). *Rethinking Political Institutions. The Art of the State*. New York: New York University Press.
- Sharp F. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Boulder: Westview Press.
- Stone D. (2001). *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. New York: W.W. Norton & Company.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor (2008). *Indeks społeczeństwa obywatelskiego 2007*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Towalski R., Sroka J. (2007). „Rola publicznych instytucji decyzyjnych w dialogu społecznym”, w: R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, Centrum Partnerstwa Społecznego.
- Towalski R. (2006). „Polityka układów zbiorowych”, *Dialog Społeczny*, nr 2.
- Zagelmeyer S. (2007). „Determinants of Collective Bargaining Centralization: Evidence from British Establishment Data”, *Journal of Industrial Relations*, nr 49.

Wykaz źródeł internetowych

Informacja ze strony internetowej Forum, www.fzz.org.pl, dostęp 18 października 2009.

Seven Theses on Sectoral Social Dialogue in Poland

The author considers the results of a study of development of sectoral social dialogue in Poland. He attempts to draw some conclusions from the rich and miscellaneous empirical data collected during the study. He discusses weak points of social dialogue in Poland (i.e. low representativeness of employer organizations and trade unions, focus on resolving ad-hoc problems); its opportunities, e.g. collective bargaining; and the best way, in the current circumstances, to develop social dialogue in Poland. The author states that the reported study shows the current conditions are characterized by pluralism. He concludes that the article is only an invitation to a debate on different variants of social dialogue in Poland.

Key words: social dialogue, employers organizations, trade unions, representativeness of dialogue partners, collective bargaining.