



# RAPORT Z BADAŃ ROKOWANIA ZBIOROWE W FIRMACH PONADNARODOWYCH ZWIĘZŁE PODSUMOWANIE



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014,  
w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.

Warszawa 2013

# ZWIĘZŁE PODSUMOWANIE

Polska podobnie jak pozostałe państwa Europy Środkowo-Wschodniej po II wojnie światowej doświadczyła długotrwałego eksperymentu z wprowadzaniem gospodarki centralnie sterowanej w warunkach autorytarnego systemu politycznego. Nie istniała autonomia rokowań zbiorowych, a działalność związków zawodowych była podporządkowana polityce rządzącej partii komunistycznej. Po przełomie 1989 r. system stosunków przemysłowych trzeba było budować praktycznie od nowa. Odbywało się to w warunkach zwiększającej się obecności kapitału zagranicznego w polskich zakładach pracy. Działalność korporacji ponadnarodowych stała się jednym z głównych czynników wpływających na kształtowanie się relacji między kapitałem i pracą w gospodarce prywatnej. Jest to jednak obszar stosunkowo mało zbadany, w szczególności dotyczy to roli i miejsca związków zawodowych.

Z tego też powodu NSZZ Solidarność zwrócił się do zespołu niezależnych ekspertów, kierowanego przez profesora Juliusza Gardawskiego ze Szkoły Głównej Handlowej (Warsaw School of Economics) o przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących stanu rokowań zbiorowych w polskich filiach korporacji ponadnarodowych. Badanie objęło 81 firm z 5 wybranych sektorów: przetwórstwa żywności, metalowego (elektrotechniczny i samochodowy), budownictwa i przemysłu drzewnego, handlu wielko powierzchniowego, usług publicznych. Siedziby dyrekcji centralnej macierzystych korporacji mieściły się w 19 krajach. Dla celów porównawczych badanie objęło też niewielką ilość polskich podmiotów prywatnych. Łącznie przeprowadzono wywiady z 680 respondentami: przedstawicielami HR oraz przedstawicielami związków zawodowych.

W rezultacie badań grupa ekspertów przedstawiła raport, który ma być podstawą do podjęcia przez NSZZ Solidarność działań mających na celu wzmocnienie negocjacji zbiorowych w firmach ponadnarodowych. Składa się on z 4 jednostek:

1. Wprowadzenie, opisujące cechy systemu stosunków przemysłowych oraz otoczenia prawnego rokowań zbiorowych w Polsce;
2. Przedsiębiorstwa i związki zawodowe -charakterystyka badanych przedsiębiorstw oraz relacji: pracodawca – związki zawodowe;
3. Praktyka negocjowania układów zbiorowych w świetle badań;
4. Wnioski i rekomendacje.

## Krótki opis zawartości raportu

**Wprowadzenie (Introduction)** skupia się na przedstawieniu uwarunkowań wpływających na kształt systemu stosunków przemysłowych, w tym w szczególności na strukturę i dynamikę rokowań zbiorowych w Polsce. Autorzy zwracają uwagę, że kierunek transformacji społeczno-politycznej i gospodarczej przyjęty w Polsce po 1989 r. nacechowany był dążeniem do marginalizacji zinstytucjonalizowanych praktyk korporacjonistycznych. Tylko względnie silna (na początku transformacji) pozycja związków zawodowych spowodowała, że regulacje dotyczące układów zbiorowych pojawiły się w 1994 r. w Kodeksie pracy. Nie udało się jednak rozwinąć sektorowego poziomu rokowań zbiorowych, gdyż nowe elity polityczne zafascynowane wizją liberalnej gospodarki rynkowej uznały to za potencjalne źródło usztywnienia stosunków pracy, zakłócające konkurencyjność przedsiębiorstw. Jedynym istotnym poziomem rokowań zbiorowych pozostaje poziom zakładu pracy. Ogólna liczba zakładowych układów zbiorowych zarejestrowanych od 1996 r. przekracza 13 tysięcy, a Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) rejestruje rocznie około 100 nowych układów (przykładowo w 2012 r. 92). Jest to jednak rzeczywistość fasadowa. Dane statystyczne nie oddają prawdziwego obrazu sytuacji - gdyż nie wiadomo ile jest „żywych” obowiązujących układów. Rejestr PIP

nie jest aktualizowany -może zawierać informacje o układach, które już nie obowiązują, gdyż przykładowo zostały wypowiedziane przez pracodawcę, pracodawca przestał istnieć lub doszło do fuzji lub przejęcia.

W części tej przedstawieni są także główni aktorzy stosunków przemysłowych na poziomie krajowym. Po stronie pracowników są to 3 centrale związkowe: NSZZ Solidarność (powstały w 1980 r.), OPZZ (powstały w 1984 r.) i Forum Związków Zawodowych (powstałe w 2002 r.). 2 pierwsze centrale są wyraźnie liczniejsze –każda z nich zrzesza ponad 600 tys. członków, trzecia z nich –ponad 300 tysięcy. Strona pracodawców reprezentowana jest przez Związek Rzemiosła Polskiego, konfederację Pracodawcy RP, Konfederację Lewiatan, Business Centre Club. Niski stopień zorganizowania pracodawców (najniższy w UE) wpływa negatywnie na jakość stosunków przemysłowych.

Polskie stosunki przemysłowe charakteryzuje niewielka liczba akcji strajkowych. W ocenie autorów raportu nie jest to jednak dowód na stabilność relacji zbiorowych w przedsiębiorstwach sfery prywatnej, a jest raczej sygnałem ostrzegawczym mówiącym o zaniku naturalnego kanału wyrażania niezadowolenia pracowniczego.

Badacze zwracają uwagę na fakt, że Komisja Europejska umieściła Polskę wśród państw o spadającym zasięgu rokowań zbiorowych w swoim raporcie z 2010 r. (Industrial Relations in Europe 2010). W kolejnym raporcie (Industrial Relation in Europe 2012) Komisja zdecydowanie krytycznie oceniła generalnie cały stan zbiorowych stosunków pracy w Europie Centralnej i Wschodniej wskazując na słabnący zasięg rokowań zbiorowych, nieobecność sektorowego poziomu dialogu oraz często iluzoryczny charakter relacji trójstronnych. Omawiając uwarunkowania prawne rokowań zbiorowych w Polsce badacze wskazują mankamenty otoczenia legislacyjnego niedostosowanego do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej. W ich ocenie to czynniki pozaprawne wpływają na słabość systemu rokowań zbiorowych w Polsce.

**W rozdziale: Przedsiębiorstwa i związki zawodowe (Enterprises and trade unions)** znajdują się informacje dotyczące następujących obszarów badań: charakterystyka przedsiębiorstw, kultura organizacyjna w nich panująca, społeczne aspekty funkcjonowania związków zawodowych oraz świadomość ekonomiczno-społeczna liderów związkowych.

Większość respondentów (70%) oceniała sytuację ekonomiczną swojego przedsiębiorstwa jako bardzo dobrą lub dobrą. Jednakże tylko niecałe 24% uważało, że majątek trwały przedsiębiorstw jest nowoczesny na tle światowym, choć większość uważała że jest on nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych. Strategiczny proces decyzyjny w większości przypadków ma miejsce poza granicami kraju. Główne decyzje dotyczące przedsiębiorstwa są podejmowane samodzielnie przez dyrekcję centralną (43%) lub ewentualnie po konsultacjach z dyrekcją lokalną w Polsce (35%).

W ocenie większości liderów związkowych (70%) w przedsiębiorstwie dominuje autokratyczny styl zarządzania, tylko niewielu opisuje swoją korporację jako zarządzaną demokratycznie. Jest to rozbieżne z opinią ankietowanych przedstawicieli HR. Większość z nich (60%) uważa, że zakres demokracji (a więc partycypacji pracowników) jest szerszy niż oceniają to związkowcy. Warto zauważyć, że na krytyczną ocenę związkowców nie ma wpływu kraj pochodzenia korporacji ani także fakt istnienia (lub nie) układu zbiorowego w przedsiębiorstwie.

Średni poziom uzwiązkowienia w badanych przedsiębiorstwach wynosi 38,5%. W badanych zakładach pracy istnieją nie więcej niż 3 organizacje związków zawodowych (w 47% przypadków są to 2 organizacje).

Poziom pluralizmu związkowego jest więc stosunkowo niski w porównaniu z całą gospodarką. Jednocześnie z badań wyłania się pozytywny obraz współpracy organizacji związkowych reprezentujących różne centrale krajowe. Jest to wyższy poziom niż wskazują badania przeprowadzane w skali całego kraju (Polacy pracujący 2007).

**Rozdział Praktyka negocjowania układów zbiorowych w świetle badań (Collective agreement practice in light of the studies)** zawiera syntetyczne analizy i omówienia korelacji między różnymi zmiennymi a występowaniem i jakością układów zbiorowych. Generalny obraz który wyłania się z tych analiz jest niezbyt optymistyczny. Większość układów skupia się na powtórzeniu zapisów już istniejących w obowiązującym powszechnie prawie pracy. Wbrew pozorom jest to w jakiś sposób uzasadnione. Silna presja ze strony organizacji pracodawców na niekorzystne dla pracowników zmiany istniejących przepisów prawnych powoduje, że związki zawodowe chcą zabezpieczyć trwanie tych przepisów wprowadzenie tych przepisów do układów zbiorowych. W odniesieniu do „czystej” materii negocjacyjnej, a więc wprowadzania regulacji zakładowych które są korzystniejsze dla pracownika niż zapisy Kodeksu pracy, związki zawodowe skupiają się przede wszystkim na ustaleniach płacowych oraz dotyczących czasu pracy. Inne zagadnienia pojawiają się rzadki w zapisach układów zbiorowych. Dotyczy to w szczególności słabej obecności tzw. nowych obszarów negocjacyjnych (zarządzanie wiekiem, stres związany z pracą, podnoszenie kwalifikacji etc.). Zauważalne jest przede wszystkim pojawianie się w zapisach układów dodatkowych stosunkowo wysokich bonusów za pracę w nocy. Jest to efektem tego, że Kodeks pracy ustala wysokość takiego świadczenia na zdecydowanie zaniżonym poziomie.

Jakość rokowań zbiorowych różni się w zależności od sektora. Najmniej sprzyjająca sytuacja występuje w handlu, gdzie nie istnieje żaden układ zbiorowy i zawierane są jedynie doraźne porozumienia. Największą ilością układów zbiorowych charakteryzuje się sektor przetwórstwa żywności. Badania wskazują, że nie istnieje korelacja między krajem pochodzenia kapitału a jakością negocjacji zbiorowych. W szczególności nie można zauważyć zjawiska prostego przenoszenia wzorca dialogu społecznego z krajów macierzystych korporacji ponadnarodowych, w przypadkach kiedy standardy prowadzenia dialogu w tych krajach są wysokie (zdumiewający przypadek firm skandynawskich). Istnieniu i rozwojowi układów zbiorowych sprzyja posiadanie przez związki zawodowych własnych reprezentantów (jako przedstawicieli załogi) w europejskich radach zakładowych.

## **Wnioski i rekomendacje (Conclusions and recommendations)**

Jest to kluczowa część raportu, w której badacze w oparciu o przedstawioną w poprzednich rozdziałach analizę zebranego materiału przedstawiają własną diagnozę i formułują zalecenia. W ich ocenie na sytuację rokowań zbiorowych w badanych firmach oraz jakość zawieranych porozumień mają wpływ 2 rodzaje czynników: wewnętrzne -uzależnione od zachowań związków zawodowych i pozostające w jakiś sposób w zasięgu ich kontroli oraz zewnętrzne –na które zakładowe związki zawodowe nie mają bezpośredniego wpływu (choć ich oddziaływanie może się zmieniać na skutek akcji central związkowych).

Do najważniejszych czynników wewnętrznych należą: pluralizm związkowy, relację między związkami i kadrą zarządzającą, poziom uzwiązkowienia, tryb negocjowania oraz udział ekspertów po stronie pracowni-  
czej, wiedza specjalistyczna liderów związkowych.

**Pluralizm związkowy** - występuje silna korelacja między współpracą wszystkich organizacji związkowych a trwałością i jakością układu zbiorowego. Istnienie takiej współpracy pozwala na przełamanie niechętnego stosunku pracodawcy do samej idei negocjowania układu. Ważne jest to, że mimo wyraźnych różnic o charakte-

rze ideologicznym między liderami związkowymi reprezentującymi 2 główne centrale związkowe: NSZZ Solidarność i OPZZ, cechuje ich taka sama kultura ekonomiczna – a więc podejście do roli państwa w gospodarce i stosunek do zachowań prywatnego (zagranicznego) kapitału. Umożliwia to formułowanie wspólnych stanowisk. Co więcej, w przypadku pogłębionej współpracy związków zawodowych zauważalne jest uzyskiwanie wyraźnej wartości dodanej w układach zbiorowych, a więc zapisów dających pracownikom większe korzyści w porównaniu z tym co gwarantuje im obowiązujące powszechnie prawo pracy.

**Relacje z kadrą zarządzającą** - tam gdzie zarząd był negatywnie nastawiony do działania związków zawodowych zdecydowanie trudniej było wynegocjować i utrzymać układ zbiorowy. Interesujące jest, że w przypadku gdy różne organizacje związkowe podejmowały ze sobą pogłębioną współpracę, nastawienie kadry zarządzającej do roli związków w firmie było pozytywne. Być może wynikało to z pewnego pragmatyzmu doceniającego większą siłę solidarnie działających organizacji związkowych.

**Poziom uzwiązkowienia** - występuje wyraźna liniowa korelacja między odsetkiem uzwiązkowienia a obecnością układów zbiorowych. W sytuacji gdy więcej niż połowa załogi należała do związków zawodowych prawdopodobieństwo istnienia w firmie układu zbiorowego było bardzo wysokie.

**Tryb rokowania i udział ekspertów** - trwałość układu zbiorowego była największa, gdy propozycje rokowań podjęły wspólnie obydwie strony: pracodawców i związków zawodowych. Układy okazały się bardziej trwałe w przedsiębiorstwach, w których i związki i zarząd miały zewnętrznych ekspertów, a także gdy podczas rokowań eksperci odgrywali ważną rolę.

**Wiedza specjalistyczna liderów związkowych** - z badań wynika, że w osiągnięciu dobrych wyników w negocjacjach pomocne było posiadanie odpowiedniego poziomu wiedzy z zakresu prawa pracy i prawa związkowego. Przy czym nie chodziło tu o posiadanie formalnego wykształcenia lecz raczej umiejętność wykorzystania w praktyce wiedzy nabywanej podczas szkoleń oraz w sposób samodzielny.

Do zewnętrznych czynników oddziałujących na praktykę rokowań zbiorowych w polskich filiach korporacji ponadnarodowych należą: kraj pochodzenia kapitału, sektor, wpływ ośrodków podejmowania decyzji i rekrutacji kadry zarządzającej, skutki światowego kryzysu ekonomicznego.

**Kraj pochodzenia kapitału** - badania, poza jednym wyjątkiem, nie wykazały istnienia zróżnicowania wpływu na praktykę układową mogącego być następstwem odmienności stosunków pracy w krajach macierzystych danej korporacji. Wspomnianym wyjątkiem było oddziaływanie kapitału z krajów anglosaskich (USA, Wielka Brytania), który przy różnych analizach trwale negatywnie wpływał na stosunek zarządów do związków zawodowych. W przypadku innych krajów pochodzenia kapitału istnienia takiej relacji –a więc przenoszenia wzorca kultury stosunków pracy z kraju pochodzenia korporacji, nie stwierdzono. Co ciekawsze, z badań wynika wyraźne antyzwiązkowe nastawienie zarządów przedsiębiorstw o kapitale skandynawskim, co wskazywałoby na to, że na polski grunt przenoszona jest wręcz odwrotność skandynawskiego typu stosunków pracy.

**Sektor** - zmienna branżowa wpływała bardzo silnie na sytuację związków zawodowych oraz na obecność i trwałość układów. Są branże, w których utrudnia się działalność związków zawodowych, są takie, w których związkowcy rzadko wskazywali niechętnie związkom postawy zarządów. Wyższy poziom wskazań na najlepszy klimat relacji zarządów ze związkami występował w budownictwie i przemyśle drzewnym, usługach powszechnego dostępu oraz w branży spożywczej. Niższy - w metalu, najniższy w handlu.

**Skutki kryzysu** - stwierdzono wpływ światowego kryzysu na relacje zarząd-związki, a za ich pośrednictwem na obecność oraz trwałość układów. W największym stopniu klimatowi do prowadzenia rokowań układowych sprzyjała bardzo dobra sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, zwłaszcza wówczas, gdy początkowo firma odczuwała ujemny wpływ kryzysu, a w okresie, gdy prowadzone były badania sytuacja się poprawiała.

W oparciu o analizę zebranych opinii zebranych w trakcie badań sformułowano rekomendacje mogące przyczynić się do poprawy jakościowej i ilościowej poprawy rokowań zbiorowych w polskich filiach korporacji ponadnarodowych.

Po pierwsze należy wspomnieć o kluczowych rekomendacjach. Badania w omawianym obszarze wyodrębniły zespół powiązanych ze sobą cech, które miały wpływ na praktykę układową i mogły być kształtowane przez związki zawodowe. Na pierwszym miejscu lokuje się dobra praktyczna wiedza w zakresie prawa pracy i prawa związkowego. W związku z powyższym istnieje konieczność wykształcenia w tym zakresie kompetentnych liderów, co wiąże się z potrzebą wypracowania modułów szkoleniowych o odpowiednim zakresie profesjonalizmu, umożliwiającym dokończanie permanentne. Powinien być przygotowany odpowiedni podręcznik i zbudowany system szkolenia kończący się egzaminem (należałoby do tego odpowiednio motywować liderów związkowych).

Należy równolegle dążyć do trzech celów: zwiększania liczebności związków (co nie jest takie oczywiste dla wszystkich liderów związkowych, badania wykazują, że niektórzy z nich wolą poprzestać na niewysokim bazowym poziomie uzwiązkowienia, gwarantującym pewien wpływ na sytuację w firmie, ale już nie siłę wystarczającą do prowadzenia skutecznych negocjacji); tworzenia w sprawach pracowniczych wspólnej, najlepiej instytucjonalnej platformy reprezentacji załogi wobec zarządu (przełamywanie partykularyzmów związkowych); unikanie zbędnego konfliktowania relacji z zarządami gdyż utrudnia to późniejsze prowadzenie negocjacji w dobrej wierze.

Badania pokazały, że istotnym czynnikiem wpływu jest kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie. W polskiej gospodarce prywatnej mamy do czynienia ze starciem dwóch modeli: autorytarnego i demokratycznego, przy czym ten pierwszy jest bardzo często preferowany przez (często nieświadome tego faktu) lokalne zarządy korporacji ponadnarodowych. Dlatego sformułowano następujące rekomendacje w tym obszarze:

- Wysiłki na rzecz pobudzania rokowań zbiorowych należy intensyfikować w przedsiębiorstwach określanych przez liderów związkowych jako demokratyczne, tworzą one bowiem grunt bardziej sprzyjający rozwijaniu negocjacji zbiorowych.
- To w dużym stopniu od centrali korporacji ponadnarodowej spółki-matki zależy tworzenie zachęt do zawierania układów zbiorowych lub przyzwolenie na ich tworzenie, ewentualnie stawianie barier wobec układu zbiorowego. Stąd wskazane jest wywieranie presji na forum międzynarodowym (szczególnie dotyczy to krajów członkowskich UE) i odwoływanie się do międzynarodowej solidarności związkowej, aby zwłaszcza spółki-matki z krajów, gdzie dominują korporatystyczne stosunki pracy (Niemcy, kraje skandynawskie) przywiązywały większą wagę do przenoszenia pozytywnych wzorów, praktykowanych w kraju pochodzenia, do zagranicznych spółek-córek.
- Kultura organizacyjna przedsiębiorstw zdradza cechy paternalizmu, a ten nie jest okolicznością sprzyjającą partycypacji pracowniczej. W konsekwencji związki zawodowe, chcąc ożywić rokowania zbiorowe, powinny skupić się na promowaniu wzorów partycypacyjnych w zarządzaniu, szczególnie w tych przedsiębiorstwach, o których wiadomo, że w swoich krajach macierzystych skłaniają się ku wizji zarządzania przez partycypację. Dla osiągnięcia tego celu wskazana jest aktywizacja współpracy międzyzwiązkowej w przekroju całej korporacji, jak również wykorzystanie europejskich rad zakładowych lub podobnych im ciał, jeśli istnieją w danym przedsiębiorstwie.
- Autokratyzm w zarządzaniu sprzyja realizacji polityki „dziel i rządź”, wskutek której (w warunkach pluralizmu związkowego) poszczególne organizacje związkowe narażone są na pokusę samodzielnego wchodzenia w interakcje z zarządem. Organizacjom zakładowym zalecane jest więc szczególne uczulenie na kroki pracodawców obliczone na antagonizowanie związków zawodowych.

Rekomendacje dotyczące generalnych strategii związkowych kierowane są przede wszystkim do central związków zawodowych. W warunkach nieobecności sektorowego poziomu rokowań w gospodarce prywatnej,

szczególnego znaczenia dla wzmocnienia pozycji związków zawodowych w filiach korporacji ponadnarodowych nabiera stworzenie nieformalnego (wewnętrznego) systemu koordynacji rokowań zbiorowych. Aby to osiągnąć proponowane są następujące kroki:

- Przygotowywanie centrale związkowe/organizacje branżowe w cyklu rocznym spójnej, ramowej propozycji celów do osiągnięcia w ramach rokowań na poziomie poszczególnych branż/przedsiębiorstw;
- Jest oczywiste, że perspektywicznym celem powinno być dążenie do koordynacji negocjacji płacowych, ale aby zainicjować sam mechanizm można wyjść od wskazywania celu obszarze mniej kontrowersyjnych zagadnień pozapłacowych (np. work-life balance)
- Stworzenie systemu zbierania informacji o rozwiązaniach już wynegocjowanych w danym obszarze oraz budowanie baz danych zakładowych układów zbiorowych obowiązujących w danej branży.
- Zbieranie informacji na temat efektów negocjacyjnych w poszczególnych branżach /przedsiębiorstwach (np. po okresie 12 miesięcy).
- Udzielanie przez branżowe organizacje związkowe afiliowane na poziomie europejskim pomocy swoim organizacjom zakładowym w pozyskiwaniu danych dotyczących efektów rokowań zbiorowych w innych –zagranicznych filiach macierzystej korporacji ponadnarodowej, w szczególności w spółce- matce.

Wysiłki związków zawodowych mające na celu wzmocnienie i rozwój praktyki rokowań układowych w przedsiębiorstwach prywatnych, jeżeli nawet będą podejmowane przy uwzględnieniu sformułowanych powyżej rekomendacji wymagają istnienia „przyjaznego” dla rokowań otoczenia prawnego. Sformułowano zatem następujące rekomendacje legislacyjne:

- Tworzenie możliwości odstępowania od tzw. zasady korzystności sformułowanej w dziale XI kodeksu pracy, ale wyłącznie poprzez układy zbiorowe pracy. z wyłączeniem jakichkolwiek „furtok” promujących porozumienia z reprezentacją pracowników powołaną ad hoc.
- Wzmocnienie uprawnień negocjacyjnych zakładowych organizacji związkowych, które mają charakter reprezentatywny. Choć w nieunikniony sposób ograniczy to uprawnienia w tym zakresie małych, niereprezentatywnych związków zawodowych przyczyni się jednakże do wzmocnienia siły przetargowej reprezentacji pracowniczej jako takiej.
- Wzmocnienie uprawnień związków zawodowych do pozyskiwania informacji dotyczącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Takie uprawnienie jest kluczowe dla profesjonalnego prowadzenia działalności związkowej.
- Zasadnicza zmiana przepisów dotyczących generalizacji układów zbiorowych, w tym wprowadzenie możliwości rozciągania zapisów zakładowego układu zbiorowego pracy na inny zakład (innego pracodawcę) posiadający tego samego właściciela (ten sam pracodawca ekonomiczny). Jest to szczególnie istotne w przypadku korporacji ponadnarodowych, które posiadają filie o różnym poziomie uzwiązkowienia, a przez to o zróżnicowanej sile przetargowej pracowników w poszczególnych filiach.

W podsumowaniu autorzy zwracają uwagę na 3 warunki sine qua non dla zapewnienia rozwoju zakładowych rokowań zbiorowych w Polsce. Są nimi: prowadzona przez związki zawodowe koordynacja na wyższych poziomach – wręcz niezbędna w sytuacji braku branżowego poziomu odniesienia w rokowaniach; pogłębiona współpraca międzynarodowa (np. w przy wykorzystaniu ERZ) – konieczna ze względu na fakt nieprzenoszenia do Polski w sposób samoistny przez korporacje ponadnarodowe z obszaru UE pozytywnych wzorców dialogu charakteryzującego stosunki pracy w ich krajach macierzystych; państwo przyjazne idei autonomicznych rokowań zbiorowych -co powinno się przejawiać w aktywnej promocji przez władzę publiczną tej formy relacji między przedsiębiorcą a przedstawicielstwem pracowników oraz w usuwaniu barier prawnych utrudniających jej rozwój.