Union renewal in action – an analysis of trade union strategies_UK

21.10.2025
ETUC

ОНОВЛЕННЯ ПРОФСПІЛОК У ДІЇ – АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПРОФСПІЛОК

Зміст

ВСТУП
Історія
Методологія
Структура звіту
ГЛАВА І. ЗБІЛЬШЕННЯ ЧЛЕНСТВА
Ключові повідомлення
Розділ 1. Визначення контексту – нові тенденції на ринку праці та робоча сила майбутнього
1.1. Ефективність ринку праці
1.2. Тенденції, що впливають на ринок праці
Розділ 2. Тенденції у членстві та щільності профспілок
Розділ 3. Стратегічне націлювання в профспілковому наборі – пріоритети, сектори та обґрунтування
Розділ 4. Методи та стратегії набору та утримання членів профспілок
4.1. Організаційні структури
4.2. Індивідуальне залучення та утримання на основі даних
4.3. Цільова підтримка конкретних груп
4.4. Колективні переговори та присутність на робочому місці
4.5. Фінансові стимули та пільги
4.6. Моніторинг та оцінка утримання персоналу
4.7. Зареєстровані успіхи та основні перешкоди для набору та утримання членів профспілок
Розділ 5. Огляд викликів та наслідків для стратегій оновлення профспілок
5.1. Дані профспілок не відображають прогалини у членстві
5.2. Майбутнє праці не відображається в пріоритетах організації профспілок
5.3. Методи набору членів часто не відповідають цільовій аудиторії
ГЛАВА ІІ. КОЛЕКТИВНІ ДІЇ
Ключові повідомлення
Розділ 1. Тенденції в колективних діях
1.1. Типологія колективних дій
1.2. Зниження кількості страйків
1.3. Новий репертуар колективних дій з питань трудових прав та прав громадян
1.4. Прийняття більш широких пріоритетів політики та кампаній
1.5. Постійна опора на соціальний договір у скандинавських країнах
Розділ 2. Тактика мобілізації працівників
Розділ 3. Огляд викликів для ефективних стратегій мобілізації
3.1. Здатність профспілок до мобілізації залишається проблемою в деяких країнах
3.2. М'яка сила не завжди сприяє формуванню колективного потенціалу
3.3. Орієнтовані на майбутнє пріоритети кампаній не завжди перетворюються на основні переговорні програми
3.4. Межі моделі обслуговування
ГЛАВА ІІІ. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОФСПІЛОК

Ключові повідомлення
Розділ 1. Внутрішня демократія профспілок
Розділ 2. Освіта
Розділ 3. Цифровий профспілковий рух
1.1. Пріоритетність цифрової організації
1.2. Інвестиції в навчання та інструменти
1.3. Практики збору даних про членство
1.4. Мобілізація за допомогою цифрових інструментів/онлайн-кампаній
1.5. Боротьба з ультраправими
ГЛАВА 4. Огляд викликів для життєздатності профспілок
3.1. Основні виклики для внутрішньої демократії
3.2. Недостатні ресурси для освітньої діяльності
3.3. Цифровий профспілковий рух розвивається повільно
ГЛАВА IV. ПОТРЕБИ ПРОФСПІЛОК
Ключові повідомлення
Розділ 1. Створити джерела фінансування для підтримки профспілкової діяльності у всіх секторах
Розділ 2. Сприяти створенню платформ для обміну знаннями між профспілками
Розділ 3. Надання технічної допомоги для розвитку цифрових та демократичних інновацій у профспілках
Розділ 4. Реформування нормативно-правової бази для захисту прав на організацію та розширення можливостей колективних переговорів
ГЛАВА V. РЕКОМЕНДАЦІЇ
1. Усунення прогалин у даних
2. Прогнозування змін на ринку праці
3. Визначення чітких організаційних цілей
4. Залучення недостатньо представлених працівників
5. Направлення кампаній на досягнення значущих результатів
6. Поєднання ефекту масштабування цифрових інструментів з активізмом на низовому рівні
7. Створення альянсів та скоординована технічна допомога
ДЖЕРЕЛА

Вставка 1. Наслідки подвійної трансформації для оновлення профспілок
Вставка 2. Пролиття світла на невидимих працівників: успіх UIL у залученні нових членів
Вставка 3. Модель колективних переговорів та набору членів ELA
Вставка 4 П'ять головних викликів в організації профспілок
Вставка 5: Погляд у майбутнє: майбутнє мобілізації профспілок (2025-2030)
Вставка 6. 5 головних викликів колективних дій
Вставка 7. UBT/BTB Бельгія – Збільшення членства завдяки внутрішнім реформам
Вставка 8. Внутрішня демократія – основні висновки
Вставка 9. Приклад успішної мобілізаційної кампанії
Вставка 10. Використання цифрового сторітелінгу для протидії ультраправим силам
Вставка 11. Наскільки всеосяжною є стратегія оновлення вашого профспілкового об’єднання? – Орієнтовний контрольний перелік

Діаграма 1. Зміни у членстві профспілок за останні 5 років
Діаграма 2. Тенденції у профспілковому членстві та щільності

Діаграма 3. Відсоток конфедерацій, які встановили цілі щодо організації профспілок
Діаграма 4. Найважливіші цілі щодо організації профспілок
Діаграма 5. Кількість днів, не відпрацьованих через страйки в Європі, на 1 тисячу працівників (Müller, Vandaele і Zwysen 2024, ILOSTAT 2025)
Діаграма 6. Частота різних форм колективних дій
Діаграма 7. Частота вимог колективних дій
Діаграма 8 Страйкові фонди
Діаграма 9. Відсоток конфедерацій, які мають квоти
Діаграма 10. Частота проведення тренінгів за темами (витяг з звіту про опитування)
Діаграма 11. Відсоток конфедерацій, які використовують різні цифрові та комунікаційні інструменти
Діаграма 12. Відсоток конфедерацій, які збирають різні категорії даних про членство
Діаграма 13. Відсоток конфедерацій, які збирають різні категорії даних про членство за субрегіонами
Діаграма 14. Узгодження пріоритетів набору персоналу з розвитком ринку праці

Таблиця 1. Огляд тенденцій на ринку праці
Таблиця 2. Частка праці та прибутку у відсотках від національного доходу (DG EMPL 2024)
Таблиця 3. Підсумок впливу зеленого переходу на зайнятість
Таблиця 4. Огляд пріоритетів профспілок у сфері найму працівників
Таблиця 5. Стратегії організації – 3 головні пріоритети
Таблиця 6. Організаційні структури
Таблиця 7. Огляд стратегій залучення
Таблиця 8. Галузі з найвищим і найнижчим рівнем охоплення колективними переговорами
Таблиця 9. Найчастіше використовувані методи організації та відносний успіх (витяг із звіту про опитування)

ВСТУП

Історія

У більшості європейських країн спостерігається зниження щільності профспілок, охоплення колективними переговорами та впливу профспілок. У відповідь на цей виклик ЄКП у своїй Програмі дій на 2023-2027 роки, прийнятій на з'їзді ЄКП у травні 2023 року, включила зобов'язання підтримувати членські організації ЄКП у розробці їхніх стратегій оновлення та створенні Центру оновлення профспілок. Метою Центру оновлення профспілок ЄКП є координація стратегії ЄКП щодо оновлення профспілок та сприяння більш скоординованому підходу в усіх комітетах ЄКП, обмін передовим досвідом між європейськими, національними та галузевими організаціями, а також виявлення нових секторів або секторів, які розвиваються, що мають потенціал для зростання профспілок.

Для сприяння розвитку Центру ЄКП скликала Робочу групу високого рівня з оновлення профспілок, до складу якої входять 40 членів із різних членських організацій ЄКП, і якій було доручено визначити повноваження Центру та керувати його роботою. Робоча група розробила спільне розуміння того, що означає «оновлення профспілок», яке охоплює три основні аспекти: зростання членства, переговорна сила та життєздатність профспілок (що включає внутрішнє

представництво, профспілкову демократію, освіту та цифровий профспілковий рух як підтеми). Центр оновлення профспілок ЄКП був створений і представлений у травні 2025 року на Проміжній конференції ЄКП в Белграді.

Визнаючи нагальну потребу в інформації та даних про стратегії оновлення профспілок, ЄКП доручила Progressive Policies дослідити нові та розвинені практики, які мають потенціал для зростання та оновлення профспілок. Дослідження проводилося у два етапи. Перший етап передбачав розробку та проведення опитування членських організацій ЄКП з метою аналізу структур, можливостей та практик членських організацій у сферах організації, ведення переговорів та загальної життєздатності профспілок. Метою було виявити нові тенденції, передові практики, а також потреби та інтереси членських організацій у просуванні оновлення профспілок. Другий етап розпочався на початку 2025 року і мав на меті поглибити та підтвердити результати опитування шляхом інтерв'ю з вибіркою членських організацій ЄКП. Ці інтерв'ю дозволили зібрати детальні висновки та приклади ефективних практик. Паралельно було проведено документальний аналіз поточних тенденцій на ринку праці та зайнятості в Європі, а також еволюції практик колективних переговорів, які формують стратегії оновлення профспілок.

У цьому звіті представлено результати обох етапів. Він містить глибокий аналіз організаційних та мобілізаційних можливостей профспілок, а також розглядає стратегії, структури та контекстуальні фактори, які впливають на ефективність профспілок. На основі якісних та кількісних даних у ньому надано комплексну оцінку того, як профспілки адаптуються до мінливого трудового середовища.

Методологія

Цей звіт ґрунтується на змішаному методі, який поєднує опитування та напівструктуровані інтерв'ю з профспілковими конфедераціями, які входять до ЄКП, та європейськими федераціями профспілок (ЄФП), доповненими (обмеженим) кабінетним дослідженням. Метою було зібрати інформацію з перших рук, засновану на практиці, про стратегії оновлення профспілок у Європі, зосередившись на наборі, утриманні членів, внутрішній демократії та методах організації.

Опитування було проведено наприкінці літа-восени 2024 року серед усіх національних конфедерацій, які входять до ЄКП, і отримано 55 відповідей, що становить 57% членів та спостерігачів ЄКП. Попри те, що це є значним масивом даних, він не повністю представляє всіх членів ЄКП. Крім того, профспілки з регіону Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) були надмірно представлені в вибірці респондентів опитування. Аналогічно, кількість проведених інтерв'ю з експертами профспілок була обмеженою. Лише 6 національних конфедерацій (ACV-CSC, ELA, MASZSZ, TCO, UIL, YS) та 3 ЄФП (ЄФПГО, ЄФТ та ЮНІ-Європа) взяли участь в опитуванні навесні 2025 року. Попри те, що географічний охоплення було досить збалансованим, не всі країни або сектори були представлені. Таким чином, результати слід інтерпретувати як орієнтовні, а не репрезентативні, які підкреслюють тенденції та передовий досвід, а не надають вичерпний огляд.

Важливо, що в цьому звіті навмисно надається перевага реальному досвіду профспілок, а не вичерпному огляду літератури. Попри те, що для підтвердження та контекстуалізації результатів були використані деякі академічні та політичні джерела, основна увага приділялася практичним знанням та реальному досвіду профспілкових діячів, які активно залучені до зусиль з оновлення. Такий методологічний вибір відображає переконання, що ефективні стратегії відродження профспілок найчастіше ґрунтуються на практичних експериментах, інституційному навчанні та обміні досвідом між практиками.

Структура звіту

У першій главі звіту досліджуються можливості та виклики для зростання членства в профспілках на тлі останніх тенденцій у європейській економіці та на ринку праці. У ньому розглядається, як профспілки адаптують свої стратегії оновлення, орієнтуючись на конкретні сектори, професії або категорії працівників та впроваджуючи різні підходи до набору та утримання членів. На цій основі в розділі надається висока оцінка основних перешкод для зростання профспілок.

У другій главі розглядається, як колективні дії профспілок в Європі еволюціонують як за формою, так і за спрямованістю. У ньому наводиться типологія колективних дій та підкреслюється перехід до більш інноваційних стратегій мобілізації, таких як цифрові платформи та кампанії, орієнтовані на громаду, які виходять за межі традиційних тактик, таких як страйки. У розділі також показано, як профспілки все частіше формують мобілізацію навколо ширших суспільних питань, таких як кліматична справедливість, цифровізація, гендерна рівність та глобальна солідарність, узгоджуючи свої зусилля з цінностями членів як працівників, так і громадян. Розділ завершується узагальненим оглядом викликів для ефективних стратегій мобілізації.

У главі III розглядається життєздатність профспілок, що означає силу та актуальність профспілок у мінливому світі праці. Ми зосереджуємося на трьох ключових аспектах життєздатності: внутрішній демократії, освіті та цифровому профспілковому русі, досліджуючи, наскільки профспілки адаптуються, щоб забезпечити інклюзивне прийняття рішень та підтримувати залученість за допомогою сучасних інструментів та стратегій.

У главі IV визначено чотири стратегічні напрямки, в яких профспілки висловили конкретні потреби для просування оновлення профспілок: забезпечення стабільного фінансування для організації, сприяння взаємному навчанню, посилення цифрових та демократичних можливостей, а також реформування нормативно-правової бази для зміцнення прав та представництва профспілок.

В останньому розділі висвітлюються ключові стратегічні пріоритети для зміцнення профспілкової організації, мобілізації та, загалом, профспілкової сили. До них належать розробка чіткої стратегії з додатковими рекомендаціями, що зосереджуються на методах та впровадженні. Загалом, усунення прогалин у даних є ключовою передумовою для більшості наших рекомендацій.

РОЗДІЛ І. ЗБІЛЬШЕННЯ ЧЛЕНСТВА

Ключові повідомлення

- **Дефіцит на ринку праці.** Загалом ринок праці в ЄС залишається стійким, з високим рівнем зайнятості. Однак це відбувається в умовах старіння робочої сили. Скорочення робочої сили в поєднанні з непривабливістю певних секторів продовжує сприяти дефіциту робочої сили.
- **Тиск на заробітну плату.** Незважаючи на високий рівень зайнятості, реальна заробітна плата та купівельна спроможність не встигають за інфляцією.
- **Структурні зміни.** Подвійна трансформація — екологічна та цифрова — має значний вплив на стратегії профспілкової організації. Робочі місця будуть втрачені в секторах, де традиційно висока щільність профспілок та охоплення колективними переговорами, і з'являться в секторах, де ці показники нижчі.
- **Фокус на вербуванні.** Нинішні пріоритети профспілок у вербуванні включають молодь, працівників з нестабільними умовами праці та низьким рівнем

доходу, а також службовців. Профспілки в Центральній та Східній Європі, як правило, зосереджують свої зусилля з організації на традиційних робочих місцях.

- **Недостатність даних.** Лише деякі профспілки використовують системи даних для відстеження тенденцій членства — наприклад, хто вступає до профспілки, чому вони вступають і коли вони можуть вийти з профспілки. Деякі профспілки прийняли стратегії, орієнтовані на цільові послуги, включаючи зниження членських внесків, фінансові стимули та індивідуальні пільги. Багато організацій зосереджують свої стратегії організації навколо колективних переговорів на основі принципу (досягнення угоди), зосереджуючи зусилля в областях, де вже були укладені успішні угоди.
- **Перешкоди для зростання профспілок.** Загалом, до основних перешкод для зростання профспілок належать:

- відсутність детальної інформації про тенденції членства, що ускладнює виявлення щорічних змін та відповідне коригування організаційних стратегій;
- невідповідність між пріоритетами організації та змінами на ринку праці, особливо тими, що зумовлені екологічною та цифровою трансформацією. Така відсутність передбачуваності створює значний ризик виключення нових секторів та моделей зайнятості з профспілкового представництва;
- методи залучення, особливо повідомлення, не завжди знаходять відгук у цільової аудиторії.

Розділ 1. Контекст — нові тенденції на ринку праці та робоча сила майбутнього

Цей розділ починається з огляду результатів діяльності європейської економіки та ринку праці за останні роки. Це дає контекст для тенденцій, що впливають на економічні та ринкові перспективи Європи з точки зору робочої сили. Далі ми розглянемо економічні, політичні та соціальні сили, які можуть змусити профспілки адаптувати свої стратегії оновлення.

Таблиця 1. Огляд тенденцій на ринку праці

	Зростання	Спад
Галузі	• Будівництво – особливо в сфері реконструкції/модернізації та інфраструктури відновлюваної енергетики. • Виробництво, пов'язане з переходом на екологічно чисті технології, – наприклад, вітрові турбіни, електромобілі та енергоефективна побутова техніка. • Інше високотехнологічне виробництво – наприклад, фармацевтика, оборона, аерокосмічна промисловість, біотехнології та	• Викопне паливо • Сільське господарство • Енергоємні галузі, такі як металургія, хімічна промисловість, виробництво цементу та паперу. • Низькотехнологічне виробництво, таке як традиційний автомобільний сектор, переробні галузі, що постачають продукцію для енергоємних галузей, експортно-орієнтовані галузі, такі як металургія та машинобудування.

	напівпровідники. • Високотехнологічні послуги – IT; технології; професійні/технічні послуги; виробництво та трансляція фільмів, відео, телепрограм, звуку; телекомунікації; ігри. • Комунальні послуги – електроенергія, водень, переробка відходів, водопостачання та управління відходами. • Охорона здоров'я та соціальна робота • Освіта	
Професії та види роботи	• Посади в галузі НТІМ, включаючи інженерів та IT-фахівців • Професійні послуги, такі як юристи та бізнес-професіонали. • Медичні та соціальні працівники. • Робота на платформах	• Низькокваліфікована фізична праця, наприклад у виробництві та гірничій промисловості. • Низькокваліфіковані посади у секторі послуг, зокрема в офісному адмініструванні, роздрібній торгівлі та обслуговуванні клієнтів.
Географічні регіони	• Іспанія, Італія та Франція виграють від переходу на зелену економіку. • Великі міські центри по всій Європі отримають вигоду від зростання кількості робочих місць у сфері НТІМ та сфері послуг.	• У Польщі, Румунії та Болгарії відбудеться значне скорочення робочих місць у сфері видобутку викопного палива, а також у виробництві. • Німеччина зіткнеться із значним скороченням робочих місць у низькотехнологічному виробництві. • Сільські/передміські райони, які залежать від викопного палива або виробництва, можуть залишитися позаду.

1.1. Показники ринку праці

Зростання чисельності робочої сили

З 2019 по 2023 рік робоча сила ЄС зростала приблизно на 1 мільйон осіб на рік (DG EMPL 2024). Імміграція є ключовим фактором зростання робочої сили та зайнятості в ЄС. Міграція громадян країн, що не входять до ЄС, до робочої сили ЄС досягла рекордного рівня в 2022 році, а в 2023 році громадяни країн, що не входять

до ЄС, становили 64,1% від загального приросту робочої сили ЄС (DG EMPL 2024). Це означає, що імміграція є ключовим аспектом зростання робочої сили та ВВП на основі зайнятості в Європі.

У перспективі Європа стикається з проблемою старіння населення та скорочення робочої сили. Попри те, що прогнозується, що рівень зайнятості старших працівників зросте з 62,3% у 2022 році до 73,2% до 2070 року, цього буде недостатньо, щоб протидіяти впливу старіння населення Європи, оскільки прогнозується, що робоча сила буде скорочуватися на 0,3% на рік до 2070 року, причому більша частина цього скорочення очікується до 2045 року (DG EMPL 2024).

Рівень зайнятості

Загальна картина в ЄС характеризується стабільним ринком праці, що забезпечує високий рівень зайнятості працівників. У 2024 році рівень зайнятості в ЄС становив 76% (DG EMPL 2024). Це на два процентні пункти нижче за ціль у 78%, встановлену на 2030 рік у рамках Плану дій щодо Європейської опори соціальних прав, але є несподівано стійким показником, зважаючи на значні виклики, з якими доводиться стикатися, зокрема пандемію COVID-19 та енергетичну кризу. Рівень безробіття в ЄС є найнижчим за всю історію, залишаючись на рівні близько 6% з 2022 року, що є близьким до рекордно низького рівня (DG EMPL 2024). Прогнозується, що безробіття залишиться на цьому рівні у 2025 та 2026 роках.

Пропозиція робочої сили та кваліфікація

Прогнозоване скорочення робочої сили в Європі сприятиме постійному дефіциту на ринку праці. Дефіцит робочої сили в Європі є помітним з часів фінансової кризи 2008 року, а пандемія COVID-19 ще більше посилила напруженість на ринку праці, особливо через вихід старших працівників з ринку праці (DG EMPL 2024, OECD 2024). Це проблема як пропозиції робочої сили, так і кваліфікації, оскільки швидкі темпи технологічних змін означають, що кваліфікація старіючої робочої сили стає все більш застарілою, особливо для задоволення потреб у кваліфікації під час цифрової та екологічної трансформації (DG EMPL 2024, OECD 2024).

Дефіцит робочої сили та кваліфікованих кадрів є значним у багатьох секторах, включаючи освіту, охорону здоров'я, догляд, інформаційні технології, будівництво та транспорт (DG EMPL 2024). Дефіцит на ринку праці особливо помітний у секторах, що вимагають високої кваліфікації, таких як фінанси, IT та професійні послуги; тоді як у секторах, які вимагають низької кваліфікації, зростання попиту на робочу силу в 2023 році зменшилося (OECD 2024). Однак у конкретних секторах, які вимагають низької кваліфікації, низька заробітна плата та погані умови праці зробили робочі місця особливо непривабливими, що означає, що дефіцит робочої сили продовжується (OECD 2024). Ця проблема є гострою в таких секторах, як послуги з розміщення та харчування, транспорт і зберігання, будівництво, охорона здоров'я та соціальна допомога (OECP 2024). Дефіцит робочої сили зумовлений не тільки демографічними факторами та невідповідністю кваліфікації, але й, що найважливіше, низькою заробітною платою та поганими умовами праці, що робить робочі місця непривабливими та ускладнює утримання працівників. Як підкреслюють OECP (2024) та (Zwysen 2024), ця проблема є особливо гострою в декількох секторах, які вимагають низької кваліфікації, де умови праці є нестабільними, а заробітна плата залишається низькою. Особливо постраждали такі сектори, як послуги з розміщення та харчування, транспорт і зберігання, будівництво, охорона здоров'я та соціальна

допомога, де постійний дефіцит робочої сили зумовлений не відсутністю працівників, а непривабливістю робочих місць.

Реальна заробітна плата та купівельна спроможність

Незважаючи на високий рівень зайнятості, працівники по всій Європі з середини 2021 року відчувають високу інфляцію, яка в жовтні 2022 року досягла піку в 11,5 % річних (Eurostat 2025). Це було спричинено значним шоком цін на енергоносії після вторгнення Росії в Україну, що також сприяло зростанню цін на продукти харчування, а також вузькими місцями в ланцюгах постачання та відкладеним споживчим попитом після пандемії (DG EMPL 2024). Інфляція цін на енергоносії досягла піку в 44,3% у березні 2022 року, а інфляція цін на продукти харчування – 15,5% через рік, у березні 2023 року (Eurostat 2024). З того часу обидва показники значно знизилися порівняно з піковими рівнями, але інфляція цін на продукти харчування залишається вищою за середній рівень до пандемії, а ціни на енергоносії залишаються нестабільними.

Це мало серйозний вплив на працівників у Європі. Відсоток зайнятих осіб в ЄС, які стикаються з матеріальними та соціальними труднощами, зріс з 7,2% у 2021 році до 8,2% у 2022 році та 9,1% у 2023 році (DG EMPL 2024), а відсоток працівників, які повідомляють про фінансові труднощі, також зріс, стабілізувавшись на високому рівні 13,7% у 2024 році, незважаючи на підвищення заробітної плати (DG EMPL 2024). У період з 2021 по 2024 рік фінансові труднощі зросли у всіх державах-членах ЄС, крім 6, причому найбільше зростання спостерігалося в Естонії, Румунії, Мальті, Угорщині, Греції, Франції та Данії (DG EMPL 2024).

Попри те, що інфляція зараз знижується, загальні економічні перспективи залишаються невизначеними. Зокрема, торговельні війни, спричинені митами США, викликають побоювання щодо рецесії.

У багатьох країнах Європи реальна заробітна плата залишається на тому ж рівні або знижується з часу фінансової кризи 2008 року. Найгірші показники має Велика Британія, де реальна середня заробітна плата з 2008 року знизилася на 2,7% (TUC 2023). Ситуація в Європі є неоднорідною: деякі країни Центральної та Східної Європи демонструють значне зростання реальної заробітної плати, але найбільше зростання спостерігається в країнах, які наближаються до європейських середніх показників з низького рівня, тоді як традиційно сильніші ринки праці демонструють зниження, стагнацію або мінімальне зростання.

Багато урядів намагалися пом'якшити вплив високої інфляції на працівників, наприклад, субсидуючи вартість товарів першої необхідності та підвищуючи мінімальну заробітну плату, а профспілки успішно домоглися підвищення заробітної плати в багатьох секторах, що призвело до щорічного зростання заробітної плати на 2,6% до другого кварталу 2024 року після двох років зниження (DG EMPL 2024). Єврокомісія прогнозує, що реальне зростання заробітної плати продовжиться до 2025 року, а помірне зростання та зниження інфляції сприятимуть поліпшенню рівня життя працівників, попри те, що поліпшення будуть дуже нерівномірними в різних державах-членах (Європейська комісія 2024). Проте, за прогнозами, реальна заробітна плата у 2024 році буде на 1,1% нижчою, ніж до пандемії у 2019 році, що свідчить про значне зниження купівельної спроможності та рівня життя працівників (DG EMPL 2024).

Поряд із стагнацією заробітної плати, частка національного доходу, що виділяється на компенсацію працівникам, як очікується, залишиться нижчою за рівень 2019 року в більшості держав-членів ЄС, тоді як за той самий період прибутки підприємств зросли (DG EMPL 2024). Європейська комісія зазначила, що ця тенденція «викликала питання щодо того, як забезпечити справедливий розподіл

тягаря соціальних викликів, що залишаються, між компаніями та працівниками» (DG EMPL 2024, 59). У 2023 році ЄКП повідомила, що реальні заробітні плати падали, тоді як реальні прибутки зростали в 9 державах-членах, включаючи Німеччину, Францію та Італію, а в ще 10 країнах зростання прибутку було вищим за зростання заробітної плати (ETUC 2023). Це свідчить про те, що багато роботодавців по всій Європі фінансово здатні покрити зростання заробітної плати, але замість цього вирішили максимізувати прибуток і збільшити дивіденди для акціонерів.

Таблиця 2. Частка праці та прибутку у % від національного доходу (DG EMPL 2024)

Частка праці та прибутку у % від національного доходу	2019	2024
Витрати на робочу силу	62	62,5
Прибуток підприємств	45,5	46,2

1.2. Тенденції, які впливають на ринок праці

Подвійна трансформація

Вставка 1. Наслідки подвійного переходу для оновлення профспілок

- **Очікується, що робочі місця будуть скорочені в багатьох секторах, де профспілки традиційно мали сильні позиції, зокрема в галузях, пов'язаних з викопним паливом, енергоємних галузях та низькотехнологічному виробництві (наприклад, автомобілебудуванні та машинобудуванні).** Такі країни, як Польща, Румунія та Болгарія, мають великі галузі, які базуються на викопному паливі, в яких рівень профспілкової організації та колективних переговорів вищий, ніж в інших секторах економіки; тому значне скорочення зайнятості в цих секторах може також призвести до значного зниження впливу профспілок (Zwysen 2024).
- **Цифровий перехід створює ризик того, що низькокваліфіковані працівники залишаться позаду.** Більш кваліфіковані, мобільні працівники можуть легше адаптуватися і користуватися перевагами переходу, але працівники в галузях, що занепадають, які проживають у сільських/промислових регіонах і не мають необхідних навичок/доступу до можливостей підвищення кваліфікації, стикаються з дедалі більш нестабільними умовами праці, включаючи перехід до більш нестабільних секторів, таких як робота на платформах, і навіть виключення з ринку праці (Bednorz 2022). Поляризація ринку праці створює виклики для профспілок, оскільки серед їхніх членів часто переважають низькокваліфіковані працівники.
- **Очікується зростання кількості робочих місць у секторах, пов'язаних із зеленим переходом, зокрема у будівництві та зеленій енергетиці, виробництві та послугах, але багато з цих секторів, як правило, мають нижчий рівень профспілкової щільності та охоплення колективними переговорами** (IndustriALL Europe 2023). Багато з цих зростаючих секторів становлять виклики для профспілкової організації. Наприклад, нове виробництво, як правило, розміщується на менших робочих майданчиках і частіше виходить за межі чинних угод (IndustriALL Europe 2023). Крім того, очікується бум у будівельній галузі, але вона вже давно залежить від дешевої, низькокваліфікованої робочої сили, яка працює в нестабільних умовах через багаторівневу систему субпідряду (Mella and Werna 2023). Профспілки в Європі вже розробляють стратегії для подолання цих бар'єрів, і успіх у цій справі буде ключовим для підтримки оновлення профспілок.

- **Сектори високотехнологічних послуг швидко зростають, але становлять виклик для профспілок.** Загальний перехід європейської економіки від промисловості до сфери послуг значно сприяв зниженню щільності профспілок, але ці проблеми можуть ускладнитися в секторах високотехнологічних послуг, таких як IT, телекомунікації та сектори, пов'язані з НТІМ. Працівники цих секторів, як правило, мають вищу кваліфікацію, вважають себе «білими комірцями», працюють децентралізовано (наприклад, дистанційно/у змішаному форматі) та працюють в антипрофспілковій корпоративній культурі.
- **Очікується зростання зайнятості в деяких секторах, які традиційно є сильними для профспілок, зокрема в секторах охорони здоров'я, соціального забезпечення та освіти.** Прогнозується зростання кількості робочих місць через збільшення попиту на ці послуги, зокрема через старіння населення Європи та високі вимоги до кваліфікації в умовах подвійної трансформації. Однак, незважаючи на зростання попиту, робочі місця та умови праці в цих секторах і надалі будуть зазнавати значного впливу домінування консервативної фіскальної політики, включаючи жорстку економію та приватизацію державних послуг, що шкодить профспілковій щільності та охопленню колективними договорами. Тому збереження сили профспілок у секторах державних послуг при боротьбі з жорсткою економією та погіршенням умов праці є ще однією важливою засадою оновлення профспілок.

А. Зелений перехід

В рамках Європейської зеленої угоди (ЄЗУ), прийнятої в 2019 році, ЄС зобов'язався перетворити Європу на перший кліматично нейтральний континент, досягнувши нульових викидів парникових газів до 2050 року. Це є внеском ЄС у досягнення цілей, визначених у Паризькій угоді 2015 року. ЄС прийняв низку політик для виконання своїх зобов'язань, включаючи пакет політик під назвою «Курс на 55», який має на меті забезпечити досягнення ЄС проміжної цілі щодо скорочення викидів на 55% до 2030 року (Eurofound 2023).

Прогнозується, що в усьому ЄС політика зеленого переходу забезпечить помірне зростання зайнятості приблизно на 0,5% до 2030 року (Eurofound 2019, Eurofound 2023). Очікується, що зелений перехід створить робочі місця в деяких секторах, одночасно знищивши їх в інших, а вплив на зайнятість буде неоднаковим у різних регіонах і територіях Європи (Eurofound 2023).

Таблиця 3. Підсумок впливу зеленого переходу на зайнятість

Зелений перехід – підсумок впливу на зайнятість	Прогнозоване зростання зайнятості	Прогнозоване скорочення зайнятості	Коментар
Країни/регіони	Регіони, які мають сонячну/вітрову енергію, потужну інфраструктуру для сталого енергопостачання та/або виробничі потужності для відновлюваної енергії, зокрема: • Південна Європа		Найбільше зростання спостерігатиметься в Іспанії, Італії та Франції, тоді як Болгарія, Румунія та Польща зазнають найбільшого чистого скорочення зайнятості, оскільки

	• Іспанія • Італія • Франція • Німеччина (позитивний результат, незважаючи на значні втрати в деяких галузях промисловості).		позитивні наслідки не зможуть компенсувати втрати робочих місць, пов'язані з викопним паливом. У межах країн регіони, які зазнають негативного впливу, відчують найбільший абсолютний вплив на зайнятість, тоді як позитивні наслідки будуть більш розпорошені між країнами/регіонами.
Сектори	Будівництво • Комунальні послуги – електропостачання, переробка відходів, водопостачання та управління відходами. • Виробничі сектори, безпосередньо пов'язані з відновлюваною енергією / ланцюгами постачання екологічних продуктів. • Ринкові та неринкові послуги (адміністративні, професійні, IT).	• Гірничодобувна промисловість та викопне паливо • Сільське господарство • Енергоємна промисловість • Інші вуглецевоємні та експортно-орієнтовані галузі, включаючи виробництво автомобілів.	Вплив є переважно позитивним у будівництві та сфері послуг, а переважно негативним у гірничодобувній та видобувній промисловості та сільському господарстві. Вплив на зайнятість у виробництві значно різниться залежно від підсектору – позитивний вплив спостерігається у галузях, пов'язаних із зеленим переходом, а негативний – у тих, що поступово виходять з обігу або стикаються з високими витратами, пов'язаними з переходом.

Вплив на зайнятість – країни

Очікується, що вплив на зайнятість буде в цілому негативним у країнах з високим рівнем зайнятості у вуглецевоємних галузях та галузях, які використовують викопне паливо, і в цілому позитивним у країнах, які виробляють обладнання, матеріали та послуги, необхідні для переходу до зеленої економіки (Eurofound 2023).

Найбільш негативний вплив на зайнятість очікується в деяких частинах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі, Румунії та Болгарії, де велика кількість працівників зайнята у видобувній промисловості. У цих країнах вигоди від інвестицій у зелений перехід не компенсують втрату робочих місць у галузях, пов'язаних з викопним паливом.

З іншого боку, в деяких регіонах Південної та Західної Європи, зокрема в Іспанії, Італії та Франції, очікується значний позитивний вплив на зайнятість завдяки природним ресурсам сонця та вітру, існуючій інфраструктурі сталого енергопостачання та виробничим можливостям (Eurofound 2023).

Негативний вплив на зайнятість буде зосереджений у конкретних регіонах країн, де розташовані вуглецевоємні галузі та галузі, пов'язані з викопним паливом, і саме ці регіони зазнають найбільшого падіння абсолютної зайнятості, тоді як позитивний вплив на зайнятість буде більш розповсюдженим у різних регіонах (Eurofound 2023).

Вплив на зайнятість – сектори

Загальна тенденція в ЄС, як очікується, буде полягати у втраті робочих місць у гірничодобувній та видобувній промисловості, сільському господарстві та енергоємних галузях, а також у зростанні секторів зеленої енергетики та пов'язаних з ними галузей виробництва та послуг (Eurofound 2023). Цей перехід вже відбувається: кількість працівників у секторах з високим рівнем забруднення зменшилася з 9,4% (1,8 млн працівників) робочої сили ЄС у 2008 році до 7,1% (1,4 млн працівників) до 2022 року (Zwysen 2024). Загалом ці галузеві переходи сприятимуть подальшому переходу до орієнтованої на послуги економіки в Європі, зокрема через занепад сільського господарства (CEDEFOP 2023).

Очікується, що найбільше зростання зайнятості відбудеться у будівництві, де пакет політик «Курс на 55» матиме 2,1% позитивний вплив на зайнятість у секторі, що означатиме 312 тисяч додаткових робочих місць у будівництві до 2030 року (Eurofound 2023). Ці робочі місця створюються завдяки будівництву в секторі енергетики та енергопостачання, а також реконструкції та реновації будівель (Eurofound 2023).

Очікується, що в секторі енергетики, гірничодобувної промисловості та видобутку корисних копалин відбудеться істотне скорочення зайнятості, причому політика «Курс на 55» призведе до чистого скорочення на 2,8%, або 60 тисяч робочих місць. Це включає скорочення 151 тисяч робочих місць у підсекторі викопного палива, причому особливо велике скорочення відбудеться в Польщі (-75 тисяч), Німеччині (-18 тисяч), Румунії (-15 тисяч), Болгарії (-8 тисяч) та Чехії (-6 тисяч), більша частина якого, як очікується, відбудеться до 2030 року (Eurofound 2023). Частково компенсуючи ці втрати, очікується чисте збільшення на 91 тисяч робочих місць у підсекторі електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря, що буде зумовлено відновлюваною енергією (сонячною та вітровою), збільшенням попиту на електроенергію, водень та електронне паливо (Eurofound 2023). Також можливе зростання у видобутку металевої руди, особливо металів та рідкісних земних матеріалів, які мають вирішальне значення для технологій зеленого переходу (CEDEFOP 2023).

У енергоємних галузях (металургія, хімічна промисловість, виробництво цементу, паперу тощо) прогнозується невелике чисте скорочення робочих місць на

0,2%, що становить 9 тисяч робочих місць. В інших галузях очікується чисте скорочення на 0,4%, що становить 108 тисяч робочих місць (Eurofound 2023). Зокрема, вуглецевоємні та орієнтовані на експорт галузі виробництва постраждають від підвищення цін на енергоносії та капіталомісткості спроб декарбонізації виробничих процесів, що призведе до зниження конкурентоспроможності та скорочення експорту. Однак очікується, що частина цих втрат буде компенсована політикою механізму коригування вуглецевих кордонів (CBAM), яка допоможе захистити конкурентоспроможність промисловості ЄС шляхом підвищення цін на продукти, імпортовані з-поза меж ЄС, пропорційно до їх вуглецевої інтенсивності (Eurofound 2023). У категорії інших галузей очікується значне скорочення робочих місць у галузях переробки, які залежать від продуктів, захищених механізмом коригування вуглецевих кордонів, та у виробництві транспортних засобів. Натомість в інших підсекторах очікується значне зростання зайнятості, зокрема у виробництві обладнання для відновлюваної енергетики, такого як вітрові турбіни (+80 тисяч), енергоефективної побутової техніки (+180 тисяч) та електромобілів (+60 тисяч) (Eurofound 2023).

За прогнозами, зайнятість у сільському господарстві скоротиться на 1,3%, що становить приблизно 100 тисяч робочих місць, через розширення секторальної системи торгівлі викидами (СТВ) (Eurofound 2023).

Очікується, що сектор послуг отримає вигоду від позитивного попиту, створеного інвестиціями в зелений перехід. Прогнозується, що ринкові послуги зростуть на 0,2% (+146 тисяч робочих місць), а неринкові послуги – на 0,1% (+38 тисяч робочих місць) (Eurofound 2023).

Вплив на якість робочих місць

Робочі місця в зелених професіях – робочі місця в зелених галузях або ті, що надають товари та послуги для зелених галузей – характеризуються вищими зарплатами та меншою кількістю тимчасових контрактів, ніж інші професії (OECD 2024b). У розвинених економіках зарплата в зелених секторах, за оцінками, на 7-12% вища (IMF 2024). Однак ці переваги зосереджені в висококваліфікованих посадах (OECP 2024b). Натомість низькокваліфіковані робочі місця в екологічних галузях характеризуються нижчою заробітною платою та меншою стабільністю, ніж інші низькокваліфіковані робочі місця, що робить перехід до цих галузей менш привабливим для працівників (OECP 2024b).

Ці дані свідчать про те, що побоювання профспілок щодо того, що перехід від секторів з високим рівнем викидів до зелених секторів є також переходом від більш профспілкових до менш профспілкових робочих місць, є обґрунтованими (OECP 2024b). Дослідження в ЄС показують, що щільність профспілок і охоплення колективними переговорами значно вищі в галузях з високим рівнем викидів, ніж в інших, що свідчить про те, що без узгоджених дій охоплення колективними переговорами в цілому скоротиться у міру занепаду галузей з високим рівнем викидів (Zwysen 2024).

Б. Цифровий перехід

Швидка цифровізація європейської економіки вже знаходиться на досить просунутій стадії і продовжуватиме впливати на зміни в зайнятості та характері робочих місць у всіх секторах.

Вплив на зайнятість

Ранні прогнози щодо впливу автоматизації – заміни людських завдань машинами – зараз видаються надто перебільшеними. Автоматизація конкретних завдань і процесів є більш поширеною, ніж автоматизація цілих робочих місць, а все більш широке використання технологій змінює характер робочих місць, а не усуває їх необхідність (Eurofound 2021). Тим не менш, цифровізація є постійною і, можливо, прискореною зміною у структурі робочих місць та видів діяльності в європейській економіці, що має глибокі наслідки для працівників (McKinsey 2020).

Найбільше від цифрової трансформації постраждають низькокваліфіковані професії з високим рівнем рутинних завдань (Eurofound 2021). Зокрема, очікується, що найбільше скорочення зайнятості відбудеться у сфері низько- та середньокваліфікованої фізичної праці у виробничому секторі (CEDEFOP 2023), а також у сфері офісної підтримки та обслуговування клієнтів у секторі послуг (McKinsey 2020). Зазвичай це низькокваліфіковані та низькооплачувані робочі місця, які займають працівники без вищої освіти (McKinsey 2020).

Очікується, що цифровий перехід також сприятиме створенню нових робочих місць. Політична програма Європейської комісії «Цифрове десятиліття» встановила амбітні цілі на 2030 рік, зокрема 20 мільйонів фахівців з ІКТ та 75 % компаній ЄС, що використовують хмарні технології/штучний інтелект/великі дані, що, як очікується, значно збільшить зайнятість у професіях, що вимагають високого рівня цифрових навичок (CEDEFOP 2023). Зростання зайнятості вже спостерігається у високотехнологічному виробництві, зокрема фармацевтиці, комп'ютерах та електроніці, машинах та обладнанні, автомобілях та інших видах транспорту, а також у високотехнологічних послугах, таких як виробництво фільмів, відео, телебачення та звуку, телерадіомовлення, телекомунікації, комп'ютерне програмування, інформаційні послуги та наукові дослідження. Загалом зайнятість у цих високотехнологічних секторах зросла з 7,5% від загальної зайнятості в ЄС у 2009 році до 8,3% у 2022 році і, за прогнозами, до 2030 року досягне 9% (CEDEFOP 2023).

Зростання кількості високотехнологічних робочих місць сприяє довгостроковим змінам на європейському ринку праці, який відходить від сільського господарства та виробництва і переходить до економіки, заснованої на послугах (McKinsey 2020). Попри те, що виробництво є і, як очікується, залишиться ключовим сектором для високотехнологічних професій і зробить вирішальний внесок у Європейський зелений курс, зайнятість у високотехнологічних послугах, за прогнозами, зростатиме швидше, ніж у виробництві, яке, як очікується, до 2030 року стагнуватиме на рівні близько 5% зайнятості в ЄС (CEDEFOP 2023). Зайнятість в Європі зміщується в бік секторів, що вимагають високого рівня знань, таких як охорона здоров'я та соціальна робота; професійні, наукові та технічні послуги; освіта. За прогнозами McKinsey, до 2030 року ці три сектори разом становитимуть 70% зростання зайнятості в Європі (McKinsey 2020), поряд з меншим зростанням у секторі ІКТ та мистецтві, розвагах і відпочинку. Прогнозоване зростання в галузі охорони здоров'я та соціальної роботи тісно пов'язане зі старінням населення, причому охорона здоров'я становить все більшу частку державних витрат у багатьох країнах, а освіта пов'язана, зокрема, з потребою в підвищенні кваліфікації.

Ці нові високотехнологічні робочі місця, як правило, вимагають більш високої кваліфікації, і очікується значне зростання в професійних та технічних професіях, таких як наука, технологія, інженерія та математика (НТІМ), а також у бізнесі та юридичній сфері, що різко контрастує з середньо- та низькокваліфікованими робочими місцями, які витісняються, зокрема, у виробничому секторі (McKinsey 2020). Виробничі сектори, які в даний час вважаються «низькотехнологічними», такі як харчова, напоїв та тютюнова промисловість, металургія, деревообробка та паперова промисловість, з часом, ймовірно, стануть більш високотехнологічними, а профіль робочої сили – більш кваліфікованим (CEDEFOP 2023).

Порівняння профілю кваліфікації робочих місць, що витісняються або змінюються, з високотехнологічними робочими місцями, що створюються, викликає занепокоєння щодо посилення поляризації ринку праці, оскільки працівники з низькою кваліфікацією втрачають робочі місця та кращі зарплати на новому ринку праці, що створює ризик посилення нерівності та соціальних напружень (McKinsey 2020). CEDEFOP (2023) припускає, що тенденція до поляризації робочих місць перейде в загальне підвищення кваліфікації робочих місць, при цьому кількість робочої сили буде зменшуватися (через старіння населення), але її кваліфікація буде зростати, відповідаючи профілю кваліфікації майбутньої висококваліфікованої зеленої економіки. Проте досвід перехідного періоду в профспілковому русі свідчить про високий ризик того, що працівники, в тому числі в секторах з високим рівнем профспілкової організації, залишаться позаду в процесі подвійного переходу. Це особливо актуально для працівників виробничої сфери в низькотехнологічних галузях та галузях, пов'язаних з викопним паливом, зокрема тих, що зосереджені в деяких регіонах Східної та Центральної Європи, особливо з огляду на те, що майбутнє зростання зайнятості, як очікується, буде зосереджене в існуючих мегаполісах та міських центрах (McKinsey 2020).

Іншим важливим аспектом цифрового переходу є зростання платформної економіки. У 2021 році, за оцінками, 1-2% європейської робочої сили займалися платформною роботою як основною роботою, а ще 10% займалися нею час від часу (Eurofound 2021). ЄК оцінила, що у 2021 році в платформній економіці працювало 28 мільйонів людей (для порівняння, у виробництві працювало 31,7 мільйона), і прогнозувала, що до 2025 року ця цифра швидко зросте до 43 мільйонів (SASE 2023). Цей зростаючий сегмент працівників є важливою тенденцією у сфері зайнятості в Європі. Найпоширенішим видом роботи на платформах є робота на місці, визначена платформою і рутинна за своєю природою, така як виклик автомобілів і доставка їжі. За нею йде робота на місці, визначена клієнтом, яка вимагає середньої кваліфікації, така як побутові послуги, садівництво та технічне обслуговування (Eurofound 2021). Мігранти з-поза меж ЄС особливо переважають у платформі, особливо у сфері транспорту та доставки (ETUI 2022).

Вплив на якість роботи

Вплив цифровізації на якість робочих місць до кінця не з'ясований. Робочі місця, пов'язані з високою цифровою інтенсивністю, мають приблизно на 18% вищу заробітну плату порівняно з іншими робочими місцями (DG EMPL 2024), але це може бути пов'язано з більш кваліфікованим профілем багатьох високотехнологічних робочих місць.

Загалом, є підстави вважати, що автоматизація та цифровізація сприяють фрагментації робочих місць на окремі завдання, скорочуючи робочий час до коротких, нерегулярних одиниць, що сприяє гнучкості та нестабільності зайнятості за рахунок безпеки робочих місць працівників (Eurofound 2021). Цей особливо характерний для платформної економіки, але також спостерігається в інших видах роботи, що вимагають низької кваліфікації, таких як виробництво.

Деякі цифрові інструменти пов'язані з підвищенням автономії працівників, але водночас вони можуть тиснути на працівників, змушуючи їх бути постійно доступними, стираючи межі між роботою та приватним життям, а також посилюючи нагляд та контроль роботодавців за працівниками (Piasna and Theodoropoulou 2024).

Особливо платформна робота тісно пов'язана з неправильною класифікацією статусу зайнятості працівників, оскільки багатьох працівників помилково вважають самозайнятими, незважаючи на те, що їхня робота безпосередньо пов'язана з

платформою. Єврокомісія оцінює, що ця помилкова самозайнятість стосується 5,5 мільйона працівників (SASE 2023).

Геоекономічна фрагментація

Уряди застосовують різні стратегії жорсткої фіскальної політики, але ці реформи добре відомі профспілкам і становлять загрозу для працюючих людей. Заходи, запропоновані, зокрема, ОЕСР, включають підвищення пенсійного віку, скорочення бюджетів на соціальне забезпечення для поліпшення «цільового спрямування», коригування лікарняних та допомог по інвалідності для заохочення до праці, реформи системи охорони здоров'я та розширення податкової бази з метою більшого акценту на непрямому, а не прямому оподаткуванні (ОЕСР 2024). Також слід очікувати, що багато національних урядів будуть впроваджувати заходи жорсткої економії, включаючи скорочення та приватизацію державних послуг, щоб досягти своїх фіскальних цілей.

За оцінками ЄКП, для досягнення цілей ЄС протягом наступних 4-7 років буде потрібно скоротити бюджет на понад 100 млрд євро (ETUC 2024), що, як очікується, призведе до скорочення робочих місць, зокрема в державному управлінні, охороні здоров'я, соціальній допомозі та освіті.

Скептицизм щодо лібералізації та глобалізації економіки зріс за останні два десятиліття, підсилений світовою фінансовою кризою 2008 року та слабким відновленням, що послідувало за нею (Attinasi et al. 2024). Зростаюча ворожість до мобільності робочої сили та імміграції є як симптомом, так і причиною правового, популістського зсуву в політиці в Європі та в усьому світі, включаючи значні здобутки ультраправих сил. У семи країнах ЄС у складі уряду є ультраправі партії – Хорватія, Чехія, Фінляндія, Угорщина, Італія, Нідерланди та Словаччина – а в багатьох інших країнах спостерігається зростання підтримки ультраправих партій, зокрема у Франції, Австрії, Швеції, Польщі, Бельгії, Латвії, Естонії та Великій Британії (POLITICO 2024). Зростання політичної сили ультраправих партій становить значну загрозу для цінностей профспілок, включаючи демократію, плюралізм і солідарність, а також для прав профспілок, оскільки ультраправі партії часто підтримують політику, яка підриває організацію профспілок, переговори та право на страйк і протести.

У цьому мінливому політичному та економічному ландшафті ЄКП також висловила серйозну стурбованість щодо програми дерегуляції ЄС, попередивши, що вона становить серйозну загрозу для прав працівників, якості робочих місць та демократичної підзвітності. Попри те, що дерегуляція часто подається Європейською Комісією як засіб для скорочення бюрократії та підвищення конкурентоспроможності, ЄКП наголошує, що на практиці вона часто призводить до послаблення необхідних заходів захисту в галузі охорони здоров'я та безпеки, справедливої оплати праці, робочого часу, рівності та колективних переговорів. Ця тенденція може посилити дефіцит робочої сили в таких секторах, як охорона здоров'я та догляд, транспорт, будівництво та готельний бізнес, де низька заробітна плата та погані умови праці вже роблять роботу непривабливою. Дерегуляція також підриває корпоративну відповідальність у таких сферах, як сталий розвиток та належна ретельність, загрожуючи не тільки правам працівників, але й кліматичним та соціальним цілям Європи. Замість дерегуляції ЄКП закликає до переходу до кращого дотримання існуючих стандартів, посилення захисту працівників та включення соціального діалогу в процес формування політики, аргументуючи це тим, що високі стандарти праці є не перешкодою, а основою конкурентоспроможності та стійкості Європи.

Водночас зростає геополітична напруженість, зокрема у зв’язку з вторгненням Росії в Україну, геноцидом ізраїльтян у Газі та посиленням торговельної війни між США та Китаєм. Невизначеність у внутрішній та торговельній політиці наразі є дуже

високою, оскільки неможливо передбачити, як розвиватимуться геополітичні зміни та як на них відреагують політики (European Central Bank 2025). Головні економісти відзначають зростаючий вплив політичних та геополітичних факторів на економічні прогнози та прогнози щодо ринку праці (World Economic Forum 2025). З огляду на ці застереження, серед потенційних наслідків геоекономічної фрагментації для ринку праці можна назвати значну фрагментацію торгівлі товарами, що матиме побічні ефекти для виробництва. Країни, сектори яких в значній мірі залежать від американських мит, зокрема Німеччина та Італія, можуть найбільше постраждати від цих скорочень.

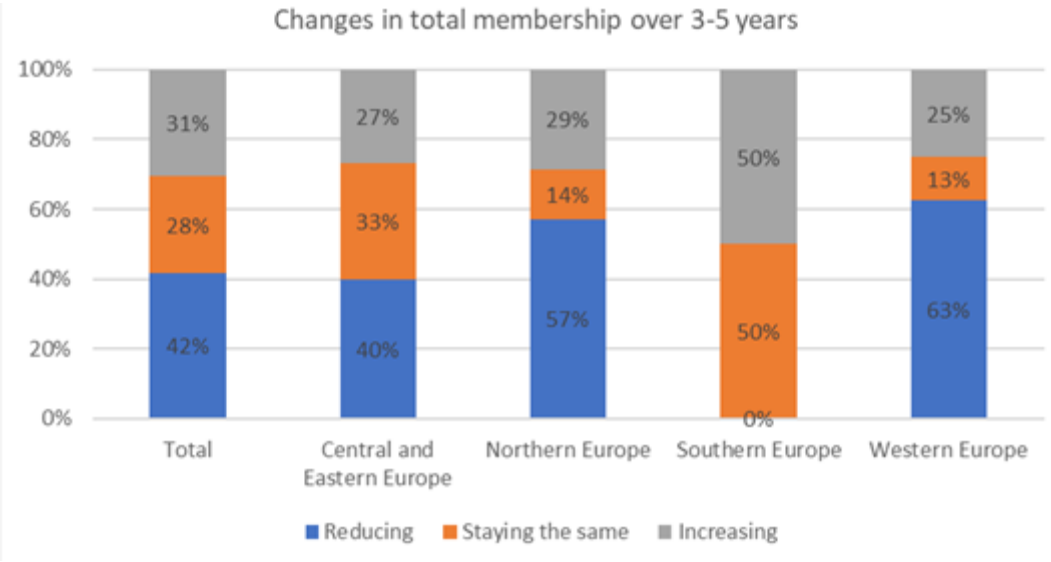
Важливо, що бар'єри для мобільності робочої сили зростають через екстремальну антиімміграційну політику. Це може посилити критичний дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в секторах, які покладаються на менш кваліфіковану робочу силу-мігрантів, таких як будівництво та охорона здоров'я.

Розділ 2. Тенденції у членстві та щільності профспілок

Дані про членство, надані конфедераціями, яка входять до ЄКП, для проведення опитування, містили значні прогалини. Проте надані дані дають уявлення про тенденції у кількості членів профспілок та щільності профспілкового руху в Європі.

Як і очікувалося, дані показали, що загальна кількість членів профспілок в Європі зменшується. Однак 58% конфедерацій, які відповіли на опитування, повідомили, що кількість їхніх членів або збільшується, або залишається приблизно на тому ж рівні, але цього недостатньо, щоб компенсувати набагато більші втрати членів, яких зазнали решта 42% конфедерацій. Більшість конфедерацій у Північній та Західній Європі повідомили про зменшення кількості членів, тоді як більшість конфедерацій у Південній, Центральній та Східній Європі повідомили про стабільність або навіть збільшення кількості членів, що свідчить про те, що зменшення кількості членів зумовлене значними втратами в традиційних оплотах профспілок у Західній та Північній Європі.

Діаграма 1. Зміни у складі профспілкового членства за останні 5 років



Дані про членство, надані в рамках опитування, свідчать про те, що тенденції в рівні профспілкової щільності в Європі є дуже різними. У деяких країнах конфедерації, які входять до ЄКП, збільшили національну профспілкову щільність за рахунок збільшення кількості членів, навіть у тих випадках, коли працездатне

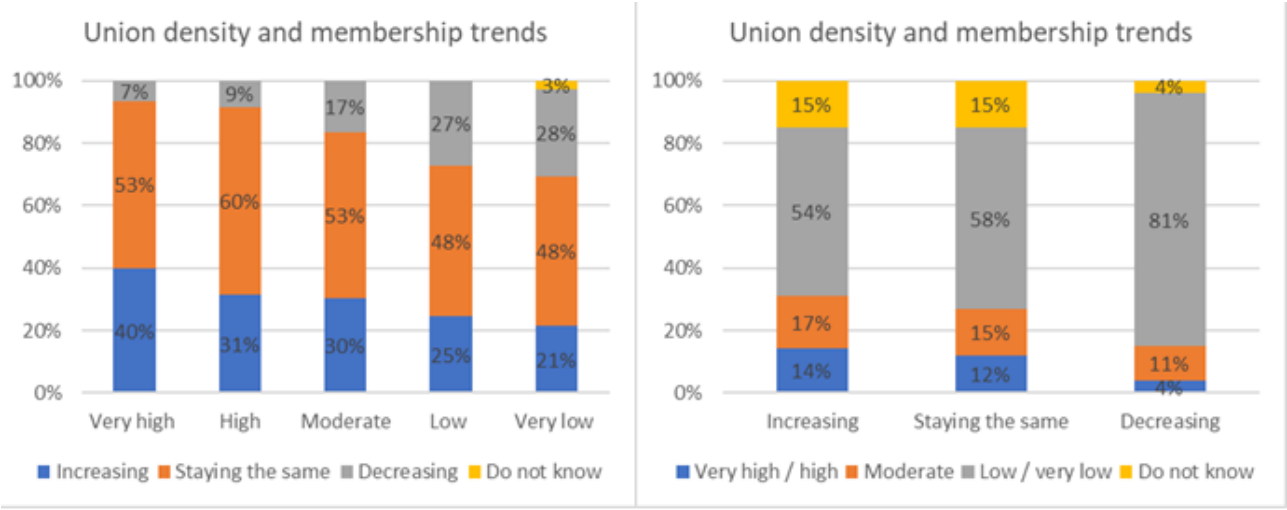
населення скорочується. У всіх субрегіонах є приклади конфедерацій, які повідомляють про збільшення кількості членів за останні 5 років, що є джерелом передового досвіду та натхнення для оновлення профспілок.

На противагу цьому, дані опитування також показують приклади конфедерацій, які зазнали різкого зниження членства. Багато з них знаходяться в країнах, де населення працездатного віку є стабільним або помірно зростає, що свідчить про зниження національної щільності профспілок. Важливо зазначити, що збільшення абсолютної кількості членів профспілок не завжди є достатнім для підвищення щільності профспілок. Дані опитування показують деякі ситуації, коли членство в профспілках зростало, але повільніше, ніж населення працездатного віку, що свідчить про збільшення членства, але зниження щільності профспілок на ринку праці.

Галузі з найвищою присутністю профспілок	**Галузі з найнижчою присутністю профспілок**
1. Державне управління	1. Нерухомість
2. Інші послуги	2. Водопостачання, водовідведення та утилізація відходів
3. Транспорт	3. Гірничодобувна промисловість та видобуток корисних копалин
4. Виробництво	4. Фінанси та страхування
5. Охорона здоров'я та соціальна робота	5. Готельні та ресторанні послуги

На галузевому рівні дані опитування свідчать, що, як і слід було очікувати, присутність профспілок – тобто секторів, в яких федерації мають членів – є найвищою в тих сферах, де профспілки традиційно були найсильнішими, включаючи сектори з великою кількістю працівників державного сектору (державне управління, охорона здоров'я та соціальна робота, транспорт та освіта) та у виробництві. Присутність також більш широко у деяких основних секторах послуг, включаючи мистецтво та розваги, а також інформаційні та комунікаційні сектори. Однак навіть у цих секторах лише кілька конфедерацій повідомляють про високу або дуже високу щільність профспілок.

Графік 2. Тенденції у профспілковому членстві та щільності



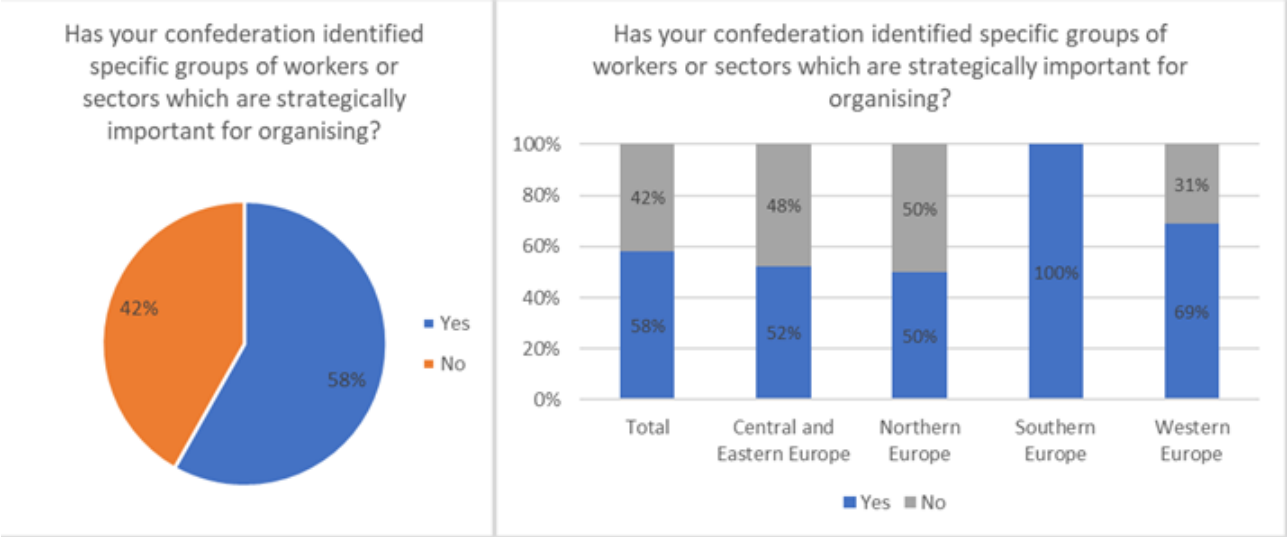
Загалом, попри те, що лише в дуже небагатьох секторах було повідомлено про дуже високий або високий рівень профспілкової щільності, дані опитування свідчать

про те, що профспілки, швидше за все, збільшують членство в цих секторах. І навпаки, дані свідчать про те, що профспілки мають більше труднощів із збільшенням членства в секторах, де щільність є низькою. Це загальна тенденція, а не універсальне правило, і деякі профспілки демонструють значні успіхи в організації працівників у секторах із низькою щільністю.

Розділ 3. Стратегічні цілі залучення до профспілок – пріоритети, сектори та обґрунтування

Цей розділ ґрунтується на опитуванні членських організацій ЄКП та дев'яти якісних інтерв'ю з профспілками (6 національних профспілкових конфедерацій та 3 європейські профспілкові федерації) з метою вивчення того, чи профспілки стратегічно орієнтуються на конкретні сектори, професійні групи або категорії працівників у своїх зусиллях з набору членів, а також обґрунтування таких виборів.

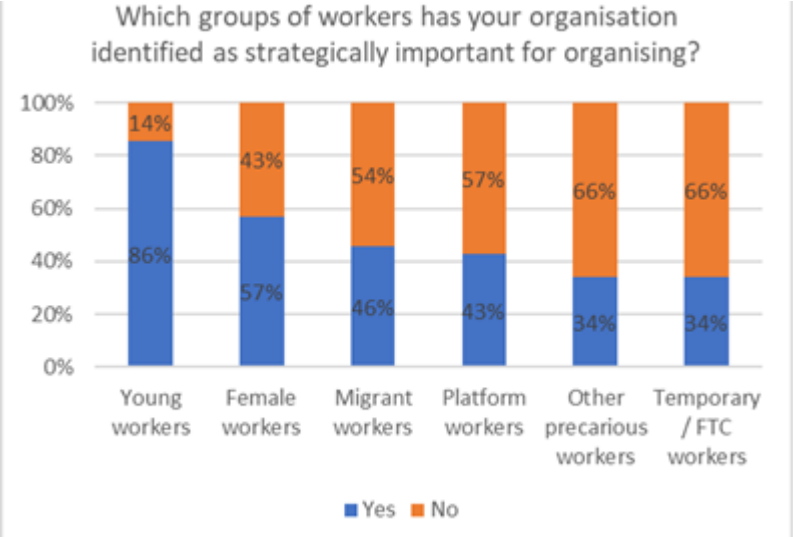
Діаграма 3. Відсоток конфедерацій, які встановили цілі щодо організації



Опитування показало, що невелика більшість конфедерацій (58%) визначили конкретні категорії працівників або сектори, які мають стратегічне значення для організації, а 23 конфедерації (42%) не мають чітко визначених цілей організації. Це свідчить про те, що багато профспілок мають можливість зосередитися на визначенні своїх стратегічних цілей організації. Усі опитані профспілки повідомили, що мають визначену стратегію набору членів, попри те, що пріоритети в різних країнах Європи різняться.

Серед конфедерацій, які визначили цілі щодо організації, наймолодші працівники є групою, якій надається найвищий пріоритет (86%), за ними йдуть жінки-працівниці (57%), працівники-мігранти (46%) та працівники платформ (43%). Якщо розглядати вибірку в цілому, тобто включаючи тих, хто не визначив організаційні цілі, молоді працівники є єдиною групою, якій більшість конфедерацій у вибірці надають пріоритет (55%).

Діаграма 4. Головні пріоритетні цілі в організації



Таблиця 4. Огляд пріоритетів профспілок щодо набору нових членів

Профспілка	Країна/регіон	Пріоритет набору членів	Тематична група
MASZSZ	Угорщина	Організація на рівні робочого місця; нарощування потенціалу за допомогою проекту, що фінансується ЄС; навчання та наставництво для організаторів	Організація на робочому місці
ACV-CSC	Бельгія	Орієнтація на молодь, працівників з нестабільними умовами праці, фрілансерів, студентів, працівників малих і середніх підприємств; концепція «єдиної робочої сили»	Молодь; незахищені працівники; стратегія для малих і середніх підприємств
YS	Норвегія	Працівники приватного сектору з низьким рівнем доходу; науковці та працівники, які не є членами профспілок, на робочих місцях, де діють профспілки	Працівники з низьким рівнем доходу; міжгалузева стратегія
UIL	Італія	Орієнтація на молодь та студентів; загальна орієнтація на активне населення, включаючи пенсіонерів	Молодь; незахищені працівники
ELA	Іспанія	Найм через колективні переговори на всіх рівня	Колективні переговори; незахищені працівники
TCO	Швеція	Офісні працівники; великі інвестиції в найм та утримання персоналу; професійний відділ найму персоналу	Білі комірці
ЄФПГО	Європа	Фокус на Центральній та Східній Європі; навчання	Організація на робочому місці;

		членських організацій розробці стратегій; професійний підбір персоналу в Західній Європі	ЦСЄ; цифрова інфраструктура
ЄФТ	Європа	Фокус на Центральній та Східній Європі; молоді працівники в логістиці; навчання мігрантів-працівників навичкам організаторів; лідери в транспортній галузі	Молодь; мігранти; ЦСЄ
ЮНІ Європа	Європа	Картування секторів; організація в існуючих профспілкових робочих місцях; укладення договорів із зовнішніми рекрутерами	Організація на робочому місці

3.1. Традиційні робочі місця

Цей пріоритет залучення стосується організації на робочому місці, особливо в секторах, що характеризуються традиційними, прямими трудовими відносинами, без акценту на конкретних професіях або демографічних групах працівників. Такий підхід часто практикується профспілками Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), які усвідомлюють обмеженість своїх ресурсів. Вони зосереджуються на зміцненні своєї присутності в секторах, де традиційні форми зайнятості залишаються переважаючими, таких як транспорт, торгівля, поштові послуги, хімічна промисловість та місцеве державне управління. Це сектори з відносно вищим потенціалом успіху в наборі персоналу — так звані «легкодоступні плоди», які максимізують віддачу від інвестицій в організацію, зосереджуючись на реалістичних здобутках перед розширенням у більш фрагментовані або нестабільні сфери ринку праці.

3.2. Молодь

Багато профспілок по всій Європі, з якими було проведено інтерв'ю, стикаються з демографічною «бомбою уповільненої дії»: постійне старіння членської бази в поєднанні з недостатнім оновленням за рахунок молодих поколінь. Як результат, набір молодих працівників став центральним стратегічним пріоритетом: 55% всіх конфедерацій (і 86% тих, які визначили цілі організації) визнають молодих працівників головним пріоритетом організації. Причина цього очевидна: без постійного припливу молодих членів профспілки ризикують зазнати значного підриву своєї легітимності та фінансової стійкості в середньостроковій перспективі. Однак підхід до залучення молоді варіюється залежно від географічного положення, що відображає відмінності в організаційних можливостях, секторальному складі та динаміці ринку праці.

Профспілки все більше усвідомлюють, що їхнє майбутнє залежить від того, наскільки вони стануть актуальними для нових поколінь працівників. У багатьох організаціях це питання зараз міцно закріплено в стратегічному плануванні, а керівництво профспілок все більше визнає нагальність необхідності змінити тенденцію до скорочення членства серед молоді. У Західній Європі підходи, орієнтовані на молодь, добре розвинені. ACV-CSC (Бельгія) активно залучає молодих працівників, студентів та фрілансерів за допомогою інтегрованих стратегій та індивідуальних послуг. UIL (Італія) залучає молодь через сезонні кампанії в таких

секторах, як туризм та сільське господарство. Європейські федерації, такі як ЄФТ та ЮНІ Європа, включають молодь у більш широкі організаційні плани — зокрема, ЄФТ сприяє розвитку молодіжного лідерства в профспілках логістики. У скандинавському регіоні YS (Норвегія) включає молодь у ширшу інклюзивну стратегію. Попри те, що для цього не виділяються окремі ресурси, молоді працівники визнаються важливими для оновлення. У регіоні Центральної та Східної Європи обмежені ресурси стримують роботу з молоддю. MASZSZ (Угорщина) не надає явного пріоритету молоді, але підтримує молодих організаторів через навчальні ініціативи, які фінансуються ЄС.

3.3. Незахищені працівники та працівники з низьким рівнем доходу

У відповідь на зростаючу поширеність нестабільної зайнятості в Європі, деякі профспілки активно переглядають свої стратегії набору членів, щоб охопити працівників, зайнятих у нестабільних та нестандартних формах праці. Сюди входять особи, зайняті за тимчасовими контрактами, працівники агентств, фрілансери, працівники платформ, працівники, зайняті на неповну ставку, та особи, зайняті на тимчасових або неформальних роботах. Опитування показало, що 34% конфедерацій націлені на організацію працівників з нестабільною зайнятістю, а 43% – зокрема на працівників платформ.

Є кілька причин, чому деякі профспілки надають пріоритет незахищеним працівникам. По-перше, вони представляють швидко зростаючий сегмент робочої сили в багатьох секторах, включаючи логістику, готельний бізнес, охорону здоров'я та догляд, креативні галузі та роздрібну торгівлю. По-друге, вони залишаються значно недопредставленими в профспілках, що робить їх одночасно складним і потенційно впливовим об'єктом для зусиль із залучення. По-третє, для профспілок, заснованих на етичних, соціал-демократичних або релігійних традиціях, захист прав найбільш вразливих працівників тісно пов'язаний з їхніми основними місіями. Нарешті, включення незахищених працівників до профспілкових структур може допомогти профспілкам посилити свій політичний вплив, підтримати кампанії за посилення захисту праці та сприяти реформам політики.

У міру поширення нестабільного та низькооплачуваного працевлаштування в Європі багато профспілок адаптують свої стратегії для залучення цих недостатньо представлених груп, попри те, що підходи різняться залежно від регіону. У Західній Європі профспілки, такі як ACV-CSC (Бельгія) та UIL (Італія), активно залучають фрілансерів, сезонних працівників та працівників з неповним робочим днем, використовуючи спеціальні кампанії та послуги для членів. ELA (Іспанія) інтегрує незахищених працівників через колективні переговори, а федерації, такі як ЄФТ та ЄФПГО, підтримують залучення працівників у таких секторах, як транспорт, догляд та охорона здоров'я. У скандинавському регіоні YS (Норвегія) включає незахищених працівників та низьким рівнем доходу в більш широку інклюзивну стратегію, попри те, що інструменти для залучення обмежені, а структурні бар'єри залишаються. У регіоні Центральної та Східної Європи профспілки, такі як MASZSZ (Угорщина), визнають важливість цієї групи, але через обмежені можливості продовжують зосереджуватися на традиційних секторах. Етичні та політичні рамки також підтримують ці зусилля. Багато профспілок спираються на цінності справедливості, рівності та солідарності, щоб виправдати зосередження уваги на незахищених працівниках. Ця моральна рамка є особливо сильною в християнських або соціал-демократичних профспілкових традиціях, де пріоритетність потреб вразливих або маргіналізованих працівників вважається основною відповідальністю.

3.4. Білі комірці

Попри те, що в опитуванні був лише один випадок, коли профспілка орієнтувалася виключно на службовців, варто пояснити їхню стратегію набору персоналу в контексті майбутніх змін у складі робочої сили, спричинених зеленою та цифровою трансформацією.

У Швеції TCO (Конфедерація професійних працівників Швеції) представляє особливу модель залучення та утримання членів профспілки, яка орієнтована виключно на службовців. Маючи приблизно 1,2 мільйона членів, TCO діє в 12 секторах як у державному, так і в приватному секторі, включаючи державне управління, журналістику, інженерію, управління дорожнім рухом та культурні професії, такі як актори. Ця стратегічна спрямованість випливає з багаторічної співпраці з професійними та адміністративними працівниками, а модель набору членів була вдосконалена з урахуванням конкретних потреб та очікувань цих працівників.

Попри те, що модель TCO продемонструвала помітний успіх, вона також ілюструє ключовий компроміс у вербуванні білих комірців: високі інвестиції призводять до збільшення членства, але без достатньої уваги до внутрішньої демократії та колективної залученості глибина профспілкової організації може залишатися неглибокою. Зараз TCO інвестує не тільки в кампанії з залучення (такі як соціальна кампанія «Профспілкові герої»), але й у відновлення культури залучення через представництво працівників та індивідуальну підтримку профспілкових представників.

Розділ 4. Методи та стратегії набору та утримання членів

У цьому розділі розглядаються стратегії та тактики профспілок щодо набору та утримання новоприйнятих або існуючих членів.

Опитування показало, що тактика організації обличчям до обличчя (75%), освітні заходи (71%) та колективні дії (69%) були найбільш поширеними стратегіями організації серед членських організацій ЄКП. Опитувані надали більш детальну інформацію про те, як профспілки використовують системи даних, індивідуальні послуги, присутність на робочому місці та культурні ініціативи для залучення членів.

Таблиця 5. Стратегії організації – 3 найважливіші пріоритети

Стратегії організації – 3 найважливіші пріоритети (% необхідні/високий пріоритет)	
Загалом	1. Пряма організація (75%) 2. Освіта (71%) 3. Колективні дії (69%)
Центральна та Східна Європа	1. Пряма організація (85%) 2. Освіта (81%) 3. Колективні дії (81%)
Північна Європа	1. Пряма організація (80%) 2. Цільові ставки членських внесків, послуги та пільги для членів (70%) 3. Освіта (50%)
Південна Європа	1. Колективні дії (100%) 2. Пряма організація (88%) 3. Освіта/зміцнення внутрішньої демократії профспілок (75%)
Західна Європа	1. Комунікації та цифрові стратегії (75%)

	2. Освіта (69%) 3. Колективні дії (63%).

4.1. Організаційні структури

Варто зазначити, що різні рівні профспілок – від профспілок на рівні підприємства до національних конфедерацій – відіграють різну роль в організації. Це варіюється між країнами і впливає на організаційні стратегії та тактики, які використовуються. У більшості випадків національні конфедерації (75%), галузеві федерації (73%) та місцеві/підприємницькі профспілки (67%) відіграють значну роль в організації. Не дивно, що національні конфедерації найрідше мають прямий контакт з членами (55%), тоді як галузеві федерації, регіональні організації та місцеві/підприємницькі профспілки мають високий рівень прямого контакту.

У Центральній та Східній Європі 81% національних конфедерацій, за повідомленнями, відіграють роль в організації працівників, тоді як у Північній Європі цей показник знижується до 50%. Аналогічно, жодна національна конфедерація в Північній Європі, за повідомленнями, не підтримує прямих контактів з членами, на відміну від 85% конфедерацій у Західній Європі. Це свідчить про більш децентралізовану роль національних конфедерацій, зокрема в Північній Європі.

Відповіді демонструють деякі загальні тенденції в організаційних ролях, які виконують різні профспілкові структури по всій Європі. Багато респондентів вказали, що основними ролями їх національної конфедерації в організації є визначення політичного та/або стратегічного напрямку, координація членських організацій – у тому числі в національних кампаніях – та надання можливостей для навчання та розвитку потенціалу. Загалом, секторальні федерації, як повідомляється, відіграють найширшу роль в організації по всій Європі, охоплюючи як стратегічні, так і оперативні організаційні заходи. Ця подвійна роль також підтверджується для регіональних організацій на рівні, попри те, що в меншій мірі і в невеликій кількості випадків. Нарешті, як повідомляється, компанії/місцеві профспілки відіграють головну роль у безпосередній організаційній діяльності з працівниками, такій як набір персоналу та мобілізація на рівні компанії.

Таблиця 6. Організаційні структури

	Організаційні функції	**Національна конфедерація**	**Галузева(і) федерація(ї)**	**Регіональний рівень**	**Компанія/ місцеві профспілки**
Стратегічні функції	Визначення стратегії та цілей організації	78	90	38	24
	Координація організаційних заходів	83	95	73	38
	Фінансування організаційної діяльності	68	75	31	24
	Розбудова організаційного потенціалу	76	93	65	30
Опе рати	Безпосереднє управління працівниками	22	85	62	86

	Набір нових членів	41	78	81	89
	Обробка заяв нових членів	34	63	46	65
	Утримання членів	37	75	65	76

Таблиця 7. Огляд стратегій залучення

Пріоритетна сфера	Ключові практики та приклади
Дані та аналітика	Системи CRM (ACV-CSC), відстеження моменту відходу (YS, ELA)
Підтримка цільової групи	Молодь, фрілансери, пенсіонери, люди в нестабільному становищі (ACV-CSC, UIL, YS)
Присутність на переговорах на робочому місці	Утримання персоналу за допомогою СВ (ELA, ЮНІ Європа), підтримка профспілкових представників (TCO)
Культурна та ідеологічна лояльність	Мобілізація, вітальні дзвінки, залучення колег (ЄФПГО, ЄФТ, TCO)
Пільги та фінансові стимули	Іпотечні та страхові угоди, юридична допомога, допомога по безробіттю (TCO, YS), пільги щодо оплати (ACV-CSC)
Моніторинг та оцінка	Періодичні огляди (ELA), необхідна письмова стратегія утримання персоналу (ЄФПГО)

4.2. Індивідуальне залучення та утримання на основі даних

Для посилення утримання членів деякі великі профспілки інвестують у сучасні системи обробки даних та інструменти CRM, які дають змогу глибше зрозуміти свою членську базу. Серед 64% конфедерацій, які заявляють про наявність CRM, невелика більшість повідомляє, що використовує її для управління системами набору (57%) та утримання (51%) членів, а також досить широко використовує для надання інформації конкретним групам членів (49%).

Під час інтерв'ю було виявлено приклади профспілок, які використовують свої CRM-системи для відстеження того, хто є їхніми членами, чому вони приєдналися до профспілки та коли вони можуть бути схильні до ризику виходу з неї. ACV-CSC у Бельгії розробила комплексну внутрішню CRM-систему, яка збирає детальні особисті, трудові та організаційні дані, включаючи причини вступу та використовувані послуги. Це дозволяє профспілці активно виявляти «моменти виходу» — такі як перехід від навчання до роботи, вихід на пенсію або закінчення періоду отримання пільг — і втручатися, надаючи цільову підтримку. YS (Норвегія) аналогічно збирає дані двічі на рік для моніторингу активного та пасивного членства і використовує програми пільг, такі як позики та страхування, для утримання конкретних груп. UIL в Італії зосереджується на молодих людях та студентах, збираючи основні демографічні та трудові дані та орієнтуючись на них із профспілковою освітою та просвітницькою діяльністю. Ці приклади показують, як персоналізоване залучення, підкріплене надійним аналізом даних, дозволяє профспілкам передбачати відтік членів і вживати заходів до того, як вони вийдуть із профспілки.

Це хороші практики, але важливо зазначити, що 36% конфедерацій повідомляють про відсутність бази даних членів/CRM, і лише невелика кількість повідомляє про використання своїх баз для розробки стратегій організації (31%) або прийняття стратегічних рішень (23%). Тому активні стратегії залучення та утримання членів на основі даних реалізуються лише меншістю членських організацій ЄКП.

4.3. Цільова підтримка конкретних груп

Вставка 2. Висвітлення невидимих працівників: залучення нових членів профспілкою UIL

Кампанії, спрямовані на широку громадськість, також є важливою частиною стратегій профспілок. Зосередившись на несправедливості, з якою стикаються працівники з нестабільними умовами праці, профспілки підвищують обізнаність та створюють імпульс для організаційних зусиль. Одним із помітних прикладів є італійська профспілка UIL, яка розпочала кампанію «Ні примарній праці», щоб привернути увагу до умов невидимих та незахищених працівників. Висвітлюючи боротьбу цих працівників, кампанія привернула увагу громадськості та сприяла збільшенню членства в профспілці на 1,6% за один рік.

Щоб покращити утримання членів, деякі профспілки стратегічно зосереджуються на підтримці вразливих або перехідних груп працівників, потреби яких можуть не бути повністю задоволені традиційними профспілковими моделями.

ACV-CSC (Бельгія) орієнтується на широке коло таких членів — молодь, фрілансерів, тимчасових працівників агентств, студентів та пенсіонерів — шляхом адаптації послуг до їхніх обставин та надання знижок на членські внески для тих, хто перебуває в незахищеній ситуації. Його платформа «Об’єднані фрілансери» надає юридичну допомогу та інструменти для нетипових працівників.

YS (Норвегія) надає пріоритет працівникам приватного сектору з низьким рівнем доходу та працівникам, які не є членами профспілок і працюють на вже профспілкових робочих місцях, визнаючи потенціал зростання та консолідації цих груп. Профспілка застосовує широкий, інклюзивний підхід до набору членів, а не сегментовані або стратегії кампаній. Замість проведення цільових кампаній, YS покладається на загальну інформаційну роботу, присутність на робочому місці та практичні стимули, такі як доступ до позик та страхування від Національного фонду зайнятості. Її стратегія надає пріоритет довгостроковій видимості та доступності над сегментованими заходами з набору членів.

Профспілки, такі як UIL (Італія), також впроваджують стратегії набору, орієнтовані на молодь, які спрямовані на студентів, учнів та працівників на початку кар'єри, часто за допомогою знижених членських внесків, цифрових інструментів залучення та послуг, таких як кар'єрне консультування або допомога в працевлаштуванні. Робота з охопленням часто починається в закладах освіти та навчання (наприклад, професійних училищах, університетах) і продовжується, коли молодь виходить на ринок праці.

4.4. Колективні переговори та присутність на робочому місці

Кілька опитаних профспілок надають пріоритет колективним переговорам (далі – «КП») не тільки як основній функції профспілки, але й як ключовій стратегії для набору та утримання членів. Цей підхід був визначений пріоритетним 69% конфедерацій, що взяли участь в опитуванні. Вони вважають переговори та організацію невіддільними видами діяльності. Працівники частіше вступають до профспілки та залишаються в ній, коли відчувають реальне поліпшення заробітної

плати, умов праці або прав завдяки переговорам, що ведуться профспілкою. Цей ефект є ще сильнішим, коли процеси КП передбачають участь працівників, мобілізацію та видиме представництво на робочому місці через профспілкових представників або делегатів. Дані опитування це підтверджують: сектори з найвищим рівнем охоплення колективними переговорами, як правило, значною мірою збігаються з тими, що мають найвищу профспілкову щільність.

Таблиця 8. Галузі з найвищим та найнижчим рівнем охоплення колективними переговорами

Галузі з найвищим рівнем охоплення колективними переговорами (% дуже високий/високий)	Галузі з найнижчим рівнем охоплення колективними переговорами (% низький/дуже низький)
1. Освіта (35%)	1. Послуги з проживання та харчування (31%)
2. Державне управління (33%)	2. Оптова та роздрібна торгівля (29%)
3. Охорона здоров'я та соціальна робота (31%)	3. Сільське господарство (23%)
4. Адміністративні та допоміжні послуги (24%)	4. Виробництво (22%)
5. Транспорт та зберігання (20%)	5. Інші послуги (20%)

ELA (Іспанія) підкреслює цей зв'язок, регулярно переглядаючи склад своїх членів кожні чотири місяці, щоб виявити тих, хто вийшов або ризикує вийти, приділяючи основну увагу стабільності зайнятості як засобу забезпечення безперервності діяльності профспілки. Цей процес перегляду тісно пов'язаний зі стратегією колективних переговорів ELA: відстежуючи тенденції у складі членів у зв'язку з поточними колективними переговорами, профспілка визначає, де результати переговорів сприяють утриманню членів, а де може знадобитися додаткова мобілізація для зміцнення присутності або цінності профспілки.

ЮНІ Європа також наголошує на «польовій» організації, зосереджуючи зусилля з набору та утримання членів у тих сферах, де профспілки вже мають усталену присутність. Водночас ЮНІ Європа також організовує працівників на нових підприємствах, де профспілки ще не присутні, попри те, що це не є їхньою улюбленою тактикою, оскільки вимагає значних ресурсів та відданих оплачуваних організаторів. Підхід «на місцях» спрямований на консолідацію існуючих опорних пунктів та поглиблення зв'язку між представництвом на робочому місці та лояльністю членів. Для підтримки цього профспілки інвестують у навчання та наставництво організаторів — часто у партнерстві із зовнішніми організаціями або представниками громадянського суспільства — з метою професіоналізації роботи з населенням та розвитку місцевих мереж. Впровадження кваліфікованих організаторів на робочому місці, підкріплене структурованим наставництвом, допомагає створити умови для поступового збільшення щільності профспілок та сталого відновлення їхнього впливу.

ЄФПГО також підкреслює роль мобілізації та цілеспрямованої взаємодії, особливо в регіоні Центральної та Східної Європи, заохочуючи членські організації до об’єднання навколо проблем нестачі робочої сили, залучення працівників до колективних дій на робочому місці та вирішення таких проблем, як старіння членів профспілки та відсторонення керівництва. Ці зусилля часто підтримуються через навчання, стратегічне планування та акцент на видимих результатах діяльності профспілки, що підсилюють її присутність. Члени профспілки частіше залишаються її

членами, коли бачать, що профспілка вирішує реальні проблеми на робочому місці та безпосередньо залучає їх до вирішення цих проблем.

Вставка 3. Модель колективних переговорів та набору членів ELA

Для баскської профспілки ELA (Eusko Langileen Alkartasuna) колективні переговори є не тільки основною функцією, але й головним фактором набору членів. Профспілка пов'язує колективні переговори на місцевому, національному та галузевому рівнях зі своєю стратегією набору членів, а працівники приєднуються до неї заради відчутних покращень, таких як кращі зарплати та умови праці, досягнутих завдяки переговорам. ELA інтегрує колективні переговори в набір членів, активно узгоджуючи кожен раунд переговорів із заходами з інформування громадськості. Під час переговорів організатори безпосередньо залучають нечленів, використовуючи порядок денний переговорів та очікувані вигоди як інструменти набору членів. Профспілкові представники проходять навчання, щоб подавати членство в профспілці як необхідну умову для посилення переговорної сили та залучати нових членів на ранній стадії процесу.

Це створює цикл зворотного зв'язку: видимі результати колективних переговорів формують довіру, що приваблює нових членів, а це, в свою чергу, посилює позиції профспілки за столом переговорів. Таким чином, набирання членів відбувається органічно на робочих місцях, де ELA веде переговори, а члени, які приєднуються під час раундів колективних переговорів, як правило, залишаються в профспілці завдяки постійній взаємодії та забезпеченню виконання угод. Профспілка також наголошує на участі працівників у переговорах, зміцнюючи солідарність та сприйняття цінності членства.

4.5. Фінансові стимули та пільги

Деякі профспілки доповнюють свої традиційні організаційні та адвокаційні зусилля стратегіями утримання членів, орієнтованими на пільги, визнаючи, що практична цінність може допомогти зберегти членство, особливо серед пасивних або важкодоступних груп. Опитування показало, що також широко надаються послуги з організації та підтримки переговорів (95%), юридичні послуги (95%), послуги з надання інформації про працю та зайнятість (82%), інформаційні та консультаційні центри (67%) та знижки для членів профспілки (62%).

Підхід, орієнтований на пільги та послуги, особливо поширений у Північній Європі, де 70% конфедерацій повідомляють, що це одна з їхніх 3 основних стратегій організації, тоді як конфедерації в Південній Європі повідомляють про надання найменшої кількості послуг. Наприклад, 60% респондентів у Північній Європі надають членам профспілок виплати у разі смерті або травми, тоді як у Південній Європі жоден з респондентів не повідомив про надання такої послуги. Ці висновки, ймовірно, також пов'язані з Ґентською моделлю, за якою багато профспілок у Північній та Західній Європі є основними постачальниками певних пільг та соціальних фондів замість уряду.

YS в Норвегії розробила комплексну програму виплат, яка включає доступ до вигідних іпотечних кредитів, знижені процентні ставки та страхові пакети, що пропонуються у партнерстві з фінансовими установами, і яка служить як інструментом для залучення нових членів, так і механізмом утримання існуючих. Аналогічно, стратегія набору персоналу шведської TCO є високопрофесійною і слідує «моделі обслуговування», яка приваблює білих комірців індивідуалізованими виплатами, такими як консультації з цифрових прав на основі ЗРЗД, кар’єрне консультування, інструменти ринку праці, що підтримуються штучним інтелектом, та

особисті юридичні послуги. З моменту злиття в 2006 році TCO інвестувала 30 мільйонів євро, фінансуваних з фінансових активів, включаючи страйковий фонд, у підрозділ у складі 45 співробітників, який зосереджується на наймі, утриманні та зменшенні відтоку членів. ACV-CSC у Бельгії застосовує подібний підхід, використовуючи індивідуальні пільги та коригування внесків для підтримки членів під час життєвих змін або вразливих періодів, таких як безробіття або декретна відпустка. Ключовим висновком є те, що стратегічне використання фінансових стимулів може посилити сприйняття цінності членства в профспілці та підтримати залученість навіть тоді, коли члени менш активні в профспілковій діяльності.

4.6. Моніторинг та оцінка утримання членів

Деякі профспілки інтегрують систематичний моніторинг та оцінку у свої стратегії утримання членів, щоб забезпечити постійне вдосконалення. ELA в Іспанії проводить регулярні огляди членів — кожні чотири місяці — щоб визначити, чому члени залишають профспілку, і відповідно вдосконалити свої тактики утримання. ЄФПГО застосовує структурований підхід, вимагаючи від своїх членських організацій розробки письмових стратегій організації та утримання членів і моніторингу їх ефективності з часом. Ці стратегії зазвичай включають визначені цілі щодо членства, внутрішні оцінки результатів кампаній та механізми збору відгуків від організаторів та членів . Багато членських організацій створюють організаційні комітети, відповідальні за відстеження прогресу та адаптацію тактики в режимі реального часу. ЄФПГО також сприяє взаємному навчанню, створюючи простори, де профспілки можуть обмінюватися передовим досвідом та отриманими уроками, особливо в складних умовах, таких як Центральна та Східна Європа.

За даними ЄФПГО, профспілки, які дотримуються цієї моделі, заснованої на фактичних даних, як правило, досягають кращих результатів у збереженні членства. Висновок тут очевидний: профспілки, які розглядають збереження членства як стратегічний процес, підкріплений даними та постійною оцінкою, краще підготовлені до адаптації та успішного збереження зацікавленості членів.

Декілька профспілок також наголосили на важливості залучення та утримання пенсіонерів як членів, як для збереження загальної щільності, так і для зміцнення міжпоколіннєвої солідарності в рамках руху. Наприклад, MASZSZ (Угорщина) повідомила, що мобілізаційні зусилля не обмежуються активними працівниками, а поширюються також на пенсіонерів, тоді як ACV-CSC (Бельгія) зазначила, що старіння членів вимагає постійної взаємодії зі старшими працівниками та пенсіонерами. Аналогічно, YS (Норвегія) виділила ініціативи щодо зменшення рівня непередбачуваності та утримання членів після виходу на пенсію, а UIL (Італія) визнала складність утримання існуючих членів, особливо старших, але продовжує розробляти стратегії для залучення пенсіонерів до профспілкового життя. Ці підходи підкреслюють, що пенсіонери залишаються важливою складовою профспілок, сприяючи їх життєздатності та зміцнюючи ширшу соціальну базу організованої праці.

4.7. Повідомлені успіхи та основні перешкоди для залучення та утримання членів профспілок

Звіт про успіхи

Погляди на успішність організаційної роботи серед профспілок значно різнилися. Деякі методи організації, які, за даними нашого опитування, використовувалися рідше, тим не менш мали вищі показники успіху, ніж багато з найбільш часто використовуваних методів. Мережі організаторів (86%), опитування

та відгуки членів (80%), системи набору та утримання членів (78%), соціальні заходи (62%), кампанії, орієнтовані на політику та проблеми (63%) – всі вони отримали високі оцінки щодо сприйняття успіху.

Приклади успіхів, наведені профспілками:

- угорська профспілка MASZS повідомила про найм більшої кількості організаторів, які працюють на повну ставку, відвідують підприємства, підтримують контакти з місцевими профспілковими представниками та проводять місцеві кампанії. Ця стратегія сповільнила зменшення кількості членів, а в деяких випадках навіть призвела до помірного збільшення;
- македонська профспілка KSS активно інвестувала у освітні заходи для своїх членів та у підготовку тренерів з метою розвитку потенціалу в галузі організації, комунікації та використання соціальних медіа;
- різні тематичні кампанії, такі як шведська TCO «Ми поруч з вами » у соціальних медіа, італійська UIL «Кампанія «Нульова смертність на роботі» та кампанія з догляду за дітьми ірландської ICTU-SIPTU.

Таблиця 9. Найчастіше використовувані методи організації та відносний успіх (витяг з звіту про опитування)

Найчастіше використовувані методи	**Наскільки успішними є ці методи?**			
	Успішний	Нейтральний	Невдалий	Не знаю
1. Освіта	65	27	3	5
2. Тактика прямої організації	81	6	6	6
3. Цифрові, соціальні медіа та традиційні засоби комунікації	50	27	10	13
4. Колективні дії	65	19	8	8
5. Організація кампаній/акцій	68	16	4	12

Основні виклики

З огляду на результати опитування, інтерв'ю та наш власний критичний аналіз, основні виклики для зростання членства можна підсумувати таким чином:

Занепад традиційних галузей проти ворожої організації зелених галузей

Європейські галузі видобутку викопного палива, енергоємного виробництва та низькотехнологічних галузей, які колись були основою профспілкової щільності, скорочуються під впливом автоматизації, декарбонізації та офшорингу. Водночас профспілки, такі як MASZSZ та ЮНІ Європа, стикаються з «ворожими зеленими полями» на робочих місцях приватного сектору (торгівля, фінанси), де раніше профспілки не були присутні. Роботодавці регулярно застосовують антипрофспілкові тактики, перешкоджаючи діяльності профспілкових представників та порушуючи право працівників на організацію. Ця проблема відображена в даних опитування

членських організацій ЄКП – у секторах, де щільність профспілок є дуже низькою, конфедерації повідомили про збільшення членства лише в 21% випадків.

Виключення низькокваліфікованих працівників проти розрізненої нестабільної роботи

Цифровізація надає переваги висококваліфікованим, мобільним працівникам, водночас маргіналізуючи багатьох низькокваліфікованих працівників, особливо в сільських або занепадаючих регіонах, які все більше покладаються на короткострокові контракти або роботу на платформах. Ці незахищені працівники рідко мають спільне центральне робоче місце і часто не підпадають під дію законодавчих рамок колективних переговорів. Традиційна організація на базі робочого місця не підходить для їх розрізнених, виконуваних за завданнями ролей. Без інноваційних мобільних або гібридних методів організації профспілки ризикують систематично не надавати належну підтримку саме тим групам, які є найбільш вразливими до цифрової трансформації.

Зростання в секторах зеленої енергетики та будівництва з низькою щільністю населення у порівнянні з нестачею профспілкових представників

Подвійний зелений перехід та реконструкція будівель створюють нові робочі місця в галузі встановлення відновлюваних джерел енергії, енергоефективної модернізації будівель та дрібного передового виробництва. Однак ці посади часто існують на субпідрядних об'єктах з низькою щільністю населення, що виходять за межі існуючих угод. Профспілки постійно повідомляють, що їхні мережі профспілкових представників не мають достатніх ресурсів або є пасивними, не маючи необхідної присутності на місцях для організації працівників. Без активних представників на робочому місці переговорна сила залишається невидимою, а відділення намагаються розширити свою членську базу в цих секторах, що розширюються.

Розширення високотехнологічних послуг проти надмірних інвестицій у цифрові технології

IT, телекомунікації та HTIM-послуги переживають бум, часто в віддалених або гібридних умовах в рамках антипрофспілкової корпоративної культури. Попри те, що багато профспілок використовують цифрові інструменти, такі як вебінари, CRM-платформи та кампанії в соціальних мережах, це іноді відбувається за рахунок необхідної організації очного спілкування. Надмірна залежність від віртуальної мобілізації нехтує фундаментальною роботою з формування колективної свідомості та свідомості працівників у технологічних середовищах, що ускладнює профспілкам культивування спільної ідентичності та взаємної відданості, які лежать в основі успішної організації та зростання членства.

Неоднозначні перспективи в сфері громадських послуг проти фрагментації, спричиненої жорсткою економією

Кількість робочих місць у сфері охорони здоров'я, догляду та освіти зростає, щоб задовольнити потреби старіючого населення Європи, але жорсткі заходи економії та приватизація призвели до фрагментації цих секторів. Працівники сектору догляду, освітяни та медичний персонал все частіше працюють у різних субпідрядних компаніях та приватних установах, багато з яких не підпадають під традиційні рамки

колективних переговорів. У цьому аутсорсинговому середовищі профспілки намагаються зберегти свою переговорну силу та запропонувати стандартні умови, здатні залучити та утримати членів серед розрізненої робочої сили.

Розділ 5. Огляд викликів та наслідків для стратегій оновлення профспілок

5.1. Дані профспілок не відображають розриви в членстві

У цьому розділі викладено загальні тенденції розвитку ринку праці та членства в профспілках, але ми не мали можливості зібрати конкретні дані для кількісної оцінки сильних і слабких сторін членства в профспілках у різних країнах і секторах. Опитування членських організацій ЄКП надало дані про загальну кількість членів лише для 38% членських конфедерацій, а 57% конфедерацій, які відповіли на опитування, повідомили, що «не знають» про рівень профспілкової щільності в різних секторах. Наші інтерв'ю, проведені серед 3 європейських профспілкових конфедерацій (ЄФПГО, ЄФТ та ЮНІ ЄВРОПА) та 6 великих національних профспілкових федерацій у державах-членах, також показали неоднозначну картину щодо детального збору даних про членство.

Профспілки, як правило, покладаються на свої членські організації для збору даних про членство у джерелі, використовуючи потік членських внесків як основний барометр того, хто є в списках, а хто ні. На практиці кожна регіональна або галузева членська організація проводить підрахунок як «активних» членів (які сплачують повну суму внесків), так і «пасивних» членів (пенсіонерів, студентів або безробітних, які сплачують зменшені або нульові внески) щороку в січні та липні або просто раз на рік. Окрім базового підрахунку, вони фіксують демографічні дані, такі як вік, стать і національність, а також загальну галузь або сектор державних послуг, в якому працює член профспілки. Такий підхід забезпечує достатнє територіальне покриття та двічі на рік дає змогу отримати загальну картину змін у профспілковій щільності, однак він не дозволяє отримати детальну інформацію про професії чи типи контрактів, якщо членська організація не інвестувала в більш досконалу базу даних.

На національному рівні конфедерації об'єднують ці дані, але стикаються з двома основними перешкодами: немає центрального урядового реєстру членства в профспілках, з яким можна було б звіряти дані, а багато членських організацій ніколи не збирали систематично більше ніж мінімальну кількість особистих даних своїх членів. Опитування членських організацій ЄКП показало, що, попри те, що 95% респондентів повідомили, що їх конфедерація збирає дані про загальну кількість членів, лише 60% збирають дані за статтю, 49% – за віком і 42% – за статусом зайнятості. Лише невелика меншість збирала дані про нових членів, прийнятих цього року (33%), та існуючих членів, які залишилися цього року (22%). Збір детальних даних про членство був помітно вищим у Західній Європі і нижчим у Центральній та Східній Європі, де лише 24% повідомили, що збирають дані про членство за статтю, і 19% – за віком. Як результат, менші профспілки, особливо в Центральній та Східній Європі, часто відстають у складанні точного складу своїх лав через обмежені фінансові та кадрові ресурси для створення та підтримки більш досконалих баз даних членів. Водночас більші членські організації в таких країнах, як Бельгія, Велика Британія, Швеція та Німеччина, випереджають інших, використовуючи цифрові CRM-системи, які реєструють все: від мовних уподобань членів та статусу декретної відпустки до їхніх внесків до страйкового фонду і навіть того, якими юридичними консультаційними послугами вони користувалися.

Найкращі профспілки, такі як бельгійська профспілка ACV-CSC, пішли ще далі, розробивши спеціальні CRM-системи на базі штучного інтелекту (часто кодовані власними силами) для ведення довгострокових профілів кожного члена — чому вони

вступили до профспілки, яке навчання пройшли, які кампанії з колективних переговорів підтримували і які доплати до допомоги по безробіттю отримували. Пов'язуючи транзакції з членськими внесками з цими багатими профілями, профспілки можуть виявляти незначні зміни з року в рік, такі як 2-відсоткове зниження членства в приватному секторі або той факт, що половина сьогоднішніх членів досягне пенсійного віку протягом наступного десятиліття, і використовувати цю інформацію для розробки стратегій організації або пакетів солідарності на різних етапах.

5.2. Майбутнє праці не відображається в організаційних пріоритетах

По всій Європі керівництво профспілок майже одностайно визнає залучення молоді стратегічним пріоритетом. В опитуванні членських організацій ЄКП 86% респондентів повідомили, що молоді працівники є їхнім головним пріоритетом в організації. Ця спрямованість має на меті забезпечити майбутнє членство в профспілках в умовах старіння робочої сили. Багато профспілок, особливо в Центральній та Східній Європі, також зосереджують свої обмежені організаційні можливості на традиційних секторах, таких як важка промисловість, транспорт, поштові послуги, торгівля та державне управління. Ці сектори вже давно забезпечують стабільну, пряму зайнятість та міцні рамки колективних переговорів, що робить їх природними оплотами профспілкової діяльності.

Попри те, що ці приклади свідчать про те, що профспілки роблять чіткий стратегічний вибір у своїх зусиллях з набору членів, мало що вказує на те, що майбутні зміни на ринку праці впливають на організаційні стратегії. Це є значним недоліком. Профспілки ризикують недофінансувати нові сектори та моделі зайнятості. Зокрема, зелений та цифровий переходи сприяють швидкому зростанню зайнятості в галузях, особливо в секторі послуг, де присутність та щільність профспілок вже є порівняно низькими.

Без перспективного підходу, що враховує ці структурні зміни, профспілки можуть незабаром виявитися непредставленими у великих сегментах майбутньої робочої сили.

5.3. Методи залучення часто не відповідають цільовій аудиторії

Попри те, що широко визнається, що для організації різних категорій працівників можуть бути потрібні індивідуальні підходи до набору членів, залишається розрив між визнанням різноманітності робочої сили та адаптацією профспілкових наративів, структур і моделей організації для ефективного задоволення цих різноманітних потреб.

Опитування показало, що низька обізнаність працівників про роль профспілок є найбільш поширеною проблемою в організації, про яку повідомляють конфедерації (42%). Вони розповідають про суміш байдужості, пасивності, апатії та страху серед членів і працівників, що є величезними перешкодами для їх вступу до профспілок, активної діяльності або підтримки колективних дій. У зв'язку з цією проблемою низка респондентів зазначила необхідність змінити імідж профспілок у суспільстві, оскільки певні групи, зокрема студенти та молодь, перебувають під впливом застарілого та негативного уявлення про профспілки.

Блок 4. 5 головних організаційних викликів

1. Низька обізнаність працівників про роль профспілок (42%).
2. Нестача фінансування для організаційної діяльності (40%).

3. Зростання кількості короткострокових, тимчасових та нестандартних форм зайнятості (36%).
4. Нестача організаторів (35%).
5. Негативна репутація профспілок у суспільстві (27%).

Ці висновки вказують на необхідність застосування більш цілеспрямованих методів найму, адаптованих до конкретних груп працівників. Наприклад, у випадку залучення молоді традиційні поняття «гарантія зайнятості» та «стандартні контракти» можуть здаватися абстрактними або недосяжними для тих, хто тільки починає свою кар'єру на дедалі більш нестабільному ринку праці. Аналогічно, попри те, що недостатня представленість жінок у профспілках широко визнається як ключова проблема в організації, наше дослідження виявило мало доказів існування конкретних стратегій адаптації профспілкових наративів та методів організації таким чином, щоб ефективно залучати та зацікавлювати жінок.

Що стосується нестабільних працівників та працівників з низьким рівнем доходу, наше дослідження виявляє відсутність чітких стратегій утримання членів. Часто приділяється недостатньо уваги тому, як сприяти довгостроковому залученню та активній участі в профспілковому житті. Відсутність масштабованих підходів може призвести до того, що профспілки будуть розпорошувати свої зусилля, не досягаючи значних структурних успіхів, особливо з огляду на навантаження на організаційні можливості, яке створює фізична та організаційна фрагментація цієї робочої сили. Ці працівники рідко мають спільні робочі місця, роботодавців або графіки, що ускладнює застосування традиційних моделей організації.

Слід застерегти від надмірної адаптації до уявних вимог членів. Моделі набору, які зосереджуються переважно на професійних працівниках або індивідуальних перевагах, ризикують посилити відносини між споживачем і постачальником. Коли профспілки в першу чергу розглядаються як постачальники послуг — що пропонують юридичну підтримку, фінансові продукти або інші транзакційні переваги — їхня роль як колективної сили для структурних змін зменшується. Попри те, що такі послуги можуть допомогти утримати членів, особливо більш пасивних, вони мало сприяють формуванню довгострокової відданості, мобілізації або спільного почуття приналежності. Така динаміка ризикує послабити трансформаційний потенціал профспілкового руху, особливо в нових або більш фрагментованих секторах, де класові ідентичності менш усталені.

РОЗДІЛ II. КОЛЕКТИВНІ ДІЇ

Ключові повідомлення

- **Зниження активності страйків.** У Європі спостерігається загальне зниження кількості страйків, що значною мірою пов'язано зі скороченням галузей з високим рівнем профспілкової організації та зростанням сектору послуг з низьким рівнем профспілкової організації.
- **Зміна тактики.** Зменшення кількості страйків не обов'язково свідчить про слабшу мобілізацію, а скоріше про перехід до альтернативних тактик, таких як демонстрації, петиції та ширша громадянська мобілізація, яка виходить за межі членства в профспілках.
- **Зростання комунікативної сили.** Символічні протести та цифрові кампанії відображають стратегічний поворот до м'якої сили, спрямований на залучення працівників та вплив на громадську думку через комунікацію, а не конфронтацію.
- **Розширення порядку денного.** Попри те, що основні питання, такі як заробітна плата та умови праці, залишаються пріоритетними, профспілки все

частіше мобілізуються навколо ширших соціально-політичних проблем — кліматичної справедливості, роботи на платформах, цифровізації та гендерної рівності — що мають значення для працівників як найманих працівників, так і громадян.

- **Виняток Північної Європи.** Країни Північної Європи продовжують покладатися на традиційні моделі соціального партнерства і демонструють меншу диверсифікацію в тактиці мобілізації.
- **Виклики.** Успіх мобілізації можна оцінити за рівнем участі працівників та тим, чи призводять дії до відчутних перемог профспілок. Основні виклики для успішної мобілізації включають:

- цифрові кампанії охоплюють розрізнених працівників, але часто не призводять до більш глибокої та стійкої участі в колективних діях;
- багато ініціатив, орієнтованих на громадян, не сприяють справжнім переговорним процесам, що обмежує їх системний вплив;
- модель профспілки, орієнтована на надання послуг, може деполітизувати членів, послаблюючи здатність профспілки протистояти зростаючим ультраправим настроям.

Розділ 1. Тенденції в колективних діях

У цьому розділі ми спочатку встановлюємо просту типологію колективних дій і показуємо, як обсяг, форми та цілі колективних дій еволюціонували в Європі.

1.1. Типологія колективних дій

Профспілки в Європі мобілізуються різними способами залежно від політичного та економічного контексту та різноманітних традицій профспілкового руху. Джентіле та Тарроу (2009) пропонують просту схему для розуміння цих різних форм колективних дій:

- **Мобілізація за права трудящих.** Страйки, пікетування та інші форми промислових акцій, такі як робота за правилами та заборона понаднормової роботи. Ці акції зосереджені на робочому місці і використовуються для підтримки вимог, пов'язаних з економікою та правами трудящих.
- **Мобілізація за громадянські права.** Така як демонстрації, протести, бойкоти, петиції та символічні акції. Ці акції зазвичай проводяться на вулицях та в громадських місцях. Ці тактики часто використовуються для підтримки більш широких політичних вимог та у співпраці з ширшою мережею партнерів та союзників, таких як організації громадянського суспільства та соціальні рухи.

1.2. Збільшення кількості страйків

В Європі спостерігається тенденція до зменшення кількості страйків. Дані, зібрані ЄІП (Müller, Vandaele and Zwysen 2024) з понад 20 європейських країн, свідчать про те, що за останні два десятиліття (2002-2022) кількість днів, не відпрацьованих через страйки та локаути, на 1 тисячу працівників зменшилася на 6,7% в середньому за рік. Це відображає відносно низьку частку страйків, про які повідомляється в опитуванні організацій, що входять до ЄКП: 27% респондентів повідомили, що протягом останніх 2 років страйкували дуже часто або досить часто. Загальне зниження обсягів страйків у Європі безпосередньо пов'язане із занепадом промисловості, яка, як правило, є більш профспілковою і, отже, більш схильною до страйків, та зростанням сектору послуг, де профспілкова щільність, як правило, нижча (Vandaele 2016) і де страйки, як правило, коротші (Müller, Vandaele and Zwysen 2024).

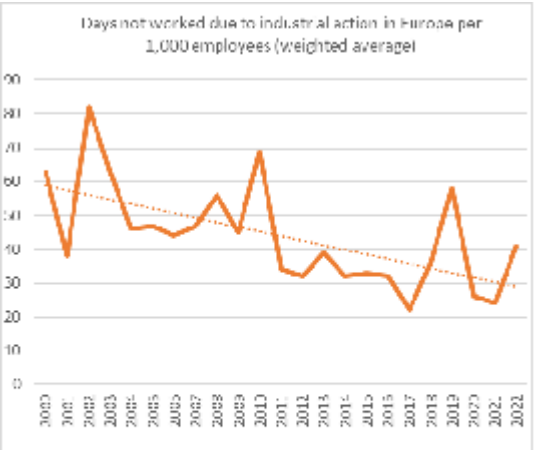
ЄІП (2024) виділяє 4 піки страйкової активності, які суперечать цій загальній тенденції і були спричинені поєднанням економічних криз (таких як світова фінансова криза 2008 року) та значними політичними та стратегічними змінами в окремих країнах. Останні піки відбулися у 2019 році, спричинені протестами проти пенсійної реформи у Франції та загальнонаціональним страйком вчителів у Польщі, а також у 2022 році, коли стрімке зростання інфляції призвело до кризи вартості життя в усій Європі (Müller, Vandaele and Zwysen 2024).

Дані, зібрані ILOSTAT за останнє десятиліття, відображають подібні тенденції і свідчать про те, що пік 2022 року був короткочасним, а кількість страйків знову зменшилася у 2023 році (ILOSTAT 2025).

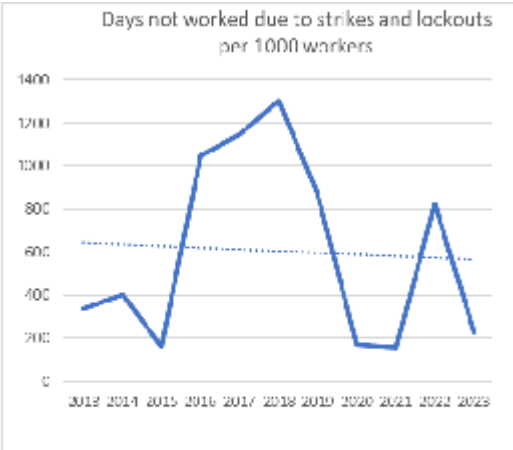
Стрибки в обсязі страйків демонструють незмінну здатність профспілок у багатьох країнах мобілізувати своїх членів у відповідь на значний економічний і політичний тиск. Однак стрибки в обсязі страйків не протидіють загальній тенденції до зниження, і, що важливо, кожен стрибок є меншим за попередній, що свідчить про те, що обсяги страйків зменшуються навіть у відповідь на серйозні економічні та політичні кризи (Müller, Vandaele and Zwysen 2024).

Це пояснюється не тільки швидким переходом європейської економіки, але й зміною політичного середовища, розширенням неоліберальної моделі та ерозією соціального партнерства, прав профспілок і механізмів колективних переговорів. Джентіле і Тарров (2009) припускають, що профспілки будуть дотримуватися традиційної моделі трудових прав у рамках корпоратистських режимів, включаючи європейське соціальне партнерство та соціал-демократичні традиції, але в неоліберальних режимах (Gentile and Tarrow 2009) будуть проводити мобілізацію, зосереджену на правах громадян, що, як правило, наближає їх до соціальних рухів (ідея, яка тісно пов'язана з концепцією «соціального руху профспілкового руху»). Відповідно до цієї концепції, кількість страйків, здається, зменшується в країнах, де правові та інституційні рамки піддаються ерозії (Vandaele 2016), і, як результат, профспілки все більше диверсифікують свій репертуар колективних дій, включаючи і навіть зосереджуючись на діях, орієнтованих на права громадян (Vandaele 2016). Менші промислові акції та акції, зосереджені на правах громадян, рідше фіксуються в офіційній статистиці. Це означає, що зменшення кількості страйків в Європі не обов'язково свідчить про зменшення мобілізації профспілок як такої, а скоріше про зміну тактики мобілізації профспілок в умовах дедалі більш неоліберальної Європи.

Діаграма 5. Кількість днів, не відпрацьованих через страйки в Європі, на 1тисяч працівників (Müller, Vandaele and Zwysen 2024, ILOSTAT 2025)



ETUI (2024), Days not worked due to industrial action in Europe per 1,000 employees (weighted average) since 2000. Data from 20+ countries.



ILOSTAT, Statistics on Social Dialogue, Days not worked per 1000 workers due to strikes and lockouts. Sum of data from 13 European countries with data available.

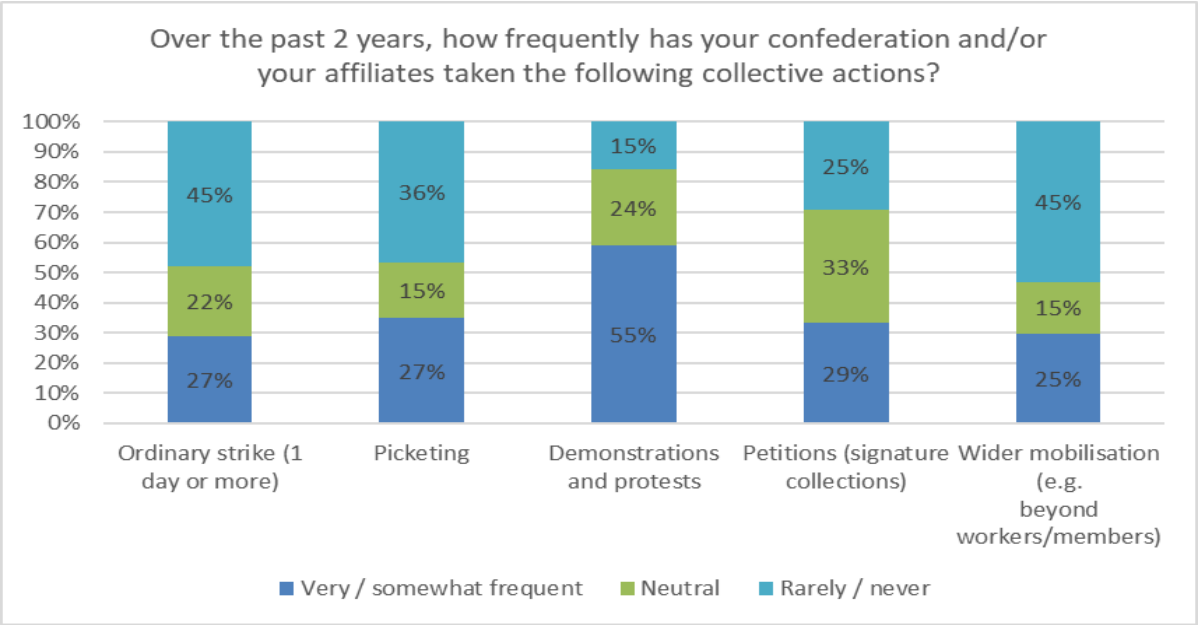
1.3. Новий репертуар колективних дій з захисту прав трудящих та громадян

Профспілки по всій Європі диверсифікують свій репертуар колективних дій. Традиційні форми мобілізації за права працівників, такі як страйки та колективні переговори, залишаються основою профспілкової діяльності, особливо в секторах з високою щільністю профспілок та добре налагодженими механізмами колективних переговорів. Наприклад, профспілки транспортної галузі (ЄФТ), Бельгії (ACV-CSC) та Швеції (TCO) продовжують покладатися на ці методи як основні інструменти мобілізації працівників та переговорів щодо поліпшення оплати праці, умов праці та гарантій зайнятості.

Однак ці традиційні інструменти не є єдиними засобами мобілізації. Профспілки все частіше застосовують дії та тактики, орієнтовані на права громадян, поряд із традиційними галузевими акціями, а іноді і замість них. Це відображено в опитуванні членських організацій ЄКП, де демонстрації та протести, за повідомленнями, є найчастіше застосовуваними тактиками мобілізації, а петиції та ширші мобілізаційні заходи (наприклад, за межами членства в профспілках) застосовуються так само часто, як страйки та пікетування. Наявні дані свідчать про тенденцію до одноденних демонстраційних страйків, коротших і більш розрізнених страйків, а також до збільшення акцій, що не є страйками, таких як демонстрації, бойкоти та акції солідарності, які іноді організовуються у партнерстві з соціальними рухами (Vandaele 2016).

У Європі зберігається значна різноманітність колективних дій. Цікаво, що попри те, що зворотні страйки, сидячі страйки, уповільнення роботи, робота за правилами та вторинні страйки були найменш поширеними формами колективних дій, про які повідомлялося в опитуванні, принаймні одна конфедерація повідомила, що ця форма дій використовується дуже або досить часто серед її членів.

Діаграма 6. Частота різних форм колективних дій



Інтерв'ю з профспілками свідчать про зростання використання цифрових інструментів, медійної видимості та тактик громадянського суспільства для залучення

молодших, більш незахищених працівників — тих, хто часто не бере участі в традиційних профспілкових моделях.

Символічні протести та цифрові кампанії

Яскравим прикладом зміни тактики мобілізації є те, що ЄФПГО адаптувала свої стратегії мобілізації, включивши до них символічні протести та медіакампанії, які виходять за межі традиційних страйків. Попри те, що страйки залишаються для ЄФПГО крайнім заходом, вона все частіше вдається до інноваційних протестних акцій, які привертають увагу громадськості. Одним із помітних прикладів є кампанія «картонні працівники», в якій профспілкові активісти використовували картонні фігури, щоб продемонструвати нестачу персоналу та зростаючу кількість працівників, які отримують низьку зарплату, перевантажені роботою або працюють у нестабільних умовах. За даними ЄФПГО, така форма емоційного розповідання не тільки підвищила видимість проблем працівників, але й гуманізувала боротьбу тих, кого це стосується, що полегшило громадськості сприйняття цієї справи.

Ці символічні дії доповнюються зростаючим використанням цифрових технологій для підвищення обізнаності та залучення нових членів. Наприклад, ЄФПГО інвестувала значні кошти в кампанії в соціальних мережах та онлайн-контент, щоб залучити молодих працівників, які добре розбираються в цифрових технологіях. Ці кампанії часто використовують короткі відео, інфографіку та інтерактивні платформи, що відповідають споживчим звичкам молодих людей, з метою донести до них повідомлення про те, що профспілки є сучасними, актуальними та активно вирішують проблеми, які турбують молодих працівників, такі як незахищеність роботи та гнучкість робочого місця.

Подібним чином, профспілки, такі як ACV-CSC у Бельгії, використовують цифрові засоби комунікації для зв'язку з членами в режимі реального часу. Розробляючи додатки та онлайн-ресурси, ACV-CSC інформує працівників про їхні права та діяльність профспілки, створюючи постійний потік взаємодії, що поєднує надання послуг із мобілізацією. Наприклад, їхні цифрові інструменти допомагають членам відстежувати колективні договори (КД), отримувати доступ до інформації про свої законні права та отримувати оновлення про профспілкові кампанії. Це поєднання практичної підтримки та політичної мобілізації дозволяє профспілці залишатися актуальною серед працівників, які, можливо, не схильні брати участь у більш традиційних формах протесту чи взаємодії.

Ці стратегії зосереджуються на більш комунікативному підході, який використовує м'яку силу для створення залучення та впливу. Акцент робиться не тільки на традиційних методах протесту, але й на побудові стійкого, щоденного залучення працівників, особливо тих, хто молодший, орієнтований на цифрові технології або зайнятий нестандартною роботою.

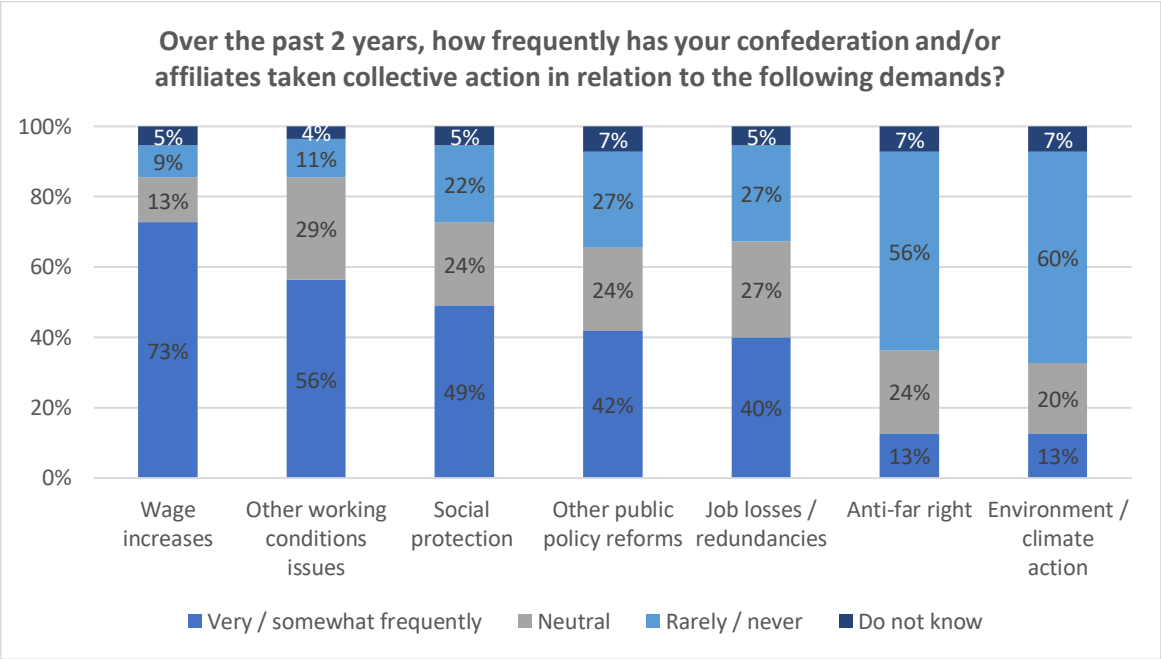
М'яка сила та комунікаційна інфраструктура

Підхід м'якої сили відображає більш широку тенденцію в профспілках зосередитися більше на комунікаційній інфраструктурі, ніж на грубій силі промислових дій. Інвестуючи в цифрові платформи, медіакампанії та креативні акції протесту, профспілки прагнуть позиціонувати себе як актуальні, адаптивні та пов'язані з сучасними реаліями праці. Ця еволюція є особливо важливою в контексті нестандартної зайнятості, наприклад, працівників платформ, які часто не мають доступу до тих самих профспілкових пільг та захисту, що й традиційні працівники. Для цих працівників цифрове залучення може бути набагато ефективнішим, ніж

фізичні страйки чи демонстрації, особливо коли вони працюють віддалено або в ізольованих умовах.

Акцент на цифровій інфраструктурі також дозволяє профспілкам охоплювати ширшу аудиторію без логістичних та фінансових витрат, пов'язаних з фізичною мобілізацією. Використовуючи соціальні мережі, електронні розсилки та мобільні додатки, профспілки прагнуть надавати інформацію в режимі реального часу та організовувати акції в більшому масштабі.

Діаграма 7. Частота вимог щодо колективних дій



1.4. Прийняття ширших пріоритетів політики та кампаній

Поряд із переходом до репертуару колективних дій, орієнтованих на права громадян, профспілки по всій Європі також приймають широкий спектр вимог та пріоритетів кампаній. Попри те, що традиційний акцент на заробітній платі та умовах праці залишається, профспілки також зосереджують мобілізацію на ширшому колі питань та політичних цілей, які є актуальними для їхніх членів як працівників, так і громадян, включаючи кліматичну кризу, цифровізацію та гендерну рівність.

Мобілізація профспілок з цих питань не є новою, але загальний перехід до дій, спрямованих на захист прав громадян, свідчить про те, що профспілки по всій Європі також все частіше формують мобілізацію працівників через ширшу призму прав громадян. Дійсно, ЄФПГО підкреслює, що профспілки не тільки займаються захистом прав працівників у традиційному розумінні, але й все більше залучаються до ширших суспільних питань, таких як зміна клімату, соціальна справедливість та глобальні рухи солідарності, наприклад, підтримка Палестини. Така увага до соціальних питань дає профспілкам можливість зв'язатися з цінностями та проблемами працівників, що виходять за межі традиційних боротьби на робочому місці.

Кліматична справедливість і справедливий перехід

У міру прискорення зеленого переходу кліматична справедливість стала головним пріоритетом для багатьох профспілок. Більш помітним стане прагнення до

справедливого переходу, при якому працівники не залишаться осторонь у міру розвитку або декарбонізації галузей. Працівники секторів з високим рівнем викидів (наприклад, транспорт, енергетика, виробництво) стикаються з подвійним викликом: змінами в екологічній політиці та цифровізацією, тому профспілки повинні будуть виступати за створення зелених робочих місць, розвиток навичок та справедливу компенсацію в секторах, на які впливає зелений перехід.

Наприклад, ЮНІ Європа та YS (Норвегія) вже вивчають, як включити кліматичні цілі до своїх мобілізаційних стратегій. Ці профспілки домагаються того, щоб зелені робочі місця були гідними робочими місцями з справедливою заробітною платою, безпечними умовами праці та можливостями кар'єрного зростання. Такі зусилля починають переформатувати роль профспілок у ширших кліматичних рухах, забезпечуючи, щоб права працівників вважалися центральними для сталого розвитку.

Платформна робота та цифровізація

Іншою важливою зміною в пріоритетах профспілок є зростання популярності роботи на платформах — форми нестандартної зайнятості, яка набула поширення в останнє десятиліття. Профспілки поступово усвідомлюють, що для збереження своєї актуальності вони повинні адаптуватися до змін у характері праці, особливо в умовах розширення таких секторів, як IT, фінанси та ґіґ-економіка. В опитуванні 27% конфедерацій повідомили, що працівники платформ є пріоритетом для організації, а в Західній Європі цей показник зріс до 45%. Профспілки, такі як ЮНІ Європа або ACV-CSC, спеціально орієнтуються на працівників платформ та фрілансерів, визнаючи, що ці працівники часто не мають таких гарантій, як медичне страхування, гарантія зайнятості або пенсії. У міру зростання цифрової економіки профспілки все більше мобілізуються навколо таких питань, як незахищеність робочих місць, соціальний захист та регулювання платформ для фрілансерів. Попри те, що деякі профспілки вживають все більше заходів з цих питань, результати опитування свідчать, що дії все ще відстають від зобов'язань, оскільки лише 18% конфедерацій створили структури для поліпшення представництва працівників платформ.

Гендерна рівність та баланс між роботою та особистим життям

Питання гендерної рівності, балансу між роботою та особистим життям, а також обов'язків по догляду стають центральними в програмах профспілок, особливо в умовах, коли суспільства борються з гендерною нерівністю в оплаті праці та впливом пандемії COVID-19 на економічну участь жінок. Профспілки в таких секторах, як охорона здоров'я, освіта та державні послуги, домагаються кращих умов праці та рівності в оплаті праці, а також вимагають гнучкості на робочому місці та більш сприятливої для сім'ї політики. Гендерна рівність більше не є лише жіночою проблемою; це фундаментальне питання профспілок, яке перетинається з більш широкими цілями соціальної справедливості. Профспілки все частіше розглядають гендерну рівність як невід'ємну частину своєї ширшої місії щодо створення більш справедливих та інклюзивних робочих місць.

Гарантія зайнятості та цифрова трансформація

У міру того, як галузі все більше покладаються на автоматизацію, штучний інтелект та інші цифрові технології, безпека робочих місць стала ключовим питанням для профспілок, особливо в галузях, які сильно постраждали від технологічних зрушень. У цифрових секторах автоматизація та штучний інтелект становлять ризик

для стабільності робочих місць та актуальності навичок. Профспілки починають наполягати на впровадженні програм підвищення кваліфікації та політик, які забезпечують працівників необхідними навичками для роботи в майбутньому, а також вимагають гарантій від витіснення з ринку праці внаслідок цифровізації. У міру розвитку сфери праці цифрова трансформація все більше ставатиме основною темою профспілкової діяльності, особливо в галузях, уразливих до автоматизації.

Профспілки, такі як ЮНІ Європа, вже приймають ці зміни, залучаючи до глибшого діалогу працівників технологічних секторів та платформ, використовуючи незахищеність робочих місць та професійну ідентичність як основні мотиватори для мобілізації. Замість того, щоб покладатися виключно на традиційні форми промислових дій (страйки, демонстрації), ці профспілки все частіше використовують цифрові інструменти та медіакампанії для залучення молодих працівників та вирішення таких питань, як гнучкість, мета та соціальне забезпечення — проблеми, які глибоко резонують з працівниками цифрової економіки.

Вставка 5. Погляд у майбутнє: майбутнє мобілізації профспілок (2025-2030)

Протягом наступних п'яти років основними темами для мобілізації профспілок, ймовірно, будуть:

1. Тиск на заробітну плату та вартість життя, особливо після інфляції та в умовах зростаючої нерівності.
2. Справедливий перехід та адаптація до кліматичних змін, особливо в транспортній, енергетичній, виробничій та сільськогосподарській галузях.
3. Платформна робота та нестандартна зайнятість, що вимагають нових правових гарантій та організаційних моделей.
4. Гарантії зайнятості та значуща робота в цифрових секторах, особливо в умовах, коли штучний інтелект змінює зайнятість білих комірців.
5. Гендерна рівність та баланс між роботою та особистим життям, включаючи організацію робочого часу та обов'язки по догляду.
6. Стратегії найму та утримання персоналу, особливо в галузі охорони здоров'я, транспорту та громадських послуг.

1.5. Подальша залежність від соціального договору в скандинавських країнах

Попри те, що багато профспілок застосовують новий, диверсифікований репертуар колективних дій, приділяючи більшу увагу тактиці захисту прав громадян, деякі країни, такі як Швеція та Норвегія, продовжують покладатися на давно усталену модель соціального партнерства. У цих умовах профспілки мають доступ до міцної системи соціального діалогу, що зменшує необхідність конфронтаційної мобілізації, а також означає, що перехід до дій із захисту прав громадян не є настільки очевидним, як в інших частинах Європи. Підхід тут залишається зосередженим на мобілізації робочої сили, але є більш стратегічним і пом'якшувальним, ніж в інших країнах, де профспілки можуть відчувати необхідність вживати прямих заходів для примусу до змін.

Наприклад, TCO (Швеція) вже давно покладається на потужний страйковий фонд та правовий захист, що дозволяє їм вести переговори з роботодавцями з позиції сили, не обов'язково вдаючись до страйків. Профспілка зосереджується на підтримці діалогу та забезпеченні вигідних умов шляхом переговорів, а не конфронтації. Їхній страйковий фонд слугує стратегією стримування, посилаючи сигнал про те, що вони готові до дій, якщо це буде необхідно, але воліють уникати страйків, якщо це не є абсолютно необхідним. Це відображає високу щільність

профспілок у Швеції, де профспілки можуть чинити значний вплив без необхідності прямої конфронтації.

Подібним чином, тристороння модель переговорів у Норвегії заохочує співпрацю між профспілками, роботодавцями та урядом, що ще більше зменшує необхідність у традиційних методах протесту. Попри те, що колективні переговори залишаються основою діяльності профспілок у цих країнах, профспілки все частіше застосовують превентивні заходи та впливають на політику шляхом спільного діалогу, а не через більш помітні протести чи страйки.

Однак важливо зазначити, що навіть скандинавська модель не є імунітетом до ерозії та нових викликів. Недавній страйк Tesla у Швеції, очолений LO, ілюструє обмеження традиційної рамки соціального діалогу, коли вона стикається з транснаціональними корпораціями, які просто відмовляються брати участь у переговорах на основі принципу (домовленість про все або нічого). У таких випадках профспілки змушені вдаватися до більш конфронтаційних тактик, незважаючи на інституційну силу скандинавської системи. Подібним чином, у Фінляндії присутність ультраправого уряду, який демонтує елементи соціального діалогу, викликала широкий опір профспілок, включаючи масову мобілізацію проти реформ, які сприймаються як антипрофспілкові, таких як скорочення допомоги по безробіттю та послаблення колективних переговорів. Ці приклади підкреслюють, що, попри те, що скандинавська модель залишається міцною, вона все більше зазнає тиску як з боку ворожих урядів, так і з боку глобальних корпорацій, які не визнають усталених практик у сфері трудових відносин.

Розділ 2. Тактика мобілізації працівників

Профспілки повідомляють про численні виклики, з якими вони стикаються при мобілізації працівників до колективних дій. Вони варіюються від внутрішніх викликів, пов'язаних з переконанням членів у перевагах колективних дій, до страху перед репресіями та знищенням профспілок.

Вставка 6. 5 головних викликів колективних дій

1. Члени не переконані в перевагах колективних дій (44%).
2. Страх перед репресіями (42%).
3. Недостатня кількість активних членів/профспілок на рівні підприємства/місцевому рівні (38%).
4. Боротьба з профспілками (33%).
5. Нестача фінансових ресурсів для підтримки працівників, які беруть участь у колективних діях (31%).

У цьому розділі розглядається спектр інноваційних тактик, які застосовують профспілки для розширення участі працівників у колективних діях — від цифрових організаційних платформ і мереж рівних до цільових галузевих кампаній та громадських заходів.

Як описано у розділі 1.3 вище, профспілки по всій Європі застосовують різноманітні стратегії для збільшення участі працівників у мобілізаційних заходах. Ці практики варіюються від прямого залучення та організації на рівні робочого місця до галузевих кампаній, цифрового інформування та освітніх ініціатив для профспілкових представників. Ці стратегії відображають зростаюче усвідомлення профспілками того, що мобілізація більше не залежить виключно від традиційних методів, таких як страйки чи демонстрації.

Нижче наведено аналіз різних підходів, що використовуються профспілками, з акцентом на те, як кожна організація працювала над підвищенням участі працівників у мобілізаційних заходах.

MASZSZ (Угорщина), ЮНІ Європа, ELA (Іспанія): зміцнення знизу вгору

MASZSZ (Угорщина) визнає, що може досягти кращих результатів у мобілізації працівників. Профспілка вважає організацію на рівні робочого місця важливим елементом для активізації своїх зусиль з мобілізації, але стикається з проблемою обмежених ресурсів. MASZSZ вважає, що зосередження уваги на організації на низовому рівні збільшує участь працівників, надаючи їм більше права власності на процес мобілізації. Цей підхід передбачає навчання профспілкових представників та зацікавлених працівників для сприяння культурі участі та солідарності, що полегшує працівникам усвідомлення цінності приєднання та участі в профспілковій діяльності.

ЮНІ Європа застосовує активний підхід до збільшення залучення працівників, надаючи повноваження представникам працівників через вибори та навчання. UNI Європа співпрацює з цими активними працівниками, щоб розширити їхню участь та мобілізувати їхніх колег, створюючи ефект снігової кулі, коли мобілізація стає більш органічною та поширеною. Згідно з нашим інтерв'ю, цей акцент на організації на рівні робочого місця та навчанні профспілкових представників ефективно керувати та мобілізувати своїх колег виявився успішним, особливо в технологічному секторі, де потреби працівників не завжди збігаються з традиційними проблемами профспілок. Цей підхід «знизу вгору» допомагає забезпечити, щоб зусилля з мобілізації відповідали фактичним проблемам працівників.

ELA (Іспанія) надає пріоритет прямому спілкуванню на рівні робочого місця, покладаючись в основному на профспілкових представників як основних агентів мобілізації. Залучаючи працівників на місцевому рівні через регулярні взаємодії з профспілковими представниками, ELA гарантує, що зусилля з мобілізації тісно пов'язані з повсякденними проблемами працівників. Цей підхід «знизу» спрямований на те, щоб зробити профспілкову діяльність більш відчутною та актуальною для працівників, сприяючи зміцненню довіри та солідарності. Крім того, така форма мобілізації є дуже адаптивною, оскільки дозволяє профспілкам більш безпосередньо вирішувати проблеми, характерні для конкретного сектора або підприємства, а не покладатися виключно на більш широкі загальнонаціональні кампанії. Наприклад, такі проблеми, як незахищеність зайнятості та стагнація заробітної плати, можна вирішувати за допомогою індивідуальних рішень на рівні робочого місця.

ACV-CSC (Бельгія) та ЄФТ: галузеві та цифрові стратегії

ACV-CSC (Бельгія) прийняла секторальний підхід до мобілізації працівників, приділяючи особливу увагу дистанційним працівникам та іншим нетрадиційним працівникам. Профспілка прагне розширити свою присутність та залучити працівників у галузях, які можуть бути проігноровані традиційними профспілковими моделями. ACV-CSC використовує цифрові платформи для мобілізації працівників, особливо в контексті дистанційної роботи. Використовуючи додатки та інші цифрові інструменти, вони можуть інформувати працівників про їхні права, залучати їх до цифрових кампаній та пропонувати підтримку, тим самим роблячи участь у профспілці більш доступною для працівників, які фізично можуть бути відсутніми на робочому місці.

ЄФТ стикається із значними викликами у мобілізації високомобільних працівників у різних країнах, особливо у транспортному секторі. Традиційні методи організації стикаються з труднощами через часту географічну мобільність працівників, що ускладнює створення стабільної профспілкової присутності. Щоб

вирішити цю проблему, ЄФТ зміщує акцент з простого набору членів на справжню організацію, розуміючи мотивацію працівників та сприяючи формуванню спільноти. Це включає навчання профспілкових представників, створення цифрових платформ для віртуальних зустрічей та розробку інструментів, таких як мобільні додатки, щоб працівники були поінформовані та залучені, незалежно від їхнього місцезнаходження. Використовуючи цифрові засоби комунікації та зосереджуючись на інтеграції членів, ЄФТ прагне забезпечити постійну участь, солідарність та підтримку своєї мобільної робочої сили, що в кінцевому підсумку сприятиме створенню більш стійкої та залученої профспілки.

YS (Норвегія): освіта та переговори на національному рівні

YS (Норвегія) приділяє велику увагу освіті своїх профспілкових представників, особливо зосереджуючись на профспілкових делегатах. Навчаючи представників навичкам ведення переговорів та взаємодії з працівниками, YS посилює мобілізацію на робочому місці. Такий освітній підхід дозволяє профспілковим делегатам виступати ефективними посередниками, заповнюючи прогалину між проблемами працівників та діями профспілки. Крім того, YS проводить національні переговори кожні два роки, що створює можливості для мобілізації в конкретних секторах між цими національними заходами.

UIL (Італія): цифрові кампанії та зустрічі на робочому місці

UIL (Італія) поєднала цифрові кампанії з особистими зустрічами на робочому місці, щоб збільшити участь працівників у мобілізаційних заходах. Цифрові кампанії видаються особливо ефективними для залучення молодих працівників, які частіше взаємодіють через онлайн-канали. Ці кампанії, які часто зосереджуються на соціальних мережах, дозволяють UIL підвищувати обізнаність та мобілізувати працівників навколо таких питань, як заробітна плата, умови праці та безпека робочих місць. Водночас зустрічі на робочому місці забезпечують більш пряму форму взаємодії, де представники профспілок можуть вислухати проблеми працівників та налагодити з ними міцніші стосунки. За допомогою цього гібридного підходу, що поєднує цифрову взаємодію з особистими зустрічами, UIL прагне охопити широке коло працівників різних секторів, включаючи тих, хто може бути менш схильний до участі в традиційних профспілкових заходах.

TCO (Швеція), ЄФТ та ЄФПГО: формування профспілкової культури та спільноти

TCO (Швеція) представляє більш пасивну форму мобілізації, де солідарність і конфлікти не є центральними елементами. Це відображає високу щільність профспілок і сильний соціальний діалог, що існують у Швеції, що дозволяє профспілкам діяти з меншою конфронтацією.

Тим не менш, TCO все ж вдається мобілізувати працівників, зосередившись на загальновизнаних питаннях, таких як безпека на робочому місці. Ключ полягає в тому, щоб працівники відчували свою причетність не тільки до свого особистого благополуччя, але й до більш широких цілей робітничого руху. Стратегія TCO полягає в тому, щоб сприяти ранньому залученню до спільних проблем, закладаючи основу для майбутньої мобілізації через традиційні цінності спільноти. Однак у цьому контексті працівникам часто необхідно відчувати гнів або невдоволення, щоб спонукати їх до більш активної мобілізації. Тому основна увага приділяється

створенню стимулів для дій та формуванню відчуття нагальності навколо проблем на робочому місці.

Паралельно, щоб протидіяти транзакційному характеру моделей профспілок, що базуються на наданні послуг, ТСО визнала, що попри те, що надання високоякісних послуг може залучати членів, це часто не сприяє формуванню глибшої відданості, яка притаманна традиційному профспілковому руху. У відповідь на це вони переорієнтували інвестиції на ініціативи з розбудови громади, такі як організація спортивних заходів та посилення підтримки профспілкових представників — ключових фігур, які допомагають формувати почуття приналежності та взаємної підтримки на рівні робочого місця.

Подібним чином, ЄФТ та ЄФПГО роблять сильний акцент на інформуванні членів про причини членства в профспілці, використовуючи навчання та мобілізацію для виховання спільної ідеологічної відданості. Ключовим висновком тут є те, що утримання членів процвітає в середовищах, де члени не тільки отримують послуги, але й ідентифікують себе з колективною метою та беруть участь у зусиллях, очолюваних колегами, що зміцнюють солідарність та взаємну відповідальність.

ЄФПГО: трансформація характеру профспілкового активізму

ЄФПГО спостерігає більш широку трансформацію характеру профспілкового активізму та еволюцію ролі профспілок у державному секторі. Історично профспілки в значній мірі покладалися на колективні переговори та промислові акції (такі як страйки) для забезпечення кращих умов праці. Однак ЄФПГО відзначає, що страйки все частіше розглядаються як крайній захід, оскільки профспілки шукають більш стратегічні, менш деструктивні способи мобілізації. Ця зміна відображає зростаючу важливість стратегічного використання соціальних медіа та онлайн-кампаній. За допомогою цих платформ профспілки державного сектору підвищують свою видимість та встановлюють зв'язок з працівниками більш цікавим та безпосереднім чином.

Розділ 3. Огляд викликів для ефективних стратегій мобілізації

У цих висновках подано попередню оцінку того, наскільки успішною була зміна практик мобілізації профспілок протягом останніх років. На основі результатів опитування та якісних інтерв'ю було визначено два ключові показники для оцінки цього успіху: ступінь, в якому профспілки змогли залучити та мобілізувати працівників, та ступінь, в якому ці зусилля перетворилися на конкретні результати, а саме на вимоги, досягнуті завдяки колективним діям. Попри те, що отримані дані не дозволяють зробити остаточних висновків, вони надають цінну інформацію про нові практики та їхній вплив, висвітлюючи як перспективні зміни, так і сфери, в яких необхідний подальший прогрес.

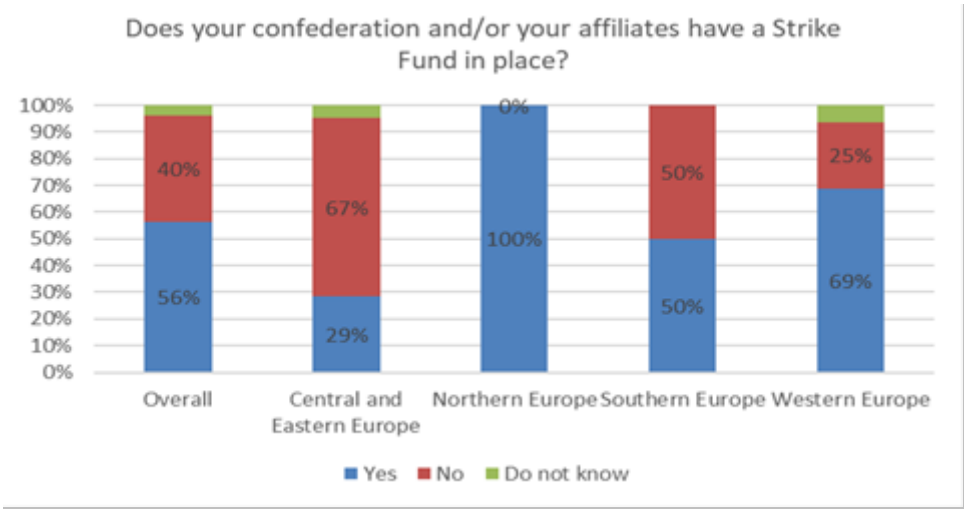
3.1. Здатність профспілок до мобілізації залишається проблемою в деяких країнах

В опитуванні конфедерації повідомили про різні виклики, пов'язані з мобілізацією працівників до колективних дій, але внутрішні виклики особливо відзначали конфедерації в Центральній та Східній Європі. Зокрема, вони зазначили «відсутність фінансових ресурсів для підтримки працівників, які беруть участь у колективних діях», як головну проблему (57%), за якою слідують відсутність активних членів та недостатня кількість організаторів/представників профспілок. Це контрастує з іншими субрегіонами, де широко відзначалися зовнішні проблеми, і

демонструє значні внутрішні обмеження можливостей профспілок у Центральній та Східній Європі, що ускладнює мобілізацію працівників до колективних дій.

Ці обмеження також очевидні у використанні страйкових фондів. Попри те, що всі респонденти в Північній Європі повідомляють, що їх конфедерація та/або членські організації мають страйковий фонд, у Центральній та Східній Європі цей показник знизився до 29%.

Діаграма 8. Страйкові фонди



Результати цього опитування демонструють, що розбудова основного потенціалу профспілок для мобілізації членів залишається необхідною передумовою ефективних колективних дій.

3.2. М'яка сила не завжди сприяє розбудові колективного потенціалу

Символічні протести та цифрові кампанії допомогли профспілкам привернути увагу громадськості та залучити нові групи, зокрема молодших працівників, які є цифровими аборигенами. Наприклад, акція ЄФПГО «картонні працівники» отримала значне висвітлення в ЗМІ та взаємодію в соціальних мережах, але її вплив на стабільність членства був обмеженим: тимчасове зростання інтересу в Інтернеті рідко призводить до постійної мобілізації або очевидних переваг у переговорах. Це відображено в результатах опитування членських організацій ЄКП, де конфедерації повідомляють про дуже неоднозначні оцінки ефективності цифрових та соціальних медіа для організації та мобілізації працівників.

Подібним чином, інструменти м’якої сили, такі як додатки, електронні бюлетені та цільові публікації в соціальних мережах, дозволяють профспілкам, таким як ACV-CSC та ЄФТ, ефективніше, ніж традиційні листівки, досягати розрізнених, нестандартних трудових ресурсів. Однак внутрішні оцінки показують, що менше ніж один з десяти цифрових «реєстрантів» продовжував відвідувати засідання, брати участь в акціях або іншим чином активно залучатися.

Тому такі підходи, як правило, підвищують обізнаність, а не формують колективний потенціал, необхідний для укладення обов’язкових угод, і загальна участь у кампаніях або засіданнях залишається відносно низькою.

Це порушує важливе питання: чи профспілки застосовують цифровий репертуар дій та репертуар дій щодо прав громадян як перспективну стратегію, яка відповідає потребам працівників і підтримує вплив профспілок за допомогою м'якої сили, чи ці тактики застосовуються в першу чергу як захисна реакція на зниження промислової сили профспілок у політичному та правовому контексті, який все більше

обмежує страйки та масові демонстрації. З одного боку, поєднання дій з захисту прав працівників та громадян з онлайн-сторітелінгом може зробити профспілки більш інклюзивними, залучаючи фрілансерів, працівників платформ та інших, хто відчуває себе відчуженим від традиційних моделей. З іншого боку, зниження явки на очні збори та скромні результати переговорів після великих цифрових кампаній свідчать про те, що ці нові методи самі по собі можуть не мати достатньої сили, щоб змусити роботодавців або законодавців піти на поступки. Це свідчить про те, що, попри те, що цифрові та символічні тактики протесту можуть бути корисними інструментами для підвищення видимості/досяжності, а іноді навіть для залучення – зокрема, дозволяючи профспілкам налагоджувати зв'язки з маргіналізованими та недостатньо представленими групами працівників, вони менш ефективні як тактики мобілізації працівників до колективних дій, оскільки для підтримки тактики жорсткої сили, яка надає профспілкам реальну вагу, необхідна більш глибока участь в організації, освіті працівників та побудові солідарності.

Як приклад, угорська MASZSZ, технічні членські організації ЮНІ Європа та іспанська ELA повідомляють, що зустрічі та акції, організовані профспілковими представниками, залучають приблизно вдвічі більше учасників, ніж суто цифрові кампанії. Цей підхід залежить від значних інвестицій у навчання профспілкових представників, спеціальну підтримку організаторів та постійне наставництво — ресурси, які зазвичай доступні лише у краще фінансованих відділеннях, що ускладнює масштабування цих методів «знизу вгору» в ширших профспілках, особливо на робочих місцях з недостатніми ресурсами або високим рівнем фрагментації.

3.3. Орієнтовані на майбутнє пріоритети кампаній не завжди перетворюються на основні теми переговорів

Профспілки все більше визнають, що сучасні працівники надають пріоритет питанням кліматичної справедливості та подвійної трансформації, регулювання платформ, гендерної рівності або цифрових прав поряд із традиційними проблемами оплати праці та робочого часу. Кампанії, що висувають на перший план кліматичну справедливість, прикладом яких є тур ЮНІ Європа «Справедливий перехід» по регіонах з високим рівнем викидів вуглецю та консультативні форуми ACV-CSC щодо захисту працівників платформ, регулярно привертають значну кількість учасників до демонстрацій, вебінарів та публічних консультацій. Однак ця початкова мобілізація часто зникає після завершення демонстрацій або онлайн-заходів. У більшості випадків ці тематичні протести ще не привели до створення стійких організаційних структур: створення нових місцевих відділень, присвячених представництву працівників ґіґ-економіки, залишається спорадичним, а включення положень про клімат або алгоритмічне управління до колективних угод все ще є винятком.

Невелика кількість профспілок досягла успіху, інтегрувавши ці перспективні пріоритети безпосередньо в свої основні переговорні програми. Наприклад, деякі профспілки забезпечили включення положень про навчання «зеленим навичкам» до рамкових угод з кількома роботодавцями, тим самим гарантуючи оплачуване перенавчання працівників у таких секторах, як металургія та транспорт, в рамках стратегій декарбонізації. Так само, кілька профспілок після тривалої роботи на низовому рівні домоглися укладення галузевих угод про захист конфіденційності даних та обов'язкові страхові внески. Ці приклади свідчать про те, що нові теми кампаній мають тривалий вплив лише тоді, коли вони інституціоналізуються в рамках звичайних процесів колективних переговорів, а не розглядаються як окремі ініціативи, і коли організатори свідомо пов'язують епізодичні події з конкретними вимогами, які можна реалізувати за столом переговорів.

3.4. Межі моделі обслуговування

Профспілки, які культивують переважно сервісно-орієнтований підхід, ризикують сприяти пасивному членству та деполітизації. Організація, яка позиціонує себе як постачальник пільг, а не як рух, що захищає права, культивує поверхневу залученість членів. Попри те, що члени можуть користуватися результатами переговорів щодо захисту та ініціатив з безпеки, вони часто залишаються осторонь від більш широких колективних дій або політичної боротьби. В епоху, що характеризується посиленням неолібералізму та підйомом крайніх правих сил, така транзакційна модель не дає профспілкам можливості мобілізувати працівників навколо системних викликів або представити переконливу контрнарративну позицію.

Ця деполітизована стратегія послаблює здатність профспілок протистояти ширшим політичним змінам і підкреслює нагальну потребу в оновленому, заснованому на правах трудовому русі, здатного запропонувати трудящим потужну альтернативну візію.

РОЗДІЛ III. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОФСПІЛОК

Ключові повідомлення

- Виникли три стратегії різноманітності лідерства: представництво на основі квот, інклюзія під керівництвом комітету та повністю інтегровані моделі — кожна з яких відображає різні рівні структури та інклюзії.
- Найефективніші зусилля з інклюзії поєднують кількісні цілі, прозору звітність та надійні структури підтримки.
- Освітні програми не завжди розробляються з метою зміцнення потенціалу в організації стратегій.
- Цифрові технології набувають все більшого поширення, але їх інтеграція в основні організаційні стратегії та постійна особиста взаємодія залишаються обмеженими.
- Цифрові інструменти та навчання часто залишаються в межах спеціалізованих команд і розглядаються як додаткові елементи, а не основні компетенції профспілок.
- Обмеженість ресурсів — як фінансових, так і людських — є основною перешкодою для ефективної цифрової трансформації.
- Системи CRM використовуються недостатньо: попри те, що невелика більшість профспілок їх впровадила, менше третини використовує дані стратегічно для організаційних, а не адміністративних цілей.
- Цифрові контрнарративи щодо ультраправих сил є недостатньо розвиненими; профспілки, як правило, надають перевагу оборонним інституційним заходам, а не проактивній цифровій мобілізації.

Розділ 1. Внутрішня профспілкова демократія

Внутрішня демократія лежить в основі життєздатної, стійкої профспілки, оскільки вона перетворює членів з пасивних бенефіціарів на активних співвласників їхнього колективного досвіду (Gumbrell-McCormick 2019, Hyman 2020). Коли рядові члени мають реальний вплив на прийняття рішень та вибір керівництва, вони розвивають сильніше почуття приналежності, що сприяє активній участі та мобілізаційній спроможності. Демократичні структури також сприяють підзвітності та інноваціям, забезпечуючи, щоб керівництво залишалося чуйним і відкритим до нових

ідей. Важливо, що внутрішня демократія підтримує довгострокову життєздатність, розвиваючи нових лідерів і зберігаючи здатність профспілок адаптуватися до мінливих реалій на робочому місці.

У вибірці профспілок було виявлено три різні стратегії розширення різноманітності керівництва: представництво на основі квот або цілей, інтеграція на основі комітетів та повністю інтегровані моделі, кожна з яких відображає різний баланс між структурою, строгістю даних та справжньою інклюзивністю. Деякі організації встановлюють чіткі кількісні цілі, які ретельно відстежуються, інші віддають перевагу консультативним органам, які дають голос недостатньо представленим групам, а деякі виступають за включення всіх до одних і тих самих форумів для прийняття рішень. Проте всі вони стикаються з проблемою перетворення формальних правил на реальний вплив, часто виявляючи прогалини в даних, які вони збирають і повідомляють.

Результати нашого опитування показують, що молоді працівники (73%) та жінки (65%) є групами, яким найчастіше надається пріоритет для посилення представництва, і, що примітно, вони є єдиними категоріями, щодо яких більшість профспілкових конфедерацій повідомляють про наявність чітких стратегічних зобов'язань. Стратегічна залученість значно знижується для інших недостатньо представлених груп: лише 35% конфедерацій визнають працівників платформ і 29% – мігрантів стратегічними пріоритетами. Ця тенденція відображається в нашому якісному аналізі, який виявляє переважну увагу до молоді та гендерної рівності в ініціативах профспілок.

Більше того, існує розбіжність між наявністю стратегічних зобов'язань та їх реалізацією. Конфедерації, які активно впроваджують цільові заходи з інклюзії, такі як робота ACV-CSC з інклюзії мігрантів, залишаються в меншості, що підкреслює більш широкий розрив між заявленими цілями та конкретними діями з диверсифікації представництва профспілок, окрім жінок та молоді.

Представництво на основі квот та цільових показників дало найбільш вимірювані результати. UIL (Італія) вимагає 50-відсоткової гендерної рівності у своєму конфедеративному керівництві, доповненому постійним Жіночим комітетом, який контролює призначення та пропонує кандидатів. Аналогічно, іспанська ELA закріплює рівне представництво у всіх керівних органах та скликає високопоставлену Жіночу комісію для рекомендацій щодо змін у політиці та кадрових питаннях. Закріпивши ці цілі у своїх статутах та публікуючи щорічні звіти про гендерний баланс, обидва профспілки генерують чіткі дані, які демонструють дотримання вимог «на папері» та висвітлюють сфери, що потребують поліпшення. ЄФПГО на європейському рівні також виступає за квоти для делегатів обох статей та молоді, попри те, що і попереджає, що самі по собі цілі є недостатніми без надання цим комітетам реальних бюджетних повноважень та повноважень щодо прийняття рішень.

Незважаючи на успіх квот і цілей, опитування показує, що лише меншість конфедерацій використовує їх. Конфедерації повідомляють, що квоти застосовуються виключно щодо жінок (27%), пенсіонерів (5%), молодих працівників (9%) та працівників з інвалідністю (4%), але лише меншість з них їх застосовує. Навіть серед тих конфедерацій, які мають стратегічне зобов'язання щодо цих груп, квоти застосовуються лише меншістю у всіх випадках. Наприклад, молоді працівники є основною цільовою групою для профспілкових конфедерацій, 86% яких визнають цю демографічну групу пріоритетною. Крім того, 73% повідомляють про наявність офіційного стратегічного зобов'язання щодо посилення представництва молодих працівників у своїх структурах. Однак цей риторичний акцент не підкріплюється інституційними механізмами: лише 9% конфедерацій запровадили

системи квот для забезпечення представництва молоді, що свідчить про значний розрив між стратегічними намірами та структурними реформами.

Інклюзивність, яка ґрунтується на комітетах, характеризує підхід таких федерацій, як ЮНІ Європа, та національних організацій, таких як YS (Норвегія). Вони створили міжгалузеві організаційні комітети — молодіжні ради, форуми трудящих-мігрантів, галузеві робочі групи, які безпосередньо підпорядковуються виконавчому комітету, що дозволяє спеціалізованим голосам формувати пріоритети профспілок. ACV-CSC у Бельгії пішла далі, переписавши статут конгресу та функції секретаріату, щоб «позначити» членів у своїй CRM за віком, статтю, мовою та міграційним статусом, гарантуючи, що ці профілі перетворюються на зарезервовані місця за столом переговорів. Попри те, що ці профспілки повідомляють про активну діяльність комітетів та регулярні консультативні діалоги, вони рідко оприлюднюють детальну статистику щодо членства в комітетах або відвідування засідань, покладаючись на якісну оцінку впливу та окремі історії успіху.

На відміну від цього, повністю інтегрована модель, яку підтримує шведська TCO, відкидає окремі комітети для конкретних груп, аргументуючи це тим, що справжня інклюзія означає, що всі сидять за одним столом. Їхня CRM, що відповідає вимогам ЗРЗД, відстежує, хто бере участь у кожному засіданні, і позначає згоду на розширення, але TCO не публікує дані про представництво підгруп. Попри те, що такий підхід дозволяє уникнути фрагментації або «геттоїзації» нішевих комітетів, його опора на «формальну важливість», а не на прозорі показники, ускладнює перевірку того, чи, наприклад, молоді працівники або члени-мігранти насправді мають пропорційний вплив.

Ця модель, здається, є характерною для багатьох профспілкових конфедерацій у Північній Європі. Згідно з опитуванням, 60% конфедерацій у цьому субрегіоні повідомляють, що не мають офіційних цілей щодо збільшення представництва недопредставлених груп, що значно перевищує загальний середній показник вибірки, який становить 24%. Це різко контрастує із Західною Європою, де всі опитані конфедерації (100%) вказали, що вони встановили цілі щодо підвищення представництва принаймні однієї групи, найчастіше жінок та молодих працівників. Ця регіональна розбіжність підкреслює різні інституційні підходи до інклюзивності та внутрішньої реформи представництва.

Профспілки, які поєднують чіткі кількісні цілі з діяльністю спеціальних комітетів, наприклад, зобов’язання UIL та ELA щодо 50-відсоткової гендерної рівності поряд із постійними жіночими органами, отримують переваги від чітко визначених цілей. Квоти створюють відповідальність: прогрес можна відстежувати з року в рік, низькі показники відразу помітні, і як керівництво, так і члени відчувають тиск, щоб досягти реальних результатів. Більше того, наявність постійного комітету, який зосереджується на питаннях рівності, гарантує, що ці цілі не є лише показовими, а активно просуваються через визначення кандидатів, програми навчання та регулярні звіти з моніторингу.

Крім того, моделі консультативних комітетів, такі як ті, що використовуються ЮНІ Європа, YS та ACV-CSC, чудово дають змогу недостатньо представленим групам офіційно висловлювати свою думку в процесах прийняття рішень. Ці структури сприяють діалогу, виявляють нові перспективи та будують відносини між різними демографічними групами. Однак без систематичного збору даних про рівень участі, відвідуваність та конкретні результати рекомендацій комітетів важко оцінити, чи перетворюються ці голоси на зміни в політиці або перерозподіл ресурсів.

Підхід TCO, що передбачає об'єднання всіх членів в єдині форуми, а не в окремі демографічні комітети, відображає принципову прихильність до універсальної інклюзії. Теоретично ця модель запобігає фрагментації проблем і заохочує солідарність незалежно від статі, віку та походження. Однак без деталізованих

показників, які б показували, наприклад, скільки молодих працівників виступають на засіданнях або як часто члени-мігранти вносять пропозиції, профспілка не може перевірити, чи інклюзія є реальною, а не номінальною. Прозора звітність підгруп, вбудована в існуючу систему CRM, перетворила б добрі наміри на очевидний прогрес.

Зрештою, академічні дослідження (Waddington 2014; Marino 2015) та результати нашого дослідження показують, що найсильніші докази реальних змін з'являються там, де перетинаються числові цілі, прозора звітність та віддані структури підтримки. Профспілки, які встановлюють чіткі цілі, відстежують участь за допомогою даних та надають спеціальним комітетам повноваження та ресурси для набору, наставництва та моніторингу недостатньо представлених членів, постійно перевершують ті, що покладаються лише на неформальні практики або добру волю. Поєднуючи дисципліну квот із силою відносин, що виникають у процесі постійної роботи комітетів, та забезпечуючи прозорість цих зусиль через публічну звітність, профспілки можуть вийти за межі символічних зобов'язань і досягти справжньої, суттєвої внутрішньої демократії.

Вставка 7. UBT/BTB (Бельгія) – зростання членства завдяки внутрішній реформі

Профспілка: UBT/BTB (Профспілка працівників транспорту Бельгії).
Сектор: автомобільний транспорт і логістика (TRL).
Результат: членство збільшилося більш ніж удвічі з ~29 тисяч (2000) до +62 тисяч (2022).

У той час як членство в профспілках у більшості країн Європи скоротилося, бельгійська UBT/BTB, що входить до соціалістичної конфедерації FGTB/ABVV, збільшила свою чисельність більш ніж удвічі – з ~29 тисяч у 2тисяч році до понад 62 тисяч у 2022 році. Це зростання було особливо помітним у секторі автомобільного транспорту та логістики (TRL), незважаючи на посилення дерегуляції, незахищеність та опір роботодавців.

Що спрацювало

- **Внутрішнє демократичне оновлення:** більше зустрічей на робочому місці, залучення членів та децентралізована комунікація (наприклад, інформаційні бюлетені, соціальні медіа).
- **Індивідуальне навчання:** секція TRL розробила власні освітні програми, узгоджені з циклами профспілкових виборів у Бельгії.
- **Нові ролі – «пропагандисти»:** спеціальні організатори, набрані з числа профспілкових представників, які зосереджуються на наборі нових членів, презентаціях та контактах з членами.
- **Виїзні презентації:** мобільні організаційні команди, які безпосередньо залучають важкодоступних водіїв на зупинках для вантажівок та логістичних хабах, підвищуючи видимість та набір нових членів.
- **Міжпрофспілкова співпраця:** спільні кампанії та навчання з іншими секторами (наприклад, ABVV-Metaal) для розширення охоплення та впливу.

Чому це важливо

Інвестуючи у внутрішні структури, особливо у демократичну взаємодію та організацію роботи на місцях, UBT/BTB пожвавила свою присутність у

фрагментованому та нестабільному секторі, продемонструвавши, що зростання членства можливе навіть в умовах дерегуляції.

Джерело: Ванделе, 2024 рік.

Розділ 2. Освіта

Більшість профспілок проводять навчальні та освітні програми з основних профспілкових питань, таких як трудові стандарти, охорона здоров'я та безпека, як бути профспілковим представником та різноманітність. Варто зазначити, що, попри те, що ці тренінги зосереджуються на суттєвих темах, багато організацій не пропонують — або пропонують лише зрідка — програми з організації, мобілізації та політичної освіти. Проте це є надзвичайно важливими сферами з точки зору оновлення.

Під час наших інтерв'ю, як описано в наступній главі IV, кілька профспілок висловили чітку потребу в підтримці в цьому питанні. Вони також наголосили на важливості забезпечення того, щоб освіта була оптимізована в усіх їхніх організаціях, а не залишалася зосередженою на вищому рівні. Згідно з нашим опитуванням, навчання дійсно спрямовано переважно на профспілкових лідерів (86%), профспілкових представників (84%) та організаторів (71%).

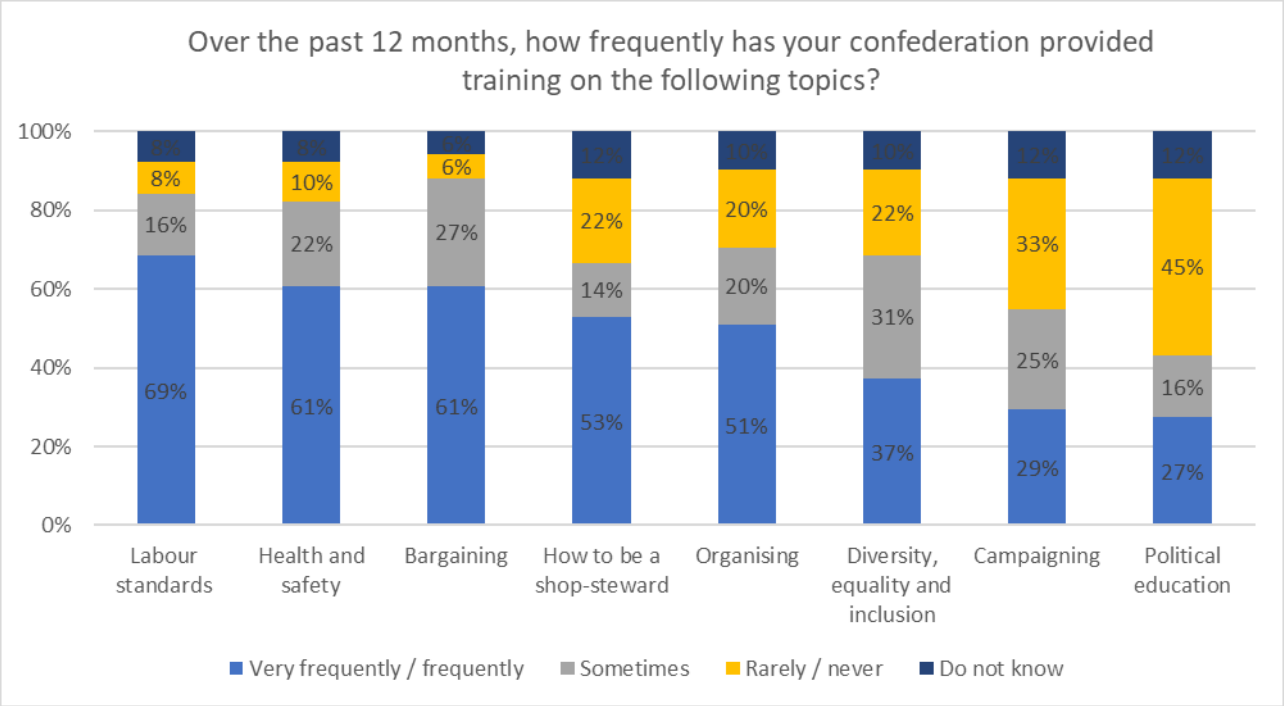
Розділ 3. Цифровий профспілковий рух

Набір інструментів для цифрової організації ЄКП пропонує вичерпний перелік рекомендацій щодо використання цифрових технологій для залучення нових членів та впровадження інноваційних методів взаємодії. У цьому розділі ми подаємо попередню оцінку того, наскільки широко та ефективно європейські профспілки впроваджують ці рекомендації на практиці, висвітлюючи як помітні успіхи, так і постійні прогалини.

1.1. Пріоритетність цифрової організації

Усі профспілки, які ми досліджували, визнають силу цифрових каналів для залучення та мобілізації членів, проте їхні стратегії впровадження залишаються виразно прагматичними. По всій Європі багато профспілок скористалися набором інструментів цифрової революції ЄКП, експериментуючи з соціальними медіа, мобільними додатками та системами CRM, проте впровадження цих інструментів різко відрізняється залежно від організаційних можливостей та внутрішніх рамок трудових відносин.

Діаграма 10. Частота проведення навчання за темами (витяг з звіту про опитування)

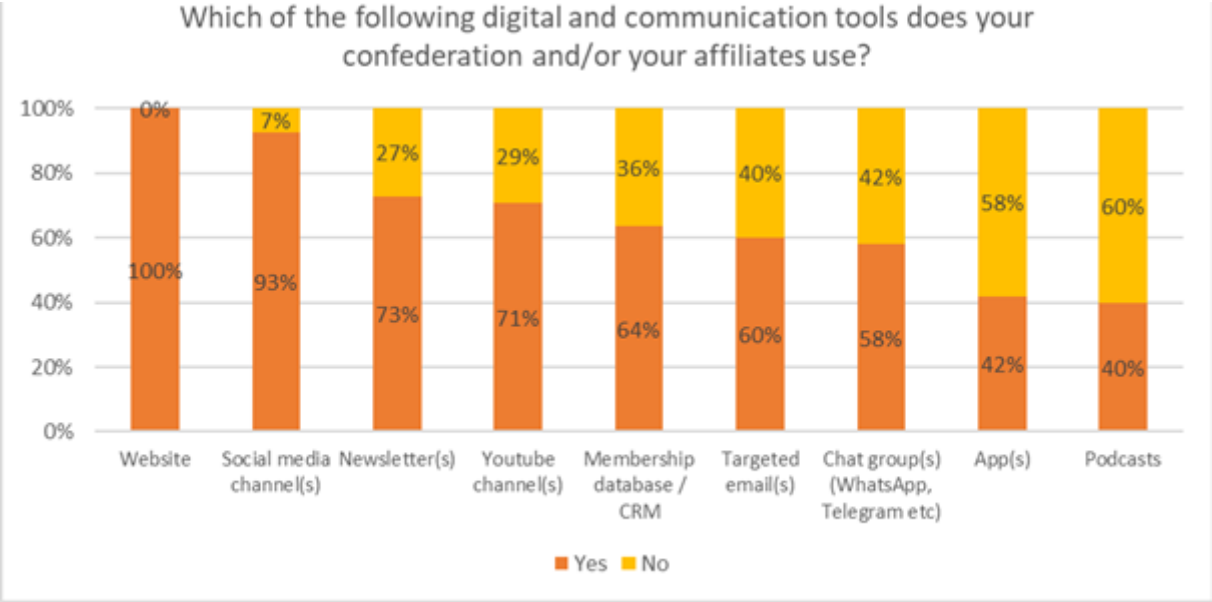


Цифрові канали часто використовуються реактивно, для поширення повідомлень та оголошень, а не як частина цілісної, заснованої на даних організаційної екосистеми. Попри те, що результати опитування показують, що всі профспілки зараз мають вебсайти, а більшість використовує соціальні мережі (93%) та регулярні електронні розсилки (73%), стратегічна інтеграція цих інструментів в основну організацію залишається нерівномірною. Згідно з нашим опитуванням, лише близько двох третин профспілок впровадили спеціальну CRM-систему, і менше ніж одна з трьох активно використовує аналітику даних про членів для формування кампаній з набору або мобілізації.

Такий «виключно цифровий» підхід часто виявляє значний розрив у конверсії. Початкові показники залучення, такі як завантаження додатків або реєстрація в соціальних мережах, можуть демонструвати вражаючі стрибки, але подальша стабільна участь є розчаровуюче низькою. У секторальних пілотних проектах ACV-CSC та мобільній роботі з працівниками ЄФТ менше ніж один з десяти цифрових контактів коли-небудь відвідує зустріч, підписує петицію особисто або бере участь у переговорних діях. Це часто призводить до широкого, але обмеженого за глибиною охоплення: профспілки підвищують обізнаність про свої кампанії, але мають труднощі з побудовою згуртованості на робочому місці, необхідної для укладення обов'язкових угод або проведення масштабних дій.

MASZSZ (Угорщина). Зіткнувшись із хронічною нестачею ресурсів, MASZSZ застосувала прагматичний підхід «натисни, щоб зв'язатися» (Toolkit, розділ 1). Його мобільна петиція в секторі догляду за людьми плавно перевела онлайн-підписантів до місцевих семінарів, перетворивши цифровий інтерес на нові комітети на робочому місці і навіть породивши нові відділення. Це ілюструє ефективне використання цифрових інструментів для широкого охоплення, але MASZSZ все ще в значній мірі покладається на особисті зустрічі для більш глибокої організації (Toolkit, розділ 2). Досвід профспілки підкреслює застереження Toolkit про те, що цифрова мобілізація сама по собі не може замінити міжособистісну довіру, побудовану на робочому місці.

Діаграма 11. Відсоток конфедерацій, які користуються різними цифровими та комунікаційними інструментами



ЮНІ Європа. ЮНІ Європа створила «перехід від опитування до дії» (Toolkit, розділ 3), вбудувавши секторальні анкети в платформи партнерів, які безпосередньо підключені до її CRM. Це дозволяє здійснювати точне супроводження з індивідуальними пропозиціями щодо організації. Однак, як і MASZSZ, ЮНІ Європа вважає, що утримання членів залежить від особистих стосунків: цифрові реєстрації повинні бути закріплені уповноваженими профспілковими представниками на робочому місці, щоб стати постійними членами, а не одноразовими контактами.

ACV-CSC (Бельгія). ACV-CSC, одна з найбільш цифрово зрілих організацій, поєднує перекладацькі послуги на базі штучного інтелекту з досконалим CRM (Toolkit, розділ 4). Багатомовні чат-боти та цільові електронні бюлетені подолали мовні бар'єри для трудових мігрантів, забезпечивши щорічне зростання цієї групи. Однак сам профспілковий союз визнає, що ці інструменти м'якої сили ефективніші для підвищення обізнаності, ніж для зміцнення переговорної сили. Активна участь у кампаніях залишається низькою, що відповідає застереженню Toolkit про те, що цифрове охоплення має поєднуватися з надійною організацією офлайн-заходів для забезпечення укладення обов'язкових угод.

YS (Норвегія). Норвезька YS поєднала цифрові та традиційні методи в цілісну стратегію на етапі життя (Toolkit, розділ 5). Профспілкові представники залишаються основним каналом комунікації на робочому місці, підтримуваним публікаціями в соціальних мережах на основі CRM, прямими трансляціями питань і відповідей та інфографікою, що безпосередньо стосуються проблем молодих членів (придбання першого житла, відпустка по догляду за сім'єю). Ця гібридна модель сприяла збільшенню онлайн-активності серед осіб віком до 30 років, проте профспілка визнає, що її потужна система соціального діалогу означає, що цифрові тактики часто підсилюють існуючу солідарність, а не розширюють членство в нестабільних або неорганізованих сегментах, що, на думку Toolkit, є ризиком для профспілкового руху, орієнтованого на надання послуг.

UIL (Італія). Гібридна взаємодія UIL поєднує цільові кампанії в соціальних мережах з особистими зустрічами, що відображає рекомендацію Toolkit «вибирати інструменти, які мають значення». На практиці цифровий контент стимулює початковий інтерес, особливо серед студентів та працівників на початку кар’єри, а зустрічі на робочому місці перетворюють онлайн-прихильників на активістів. Незважаючи на майже 30-відсоткове зростання відвідуваності зустрічей, UIL ще не

перетворив це на помітне зростання членства, що підкреслює постійний розрив між цифровим охопленням та стійкою організацією.

TCO (Швеція). TCO є прикладом передового підходу до набору персоналу на основі даних (Toolkit, розділи 3-4), використовуючи алгоритми машинного навчання для оцінки потенційних кандидатів та робочі процеси, що відповідають вимогам ЗРЗД, для забезпечення згоди на кожну взаємодію. Дев'яносто відсотків нових членів зараз приєднуються через цифрові канали. Однак, як попереджає Toolkit, залежність TCO від сервісної моделі та контекст соціального партнерства з високою щільністю можуть призвести до транзакційного членства з обмеженою життєздатністю на низовому рівні. Лідери профспілок визнають, що без цілеспрямованих зусиль з політизації та мобілізації, що виходять за рамки безпеки та обслуговування, цифрова ефективність ризикує призвести до поверхневої залученості, що є недоліком в епоху зростання неолібералізму та ультраправого популізму.

1.2. Інвестиції в навчання та інструменти

Профспілки по всій Європі почали інвестувати в цифрове навчання та інструменти на різному рівні, втілюючи в життя Набір інструментів цифрової революції ЄКП з різними результатами. Нижче ми оцінюємо, як досліджувані профспілки (як учасники опитування, так і учасники інтерв'ю) оснащують себе та де залишаються прогалини у формуванні цифрових можливостей, необхідних для організації в 21 столітті.

Наше опитування 55 конфедерацій показує, що в середньому західноєвропейські профспілки використовують 7,1 різних цифрових інструментів (від CRM і планування соціальних медіа до чат-ботів і платформ для прямих трансляцій), тоді як їхні колеги з Центральної та Східної Європи використовують в середньому лише 4,9. Лише 64% повідомляють, що взагалі мають CRM, і менше третини використовують його стратегічно, наприклад, для інформування про пріоритети організації або для відстеження «моментів відходу». Майже 40% називають бюджетні обмеження, 35% – брак кваліфікованого персоналу, а 27% – недостатню чисельність персоналу як основні перешкоди для розширення цифрового навчання та інвестицій у інструменти.

Попри те, що цифрове навчання та впровадження інструментів просуваються, вони часто залишаються ізольованими в спеціалізованих підрозділах або розглядаються як додаткові функції, а не як основні компетенції. Більш прогресивні профспілки, YS та ACV-CSC, інтегрують цифрові навички в свої канали організації та пов'язують сертифікацію з кар'єрним зростанням, забезпечуючи як засвоєння, так і застосування. Інші, такі як MASZSZ, UIL та ELA, зробили багатообіцяючий старт, але ризикують мати обмежений вплив, якщо навчання не стане більш систематичним, ітеративним та інтегрованим у традиційні організаційні робочі процеси.

MASZSZ (Угорщина): прагматичні пілотні проекти, обмежений масштаб

MASZSZ запровадила базове цифрове навчання, тобто семінари з проведення кампаній у соціальних мережах та онлайн-платформ для петицій, щоб підтримати свої національні ініціативи. Однак ці сесії, як правило, є одноразовими, з мінімальним супроводом або сертифікацією, що залишає багатьох профспілкових представників у непевності щодо того, як інтегрувати цифрові тактики у свою повсякденну організаторську роботу. Попри те, що мобільні петиції профспілки успішно пов'язують реєстрацію з місцевими семінарами, відсутність систематичного навчання означає, що лише декілька організаторів відчувають себе впевнено, проводячи повністю цифрові кампанії від початку до кінця. Таке недостатнє інвестування в постійне

підвищення цифрової кваліфікації обмежує здатність MASZSZ вийти за межі експериментальних пілотних проектів.

ЮНІ Європа: інтеграція цифрових технологій у робочий процес

ЮНІ Європа застосувала більш структурований підхід, поєднавши серію коротких вебінарів з розробки онлайн-опитувань та використання CRM з практичним навчанням для національних філій. Ці сесії навчають організаторів, як створювати «воронки від опитування до дії» та сегментувати відповіді в спільній CRM-системі профспілки. Однак рівень сприйняття значно різниться між членська організаціями: ті, що мають спеціальних цифрових координаторів, повідомляють про плавну інтеграцію, тоді як менші членські організації часто не мають достатньої кількості персоналу для участі в тренінгах або для адаптації загальнопрофспілкових інструментів до місцевих умов.

ACV-CSC (Бельгія): лідер у цифровій грамотності та інклюзивності

ACV-CSC виділяється інвестиціями в комплексну «Цифрову академію», відкриту для всіх співробітників та обраних представників. Її навчальна програма охоплює переклад за допомогою штучного інтелекту, управління даними та налаштування багатомовних чат-ботів, що є критично важливим для залучення трудових мігрантів. Рівень завершення навчання серед організаторів перевищує 75 відсотків, а профспілка пов’язала сертифікацію цифрових навичок із кар’єрним зростанням, стимулюючи участь. Проте навіть тут під час інтерв’ю було зазначено про необхідність курсів підвищення кваліфікації та груп взаємного навчання, щоб не відставати від платформ, які швидко розвиваються.

YS (Норвегія): адаптація до етапу життя, профспілкові представники як цифрові чемпіони

YS інтегрує цифрове навчання в свою програму сертифікації профспілкових представників: кожен новий представник повинен пройти модулі з основ CRM, тактики соціальних медіа та сприяння прямим трансляціям, перш ніж проводити місцеві заходи з питань і відповідей. Ця модель «навчайся і дій» сприяла значному поширенню. Понад 90 відсотків профспілкових представників зараз регулярно проводять онлайн-заходи, однак це також вимагає постійного наставництва, яке YS фінансує через проект «Цифрові уповоноважені», що підтримується ЄС. Фокус профспілки на приведенні цифрового контенту у відповідність до життєвих етапів членів (наприклад, перше придбання житла) сприяв помітному збільшенню залучення осіб віком до 30 років.

UIL (Італія) та ELA (Іспанія): обізнаність без глибини

UIL та ELA активізували короткі вебінари з інструкціями щодо проведення кампаній у соціальних мережах та базового використання CRM, які часто проводяться у партнерстві з комунікаційними відділами університетів. Вони приваблюють чималу кількість учасників, однак немає достатніх доказів систематичного продовження: лише декілька організаторів виконують практичні завдання або інтегрують нові інструменти у свої щотижневі рутини. Як зазначається в інтерв'ю ELA, цифрове інформування сприяє збільшенню кількості реєстрацій на заходи, але без глибшого оволодіння інструментами участь у наступних зустрічах та організаційних комітетах залишається незначною.

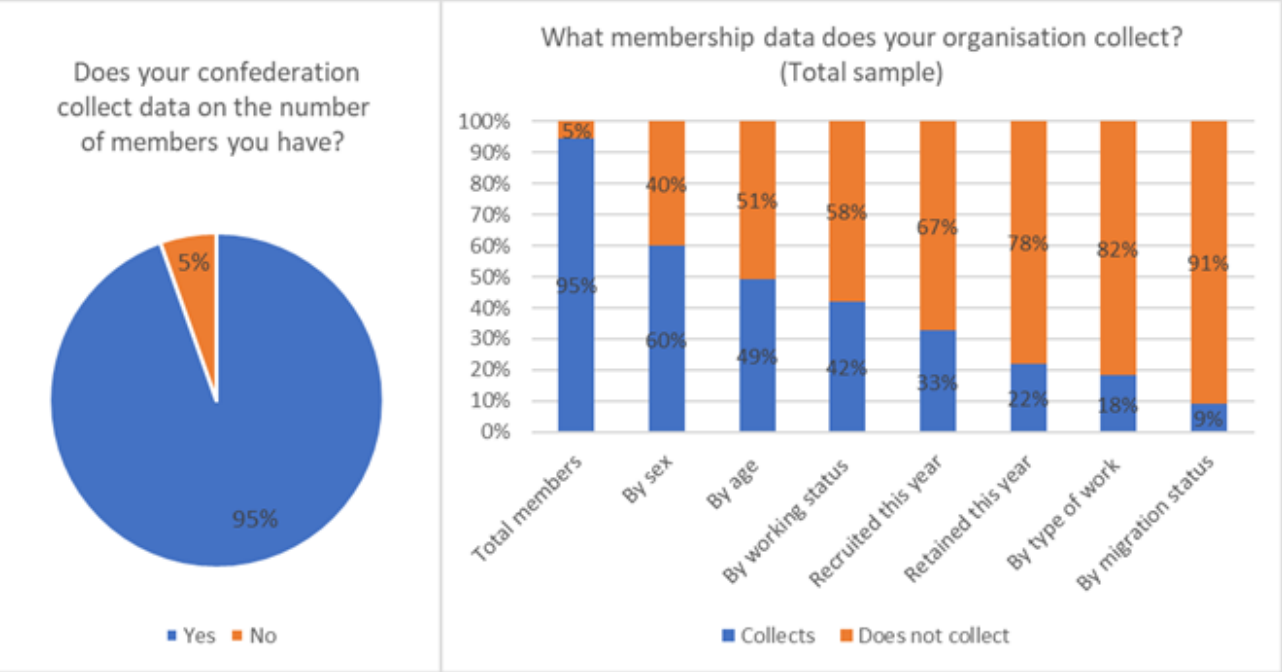
ТСО (Швеція): етика даних та алгоритмічна робота з аудиторією

Просунуте використання ТСО штучного інтелекту та прогнозної аналітики підкріплене внутрішньою політикою етики даних, яку вивчають усі члени цифрової команди. Тут організатори навчаються обробці даних відповідно до ЗРЗД, зменшенню алгоритмічної упередженості та управлінню згодою. Це створило кадри цифрових фахівців, які розробляють і вдосконалюють моделі машинного навчання, що забезпечують 90% реєстрацій нових членів. Проте ТСО визнає ресурсоємність підтримки такого високого рівня навчання і вивчає мережі наставництва серед колег, щоб розширити доступ за межі своєї основної цифрової команди.

1.3. Практики збору даних про членство

Ефективна цифрова організація ґрунтується на надійних даних про членство, проте наше опитування та інтерв'ю показують неоднозначну картину. Попри те, що 95% конфедерацій, що входять до ЄКП, які відповіли на опитування, повідомили про збір даних про членство, лише 65% змогли надати порівнянні дані за 3 роки. 60% повідомляють, що збирають дані за статтю, але дані за іншими категоріями були зібрані менше ніж половиною конфедерацій, а 57% повідомили, що не знають рівня профспілкової щільності в конкретних секторах. Ця інформаційна прогалина заважає профспілкам цілеспрямовано проводити набір членів, адаптувати послуги та контролювати утримання членів.

Діаграма 12. Відсоток конфедерацій, які збирають різні категорії даних про членство

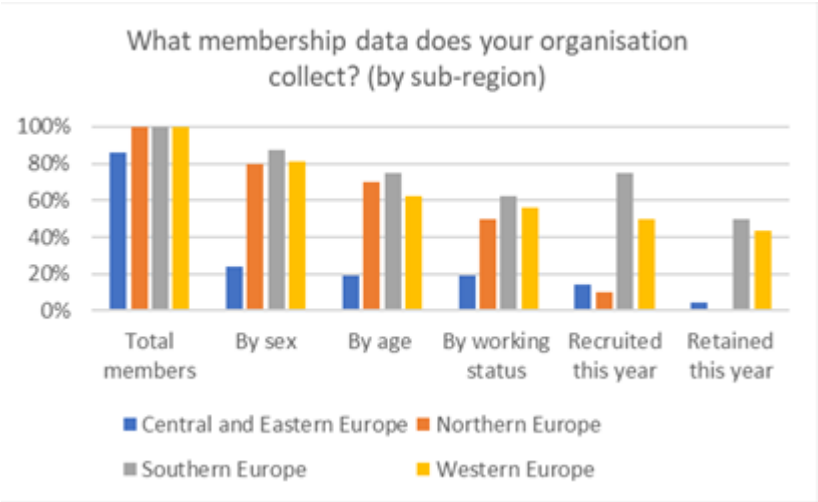


Національні конфедерації агрегують дані по відділеннях, але дві постійні перешкоди підривають точність і повноту даних. По-перше, немає центрального державного реєстру для перехресної перевірки даних про членство. По-друге, багато членських організацій збирають лише мінімальні дані про членів, обмежені обмеженою кількістю персоналу та систем. В результаті, менші профспілки в Центральній та Східній Європі часто відстають у створенні навіть базової картини складу своїх членів. Наприклад, попри те, що опитування показало, що 85%

респондентів з цього субрегіону повідомляють, що вони збирають дані про загальну кількість членів, цей показник знижується до 24% для даних за статтю та 19% за віком. Це контрастує з іншими субрегіонами, де більшість конфедерацій збирають ці дані. Згідно з нашим опитуванням, 64% конфедерацій впровадили систему CRM, проте менше третини використовують її стратегічно для організаційних цілей, а не лише для адміністративного обліку.

В авангарді бельгійська ACV-CSC розробила внутрішню CRM-систему на основі штучного інтелекту, яка веде подовжні профілі членів, відстежуючи все, від причин вступу до участі в навчаннях та використання пільг. Така глибина даних дозволяє завчасно попереджати про відтік членів (наприклад, 2-відсоткове зниження членства у приватному секторі) та розробляти пакети солідарності на різних етапах життя. Аналогічно, шведська TCO використовує прогнозні алгоритми, що живляться як публічними, так і наданими за згодою особистими даними, для оцінки та пріоритезації потенційних членів, реєстрації згод ЗРЗД та надання членам порталів доступу до даних для побудови довіри.

Діаграма 13. Відсоток конфедерацій, які збирають різні категорії даних про членство за субрегіонами



ЮНІ Європа вбудувала у свою CRM систему «від опитування до дії», яка автоматично сегментує респондентів за галуззю, роллю та інтересами. Однак рівень використання цієї системи різниться між членська організаціями, що відображає нерівномірний рівень кваліфікації персоналу та доступність ресурсів. Норвезька YS інтегрує використання CRM у навчання профспілкових представників та цифрові кампанії на різних етапах життя, що сприяє залученню молоді до 30 років, але все ще має труднощі із збором детальної інформації про типи контрактів або нестабільну роботу, що обмежує її здатність надавати послуги, адаптовані до потреб членів, що виходять за межі основної групи членів.

Нарешті, багато менших профспілок, особливо в Центральній та Східній Європі, як і раніше покладаються на примітивні таблиці або ручні журнали. Їм бракує бюджету (про що зазначають 40% конфедерацій), кваліфікації персоналу (35%) та чисельності персоналу (27%) для впровадження та обслуговування складних систем баз даних. Як наслідок, вони втрачають можливості ідентифікувати членів, які перебувають у зоні ризику, розуміти нюанси нестандартної робочої сили та розробляти активні стратегії утримання членів.

1.4. Мобілізація за допомогою цифрових інструментів/онлайн-кампаній

Стратегії онлайн-кампаній профспілок, що брали участь у дослідженні, можна безпосередньо зіставити з чотирма рішеннями «онлайн-кампанії» в Наборі інструментів цифрової революції ЄКП. Нижче ми оцінюємо, наскільки практика профспілок, що брали участь у нашому дослідженні, відповідає цим рекомендаціям і наскільки від них відхиляється.

Визначення чітких цілей

Набір інструментів цифрової революції ЄКП підкреслює важливість закріплення цифрових кампаній у конкретних, вимірюваних цілях, наприклад, «мобілізувати 2500 працівників», щоб забезпечити підзвітність та скерувати стратегічне прийняття рішень. Замість того, щоб ставити перед собою розмиті цілі щодо видимості, такі як «стати вірусним», профспілкам рекомендується з самого початку визначити, як виглядає успіх. Однак на практиці така чіткість залишається обмеженою кількома активними випадками

MASZSZ (Угорщина) є яскравим прикладом. Її мобільна петиційна кампанія в секторі догляду була побудована навколо чітких числових цілей, пов'язаних з регіональною участю, з чітко визначеним планом перетворення підписантів на учасників місцевих організаційних семінарів. Такий структурований перехід від цифрової до особистої взаємодії підвищив підзвітність та ефективність. На противагу цьому, такі кампанії, як символічний протест «картонних робітників» ЄФПГО або широкі кампанії ACV-CSC у соціальних мережах, привернули увагу ЗМІ, але не мали заздалегідь визначених кількісних показників успіху.

Результати нашого опитування підтверджують цю розбіжність. Попри те, що цифрова інфраструктура широко розвинена, 91% профспілок мають веб-сайти, а 76% активні в соціальних мережах, менше третини повідомляють про використання цих платформ для досягнення або оцінки конкретних ключових показників ефективності кампаній. Це свідчить про те, що, незважаючи на наявність цифрових інструментів, їх стратегічне застосування для досягнення вимірюваних результатів мобілізації залишається недостатньо розвиненим у більшості профспілкових організацій.

Успішне використання цифрових інструментів для мобілізації працівників з нестабільними умовами праці

WhatsApp для працівників з нестабільним працевлаштуванням» – інновація профспілки ССОО Каталонії

Щоб зміцнити зв'язки з нестабільними працівниками, які часто відірвані від традиційних профспілкових структур, ССОО Каталонії запустила в 2018 році консультаційну службу на базі WhatsApp. Ця служба, якою керує команда з 17 профспілкових активістів, надає негайну юридичну підтримку з питань зайнятості та ширших соціальних питань, а також підвищує обізнаність про важливість колективних дій. З моменту запуску служба опрацювала понад 48 тисяч запитів і ініціювала понад 600 профспілкових втручань на 3 тисячах робочих місцях.

Створена в рамках відділу «Нові реалії праці та незахищеність», служба є організаційною відповіддю на фрагментацію ринку праці. Вона дотримується міжгалузевого підходу, зосередженого на вразливості працівників, незалежно від їх членства в профспілках, і знаменує зміну в стратегії ССОО Каталонії щодо розширення впливу.

Попри те, що прямий вплив служби на кількість членів залишається обмеженим, вона дозволила здійснити значну мобілізацію, таку як страйк 2021 року проти Glovo.

Вона зміцнює соціальну легітимність профспілки та пропонує перспективну модель більш інклюзивної форми профспілкового руху, що відповідає реаліям нестабільної та платформної роботи.

Джерело: ЄІП (2024) Les syndicats en action en Europe.

Налаштування на аудиторію

Набір інструментів цифрової революції ЄКП підкреслює важливість адаптації комунікаційних стратегій до конкретних сегментів працівників — вибору каналів, тону та мови, що відображають уподобання, контекст та потреби різних груп. Замість того, щоб покладатися на єдині повідомлення на всіх платформах, профспілкам рекомендується «налаштуватися» на свою аудиторію, адаптуючи свою інформаційну діяльність.

На практиці деякі профспілки реалізували цю рекомендацію з вражаючою точністю. Галузеві інструменти ЮНІ Європа «від опитування до дії» ретельно розроблені для працівників різних галузей, а ACV-CSC у Бельгії використовує багатомовні чат-боти, щоб залучити мігрантів їхньою рідною мовою, підвищуючи доступність та довіру. Ці випадки демонструють потенціал цільової комунікації, що враховує особливості аудиторії, для розширення охоплення та інклюзивності.

Однак це залишається винятком, а не нормою. Багато профспілок все ще покладаються на загальні дописи у Facebook, масові шаблони електронних листів або несегментований соціальний контент, який не викликає резонансу у окремих груп працівників. Результати нашого опитування відображають цей недолік: попри те, що 76% профспілок повідомляють про використання соціальних медіа, лише близько 30% заявляють, що адаптують свій контент або вибір платформи відповідно до демографічних характеристик. Ця розбіжність між рекомендаціями інструментарію та їх впровадженням свідчить про те, що, попри те, що профспілки присутні в Інтернеті, їхня здатність персоналізувати цифрову взаємодію залишається обмеженою, що потенційно підриває зусилля з побудови тривалих зв'язків з недопредставленими або цифровими виборцями.

Комплексне планування кампаній

Інструментарій також окреслює комплексний підхід до проведення онлайн-кампаній, закликаючи профспілки перейти від ситуативних ініціатив до інтегрованих стратегічних зусиль. Однією з центральних рекомендацій є розробка кампаній як повних циклів, від картографування зацікавлених сторін і узгодженого вибору інструментів до оцінок в середині кампанії та навчання після її завершення.

Серед прикладів з практики, вбудовані робочі процеси ЮНІ Європа «від опитування до дії» ілюструють цей комплексний підхід: анкети вбудовані в галузеві платформи, відповіді сегментуються в режимі реального часу за допомогою CRM, а подальші дії адаптуються відповідно. Однак такі структуровані кампанії залишаються рідкісними. Більшість профспілок, таких як ті, що проводять окремі вебінари з питань клімату або одноразові петиції, не мають послідовних механізмів для коригування в процесі або аналізу після кампанії. Це відображає результати нашого опитування, в якому менше двох третин профспілок повідомили про використання системи CRM, а ще менше використовували ці інструменти для систематичного планування та оцінки кампаній.

Активізація членства за допомогою цифрових закликів до дії

Інструментарій також підкреслює важливість активізації членства за допомогою цифрових закликів до дії, закликаючи профспілки не розглядати онлайн-взаємодію як кінцеву мету, а скоріше як початок більш глибокого процесу мобілізації. Кампанії повинні бути розроблені таким чином, щоб спонукати прихильників не обмежуватися підписанням петиції або взаємодією в соціальних мережах, а пропонувати чіткі та негайні наступні кроки, такі як реєстрація на місцеві заходи, приєднання до форумів членів або участь в організаційних заходах на робочому місці.

Однак такі моделі залишаються винятком, а не нормою. «Розбіжність у показниках» залишається однією з найпостійніших проблем цифрового профспілкового руху. Попри те, що багато профспілок повідомляють про сильний початковий інтерес, часто із завантаженням додатків або підписанням петицій, що перевищують 10% цільової групи кампанії, дуже невелика кількість цих респондентів продовжує брати участь у профспілковій роботі. Ця розбіжність відображає більш загальну слабкість у розробці кампаній: попри те, що багато профспілок досягають успіху в підвищенні обізнаності, менше з них створили механізми, робочі процеси або кадровий потенціал для підтримки безперервного переходу від цифрового інтересу до мобілізації на низовому рівні. Без цієї безперервності цифрові кампанії ризикують стати ізольованими моментами онлайн-видимості, а не сходинками до стійкої колективної взаємодії.

Виклики щодо ресурсів та потенціалу

Підтримка цифрових кампаній також залежить від достатніх ресурсів та організаційних можливостей. Як підкреслюється в наборі інструментів ЄКП, успішна цифрова мобілізація – це не одноразове завдання, а постійний процес, який вимагає спеціальних бюджетів, навченого персоналу та стратегічної відданості керівництва. Без цих фундаментальних елементів профспілки можуть запускати багатообіцяючі ініціативи, які потім провалюються через відсутність подальших дій. Приклади з практики ACV-CSC (Бельгія) та TCO (Швеція) демонструють, чого можна досягти за допомогою добре забезпеченої цифрової інфраструктури: обидві організації працюють із власними цифровими командами, чіткими лініями фінансування та надійними системами для розробки, реалізації та подальшого супроводу кампаній. Їхня здатність підтримувати та вдосконалювати цифрові кампанії з часом ґрунтується на цій інституційній підтримці.

Проте такі можливості залишаються нерівномірними в Європі. Дані опитування конфедерацій виявляють значну різницю: профспілки Західної Європи використовують в середньому 7,1 цифрових інструментів, тоді як їхні колеги з Центральної та Східної Європи – лише 4,9. Ця різниця відображає не тільки бюджетні відмінності, а й розбіжності в технічній підготовці та цифровій грамотності в профспілкових організаціях. Дійсно, 40% профспілок вважають недостатні фінансові ресурси основною перешкодою для цифрового прогресу, а 35% вказують на брак кваліфікованих кадрів. Ці обмеження призводять до того, що багато цифрових ініціатив залишаються недорозвиненими, підтримуються непослідовно або надмірно залежать від невеликої кількості співробітників або зовнішніх консультантів. У цьому контексті цифрові кампанії ризикують стати реактивними та фрагментованими — скоріше набором ізольованих проектів, ніж цілісною організаційною стратегією.

Виклик постійної адаптації та навчання

Нарешті, набір інструментів заохочує до постійної адаптації та ітеративного навчання. Ефективні цифрові кампанії — це не одноразові події, а практика, що постійно розвивається і повинна з часом формувати внутрішній потенціал. Сама

платформа петицій ЄКП відображає цей дух, оскільки завдяки багаторазовому використанню вона стала більш інтерактивною та інтегрованою. Однак серед національних профспілок реальність часто відрізняється. Багато цифрових ініціатив припиняються, якщо перші результати виявляються невтішними, що відображає культуру короткострокових очікувань, а не довгострокових інвестицій. Дані опитування свідчать, що лише профспілки, які мають спеціальні команди, такі як ACV-CSC або TCO, регулярно переглядають та розширюють свої цифрові інструменти протягом декількох циклів.

1.5. Боротьба з ультраправими

Набір інструментів цифрової революції ЄКП рекомендує використовувати онлайн-кампанії не тільки для підвищення обізнаності, але й для боротьби з дезінформацією, налагодження зв'язків з маргіналізованими групами та формулювання потужних проробітничих контрнарративів, що є особливо важливим у контексті, де ультраправі сили експлуатують економічну незахищеність і недовіру до інституцій.

Декілька профспілок наголошують на зростанні ультраправих політичних рухів як на значному зовнішньому виклику для оновлення профспілок. Один з респондентів прямо пов’язує законодавчі реформи уряду Віктора Орбана в Угорщині з більш широкими зусиллями щодо ослаблення профспілок та обмеження демократичного простору — ці події відображають загальні тенденції в Європі, де популістські та націоналістичні партії ставлять під сумнів захист прав працівників та підривають структури колективних переговорів.

Незважаючи на ці загрози, інтеграція цифрових інструментів у відповіді профспілок залишається обмеженою і нерівномірною. Інтерв’ю показують, що, попри те, що деякі профспілки визнають нагальність протидії антипрофспілковим настроям і авторитарним тенденціям, їхні стратегії, як правило, більше зосереджені на захисних інституційних заходах, ніж на активній цифровій мобілізації.

З’являються деякі багатообіцяючі приклади, які ілюструють, як профспілки починають використовувати цифрові інструменти не тільки для розширення впливу, але й, принаймні непрямо, як противагу ультраправим наративам, що прагнуть розділити працівників і підірвати солідарність.

ACV-CSC (Бельгія) є особливо повчальним прикладом того, як профспілка може інтегрувати цифрові інновації зі стратегічною політичною діяльністю, щоб протидіяти ультраправим наративам та посилити мобілізацію працівників. У контексті, що характеризується зростанням індивідуалізму, поширенням ідеології меритократії та помітним дрейфом частин робітничого класу в бік ультраправої політики, ACV-CSC визнала нагальну необхідність підтвердити колективні цінності та інклюзивну солідарність.

Однак ACV-CSC не обмежився пасивною інклюзією. Профспілка активно інтегрує антиультраправі повідомлення у свою публічну комунікацію та освітню роботу. Вебінари з питань трудових прав та соціального захисту все частіше використовуються не тільки для інформування, але й для закріплення ідентичності профспілки в демократичних цінностях та колективній безпеці. Ці сесії також слугують м'яким вступом до мобілізації профспілки, надаючи як членам, так і не членам доступні платформи для взаємодії та рефлексії. Соціальні медіа також стали більш помітним інструментом для поширення такого контенту, спрямованого на протидію індивідуалістичним і меритократичним повідомленням за допомогою наративів про колективну відповідальність і справедливість на робочому місці.

Загалом, стратегічне використання інклюзивних цифрових інструментів служить для протидії наративу, що профспілки є «для інших» — корінних жителів,

довгострокових працівників або тих, хто має стабільну роботу. Натомість, демонструючи свою актуальність, чуйність та солідарність з нестабільними працівниками та мігрантами, ці профспілки, хоч і не дуже явно, протистоять расовій та виключній рамці роботи та соціального забезпечення, що характеризує значну частину привабливості ультраправих.

Розділ 4. Огляд викликів для життєздатності профспілок

3.1. Основні виклики для внутрішньої демократії

На основі результатів нашого опитування та інтерв'ю було виявлено шість основних проблемних областей.

Недостатність даних та структурні бар'єри у зусиллях профспілок щодо забезпечення різноманітності

Постійні виклики та прогалини в даних впливають на профспілки на всіх рівнях. MASZSZ (Угорщина) відкрито визнає, що без чітких цілей або структур підтримки стимулювання недостатньо представлених голосів залишається «дуже складним», а загальноєвропейська ЄФТ відзначає ризик існування комітетів з питань різноманітності лише номінально, без необхідного лідерства для здійснення реальних дій. Обидві організації наполягають, що без систематичного збору та оприлюднення даних з розбивкою за статтю, віком або міграційним статусом, а також без надання комітетам реальних ресурсів, зусилля з розширення різноманітності ризикують стати символічними жестами, а не рушійною силою тривалих змін. На практиці профспілки, які поєднують чіткі кількісні цілі з прозорою звітністю та реальними повноваженнями щодо прийняття рішень, послідовно демонструють найсильніший прогрес у напрямку інклюзивного лідерства.

Низька залученість та труднощі з наповненням органів

MASZSZ (Угорщина) повідомляє, що, попри те, що комітети з питань різноманітності та демократичні форуми існують на папері, вони мають труднощі з набором членів. Без критичної маси активних учасників, особливо з недопредставлених груп, ці органи залишаються порожніми оболонками, а внутрішня демократія зупиняється через брак волонтерів. Аналогічно, норвезька YS вважає, що молодь та трудові мігранти, які часто скептично ставляться до профспілок на основі досвіду в своїх країнах, найважче мобілізувати до участі в прийнятті рішень.

Сприйняття нерелевантності серед різноманітного персоналу

ЮНІ Європа підкреслює, що багато жінок, працівників, які працюють неповний робочий день, або мігрантів просто не вважають профспілки «для себе». Навіть організаційні комітети з найкращими намірами повинні докладати значних зусиль, щоб адаптувати свої повідомлення та кампанії, наприклад, щодо догляду за дітьми, гендерного насильства або мовного доступу, щоб продемонструвати конкретну актуальність. Без такого цілеспрямованого інформування потенційні члени залишаються осторонь, а демократичні структури ніколи не набувають необхідної широкої бази.

Це підтверджують результати опитування, згідно з якими молоді працівники та жінки є найвищими пріоритетами конфедерацій для організації та поліпшення внутрішнього представництва, і попри те, що було вжито багато заходів, лише 32% конфедерацій повідомляють, що їхні зусилля щодо поліпшення представництва молодих працівників були дуже або досить успішними, на відміну від 56% для жінок.

Найбільшим викликом, про який повідомляють конфедерації, є труднощі з охопленням та встановленням зв'язків з членами цільових груп (45%). Отже, профспілки явно стикаються з великими викликами у своїх зусиллях з організації молодих працівників.

Структурна неоднорідність серед членських організацій

ACV-CSC (Бельгія) зазначає, що внутрішня демократія залежить від узгодження дуже різних правил, традицій та моделей управління членських організацій. Кожна місцева або галузева членська організація може мати власні виборчі процеси, розміри комітетів або моделі прийняття рішень. Координація цих процесів у рамках єдиної демократичної практики на рівні федерації є постійним логістичним та політичним викликом, який вимагає як гнучкості, так і спільних мінімальних стандартів.

Масштаб та узгодженість рішень у великих членських організаціях

ELA (Іспанія) підкреслює виклики, пов'язані з широкою участю. Коли велика кількість членів має офіційні права голосу або консультації, прийняття своєчасних і узгоджених рішень може стати складним завданням. Голосування, пленарні засідання та багатоетапні процеси затвердження часто затримують прийняття політик, що може призвести до розчарування серед зацікавлених членів і створити можливості для високопосадовців або керівних груп обійти стандартні процедури.

3.2. Недостатні ресурси для освітніх заходів

Декілька конфедерацій повідомляють про успіхи у своїх зусиллях з освіти та навчання , що є джерелом натхнення для розробки програм в інших країнах завдяки міжпрофспілковим заходам з обміну знаннями.

Однак також було виявлено значні виклики, зокрема брак фінансових та людських ресурсів для належного проведення навчання. Це особливо стосується профспілок у Центральній та Східній Європі, які тому наголошують на необхідності підтримки в цій сфері, як підкреслено у главі IV.

3.3. Повільний розвиток цифрового профспілкового руху

Європейські профспілки почали впроваджувати багато рекомендацій з Набору інструментів цифрової революції ЄКП, проте їх реалізація залишається нерівномірною, головним чином через обмежені фінансові та людські ресурси.

Як підкреслено в у главі I, критична прогалина полягає в практиках збору даних. Попри те, що цифрові інструменти існують на папері, лише деякі профспілки використовують дані про членство для передбачення «моментів відходу», персоналізації інформаційної роботи або оцінки ефективності кампаній. Попри те, що деякі профспілки, такі як ACV-CSC, демонструють трансформаційний потенціал CRM-систем, що базуються на штучному інтелекті та етичному управлінні, вони залишаються винятками. Більшість європейських профспілок продовжують збирати базові дані про членство шляхом періодичних підрахунків чисельності, а стратегічне використання даних обмежується кількома конфедераціями, що мають достатні ресурси. Для подолання цього розриву потрібні не тільки інвестиції в технології, а й цільове навчання, спільні рамки управління даними та підтримка менших членських організацій, щоб повністю реалізувати потенціал цифрового профспілкового руху.

Загалом, європейські профспілки підтримали дух Набору інструментів цифрової революції ЄКП, запустивши вебсайти, кампанії в соціальних мережах, мобільні петиції і навіть привертаючі увагу акції, такі як «картонні працівники» ЄФПГО. Однак опитування та наші якісні інтерв'ю підкреслюють постійний розрив між амбіціями та їх реалізацією. Чітке визначення цілей та ретельна оцінка в середині кампанії залишаються прерогативою лише кількох провідних федерацій. Налаштування аудиторії часто зводиться до загальних повідомлень, тоді як справжня комплексна розробка кампаній рідко виходить за межі пілотних ініціатив. Аналогічно, попри те, що кількість переходів за посиланнями та завантажень додатків може різко зростати, вирішальний перехід від цифрової взаємодії до мобілізації на робочому місці часто виявляється невдалим.

Більше того, лише кілька профспілок створили надійні системи захисту даних, незважаючи на етичні та юридичні вимоги ЗРЗД. І попри те, що найкращі організації повторюють і вдосконалюють свої цифрові тактики протягом декількох циклів, багато інших відмовляються від кампаній, коли не вдається швидко отримати результати.

РОЗДІЛ IV. ПОТРЕБИ ПРОФСПІЛОК

Ключові повідомлення

Профспілки, які брали участь у цьому дослідженні, висловили такі потреби з метою підтримки свого оновлення:

- **Інвестиції в організаційний потенціал.** Профспілки потребують стабільного фінансування для набору організаторів, навчання, проведення довгострокових кампаній та впровадження інноваційних стратегій як у традиційних, так і в нових секторах.
- **Сприяти взаємному навчанню.** Профспілки закликають до створення міжпрофспілкових платформ для взаємного навчання, що охоплюють набір персоналу, цифрову взаємодію та включення недостатньо представлених працівників. Механізми обміну повинні обслуговувати профспілки будь-якого розміру та залучати профспілкових представників, молодь та цифрових координаторів, а не лише керівництво.
- **Надавати технічну допомогу.** Необхідна індивідуальна підтримка для подолання цифрового та демократичного розриву, особливо в Центральній та Східній Європі, включаючи цифрову інфраструктуру, навчання та пілотні проекти для моделей профспілок, що базуються на участі.
- **Реформувати правові рамки.** Попри те, що це не є основним фокусом цього дослідження, профспілки висловили потребу в посиленні правового захисту прав профспілок та прерогатив соціального діалогу.

Розділ 1. Створення джерел фінансування для підтримки профспілкової організації в усіх секторах

Ефективна профспілкова організація вимагає постійної, кваліфікованої участі, як у нестабільних, неформальних секторах, так і в більш традиційних, формалізованих галузях. Однак профспілки загалом повідомляють, що їхні організаційні можливості обмежені через брак ресурсів, особливо фінансування, персоналу та довгострокової підтримки кампаній.

Заявлені потреби у фінансуванні

- Набір та навчання відданих організаторів, включаючи зовнішніх організаторів, які працюють за межами традиційних опорних пунктів профспілок.
- Довгострокові інформаційно-просвітницькі кампанії, особливо в нових або важкодоступних секторах, а також у більш стабільних секторах, що переживають трансформацію (наприклад, через автоматизацію, перехід на екологічні технології).
- Розвиток спільної організаційної інфраструктури, такої як бази даних, інструменти картування, мобільні інформаційні підрозділи та багатомовні матеріали кампаній.
- Експериментальні та інноваційні підходи до організації, включаючи стратегії, орієнтовані на цифрові технології, моделі організації відносин та альянси між громадами та профспілками.

Таке фінансування повинно бути доступним не тільки для великих національних організацій (на конфедеративному та галузевому рівнях), але й для менших профспілок, з урахуванням того, що організаційні виклики різняться залежно від контексту. Важливо, щоб ці інвестиції були постійними, щоб профспілки могли з часом побудувати довіру, лідерство та присутність.

Розділ 2. Сприяння створенню міжпрофспілкових платформ для обміну знаннями

Попри те, що багато профспілок по всій Європі стикаються з подібними проблемами, такими як скорочення охоплення колективних переговорів, цифрові зрушення, зменшення членства, можливості для спільного навчання залишаються фрагментарними і часто недофінансованими. Проте профспілки неодноразово визнають взаємне навчання та обмін передовим досвідом одним з найпотужніших інструментів інновацій та зростання.

Тому профспілки висловлюють потребу в платформах для міжпрофспілкового обміну знаннями та нарощування потенціалу. Ці платформи повинні бути розроблені таким чином, щоб обслуговувати профспілки будь-якого розміру та сектору, а також відображати мовне, культурне та організаційне різноманіття.

Основні потреби

- Форуми взаємного навчання, орієнтовані на практичні виклики, такі як стратегії набору членів, мобілізація розрізнених або нестабільних працівників, залучення недостатньо представлених груп та інтеграція цифрових технологій в організацію та управління.
- Багатомовні бібліотеки ресурсів, що містять перевірені інструменти, матеріали для кампаній, навчальні програми, шаблони для цифрової взаємодії та перекладені приклади з практики трудового руху.
- Підтримка транснаціонального наставництва, що дозволяє досвідченим організаторам, тренерам та стратегам співпрацювати з профспілками в інших країнах або секторах, які стикаються з подібними проблемами.
- Спільні інкубатори кампаній, де профспілки можуть спільно розробляти пілотні проекти, такі як транснаціональні організаційні кампанії або загальноєвропейські інформаційні кампанії, користуючись спільними ресурсами, координацією та видимістю.

Важливо, що обмін знаннями не повинен обмежуватися керівним рівнем. Платформи повинні активно залучати профспілкових представників, місцевих організаторів, представників молоді та цифрових координаторів, створюючи горизонтальне навчання в усій екосистемі профспілкових структур.

Розділ 3. Надання технічної допомоги для розвитку цифрових та демократичних інновацій у профспілках

Усвідомлюючи цифровий розрив між профспілками, особливо в регіоні Центральної та Східної Європи, деякі профспілки просять про цільову технічну допомогу для модернізації своїх цифрових операцій та демократизації внутрішніх структур. Допомога повинна бути адаптована до різноманітних реалій профспілок, від невеликих галузевих організацій до великих національних конфедерацій, і надаватися у доступних, гнучких форматах. Серед заявлених потреб:

- Розвиток інфраструктури: гранти або спільні послуги, щоб допомогти профспілкам побудувати або модернізувати безпечну цифрову інфраструктуру, що відповідає вимогам ЗРЗД, таку як централізовані бази даних членів, внутрішні комунікаційні платформи та цифрові інструменти для електронного голосування, консультацій та зворотного зв'язку.
- Навчання та наставництво: програми для профспілкових лідерів, організаторів, координаторів цифрових технологій та цифрових координаторів для набуття навичок у таких сферах, як цифрові кампанії, мобілізація в Інтернеті, аналіз даних та гібридні стратегії організації. Наставництво між колегами з різних профспілок та країн може сприяти розширенню інновацій.
- Пілотні проекти з демократичних інновацій: фінансування та сприяння профспілкам у тестуванні та оцінці моделей участі знизу вгору, що базуються на технологіях. Прикладами можуть бути партисипативне бюджетування, цифрові асамблеї, кампанії з актуальних питань, що проводяться членами профспілок, або багатомовні платформи для взаємодії, адаптовані до різноманітного складу працівників.

Ці заходи повинні бути інтегровані в більш широкі стратегії профспілок, що підтримують організацію відносин та інклюзивне управління.

Розділ 4. Реформування нормативно-правової бази для захисту прав на організацію та розширення можливостей колективних переговорів

Правові та регуляторні рамки в Європі відіграють визначальну роль у наданні або обмеженні можливостей профспілок організовуватися, вести переговори та формувати державну політику. Проте в багатьох країнах профспілки повідомляють, що вони все ще працюють в обмежувальних правових умовах: організатори стикаються з перешкодами у доступі до робочих місць, антипрофспілкові тактики роботодавців залишаються безкарними, а правовий захист колективних переговорів погано забезпечується, особливо для нестандартних працівників.

Паралельно з цим, попри те, що профспілки часто запрошують до участі в консультаціях з питань політики, така участь часто є ситуативною, символічною або обмеженою кінцевими етапами прийняття рішень. Без формалізованої, постійної ролі в процесах управління, досвід профспілок та інтереси працівників часто залишаються поза увагою при розробці законодавства та нормативно-правових актів.

Основні необхідні напрямки реформ включають:

- Законодавчий захист організаторів та доступ профспілок: Законодавство має гарантувати право представників профспілок на доступ до робочих місць, включаючи цифрові платформи, без побоювання помсти або перешкод. Це особливо важливо в умовах приватного сектору, де ворожість роботодавців або непрозорі ланцюги субпідряду створюють перешкоди для організації.
- зміцнення права на колективні переговори;
- інституціоналізація голосу профспілок в органах економічного та соціального управління, комітетах з питань зайнятості та тристоронніх форумах;

- зміцнення механізмів державного правозастосування для ефективного запобігання антипрофспілковим діям.

ГЛАВА V. РЕКОМЕНДАЦІЇ

У цій главі представлено рекомендації, які гуртуються на кількісних та якісних результатах, зібраних протягом проекту. Вони поділені на сім широких категорій, кожна з яких базується на передовій практиці, що заслуговує на відтворення, адаптацію та інституційну підтримку для масштабування найефективніших стратегій. У вставці 9 наведено орієнтовний перелік елементів, які профспілки можуть використовувати для оцінки повноти своїх поточних стратегій оновлення.

1. Усунення прогалин у даних

Значні прогалини в даних профспілок є основним висновком цього звіту. Більшість наших рекомендацій не можуть бути ефективно реалізовані без надійних систем відстеження.

Профспілки все більше залежать від високоякісної інфраструктури даних, щоб розуміти своїх членів та зміцнювати їх утримання. Системи CRM, що збирають деталізовані дані — за віком, сектором, статтю, міграційним статусом та типом контракту — дозволяють профспілкам розробляти цільові кампанії, засновані на фактичних даних. Однак наше дослідження показує, що такі системи залишаються винятком, а не правилом. Значна кількість профспілок все ще потребує інвестицій як у необхідну інфраструктуру, так і в навички її ефективного використання.

2. Прогнозування змін на ринку праці

Це дослідження показало, що профспілки, як правило, зосереджують свої організаційні зусилля в секторах, де вже існує висока щільність профспілок, навіть якщо прогнозується різке скорочення зайнятості в цих секторах, при цьому недофінансовуючи нові сектори, які, як очікується, будуть значно зростати в найближчі роки. Якщо ця проблема відсутності передбачення тенденцій на ринку праці не буде вирішена, вона становитиме серйозну загрозу для довгострокової актуальності та сили профспілок.

Прогнозування має вирішальне значення для організаційної діяльності профспілок, оскільки дозволяє їм передбачати зміни на ринку праці та адаптувати стратегії до нових моделей зайнятості, таких як цифрова або нестабільна зайнятість. Перспективний підхід зміцнює актуальність і вплив профспілок у швидкозмінному світі праці.

Наведений нижче квадрантний аналіз є простим відправним пунктом для кращого узгодження пріоритетів набору членів з розвитком ринку праці. Цей аналіз порівнює сектори з високою та низькою щільністю профспілок з тими, в яких прогнозується зростання та скорочення зайнятості. Цей квадрантний аналіз слід розглядати як загальний огляд пріоритетів організації профспілок у різних секторах по всій Європі, який потім можна адаптувати та переглянути відповідно до особливостей ринку праці в різних країнах та додаткових факторів, що впливають на стратегії організації, таких як особливості сектору та робочого місця, умови праці тощо.

Діаграма 14. Узгодження пріоритетів залучення з розвитком ринку праці

Зростання зайнятості	**Перспективні сектори** • Високотехнологічне виробництво. • Технологічні послуги – IT, телекомунікації тощо. • Мистецтво та розваги – телебачення, кіно, звукозапис тощо.	**Майбутній потенціал профспілок** • Будівництво • Зелена енергія/комунальні послуги • Екологічне виробництво • Охорона здоров'я та соціальна робота • Освіта
Спад зайнятості	**Мінімальні дії** • Сільське господарство Низька профспілкова щільність	**Перехідні сектори** • Викопне паливо • Енергоємна промисловість • Низькотехнологічне виробництво Середньо-висока профспілкова щільність

3. Визначення чітких цілей організації

Багато профспілок зараз використовують стратегічне планування для визначення пріоритетності організаційних зусиль у різних секторах. Такі профспілки, як UGT (Іспанія), USO (Іспанія) та YS (Норвегія), встановлюють багатосекторальні цілі, підкріплені аналітикою CRM, що дозволяє їм ефективно зосередити обмежені ресурси. Цей підхід включає встановлення кількісних цілей і перерозподіл зусиль, коли результати не відповідають очікуванням.

Призначення ключових показників ефективності кампанії є не менш важливим для оцінки успіху та вдосконалення стратегії. Дані кампанії дозволяють профспілкам визначити ефективні повідомлення та канали, зміцнюючи прийняття рішень на основі фактичних даних.

4. Залучення недостатньо представлених працівників

Залучення традиційно недостатньо представлених груп, таких як молодь, трудові мігранти, жінки та працівники малих і середніх підприємств або неформальної економіки, є надзвичайно важливим для сталого оновлення профспілок.

Профспілки, такі як UIL (Італія) та ELA (Іспанія), демонструють, що зростання можливе навіть у секторах, які важко організувати, таких як доставка їжі, догляд за людьми та прибирання. Завдяки індивідуальному підходу, доступним моделям членства та відданим організаторам, їм вдається залучити працівників, які історично були виключені з профспілкових структур. Ці приклади показують, що нестандартна зайнятість повинна розглядатися не як перешкода, а як новий рубіж для організації.

Індивідуалізація інформаційної роботи з урахуванням пріоритетів та ідентичності різних груп працівників робить комунікацію більш ефективною. Наприклад, YS (Норвегія) знаходить відгук у молодих працівників, зосереджуючись на питаннях психічного здоров'я та балансу між роботою і особистим життям, тоді як UIL (Італія) звертається до проблем нестабільних працівників, пов'язаних зі стабільністю та правами. Використання ЮНІ Європа тестування повідомлень ще раз ілюструє, як сегментація може вдосконалити комунікацію для задоволення конкретних потреб працівників.

Цифрові інструменти, такі як автоматизований переклад, багатомовні чат-боти та зручні для користувачів платформи, можуть розширити охоплення, особливо

серед різноманітної та багатомовної аудиторії. Однак цифрове залучення має поєднуватися з особистим спілкуванням, щоб досягти тривалих результатів.

Зміцнення внутрішньої демократії є ключовим фактором для залучення працівників, які не належать до мейнстріму, та побудови легітимності. Реформи, проведені ACV-CSC (Бельгія), ELA (Іспанія) та UIL (Італія), включаючи партисипативне бюджетування, молодіжні ради та підвищення прозорості, посилили залучення низових організацій та сприяли зміцненню довіри та відповідальності членів, особливо серед молодого покоління.

Вставка 8. Внутрішня демократія — основні висновки

- Впровадження подвійних квот — які охоплюють як загальне керівництво, так і членство в спеціальних комітетах з питань рівності — створює кілька рівнів підзвітності та генерує чіткі дані, забезпечуючи вимірюваний і стійкий прогрес у сфері різноманітності.
- Створення консультативних комітетів, орієнтованих на демографічні або секторальні питання, посилює голос недостатньо представлених груп та впливає на формування політики, але їхній вплив залишається важким для вимірювання без систематичних даних про участь та результати.
- Інтеграція всіх членів у спільні форуми для прийняття рішень сприяє справжній солідарності та запобігає фрагментації, але вимагає прозорих, деталізованих даних про участь, щоб жодна група не залишалася недостатньо представленою на практиці.

5. Направлення кампаній на досягнення значущих результатів

Успішна кампанія – це така, яка не тільки мобілізує велику кількість людей у критичний момент, але й забезпечує тривалі вигоди для працівників. Такі кампанії можуть значно сприяти набору та утриманню членів профспілок, переходячи від спорадичної підтримки до постійної взаємодії (вставка 8).

Тому надзвичайно важливо перейти від ізольованих «заходів», які не мають чіткого зв’язку з перемогами профспілок, до більш інтегрованих політичних кампаній. За такого підходу політичні вимоги систематично вплітаються в стратегії колективних переговорів, забезпечуючи перетворення активізму на відчутні результати для працівників.

Вставка 9. Приклад успішної мобілізаційної кампанії

У 2023 році німецька профспілка Ver.di ініціювала прозору та партисипативну промислову стратегію, яка зрештою призвела до одного з найбільших страйків у поштовому секторі. Процес розпочався з опитування понад 40 тисяч членів профспілки з метою визначення їхніх вимог щодо підвищення заробітної плати, що призвело до вимоги про підвищення на 15%. Після серії попереджувальних страйків, які не привели до укладення угоди з Deutsche Post AG, понад 66 тисяч працівників і членів Ver.di розпочали безстроковий страйк. Ця акція коштувала Deutsche Post AG понад 100 тисяч робочих днів, що зрештою змусило компанію укласти угоду з профспілкою. Ver.di зафіксував значне зростання членства.

Джерело: ЮНІ Європа.

6. Поєднання ефекту масштабування цифрових інструментів з активізмом на низовому рівні

Цей звіт показав, що цифрові кампанії ефективно підвищують видимість профспілок та залучають нові групи працівників, особливо у фрагментованих або важкодоступних секторах. Однак самі по собі ці стратегії м'якої сили рідко призводять до стійкої мобілізації або збільшення членства в профспілках.

Щоб перейти від експериментів до консолідації, цифровий профспілковий рух потребує довгострокових інвестицій у розвиток навичок, персонал та інфраструктуру, особливо в регіонах та секторах з обмеженими ресурсами, таких як Центральна та Східна Європа.

Важливо, що цифрові зусилля повинні доповнювати, а не замінювати особисту організацію. Багато профспілок, з якими проводилися інтерв'ю, підкреслили важливість комбінування онлайн-кампаній з візитами на робочі місця, залученням представників профспілок та організацією відносин для побудови довіри та посилення цифрових повідомлень.

Крайні праві сили розробили високоефективну цифрову стратегію, засновану на емоційно заряджених повідомленнях, алгоритмічному посиленні та стратегічному використанні соціальних медіа. Щоб протидіяти цьому, профспілки повинні посилити свою цифрову присутність за допомогою ціннісно-орієнтованих наративів, які пов’язують профспілковий рух із демократією та інклюзивною економічною безпекою. Це відповідає заклику ЄКП використовувати цифрові інструменти не тільки для інформаційно-просвітницької роботи, а й для активної політичної освіти та демократичного оновлення.

Вставка 10. Використання цифрового сторітелінгу для протидії ультраправим

Профспілка з Великої Британії, за підтримки Trademark Belfast, розробила цифрову стратегію протидії ультраправим силам шляхом відновлення онлайн-простору за допомогою наративів, заснованих на цінностях. Визнаючи зростаючий вплив ультраправих сил на соціальні медіа, зокрема через антимігрантську та антиробітничу риторику, профспілка прийняла активний підхід, зосереджений на цифровому сторітелінгу, політичній освіті та побудові спільноти.

Ключові елементи стратегії включають:

- навчання активістів цифровим комунікаціям, зокрема тому, як відповідати на наративи ультраправих впевненими, прогресивними повідомленнями;
- виробництво високоякісних коротких відеороликів із голосами членів профспілки, в яких наголошується на спільній боротьбі, солідарності попри відмінності та позитивних історіях про перемоги профспілки;
- зосередження уваги на «виході за межі бульбашки» шляхом адаптації контенту до невизначеної або незацікавленої аудиторії, а не лише проповідування існуючим прихильникам;
- стратегічне використання Facebook та TikTok для поширення доступних, емоційно резонансних повідомлень, що ґрунтуються на повсякденних проблемах працівників.

Ініціатива спрямована не тільки на розвінчання міфів ультраправих, але й на підтвердження актуальності профспілок у цифровому просторі, де молоді та незахищені працівники часто першими стикаються з реакційними повідомленнями. Попри те, що кампанія уникає прямої конфронтації з групами ненависті в Інтернеті, вона активно просуває альтернативний наратив, заснований на солідарності, гідності та економічній справедливості.

Цей приклад підкреслює, як профспілки можуть інтегрувати антирасистські та антиультраправі повідомлення у свої ширші цифрові стратегії — не як окремі зусилля, а як основну частину інклюзивної організації.

7. Створення альянсів та скоординована технічна допомога

Співпраця з такими ініціативами, як Центральноєвропейський організаційний центр (COZZ), дозволила профспілкам, таким як MASZSZ (Угорщина), реалізувати кампанії з набору членів, що фінансуються ЄС, та отримати доступ до зовнішньої експертизи. Ці партнерства допомагають розширити можливості без надмірного навантаження на внутрішні структури.

Як описано в розділі 4, профспілки висловили гостру потребу в розбудові потенціалу для модернізації цифрової інфраструктури та розвитку організаційних навичок. Оновлення профспілок вимагає сильної внутрішньої координації, особливо коли йдеться про цифровий профспілковий рух. У багатьох випадках необхідна культурна зміна, щоб розглядати цифрову взаємодію не лише як засіб комунікації, а як основний організаційний процес. Тому розбудова потенціалу повинна бути інтегрована в усі сфери діяльності профспілки, а не обмежуватися керівництвом або відділами комунікацій.

Для ЄКП це може означати проведення низки спеціалізованих сесій з розвитку потенціалу, адаптованих до конкретних функцій різних відділів профспілок. Крім того, ЄКП має унікальні можливості для сприяння співпраці між філіями та підтримки спільного стратегічного планування. Кілька профспілок, опитаних в рамках цього дослідження, підкреслили, що узгодження кампаній та об’єднання ресурсів між федераціями та філіями покращує узгодженість, масштабованість та загальний вплив.

Вставка 11. Наскільки всеосяжною є стратегія оновлення вашої профспілки? – Орієнтовний контрольний перелік

- ❑ Чи централізує ваша профспілка розрізнені дані про членство (наприклад, за професією, регіоном, віком, статтю, рівнем кваліфікації)?
- ❑ Чи маєте ви чітке уявлення про те, де ваша профспілка недостатньо представлена?
- ❑ Чи здійснювала ваша профспілка прогнозування змін на ринку праці та їхнього впливу на профспілкову щільність?
- ❑ Чи користувалася ваша профспілка цифровими інструментами, які дозволяють ідентифікувати членів, які вийшли або ризикують вийти, і зрозуміти, чому?
- ❑ Чи визначила ваша профспілка пріоритетні цілі для набору нових членів?
- ❑ Якщо так, чи розробила ваша профспілка спеціальні повідомлення для цих різних цільових груп?
- ❑ Чи встановила ваша профспілка вимірювані цілі для поліпшення внутрішньої демократії (наприклад, квоти, комітети працівників для недостатньо представлених груп, майданчики для діалогу членів)?
- ❑ Чи розробила ваша профспілка комплексну стратегію цифрового профспілкового руху?
- ❑ Чи проводить ваша профспілка регулярну незалежну оцінку своїх минулих організаційних стратегій?

ДЖЕРЕЛА

Attinasi, Maria Grazia, Michele Mancini, Lukas Boeckelmann, e Marco Bottone. Navigating a fragmenting global trading syHTIM: insights for central banks: a report of the International Relations Committee Workstream on Trade Fragmentation. European Central Bank, 2024.

Bednorz, Jan. Unionisation and the twin transition: Good practices in collective action and employee involvement. European Parliament , 2022.

CEDEFOP. «Skills in transition: the way to 2035.» 2023.

DG EMPL . Labour market and wage developments in Europe: annual review 2024. Publications Office of the European Union, 2024.

ETUC. 100bn in cuts next year under Council austerity plan. 2024. https://www.etuc.org/en/pressrelease/100bn-cuts-next-year-under-council-austerity-plan.

—. Real wages falling despite inflation-busting profits. 2023.

ETUI. «The platform economy in Europe.» 2022.

Eurofound. «Energy scenario: employment implications of the Paris Climate Agreement.» 2019.

Eurofound. «Fit for 55 climate package: impact on EU employment by 2030.» 2023.

Eurofound. «The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment.» 2021.

European Central Bank. ECB staff macroeconomic projections for the euro area, March 2025. 2025. https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202503_ecbstaff~106050a4fa.en.html.

European Commission. Autumn 2024 Economic Forecast: A gradual rebound in an adverse environment. 15 11 2024. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en.

Eurostat. Annual inflation up to 2.5% in the euro area. 24 02 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-24022025-ap.

Eurostat. «Winter 2024: Interim Forecast.» 2024.

Gentile, Antonina, e Sidney Tarrow. «Charles Tilly, globalization, and labor's citizen rights.» European Political Science Review 1, n. 3 (2009): 465-493.

Gumbrell-McCormick, Rebecca, & Richard Hyman. «Democracy in trade unions, democracy through trade unions?» Economic and Industrial Democracy 40, no. 1 (2019): 91-110., 2019.

Hyman, Richard, and Rebecca Gumbrell-McCormick. «(How) can international trade union organisations be democratic?» Transfer: European Review of Labour and Research 26, no. 3 (2020): 253-272., 2020.

ILOSTAT. Statistics on social dialogue . 2025. https://ilostat.ilo.org/topics/industrial-relations/ (consultato il giorno 04 2025).

IMF. «Green Jobs and the Future of Work for Women and Men.» Staff Discussion Notes, 2024.

IndustriALL Europe. «Ensuring Quality Jobs in the Twin Transition: How trade unions are negotiating a Just Transition.» 2023.

McKinsey. «The future of work in Europe.» 2020.

Mella, Andrés, e Edmundo Werna. Skills and Quality Jobs in Construction in the Framework of the European Green Deal and the Post-COVID Recovery. ITUC, JTC and EFBWW, 2023.

Müller, Torsten, Kurt Vandaele, e Wouter Zwysen. «Wages and collective bargaining: the Adequate Minimum Wages Directive as a game changer.» In Benchmarking Working Europe 2024 The ongoing quest for Social Europe, di Agnieszka Piasna e Sotiria Theodoropoulou. ETUI, 2024.

OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Preliminary version. OECD Publishing, 2024.

OECD. «OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market.» 2024b.

Piasna, Agnieszka, e Sotiria Theodoropoulou. «Benchmarking Working Europe 2024 The ongoing quest for Social Europe.» 2024.

POLITICO. Mapped: Europe's rapidly rising right. 2024. https://www.politico.eu/article/mapped-europe-far-right-government-power-politics-eu-italy-finalnd-hungary-parties-elections-polling/.

SASE. Regulating Platform Economy in Europe: New Avenues of Research and the Emergence of a New European Social Model. 2023. https://sase.org/blog/regulating-platform-economy-in-europe-new-avenues-of-research-and-the-emergence-of-a-new-european-social-model/.

TUC. UK workers will miss out on £3,600 in pay this year as a result of wages not keeping pace with the OECD. 10 07 2023. https://www.tuc.org.uk/news/uk-workers-will-miss-out-ps3600-pay-year-result-wages-not-keeping-pace-oecd.

Vandaele, Kurt. «Interpreting strike activity in western Europe in the past 20 years: the labour repertoire under pressure.» Transfer: European Review of Labour and Research 22, n. 3 (2016): 277-294.

World Economic Forum. Chief Economists Outlook. World Economic Forum, 2025.

Zwysen, Wouter. «Green Transition and Job Quality: Risks for Worker Representation.» SSRN Electronic Journal, 2024.