t. LXVII, nr 1/2026 DOI 10.33226/0032-6186.2026.1.5

Sławomir Adamczyk
Biuro Branżowo-Konsultacyjne KK NSZZ Solidarność
ORCID: 0000-0002-7028-8156
e-mail: sadamc@solidarnosc.org.pl

Barbara Surdykowska
Biuro Eksperckie KK NSZZ „Solidarność"
Doktorantka w SDNS UW
ORCID: 0000-0003-4569-1274
e-mail: b.surdykowska@solidarnosc.org.pl

Jak sztuczna inteligencja może zmienić krajobraz rokowań zbiorowych. O pożyteczności teorii behawioralnej Waltona i McKersiego*

Artificial Intelligence and Collective Bargaining: Insights from Walton and McKersie's Behavioral Theory of Labor Negotiations

Streszczenie
Artykuł analizuje wpływ sztucznej inteligencji (SI) na negocjacje zbiorowe z perspektywy behawioralnej teorii negocjacji Waltona i McKersiego. Autorzy identyfikują cztery kluczowe podprocesy negocjacyjne: negocjacje dystrybucyjne, negocjacje integracyjne, kształtowanie postaw oraz negocjacje wewnątrzorganizacyjne i wskazują, w jaki sposób SI może zmieniać każdy z nich. Podkreślono zarówno potencjał SI do wspierania sprawiedliwego dialogu społecznego, jak i ryzyko pogłębiania nierówności oraz dehumanizacji procesów negocjacyjnych. Analiza podkreśla nieobecność SI jako narzędzia po stronie związków zawodowych, co uwypukla potrzebę wzmocnienia instytucjonalnych zabezpieczeń chroniących interesy pracowników. Analiza prowadzi do wniosku, że skutki integracji SI z rokowaniami zbiorowymi zależą nie od samej technologii, lecz od zasad przejrzystości, współzarządzania i etycznego wdrażania systemów SI.

Słowa kluczowe
sztuczna inteligencja; związki zawodowe; rokowania zbiorowe

Abstract
The paper reports the findings of a large nationwide survey This paper analyses the impact of artificial intelligence (AI) on collective bargaining through the lens of Walton and McKersie's behavioural theory of labour negotiation. The authors identify four key sub-processes of bargaining distributive bargaining, integrative bargaining, attitudinal structuring and intra-organisational bargaining and indicate how AI may reshape each of them. The article highlights both the potential of AI to support fair social dialogue and the risks of deepening inequalities and dehumanising negotiation processes. It emphasises the current absence of AI as a tool on the side of trade unions, which in turn underscores the need to strengthen institutional safeguards protecting workers' interests. The analysis concludes that the consequences of integrating AI into collective bargaining depend not on the technology itself, but on the principles of transparency, co-governance and the ethical implementation of AI systems.

Keywords
artificial intelligence; trade unions; collective bargaining

JEL: K31, J24, J83, O33

creative commons

Wstęp

Integracja sztucznej inteligencji (SI) ze światem pracy przyciąga w ostatnich latach coraz większą uwagę, szczególnie w dyskusjach na temat tego, jak systemy oparte na SI wpływają na warunki pracy, projektowanie miejsc pracy i funkcjonowanie stosunków pracy. W wymiarze praktycznym te rysujące się wyzwania powodują, że związki zawodowe muszą dostosować do nich swój najważniejszy instrument wpływu rokowania zbiorowe, zwłaszcza w odniesieniu do takich tematów, jak szkolenie pracowników, zarządzanie algorytmiczne i intensyfikacja pracy. Zauważalne są już przypadki ich zaangażowania w negocjacje dotyczące nadzoru, rozwoju umiejętności i łagodzenia stresu technologicznego (Garbuio, 2023) oraz ochrony praw pracowników poprzez negocjacje w sprawie przejrzystości algorytmów i prywatności danych (Glass, 2024; Brunnerová et al., 2024). Od kilku lat pojawiają się rekomendacje opracowane przez europejskie organizacje związków zawodowych zakreślające ramy takich negocjacji (UNI Europa, 2019; IndustriAll Europe, 2024; ETUC, 2025). Rośnie także niepokój. Ostatni raport Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych wprost wskazuje, że SI oraz digitalizacja mają też swoje ciemne oblicze dla pracowników i że pilnie potrzebny jest nowy system, który pozwoli gospodarce korzystać z dywidendy technologicznej, ale nie będzie traktował siły roboczej jako „straty ubocznej" (*collateral damage*) w całym procesie (ITUC, 2025).

Zadaniem niniejszego artykułu nie jest rozstrzyganie o podmiotowości sztucznej inteligencji, kierunkach jej przyszłego rozwoju ani całościowych skutkach użycia systemów SI, w tym agentów działających w negocjacjach B2B, w codziennych czynnościach (takich jak zakup biletu czy towaru) czy potencjalnie w rokowaniach zbiorowych. Autorzy przyjmują bardziej zawężoną, lecz osadzoną w praktyce perspektywę – chcą zwrócić uwagę na istniejący już dziś, choć wciąż rozproszony i znany głównie w sposób anegdotyczny, proces wykorzystywania narzędzi SI w negocjacjach pomiędzy pracą a kapitałem oraz poddać ten proces analizie w perspektywie behawioralnej teorii negocjacji.

Poczucie skali wyzwania jest znaczne. Zarazem w naszym odczuciu niewiele uwagi poświęca się wykorzystaniu SI w samym procesie negocjacyjnym: praca - kapitał. Zapewne dlatego, że dotychczas było to zagadnienie w dużej mierze teoretyczne, jeżeli już to pozostające w gestii przedstawicieli kapitału. Poza kilkoma sporadycznymi przypadkami, brak jest udokumentowanych przykładów realnego wpływu SI na dynamikę rokowań zbiorowych. Ale to się zmieni szybciej niż mogło wydawać się jeszcze kilka lat temu. Stosunkowo proste modele SI, takie jak ChatGPT, są już dostępne dla każdego i należy oczekiwać, że mamy do czynienia z procesem, którego dynamika będzie się tylko zwiększać.

Dlatego zasadne jest postawienie pytania: **w jaki sposób wykorzystanie sztucznej inteligencji zmieni sam proces negocjacji zbiorowych**? Podczas gdy SI jest szeroko stosowana w negocjacjach handlowych i procesach decyzyjnych (Cummins i Jensen, 2024; Gratch, 2021; Eidenmüller, 2024, 2025), jej zastosowanie w negocjacjach między pracownikami a kapitałem wydaje się wciąż ograniczone i dyskusja na ten temat w dużej mierze ma charakter teoretyczny. Koncepcja połączenia negocjacji i sztucznej inteligencji od dawna fascynuje badaczy (Falcão Filho, 2024), a potencjał transformacyjny sztucznej inteligencji w tej dziedzinie szybko rośnie - zwłaszcza, że związki zawodowe zaczynają dostrzegać jej strategiczne implikacje.

Tematem przewodnim niniejszego artykułu nie jest to, czy sztuczna inteligencja wpłynie na negocjacje zbiorowe, ale raczej **w jaki sposób i na jakich warunkach** to zrobi. W miarę jak SI staje się coraz bardziej zakorzeniona w zarządzaniu miejscem pracy, rodzi to głębokie pytania o sprawiedliwość, przejrzystość i ludzką sprawczość. Narzędzia takie jak automatyczne generowanie propozycji, modelowanie predykcyjne i symulacja scenariuszy mogą radykalnie zmienić tempo, zakres i wynik negocjacji. Jednocześnie rozwój ten może wzmocnić asymetrię władzy, zwłaszcza gdy tylko jedna strona kontroluje dane lub narzędzia wykorzystywane do ich interpretacji. Wyzwanie to nie sprowadza się jedynie do technologii, lecz dotyka podstawowych zasad instytucjonalnej równowagi, etyki procedur negocjacyjnych oraz samej koncepcji podmiotowości w stosunkach pracy. W celu analizy wpływu sztucznej inteligencji na proces rokowań zbiorowych, artykuł odwołuje się do behawioralnej teorii negocjacji pracowniczych Waltona i McKersiego.

Behawioralne spojrzenie na negocjacje wspomagane przez SI

Teoria Waltona i McKersiego (1965), opracowana po raz pierwszy w latach sześćdziesiątych XX wieku i nadal szeroko przywoływana, zapewnia ustrukturyzowane ramy do analizy negocjacji pracowniczych jako szeregu powiązanych ze sobą procesów behawioralnych. Teoria ta pozostaje jednym z kluczowych punktów odniesienia w badaniach nad negocjacjami i zarządzaniem konfliktem (Borkowski, 2006), co czyni ją użytecznym narzędziem do analizy współczesnych wyzwań związanych z wykorzystaniem SI w rokowaniach. Położenie nacisku na *procesy* negocjacyjne – *a nie* stałe struktury instytucjonalne czyni tę teorię szczególnie odpowiednią do badania współczesnych przemian, takich jak te napędzane przez sztuczną inteligencję (Burchill, 1999). Odnosi się to w szczególności do analizy pojawiających się technologii, które zmieniają sposób, w jaki aktorzy strategizują, komunikują się i nawiązują relacje. Teoria ta rozróżnia cztery kluczowe podprocesy (Walton, McKersi, 1965):

– **negocjacje dystrybucyjne**, w których strony rywalizują o ograniczone zasoby i dążą do maksymalizacji indywidualnych korzyści[1];

– **negocjacje integracyjne**, w których podmioty współpracują w celu zwiększenia wartości i znalezienia wzajemnie korzystnych rozwiązań[2];

– **kształtowanie nastawienia stron**, które obejmuje zarządzanie relacjami, zaufaniem i percepcją między stronami[3];

– **negocjacje wewnątrzorganizacyjne**, które odnoszą się do dostosowania preferencji i priorytetów w ramach wewnętrznego kręgu wyborczego każdej ze stron[4].

Te podprocesy prowadzą do pojawienia się analitycznej soczewki, przez którą można ocenić złożony i często sprzeczny wpływ sztucznej inteligencji na negocjacje zbiorowe. Następstwem jest rama behawioralna, która jest pomocna w badaniu implikacji użycia sztucznej inteligencji w każdym z tych podprocesów. Pomaga ona także w rozważeniu szerszych **wyzwań etycznych i praktycznych**, które pojawiają się, gdy sztuczna inteligencja staje się coraz głębiej zintegrowana z procesem negocjacyjnym. Chociaż sztuczna inteligencja może zwiększyć wydajność i strategiczną przejrzystość, budzi również obawy dotyczące legitymizacji, reprezentacji i erozji norm negocjacyjnych skoncentrowanych na człowieku. SI ma potencjał do przekształcania negocjacji zbiorowych, ale sposób, w jaki to zrobi, będzie zależał od zabezpieczeń instytucjonalnych, ram regulacyjnych i wyborów organizacyjnych dokonanych przez partnerów społecznych.

Negocjacje dystrybucyjne w modelu Waltona i McKersie koncentrują się na podziale stałych zasobów – zazwyczaj obejmujących płace, godziny pracy lub świadczenia pracownicze – w konkurencyjnych, często przeciwstawnych ramach. W tym kontekście sztuczna inteligencja funkcjonuje jako potężny czynnik wzmacniający siłę przetargową. Pracodawcy coraz częściej wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji do symulacji scenariuszy negocjacyjnych, prognozowania reakcji związków zawodowych i generowania optymalnych ofert w oparciu o zagregowane zbiory danych. Analizując trendy makroekonomiczne, dane o produktywności i wzorce negocjacyjne, systemy SI identyfikują najbardziej strategiczne pozycje. W rezultacie pracodawcy przystępują do negocjacji z lepszym wyczuciem swoich granic ustępstw (*reservation points*) i dokładniejszym oszacowaniem prawdopodobnej BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), czyli najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia[5].

Ta zdolność do precyzyjnego modelowania strefy możliwego porozumienia (*Zone of Possible Agreement,* ZOPA) zasadniczo zmienia dynamikę negocjacji dystrybucyjnych. Podczas gdy tradycyjne negocjacje opierały się na ludzkiej ocenie, intuicji i doświadczeniu, sztuczna inteligencja pozwala na analizę w czasie rzeczywistym i prognozowanie strategiczne. Pojawienie się autonomicznych agentów negocjacyjnych, takich jak te używane przez amerykańską sieć handlową Walmart, dzięki rozwiązaniom uzyskanym od innowacyjnej na rynku UE estońskiej firmy Pactum SI, oferującej narzędzia automatyzacji negocjacji handlowych przy użyciu sztucznej inteligencji (Pactum, 2025), jest dodatkowym czynnikiem podkreślającym, w jaki sposób SI może przyspieszyć procesy, obniżyć koszty transakcji eliminując emocjonalne napięcia lub nieprzewidywalność wynikającą z czynników ludzkich.

Takie narzędzia są zazwyczaj dostępne tylko dla pracodawców dysponujących zasobami finansowymi i merytoryczną kadrą. Jednakże związki zawodowe nie mają dostępu do porównywalnych technologii, co pogłębia asymetrię informacyjną i obliczeniową – potencjalnie wzmacniając istniejącą nierównowagę sił przy stole negocjacyjnym. Inteligentne algorytmy drastycznie zwiększają zdolność dobrze wyposażonych negocjatorów do symulowania wyników, przewidywania ruchów przeciwnika i wykonywania strategii roszczenia wartości z maszynową precyzją (Eidenmüller, 2024). W negocjacjach dystrybucyjnych przewaga ta jest najbardziej widoczna – faworyzując duże podmioty z dostępem do danych i możliwością wdrożenia zautomatyzowanych agentów negocjacyjnych. W efekcie SI nie tylko wzmacnia przewagę silniejszych, ale redefiniuje samą dynamikę przetargową, przesuwając ją w stronę jednostronnego modelowania i algorytmicznego „domykania" pola negocjacji. W efekcie znika przestrzeń dla nieprzewidzianych propozycji, gestów politycznych czy gry retorycznej a negocjacje stają się bardziej podobne do procesu optymalizacji. W takim ujęciu znika miejsce na elementy, które trudno ująć w modelach danych, obejmujące doświadczenie pracy, poczucie sprawiedliwości czy symboliczny wymiar układów zbiorowych.

Ryzyko negocjacji technokratycznych i nierówności strukturalnych

Chociaż sztuczna inteligencja może zoptymalizować negocjacje z perspektywy menedżerskiej, wprowadza również ryzyko ograniczenia negocjacji do ćwiczenia opartego na danych, które pomija kontekst ludzki i niuanse etyczne. Algorytmicznie generowane oferty mogą wydawać się rozsądne, gdy są porównywane ze standardami branżowymi, ale nie uwzględniają realiów życia takich jak niedawne zwolnienia, rosnące koszty utrzymania lub presja wśród społeczności załogi. **W tym sensie SI może utrwalać wąsko rozumianą racjonalność menedżerską opartą na wskaźnikach i modelach decyzyjnych marginalizując perspektywę pracowniczą, opartą na doświadczeniu, sprawiedliwości i zbiorowej tożsamości**.

Ryzyko to jest szczególnie dotkliwe, gdy wyniki algorytmów są akceptowane jako neutralne lub obiektywne, mimo że są kształtowane przez dane szkoleniowe i wbudowane założenia, które mogą odzwierciedlać istniejące nierówności. Na przykład modele ustalania wynagrodzeń oparte na danych historycznych mogą utrwalać różnice w wynagrodzeniach ze względu na płeć lub rasę, jeśli nie zostaną dokładnie skontrolowane. Co więcej, zaufanie do procesu negocjacji może ulec erozji, jeśli narzędzia SI będą postrzegane jako nieprzejrzyste lub zmanipulowane. Bez wspólnego dostępu do systemów i zbiorów danych wykorzystywanych do informowania o stanowiskach negocjacyjnych, związki zawodowe mogą całkowicie odrzucić propozycje algorytmiczne zamieniając potencjalne narzędzie wydajności w źródło podejrzeń i konfliktów. W tym sensie SI nie tylko zmienia charakter negocjacji dystrybucyjnych, lecz staje się narzędziem władzy strukturalnej redefiniując, kto ma dostęp do informacji, kto kształtuje narrację i kto decyduje o granicach kompromisu. Jak argumentuje Eidenmüller (2024), sztuczna inteligencja może nie tylko zoptymalizować strategie negocjacyjne, ale także zasadniczo

zrestrukturyzować dynamikę negocjacji, umożliwiając maszynową, z góry określoną taktykę, która pozostawia ludzkim negocjatorom ograniczone pole manewru. Te „szachowe gry końcowe", jak je opisuje, grożą konsolidacją przewagi pracodawcy i sprowadzeniem negocjacji do procesu algorytmicznej dominacji, a nie wzajemnej deliberacji. W efekcie negocjacje przestają być procesem, w którym strony w sposób względnie równorzędny uzgadniają podział nadwyżki, a stają się elementem szerszej infrastruktury algorytmicznej, reprodukującej istniejące nierówności władzy i zasobów. To właśnie ten wymiar: negocjacje jako część systemu zarządzania danymi, a nie jedynie wymiany argumentów czyni ryzyko technokratyzacji szczególnie dotkliwym z perspektywy pracowników.

Negocjacje integracyjne: sztuczna inteligencja jako narzędzie wzajemnych korzyści

W odróżnieniu od logiki podziału typowej dla negocjacji dystrybucyjnych, negocjacje integracyjne koncentrują się na wspólnym tworzeniu wartości poprzez identyfikację interesów, które nie muszą być sprzeczne, oraz poszukiwanie rozwiązań przynoszących korzyść obu stronom. W tym sensie sztuczna inteligencja, odpowiednio użyta, może wzmacniać logikę negocjacji integracyjnych opisaną przez Waltona i McKersiego – przesuwając uwagę z podziału stałej puli na wspólne powiększanie wartości.

W tych ramach sztuczna inteligencja oferuje obiecujące możliwości identyfikacji nakładających się priorytetów i sugerowania wzajemnie korzystnych rozwiązań. Systemy sztucznej inteligencji mogą analizować wewnętrzne dane firmy, ankiety wśród pracowników, trendy absencji i wskaźniki produktywności, aby ujawnić punkty problematyczne i wspólne cele – takie jak zmniejszenie absencji, zmniejszenie wypalenia zawodowego czy poprawa równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Po wdrożeniu w przejrzysty sposób, spostrzeżenia te mogą informować o opartych na dowodach stanowiskach negocjacyjnych i sprzyjać kreatywnym pomysłom. Przykładowo, narzędzia sztucznej inteligencji mogą wykazać, że elastyczny harmonogram zwiększa zarówno zadowolenie pracowników, jak i wydajność operacyjną. Symulacje i modelowanie wyników mogą pomóc negocjatorom ocenić długoterminowy wpływ propozycji na kluczowe wskaźniki, takie jak morale, rotacja czy efektywność kosztowa. Możliwości te pozwalają pracodawcom i związkom zawodowym wyjść poza żądania pozycyjne i zaangażować się we wspólne rozwiązywanie problemów w oparciu o dane. Zmniejszając niepewność i prezentując jasno zwizualizowane wyniki, sztuczna inteligencja może przyczynić się do budowania zaufania i pomóc negocjatorom w tworzeniu bardziej odpornych i trwałych porozumień. Skuteczność integracyjnego zastosowania SI zależy jednak od uzgodnionych parametrów analizy i wspólnego zaufania do jakości danych wejściowych.

Pomimo swojego potencjału, sztuczna inteligencja w negocjacjach integracyjnych nie jest pozbawiona istotnych ograniczeń. Wyniki negocjacji nie są napędzane wyłącznie przez mierzalne zmienne – kluczową rolę odgrywają również wymiary relacyjne, emocjonalne i symboliczne. Sztuczna inteligencja może zasugerować system wynagrodzeń oparty na wynikach lub model pracy zdalnej jako optymalne rozwiązanie, ale nie jest w stanie uchwycić dynamiki problemów, oczekiwań kulturowych lub postrzeganej sprawiedliwości proponowanych zmian. Algorytmy nie potrafią wyczuć symboliki miejsca pracy ani moralnej legitymizacji, które często mają znaczenie w negocjacjach pracowniczych. W związku z tym propozycje oparte wyłącznie na logice sztucznej inteligencji mogą pomijać ważne ludzkie niuanse.

Co więcej, etos współpracy w negocjacjach integracyjnych zależy od otwartości i zaufania. Jeśli jedna strona kontroluje narzędzia sztucznej inteligencji lub utrzymuje dane i metody w tajemnicy, druga strona może podejrzewać manipulację lub stronniczość. Związki zawodowe mogą odrzucać spostrzeżenia oparte na sztucznej inteligencji nie dlatego, że sprzeciwiają się innowacjom, ale dlatego, że nie mają zaufania do neutralności lub uczciwości stosowanych narzędzi. Aby zrealizować pełną obietnicę SI w tym kontekście, jej wykorzystanie musi być zarządzane wspólnie, z uzgodnionymi parametrami i prawami dostępu. Bez wspólnego zarządzania i przejrzystości istnieje ryzyko, że sztuczna inteligencja stanie się jednostronnym narzędziem przewagi strategicznej, a nie czynnikiem ułatwiającym osiąganie obopólnych korzyści. Bez obustronnego nadzoru istnieje ryzyko, że SI będzie wykorzystywana do pozornego modelowania integracyjnych scenariuszy, które w rzeczywistości służą optymalizacji interesu jednej strony.

Strukturyzacja postaw i ryzyko dehumanizacji

Strukturyzacja postaw – według Waltona i McKersiego – to proces, w którym strony rokowań starają się kształtować wzajemne postrzeganie i zarządzać relacją negocjacyjną. W tym kontekście sztuczna inteligencja może zaoferować cenne wsparcie poprzez zwiększenie przejrzystości, zmniejszenie dwuznaczności i usystematyzowanie komunikacji. Narzędzia takie jak zautomatyzowane podsumowania spotkań, cyfrowe platformy informacji zwrotnej i modelowanie scenariuszy w czasie rzeczywistym mogą przyczynić się do bardziej spójnego i przejrzystego dialogu między pracodawcami a związkami zawodowymi. Analiza nastrojów i technologie rozpoznawania emocji mogą również dostarczać wczesnych wskaźników niezadowolenia lub napięcia, umożliwiając stronom dostosowanie tonu i przekazu, zanim relacje ulegną pogorszeniu.

W przypadku współpracy, narzędzia SI mogą funkcjonować jako wspólne instrumenty zrozumienia – pomagając obu stronom wizualizować długoterminowe skutki, dostosowywać oczekiwania i skuteczniej zarządzać symbolicznymi gestami. Platformy wizualizacyjne mogą na przykład przedstawiać, w jaki sposób proponowana umowa może wpłynąć na stabilność miejsca pracy, poziom stresu lub spójność zespołu. W tym sensie sztuczna inteligencja może zwiększyć inteligencję

emocjonalną, wspierając opartą na danych empatię i wzajemną odpowiedzialność, wzmacniając relacyjną strukturę negocjacji.

Pomimo swojego potencjału do budowania zaufania, sztuczna inteligencja wprowadza również ryzyko, które może podważyć strukturę postaw. Wiele narzędzi SI wykorzystywanych w negocjacjach pozostaje czarnymi skrzynkami, których logika jest niedostępna dla osób niezaangażowanych w ich projektowanie lub wdrażanie. Kiedy takie narzędzia są postrzegane jako jednostronne lub manipulacyjne, mogą pogłębiać podejrzenia, zamiast je rozwiewać. Na przykład, jeśli pracodawcy używają sztucznej inteligencji do monitorowania komunikacji związkowej lub oceny tonu emocjonalnego podczas negocjacji bez ujawnienia lub zgody, związki zawodowe mogą interpretować to jako inwigilację – a nie zaangażowanie. Percepcja inwigilacji może w konsekwencji prowadzić do osłabienia zaufania między stronami. Tymczasem budowanie zaufania stanowi kluczowy element konstruktywnego dialogu społecznego. Innymi słowy, niejawne stosowanie technologii analitycznych w relacjach pracodawca–związki zawodowe może podważać fundamenty współpracy, które te działania – w założeniu – miałyby wzmacniać.

Ponadto sztuczna inteligencja nie potrafi zaangażować się w wymiar symboliczny i moralny, który często kształtuje postawy negocjacyjne. Nie jest w stanie odtworzyć znaczenia solidarności, publicznego uznania czy pamięci historycznej. Wysiłki mające na celu symulowanie empatii lub budowanie relacji za pomocą sztucznej inteligencji mogą wydawać się powierzchowne lub nieautentyczne, zwłaszcza jeśli pracownicy czują, że ich obawy są interpretowane przez algorytmy, a nie rozumiane przez ludzi. Jeśli sztuczna inteligencja stanie się substytutem – a nie uzupełnieniem – więzi międzyludzkich, proces kształtowania postaw może ulec dehumanizacji, zmniejszając przestrzeń dla rozpoznawania emocji i rozumowania moralnego. Aby uniknąć takich rezultatów, sztuczna inteligencja musi być wdrażana w sposób przejrzysty i etyczny, a ludzie pozostają wyraźnie odpowiedzialni za decyzje dotyczące relacji. Dlatego nawet najbardziej zaawansowane systemy nie mogą zastąpić ludzkiej odpowiedzialności za jakość relacji między stronami, a zaufanie nie może być wytrenowane przez algorytm, lecz musi być budowane przez ludzi.

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne: SI i strategia związków zawodowych

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne, opisane przez Waltona i McKersie, odnoszą się do wewnętrznych procesów, za pomocą których każda ze stron – czy to związek zawodowy, czy pracodawca – osiąga konsensus, odpowiednio – wśród swoich członków lub jednostek organizacyjnych przed nawiązaniem kontaktu z zewnętrznym partnerem. W związkach zawodowych wiąże się to z koniecznością radzenia sobie z różnymi interesami, oczekiwaniami i poziomami zaangażowania członków. Sztuczna inteligencja może znacznie pomóc w tej dziedzinie, wspierając bardziej precyzyjną komunikację wewnętrzną i podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym.

Związki zawodowe mogą na przykład korzystać z analizy nastrojów, ustrukturyzowanych ankiet lub narzędzi do zbierania opinii opartych na sztucznej inteligencji, aby monitorować obawy członków i identyfikować pojawiające się trendy. Technologie te pomagają liderom w opracowywaniu mandatów, które odzwierciedlają rzeczywiste priorytety i preferencje członków, zamiast polegać na niepotwierdzonych opiniach lub intuicji. Podobnie, systemy sztucznej inteligencji mogą testować hipotetyczne scenariusze kompromisowe w oparciu o dane wejściowe członków na dużą skalę, umożliwiając kierownictwu przewidywanie reakcji przed złożeniem formalnych ofert. Pracodawcy również korzystają z narzędzi sztucznej inteligencji, które pomagają dostosować stanowiska własnych jednostek organizacyjnych, modelując, w jaki sposób proponowane umowy wpłynęłyby na koszty, planowanie zatrudnienia lub wydajność operacyjną. W obu przypadkach sztuczna inteligencja może wspierać bardziej elastyczne, świadome i reprezentatywne wewnętrzne strategie negocjacyjne.

Pomimo swoich zalet wykorzystanie sztucznej inteligencji w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych wprowadza napięcia związane z legitymizacją, równością i demokracją organizacyjną. Gdy spostrzeżenia generowane przez sztuczną inteligencję są sprzeczne z intuicjami lub politycznymi zobowiązaniami kierownictwa związku, mogą pojawić się wewnętrzne spory. Przykładowo, analiza oparta na danych może sugerować priorytetowe traktowanie natychmiastowej rekompensaty finansowej, podczas gdy kierownictwo może opowiadać się za długoterminowym bezpieczeństwem zatrudnienia lub szerszymi celami społecznymi. Rosnący autorytet wiedzy generowanej przez sztuczną inteligencję może stanowić wyzwanie dla tradycyjnych ról przywódczych i zmienić wewnętrzną dynamikę potencjalnie osłabiając spójność, jeśli nie będzie ostrożnie zarządzana.

Co więcej, platformy oparte na sztucznej inteligencji mogą zwiększać uczestnictwo wśród związkowców obeznanych z technologią, jednocześnie wykluczając tych, którzy czują się mniej komfortowo z narzędziami cyfrowymi. Stwarza to ryzyko nierównowagi demokratycznej, w której głosy najbardziej reprezentowane w danych niekoniecznie są najbardziej reprezentatywne dla członków. Takie rozbieżności wymagają świadomych wyborów projektowych w celu zapewnienia inkluzywności i równości w sposobie, w jaki sztuczna inteligencja jest osadzona w procesach deliberacji związków zawodowych. Wreszcie, przepaść technologiczna między związkami zawodowymi a pracodawcami pozostaje problemem strukturalnym. Bez dostępu do równoważnych systemów, związki zawodowe mogą nie być w stanie dorównać wewnątrzorganizacyjnej spójności, jaką sztuczna inteligencja zapewnia pracodawcom potencjalnie osłabiając ich pozycję jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji. Zapewnienie, że sztuczna inteligencja wzmocni, a nie osłabi demokratyczne uczestnictwo, będzie wymagało nowych zdolności, inwestycji publicznych i zbiorowych strategii integracji technologicznej.

Dylemat etyczny i implikacje praktyczne

Integracja sztucznej inteligencji z procesami negocjacji zbiorowych wiąże się z szeregiem wyzwań etycznych. Najważniejszym z nich jest kwestia przejrzystości. Wiele narzędzi sztucznej inteligencji – takich jak analizy predykcyjne lub zautomatyzowane generatory ofert – działa jak czarne skrzynki, co utrudnia negocjatorom, a zwłaszcza przedstawicielom związków zawodowych, zrozumienie sposobu generowania wyników. Taka nieprzejrzystość podważa zasady świadomej zgody i negocjacji w dobrej wierze. Jeśli decyzje są podejmowane na podstawie algorytmów, które są niedostępne lub nieweryfikowalne, zasadność samego procesu negocjacji może zostać zakwestionowana.

Powiązanym problemem jest asymetria danych. Pracodawcy zazwyczaj mają większy dostęp i kontrolę nad istotnymi danymi, w tym wskaźnikami produktywności, zachowaniem pracowników i trendami na rynku pracy. Gdy takie dane są analizowane przez systemy sztucznej inteligencji w celu optymalizacji wyników negocjacji, związki zawodowe mogą stanąć w obliczu poważnej niekorzystnej sytuacji informacyjnej. Ten brak równowagi grozi zakłóceniem negocjacji na korzyść strony lepiej wyposażonej technologicznie. Istnieje również niebezpieczeństwo nadmiernego polegania na zaleceniach generowanych przez sztuczną inteligencję, które wydają się obiektywne, ale mogą zawierać historyczne uprzedzenia. Algorytmy wyszkolone na podstawie istniejących danych dotyczących wynagrodzeń lub wyników mogą nieumyślnie powielać nierówności płciowe, rasowe lub sektorowe, chyba że zostaną poddane rygorystycznej kontroli. W miarę jak sztuczna inteligencja zyskuje autorytet w kształtowaniu pozycji negocjacyjnych, negocjatorzy mogą podporządkować się jej wynikom, nawet jeśli są one sprzeczne z oceną moralną, doświadczeniem życiowym lub wartościami zbiorowymi, co rodzi głębsze pytania o autonomię i ludzką sprawczość. Eidenmüller (2024) ostrzega, że chociaż sztuczna inteligencja obiecuje szybsze i bardziej racjonalne porozumienia, w praktyce umożliwia podmiotom wykorzystanie pozostałych asymetrii informacyjnych i przesunięcie strefy możliwego porozumienia całkowicie na ich korzyść, przechwytując prawie całą nadwyżkę współpracy.

Poza kwestiami normatywnymi, istnieją znaczące przeszkody praktyczne dla sprawiedliwego i skutecznego wykorzystania sztucznej inteligencji w negocjacjach zbiorowych. Wielu związkom zawodowym, zwłaszcza na poziomie lokalnym lub sektorowym, brakuje infrastruktury cyfrowej, umiejętności technicznych lub zasobów finansowych do wdrożenia narzędzi SI. Ta przepaść technologiczna grozi pogłębieniem istniejących nierówności między silnymi i słabymi podmiotami pracowniczymi. Podczas gdy korporacje ponadnarodowe mogą pozwolić sobie na niestandardowe systemy modelowania negocjacji, związki zawodowe często polegają na ograniczonych zasobach lub wsparciu zewnętrznym. Bez publicznych inwestycji we wspólną infrastrukturę technologiczną lub narzędzia *open-source*, sztuczna inteligencja w negocjacjach zbiorowych może stać się zasobem zmonopolizowanym przez pracodawców.

Asymetria informacji leżąca u podstaw negocjacji algorytmicznych tworzy to, co Eidenmüller (2024) nazywa „grą o władzę informacyjną", w której potężne podmioty mogą wykorzystywać inteligentne algorytmy do wydobywania prawie całej nadwyżki ze współpracy – przekształcając negocjacje w wysoce wydajny, ale głęboko nierówny proces, chyba że zostanie zrównoważony przez zabezpieczenia prawne i instytucjonalne współzarządzanie. Tę praktyczną nierównowagę pogłębia brak jasnych wytycznych regulacyjnych. Chociaż inicjatywy takie jak unijna regulacja o sztucznej inteligencji proponują ramy zarządzania dla systemów sztucznej inteligencji wysokiego ryzyka, rzadko odnoszą się one do specyfiki stosunków pracy lub kontekstów negocjacji zbiorowych. Już zauważono pilną potrzebę opracowania zabezpieczeń zapewniających przejrzystość, dostęp do danych i sprawiedliwość proceduralną w negocjacjach wspieranych przez sztuczną inteligencję (OECD, 2023). Mogą one obejmować wynegocjowane porozumienia między partnerami społecznymi w sprawie zarządzania algorytmicznego, publiczne rejestry narzędzi SI wykorzystywanych w HR i stosunkach pracy oraz obowiązkowy nadzór ludzki w procesach decyzyjnych. Bez takich środków sztuczna inteligencja może raczej osłabić niż wzmocnić demokratyczne podstawy negocjacji zbiorowych. Zapewnienie, że sztuczna inteligencja wspiera – a nie zastępuje – głos pracowników, będzie wymagało przemyślanego projektu instytucjonalnego i wspólnego zaangażowania w etyczne współzarządzanie.

Strefa niejasności, a więc czy związki zawodowe już korzystają z SI w negocjacjach?

Temat sztucznej inteligencji coraz częściej pojawia się w strategiach związków zawodowych. Wynika to z rosnącego wpływu SI na świat pracy (OECD, 2023). W wymiarze europejskim nacisk jest kładziony na przyjęcie dyrektywy w sprawie systemów algorytmicznych w miejscu pracy (ETUC, 2022). Natomiast w praktycznym zastosowaniu naturalną ścieżką są rokowania zbiorowe tam, gdzie stanowią one rzeczywiste narzędzie kształtowania środowiska pracy (niestety nie dotyczy to Polski). Także najnowszy wspólny raport MOP i ONZ „Mind the AI Divide" podkreśla znaczenie rokowań zbiorowych w całym procesie projektowania, upowszechniania i monitorowania SI (ILO/UN 2024).

Chociaż rokowania dotyczące sztucznej inteligencji są nadal sporadyczne, zauważalne są oznaki tego, że wśród związków zawodowych rośnie świadomość i potrzeba prowadzenia takich negocjacji. Z badania przeprowadzonego przez Friedrich-Ebert-Stiftung dla UNI Europa – europejskiej federacji reprezentującej związki zawodowe pracowników usług komercyjnych wynika, że około 42% członków federacji jest obecnie zaangażowanych w dyskusje i negocjacje dotyczące kwestii związanych ze sztuczną inteligencją, chociaż tylko 20% krajowych organizacji zgłosiło posiadanie układu

zbiorowego dotyczącego kwestii związanych ze sztuczną inteligencją (Brunnerová, et al. 2024). Najczęściej negocjowanymi kwestiami są ochrona danych i prywatność, a następnie wpływ sztucznej inteligencji na czas pracy, monitorowanie działalności pracowników i automatyczne planowanie zmian. Inna federacja – IndustriAll Europe – reprezentująca związki zawodowe branż przemysłowych, wskazuje, że negocjacje zbiorowe powinny koncentrować się na: przejrzystości i wyjaśnialności SI, nadzorze ludzkim i jasnej odpowiedzialności za decyzje podejmowane przez SI, dostępie wszystkich pracowników do szkoleń umożliwiających nabycie niezbędnych umiejętności cyfrowych, ustanowieniu czerwonych linii dla nieetycznych systemów SI mających wpływ na prawa podstawowe, prawa pracownicze i prywatność (IndustriAll, 2024).

Powróćmy jednak do tego, co zasygnalizowane zostało na wstępie. Związki zawodowe niewątpliwie dostrzegają znaczenie sztucznej inteligencji w środowisku pracy. Czy można jednak mówić o wyłanianiu się strategii wykorzystania sztucznej inteligencji jako narzędzia negocjacji zbiorowych po stronie pracowniczej? Odpowiedź brzmi „nie". Kwerenda przeprowadzona dla potrzeb niniejszego artykułu doprowadziła nas do wniosku, że jeżeli związki zawodowe wykorzystywały SI w procesie rokowań, to się tym nie chwalą. Możemy przywołać tylko cztery w miarę potwierdzone przykłady takiego zastosowania. Wszystkie pochodzą z kontynentu amerykańskiego i żaden z nich nie był przedmiotem obiektywnej analizy badawczej, dlatego przedstawiamy je tutaj w formie anegdotycznej, w ślad za dostępnym źródłem, w bardzo ogólnej formie, bez podawania szczegółów (Riple, 2024).

W 2019 r. duży amerykański producent samochodów i związek zawodowy United Auto Workers rozpoczęli negocjacje zbiorowe. Po raz pierwszy obie strony zgodziły się na wykorzystanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w procesie negocjacyjnym. Obie strony wykorzystały modele predykcyjne oparte na sztucznej inteligencji do analizy potencjalnego wpływu różnych propozycji przedstawionych podczas negocjacji na koszty pracy, wydajność i długoterminową konkurencyjność. W rezultacie proces negocjacji został zakończony o 20% szybciej niż w poprzednich latach, przy mniejszej liczbie impasów. Narzędzia SI pomogły w znalezieniu nowych kompromisowych rozwiązań w kluczowych kwestiach, takich jak koszty opieki zdrowotnej i bezpieczeństwo pracy. W 2021 r. rząd jednego ze stanów w północno-wschodniej części USA zaproponował skorzystanie z narzędzia SI w negocjacji z kilkoma związkami zawodowymi sektora publicznego. Modele sztucznej inteligencji zostały wykorzystane do przewidywania wpływu różnych propozycji wynagrodzeń i świadczeń w poszczególnych departamentach rządowych na budżet stanu. W rezultacie prognozy sztucznej inteligencji pomogły dostosować warunki układu zbiorowego do długoterminowych ograniczeń budżetowych, zmniejszając ryzyko przyszłych kryzysów finansowych. Związki zawodowe zgłosiły jednak obawy dotyczące wykorzystania danych poszczególnych pracowników w modelach sztucznej inteligencji, co doprowadziło do dalszych negocjacji w sprawie protokołów wykorzystania danych. W 2022 r. koalicja związków zawodowych pracowników służby zdrowia w Kanadzie wykorzystała narzędzia SI do wzmocnienia swojej strategii wzorcowych negocjacji płacowych prowadzonych w wielu prowincjach i z wieloma podmiotami świadczącymi usługi opieki zdrowotnej. Sztuczna inteligencja zaproponowała optymalne warunki umów, które można było zastosować w różnych jednostkach negocjacyjnych. W rezultacie czas potrzebny do osiągnięcia porozumienia skrócił się średnio o 30% w porównaniu z poprzednimi rundami negocjacji, a związki zawodowe poinformowały o osiągnięciu wyższych ogólnych podwyżek wynagrodzeń i lepszych warunków pracy niż w poprzednich negocjacjach. Czwarty przykład dotyczy Stowarzyszenia Nauczycieli stanu Kolorado (CEA). Stowarzyszenie to propaguje wykorzystanie SI przy przygotowaniu do rokowań zbiorowych. Przykładowo, prowadzona jest analiza ankiet pracowniczych i budżetów szkolnych z pomocą AI, co pozwala szybciej wydobyć kluczowe informacje potrzebne na stole negocjacyjnym. SI pomaga też w tworzeniu wizualizacji danych i propozycji treści kontraktów, a nawet w symulacji scenariuszy rokowań (np. poprzez chatboty „odgrywające rolę" przeciwnika w negocjacjach[6]).

Brak wyczerpujących informacji utrudnia ocenę warunków, w jakich wykorzystano sztuczną inteligencję w zasygnalizowanych powyżej przypadkach. Wydaje się jednak, że SI była wykorzystywana głównie do przetwarzania danych na potrzeby negocjacji, co skróciło czas negocjacji i pozwoliło osiągnąć wyniki oparte na prognozach. Nie były to zatem działania, w których sztuczna inteligencja była wykorzystywana jako podmiot prowadzący negocjacje zbiorowe lub bezpośrednio wpływający na ich przebieg.

Sytuacja jest bardzo dynamiczna. Rosnąca w postępie geometrycznym sprawność różnych użytkowych modeli SI i upowszechnienie dostępu do nich sprawi prawdopodobnie, że związki zawodowe zaczną z nich korzystać na coraz większą skalę. Z tego względu, pomimo jak już wielokrotnie podkreśliliśmy, ograniczonego materiału empirycznego w ocenie autorów warto przystąpić do analizy tematu użycia SI w procesie negocjacji zbiorowych.

Uwagi końcowe

Włączenie sztucznej inteligencji do negocjacji zbiorowych nie jest już scenariuszem spekulacyjnym – to obecna i ewoluująca rzeczywistość. Stosując behawioralną teorię negocjacji Waltona i McKersie, niniejszy artykuł pokazał, że sztuczna inteligencja nie wpływa jednolicie na procesy negocjacyjne; jej skutki różnią się w zależności od podstawowej funkcji negocjacyjnej – dystrybucyjnej, integracyjnej, kształtowania nastawienia stron i wewnątrzorganizacyjnej.

Sztuczna inteligencja może wzmocnić siłę pozycji w negocjacjach dystrybucyjnych poprzez zwiększenie dostępu do danych i modelowania predykcyjnego, ale może również wypaczyć proces na korzyść pracodawców,

którzy kontrolują architekturę informacyjną. W negocjacjach integracyjnych sztuczna inteligencja ma potencjał do odkrywania wspólnych interesów i optymalizacji wspólnych zysków, ale potencjał ten w dużym stopniu zależy od zaufania, przejrzystości i legalności wykorzystywanych danych. W zakresie kształtowania postaw, narzędzia sztucznej inteligencji mogą pomóc w zarządzaniu relacjami i postrzeganiem, ale niosą ze sobą również ryzyko depersonalizacji elementów ludzkich, które są niezbędne do budowania solidarności i zaufania. W ramach dynamiki wewnątrzorganizacyjnej sztuczna inteligencja może ułatwiać wewnętrzne dostosowanie i elastyczne przywództwo, ale tylko wtedy, gdy związki zawodowe mają technologiczną i organizacyjną zdolność do interpretowania i wdrażania takich narzędzi w sposób, który zachowuje demokratyczne uczestnictwo.

Względy etyczne i praktyczne nie są marginalne w tej dyskusji. Kształtują one raczej warunki, w których sztuczna inteligencja może wzmocnić lub osłabić negocjacje zbiorowe jako mechanizmu instytucji demokratycznej. Bez zabezpieczeń regulacyjnych i świadomego zaangażowania w nadzór nad ludźmi, rozwój sztucznej inteligencji grozi konsolidacją władzy kierowniczej, erozją podmiotowości pracowników i pogłębieniem istniejących nierówności w relacjach praca–kapitał. Z drugiej strony, gdy sztuczna inteligencja jest rozwijana i wdrażana w sposób odpowiedzialny, może zwiększyć przejrzystość, zdolność reagowania i rozwiązywania problemów – oferując nowe możliwości ożywienia instytucji negocjacyjnych pod presją transformacji cyfrowej i nierównowagi strukturalnej.

Analiza przedstawiona w artykule dotyczy zjawiska, które jest dopiero w fazie kształtowania: przypadki wykorzystania systemów SI bezpośrednio w procesie rokowań zbiorowych są na razie nieliczne, rozproszone i eksperymentalne. Zdecydowaną większość praktyki stanowią dziś negocjacje *o* technologii w miejscu pracy, a nie negocjacje prowadzone *z wykorzystaniem* technologii jako aktywnego aktora. Z tego powodu świadomie powstrzymujemy się od formułowania daleko idących diagnoz czy kategorycznych prognoz. Celem tekstu nie jest przesądzenie o nieuchronności „algorytmizacji" rokowań ani opis ich przesądzonej przyszłości, lecz raczej wczesne zmapowanie możliwych punktów styku między behawioralną teorią negocjacji a pojawiającymi się narzędziami SI, tak, aby już na tym etapie uchwycić potencjalne ryzyka, napięcia i obszary wymagające wyraźnego wyznaczenia granic.

Ostatecznie, przyszłość sztucznej inteligencji w negocjacjach zbiorowych nie będzie zależeć od samej technologii, ale od wyborów prawnych, instytucjonalnych i organizacyjnych, które ją otaczają. Włączenie sztucznej inteligencji w procesy negocjacyjne nie może odbywać się kosztem autonomii, głosu czy godności. Należy raczej kierować się zasadami sprawiedliwości, integracji i współzarządzania zasadami, które definiują nie tylko skuteczne negocjacje, ale także ideę demokracji w miejscu pracy. Chyba że sama ta idea przestanie być wypełniana jakąkolwiek treścią.

Przypisy/Notes

* Tekst jest wyrazem wyłącznie osobistych przemyśleń autorów i nie może być utożsamiany ze stanowiskiem NSZZ Solidarność. Autorzy serdecznie dziękują dr. Karolowi Muszyńskiemu za cenne uwagi dotyczące pierwotnej wersji tekstu.

[1] Distributive bargaining: the term used to describe the subprocess which a Party engages in when trying to achieve goals that are in conflict with those of Opponent. Negocjacje dystrybutywne to proces, w którym strony dążą do sprzecznych celów zysk jednej strony oznacza stratę drugiej. Skupiają się one na podziale ograniczonych zasobów między negocjujących: typowa sytuacja gry o sumie zerowej (Walton, McKarsie, 1965, s. 4).

[2] Integrative bargaining: Integrative bargaining is where one Party pursues goals that are not in conflict with those of the other. They have an area of common concern best identified as a problem. Negocjacje integracyjne to proces, w którym cele stron nie pozostają w konflikcie, lecz koncentrują się na wspólnym problemie. Strony poszukują rozwiązań zwiększających łączną pulę korzyści (win-win), tak by obie mogły odnieść wspólną korzyść z porozumienia (Walton, McKarsie, 1965, s. 4, 5).

[3] Attitudinal structuring: The third system includes activities that influence the attitudes of the parties toward each other and affect the basic relationship bonds between the social units involved. This process is referred to as 'attitudinal structuring. Kształtowanie nastawienia stron obejmuje działania wpływające na wzajemne postawy i relacje między partnerami negocjacji. Celem jest ukształtowanie korzystnej atmosfery i więzi np. budowanie zaufania, sympatii czy respektu co sprzyja osiągnięciu porozumienia (Walton, McKarsie, 1965, s. 5).

[4] Intra-organizational bargaining:The fourth system of activities, which occurs as an integral aspect of the inter-party negotiations, comprises the behaviors of a negotiator that are meant to achieve consensus within one's own organizations. This fourth process is called 'intra organizational bargaining. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne to podproces toczący się wewnątrz każdej ze stron. Oznacza on działania prowadzone przez negocjatora w obrębie własnej organizacji (np. zespołu negocjacyjnego, związku zawodowego czy kierownictwa firmy) w celu zbudowania wewnętrznego konsensusu co do stanowiska negocjacyjnego (Walton, McKarsie, 1965, s. 5).

[5] Zagadnienie BATNA czy ZOPA omawiane jest w klasycznej literaturze dotyczącej negocjacji. Przykładowo: Fisher, Roger; Ury, William, 1991; Raiffa, Howard, 1982; Lax, Sebenius,1986.

[6] https://coloradoea.org/news-updates/unlocking-the-power-of-tlcc-data-with-ai-your-secret-weapon-at-the-bargaining-table/#:~:text=Now%20for%20the%20fun%20part%21,get%20your%20creative%20juices%20flowing

Bibliografia/References

Borkowski, T. (2006). *Zarządzanie konfliktem w organizacji*. Difin.

Brunnerová, S., Ceccon, D., Holubová, B., Kahancová, M., Lukáčová, K. i Medas, G. (2024). *Collective bargaining practices on AI and algorithmic management in European services sectors*, Brussels: Friedrich-Ebert-Stiftung, Competence Centre on the Future of Work.

Burchill, F. (1999). Walton and McKersie's Behavioral Theory of Labor Negotiations, *Historical Studies in Industrial Relations*, 137–68.

Cummins, T., Jensen, K. (2024). Friend or foe? Artificial intelligence (AI) and negotiation, *International Journal of Commerce and Contracting*, 8 (1–2), 35–43. https://doi.org/10.1177/20555636241256852

Eidenmüller, H. (2024). Game Over: Facing the AI Negotiator (July 03, 2024), https://ssrn.com/abstract=4953698 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4953698, dostęp: 14.11.2025.

Eidenmüller, H. (2025). The Advent of the AI Negotiator: Negotiation Dynamics in the Age of Smart Algorithms, 20 J. Bus. & Tech. L. Available at: https://digitalcommons.law.umaryland.edu/jbtl/vol20/iss1/1, dostęp: 14.11.2025.
ETUC (2022). *ETUC Resolution calling for an EU Directive on Algorithmic Systems at Work*, 6 December 2022, Brussels: European Trade Union Confederation.
ETUC (2025). *Artificial intelligence for workers, not just for profit: Ensuring quality jobs in the digital age*, Resolution adopted by the ETUC Executive Committee, 4–5 March 2025, Brussels: European Trade Union Confederation.
Falcão Filho, H. A. (2024). Making sense of negotiation and AI: The blossoming of a new collaboration, *International Journal of Commerce and Contracting*, *8*(1–2), 44–64.
Garbuio, C. (2023). Digitalisation, Labour Market and Collective Bargaining, *Italian Labour Law e-Journal*. https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/18370, https://illej.unibo.it/article/view/18370, dostęp: 14.11.2025.
Glass, A. (2024). *Unions Give Workers a Voice Over How AI Affects Their Jobs*, Center for American Progress, 16 May 2024.
Gratch, J. (2021). The Promise and Peril of Automated Negotiators, *Negotiation Journal,* Winter 2021.
ILO/UN (2024). *Mind the AI Divide: Shaping a Global Perspective on the Future of Work*, Geneva: International Labour Organization and United Nations.
IndustriAll Europe (2024). *Artificial intelligence at the workplace. Recommendations to coordinators and worker representatives in EWCs and SEs*, Brussels, updated September 2024.
ITUC (2025). *Artificial intelligence and digitalisation: A matter of life and death for workers*, Brussels: International Trade Union Confederation.
Kelley, B. J. (2024). Belaboring the Algorithm: Artificial Intelligence and Labor Unions. *Yale Journal on Regulation Bulletin.* https://www.yalejreg.com/bulletin/belaboring-the-algorithm-artificial-intelligence-and-labor-unions/, dostęp: 14.11.2025.
Lane, M., Williams, M., & Broecke, S. (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 288, OECD Publishing, Paris.
OECD (2023). *Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*, Paris: OECD Publishing.
Pactum (2025). *Understanding agentic AI in procurement: how autonomous AI has been transforming supplier deals*, https://pactum.com/understanding-agentic-ai-in-procurement-how-autonomous-ai-has-been-transforming-supplier-deals/, dostęp: 14.11.2025.
Riple, A. (2024). *How AI impacts Collective Bargaining*, wpis na portalu LinkedIn, dostępne na: https://www.linkedin.com/pulse/how-ai-impacts-collective-bargaining-industrial-andre-ripla-pgcert-pkjme/, dostęp: 14.11.2025.
UNI Europa (2019). *UNI Europa position on Artificial Intelligence*, https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2021/11/AIUniEuropaSummPrtWeb_en.pdf, dostęp: 14.11.2025.
Walton, R. E., McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York: McGraw-Hill.

Sławomir Adamczyk, kierownik Biura Branżowo-Konsultacyjnego Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność". Reprezentuje polskie organizacje związkowe w Komitecie Dialogu Społecznego UE oraz w Komitecie Koordynacji Rokowań Zbiorowych i Płac Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych. Zajmuje się praktycznymi aspektami relacji między pracą a kapitałem, w szczególności rokowaniami zbiorowymi, autonomicznym dialogiem społecznym oraz ponadnarodowym wymiarem stosunków przemysłowych. Ekspert w projekcie CEECAW (Challenges for Organising and Collective Bargaining in Care, Administration and Waste Management sectors in Central Eastern European Countries). Zagadnienia poruszane w niniejszym artykule zostały zaprezentowane podczas XXII edycji International Conference in Commemoration of Prof. Marco Biagi w 2025 r. w Modenie.

Sławomir Adamczyk, head of the Branch and Consultation Office of the National Commission of the NSZZ "Solidarność" trade union. He represents Polish trade union organisations in the EU Social Dialogue Committee and in the Collective Bargaining and Wage Coordination Committee of the European Trade Union Confederation. His work focuses on the practical aspects of relations between labour and capital, in particular collective bargaining, autonomous social dialogue and the transnational dimension of industrial relations. He was an expert in the CEECAW project (Challenges for Organising and Collective Bargaining in Care, Administration and Waste Management sectors in Central Eastern European Countries). The issues discussed in this paper were presented at the XXII International Conference in Commemoration of Prof. Marco Biagi, held in 2025 in Modena.

Barbara Surdykowska, doradca prawny w Biurze Eksperckim Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność", ekspertka Rady Dialogu Społecznego. Zajmuje się m.in. zagadnieniami zabezpieczenia społecznego pracowników, rokowań zbiorowych, ponadnarodowego wymiaru stosunków przemysłowych oraz skutków digitalizacji środowiska pracy. Ekspertka w projekcie CEECAW (Challenges for Organising and Collective Bargaining in Care, Administration and Waste Management sectors in Central Eastern European Countries). Zagadnienia poruszane w niniejszym artykule zostały zaprezentowane podczas XXII edycji International Conference in Commemoration of Prof. Marco Biagi w 2025 r. w Modenie.

Barbara Surdykowska, legal adviser at the Expert Office of the National Commission of the NSZZ "Solidarność" trade union and an expert of the Social Dialogue Council. She deals, among others, with issues of workers' social security, collective bargaining, the transnational dimension of industrial relations and the impact of digitalisation on the working environment. She is an expert in the CEECAW project (Challenges for Organising and Collective Bargaining in Care, Administration and Waste Management sectors in Central Eastern European Countries). The issues discussed in this paper were presented at the XXII International Conference in Commemoration of Prof. Marco Biagi, held in 2025 in Modena.