

*Rafał Towalski**

PARTYCYPACYJNY POTENCJAŁ POLSKICH ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony zagadnieniom rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce i funkcji, jakie w tym zakresie pełnią związki zawodowe. Te zaś, podobnie jak związki zawodowe na całym świecie, muszą zmierzyć się z licznymi problemami, związanymi z kurczącym się zapleczem członkowskim czy też z obecnością związków zawodowych w przedsiębiorstwach w ogóle. Promowanie przez związki zawodowe praktyk prowadzących do zwiększenia udziału pracowników w procesach decyzyjnych powinno być jedną z ważniejszych funkcji pełnionych przez te organizacje. Wydaje się jednak, że tak nie jest. Trudno jednak winić za to tylko i wyłącznie związki zawodowe. Słabo rozwinięta partycypacja to również skutek oporu w środowisku menedżerskim i postaw środowisk pracowniczych, z rezerwą podchodzących do większego ich zaangażowania w procesy decyzyjne.

Słowa kluczowe: związki zawodowe, partycypacja pośrednia, dialog społeczny

Wprowadzenie

Idea uczestnictwa pracowników w zarządzaniu zakładami pracy urzeczywistniana jest od momentu uchwalenia ustawy o radach pracowniczych w Niemczech w latach 20. ubiegłego wieku. Wraz ze zmieniającym się paradygmatem pracownika w organizacji, o czym traktuje część pierwsza, rosło zapotrzebowanie na rzeczywiste głębsze zaangażowanie pracowników w zarządzanie, polegające na współuczestnictwie we wszystkich fazach podejmowania decyzji wraz z kontrolą nad ich wykonaniem.

* Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Partycypacja pracownicza jest ucieleśnieniem ideałów demokracji przemysłowej, której trwałym i istotnym elementem są związki zawodowe. To właśnie one w sposób pośredni uczestniczą w procesach partycypacyjnych. Kwestiom tym poświęcona jest część druga artykułu.

Z badań nad partycypacją pracowniczą wynika, że praktyki z tym związane są słabo rozwinięte między innymi w Polsce. Co może dziwić, uwzględniając tradycje społecznej funkcji przedsiębiorstwa i rozwoju ruchu związkowego. Trzecia część artykułu jest próbą identyfikacji barier napotykanych przez związki zawodowe w działaniach o znamionach partycypacyjnych.

1. Zmieniający się paradygmat pracownika – w kierunku większego zaangażowania

Rozważania nad rolą pracy i pracownika towarzyszą ludzkości od wieków. Zazwyczaj kontekstem dla tych rozważań była religia, poglądy filozoficzne czy też teorie makroekonomiczne.

Dopiero rozwój cywilizacji przemysłowej przyczynił się do rozwoju teorii zarządzania. Małe zakłady produkcyjne i manufaktury zaczęły przekształcać się w duże fabryki, zatrudniające coraz więcej pracowników. Szybko okazało się, że zarządzanie tak dużymi strukturami jedynie intuicyjnie i w oparciu o osobiste doświadczenie stało się niewystarczające. Jednym z najbardziej palących problemów była niska wydajność pracowników.

Frederick Taylor, inżynier amerykański, twórca szkoły naukowego zarządzania, uznał, że niska wydajność pracowników jest pochodną wadliwego systemu wynagradzania, nieracjonalnych metod produkcji, braku zgodności pomiędzy cechami robotników i wymaganiami pracy oraz przekonaniem, że wzrost produkcji prowadzi do wzrostu bezrobocia. Jednym z postulatów Taylora było rozbicie procesu pracy na poszczególne czynności i opracowanie najbardziej odpowiedniej metody jej wykonywania. Naukowe zarządzanie charakteryzowało czysto mechaniczne ujęcie nie tylko procesu produkcji, ale i samego człowieka. W tym ujęciu kryje się atomistyczna wizja koncepcji pracownika jako wyizolowanej jednostki, kierującej się jedynie motywem własnej, materialnej korzyści, bo to właśnie wynagrodzenie jest podstawową motywacją zatrudnionych¹. Wiele lat później podejście to znalazło

¹ R. Towalski, *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, [w:] *Socjologia gospodarki*, pr. zb., Difin, Warszawa 2008, s. 224–225.

swoje odzwierciedlenie w modelu pracownika, umownie nazywanym teorią X. Jej twórcą był Douglas McGregor, który równoległe zaproponował odmienne podejście, nazwane teorią Y. W porównaniu z teorią X było to podejście niezwykle humanistyczne, w którym fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy są czymś naturalnym, podobnie jak wypoczynek i zabawa. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli, jeśli cele uzna za swoje. Zatem zewnętrzna kontrola i sankcje przestają być jedynymi sposobami kierowania, zaś wspomniane cele stają się funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem².

Dość istotna zmiana w podejściu do pracownika była wynikiem badań, prowadzonych w latach 20., które uważa się za załamek rozwoju paradygmatu w zarządzaniu nazywanego szkołą *human relations* (szkoła stosunków międzyludzkich). Dokonała się zasadnicza zmiana w spojrzeniu na ludzi poprzez zakwestionowanie atomistycznej koncepcji człowieka oraz poglądu, że kieruje się on wyłącznie motywem korzyści materialnych. Dostrzeżono, że poczucie uczestnictwa w zespole i satysfakcja z udziału w jego osiągnięciach silniej motywują niż wzgląd na własną korzyść materialną.

Prawdziwy przełom dokonał się jednak w latach 60., kiedy to w artykule *Human Relations of Human Resources* przedstawiono zarys koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management*) jako przeciwwagę dla nurtu *human relations*. Autor artykułu, R.E. Miles, zwracał uwagę na konieczność kompleksowego zajmowania się ludźmi w przedsiębiorstwie (jako zasobem) oraz systemowego podejścia realizacji funkcji personalnej, tj. łączenia pojedynczych decyzji i działań personalnych w jednolitą całość³. W modelu tym zakłada się, że pracownicy są odpowiedzialni, chcą osiągać cele, przy formułowaniu których uczestniczą. Firma z kolei, chcąc wykorzystywać kreatywność i odpowiedzialność pracowników, powinna stworzyć odpowiednią atmosferę. Powinna być rozwijana praktyka współdecydowania i samokontroli pracowników⁴.

Ważnym momentem dla zmiany optyki postrzegania pracownika było odejście od koncepcji zasobu i potraktowanie pracownika jako kapitału. Autorem pojęcia „kapitał ludzki” jest T.W. Schultz, który na podstawie analizy krajów słabo rozwiniętych gospodarczo doszedł do wniosku, że osiągnięcie dobrobytu przez ludzi ubogich uzależnione jest od ich wiedzy. Stwierdził potem, że wiedza jest cechą nabytą, która ma swoją wartość i może być wzbogacana za pomocą odpowiedniego inwestowania,

² W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 679.

³ H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 42.

⁴ H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. nauk. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004, s. 184.

dlatego można ją uznać za kapitał ludzki⁵. Bardzo szybko idea ta zadomowiła się w teorii zarządzania w postaci modelu kapitału ludzkiego i stereotypu człowieka uczącego się. Stereotyp ten opiera się na pewnych założeniach, zgodnie z którymi pracownik chce się uczyć i rozwijać, wybiera miejsca pracy, które mu to zapewniają. Nastawiony jest na poznawanie nowości i innowacyjność w miejscu pracy. Pracownik ten osiąga zadowolenie z pracy nie tylko dzięki korzyściom materialnym i dobrym stosunkom międzyludzkim, ale głównie poprzez osiągnięcie sukcesów wskutek realizacji ciągle nowych zadań czy projektów⁶.

Efektywne zarządzanie wiedzą w nowoczesnej organizacji wiąże się z postulatem zwiększenia uczestnictwa pracowników w procesach podejmowania decyzji dotyczących różnych obszarów działania organizacji. Poprzez zgłaszanie propozycji zmian i usprawnień pracownicy przyczyniają się do generowania innowacji oraz kształtowania innowacyjności organizacji⁷.

2. Partnerstwo na rzecz większego zaangażowania pracowników

Wpływ pracowników na sposoby tworzenia wartości firmy oraz podział jej efektów określany jest mianem zakładowej partycypacji pracowniczej. Może ona przybierać postać bezpośrednią lub pośrednią. W tej pierwszej formule partycypacja obejmuje jednostki lub grupy pracowników. W formie pośredniej, w imieniu pracowników, funkcje partycypacyjne pełnią reprezentanci załogi, między innymi związki zawodowe i rady pracowników⁸.

Zofia Sekuła w artykule *Partycypacja pracowników w zarządzaniu a dialog społeczny na poziomie zakładu pracy* zauważa, że analizując mechanizmy partycypacji pośredniej, należy brać pod uwagę skalę oddziaływania pracowników na decyzje oraz prawo do głosu pracowników. Na tej podstawie można wyróżnić cztery rodzaje partycypacji pośredniej: dostęp do informacji, konsultacje, negocjacje i udział we własności⁹.

⁵ H. Król, *op.cit.*, s. 44.

⁶ *Ibidem*, s. 45.

⁷ K.I. Szelańska-Rudzka, *Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacyjny” 12, 2016, s. 48.

⁸ S. Borkowska, *Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 551.

⁹ Z. Sekuła, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu a dialog społeczny na poziomie zakładu pracy*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” t. 16, nr 3, 2015, s. 5.

Stanisława Borkowska w cytowanym już opracowaniu proponuje, aby oddzielić dostęp do informacji, konsultacje i negocjacje od udziałów we własności. Jej zdaniem informacja, konsultacje i negocjacje są elementami partycypacji decyzyjnej. Z kolei partycypacja własnościowa i finansowa jest trzecią formą partycypacji obok bezpośredniej i pośredniej¹⁰.

Partycypacja decyzyjna polega zatem na uczestniczeniu uprawnionych przedstawicieli w wypracowywaniu lub podejmowaniu decyzji, wyrażaniu zgody, przygotowywaniu projektów i blokowaniu decyzji. Wymaga prowadzenia negocjacji między stronami lub udziału przedstawicieli załogi w organach zarządzania zakładem.

Jeśli przyjąć taką definicję partycypacji pośredniej, to odpowiada ona definicji dialogu społecznego. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization – ILO) dialog społeczny to wszystkie formy negocjacji, konsultacji bądź po prostu wymiany informacji między reprezentantami pracodawców, pracobiorców i rządu dotyczące zagadnień z obszaru polityki gospodarczej i społecznej¹¹.

Co zatem odróżnia partycypację pośrednią od dialogu społecznego? Wydaje się, że formuła dialogu społecznego jest nieco szersza, ponieważ uwzględnia również po stronie pracowniczej uprawnienia do ochrony interesów pracowników, a zatem kształtowania warunków zatrudnienia, wynagrodzeń i warunków pracy zgodnie z obowiązującym prawem. Oczywiście mamy tu na myśli wszelkiego typu relacje oparte na partnerstwie, a nie na przetargu z pozycji siły.

Niewątpliwie najważniejszym aktorem pośredniczącym w zapewnieniu pracownikom uczestnictwa w procesach decyzyjnych są związki zawodowe. Przypomnę tylko, że związki zawodowe to dobrowolny, demokratyczny ruch pracowników łączący swoje siły w celu przedstawiania wspólnych żądań oraz obrony przysługujących im praw. Musi to być organizacja stała, przedstawiająca swoje żądania długoterminowo¹².

W ujęciu tradycyjnym związki zawodowe są postrzegane jako monopolistyczny sprzedawca pracy, zaś jego funkcją użyteczności jest poszukiwanie optymalnego poziomu ceny za pracę¹³. Przez długi czas kontekst płacy zdominował sposób postrzegania związków zawodowych. Dopiero w latach 80. większą uwagę zwrócono na inne pozapłacowe efekty funkcjonowania związków zawodowych. Zdaniem badaczy związki zawodowe redukują negatywne dla organizacji efekty autorytarnego zarządzania, dają pracownikom uczucie podmiotowości, poprawiają przepływ

¹⁰ S. Borkowska, *op.cit.*, s. 550.

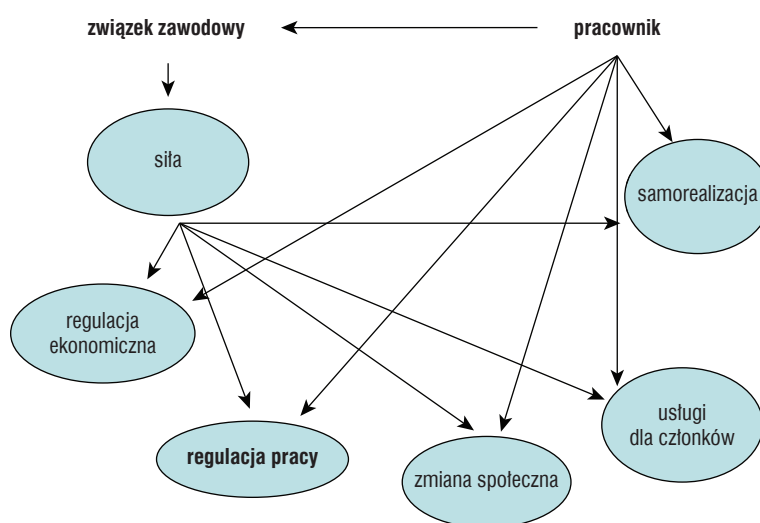
¹¹ J. Ishikawa, *Key Features of national Social Dialogue. A Social Dialogue Resource Book*, International Labour Office, Geneva 2003, s. 3.

¹² B. Jagusiak, *Związki zawodowe w systemie politycznym Unii Europejskiej*, Elipsa, Warszawa 2011, s. 28.

¹³ J. Gardawski, *Związki zawodowe a efektywność ekonomiczna. Model polski w perspektywie światowej teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 411.

informacji i udoskonalają koordynację między zarządami a pracownikami oraz tworzą mechanizm, za pośrednictwem którego krytyczny głos dociera do zarządu i pozwala uniknąć niewłaściwych decyzji¹⁴. Pojawiają się zatem wątki wskazujące na partycypacyjne kompetencje związków zawodowych. M. Salomon w książce *Industrial relations. Theory and practice* prezentuje obszary wspólne dla związków zawodowych i pracowników (patrz rys. 1).

Rysunek 1. Funkcje związków zawodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Salomon, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1998, s. 104.

Mając na względzie temat podjęty w artykule, na uwagę zasługuje regulacja pracy, zachodząca dzięki udziałowi związków zawodowych w budowaniu systemów współdecydowania, które z jednej strony chroni pracowników przed arbitralnymi decyzjami zarządów, z drugiej zaś pozwala na uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych (samorealizacja).

O funkcji partycypacyjnej wspomina również Bogusław Jagusiak w cytowanej już pracy *Związki zawodowe w systemie politycznym Unii Europejskiej*, gdzie wymienia trzy podstawowe funkcje związków zawodowych: obronno-rewindykacyjną, partycypacyjną i polityczną. Zdaniem autora pracownicy, zwłaszcza wykształceni, zaczęli dostrzegać potrzebę samorealizacji w przedsiębiorstwie i coraz częściej przeciwstawiają się przedmiotowemu traktowaniu i podporządkowaniu się arbitralnym

¹⁴ *Ibidem*, s. 417.

decyzjom, podejmowanym przez kierownictwo. Spowodowało to zmianę stanowiska związków zawodowych w przedmiocie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu¹⁵. Można przypuszczać, że chodziło o przesunięcie akcentów z konfrontacji na kooperację w strategiach związkowych.

Związki zawodowe w tym ujęciu w istotny sposób poszerzają horyzont swoich działań, wkraczając na obszary związane ze zmianami organizacyjnymi, szkoleniem i rozwojem kompetencji pracowników czy też godzeniem pracy z życiem prywatnym. Warto jednak pamiętać, że płace, bezpieczeństwo zatrudnienia, poziom kwalifikacji, organizacja pracy czy forma pracy są systemem naczyń połączonych. Z punktu widzenia związków zawodowych wszelkie decyzje dotyczące systemu szkoleń czy praktykowanego systemu oceny kadr są analizowane przez pryzmat wynagrodzeń i utrzymania miejsc pracy.

Dlatego zwiększenie uczestnictwa związków zawodowych w procesach decyzyjnych jest problemem budzącym żywe zainteresowanie wśród osób zaangażowanych w działalność związkową. Nawet w takich obszarach, na które związki mają niewielki wpływ, czyli systemy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji w miejscu pracy.

Możliwości partycypacyjne i zakres uczestnictwa związków zawodowych zależą od wielu czynników, takich jak stopień formalizacji zasad uczestnictwa, potencjał organizacyjny czy uwarunkowania kulturowe. Możliwości porównań międzynarodowych są niezwykle trudne, ponieważ akcenty na poszczególne determinanty są rozłożone w poszczególnych krajach bardzo nierównomiernie.

Jednym z najlepszych wskaźników służących do pomiaru partycypacji pośredniej jest Europejski Indeks Partycypacji. Jest on wyliczany w oparciu o cztery wskaźniki:

- uczestnictwo na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa,
- uczestnictwo i zakres uprawnień reprezentantów w radach nadzorczych,
- odsetek pracowników objętych regulacją układową,
- poziom uzwiązkowienia.

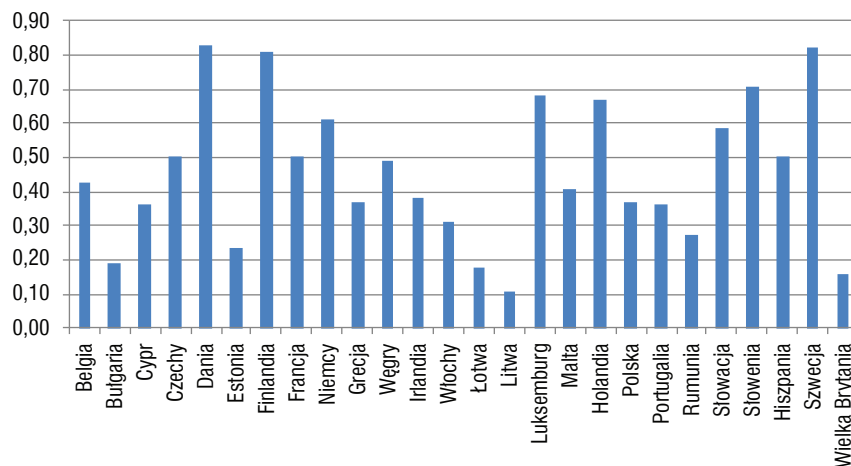
Indeks ten pozwala nie tylko określić zakres partycypacji pośredniej w poszczególnych krajach, ale też dokonać porównań międzynarodowych.

Z ostatnich dostępnych danych wynika, że najwyższy poziom partycypacji pośredniej jest w krajach skandynawskich i na Słowenii (patrz rys. 2).

Najniższy poziom partycypacji odnotowano w Wielkiej Brytanii, Estonii i we Włoszech. Bardzo nisko uplasowała się również Polska. Warto w tym miejscu zastanowić się nad przyczynami ograniczonego zasięgu partycypacji związków zawodowych w Polsce.

¹⁵ B. Jagusiak, *op.cit.*, s. 85.

Rysunek 2. Europejski Indeks Partycypacji 2009



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://www.worker-participation.eu/About-WP/European-Participation-Index-EPI> [dostęp 13.06.2018].

3. Wybrane aspekty kształtowania potencjału partycypacyjnego polskich związków zawodowych

Sprowadzenie kwestii niskiego potencjału partycypacyjnego do sfery układowej i zasięgu związków zawodowych byłoby moim zdaniem zbytnim uproszczeniem. Jak sądzę, problem jest nieco głębszy. Należałoby również zwrócić uwagę na kwestie mentalności polskich pracowników i kadry menedżerskiej.

3.1. Specyfika stosunków pracy

W kontekście rozwoju partycypacji pośredniej kluczowym elementem jest sytuacja polskiego ruchu związkowego.

Związki zawodowe w Polsce mają kilka charakterystycznych cech. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje zaawansowany pluralizm i daleko posunięta decentralizacja. Obok nich występują także zjawiska bardziej typowe w kontekście UE i całego świata rozwiniętego, na czele z deunionizacją i decentralizacją przetargu zbiorowego.

Spadek uzwiązkowienia jest prawdopodobnie najpoważniejszym problemem polskich związków. Tendencja spadkowa utrzymuje się od początku lat 90., kiedy

co czwarty pracownik najemny należał do związków, zaś po upływie dwu dekad już tylko co dziesiąty.

W lipcu 2015 r. ukazały się wyniki badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny. Z danych zaprezentowanych przez GUS wynika, że w Polsce działało wówczas 13 tys. organizacji związkowych, z czego prawie 90% zorganizowanych było w struktury ponadzakładowe. Do związków zawodowych należało 1,6 mln osób, tj. 5% dorosłej ludności, 11% wszystkich pracujących, 17% zatrudnionych na podstawie stosunku pracy oraz 19% pracowników zakładów pracy zatrudniających powyżej 9 osób¹⁶. Już ta informacja sugeruje, że w zdecydowanej większości podmiotów gospodarczych zarządzanie zasobami ludzkimi jest suwerenną działalnością zarządów i działów personalnych.

Rokowania zbiorowe we współczesnej Polsce mają ograniczony zasięg i nie spełniają w efektywny sposób roli mechanizmu autoregulacji stosunków pracy, mimo że obowiązujące przepisy uznają układy zbiorowe pracy za źródło prawa pracy. Obok układów zbiorowych takimi swoistymi źródłami prawa pracy powstającymi w wyniku negocjacji zbiorowych są także: porozumienie zbiorowe, regulamin pracy oraz regulamin wynagradzania. Zasięg układów zbiorowych jest niewielki, choć podawane wielkości odbiegają od siebie, ale posiłkując się danymi europejskimi, można przyjąć, że wynosi 15%¹⁷. Przetarg zbiorowy w naszym kraju jest skrajnie zdecentralizowany, co oznacza, że układy zbiorowe pracy funkcjonują przede wszystkim na szczeblu zakładowym.

Jeśli spojrzymy na firmy, w których funkcjonują związki zawodowe, to wyniki badań wskazują na przewagę strategii defensywnych. Większość związków koncentruje się na obronie członków, świadczeniu bezpłatnych usług i pomocy materialnej. Z prezentowanego materiału wynika, że dla organizacji zakładowych priorytetem jest udział w tworzeniu układów zbiorowych, regulaminów pracy oraz zarządzanie funduszem socjalnym¹⁸.

Jeśli dodamy informacje zawarte w Raporcie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2015 r., z którego wynika, że w omawianym okresie obowiązywało 69 zakładowych układów zbiorowych, to udział, o którym wspominają przedstawiciele organizacji zakładowych, ma charakter nader symboliczny. Nie ma zatem sensu zagłębiać się w możliwości wpływu regulacji układowej na potencjał partycypacyjny związków zawodowych.

¹⁶ *Związki zawodowe w Polsce w 2014 roku. Notatka informacyjna*, GUS, Warszawa 2015, s. 5.

¹⁷ *National Industrial Relations. Poland*, <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland> [dostęp 30.07.2018].

¹⁸ *Związki zawodowe w Polsce...*, *op.cit.*, s. 5.

Ostatnią barierą krępującą udział związków zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, na którą wskazywali uczestnicy badań przeprowadzonych przez GUS, są trudne kontakty z pracodawcami.

3.2. Postawy pracowników

W roku 2003 w swojej książce *Konfliktowy pluralizm polskich związków zawodowych* Juliusz Gardawski pisał o osłabieniu kultury partycypacyjnej i deregulacji stosunków pracy. Autor tej tezy zauważa, że kultura ta była kiedyś w Polsce rozpowszechniana, próbowano ją ugruntować, zwłaszcza we wczesnych latach 80. W nowej rzeczywistości próby popularyzacji zasad partycypacji napotkały silny opór ze strony decydentów. W tym czasie zaczęło się utrwalać jeszcze jedno niekorzystne zjawisko. Przy biernej postawie związków zawodowych pojawił się w środowisku pracowniczym klimat rezygnacji z wartości partycypacyjnych¹⁹.

Jak się okazało, postawa ta dość silnie zakorzeniła się w mentalności pracowników. Świadczą o tym wyniki badań „Pracujący Polacy 2007”. Z analizy danych wynika, że ogólnie wysokiej satysfakcji z pracy towarzyszy specyficzne podporządkowanie się w miejscu pracy. Niewielu pracowników twierdziło, że kierownictwo jest skłonne upodmiotowić pracowników w procesach zarządzania²⁰. Na pytanie, czy zarząd i przełożeni organizują systematyczne spotkania z pracownikami, na których każdy może zadać pytanie czy zgłosić swoje postulaty, przeciętny poziom odpowiedzi pozytywnych wynosił 60%, a jeszcze niższy był w przypadku pytania o przepływ informacji o planach przedsiębiorstwa ku dolnym piętrom organizacyjnej hierarchii (54%)²¹.

Z drugiej strony, za istnieniem niesformalizowanego trybu konsultacji przemawiał względnie wysoki odsetek opinii, że przełożeni wysłuchują pracowników i uwzględniają ich uwagi (75%). Zdaniem autorów badania miało to związek z ograniczonym horyzontem działań i decyzji operacyjnych, związanych z bieżącym tokiem pracy, natomiast w większości przedsiębiorstw brakowało mechanizmów konsultacyjnych, gdy przychodziło podejmować decyzje ważniejsze, wykraczające poza granice codzienności.

¹⁹ J. Gardawski, *Konfliktowy pluralizm polskich związków zawodowych*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 2003, s. 38.

²⁰ W tym przypadku chodzi o gotowość do uwzględniania opinii i uwag pracowników oraz instytucjonalizację praktyk konsultacji w postaci spotkań przełożonych z personelem.

²¹ J. Czarzasty, *Warunki pracy i kultura organizacyjna*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, red. nauk. J. Gardawski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 400.

Odsetek pozytywnych deklaracji dotyczących występowania tego zjawiska był raczej wyrównany w mikro-, małych i średnich podmiotach, zaś własność kapitału nie była czynnikiem różnicującym. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie miała negatywny wpływ na odczuwanie zaufania. Pracownicy dużych przedsiębiorstw mieli także gorsze od ankietowanych z innych firm zdanie na temat własnej sytuacji, jeśli chodzi o sprawiedliwość ocen i nagradzania personelu przez szefów. Poziom deklaracji zaufania był zbliżony z poziomem pozytywnych opinii na temat poczucia sprawiedliwości substancjalnej. Wysoko oceniano też autorytet kadry kierowniczej.

W świetle cytowanych badań można uznać, że dominującą cechą kultury organizacyjnej przedsiębiorstw był nacisk na dyscyplinę pracy rozumianą jako skrupulatne wypełnianie odgórnych poleceń. Średni odsetek pozytywnych odpowiedzi zbliżył się tu do 90%²².

Jeśli uzupełnić to nikłe poczucie uwłasnowolnienia pracowników o poczucie wpływu na własną pracę, to można przyjąć, że kultura organizacyjna firm działających w Polsce nosiła wyraźny rys autorytarny²³.

Wyniki badań potwierdzają, że w Polsce pracownicy uważają, że ich rolą nie jest współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji. Oczekują oni jasnych instrukcji, boją się odpowiedzialności i ograniczają się. Wskazują na to sami zarządzający. Zdaniem części z nich polscy pracownicy zdecydowanie zbyt często unikają zabierania głosu, biernie oczekują na informacje na temat podjętych decyzji²⁴.

Z badań przeprowadzonych przez Ryszarda Rutkę i Małgorzatę Czerską, których wyniki autorzy przedstawili w artykule *Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997–2000 i 2011–2014. Struktura i kierunki zmian*, wynikało, że podwładni nie chcą ponosić współodpowiedzialności za decyzje podjęte zespołowo. W okresie 2011–2014 liczba niechętnych do ponoszenia odpowiedzialności wynosiła 36%, w tym na całkowity brak zainteresowania współdecydowaniem wskazywał co dziesiąty kierownik. Zdaniem co trzeciego kierownika w badanym okresie podwładni nie oczekiwali od przełożonego budowania pozytywnego klimatu pracy, licząc jednocześnie na zapewnienie im technicznych i organizacyjnych warunków realizacji zadań²⁵. Obarczanie winą pracowników byłoby jednak niesprawiedliwe. Niewątpliwie swoją „cegiełkę” dołożyli kierownicy.

²² *Ibidem*, s. 401.

²³ *Ibidem*.

²⁴ M. Stępień, E. Waligóra, *W Polsce szefowie trzymają ludzi na dystans*, „Personel Plus” nr 11, 2010, s. 49.

²⁵ R. Rutka, M. Czerska, *Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997–2000 i 2011–2014. Struktura i kierunki zmian*, „Nauki o Zarządzaniu” 2(27), 2016, s. 147–148.

3.3. Style przywództwa. Postawy kadry kierowniczej

Janusz Hryniewicz twierdzi, że najmniej rozwiniętym stylem kierowania w polskich przedsiębiorstwach jest styl demokratyczny, angażujący pracowników w analizę problemów i podejmowanie decyzji. Z takim stylem ma do czynienia zaledwie co piąty pracownik. Wśród szefów dominują postawy wodzowskie, autorytarne lub biurokratyczne. Kierowanie wodzowskie odwołuje się do dyskrecjonalności, jest emocjonalne i mało przewidywalne. Co gorsza, jak podkreśla ten sam autor, pracownikom generalnie odpowiada taki styl kierowania²⁶.

Z cytowanych już badań Rutki i Czerskiej wynika, że ponad połowa kierowników badanych w latach 2011–2014 twierdziła, że ich rolą jest doprowadzenie do zgodności zachowań podwładnych z obowiązującymi procedurami lub jego własnymi przekonaniem o najlepszych sposobach wykorzystania pracy²⁷. Ponad 60% badanych kierowników stwierdza, że pracuje w warunkach niejednoznaczności, niestabilności i niezgodności rzeczywistych kryteriów oceny z formalnymi. Kryteria oceny podwładnych ulegają permanentnej zmianie, a te, które są przekazywane w sposób formalny, niekoniecznie są tymi, które faktycznie obowiązują. Taka sytuacja nie sprzyja proinnowacyjnemu kierowaniu. Bezpośredni zwierzchnik unika wówczas okazji do dyskusji nad pomysłami podwładnych, stara się natomiast wsłuchiwać w oczekiwania tych, którzy mają rzeczywistą władzę²⁸.

Podobny wydźwięk mają badania przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i firmę Values. W badaniu wyodrębniono cztery style przywództwa menedżerów: forsujący, angażujący, strategiczny i operacyjny. Przeciwwstawienie sobie stylów forsującego i angażującego miało wskazać na to, jak kierownik współpracuje z innymi pracownikami (czy stoi na czele wszystkich decyzji i naciska na wyniki, czy też stwarza warunki, w których inni mogą kierować i wnieść swój wkład w funkcjonowanie firmy)²⁹.

To właśnie oceny tych dwóch stylów przywództwa najbardziej różniły pracowników i kierowników. Ponad 1/3 pracowników uważała, że przywództwo angażującego jest zbyt mało. Z kolei taki sam odsetek menedżerów uważał, że jest go zbyt dużo.

Podobnie różniły te dwie grupy oceny występowania przywództwa forsującego. Niemal co trzeci polski pracownik uważał, że doświadcza go w nadmiarze. Jednocześnie

²⁶ J. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar, Warszawa 2007.

²⁷ R. Rutka, M. Czerska, *op.cit.*, s. 145.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ M. Kowalówka, *Przywództwo forsujące czy angażujące? Jak zarządzają polscy menedżerowie?*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/przywodztwo-forsujace-czy-angazujace-jak-zarzadzaja-polscy-menedzerowie> [dostęp 13.06.2018].

tylko samo menedżerów twierdziło, że stosuje go zbyt rzadko. Jednocześnie co trzeci przełożony i co drugi pracownik uważał, że przywództwo forsujące jest stosowane na odpowiednim poziomie³⁰.

Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy partycypacja pracownicza uważana jest za istotną część ideologii zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki uczestnictwu pracowników uwalniany jest potencjał zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstw, przede wszystkim w sferze innowacji.

Związki zawodowe, które tak czy inaczej pozostają głównym zbiorowym reprezentantem interesów pracowniczych, mogą, i jak się wydaje chcą, wspomagać głębsze zaangażowanie kapitału ludzkiego. Tak dzieje się w wielu krajach, chociażby skandynawskich.

Jak wynika z badań, polskie związki zawodowe tylko w niewielkim zakresie uczestniczą w tym procesie. Najprostszym wytłumaczeniem dla tej sytuacji może być słabość organizacyjna i nieadekwatne zaplecze prawne. Wydaje się jednak, że przyczyn jest więcej. Brak postaw propartycypacyjnych wśród menedżerów i części środowiska pracowniczego wydaje się być nie mniej ważny. Oczywiście stwierdzenie, że w Polsce nie ma perspektyw dla zwiększenia potencjału związków zawodowych w sferze partycypacji pracowniczej byłoby zbyt daleko posuniętą generalizacją. Należy jednak pamiętać o tym, że w obliczu prezentowanych informacji jest to zadanie trudne i nie wszystko zależy od samych związków zawodowych.

The participatory potential of Polish trade unions

The purpose of the article is to present the issues of the development of employee participation in Poland and the functions of trade unions. Trade unions in Poland, like many union organizations across Europe, have faced numerous problems related to the shrinking membership base or the limited presence of trade unions at the company level in general. Trade unions' promotion of practices leading to deeper employees' participation in decision-making processes should be one of the most

³⁰ *Ibidem.*

important functions performed by trade unions. It seems, though, this is not the case. However, it is difficult to blame only trade unions. Undeveloped participation is also the result of resistance in the managerial environment and the attitudes of employees themselves, approaching their greater involvement in decision-making processes with reservation.

Keywords: trade unions, indirect participation, social dialogue

Literatura

1. Borkowska S., *Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
2. Czarzasty J., *Warunki pracy i kultura organizacyjna*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, red. nauk. J. Gardawski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
3. Gardawski J., *Konfliktowy pluralizm polskich związków zawodowych*, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 2003.
4. Gardawski J., *Związki zawodowe a efektywność ekonomiczna. Model polski w perspektywie światowej teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Hryniewicz J., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar, Warszawa 2007.
6. Ishikawa J., *Key Features of national Social Dialogue. A Social Dialogue Resource Book*, International Labour Office, Geneva 2003.
7. Jagusiak B., *Związki zawodowe w systemie politycznym Unii Europejskiej*, Elipsa, Warszawa 2011.
8. Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. nauk. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004.
9. Kowalówka M., *Przywództwo forsujące czy angażujące? Jak zarządzają polscy menedżerowie?*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/przywodztwo-forsujace-czy-angazujace-jak-zaradzaja-polscy-menedzerowie>
10. Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
11. *National Industrial Relations. Poland*, <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>
12. Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Rutka R., Czerska M., *Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997–2000 i 2011–2014. Struktura i kierunki zmian*, „Nauki o Zarządzaniu” 2(27), 2016.

14. Sekuła Z., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu a dialog społeczny na poziomie zakładu pracy*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” t. 16, nr 3, 2015.
15. Stępień M., Waligóra E., *W Polsce szefowie trzymają ludzi na dystans*, „Personel Plus” nr 11, 2010.
16. Szelągowska-Rudzka K.I., *Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacyjny” 12, 2016.
17. Towalski R., *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, [w:] *Socjologia gospodarki*, pr. zb., Difin, Warszawa 2008.
18. *Związki zawodowe w Polsce w 2014 roku. Notatka informacyjna*, GUS, Warszawa 2015.