

**Stanisław Rudolf
Katarzyna Skorupińska**

**Bezpośrednie
formy
partycypacji
pracowniczej**

**Polska na tle starych krajów
Unii Europejskiej**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

**Stanisław Rudolf
Katarzyna Skorupińska**

**Bezpośrednie
formy
partycypacji
pracowniczej**

**Polska na tle starych krajów
Unii Europejskiej**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

Stanisław Rudolf, Katarzyna Skorupińska – Katedra Ekonomii Instytucjonalnej
Uniwersytet Łódzki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT

Andrzej Szplit

SKŁAD KOMPUTEROWY

Tadeusz Wejchert

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

Publikacja finansowana ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy Nr N N112 127636

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. 6032/2012

ISBN (wersja papierowa) 978-83-7525-752-6

ISBN (ebook) 978-83-7969-672-7

<https://doi.org/10.18778/7525-752-6>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wprowadzenie	5
Rozdział I. Geneza i istota partycypacji	9
1.1. Główne rodzaje partycypacji	10
1.1.1. Partycypacja pośrednia.....	11
1.1.2. Partycypacja bezpośrednia	20
1.1.3. Partycypacja finansowa	21
1.2. Rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce w okresie transformacji.....	23
1.2.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji.....	23
1.2.2. Polskie doświadczenia z formami partycypacji pośredniej.....	25
1.2.3. Bezpośrednie formy partycypacji.....	37
1.2.4. Formy partycypacji finansowej	37
1.2.5. Konsekwencje niedostatecznego rozwoju pracowniczej partycypacji	38
Rozdział II. Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej	41
2.1. Istota partycypacji bezpośredniej	41
2.2. Wyrażanie opinii.....	44
2.3. Konsultacje	45
2.3.1. Konsultacje indywidualne	46
2.3.2. Konsultacje zespołowe	48
2.3.2.1. Zespoły tymczasowe	48
2.3.2.2. Zespoły stałe.....	50
2.4. Delegowanie uprawnień	54
2.4.1. Delegowanie uprawnień do indywidualnych pracowników.....	55
2.4.2. Delegowanie uprawnień do zespołów pracowniczych.....	59
2.4.2.1. Zalety pracy zespołowej.....	59
2.4.2.2. Charakterystyka zespołów autonomicznych	61
2.4.2.3. Rodzaje zespołów i systemy wynagrodzeń.....	62
2.5. Rezultaty ekonomiczne i społeczne bezpośrednich form partycypacji	63

Rozdział III. Partycypacja bezpośrednia w warunkach polskich w świetle badań empirycznych	66
3.1. Metoda badawcza	66
3.1.1. Narzędzie badawcze	66
3.1.2. Opis badanej próby	68
3.2. Charakterystyka organizacji będących przedmiotem badania..	69
3.2.1. Sektor organizacji	69
3.2.2. Wielkość organizacji	74
3.2.3. Status własnościowy i prawny organizacji.....	77
3.2.4. Środowisko konkurencyjne	80
3.2.5. Siła robocza i jej zadania	83
3.3. Wymiary bezpośredniej partycypacji pracowniczej	91
3.3.1. Występowanie partycypacji bezpośredniej.....	91
3.3.2. Dystrybucja	95
3.3.3. Zakres przedmiotowy	97
3.3.4. Najważniejsza forma partycypacji bezpośredniej	100
3.3.5. Przekrój sektorowy	102
3.3.6. Znaczenie kwalifikacji i szkoleń	105
3.4. Motywy wprowadzania partycypacji bezpośredniej	108
3.5. Efekty partycypacji bezpośredniej	111
3.6. Podsumowanie.....	115
Rozdział IV. Przykłady funkcjonowania form partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach – studia przypadków	120
4.1. Program Pomysłów Pracowniczych w firmie Apator S.A.	120
4.2. Program „Top Idea” w firmie BSH.....	124
4.3. Wewnętrzny Kodeks Pracowników w firmie Budlex.....	126
4.4. System KAIZEN w spółkach Grupy Paradyż	128
4.5. Business Improvement Competition w firmie Philips.....	131
4.6. Metoda KAIZEN w Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Bełchatowie	134
Bibliografia	137
Załącznik 1	146

Wprowadzenie

Analiza długookresowego procesu rozwoju partycypacji pracowniczej pozwala sformułować tezę o obiektywnym charakterze tego procesu¹. Należy ją rozumieć w ten sposób, że niezależnie od istniejących w danym okresie uwarunkowań, niezależnie od stosunku do niej partnerów społecznych, proces ten będzie kontynuowany. Nie oznacza to oczywiście, że przebiegał on będzie gładko i systematycznie. Historia rozwoju partycypacji wskazuje zarówno na okresy jej przyspieszonego rozwoju, jak i na okresy stagnacji, a nawet jej cofania się. W miarę dobrze zidentyfikowano zależność między natężeniem tego procesu i istniejącą koniunkturą gospodarczą. Zwykle słaba koniunktura przynosi spowolnienie bądź zahamowanie rozwoju partycypacji. Powoduje bowiem usztywnienie postaw pracodawców względem partycypacji oraz osłabienie związków zawodowych, ze względu na rosnące bezrobocie. W okresie dobrej koniunktury pracodawcy są bardziej skłonni do ustępstw względem pracowników czy ich związków zawodowych.

Obiektywność procesu rozwoju partycypacji potwierdza jego zależność od standardu życia obywateli. W hierarchii potrzeb pracowniczych partycypacja znalazła się bowiem wśród potrzeb wyższego rzędu. Oznacza to, że rozwija się ona ze wzmożoną siłą dopiero po zaspokojeniu tzw. potrzeb podstawowych. Ich zaspokajanie pozostaje w ścisłym związku z poziomem płac. Na tym etapie rozwoju, szczególnie istotna jest rewindykacyjna działalność związków zawodowych, które koncentrują swoją uwagę właśnie na podnoszeniu płac. Na uświadomienie sobie potrzeby partycypacji wpływa również rosnący poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników, co należy łączyć z ich rosnącym standardem życia.

W długiej historii rozwoju partycypacji różne czynniki stanowiły siłę sprawczą w jej rozwoju. Początkowo były to głównie czynniki o charakterze obronnym i rewindykacyjnym. Pracownicy, najczęściej przy pomocy związków zawodowych, podejmowali walkę o swoje prawa z pracodawcami w okresie XIX-wiecznego tzw. drapieżnego kapitalizmu, kiedy ich warunki życia i pracy urągały wszelkim standardom. W tym okresie pracodawcy byli zdecydowanie negatywnie nastawieni do pracowniczej partycypacji. Dla poprawy swojej pozycji, pracownicy musieli uciekać się do strajków czy bardziej brutalnych form protestu. Stopniowo jednak zmieniał się stosunek pracodawców do partycypacji i miało to związek z rosnącym poziomem wiedzy i kwalifikacji pracowników. Zaczęli oni dostrzegać w partycypacji pewne dla siebie korzyści. Z czasem, w miarę coraz szerszego ujawniania się takich korzyści, sami zaczęli występować z inicjatywą rozszerzania partycypacji.

¹ Teza ta sformułowana została jeszcze w latach 80. XX wieku [Rudolf 1988, s. 399 - 431], ale wiele wskazuje na to, że nic nie straciła ze swojej aktualności.

Obiektywność procesów partycypacji nie oznacza równomiernego rozwoju wszystkich jej form. Początkowo rozwijały się głównie tzw. pośrednie formy partycypacji, przybierające kształt różnego rodzaju rad czy komitetów pracowniczych, bądź z udziałem pracowników. Stanowiło to głównie rezultat wspomnianej walki z pracodawcami, walki do pewnego stopnia zwycięskiej, bowiem doprowadziła ona do zagwarantowania pewnych standardów partycypacji w przepisach prawa. Maksymalny poziom rozwoju form partycypacji pośredniej dokonał się w latach 70. XX w., kiedy to doszło do silnego ich umocowania w przepisach prawa, a więc uzyskały obligatoryjny charakter. Od tego czasu ich pułap na poziomie krajowym nie uległ praktycznie zmianie, co nie znaczy, że formy te nie rozwijały się w poszczególnych krajach, reprezentujących niższy poziom takiej partycypacji. Jej rozwój odbywał się również na poziomie ponadnarodowym.

Znacznie później rozpoczął się proces rozwoju tzw. bezpośrednich form partycypacji i wiązać go należy z szybkim rozwojem nauk o zarządzaniu. Narastająca konkurencja zmuszała pracodawców do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wśród których dostrzeżono niewykorzystany dotychczas olbrzymi potencjał intelektualny pracowników. Wpłynęły na to również zmiany postaw i zachowań samych pracowników, bogatszych w posiadaną wiedzę i kwalifikacje. W rezultacie stereotyp prymitywnego robotnika zastępowany był stopniowo stereotypem pracownika myślącego, zdolnego do kreatywności i przedsiębiorczości. Takie możliwości pracowników zaczęli stopniowo wykorzystywać pracodawcy, wyposażając ich w pewien zakres autonomii w miejscu pracy. Ujawniające się dzięki temu zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa owocowało poprawą jego efektywności.

Warto zauważyć, że ten rodzaj partycypacji cieszył się również poparciem pracowników. Prowadził bowiem do zaspokajania ich coraz wyższych potrzeb. Wymienić tu można takie m.in. potrzeby jak: potrzeba zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, potrzeba wykorzystywania posiadanych kwalifikacji, potrzeba samorealizacji. Mamy tu więc do czynienia z dość nietypowymi rozwiązaniami, bowiem przynoszą korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Oczywiście można dyskutować czyje korzyści są tu większe. Można również upatrywać w wykorzystywaniu tych form instrumentalnego traktowania pracowników przez pracodawców. Faktem jest natomiast, że bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej przeżywają obecnie burzliwy rozwój. W wielu krajach zyskały one dużą popularność i ich zakres nadal rośnie.

Zauważyć można jednocześnie duże zróżnicowanie w rozwoju tych form w poszczególnych krajach. Generalnie, znacznie szerszy zakres posiadają one w krajach wysoko rozwiniętych, tak ze względu na wyższy poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników, jak i na większą gotowość pracodawców do dzielenia się

władzą z pracownikami. Warto zauważyć, że jeśli dotychczas formy tej partycypacji rozwijały się szybciej w Europie Zachodniej oraz w Japonii, to w ostatnich latach nastąpiło wyraźne przyspieszenie ich rozwoju również w Stanach Zjednoczonych. Rozwój tych form przebiega z dużymi oporami w krajach postkomunistycznych i przyczyn tego należy upatrywać zarówno w postawach pracowników i ich związków zawodowych jak i pracodawców. Wiele wskazuje jednak na to, że opory takie będą słabnąć i ważną w tym rolę odegra tzw. przymus ekonomiczny.

Oddawana do rąk Czytelników monografia, stanowi kontynuację prac prowadzonych wcześniej w Katedrze Ekonomii Instytucjonalnej UŁ, poświęconych szeroko rozumianym problemom partycypacji pracowniczej. Wymienić tu należy wydaną w 2001 r. książkę pt. „Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?” [Rudolf 2001c], a także wydaną w 2002 r. „Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie” [Rudolf 2002b], oraz wydaną w 2007 r. książkę pt. „Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej” [Rudolf 2007b].

Obecna monografia zawiera w miarę szczegółową prezentację bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Prezentacja taka ma głównie na celu pokazanie bogactwa tych form, o różnym zakresie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji. Powinna ona ułatwić ich wykorzystanie w warunkach konkretnego przedsiębiorstwa czy instytucji. Formy partycypacji bezpośredniej zostały zaprezentowane na tle partycypacji pracowniczej w ogóle, co z jednej strony służy podkreśleniu istotnej roli form bezpośrednich, z drugiej zaś wskazuje na potrzebę budowy czegoś, co autorzy nazywają systemem partycypacji.

Monografia składa się z czterech rozdziałów oraz załącznika, zawierającego wzór ankiety wykorzystanej do badań. W rozdziale pierwszym dokonano ogólnej charakterystyki partycypacji. Rozdział ten składa się z dwóch części. W pierwszej z nich omówiono główne rodzaje partycypacji, a więc partycypację pośrednią, bezpośrednią oraz finansową. W części drugiej zaprezentowano polskie doświadczenia z rozwoju poszczególnych form takiej partycypacji. Szerzej potraktowano te formy, które stanowiły przedmiot badań empirycznych autorów.

Rozdział drugi poświęcono w całości bezpośrednim formom partycypacji pracowniczej. Jest to w miarę pełny zestaw tych form, który obejmuje wyrażanie opinii, konsultacje oraz delegowanie uprawnień. Zarówno konsultacje, jak i delegowanie uprawnień omówiono z podziałem na indywidualne oraz zespołowe. Piszemy o w miarę pełnym zestawie tych form, bowiem w każdym praktycznie kraju znaleźć można również inne, posiadające swoją specyfikę i wynikające z istniejących tam uwarunkowań. Rozdział kończy informacja na temat ekonomicznych i społecznych rezultatów tych form partycypacji.

Rozdział trzeci oparty został na rezultatach przeprowadzonych przez autorów badań empirycznych. Miały one generalnie na celu określenie rodzajów oraz zakresu stosowania tych form w Polsce. W badaniach tych wykorzystano metodologię zastosowaną przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy, do badań przeprowadzonych w 10 starych krajach UE. Rozwiązanie takie miało na celu uzyskanie porównywalności polskich badań, stąd uzyskane rezultaty prezentowane są na tle rezultatów badań prowadzonych w UE. Badania pokazały, że zakres tych form w Polsce nie odbiega w sposób zasadniczy od średniej dla wspomnianych krajów, chociaż jest on zdecydowanie niższy niż w krajach o najwyższym poziomie rozwoju tych form. W rozdziale czwartym zaprezentowano przykłady funkcjonowania form partycypacji bezpośredniej w wybranych przedsiębiorstwach.

Książka ta powinna zainteresować tych wszystkich, którzy zajmują się partycypacją pracowniczą, szczególnie zaś jej bezpośrednimi formami. Może się ona okazać przydatna zarówno dla pracowników szkół wyższych – badaczy czy wykładowców tej problematyki, jak i studentów przygotowujących prace licencjackie czy magisterskie. Przydatna może się okazać również dla praktyków gospodarczych. Może ona uświadomić im posiadany przez pracowników potencjał intelektualny i zachęci do jego wykorzystywania. Ważnym dla nich argumentem może się okazać szerokie wykorzystywanie tych form w krajach zachodnich.

Rozdział I

Geneza i istota partycypacji pracowniczej

Analiza rozwoju partycypacji pracowniczej pozwala wyodrębnić dwa jej główne nurty. Pierwszy z nich ma związek z emancypacyjnymi dążeniami pracowników, którzy chcieliby sprawować kontrolę nad ich sytuacją w pracy. Są zainteresowani przenoszeniem elementów demokracji czy partnerstwa z życia publicznego do przedsiębiorstwa. Ten nurt partycypacji ujawnia się głównie w formach tzw. partycypacji pośredniej (przedstawicielskiej), w postaci różnego rodzaju rad, komitetów itp. wybieranych przez pracowników i reprezentujących ich interesy. Nurt ten posiada często zabarwienie polityczne bądź ideologiczne. Drugi ze wspomnianych nurtów łączyć należy z poszukiwaniem skutecznych sposobów motywowania pracowników. Ujawnia się on głównie w tzw. formach partycypacji bezpośredniej, nazywanych również nowymi formami organizacji pracy. Charakteryzują się one poszerzonym zakresem autonomii pracowników w miejscu pracy [Kulpińska 2001, s. 16]. Do tego nurtu należy zaliczyć również tzw. partycypację finansową. Jest to nurt popierany przez kierownictwo przedsiębiorstw, które wychodzi najczęściej z inicjatywą tego rodzaju rozwiązań. Postrzega ono ten rodzaj partycypacji jako efektywny sposób motywowania pracowników, stąd deklaruje partnerską z nimi współpracę.

Zakres partycypacji w przedsiębiorstwie zależy od wzajemnych relacji między tymi nurtami, które wspólnie tworzą podstawę tzw. systemu partycypacji². Nurty te są bowiem od siebie współzależne i wskazać można liczne przykłady zarówno wzajemnego się ich wspierania, czego rezultatem jest wzmacnianie systemu partycypacji, jak i rywalizacji czy sytuacji konfliktowych, prowadzących do osłabiania systemu partycypacji. Wspomniana współzależność może mieć różny charakter i różne praktyczne konsekwencje dla partycypacji [Gonzales 2010, s. 165 – 166]. Zwykle partycypacja pośrednia toruje drogę, czy tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju partycypacji bezpośredniej. Rzadziej mamy do czynienia z sytuacją, kiedy partycypacja bezpośrednia stanowi inspirację do rozwoju form demokracji pośredniej.

W dalszych rozważaniach pominięta zostanie działalność związków zawodowych. Nie są one zwykle traktowane jako podmiot partycypacji, chociaż w wielu przypadkach za ich pośrednictwem taka partycypacja może się odbywać. Związki natomiast mają olbrzymie zasługi w poszerzaniu pracowniczej partycypacji, w zabieganiu o nadawanie jej mocy prawnej, w kreowaniu jej narzędzi czy instrumentów itp. Głównym ich celem jest natomiast zapewnienie

² System ten może być rozumiany znacznie szerzej i część autorów zalicza do niego układy zbiorowe pracy, działalność związków zawodowych itp. [Skorupińska 2009a, s. 34 – 63]

pracownikom odpowiedniego udziału w rezultatach ekonomicznych działalności firmy. Taki rewindykacyjny charakter związków zawodowych jest nie do pogodzenia z rozumianą w powyższy sposób partycypacją [Wratny 2000, s. 216 – 217]. Dodajmy jeszcze, że związki zawodowe działają nie tylko na rzecz zwiększenia zakresu partycypacji i umocnienia pozycji pracowników, ale mogą również hamować rozwój niektórych form partycypacji, upatrując w nich dla siebie konkurencji.

1.1. Główne rodzaje partycypacji

Wcześniejsze rozważania wskazują na bardzo szerokie rozumienie partycypacji pracowniczej. Sprawia to, że termin „partycypacja pracownicza” jest różnie definiowany przez autorów [Knudsen, Busck, Lind 2011, s. 381 – 384]. Partycypacja jest najczęściej rozumiana jako każdy udział pracowników w decyzjach, a więc obejmuje negocjacje, konsultacje oraz inne formy wspólnych dyskusji między pracownikami i kierownictwem. Nie ma tu większego znaczenia, czy przyjmuje ona formę bezpośredniego udziału w decyzjach, czy też udział ten ma charakter pośredni. Nie istotne jest również, czy udział ten wynika z przepisów prawa i wtedy ma charakter obligatoryjny, czy też uświęcony jest istniejącą tradycją, zwyczajem, czy wynika z posiadanej własności, bądź stanowi rezultat uzgodnień między pracownikami, czy ich związkami zawodowymi i pracodawcami. Tak szerokie rozumienie partycypacji sprawia, że wyodrębnione zostały poszczególne jej rodzaje³. W każdym z nich wskazać można dodatkowo konkretne jej formy.

Niżej omówimy pokrótce główne rodzaje partycypacji, do których zaliczamy:

- partycypację pośrednią,
- partycypację bezpośrednią.
- partycypację finansową.

Rozważania na ten temat będą miały charakter ogólny, co oznacza, że ich przedmiotem nie staną się polskie doświadczenia dotyczące partycypacji. Tymi zajmiemy się w dalszej części rozdziału.

³ Autorzy dokonują również podziału partycypacji ze względu na jej typy. L. Gilejko wyróżnia np. takie jej typy jak partnerski, konfliktowy i mieszany. Pierwszy z nich oznacza najwyższy poziom uczestnictwa w zarządzaniu, przy jednoczesnym unikaniu presji bądź ostrzejszych form walki. Typ konfliktowy partycypacji ogranicza się do sfery socjalnej i płac, praktycznie bez udziału w decyzjach o charakterze ekonomicznym. W wariantie mieszanym uprawnienia socjalne są stopniowo poszerzane o inne obszary działalności przedsiębiorstwa [Gilejko 2005, s. 71 – 73]

1.1.1. Partycypacja pośrednia

Partycypacja pośrednia oznacza udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem za pośrednictwem ich przedstawicieli. Formy tej partycypacji są najczęściej przedmiotem regulacji prawnych, które określają wielkość takiej reprezentacji, sposób jej wyboru, kompetencje ciał przedstawicielskich itp. Wśród tych regulacji wymienić można ustawy, porozumienia zbiorowe, a także regulacje przygotowane jednostronnie przez pracodawcę [Skorupińska 2009a, s. 50 – 52]. Ten rodzaj partycypacji cechuje się znaczną różnorodnością w poszczególnych krajach, co w jakimś stopniu posiada związek ze wspomnianymi regulacjami prawnymi. Regulacje te należy traktować jako obowiązek dla pracodawców oraz jako dobrą wolę dla pracowników. Oznacza to, że pracodawca nie może zabronić tworzenia rad czy komitetów pracowniczych, jeśli istnieje obowiązek prawny. Pracownicy mogą natomiast z tej możliwości skorzystać bądź nie.

Niżej omówione zostaną takie formy partycypacji pośredniej jak:

- rady zakładowe i podobne instytucje,
- Europejskie Rady Zakładowe,
- przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych,
- partycypacja pracownicza w spółce europejskiej.

W dalszych rozważaniach pominięta zostanie partycypacja oparta na porozumieniach zbiorowych, która jest charakterystyczna głównie dla Wielkiej Brytanii oraz Irlandii.

Rady zakładowe należą niewątpliwie do najbardziej popularnych form partycypacji pracowniczej w krajach Europy Zachodniej. Nazywane są również radami fabrycznymi, radami przedsiębiorstwa, komisjami wewnętrznymi czy komitetami współpracy. W ich skład wchodzi najczęściej wyłącznie przedstawiciele pracowników (np. w Niemczech, Holandii, we Włoszech), chociaż spotkać można również rady złożone z przedstawicieli pracowników i kierownictwa (np. w Belgii czy Danii). W ostatnich latach zaobserwować można wyraźną tendencję w kierunku pierwszego z tych rozwiązań.

Te formy partycypacji pośredniej mają generalnie charakter konsultacyjno-doradczy, chociaż w niektórych krajach dysponują stosunkowo szerokimi uprawnieniami. Uprawnienia te, to prawo do informacji, prawo do konsultacji, a w niektórych sprawach również do współdecydowania. Działają one najczęściej na podstawie aktów prawnych (ustaw, dekretów czy zapisów w konstytucjach), rzadziej na podstawie układów zbiorowych. Akty te określają zwykle, jakiego rodzaju informacje powinny być im przekazywane przez kierownictwo. Są to

informacje dotyczące najczęściej działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa (koszty, inwestycje, poziom płac, zysków), planowanych zmian w strukturze produkcji, wprowadzania nowych technologii, ich wpływu na rozmiary zatrudnienia itp. Rady dysponują określonym czasem na przygotowanie stanowiska w tej sprawie [Skorupińska 2009a, s. 79 – 89].

Wspomniane akty prawne określają również zakres uprawnień tych rad do prowadzenia konsultacji z kierownictwem. Ich przedmiotem mogą być m.in. warunki pracy, regulaminy pracy, procesy racjonalizacji produkcji itp. Prezentowane w czasie konsultacji opinie rady nie są dla kierownictwa wiążące, może ono bowiem podejmować decyzje niezgodne z takimi opiniami. W praktyce jednak rzadko opinie takie nie są uwzględniane, bowiem kierownictwo zdaje sobie sprawę z trudności, jakie mogą wystąpić przy realizacji takich decyzji.

Tylko w niektórych krajach (Niemcy, Holandia) rady posiadają uprawnienia do współdecydowania czy decydowania w niektórych sprawach. Dotyczy to m.in. wybranych spraw socjalnych załogi, dyscypliny pracy, bezpieczeństwa pracy itp. Rady zakładowe mogą np. prowadzić stołówki pracownicze czy ośrodki wypoczynkowe itp. Uprawnienia takie należą jednak do rzadkości i najczęściej rady posiadają informacyjny i konsultacyjny charakter.

Przedmiotem licznych kontrowersji są relacje między radami zakładowymi i organizacjami związkowymi. Od strony formalnej są one zupełnie od siebie niezależne. Taka ich odrębność wynika bowiem z faktu, że rady zakładowe reprezentują interesy całej załogi, podczas gdy związki zawodowe głównie interesy swoich członków. W praktyce jednak występują między nimi bliskie powiązania i bardzo często rada zakładowa jest zdominowana przez związki. Dzieje się tak dlatego, że związki zawodowe, jako jedyna zorganizowana siła w przedsiębiorstwie, mają duży wpływ na wybór członków rady. Stąd członkowie związków zawodowych stanowią często większość składu rady.

Rady zakładowe należą więc do klasycznych form partycypacji pracowniczej w starych krajach Unii Europejskiej. Nie sprawdziły się oczekiwania, że forma ta zyska podobną popularność w krajach nowo przyjętych do Unii. Proces upowszechniania rad przebiegał tam z dużymi oporami. Sytuacja taka musiała szczególnie niepokoić, wobec kurczenia się członkostwa pracowników w związkach zawodowych. W rezultacie coraz więcej przedsiębiorstw nie posiadało ani organizacji związkowej ani rady zakładowej. Przyjrzyjmy się bliżej funkcjonowaniu rad zakładowych w nowych krajach UE, zarówno w początkowym okresie transformacji, jak i po adaptacji dyrektywy UE z 2002 r.

Początkowo rady takie funkcjonowały zaledwie w połowie tych krajów, a mianowicie w Republice Czech, na Litwie, w Słowacji, Słowenii oraz na

Węgrzech [Rudolf 2007a, s. 161 – 178]. Przyjmując za kryterium zakres ich funkcjonowania w wymienionych krajach, można dokonać ich podziału na dwie grupy. Do pierwszej zaliczymy takie kraje jak Węgry, Słowenia, a od 2003 r. również Słowacja, gdzie obowiązek powoływania rad dotyczył wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od tego czy funkcjonowały w nich związki zawodowe czy też nie. Do drugiej grupy należą Republika Czech oraz Litwa, gdzie mogły one być tworzone jedynie w przedsiębiorstwach, w których nie istniały związki zawodowe. Do 2003 r. sytuacja taka występowała również w Słowacji.

Najszerzy zasięg posiadały rady w Słowenii oraz Republice Czech, bowiem obowiązkiem ich tworzenia objęte były przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 20 i 25 pracowników. W Słowacji oraz na Węgrzech obowiązek taki dotyczył przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 50 pracowników. Zróżnicowana była również liczebność rad zakładowych w poszczególnych krajach, chociaż różnice nie były zbyt duże. Generalnie rada nie mogła liczyć mniej niż 3 osoby i jej wielkość rosła do 11 – 13 osób w przedsiębiorstwach zatrudniających 1000 pracowników. Liczebność ta zwiększała się o 1 – 2 osoby na każdy dodatkowy 1000 zatrudnionych.

Istniejące w poszczególnych krajach ustawodawstwo zapewniało zwykle radom prawo do informacji oraz konsultacji. W praktyce rzadko jednak z tego prawa korzystały i dotyczy to szczególnie konsultacji. Najszerze uprawnienia posiadała rada zakładowa w Słowenii, gdzie stanowiła podstawowy kanał artykulacji poglądów pracowniczych. Posiadała również prawo zwoływania ogólnego zebrania pracowników, w tym jednego w roku w godzinach pracy. W innych krajach rady miały prawo do informacji na temat sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw, planowanych zmian, inwestycji, płac itp. Konsultacje powinny dotyczyć takich m.in. spraw jak restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zwolnienia pracowników itp. We wszystkich omawianych krajach członków rady wybierał ogół pracowników w głosowaniu tajnym. Kandydatów do rady zgłaszały 10% grupy pracowników oraz związki zawodowe (tam gdzie istniały).

Sytuacja uległa zmianie po adaptacji do ustawodawstw krajowych dyrektywy Parlamentu Europejskiego, ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami w UE [2002/14/WE]. Zobowiązuje ona kraje członkowskie do jej stosowania we wszystkich przedsiębiorstwach, które spełniają określone kryteria. Dyrektywa prowadzi z jednej strony do pewnego ujednolicenia istniejących w starych krajach rozwiązań, z drugiej zaś zobowiązuje nowych członków UE do wprowadzenia przynajmniej minimalnych standardów w zakresie informacji i konsultacji z pracownikami. Dyrektywa ta okazała się szczególnie istotna dla tych ostatnich, gdzie, jak wspominaliśmy, tylko w niektórych krajach istniały rozwiązania zbliżone do zawartych w Dyrektywie.

Dyrektywa zobowiązuje kraje członkowskie do powoływania rad zakładowych w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 lub co najmniej 20 pracowników, do wyboru przez kraj członkowski. Dyrektywa określa w sposób ogólny zakres dostarczanych radom informacji oraz przedmiot konsultacji, a także warunki w jakich powinny się one odbywać. Wymienia jednocześnie pewne obszary będące przedmiotem informacji i konsultacji, takie jak: rozwój przedsiębiorstwa i jego kondycja ekonomiczna, sytuacja dotycząca zatrudnienia, planowane zmiany mające konsekwencje dla organizacji pracy bądź zawieranych wcześniej umów. Informacje na ten temat powinny być dostarczane z odpowiednim wyprzedzeniem, niezbędnym dla przeprowadzenia odpowiedniego rozeznania oraz przygotowania się do konsultacji. Powołanie rady nie jest obowiązkowe i państwa członkowskie mogą zdecydować o innych formach informowania i konsultowania z pracownikami.

Omawiana dyrektywa została adaptowana do ustawodawstw prawnych wszystkich omawianych krajów. W rezultacie wszędzie powołane zostały rady zakładowe, ale zarówno ich zasięg, ich uprawnienia, a także ich pozycja były bardzo różne. Ich zasięg zależy od przyjętych w ustawach progów zatrudnienia i w tym przypadku różnice były chyba największe. I tak na Łotwie zrezygnowano w ogóle z ustalania takich progów, co oznacza, że rady takie mogą być tworzone w każdym przedsiębiorstwie. Podobne rozwiązanie przyjęto w Republice Czech, ale z pewnymi ograniczeniami dla przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 10 pracowników. Najczęściej przyjmowano próg zatrudnienia na poziomie 20 pracowników (Słowenia, Litwa, Rumunia). W Estonii próg ten wynosi 30 pracowników, zaś w pozostałych krajach 50 pracowników [Skorupińska 2009b, s. 31 – 44].

Badania pokazują, że zasięg tych rad jest jak dotychczas bardzo skromny, tak ze względu na prezentowane wyżej, stosunkowo wysokie, (jak na tak małe kraje) progi zatrudnienia, jak i ze względu na małą aktywność pracowników, którzy często rezygnują z powoływania Rad dla uniknięcia konfliktów z pracodawcami. Warto tu również wspomnieć o stanowisku związków zawodowych, które początkowo były im niechętne bądź wyrażały sprzeciw, widziały bowiem w nich dla siebie konkurencję. Stopniowo jednak zaczęły akceptować Rady, podejmując próby ich wykorzystywania do własnych celów, w tym przede wszystkim do pozyskiwania dodatkowych informacji [Skorupińska 2010, s. 10 – 16].

Europejskie Rady Zakładowe (ERZ) stanowią ważną formę pracowniczej partycypacji na poziomie ponadnarodowym. Rady te są w polskiej literaturze dość szeroko opisane⁴, stąd ograniczymy się do ich ogólnej prezentacji. Podstawę prawną dla ich działalności stanowi dyrektywa Unii Europejskiej z dnia 24 września

⁴ Opis ten znajdujemy zarówno w literaturze prawniczej [Skupień 2008], ekonomicznej [Rudolf 1999], [Rudolf 2001b], [Skorupińska 2009a], [Wratny 2010a], jak i socjologicznej [Gardawski 2007].

1994 r. [Dyrektywa 1994]. Okres jej przygotowywania trwał wyjątkowo długo, bowiem początki dyskusji na jej temat sięgają lat 70. XX wieku, a więc okresu nasilania się procesów globalizacji. Przez długi czas bilans sił unijnych partnerów społecznych, szczególnie zaś zdecydowany sprzeciw wpływowej organizacji pracodawców, nie pozwalał na jej uchwalenie. Dopiero determinacja europejskich związków zawodowych i bardziej sprzyjający układ sił politycznych w UE, a także łagodniejsze stanowisko organizacji pracodawców, zdecydowało o jej przyjęciu. Uchwalenie dyrektywy od początku uważano za przełom w budowie ponadnarodowych stosunków przemysłowych [Skupień 2008, s. 49 – 90].

Dyrektywa zobowiązywała firmy transnarodowe zatrudniające w krajach UE przynajmniej 1000 pracowników do powoływania ERZ (lub innej formy informacji i konsultacji z pracownikami). Dodatkowo, firmy te musiały zatrudniać po 150 pracowników przynajmniej w dwóch z tych krajów. Dyrektywa dotyczy również tych firm, których siedziby znajdują się poza krajami UE, a które spełniają powyższe kryteria. Szczególnie wiele takich firm ma swoje siedziby w USA oraz w Japonii. Początkowo w zasięgu dyrektywy pozostawało 17 krajów, zaś po rozszerzeniu UE w 2004 i 2007 r., jej zasięg zwiększył się do 30 krajów. Biorąc pod uwagę tak dużą liczbę krajów podlegających dyrektywie, jak również inne kraje, w których znajdują się siedziby firm zatrudniających w UE przynajmniej 1000 pracowników, a także kraje spoza UE, w których firmy unijne mają swoje zakłady⁵, ERZ można śmiało nazwać rozwiązaniem globalnym⁶.

Dyrektywa ta, zgodnie z istniejącą procedurą, została adaptowana do krajowych systemów prawnych. Ustawy krajowe powinny być generalnie zgodne z treścią dyrektywy, ale istnieje możliwość uwzględniania w nich specyfiki krajowych stosunków przemysłowych. Koszty funkcjonowania Rady ponosi kierownictwo firmy. Zgodnie z dyrektywą Rada powinna liczyć od 3 do 30 osób. Spotkania Rady powinny się odbywać przynajmniej raz w roku, ale umowa podpisywana przy jej tworzeniu między specjalnym zespołem negocjacyjnym i zarządem firmy przewidywać może inną częstotliwość spotkań. Zdecydowana większość Rad odbywa jednak tylko jedno takie spotkanie [Rudolf 1999, s. 136 - 190].

⁵ Firmy transnarodowe, których siedziby znajdują się w krajach UE posiadają często swoje zakłady poza tymi krajami. Formalnie nie muszą one zapraszać przedstawicieli tych zakładów do pracy w Radzie. W praktyce jednak zaproszenia takie nie należą do rzadkości, przy czym mogą im zaproponować pełne członkostwo w Radzie, bądź status obserwatora. Na takich zasadach dziesiątki polskich przedstawicieli uczestniczyło w pracach ERZ do czasu wstąpienia Polski do UE w 2004 r. [Rudolf 2001b].

⁶ Zgodnie z wymogami dyrektywy najwięcej ERZ powinny utworzyć firmy zlokalizowane w Niemczech – 450, na drugim miejscu są firmy amerykańskie – 344, na kolejnych zaś brytyjskie – 265 i francuskie – 210. Wymienić należy jeszcze 56 firm japońskich [Skorupińska 2009a, s. 183].

Spróbujmy obecnie odpowiedzieć na pytanie, na ile Rady spełniają swoje funkcje partycypacyjne [Jagodziński 2011, s. 3 - 16]. Już w tytule dyrektywy znajdujemy stwierdzenie, że powinny one służyć informowaniu i konsultowaniu pracowników na poziomie ponadnarodowym. Kilkunastoletni okres ich funkcjonowania pozwala stwierdzić, że chociaż nie do końca spełniają swoją rolę określoną w dyrektywie, to i tak mamy obecnie zupełnie inne relacje między kapitałem i pracą na poziomie ponadnarodowym. Badania pokazują, że funkcje Rad sprowadzają się głównie do przekazywania informacji. O wiele rzadziej mamy do czynienia z konsultacjami. Wydaje się, że ustawodawca nie liczył na wiele więcej proponując jedno spotkanie rocznie. Przepływ informacji odbywa się jednak przez cały rok i są to głównie informacje przekazywane przez zarząd firmy członkom ERZ, ale odbywają się również konsultacje i kontakty między tymi członkami. Ważną rolę w przepływie takich informacji odgrywają powoływane w niektórych, najczęściej większych Radach ich Prezydium. W takich Radach częściej mamy do czynienia z konsultacjami.

W dniu 6 maja 2009 r., dokonano nowelizacji dyrektywy o ERZ [Dyrektywa 2009/38/WE]. Dyskusja na temat proponowanych jej zmian trwała już od około 10 lat. Z propozycjami zmian występowały zarówno unijne związki zawodowe jak i organizacje pracodawców, a także Parlament Europejski. Termin nowelizacji dyrektywy przesuwano wielokrotnie ze względu na przygotowywanie innych aktów prawnych, do których należało dostosować dyrektywę. Dokonane w niej zmiany miały na celu zwiększenie skuteczności funkcjonowania mechanizmów informacji i konsultacji w przedsiębiorstwach transnarodowych. Celem takim było również zwiększenie liczby ERZ. Znowelizowana dyrektywa zawiera definicję informowania oraz poszerzoną definicję konsultacji, rozszerza listę zagadnień, jakie powinny się znaleźć w porozumieniu o ustanowieniu ERZ, dokonuje zmian w sposobie ustalania liczby miejsc w ERZ przyjmując za podstawę liczbę zatrudnionych w danym kraju, tworzy mechanizm łączący proces informacyjno-konsultacyjny na poziomie europejskim z poziomem krajowym, uznaje rolę związków zawodowych w negocjowaniu umów o ERZ i wiele innych [Skorupińska 2011a].

Przedstawicielstwo załogi w organach nadzoru stanowi kolejną formę partycypacji pośredniej. Pracowniczy członkowie tych organów nazywani są na Zachodzie robotniczymi dyrektorami. Przedstawicielstwo takie zależy w zasadniczym stopniu od obowiązującego w danym kraju rodzaju nadzoru. Zdecydowanie częściej przedstawiciele załogi spotkać można w systemie dualistycznym, z radą nadzorczą i zarządem przedsiębiorstwa. W klasycznym wydaniu system taki występuje w Niemczech i Austrii, spotykamy go również w Danii, Holandii i Finlandii. Jednocześnie istnieje grupa krajów wykorzystujących system monistyczny (Wielka Brytania, Irlandia, Hiszpania) z jednym tylko organem, a mianowicie radą dyrektorów. Niektóre

kraje stosują na równi oba te systemy (Francja, Belgia). W dalszych rozważaniach ograniczymy się do przedstawicielstwa pracowniczego w radach nadzorczych w systemie dualistycznym, który jak wspominaliśmy, jest zdecydowanie bardziej odpowiedni dla pracowniczego udziału w organach nadzoru [Rudolf 2011, s. 358 – 386].

Najszerszy zakres takiego udziału spotykamy w Niemczech, gdzie w niektórych rodzajach przedsiębiorstw reprezentacja taka sięga nawet 50% składu rady nadzorczej. W pozostałych krajach UE wykorzystujących dualistyczny system nadzoru, reprezentacja pracownicza kształtuje się najczęściej na poziomie 1/3 składu rady i rozwiązanie takie uznać można za standardowe. Różnice dotyczą głównie sposobu wyboru przedstawicieli załogi, oddziaływania na taki wybór związków zawodowych, itp. W krajach, gdzie pozycja związków zawodowych jest bardzo wysoka, mogą one desygnować część swoich przedstawicieli do rady, pozostawiając załodze wybór pozostałych. We wszystkich praktycznie krajach związki zawodowe mają zasadniczy wpływ na wybór pracowniczych przedstawicieli do rady, ich członkowie mogą bowiem zdecydować o wyniku głosowania [Conchon, Waddington, 2011, s. 91 - 112].

Krytyczne uwagi na temat udziału przedstawicieli załogi w radach nadzorczych formułowane są często ze względu na niski poziom ich przygotowania do takiej pracy. Istnieje w tej sprawie daleko idąca zgodność zarówno wśród członków zarządów czy kierownictw firm, jak i samych robotniczych dyrektorów. Uważają oni, że przygotowanie to jest niedostateczne i że należy podejmować działania zmierzające do poprawy sytuacji w tym zakresie. Panuje przekonanie, że tylko wtedy robotniczy dyrektorzy będą mogli w pełni korzystać z posiadanych uprawnień, a także będą skłonni do brania na siebie odpowiedzialności za losy firmy. Ostatnie lata przyniosły w tym zakresie korzystne zmiany, co nie oznacza, że przygotowanie robotniczych dyrektorów jest wystarczające. Dyrektorzy ci uczestniczą w szkoleniach organizowanych przez organizacje zrzeszające takich dyrektorów (np. w Holandii), w szkoleniach organizowanych przez związki zawodowe, jak również w szkoleniach i warsztatach organizowanych przez same firmy bądź na koszt tych firm. Zdaniem pracodawców, szkoleń takich jest ciągle za mało i należałoby przygotowaniu przedstawicieli załogi poświęcić więcej uwagi.

Najbogatsze w tym zakresie doświadczenia posiadają Niemcy, gdzie jak wspominaliśmy zakres przedstawicielstwa pracowniczego jest największy [Rudolf 2004 s. 387 – 404]. Odpowiednio dobrane treningi i szkolenia dla tych przedstawicieli przynoszą poprawę jakości istniejącego tam systemu współdecydowania i partycypacji. Dodać można, że w ostatnich 20 latach obserwuje się wyraźny postęp w przygotowaniu przedstawicieli załogi do takiej pracy. Zauważyć można jednocześnie spadek znaczenia ideologii w postawach tych przedstawicieli. W jakimś stopniu zdecydowało to o zmianie nastawienia

menedżerów do takich przedstawicieli, którzy coraz częściej są świadomi korzyści, jakie mogą z tego tytułu wynikać dla firmy. Ma to jednak swoją cenę i menedżerowie firm niemieckich dysponują mniejszym zakresem autonomii przy podejmowaniu decyzji niż menedżerowie w Wielkiej Brytanii czy w USA.

Przedstawiciele załogi w organach nadzoru spotkać można również w większości nowych krajów Unii, ale zakres takiej reprezentacji, jak i jej pozycja są bardzo zróżnicowane [Rudolf 2008, s. 393 - 409]. Udział ten jest zwykle funkcją wielu zmiennych, w różnym stopniu wpływających na kształt takiego przedstawicielstwa. Do najważniejszych należy niewątpliwie rola i pozycja oraz orientacja polityczna związków zawodowych, a także obecność rad zakładowych. Wymienić można także stosunek do pracowniczej partycypacji pracodawców oraz ich organizacji, istniejące tradycje oraz orientacje partii politycznych tworzących rząd itp. Istniejące uwarunkowania sprawiły, że udział przedstawicieli załogi w radach nadzorczych nowych krajów UE przedstawia się stosunkowo skromnie. Jednocześnie nie widać w tym zakresie postępu, zaś w niektórych krajach występuje nawet regres.

Jedynie w czterech krajach, a mianowicie w Republice Czech, na Węgrzech, w Słowacji i Słowenii, reprezentacja taka posiada charakter obligatoryjny. Udział taki przewidują obowiązujące kodeksy pracy, ustawy o przedsiębiorstwach czy inne akty prawne. Zapewniają one najczęściej przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych na poziomie 1/3 składu rady, a więc na poziomie, który zdecydowanie dominuje w starych krajach UE. W większości z nich, bo w Republice Czech, Słowacji oraz Słowenii statuty spółek mogą rozszerzyć taką reprezentację do 50% składu rady. W Słowenii, do 2000 r. w spółkach zatrudniających powyżej 1000 pracowników reprezentacja pracowników stanowiła połowę składu rady. Przepis ten uchylono w 2001 r. na podstawie wykładni Trybunału Konstytucyjnego. Przewodniczącym rady nadzorczej jest tam zawsze przedstawiciel akcjonariuszy, który posiada również głos rozstrzygający w przypadku równej ilości głosów [Workers...2005).

Wymienione kraje różnią się także sposobem wyboru przedstawicieli załogi do rad nadzorczych. W Republice Czech oraz w Słowacji ich wyboru dokonuje załoga w wyborach powszechnych. Prawo zgłaszania kandydatów mają tam związki zawodowe oraz pracownicy. Ci ostatni zebrać muszą 10% podpisów. W przypadku Republiki Czech prawo takie posiada również zarząd spółki oraz rada zakładowa. Odmienny sposób wyboru przedstawicieli załogi występuje na Węgrzech oraz w Słowenii, gdzie dokonuje go rada zakładowa. We wszystkich niemal krajach ustawodawstwo zrównuje status członków rad nadzorczych, niezależnie od tego czy reprezentują akcjonariuszy czy załogę przedsiębiorstwa. Wszyscy bowiem posiadają takie same uprawnienia i ponoszą taką samą odpowiedzialność. Otrzymują również takie samo wynagrodzenie.

W pozostałych nowych krajach UE, a więc w Estonii, na Litwie, Łotwie oraz na Malcie i Cyprze nie spotykamy praktycznie reprezentacji pracowniczej w organach nadzoru. Dziwić może brak takiej reprezentacji w Estonii, gdzie występuje dualistyczny system nadzoru w spółkach i gdzie prawo zezwala na jej uwzględnianie w układach zbiorowych. Jeszcze trudniejsza pod tym względem sytuacja występuje na Łotwie, gdzie reprezentacja pracownicza w radach nie jest nawet rozważana. Na Malcie oraz Cyprze przedstawicielstwo pracownicze spotkać można jedynie w radach dyrektorów nielicznych przedsiębiorstw państwowych [Skorupińska 2011b].

Można więc ogólnie stwierdzić, że udział przedstawicieli załogi w organach nadzoru w nowych krajach UE jest raczej skromny, szczególnie w zestawieniu z zakresem takiej reprezentacji w starych krajach Unii. Nie najlepiej rysuje się również perspektywa poszerzenia takiej reprezentacji w najbliższych latach. Wskazuje na to m.in. stosunkowo niskie i nadal malejące członkostwo pracowników w związkach zawodowych. Stąd nadzieje na poszerzenie reprezentacji pracowniczej w radzie należy wiązać głównie z inicjatywami ustawodawczymi UE [Conchon, Waddington, 2011, s. 91 - 112].

Partycypację pracowniczą w spółce europejskiej (SE) należy zaliczyć również do form partycypacji pośredniej. Spółka ta zyskała status autonomiczny względem krajowych spółek akcyjnych. W przepisach dotyczących tej spółki wiele miejsca poświęcono partycypacji pracowniczej. Przepisy takie zawarte zostały w dyrektywie 2001/86 [Dyrektywa...2001], oraz rozporządzeniu Rady z dnia 8 października 2001, nr 2157/2001. Tak szczegółowe przepisy dotyczące partycypacji mają swoje uzasadnienie, bowiem SE powstają z podmiotów zlokalizowanych w różnych krajach, gdzie obowiązują różne systemy partycypacji. Zgodnie ze wspomnianą dyrektywą, zakres partycypacji pracowniczej w SE nie może być niższy niż w krajach, których podmioty tworzą spółkę. Przygotowane na jej podstawie ustawy krajowe mogą częściowo złagodzić wymogi partycypacyjne⁷. Przepisy przewidują, że SE nie może uzyskać osobowości prawnej bez wprowadzenia wymaganych form partycypacji.

Przygotowywanie zasad partycypacji w SE powinno przebiegać równolegle z procesem jej tworzenia. Punktem wyjścia jest tu ogłoszenie zamiaru powołania SE. Organ zarządzający spółki powinien podjąć w tej sprawie rokowania ze specjalnym zespołem negocjacyjnym, reprezentującym pracowników w podmiotach tworzących SE. Rokowania takie powinny zakończyć się podpisaniem odpowiedniego porozumienia. Porozumienie takie powinno określać m.in. zakres partycypacji, zasady powoływania i funkcje

⁷ Przykładem może tu być polska ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej [Ustawa 2005, nr 62]. Znajdujemy tam zastrzeżenie, że partycypacja nie ma na celu ubezwłasnowolnienia pracodawców.

organu przedstawicielskiego, sposób przekazywania informacji i prowadzenia konsultacji, zakres finansowania działalności tego organu itp. Specjalny zespół konsultacyjny może zaproponować inne rozwiązanie, rezygnując jednocześnie z powoływania organu przedstawicielskiego [Gładoch 2008, s. 272 – 276]. Procedury te, jak z powyższego wynika są bardzo złożone, stąd prawdopodobnie SE ciągle należą do rzadkości.

1.1.2. Partycypacja bezpośrednia

Partycypacja bezpośrednia, nazywana również demokracją warsztatową, oznacza bezpośredni udział zarówno indywidualnych pracowników jak i zespołów pracowniczych w podejmowaniu decyzji w ich miejscu pracy. Zwykle decyzje takie dotyczą najniższych poziomów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i mają związek z codziennym wykonywaniem obowiązków przez pracowników, sposobem wykonywania zadań, podziałem pracy itp. W odróżnieniu od partycypacji pośredniej, pracownicy mogą bezpośrednio oddziaływać na swoją sytuację w pracy i obserwować oraz oceniać skutki takiego oddziaływania. Warunkiem rozwoju tego rodzaju partycypacji jest określony zakres autonomii w miejscu pracy, co stanowi przesłankę udziału pracowników w decyzjach. Zwiększona autonomia oznacza bowiem transfer uprawnień od kierowników niższego szczebla do indywidualnych pracowników bądź zespołów pracowniczych. Udział ten oznacza jednocześnie branie na siebie odpowiedzialności za te decyzje.

Ostatnie lata przyniosły widoczny wzrost zainteresowania partycypacją bezpośrednią na całym świecie, przy jednoczesnym spadku zainteresowania formami partycypacji pośredniej [Poustma, Huijgen 2006, s. 198 – 200]. Przyczyn takiego zainteresowania należy upatrywać w rosnącej konkurencji, która zmusza pracodawców do poszukiwania niekonwencjonalnych źródeł przewagi konkurencyjnej [Regalia 1996, s. 213 – 215]. Jednym z najważniejszych jest właśnie partycypacja bezpośrednia, w tym przede wszystkim jej funkcje motywacyjne. Prowadzi ona do pracowniczego zaangażowania w problemy przedsiębiorstwa, do identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem. Proces ten na szerszą skalę rozpoczął się w latach 60. XX wieku i trwa nieprzerwanie do chwili obecnej. Pracodawcy są świadomi olbrzymiego potencjału, jaki tkwi w pracownikach, stąd podejmują próby jego wykorzystania, co jednak nie jest takie proste. Jedyną drogą, która prowadzi do tego celu jest partycypacja pracownicza [Gonzales 2011, s. 397 – 400].

Jednym z rezultatów partycypacji bezpośredniej jest ujawnianie się przedsiębiorczości i kreatywności pracowniczey. Zwykle owocuje to poprawą rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa, a więc i podnoszeniem jego konkurencyjności. Trudno się więc dziwić, że rozwój tych form jest zwykle popierany przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Dodatkowo, poparcie takie

tłumaczyć można tym, że transfer uprawnień dokonuje się na najniższym poziomie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a więc nie narusza pozycji naczelnego kierownictwa. Takie rezultaty bezpośrednich form partycypacji sprawiły, że cieszą się one rosnącym zainteresowaniem.

Formy te szerzej omówione zostaną w rozdziale II.

1.1.3. Partycypacja finansowa

Ostatnie dziesięciolecia przyniosły szeroki rozwój partycypacji finansowej, głównie ze względu na deklarowane dla niej poparcie ze strony pracodawców. Do form tej partycypacji zalicza się najczęściej udział w zyskach oraz pracowniczą własność akcji. Poparcie pracodawców posiada związek z ich przekonaniem, że posiadanie przez pracowników nawet niewielkiego pakietu akcji spółki, w której pracują zmienia ich sposób myślenia o problemach firmy, zwiększa motywację do pracy itp. Wśród autorów nie ma natomiast zgody co do roli tych form w upodmiotowieniu pracowników. Zdania na ten temat są podzielone i część z nich widzi elementy takiego upodmiotowienia, część zaś ich nie dostrzega [Wadhwani 1986, s. 4 – 14]. Nowsze badania pokazują, że bardzo ograniczone rezultaty przynosi pod tym względem własność pracownicza, znacznie skromniejsze niż udział w zyskach [Hodson 2002, s. 491 – 528]. Oprócz wspomnianych wyżej tradycyjnych form takiej partycypacji, funkcjonują również przedsiębiorstwa, gdzie pracownicy są głównymi bądź jedynymi ich właścicielami. Przykładem mogą tu być amerykańskie ESOP's (*Employee Stock Ownership Plans*) czy polskie spółki pracownicze.

Zdaniem autorów, partycypacja finansowa prowadzi do integracji pracowników z przedsiębiorstwem i poprawy warunków funkcjonowania całego przedsiębiorstwa [Poutsma 2001, s. 5]. Przyczyniają się do tego motywacyjne funkcje takiej partycypacji. Prowadzi ona bowiem do twórczego angażowania się pracowników w proces produkcji, do wzrostu ich dyscypliny w miejscu pracy itp. Partycypacja taka (np. ze względu na towarzyszące jej programy oszczędnościowe), może stanowić najtańsze źródło kapitału dla firmy. Dla pracowników stanowi natomiast źródło dodatkowego wynagrodzenia (udział w zyskach, dywidenda itp.).

Najszerszy zakres form partycypacji finansowej występuje w takich krajach jak USA, Francja, Wielka Brytania oraz Szwecja. Zdecydowanie częściej przybiera ona formę udziału w zyskach niż pracowniczej własności akcji. W Europie liderem jest tu Francja, gdzie udział w zyskach stosuje blisko 60% firm. Ta forma partycypacji finansowej jest dość popularna również w Wielkiej Brytanii (38%) oraz w Szwecji (22%). Programy upowszechniania akcji wśród

pracowników wykorzystywane są zdecydowanie rzadziej. Najszerzy ich zakres występuje w Wielkiej Brytanii (23%) oraz w Hiszpanii (9%) [Gill, Krieger 2000, s. 124]. Formy partycypacji finansowej przyjmują zwykle kształt programów zakładowych dotyczących czy to udziału w zyskach czy też nabywania akcji przez pracowników. Programy takie, których propozycje wychodzą głównie od kierownictwa, są przedmiotem negocjacji z przedstawicielami załogi. Załoga może tu być reprezentowana przez związki zawodowe bądź rady zakładowe, jeśli takie istnieją w zakładzie. W przypadku ich braku, pracownicy mogą powołać swoją reprezentację dla potrzeb takich programów. Niezależnie od programów zakładowych, które obejmują całą załogę bądź znaczną jej część, mogą być również negocjowane programy indywidualne, dotyczące poszczególnych pracowników.

Prowadzone badania wskazują na pozytywną na ogół ocenę partycypacji finansowej przez pracowników [Cotton 1993]. Biorąc za kryterium elementy partycypacji, pracownicy wyżej sobie cenią udział w zyskach niż udział we własności. W pierwszym przypadku reprezentacja pracownicza negocjuje warunki programu, w tym proporcje podziału zysku, jego dystrybucję wśród pracowników itp. Udział we własności jest trudniejszy do oceny, głównie ze względu na różnorodność spotykanych jej form (własność indywidualna, specjalne fundusze, akcjonariat pracowniczy itp.). Generalnie jednak mamy tu do czynienia z bardzo ograniczonym zakresem partycypacji. Należy się więc zgodzić z J. Kulpińską, że „udział we własności polegający jedynie na posiadaniu pewnej ilości akcji nie ma wiele wspólnego z partycypacją, nie pociąga bowiem za sobą udziału w decyzjach” [Kulpińska 2007, s. 181]. Nie oznacza to oczywiście, że rozwój form partycypacji finansowej nie zasługuje na poparcie. Wiele inicjatyw w kierunku ich upowszechniania podejmuje Unia Europejska [*Opinia...* 2011].

Wiele prowadzonych badań wskazuje również na pozytywny wpływ partycypacji finansowej na integrację pracowników z przedsiębiorstwem [Pendleton 2011, s. 113 - 126]. Zarówno udział we własności, jak i udział w zyskach szczególnie, jeśli posiada związek z partycypacją w decyzjach, wywiera pozytywny wpływ na postawy pracownicze wobec przedsiębiorstwa. Badania pokazały również korzystny wpływ partycypacji finansowej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa w sytuacji „jeśli towarzyszą jej inne formy partycypacji” [Poutsma, Kalm, Pendleton 2006, s. 638 – 639]. Warto odnotować inny rezultat prowadzonych na ten temat badań a mianowicie, że ten rodzaj partycypacji nie cieszy się na ogół poparciem związków zawodowych. Wiązać to należy z powoływaniem nowych instytucji dla reprezentowania interesów pracowniczych, które mają inne cele niż związki. Stąd związki bardzo często traktują partycypację finansową jako zagrożenie dla własnych interesów.

1.2. Rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce w okresie transformacji

1.2.1. Uwarunkowania rozwoju partycypacji

Lata 90. XX wieku okazały się w Polsce okresem niesprzyjającym dla partycypacji. Obserwujemy nawet jej wyraźny regres, który należy łączyć ze stopniową likwidacją samorządu załogi przedsiębiorstwa. Nie dokonała tego zmiana w ustawodawstwie prawnym, ale prywatyzacja przedsiębiorstw. Zgodnie bowiem z Ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych [1990], rada pracownicza podejmując decyzję o prywatyzacji, decydowała równocześnie o jej samolikwidacji. Likwidacji ulegały również inne formy partycypacji, często o ugruntowanej pozycji w systemie socjalistycznym. Mamy tu na myśli okresowe spotkania załogi z kierownictwem, narady produkcyjne, zespoły efektywnościowe itp. Formy te, kojarzone z systemem socjalistycznym zostały odrzucone zarówno przez pracowników jak i kierownictwo, chociaż zbliżone do nich, ale pod inną nazwą z powodzeniem funkcjonują na Zachodzie.

Wystąpiła więc w Polsce sytuacja, w której zanikały stopniowo, w miarę postępujących procesów prywatyzacji, istniejące wcześniej formy partycypacji pracowniczej. Na ich miejsce nie pojawiały się natomiast formy charakterystyczne dla gospodarki rynkowej np. udział przedstawicieli załogi w radach nadzorczych. Część z nich np. rady pracowników, odpowiednik zachodnich rad zakładowych, weszły do polskiego ustawodawstwa dopiero jako rezultat dyrektywy UE. Jednocześnie zauważyć było można powolne upowszechnianie się tzw. partycypacyjnego stylu kierowania, stanowiącego element nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Początkowo miało to miejsce w istniejących w Polsce firmach zagranicznych, a następnie w większych firmach polskich. Przyczyniały się do tego liczne szkolenia z zakresu zarządzania oraz przenoszenie na grunt polski zagranicznych doświadczeń menedżerskich [Kulpińska 2001, s. 16 – 17]. W dalszym ciągu jednak upowszechnianie partycypacyjnego stylu kierowania odbywa się w Polsce z dużymi oporami.

Spróbujmy się zastanowić nad przyczynami takiej sytuacji. Dlaczego problematyka partycypacji nie jest w Polsce popularna? Z czego wynika negatywny klimat dla partycypacji? W systemie parlamentarnym zakres partycypacji pracowniczej (przynajmniej jej form pośrednich), stanowi wypadkową siły związków zawodowych, które zwykle popierają jej rozwój, siły organizacji pracodawców, które zwykle są jej przeciwnie, oraz rządzących partii politycznych, których poparcie dla partycypacji zależy od reprezentowanej opcji politycznej. W warunkach polskich obraz sceny politycznej był jednak odmienny. Z rezerwą podchodziły do niej rządy i to niezależnie od opcji politycznej. Bez entuzjazmu odnoszą się do niej związki zawodowe.

Ambiwalentne postawy wobec partycypacji reprezentują sami pracownicy. Zdecydowanie negatywnie, a więc zgodnie z przewidywaniami, nastawieni są do niej pracodawcy. Przyjrzyjmy się bliżej, jakie przesłanki decydują o takich postawach partnerów społecznych.

W świetle ponad 20-letniego okresu transformacji można stwierdzić, że polscy menedżerowie wyjątkowo niechętnie dzielą się władzą z pracownikami, bardziej niechętnie niż ma to miejsce w innych krajach postkomunistycznych. Przyczyn takich ich zachowań należy upatrywać m.in. w początkowym okresie transformacji, kiedy rady pracownicze, na mocy Ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstw państwowych [1981], razem ze związkami zawodowymi, sprawowały praktycznie kontrolę w przedsiębiorstwach. Wtedy właśnie dokonywały masowej wymiany dyrektorów, nawet 2–3 razy w ciągu roku. Wtedy również zrodził się stereotyp „kontroli robotniczej”, jako hamulca procesów transformacji. Często bowiem zarówno samorząd pracowniczy, jak i związki zawodowe sprzeciwiały się programom restrukturyzacji przedsiębiorstw dla obrony własnych, partykularnych interesów. Chociaż badania pokazują, że były również samorządy, które zgłaszały inicjatywy i propozycje restrukturyzacji [Pańkow 1993], to i tak utrwaliła się opinia, że samorząd oddziałuje negatywnie na procesy transformacji, jak również na rozwój partycypacji w ogóle.

Jeśli stanowisko pracodawców jest do pewnego stopnia zrozumiałe, to trudniej zrozumieć stanowisko rządu, który zgodnie z konstytucją powinien budować w Polsce „społeczną gospodarkę rynkową”. W koncepcji tej partycypacja pracownicza odgrywa istotną rolę, chociaż inaczej jest rozumiana niż w przedsiębiorstwie samorządowym. W społecznej gospodarce rynkowej partycypacja powinna przede wszystkim służyć powiększaniu zasobów, które następnie powinny być dzielone [Sadowski 2010, s. 169 – 170]. Polska nie wykorzystuje tu doświadczeń innych krajów, szczególnie Niemiec, gdzie doczekała się ona szerokiego rozwoju i przyniosła korzystne rezultaty ekonomiczne. Brak wiary w partycypację wykazywały zgodnie zarówno rządy prawicowe, jak i lewicowe. Wydaje się, że jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy była potrzeba odżegnienia się od systemu socjalistycznego, z którym partycypacja była kojarzona.

Jeszcze trudniej zrozumieć negatywne w zasadzie postawy związków zawodowych wobec partycypacji. Różnią się one dość zasadniczo od postaw zachodnich związków zawodowych, których inicjatywy doprowadziły do rozwoju partycypacji. Takie postawy polskich związków zawodowych (choć różnicowane w zależności od opcji politycznej), które nazwać można oportunistycznymi [Rudolf 2009, s. 32 - 34], wynikają głównie z obawy przed możliwością pojawienia się konkurencji. Związki pragną zachować swą

monopolistyczną pozycję w reprezentowaniu interesów pracowniczych, stąd są generalnie przeciwnie każdemu rozwiązaniu, które monopolu takiego może ich pozbawić. Za takie postawy związki zapłaciły wysoką cenę, którą stanowi m.in. jeden z najniższych w Europie wskaźników uzwiązkowania pracowników⁸. Wymienić tu należy jeszcze malejącą szybko liczbę przedsiębiorstw posiadających organizacje związkowe, napięte stosunki z organizacjami pracodawców, ograniczony zasięg układów zbiorowych itp.

Również stosunek pracowników do partycypacji jest niejednoznaczny i ambiwalentny. Nowy system przyniósł zasadniczą zmianę ich pozycji w społeczeństwie. Obalony został mit o wiodącej roli klasy robotniczej. Uświadomił to im wysoki na ogół poziom bezrobocia, szczególnie w początkowym okresie transformacji. W tej sytuacji pracownicy zdecydowanie wyżej stawiają posiadanie pracy niż możliwość partycypacji, która schodzi na dalszy plan. Bez entuzjazmu wyrażają się o związkach zawodowych, które w coraz mniejszym stopniu reprezentują ich interesy. Przynosi to rezygnację z członkostwa w związkach, szczególnie w sytuacji, jeśli jest ono źle postrzegane przez pracodawców [Gardawski 1996].

Takie postawy partnerów społecznych nie tworzyły w Polsce sprzyjającego klimatu dla rozwoju partycypacji. Niżej przedstawimy pokrótce tendencje zmian w zakresie takiej partycypacji, z podziałem na formy partycypacji pośredniej i bezpośredniej oraz finansowej.

1.2.2. Polskie doświadczenia z formami partycypacji pośredniej

Polskie doświadczenia z pośrednimi formami partycypacji są bardziej niż skromne. Próby ustanowienia w Polsce rad zakładowych pojawiły się na początku lat 90. XX wieku, a więc w początkowym okresie transformacji. Społeczny projekt na ich temat Ustawy stanowił przedmiot licznych dyskusji. Skierowany został w tej sprawie apel do władz podpisany przez liczne grono naukowców. Ze względu na układ sił politycznych oraz wspominany wcześniej nie najlepszy klimat dla partycypacji nie pojawiła się w tej sprawie nawet inicjatywa ustawodawcza. Namiastki rad zakładowych pojawiały się czasem jedynie w firmach z kapitałem zagranicznym, gdzie miały służyć przekazywaniu informacji oraz artykulacji poglądów pracowniczych. Tego rodzaju przedstawicielstwa powołane zostały m.in. w zakładach takich firm jak Volkswagen czy Sanofi-Aventis [Voss 2006, s. 587 – 589]. W tej sytuacji pozostało jedynie czekać na Dyrektywę UE zobowiązującą Polskę do ustanowienia takich rad.

⁸ Według oficjalnych statystyk wskaźnik ten wynosi około 15%. Badania pokazują jednak, że jest on niższy o 2 – 3 punkty procentowe.

Dyrektywa, to rodzaj prawa UE, które musi być adaptowane do ustawodawstw krajowych nawet w sytuacji, jeśli układ sił politycznych w parlamencie jest dla niej niekorzystny. Dla załagodzenia tego rodzaju sytuacji, szczególnie jeśli wdrażana dyrektywa zawierała rozwiązania sprzeczne, czy to z istniejącą tradycją czy zwyczajami w poszczególnych krajach, zaczęto dopuszczać rozwiązania krajowe odmienne od konkretnej dyrektywy, jeśli prowadziły do osiągnięcia celu zakładanego w dyrektywie. Rozwiązania takie nie zawsze przynosiły zadowalające rezultaty, chociaż formalnie spełniały wymogi UE. W praktyce były one wykorzystywane dla zawężania bądź minimalizacji zawartych w dyrektywie rozwiązań.

Rady pracowników. Przykładem może tu być adaptacja wspominanej już Dyrektywy Parlamentu Europejskiego oznaczonej numerem 2002/14/WE do polskiego ustawodawstwa prawnego. Na jej podstawie uchwalona została przez Sejm w dniu 7 kwietnia 2006 r. Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji [Ustawa...2006]. Wprowadzała ona do polskiego ustawodawstwa obowiązek powoływania rad pracowników. Z jednej strony jej uchwalenie uznać należy za sukces, ponieważ kończyła blisko 20-letnią dyskusję na temat rad zakładowych i podejmowane, nieudane wcześniej, próby ich wdrożenia. Z drugiej jednak, można ją uznać za porażkę, tak ze względu na bardzo ograniczone uprawnienia rady jak i jej liczebność czy sposób wyboru jej członków, faworyzujący zdecydowanie związki zawodowe. Byli jej przeciwni zarówno pracodawcy jak i związki zawodowe. W rezultacie Ustawa zdecydowanie odbiega od rozwiązań zachodnich [Rudolf 2006a, s. 9 – 13].

Zgodnie z tą Ustawą wszędzie tam, gdzie istniały reprezentatywne organizacje związkowe, do nich właśnie należał wybór członków rad pracowników. Wyboru członków rady dokonywał ogół pracowników jedynie w sytuacji, jeśli nie istniała w zakładzie reprezentatywna organizacja związkowa. W takim przypadku kandydaci do rady musieli uzyskać poparcie przynajmniej 10% pracowników. Dominującą pozycję związków pokazać można również na przykładzie przedsiębiorstw, w których nie istniały związki zawodowe i gdzie członkowie rady wybrani zostali przez całą załogę. Jeśli jednak w takim przedsiębiorstwie powołana została organizacja związkowa, to istniejąca rada ulegała rozwiązaniu i dopiero związki zawodowe powoływały nową. Rozwiązanie takie było niezgodne z dyrektywą, bowiem stwierdza się w niej jednoznacznie, że rady mają reprezentować ogół pracowników zakładu, nie zaś organizacje, jakimi są związki zawodowe. Zapisy dotyczące dominującej pozycji związków zawodowych stanowiły podstawę do złożona skargi do Trybunału Konstytucyjnego, który nakazał zmianę niektórych zapisów Ustawy.

Wspomniany negatywny stosunek zarówno pracodawców jak i związków zawodowych do rad zaważył zasadniczo zarówno na ich ograniczonym zasięgu w przedsiębiorstwach jak i niewielkiej ich liczebności. Zgodnie z ustawą obowiązek powoływania rad posiadają przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 50 pracowników. Dla kraju takiego jak Polska, gdzie zdecydowanie dominują małe przedsiębiorstwa, jest to więc poważne ograniczenie. Dla porównania w Niemczech i Austrii obowiązek powoływania rad zakładowych posiadają przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 5 pracowników. Zwraca również uwagę niska liczebność tych rad, które są zdecydowanie najmniejsze w UE. I tak w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 pracowników, a więc w przedziale najliczniejszym, liczą one zaledwie 3 osoby. Liczba członków rośnie do 5 w przedsiębiorstwach zatrudniających od 251 do 500 pracowników, oraz do 7 w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 500 pracowników.

Dotychczasowe doświadczenia z funkcjonowania tych rad są raczej skromne. Do 23 marca 2008 r. obowiązek ich powoływania posiadały jedynie przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej 100 pracowników. Z badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w 2007 r. wynika, że utworzono blisko 2 tys. takich rad. W olbrzymiej większości, bo w 80% powołane zostały przez reprezentatywne organizacje związkowe i tylko w 20% przez ogół pracowników. Najwięcej rad, bo ponad połowę powołano w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 pracowników, zaś ponad 20% w przedsiębiorstwach zatrudniających od 251 do 500 pracowników [Balsam 2008, s. 237 – 242]. W pełnym zakresie Ustawa weszła w życie z dniem 23 marca 2008 r. Zgodnie z Ustawą rady mają prawo do informacji na temat sytuacji firmy, w tym sytuacji finansowej, na temat stanu, struktury oraz przewidywanych zmian w rozmiarach zatrudnienia, na temat planowanych zmian w organizacji pracy itp. Rada może również przedstawić swoją opinię w sprawach dotyczących funkcjonowania firmy czy jej sytuacji ekonomicznej [Rudolf 2007a, s. 175].

Sejm znowelizował Ustawę w dniu 22 maja 2009 r. [Ustawa 2009, nr 97], która weszła w życie z dniem 8 lipca 2009 r. Nowe zapisy czynią radę reprezentantem wszystkich pracowników, bowiem wyboru ich członków dokonuje ogół pracowników. Kandydatów do rady w przedsiębiorstwach zatrudniających do 100 pracowników zgłaszają co najmniej 10- osobowe grupy pracowników. W przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 100 pracowników kandydatów do rady zgłaszają co najmniej grupy 20-osobowe. Wybory organizuje pracodawca na wniosek co najmniej 10% pracowników, on również pokrywa koszty wyborów, a także koszty działalności rady. Ustawa zawiera również zapis o kontynuacji działalności rady w starym składzie do końca kadencji.

Europejskie Rady Zakładowe. Polska posiada długoletnie doświadczenia dotyczące udziału przedstawicieli pracowników w ERZ. Przedstawiciele tacy uczestniczyli w pracach Rad na długo przed przyjęciem na ich temat dyrektywy, a więc w Radach powoływanych na zasadach dobrowolności. Adaptacji dyrektywy do polskiego ustawodawstwa prawnego dokonał Sejm w 2002 r., w ramach przygotowań do członkostwa w UE [*Ustawa...* 2002, nr 149]. Zaczęła ona obowiązywać z chwilą wstąpienia Polski do UE, a więc 1 maja 2004 r. Ustawa ta nie odbiega w zasadniczych kwestiach od wspomnianej dyrektywy. Najwięcej miejsca poświęca ERZ, których siedziba zarządu korporacji, a więc i siedziba Rady znajduje się na terenie Polski. Zawiera również przepisy dotyczące polskiego przedstawicielstwa w Radach zlokalizowanych poza granicami Polski. Jak dotychczas wykorzystywane są głównie przepisy dotyczące tych ostatnich.

Badania dotyczące polskich przedstawicieli w ERZ zostały podjęte stosunkowo wcześniej, na długo przed uzyskaniem przez Polskę członkostwa w UE, a więc również na długo przed wejściem w życie polskiej ustawy o ERZ. Miały one na celu uzyskanie opinii polskich przedstawicieli na temat istoty i zasad funkcjonowania tych Rad, na temat ich znaczenia dla polskich zakładów i ich pracowników itp. Trudno przecenić wartość tych opinii, tak ze względu na zewnętrzny charakter tych przedstawicieli w stosunku do UE, a więc i traktowanie Rad z pewnym dystansem, jak i ze względu na bogate doświadczenia respondentów wyniesione z działalności związkowej. W części badań posługiwano się kwestionariuszem wywiadu jako narzędziem badawczym, w części natomiast była to ankieta wysyłana do respondentów. Prowadzona dalej analiza oparta została na rezultatach trzech realizowanych przez autorów badań⁹.

Łączna analiza tych badań pozwoli na poczynienie pewnych obserwacji, dotyczących procesów zmian. Badania wskazują na szybki wzrost zarówno liczby polskich przedstawicieli w Radach, jak i wzrost liczby Rad, w których biorą oni udział. Jeśli w 1997 r. było zaledwie 19 takich przedstawicieli, w 2000 r. 42, w 2005 r. 81, to w 2007 r. liczba takich przedstawicieli wzrosła do około 140. Szacuje się, że w 2011 r. polscy przedstawiciele są członkami ponad 180 ERZ.

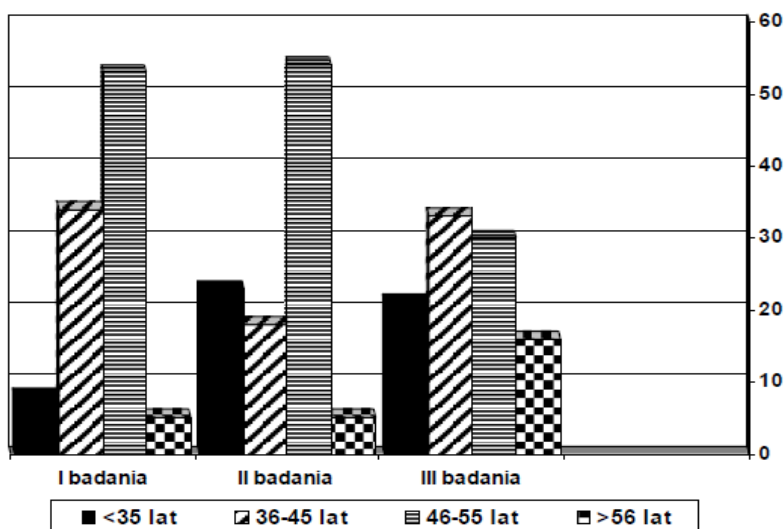
Charakterystyka polskich przedstawicieli w Radach. Charakterystyki dokonamy w oparciu o takie kryteria jak wiek, wykształcenie oraz przynależność do związków zawodowych. Pokażemy również, jakim zmianom podlegała ta

⁹ Pierwsze na ten temat badanie przeprowadzono w latach 1997 -1998 i dotyczyło 19 osób biorących udział w 9 ERZ [Rudolf 1999]. Badanie drugie zrealizowano w latach 2000 – 2001 i objęto nim 42 osoby biorące udział w pracach 25 ERZ [Rudolf 2001d]. Badania te przeprowadzono metodą wywiadu. Kolejne badanie, tym razem ankietowe, przeprowadzono w 2005 r. i obejmowało 57 osób z 50 ERZ [Skorupińska 2006]. Badanie dotyczące tej problematyki przeprowadzone zostało również w 2006 r. i obejmowało kilkanaście osób [Gardawski 2007].

reprezentacja w latach 1997 - 2005, a więc w okresie między pierwszym, drugim i trzecim badaniem. Prześledźmy na początek jak się zmieniał wiek respondentów w badanym okresie.

Wiek ten można określić ogólnie jako nieco wyżej niż średni i taka sytuacja utrzymywała się w całym badanym okresie. Jednocześnie można zauważyć dość wyraźną tendencję do obniżania się średniej wieku polskich przedstawicieli. Zarysowała się ona już między pierwszym i drugim badaniem, kiedy wyraźnie zwiększył się udział członków Rady w najmłodszej grupie wiekowej, bo do 35 lat. Większe zmiany nastąpiły dopiero między drugim i trzecim badaniem, gdzie wyraźnie zmalał udział grupy wiekowej 46 – 55 lat na rzecz grupy 36 – 45 lat. Dokonujący się proces odmładzania polskich członków ERZ należy ocenić bardzo pozytywnie. Porównanie struktury wiekowej polskich przedstawicieli w radach w trzech analizowanych badaniach zawiera Wykres 1.1.

Wykres 1.1. Struktura wieku polskich przedstawicieli w Radach (%)



Źródło: [Skorupińska 2006, s. 43]

Zmiana struktury wiekowej wpływała niewątpliwie na zmianę poziomu wykształcenia członków Rad. Zwraca uwagę stosunkowo wysoki udział członków z wykształceniem wyższym, oraz średnim, podczas gdy wykształcenie zawodowe należało do rzadkości. Pod tym względem również zachodziły zmiany, chociaż niewielkie. W całym badanym okresie osoby z wykształceniem wyższym oraz

średnim stanowiły łącznie około 90%, podczas gdy osoby z wykształceniem zawodowym zaledwie około 10%. Na podkreślenie zasługuje wysoki udział osób z wykształceniem wyższym, który wynosił w pierwszym badaniu 42%, w drugim 33%, zaś w trzecim 45%. Poziom wykształcenia polskich przedstawicieli w Radach określić można jako imponujący tyle, że nie koniecznie musi być odpowiedni do pracy w Radzie. Najczęściej przedstawiciele ci legitymują się wykształceniem technicznym, podczas gdy bardziej dla nich przydatne jest wykształcenie ekonomiczne czy prawnicze.

Olbrzymia większość polskich przedstawicieli w Radach to funkcyjni działacze związkowi. Najczęściej pełnią oni funkcje przewodniczących bądź wiceprzewodniczących komisji zakładowych związku zawodowego „Solidarność”, rzadziej funkcje takie pełnią w związkach branżowych. W kolejnych badaniach udział respondentów wywodzących się ze związków zawodowych maleje, ale spadek ten jest nieznaczny. Jeśli w pierwszym badaniu stanowili oni 95% respondentów, to w drugim 90%, zaś w trzecim 80%. Trudno się dziwić tak szerokiej reprezentacji związkowej, bowiem związki zawodowe walczyły o pozyskanie miejsc w Radzie, czy to w wyniku poparcia ze strony zachodnich związków zawodowych, czy też jako rezultatu negocjacji tzw. pakietu socjalnego przy sprzedaży zakładu.

Wpływy związkowe rozciągały się również na sposób wyboru polskich przedstawicieli do ERZ. W blisko połowie badanych Rad przedstawicieli takich nominowały związki zawodowe, w tym niemal wyłącznie związek zawodowy „Solidarność”. Nieznacznie tylko rzadziej wybierał ich ogół pracowników w wyborach powszechnych. Znajdowało tu zastosowanie jedno z dwóch rozwiązań. W pierwszym z nich prawo zgłaszania kandydatów posiadały wyłącznie związki zawodowe i następnie odbywały się wybory powszechne. W drugim, prawo zgłaszania kandydatów mieli zarówno pracownicy jak i związki zawodowe i były to w pełni wybory demokratyczne.

Przygotowanie do pracy w Radzie. Identyczny bądź zbliżony status polskich przedstawicieli w porównaniu z innymi członkami Rady sprawia, że o efektywności ich pracy decyduje przede wszystkim ich przygotowanie do takiej działalności. Przygotowanie to rozpatrywać będziemy w trzech aspektach, a mianowicie merytorycznym, organizacyjnym oraz językowym. Przygotowanie merytoryczne należy generalnie ocenić jako zróżnicowane, ale ulegające systematycznej poprawie. W drugim badaniu jedynie nieco ponad 20% respondentów deklarowało odpowiednio wysoki poziom takiego przygotowania. Posiadali oni wymaganą wiedzę ekonomiczną bądź prawniczą, wykazywali znajomość zasad funkcjonowania Rad itp. Około połowy badanych deklaruje pewien poziom przygotowania uzyskany na kursach, seminariach

bądź szkoleniach, organizowanych głównie przez związki zawodowe bądź centralne kierownictwo korporacji (Lafarge, Heineken, itp.). Aż 1/4 badanych wyraźnie stwierdziła, że nie posiada elementarnego przygotowania do pracy w Radzie.

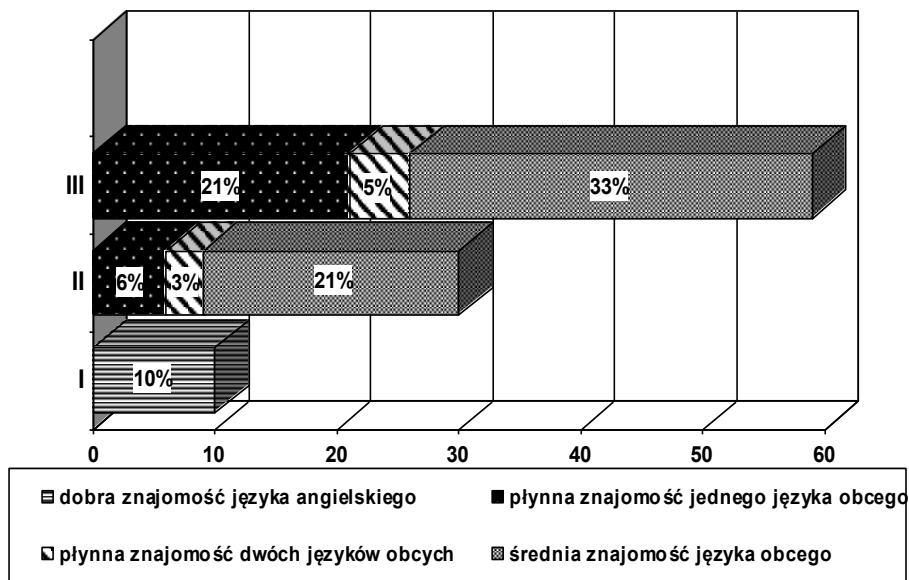
Chociaż poziom takiego przygotowania nie był zadowalający, to zauważyć można pewną poprawę w porównaniu z pierwszym badaniem, ale niezbyt dużą. Pewien (niewielki) poziom przygotowania do takiej pracy deklarowała wtedy jedynie 1/3 badanych. Pozostałe osoby twierdziły, że nie są przygotowane to takiej pracy bądź uważały, że przygotowanie takie nie jest im potrzebne. Dokonujące się w tym zakresie korzystne zmiany to m.in. rezultat wspomnianych szkoleń, w tym głównie organizowanych przez Komisję Krajową „Solidarności”. Trzecie badanie wskazuje na dalszy postęp w tym kierunku, bowiem względnie dobre przygotowanie do pracy w Radzie deklaruje 2/3 badanych. Nadal jednak poziom takiego przygotowania jest niewystarczający, z czego zdają sobie sprawę sami zainteresowani.

O wiele korzystniej prezentuje się przygotowanie organizacyjne polskich przedstawicieli do pracy w Radzie. Niemal wszyscy respondenci mają na swoim koncie długoletnie doświadczenia z działalności związkowej, bądź z działalności w radach pracowniczych, pełniąc w tych gremiach często funkcje kierownicze. Potrafią więc przygotować spotkanie, zabrać głos w dyskusji czy poprowadzić obrady. Mają również bogate doświadczenia w prowadzeniu negocjacji z kierownictwem. Do wyjątków należeli respondenci, którzy oceniali swoje przygotowanie organizacyjne jako słabe i były to osoby niemal wyłącznie spoza związków zawodowych. Doświadczeń takich brakuje często członkom Rady z innych krajów, stąd polscy przedstawiciele wypadają na ich tle bardzo korzystnie.

Zdecydowanie gorzej prezentuje się przygotowanie polskich przedstawicieli do pracy w Radzie pod względem językowym. Pomimo pewnego postępu, jaki się pod tym względem dokonuje, nadal w olbrzymiej większości zmuszeni są do korzystania z pomocy tłumaczy. Wspomniany postęp widać wyraźniej dopiero w ostatnich latach, bowiem dobrą znajomość języka obcego zarówno w I jak i II badaniach deklarowało zaledwie 9 – 10% respondentów, podczas gdy w badaniu III udział ten zwiększył się do 26%. Większy postęp, również w drugim badaniu dotyczy tzw. średniej znajomości języka obcego. Zestawienie znajomości języków obcych w kolejnych badaniach przedstawiono na Wykresie 1.2. Widoczne na wykresie, pozytywne zmiany w przygotowaniu językowym to z jednej strony rezultat uwzględniania tego kryterium przy wyborze członków Rady, z drugiej zaś - rezultat uczestnictwa w kursach językowych organizowanych dla członków Rady. Respondenci podkreślali jednak, że efekty

takich kursów są raczej mizerne, nie zanosi się więc na przełom w znajomości języków obcych. Przygotowanie językowe jest również istotne ze względu na otrzymywane materiały.

Wykres 1.2. Przygotowanie językowe polskich przedstawicieli do pracy w ERZ



Źródło: [Skorupińska 2006, s. 45]

Rośnie co prawda ilość Rad, w których nasi przedstawiciele otrzymują materiały w języku polskim, ale nawet w takim przypadku część materiałów otrzymują w tzw. językach urzędowych, najczęściej angielskim i niemieckim. Słaba znajomość języków obcych utrudnia lekturę takich materiałów, przedłuża czas reakcji na poruszone w nich problemy oraz pociąga za sobą dodatkowe koszty (np. tłumaczenia).

Ocena pracy ERZ. Polscy przedstawiciele generalnie pozytywnie oceniają działalność ERZ, chociaż nie szczędzą pod ich adresem uwag krytycznych. Szczególnie wysoko ocenili atmosferę panującą na posiedzeniach Rady określając ją jako dobrą, przyjazną, życzliwą itp. Nawet jeśli na początku zauważyć było można pewien dystans, to stopniowo sytuacja się zmieniała, zaś stosunki ulegały poprawie. Większość respondentów określiła istniejącą atmosferę jako sprzyjającą wymianie poglądów, zrozumieniu dyskutowanych problemów, wzajemnej pomocy, udzielaniu sobie rad i wskazówek itp. Nie występują w zasadzie podziały na członków pierwszej i drugiej kategorii, wszyscy traktowani są jednakowo, niezależnie od tego czy reprezentują stare czy nowe kraje UE. Atmosfera taka występuje nawet wtedy, jeśli zdania na dyskutowany temat są podzielone.

Zdaniem respondentów centralne kierownictwa próbują utrzymywać dobre stosunki z członkami Rady, demonstrując swoje zainteresowanie i zrozumienie dla ich problemów itp. Nasi przedstawiciele są oczarowani niespotykaną w Polsce otwartością członków najwyższego kierownictwa, z którymi zawsze można porozmawiać, którzy sami podchodzą np. w czasie przerwy czy nieformalnego spotkania i pytają o istniejące problemy, „widać, że się nami naprawdę interesują”. Rzadziej spotkać można opinie, że stosunki z zarządem są tylko poprawne, a nawet trudne. Jeszcze rzadziej, że Rada jest podporządkowana zarządowi względnie, że zarząd spotyka się z Radą bo musi, bo tego wymaga dyrektywa.

Generalnie pozytywna opinia na temat działalności ERZ nie oznacza, że spełniają one w pełni oczekiwania respondentów. Respondenci oczekiwali, że będzie to organ silny i kompetentny oraz dobrze zorganizowany, dysponujący dużą siłą przebicia, a więc taki, z którym pracodawca będzie się liczył. Zdaniem części respondentów rzeczywistość jest jednak odległa od takiego obrazu Rady. W ich opinii jest ona raczej słaba i źle zorganizowana, nie stanowi reprezentacji załogi, ale zbiór luźnych jednostek. Zarząd godzi się na powołanie Rady, bo tak nakazuje dyrektywa, próbując jednocześnie minimalizować związane z tym utrudnienia. Badane Rady mają przede wszystkim charakter informacyjny, lub informacyjny z nieznacznym tylko udziałem konsultacji. W opinii dużej części respondentów niczego się na posiedzeniach Rady nie uzgadnia, zarząd jedynie „opowiada”, informuje tylko o swoich zamierzeniach, a jeszcze częściej o tym co zrobił, nie podejmuje się tam żadnych decyzji.

Respondenci mają również zastrzeżenia do zakresu, wagi, rzetelności i terminowości uzyskiwanych informacji. Odpowiednim miejscem dla uzyskania informacji i to z pierwszej ręki, powinny być posiedzenia Rady. W dużej części Rad tak jednak nie jest. W niektórych Radach nie ma możliwości stawianie pytań i uzyskiwania odpowiedzi, ponieważ jak to się często tłumaczy, nie ma na to czasu. W innych, kierownictwo unika odpowiedzi na trudne pytania, udziela odpowiedzi wymijających, przesyła odpowiedzi na piśmie, tłumacząc, że nie jest przygotowane do natychmiastowego ich udzielania itp. W części badanych Rad respondenci byli generalnie usatysfakcjonowani udzielonymi odpowiedziami oraz toczącą się, najczęściej spontaniczną dyskusją. Należy tu podkreślić wyraźną poprawę sytuacji w porównaniu z pierwszym etapem badań.

Krytyczne w większości opinie polskich przedstawicieli na temat działalności Rad nie powinny dziwić, bowiem są oni przyzwyczajeni do znacznie większego wpływu na decyzje kierownictwa. Razi ich również to, że nie porusza się na posiedzeniach spraw ważnych („gorących”) dla firmy i pracowników. Traci się natomiast czas na sprawy drugorzędne, bądź interesujące jedynie niektórych członków. Sprawami takimi mogłyby się zająć powołane przez Radę zespoły.

Część respondentów wini za brak konsultacji samą Radę, która „nie dorosła jeszcze do partnerstwa”. Członkowie Rady ze starych krajów UE nie są przygotowani do pracy w Radzie, nie dysponują wystarczającymi w tym zakresie doświadczeniami. Polskich przedstawicieli razi również daleko idąca ich spolegliwość względem zarządu. Dla członków Rady z krajów zachodnich już sam fakt znalezienia się przy wspólnym stole obrad z kierownictwem jest wielkim wydarzeniem. Przyjmują wszystkie propozycje zarządu za obowiązujące, nawet jeśli się z nimi nie zgadzają. Jeśli zarząd nie godzi się na postulaty Rady, to na tym kończy się dyskusja, podczas gdy w Polsce dopiero rozpoczynają się negocjacje i poszukiwanie kompromisowych rozwiązań.

Aktywność polskich przedstawicieli w Radach. Pomimo słabego przygotowania językowego, respondenci określili swój udział w pracach Rady jako aktywny. Ma to m.in. związek z ich doskonałym przygotowaniem organizacyjnym, jak i doświadczeniami wyniesionymi z dotychczasowej działalności w Radach. Te ostatnie zależą od stażu pracy w Radzie, w tym od ilości posiedzeń, w których uczestniczyli. Doświadczenia te są całkiem bogate, bowiem blisko 40% respondentów uczestniczyło w pięciu posiedzeniach Rady, zaś rekordziści w ponad dziesięciu. Najkrótszym stażem legitymowało się zaledwie 10% respondentów mających za sobą jedno tylko posiedzenie Rady.

Udział polskich przedstawicieli w Radach jest widoczny zarówno w czasie spotkań przygotowawczych, odbywających się bezpośrednio przed posiedzeniami Rady, jak i w czasie posiedzeń Rady. W pierwszym przypadku przedstawiają informacje dotyczące aktualnej sytuacji i problemów występujących w zakładach zlokalizowanych w Polsce, zgłaszają propozycje tematów do dyskusji na posiedzeniach plenarnych, propozycje pytań do zarządu itp. Polscy członkowie Rady uczestniczą również aktywnie w posiedzeniach plenarnych czy to zabierając głos w dyskusji czy też zadając pytania lub zgłaszając wnioski. W wielu przypadkach zgłoszone przez nich problemy zakończyły się podjęciem konkretnych działań.

Lista sukcesów polskich przedstawicieli jest dość długa. Wymieńmy np. zachowanie planowanej do zamknięcia linii produkcyjnej w Zakładach Tłuszczowych w Kruszwicy. Po interwencji polskich przedstawicieli na posiedzeniu ERZ koncernu Nestle zrezygnowano z redukcji zatrudnienia w zakładach w Kaliszu i Poznaniu. Interwencja przeciwko redukcji zatrudnienia była również skuteczna w przypadku kilku innych zakładów, ale nie wszędzie. Pomimo intensywnych starań Zarząd Lafarge nie zgodził się na zorganizowanie nadzwyczajnego posiedzenia Rady w związku z planowanym zamknięciem zakładu w Wierzbicy. Zrealizowane postulaty dotyczyły: czasu pracy, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, przepływu informacji, planowanych fuzji, spraw socjalnych itp. W kolejnych badaniach widać wyraźny wzrost aktywności polskich przedstawicieli w działalności Rady.

Aktywność członków Rady rozciąga się również na przekazywanie uzyskanych na posiedzeniach Rady informacji pracownikom macierzystych zakładów. Zdecydowanie najczęściej wykorzystują do tego celu tzw. kanał związkowy. Do przekazywania informacji wykorzystują również tablice ogłoszeń, prasę zakładową, biuletyny czy inne wydawnictwa, a także zakładowe radiowęzły. Rzadziej były to bezpośrednie spotkania z pracownikami, szczególnie tam, gdzie członkowie Rady nie są nominowani przez związki bądź nie są członkami związków. W ostatnim okresie coraz częściej do przekazywania takich informacji wykorzystywana jest poczta elektroniczna. W niemal połowie badanych Rad polscy przedstawiciele utrzymują kontakty z członkami Rady z innych krajów. Wykorzystywane są one najczęściej do uzgadniania wspólnego stanowiska, tworzenia koalicji itp.

W dniu 31 sierpnia 2011 r. Sejm znowelizował Ustawę o europejskich radach zakładowych [Dz.U. 2011, nr 213]. Stanowiła ona rezultat omawianych już zmian w dyrektywie o ERZ, jakich dokonano w dniu 6 maja 2009 r. Zmiany dokonane w Ustawie nie są rewolucyjne i mają raczej charakter porządkujący i dostosowujący do innych aktów prawnych.

Udział przedstawicieli załogi w radach nadzorczych. Zarówno obowiązujący do 2000 r. Kodeks handlowy, jak i przygotowany w jego miejsce Kodeks spółek handlowych nie przewidują takiej reprezentacji. Wydaje się to co najmniej dziwne w sytuacji istniejącego w Polsce dualistycznego systemu nadzoru, sprzyjającego takiej reprezentacji, jak i szczególnej roli samorządu pracowniczego w procesie prywatyzacji. Obligatoryjny charakter udziału przedstawicieli załogi w radzie przewidują natomiast ustawy prywatyzacyjne. Pierwsza, z lipca 1990 r. [Dz.U. nr 51] gwarantowała przedstawicielom załogi 1/3 miejsc w radzie nadzorczej w tzw. jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa. Gwarancja takiego udziału pozostawała w mocy jedynie do czasu sprzedaży przez Skarb Państwa ponad połowy akcji bądź udziałów. Druga ze wspomnianych ustaw z sierpnia 1996 r. [Dz.U. nr 118] przewiduje 2-osobową reprezentację pracowniczą w 5-osobowej radzie nadzorczej. Zgodnie z tą ustawą pracownicy zachowują swoją reprezentację w radzie nawet po sprzedaży przez Skarb Państwa wszystkich akcji bądź udziałów inwestorom prywatnym. Ustawa określa zakres takiej reprezentacji na 2 do 4 osób i uzależnia go od liczebności rady. Ustawa wnosi więc spore zamieszanie w kwestiach nadzoru.

Brak kodeksowych regulacji udziału pracowników w organach nadzoru nie oznacza, że udział ten nie istnieje bądź ogranicza się do spółek będących w procesie prywatyzacji. Prowadzone na ten temat badania pokazują [Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, s. 57], że członków załogi¹⁰ spotkać można w wielu

¹⁰ Mamy tu na myśli zarówno tych, którzy zostali wybrani przez ogół pracowników i ich udział w radach nadzorczych wynika z ustaw prywatyzacyjnych, jak i tych, których wyboru do rady

radach nadzorczych spółek będących własnością inwestorów prywatnych. Na 101 badanych spółek można było ich spotkać w 66, podczas gdy inwestorów prywatnych w 60, przedstawicieli Skarbu Państwa w 43, przedstawicieli banków i instytucji finansowych w 23 spółkach. Dodać można, że ich udział był najczęściej 1 – 2-osobowy, a więc raczej symboliczny.

Krytyczne opinie na temat obligatoryjnego charakteru reprezentacji pracowniczej w radzie prezentują aktualni członkowie rad nadzorczych. Wskazują na to badania przeprowadzone wśród członków rad nadzorczych spółek giełdowych w latach 2006-2007¹¹. Za obligatoryjnym udziałem takich przedstawicieli w radach zdecydowanie wypowiada się zaledwie 11% respondentów, podczas gdy 70% jest temu zdecydowanie przeciwna. Pozostali (19%) dopuszczają taką możliwość, chociaż w ograniczonym zakresie. Przyczyny tak niechętnego ich stanowiska to przede wszystkim obawa przed możliwością pojawienia się konfliktów w radzie (35% respondentów) oraz przed reprezentowaniem w radzie wyłącznie interesów pracowników (46%). Respondenci nie są również przekonani, że przedstawiciele załogi mogą stanowić ważne źródło informacji dla pozostałych członków rady, bowiem ich opinie rozłożyły się niemal symetrycznie (pozytywną i negatywną opinię wyraziło około 30%). Krytycznie oceniają również przygotowanie przedstawicieli załogi do pracy w radzie. W świetle powyższych opinii nie stanowi zaskoczenia fakt, że duża część respondentów (47%) uważa, że przedstawiciele pracowników nie powinni mieć tych samych uprawnień co pozostali członkowie rady. Dodajmy jednak, że blisko 40% respondentów wypowiada się za identycznymi dla nich uprawnieniami [Rudolf 2008, s. 399 – 405].

Prezentowane wyżej opinie, chociaż w większości krytyczne, w wielu kwestiach są podzielone, w tym spotykamy wyraźną polaryzację odpowiedzi. Biorąc pod uwagę wcześniejsze badania, należało się spodziewać bardziej przychylnych opinii na temat takiego przedstawicielstwa. Można przypuszczać, że krytyczne uwagi części respondentów wynikają z braku wcześniejszych doświadczeń ze współpracy z przedstawicielami załogi i obawami, że zdestabilizują oni pracę rady. Część respondentów, chociaż zdecydowanie mniejsza, wyraża się o pracowniczych członkach rady bardziej przychylnie

dokonały walne zgromadzenia akcjonariuszy. Te ostatnie dostrzegają często potrzebę obecności w radzie członków załogi. Ich obecność prowadzić bowiem może do integracji pracowników z przedsiębiorstwem, do zapewnienia pokoju społecznego, a także do poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

¹¹ Projekt badawczy nt. *Wpływ struktury własności na efektywność nadzoru korporacyjnego*, zrealizował zespół w składzie S. Rudolf, P. Urbanek w latach 2006-2007 w ramach grantu KBN 1 HO2C 118 28. Badaniami objęto 80 członków rad nadzorczych spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

i może to wynikać z pozytywnych doświadczeń z nimi współpracy. Na takie rezultaty badań może mieć wpływ obecność w gronie respondentów wielu dużych inwestorów, których często spotykamy w radach nadzorczych spółek giełdowych.

Powyższe rozważania nie roszą dużych nadziei na ustanowienie w najbliższym czasie obligatoryjnego charakteru reprezentacji pracowniczej w radzie. Istnieją uzasadnione obawy, że ewentualne inicjatywy ustawodawcze w tej sprawie będą krytycznie oceniane nie tylko przez inwestorów, co do pewnego stopnia może wydawać się zrozumiałe, ale również przez związki zawodowe. Te ostatnie nie kryją, że są przeciwne pracowniczej reprezentacji w radzie. Nie istnieją więc praktycznie szanse na przyjęcie na ten temat ustawodawstwa bez pomocy z zewnątrz. Pozostaje jedynie czekać na dyrektywę UE, zobowiązującą Polskę do ustanowienia takiej reprezentacji w radzie nadzorczej na zasadach obligatoryjnych [Wratny 2010b, s. 384].

1.2.3. Bezpośrednie formy partycypacji

Ograniczenia formalno-prawne stanowiące w Polsce istotną barierę w rozwoju pośrednich form partycypacji nie stanowią takich ograniczeń przy rozwoju form bezpośrednich. O ich rozwoju decydują bowiem bezpośrednie relacje między pracownikami i kierownictwem. Należało więc oczekiwać, że okres transformacji zaowocuje rozwojem wspomnianego już partycypacyjnego stylu kierowania, szeroko wykorzystywanego w krajach zachodnich. Tak się jednak nie stało, bowiem pracodawcy zbyt wolno uświadamiają sobie korzyści, jakie mogą z tego wynikać dla przedsiębiorstwa. Takie postawy pracodawców mają negatywne konsekwencje dla pracowników, ze względu na ograniczony wzrost ich autonomii i satysfakcji z wykonywanej pracy, a także zbyt powolny wzrost płac [Beck-Krala 2008].

Rodzaje i zakres bezpośrednich form partycypacji w Polsce omówiony zostanie w rozdziale III w oparciu o rezultaty przeprowadzonych przez autorów badań.

1.2.4. Formy partycypacji finansowej

Partycypacja finansowa występuje w Polsce w bardzo ograniczonym zakresie, przynajmniej jeśli chodzi o formy cieszące się na Zachodzie znaczną popularnością. Mamy tu na myśli przede wszystkim udział w zyskach oraz programy udostępniania akcji pracownikom. Z ponad 500 firm notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych pewne, bliżej nieokreślone, formy partycypacji

finansowej deklaruje tylko około 80. Pomimo ponad 20 lat transformacji, praktycznie nie jest wykorzystywany udział pracowników w zyskach, tak popularny w krajach zachodnich. Trudno określić nawet w przybliżeniu zakres tych form, bowiem nie prowadzono na ten temat badań. Nie są dostępne również informacje na temat programów sprzedaży akcji pracownikom. Prawdopodobnie formy takie stosują niektóre firmy zagraniczne.

Istnieje jednocześnie w Polsce duży sektor spółek pracowniczych (największy w krajach postkomunistycznych), jakie powstały w procesie prywatyzacji. W spółkach tych zauważyć można dwie wyraźne tendencje. Pierwsza to pozbywanie się udziałów przez drobnych udziałowców, którzy stali się ich właścicielami w procesie prywatyzacji. Udziały te trafiają najczęściej do innych udziałowców pracowniczych i w ten sposób dokonuje się korzystna dla spółek koncentracja własności. Druga ze wspomnianych tendencji polega na sprzedaży udziałów inwestorom zewnętrznym, czy na dokapitalizowaniu przez nich spółki. Występuje ona pomimo niechęci dużej części pracowników, którzy obawiają się przejęcia spółki, a co za tym idzie, redukcji zatrudnienia, procesów restrukturyzacji itp. Inwestorzy zewnętrzni stanowią często jedyny sposób utrzymania spółki na rynku, stąd przymus ekonomiczny bierze górę nad redukcją wpływów pracowniczych w spółce.

1.2.5. Konsekwencje niedostatecznego rozwoju pracowniczej partycypacji

Ograniczony rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce, w tym również jej form bezpośrednich, posiada poważne negatywne konsekwencje zarówno ekonomiczne jak i społeczne. Konsekwencje takie będą się nasilać, jeśli nie zostanie przyspieszony rozwój partycypacji. Posiada ona, jak wspominaliśmy, ważny wymiar ekonomiczny dla przedsiębiorstwa, tworzy bowiem możliwość poprawy jego rezultatów oraz podnoszenia konkurencyjności. Dla uzyskania takich wyników i utrzymania się na rynku, nie wystarczy już nawet bardzo kreatywne kierownictwo przedsiębiorstwa. Rosnąca konkurencja sprawia, że coraz częściej uwaga kierowana jest na pracowników, na ich przedsiębiorczość i innowacyjność. Stosunkowo wcześniej zauważyli to przedsiębiorcy japońscy, co zaowocowało szerokim rozwojem kół jakości i przyspieszeniem rozwoju gospodarczego kraju.

Doświadczenia krajów zachodnich pokazują, że partycypacja tworzy potencjalne warunki do poprawy efektywności, ale poprawy takiej nie gwarantuje. Nie można więc postawić znaku równości między partycypacją i efektywnością. W procesie tym partycypacja przynosi rosnące upodmiotowienie pracowników, co zwykle się przekłada na ich partnerskie relacje z kierownictwem. Te z kolei mogą przynieść zmianę sposobu myślenia pracowników o problemach przedsiębiorstwa

i zaowocować rozwojem przedsiębiorczości i innowacyjności pracowniczej. Nie jest to, jak wspominaliśmy, proces automatyczny, bowiem pracownicy niezbyt chętnie ujawniają swoje możliwości, szczególnie jeśli zauważą instrumentalny charakter działań kierownictwa.

Jak z powyższego wynika, rozwój partycypacji bezpośredniej zależy przede wszystkim od postaw i poglądów pracodawców. Ma to związek z faktem, że relacje między kierownictwem i pracownikami mają charakter asymetryczny. Kierownictwo posiada bowiem władzę do sprawowania kontroli nad pracownikami, ale zaangażowanie i motywacja wymagają kooperacji [Hagen, Trygstad 2009, s. 562]. W tej sytuacji nie może dziwić fakt, że sami występują z inicjatywą poszerzania autonomii pracowników w miejscu pracy, a więc rozwiązań, które tworzą sprzyjające warunki dla angażowania się pracowników w problemy przedsiębiorstwa.

Występujące w Polsce opóźnienia w rozwoju partycypacji pracowniczej są bardzo poważne, co pociąga za sobą niedorozwój pracowniczej przedsiębiorczości i innowacyjności. Należałoby więc robić wszystko, żeby procesy tego rozwoju przyspieszyć. Ważną rolę może tu odegrać państwo wspierając aktywnie wspomniane procesy [Moszkowicz 2004, s. 85]. Jedną z dróg do tego celu może być eliminowanie przyczyn czy ograniczeń takiego rozwoju, do których m.in. należą:

- **Negatywny stosunek pracodawców do dzielenia się władzą z pracownikami.** Wynika on w dużej mierze z uwarunkowań historycznych. W systemie komunistycznym zakres władzy menedżerów był poważnie ograniczony. Decyzje dotyczące rozmiarów produkcji, dostawców, odbiorców itp., zapadały poza przedsiębiorstwem. Sprawia to, że obecnie pracodawcy pragną w pełni wykorzystywać swoje uprawnienia.
- **Istniejące uprzedzenia pracowników w stosunku do kierownictwa.** Pracownicy niechętnie angażują się w problemy przedsiębiorstwa, bowiem traktują zarządzanie jako domenę kierownictwa (kierownicy biorą za to pieniądze). Nie widzą więc potrzeby swojego udziału w decyzjach, a więc i udziału w odpowiedzialności za te decyzje.
- **Krytyczny stosunek związków zawodowych do pracowniczej partycypacji.** W odróżnieniu od zachodnich organizacji związkowych, polskie związki reprezentują krytyczny stosunek do pracowniczego udziału w decyzjach. Obawiają się bowiem bezpośrednich kontaktów pracowników z kierownictwem, które mogą ich zdaniem prowadzić do marginalizacji związków zawodowych. Można jednocześnie zauważyć, że związki coraz rzadziej reprezentują poglądy pracowników.

- **Stosunkowo niski poziom wykształcenia pracowników.** Dotyczy to głównie starszych pracowników, którzy w ich opinii nie są odpowiednio przygotowani do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. W taki sposób postrzegają ich też często kierownicy (często niesłusznie).
- **Powolne wprowadzanie przedsiębiorczości do programów szkolnych.** Prowadzone badania wskazują jednoznacznie, że szkoła nie przygotowuje przyszłych pracowników do partycypacyjnego zarządzania, w tym do działań przedsiębiorczych [Sepkowska 2007]. Niewielka ilość godzin z tego przedmiotu, prowadzonego często przez osoby niekompetentne, stanowi jedną z ważniejszych przeszkód w rozwoju przedsiębiorczości.

Przedstawione wyżej przyczyny utrudniające rozwój partycypacji bezpośredniej, a więc i przedsiębiorczości pracowniczej można wyeliminować poprzez zmianę sposobu myślenia partnerów społecznych o problemach firmy [Ciechowski 2007, s. 101]. Obecnie każdy z tych partnerów kieruje się własnym, wąsko pojętym interesem, nie dostrzegając interesu pozostałych partnerów. W przedsiębiorstwach zachodnich partnerzy ci już dawno zrozumieli, że „jadą na wspólnym wózku”, i że w przypadku bankructwa firmy wszyscy tracą pracę. Stąd łatwiej tam o dialog społeczny, o koordynację wysiłków dla utrzymania przedsiębiorstwa na rynku czy poprawę jego konkurencyjności. Należy mieć nadzieję, że tego rodzaju postawy będą się upowszechniać w warunkach polskich i przyczyni się do tego przymus ekonomiczny.

Rozdział II

Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej

2.1. Istota partycypacji bezpośredniej

Prezentowane wcześniej formy partycypacji pracowniczej w różnym stopniu wpływają na pozycję pracowników w miejscu pracy. Pomimo szerokiego zakresu i często ustawowego charakteru form partycypacji pośredniej, ich znaczenie dla poszczególnych pracowników jest ograniczone, bowiem dotyczą one głównie wąskiego grona osób wchodzących w skład organów przedstawicielskich. Badania pokazują, że wielu pracowników nawet nie wie, że organy takie istnieją, rzadko znają swoich przedstawicieli w tych organach itp. W niewielkim stopniu wpływają na pozycję pracowników również formy partycypacji finansowej. W wielu krajach sprowadzają się one bowiem do pracowniczego udziału we własności, który jak wiadomo, posiada charakter symboliczny. Wymienione formy odgrywają jednak istotną rolę w realizacji demokratycznych przemian w miejscu pracy. Szczególnie dotyczy to pośrednich form partycypacji, które tworzą sprzyjający klimat dla rozwoju pozostałych form i mają istotny wkład w budowę zakładowych systemów partycypacji [Hagen, Trygstad 2009, s. 562 – 563].

Dla roli i pozycji pracowników w miejscu pracy bardziej istotne okazały się bezpośrednie formy partycypacji. Oznaczają one bowiem codzienny, bezpośredni wpływ indywidualnych pracowników czy zespołów pracowniczych na podejmowane decyzje. Są to decyzje podejmowane na stanowiskach pracy i związane z wykonywaną pracą, decyzje dotyczące organizacji własnego miejsca pracy, sposobu wykonywania pracy, określania godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw w pracy itp. [Głądoch 2008, s. 205 – 238]. Są one mało istotne dla całej organizacji, ale ważne dla pracowników, którzy poprzez pryzmat takiego udziału kształtują własny stosunek do przedsiębiorstwa.

Udział taki zawsze oznacza wzrost autonomii pracowników w miejscu pracy, z wszystkimi tego konsekwencjami tak dla pracowników jak i zakładu. Dla pracowników oznacza on pewną przestrzeń do zagospodarowania we własnym zakresie. Zwykle na początku jest ona niewielka, ale może ulegać poszerzaniu, jeśli pracownik wykaże odpowiednią inicjatywę, jeśli jego pomysły zyskają uznanie kierownictwa. Ten rodzaj partycypacji daje pracownikom możliwość pełniejszego wykorzystania posiadanej wiedzy i kwalifikacji, co zwykle nie jest możliwe w systemie tradycyjnym. Dodatkowo, formy te mogą inspirować pracowników do uzupełniania posiadanej wiedzy, do wzrostu ich zainteresowania udziałem w szkoleniach czy kursach itp. Pod ich wpływem dokonują się zmiany

osobowości pracowników, zmiany ich sposobu myślenia o problemach firmy, prowadzące często do ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem [Gilejko 2007, s. 85 – 87].

Formy partycypacji bezpośredniej popierane są zwykle przez pracodawców, którzy cenią je znacznie wyżej niż formy partycypacji pośredniej. Trudno się temu dziwić, bowiem jeśli partycypacja pośrednia oznacza dzielenie się władzą z pracownikami (związkami zawodowymi) na poziomie przedsiębiorstwa, co wiąże się zwykle z ponoszeniem określonych kosztów, to partycypacja bezpośrednia dotyczy dzielenia się władzą na poziomie najniższym w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co nie narusza, jak wspominaliśmy pozycji kierownictwa. Dodatkowo, przynosi zwykle poprawę rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa czy podnoszenie jego konkurencyjności [Geary 1993, s. 511 – 534]. Ten rodzaj partycypacji ujawnia bowiem przedsiębiorczość i kreatywność pracowniczą, przyczynia się do tworzenia klimatu współpracy między kierownictwem i pracownikami itp.

Partycypacja bezpośrednia posiada długą tradycję, sięgającą początków XX wieku. Wtedy bowiem rozpoczął się proces przekazywania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania. Aż do lat 70. XX w. proces ten ograniczał się jednak do transferu uprawnień od kierowników wyższych szczebli zarządzania do kierowników szczebli niższych. Przekazywane uprawnienia trafiały więc do osób zaufanych, lojalnych, posiadających odpowiednią wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie [Piwowarczyk 2006, s. 94 – 97]. Taki transfer uprawnień nie pociągał za sobą większego ryzyka. Dopiero w latach 70., kiedy nastąpiło wyraźne przyspieszenie rozwoju partycypacji¹², uprawnienia takie zaczęły trafiać do poszczególnych pracowników czy zespołów pracowniczych w miejscu pracy. Tutaj ryzyko było znacznie większe, stąd część pracodawców realizowała takie transfery z dużymi oporami.

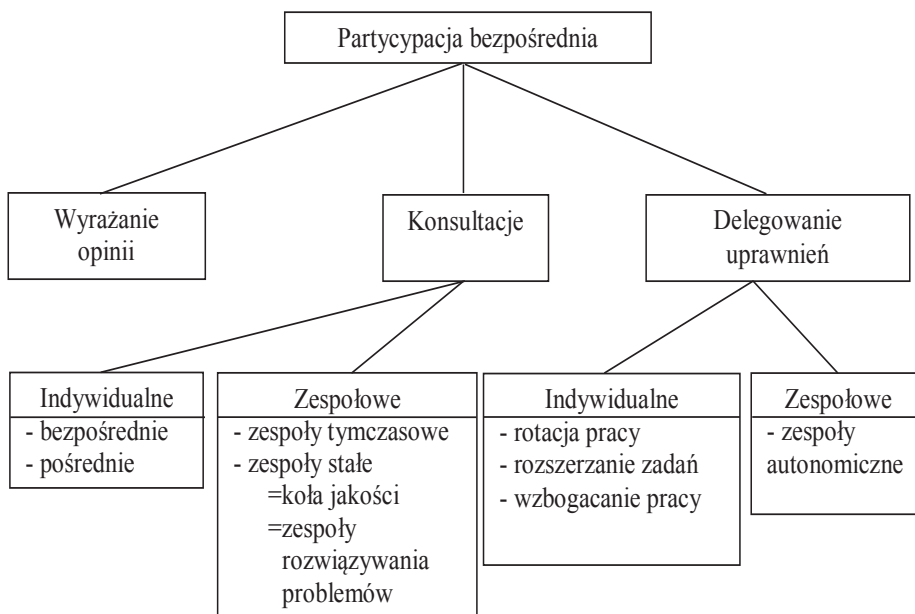
Nie przypadkowo wspomniany okres okazał się przełomowy dla demokratyzacji stosunków przemysłowych w miejscu pracy. Wtedy właśnie wypracowane zostały w wielu krajach określone standardy partycypacji, które od tego czasu nie uległy większym zmianom. Wpłynął na to niewątpliwie odpowiednio wysoki i nadal rosnący poziom wykształcenia i kwalifikacji

¹² Lata 70. XX w., to najpierw okres szerokiej dyskusji, a następnie konkretnych działań prowadzących do poszerzenia zakresu partycypacji pracowniczej. Dotyczyło to zarówno form demokracji pośredniej, jak i bezpośredniej. W pierwszym przypadku w wielu krajach przyjęte zostały nowe akty prawne dotyczące partycypacji, bądź dokonana została ich głęboka nowelizacja. W drugim zaś, zaczęto doceniać pracownicze zaangażowanie w procesy produkcyjne, pojawiły się na ten temat raporty czy nowe koncepcje (np. *TQM*).

pracowników, będący rezultatem wyższego standardu życia obywateli, co zaowocowało zmianą potrzeb pracowniczych. W hierarchii tych potrzeb partycypacja znalazła się wśród potrzeb wyższego rzędu [Wratny 2000, s. 7]. Oznacza to, że potrzeby takie pojawiły się ze wzmożoną siłą dopiero po zaspokojeniu tzw. potrzeb podstawowych. Ich zaspokajanie pozostaje w ścisłym związku z poziomem płac. Na tym etapie rozwoju, szczególnie istotna okazała się rewindykacyjna działalność związków zawodowych, które koncentrują swoją uwagę właśnie na podnoszeniu płac.

Na dokonującą się decentralizację władzy w przedsiębiorstwie, a więc również na rozwój bezpośrednich form partycypacji nie bez wpływu pozostawała rosnąca konkurencja. Wymuszała ona na przedsiębiorstwach lepsze dostosowywanie produkowanych dóbr i usług do potrzeb klienta. Te ostatnie najlepiej znają ci, którzy są ich najbliżsi, a więc pracownicy wykonawstwa, handlowcy, służby marketingowe itp. Oni zatem powinni podejmować decyzje, bądź mieć na nie istotny wpływ [Brilman 2002, s. 384]. Dzięki temu mogą oddziaływać na poziom zadowolenia i satysfakcji klientów i przyczyniać się do wzrostu rozmiarów sprzedaży.

Rys. 2.1. Formy partycypacji bezpośredniej



Źródło: Opracowanie własne

Od wielu lat dużo miejsca partycypacji bezpośredniej poświęca European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition z siedzibą w Dublinie, która propaguje jej rozwój i prowadzi na jej temat

badania. Stąd w dalszych rozważaniach wykorzystywać będziemy definicję tej partycypacji sformułowaną przez wspomnianą Fundację. Partycypację bezpośrednią będziemy generalnie utożsamiać z „inicjatywami konsultowania bądź delegowania uprawnień i odpowiedzialności w miejscu pracy przez kierownictwo, dla umożliwienia indywidualnym pracownikom bądź grupom pracowniczym podejmowania decyzji związanych z ich bezpośrednimi zadaniami w miejscu pracy, organizacją pracy, bądź warunkami pracy” [Geary, Sisson 1994, s. 2].

W dalszych rozważaniach wykorzystany zostanie podział tych form wynikający z prezentowanej wyżej definicji, a także literatury przedmiotu [Harley, Ramsay, Scholarios 2000, s. 43 – 46]. O takim jego kształcie zdecydował głównie fakt, że przeprowadzone w Polsce badania autorzy oparli na metodologii wykorzystanej do badań przez wspomnianą Fundację [Geary, Sisson 1994]. Stąd wśród przedstawionych na rys. 2.1 form partycypacji bezpośredniej dominują takie jak: konsultacje oraz delegowanie uprawnień. W każdej z nich wyodrębniono dodatkowo formy indywidualne oraz zespołowe, a także konkretne rozwiązania wchodzące w zakres tych form. Na rysunku tym wyodrębniono dodatkowo „wyrażanie opinii” jako odrębną formę partycypacji bezpośredniej, nie mieści się ona bowiem wśród w/w. W dalszych rozważaniach prezentować będziemy kolejno wymienione na rysunku formy¹³. Analizę rozpoczniemy od wyrażania opinii.

2.2. Wyrażanie opinii

Wyrażanie opinii przez pracowników należy do rzadziej stosowanych form partycypacji bezpośredniej, głównie ze względu na pracochłonność związanych z nią czynności. Forma ta polega głównie na badaniu przy pomocy ankiet opinii pracowników w konkretnych, ważnych bądź aktualnych dla przedsiębiorstwa sprawach, a także na badaniu postaw, poglądów i nastrojów pracowniczych. Przeprowadzane regularnie tego rodzaju badania traktować można jako jedną z form artikulacji poglądów pracowniczych. Wyrażone w ten sposób opinie pozwalają kierownictwu śledzić zmiany ich postaw czy nastrojów i reagować na bieżąco na pojawiające się trudności bądź problemy.

¹³ Na rysunku znalazły się najczęściej stosowane formy partycypacji bezpośredniej. Spotkać można dodatkowo inne formy takiej partycypacji, głównie o zasięgu krajowym bądź zakładowym. Należy do nich m.in. „bezpośrednia partycypacja pracownicza w planowaniu strategicznym”. Zyskała ona znaczną popularność w Norwegii, gdzie jest upowszechniana w ramach specjalnego narodowego programu. Wykorzystuje się do tego celu takie metody jak: konferencja poszukiwawcza, action research, Total Quality Management i wiele innych. Bezpośredni udział pracowników w planowaniu strategicznym ma na celu dostarczenie im informacji na temat strategii biznesowych oraz lepszego zrozumienia działań, jakie należy podjąć dla osiągnięcia wyznaczonego, a zarazem wspólnego dla partnerów społecznych celu [Tonnessen, Gjefsen 1999, s. 739 – 741].

Badanie opinii spełniać może szereg funkcji, z których na szczególne podkreślenie zasługują: funkcja motywacyjna, funkcja informacyjna oraz funkcja katalizatora opinii [Kurda 2002, s. 23]. Pierwsza z tych funkcji posiada związek z przekonaniem pracowników, że zgłaszane przez nich uwagi, opinie i propozycje kierownictwo bierze pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Stąd pracownicy mogą czuć się zobowiązani do lepszego wykonywania pracy. Funkcja informacyjna odnosi się zarówno do pracowników jak i kierownictwa. Wypełniając ankietę, pracownicy uzyskują określone informacje, których ona dotyczy, informacje nt. problemów występujących w przedsiębiorstwach, nt. wagi tych problemów itp. Dla kierownictwa informacje zawarte w wypełnionych ankietach mogą się okazać bardzo przydatne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, dla przygotowywanych zmian, dla rozwiązywania występujących problemów itp. Ostatnia z wymienionych funkcji stwarza pracownikom możliwość zainteresowania kierownictwa swoimi problemami, zwrócenia uwagi na obszary budzące ich niezadowolenie itp.

Skuteczność tej formy partycypacji nie jest zbyt duża, chociaż wiele tu zależy od stosunku do niej zarówno kierownictwa jak i pracowników. Jej skuteczność rośnie, jeśli stosowana jest w dłuższym okresie czasu, jeśli badania opinii przeprowadzane są regularnie, jeśli kierownictwo reaguje na zgłaszane przez pracowników uwagi czy propozycje. Nie ulega wątpliwości, że szczególnie istotne są reakcje kierownictwa, które mogą zdecydować o pozytywnym stosunku pracowników do tego rodzaju badań. Pracownicy potraktują badania poważnie, jeśli zauważą, że ich propozycje są rozważane bądź wdrażane w przedsiębiorstwie, jeśli docierać będą do nich informacje dotyczące wykorzystania zgłaszanych w badaniu opinii.

Wyrażanie opinii zaliczane jest do tzw. biernych form partycypacji. Oznacza to, że ankietowani pracownicy mogą wywierać wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje (np. na wybór któregoś z rozważanych wariantów czy na sposób rozwiązywania pojawiających się problemów), ale wpływ ten zależy od kierownictwa, które może, ale nie musi realizować ich sugestii czy propozycji. W tym przypadku nie wiadomo nawet jakie pracownicy wyrazili opinie i jedynie od dobrej woli kierownictwa zależy ich ujawnienie [Piwowarczyk 2006, s. 98]. Wyrażaniu opinii towarzyszyć mogą inne formy partycypacji bezpośredniej, takie jak np. konsultacje.

2.3. Konsultacje

Ważne miejsce wśród form partycypacji bezpośredniej stanowią różnego rodzaju konsultacje. Można je określić jako jeden ze sposobów podejmowania decyzji, w którym brane są pod uwagę sugestie, propozycje czy opinie, a także interesy różnych grup społecznych bądź indywidualnych osób.

Kierownictwo zachęca pracowników do zgłaszania uwag czy propozycji na poziomie stanowiska pracy, w kwestiach związanych z wykonywaną przez nich pracą, ale zachowuje dla siebie prawo do ich uwzględniania bądź odrzucania. W odróżnieniu od omawianego wcześniej wyrażania opinii, wpływ konsultacji na podejmowane decyzje jest wyraźnie większy [Gunn 2011, s. 323 – 326]. Znany jest bowiem przedmiot konsultacji oraz stanowiska pracowników, stąd kierownictwu jest wyraźnie trudniej odrzucić zgłaszane propozycje. Stara się ono w miarę możliwości uwzględniać je przy podejmowaniu decyzji, tworząc w ten sposób sprzyjający klimat dla dalszych konsultacji, czy szerzej, do angażowania się pracowników w problemy przedsiębiorstwa. Na pozytywną rolę konsultacji dla pracowników wskazują przeprowadzone ostatnio badania w Norwegii, gdzie okazało się, że przyczyniają się do redukcji stresu w pracy [Kallenberg 2009, s. 99 – 116].

Stopień zróżnicowania wykorzystywanych w poszczególnych krajach konsultacji jest znaczny i posiada związek z istniejącym systemem stosunków przemysłowych, z istniejącymi tradycjami i doświadczeniami, poziomem wiedzy i wykształcenia pracowników, itp. Dodać można, że nie istnieją praktycznie ustawowe formy takiej partycypacji. Jeśli nawet pojawiają się w niektórych krajach rekomendacje dla ich stosowania, to należą one do tzw. prawa miękkiego, a więc są wdrażane na zasadach dobrowolności. Spotykane w poszczególnych krajach konsultacje podzielić można najogólniej na indywidualne oraz zespołowe.

2.3.1. Konsultacje indywidualne

Z konsultacjami indywidualnymi mamy do czynienia wtedy, jeśli poszczególni kierownicy prowadzą rozmowy ze swoimi podwładnymi na temat problemów występujących w ich miejscu pracy, na temat sposobów ich rozwiązywania, zgłaszanych propozycji usprawnień technicznych, organizacyjnych itp. Rozmowy takie dotyczyć mogą również problemów osobistych pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji, sposobów motywacji itp. Konsultacje indywidualne podzielić można na bezpośrednie oraz pośrednie.

Konsultacje indywidualne bezpośrednie (*face to face*) to mniej lub bardziej regularne spotkania zwierzchnika z podwładnym, mające na celu dokonanie oceny pracownika, jego osiągnięć, poznanie jego stanowiska w wybranych sprawach, jego planów na najbliższy okres itp. Terminy tych spotkań są na ogół znane z pewnym wyprzedzeniem, stąd pracownik może się do nich odpowiednio przygotować. Spotkaniom takim towarzyszy zwykle wzajemne przekazywanie sobie informacji. Częstotliwość takich spotkań jest

zróżnicowana i jest ona najczęściej związana z celami, jakim konsultacje mają służyć. Odbywać się więc mogą raz w roku (np. dla dokonania oceny pracownika), co kwartał, raz w miesiącu, czy w innych odstępach czasu. Mogą to być również spotkania nieregularne, organizowane *ad hoc*, w związku z pojawiającymi się problemami.

Spotkania takie mogą się okazać istotne tak dla pracowników jak i kierowników. Dla pracowników stanowią one mogą źródło informacji o przedsiębiorstwie, o perspektywach jego rozwoju, o utrzymaniu miejsc pracy, o perspektywach awansu zawodowego itp. Ważna może być dla nich również wyrażona przez kierowników ocena ich pracy, zgłaszane pod ich adresem uwagi, sugestie itp. Dla kierowników rozmowy takie pozwalają lepiej zrozumieć prezentowane postawy i zachowania pracowników, poznać ich sytuację rodzinną, ich plany na przyszłość itp. Stanowią również źródło inspiracji czy nowych pomysłów dla poszukiwanych rozwiązań [Lund 2004, s. 51 – 54]. Warunkiem takich pozytywnych rezultatów prowadzonych rozmów jest wola współdziałania obu zainteresowanych stron.

Indywidualne konsultacje pośrednie (*arm's-length*) polegają na wyrażaniu swoich uwag czy propozycji przez poszczególnych pracowników, ale za pośrednictwem innych osób (np. rzeczników), bądź w sposób anonimowy, nie pozwalający na identyfikację osób, które uwagi takie zgłosiły. Spotkać tu można wiele różnych rozwiązań stosowanych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Stosunkowo często wykorzystywane są do tego celu tzw. „skrzynki zaufania”, do których pracownicy mogą wrzucać kartki z uwagami czy sugestiami. Nie stosuje się tu żadnych ograniczeń, jeśli chodzi o zakres zgłaszanych uwag. Najczęściej jednak dotyczą one warunków pracy, bezpieczeństwa pracy, zachowań kierowników itp.

Ten rodzaj konsultacji może być użyteczny szczególnie w sytuacji, kiedy relacje między pracownikami i ich zwierzchnikami nie są najlepsze, kiedy istnieją konflikty w przedsiębiorstwie. Trudno w takiej sytuacji oczekiwać krytycznych uwag zgłaszanych przez pracowników w rozmowach bezpośrednich. Chętnie zgłaszają takie uwagi w sposób anonimowy, często nie przebiegając w słowach. Chociaż wiele zgłaszanych w taki sposób uwag i propozycji sformułowanych jest pod wpływem emocji, to i tak stanowią one ważne źródło informacji dla kierownictwa, ułatwiają ocenę występujących problemów bądź sytuacji itp. [Danford, Richardson... 2005, s. 593 – 620]. Ten rodzaj konsultacji z pracownikami może mieć charakter ciągły.

Konsultacje pośrednie cieszyć się będą zainteresowaniem pracowników jedynie wtedy, jeśli kierownictwo będzie reagować na zgłaszane uwagi czy propozycje. Ze względu na anonimowość takich zgłoszeń, a więc i brak

możliwości udzielenia odpowiedzi zgłaszającym, kierownictwo powinno takie odpowiedzi upublicznić. Mogą one przybierać formę określonych informacji na tablicach ogłoszeń, mogą być zamieszczone w gazecie zakładowej czy biuletynie, jeśli przedsiębiorstwo takie posiada. Mogą przybierać również formę zaleceń bądź zarządzeń kierowanych do wszystkich jednostek organizacyjnych. W ostatnich latach coraz częściej informacje takie zamieszczane są na stronach internetowych przedsiębiorstw, bądź przesyłane pocztą elektroniczną wszystkim pracownikom. Brak reakcji kierownictwa na zgłaszane tą drogą uwagi i propozycje sprawia, że ta forma konsultacji przestaje funkcjonować.

2.3.2. Konsultacje zespołowe

Drugimi z wymienionych rodzajów konsultacji to tzw. konsultacje zespołowe. W odróżnieniu od konsultacji indywidualnych, partnerem dla kierownictwa są tu zespoły pracownicze, które identyfikują problemy występujące w miejscu pracy i przedstawiają je kierownictwu. Zespoły takie mogą również uczestniczyć w ich rozwiązywaniu. Wyróżnić tu można dwa rodzaje zespołów, a mianowicie tzw. zespoły tymczasowe, powoływane dla przeprowadzenia konsultacji na konkretny temat, oraz zespoły stałe, funkcjonujące w dłuższym okresie czasu. Jedne i drugie powoływane są najczęściej z inicjatywy kierownictwa, które oczekuje od nich informacji czy opinii bądź uwag i propozycji rozwiązań określonych problemów.

2.3.2.1. Zespoły tymczasowe

Zespoły tymczasowe powoływane są okresowo dla przeprowadzenia konsultacji w związku z pojawiającymi się problemami bądź wydarzeniami. Mogą to być zespoły powoływane dla rozwiązania konkretnego problemu. Zespoły takie mogą spotykać się kilka razy, aż zaproponują satysfakcjonujące rozwiązania, po czym kończą pracę. Przedmiotem konsultacji mogą być problemy organizacji pracy, czasu pracy, podnoszenia kwalifikacji, wprowadzania nowych technologii itp. Konsultacje takie pozwalają na przygotowanie propozycji rozwiązań zgodnych z oczekiwaniami pracowników, a przynajmniej na poznanie stanowiska pracowników w danej sprawie.

Zespoły tymczasowe mogą przybierać również takie formy jak odprawy, posiedzenia, konferencje, zjazdy, kongresy itp. [Mikuła, Potocki 1997, s. 95 – 99]. Różnią się one liczbą uczestników, częstotliwością spotkań, celami, którym mają służyć, dyskutowaną problematyką itp. Na podkreślenie zasługuje fakt, że niezależnie od podejmowanej problematyki i celu spotkań, służą one przekazywaniu informacji pracownikom o sytuacji przedsiębiorstwa bądź wybranej jego części. Służyć mogą również, chociaż w ograniczonym zakresie,

artykulacji poglądów pracowniczych. Wspólną cechą wszystkich tych spotkań jest to, że niezależnie od rezultatu prowadzonych konsultacji, decyzje należą do kierownictwa¹⁴.

Do form konsultacji zespołowych można zaliczyć również roczne spotkania kierownictwa z pracownikami. Odbývają się one najczęściej w maju bądź w czerwcu, kiedy znane są rezultaty działalności przedsiębiorstwa. W czasie tych spotkań kierownictwo dokonuje podsumowania jego rezultatów w roku poprzednim, informuje o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a także o perspektywach jego rozwoju na najbliższy okres. Spotkania takie odbywają się często w dużych, bo kilkusetosobowych grupach. W dużych przedsiębiorstwach może to być cykl spotkań, organizowanych np. kolejno w poszczególnych jego wydziałach. Spotkania takie cieszą się zwykle sporym zainteresowaniem pracowników, pozwalają bowiem na uzyskanie informacji o sytuacji przedsiębiorstwa z pierwszej ręki.

W wielu przedsiębiorstwach spotkania takie nie ograniczają się do przekazywania informacji pracownikom. Istnieje zwykle możliwość zadawania pytań czy dyskusowania podnoszonych problemów. Czasem kierownictwo przedstawia cele alternatywne, zachęcając pracowników do podejmowania na ich temat dyskusji. W dużych korporacjach o charakterze globalnym, konsultacje odbywają się na wielu poziomach. Mówić tu można o tzw. kaskadowym systemie informacji i konsultacji [Rudolf 2001a, s. 184 – 196]. Rozpoczyna je spotkanie prezydenta korporacji z jej prezesami odpowiedzialnymi za poszczególne kontynenty. Dalej prezesi spotykają się z dyrektorami odpowiedzialnymi za poszczególne kraje itp. Ostatnim elementem tej kaskady są spotkania z pracownikami.

Część autorów do zespołów konsultacyjnych zalicza również spotkania towarzyskie takie jak pikniki, spotkania świąteczne itp. [Warszewska, Widerszal-Bazyl 2003, s. 14]. Udział w tych spotkaniach przedstawicieli kierownictwa, stwarza pewną możliwość odbywania nieformalnych rozmów czy konsultacji. Spotkania towarzyskie pełnić mogą również ważne funkcje integracyjne, przy czym integracja może się dokonywać zarówno między pracownikami jak i między pracownikami i kierownictwem. Spotkania takie sprzyjać mogą identyfikowaniu się pracowników z przedsiębiorstwem. Dokonywana przy tej okazji wymiana poglądów, opinii i informacji może pomagać w znalezieniu rozwiązań występujących problemów i ułatwiać podejmowanie decyzji.

¹⁴ B. Mikuła i A. Potocki nazywają tego rodzaju konsultacje metodą obrad. Definiują oni obrady jako „zebranie mniejszej bądź większej grupy ludzi, zorganizowane w celu wymiany informacji, uzgodnienia poglądów, czy podjęcia decyzji w sprawie interesującej określone grono”. Z definicji tej wynika, że tak rozumiana metoda obrad wykracza poza metodę konsultacji [Mikuła, Potocki 1997, s. 95].

Zdecydowana większość tego rodzaju konsultacji służy, jak wspominaliśmy, zasięgnięciu opinii pracowników przed podjęciem decyzji w wybranych sprawach. Zdarza się jednak, że organizowane przez kierownictwo spotkania konsultacyjne służą pozyskaniu pracowników dla rozwiązań przygotowanych wcześniej przez kierownictwo, a więc i łatwiejszemu ich wdrażaniu. W takich przypadkach konsultacje mają charakter pozorny, zaś kierownictwo próbuje tak poprowadzić dyskusję, aby zespół uznał propozycje kierownictwa za własne.

Zespoły tymczasowe mogą również powstawać spontanicznie, a więc niezależnie od inicjatywy kierownictwa, a nawet wbrew woli kierownictwa. Mogą się one pojawić w sytuacji zagrożeń, bądź obaw związanych np. z realizowanymi w przedsiębiorstwie procesami restrukturyzacji. Częściej pojawiają się one w przedsiębiorstwach, w których nie istnieją związki zawodowe. Zespoły takie, ze względu na wspomniane zagrożenia dla pracowników (np. związane z utratą pracy, koniecznością zmiany kwalifikacji itp.), wykazywać mogą dużą aktywność oraz determinację w realizacji swoich celów. Spotkać można różne reakcje kierownictwa na powstawanie tego rodzaju zespołów. Częściej prowadzi ono z nimi konsultacje, rzadziej próbuje je ignorować, jeszcze rzadziej dochodzi do otwartego z nimi konfliktu. Warto zauważyć, że spontanicznie powstające zespoły spotykamy częściej tam, gdzie kierownictwo nie występuje z inicjatywą ich tworzenia.

2.3.2.2. Zespoły stałe

Ten rodzaj konsultacji ma charakter względnie trwały, co oznacza, że zespoły powoływane są bezterminowo i funkcjonują zwykle w dłuższym okresie czasu. Jest to ważna cecha zespołów, bowiem dłuższy okres ich funkcjonowania stwarza możliwość wykorzystywania uzyskanych wcześniej doświadczeń, czy zgromadzonych informacji, co przyczynia się do wzrostu ich efektywności. Zespoły wypracowują bowiem własne metody działania, własne techniki zbierania informacji, sprawdzony wcześniej podział pracy itp. Zespoły stałe mają zwykle charakter dobrowolny co oznacza, że pracownicy mogą odmówić w nich udziału. Kierownictwo może natomiast proponować udział w pracach zespołu, może stosować różne formy zachęty itp.

Przykładem tego rodzaju zespołów mogą być koła jakości oraz zespoły rozwiązywania problemów. Oba wymienione rodzaje zespołów nakierowane są na angażowanie się pracowników w problemy przedsiębiorstwa, na pobudzanie twórczego myślenia pracowników dla usprawniania procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. Zespoły te, pomimo istniejących między nimi różnic, mają na celu identyfikację problemów zakładowych, a następnie ich rozwiązywanie. Różnią się one jednak wielkością, składem, zakresem działania, sposobem rekrutacji itp. Jedne i drugie spełniają bardzo użyteczną rolę w przedsiębiorstwie. Cieszą się zwykle poparciem ze strony pracowników.

Koła jakości, to niewielkie zespoły pracownicze prowadzące swoją działalność poza wykonywaną pracą, często również poza godzinami pracy. Są to zespoły złożone z pracowników tej samej jednostki produkcyjnej (tego samego miejsca pracy), nastawione na rozwiązywanie drobnych lokalnych problemów. Członkowie koła spotykają się najczęściej po zakończeniu pracy, w dni wolne od pracy itp. Miejscem spotkania może być np. pomieszczenie socjalne, stołówka czy pobliska kawiarnia, a nawet mieszkanie któregoś z pracowników. Przesłankę dla funkcjonowania tych kół może stanowić szeroko podzielany wśród autorów pogląd, że robotnicy dysponują tak wysokimi rezerwami produkcyjnymi, o jakie nigdy nie podejrzewa ich kadra kierownicza i techniczna. Gdyby te rezerwy uruchomić, przedsiębiorstwo mogłoby produkować więcej, lepiej i w krótszym czasie.

Koła jakości pojawiły się w latach 60. XX w. w Japonii, chociaż stanowiły dorobek myśli amerykańskiej. Dla Stanów Zjednoczonych rozwiązanie to okazało się zbyt radykalne, nie do zaakceptowania ze względu na zawarte w nim procesy demokratyzacji. Amerykańskie władze okupacyjne w Japonii uznały, że rozwiązanie takie, zmierzające głównie do poprawy jakości, może się okazać przydatne dla kraju, który przed II wojną światową uchodził za symbol tandety. Padło ono na podatny grunt i w stosunkowo krótkim czasie zyskało dużą popularność. Szybko przestało być jedynie formą organizacji pracy, a stało się filozofią działalności przedsiębiorstw, wyznawaną zarówno przez kierownictwo jak i pracowników. Takie traktowanie kół jakości zdecydowało w znacznym stopniu o olbrzymiej popularności form zespołowych w Japonii. Ich działalność, na co wskazują ostatnie badania sprawiła, że pracownicy japońscy coraz mocniej domagają się wzrostu autonomii w miejscu pracy, na co jednak kierownictwo nie bardzo się godzi [Brislin, MacNab ..., 2005, s. 87 – 104].

Termin „koła jakości” może sugerować, że tworzone zespoły mają wyłącznie na celu poprawę jakości. Taki cel im przyświecał w początkowym okresie funkcjonowania. Szybko jednak zespoły te zajęły się rozwiązywaniem także innych problemów, co zaowocowało licznymi usprawnieniami procesu produkcji, obniżką kosztów, lepszym wykorzystywaniem możliwości intelektualnych pracowników itp. Te niewielkie 5–8 osobowe zespoły pracownicze identyfikują i rozwiązują problemy doskonale znane pracownikom, bo dotyczą ich miejsca pracy. Są to problemy drobne, głównie o charakterze technicznym. Na rezultaty działalności kół należy jednak spojrzeć z pozycji całego zakładu i uwzględnić niemal powszechny udział pracowników w tego rodzaju działalności

Koła jakości posiadają pewne cechy wyróżniające je spośród innych form [Załęski 1993, s. 29 – 30]. Członkowie koła dokonują wyboru lidera, który nie jest jego kierownikiem, ale przywódcą czy przewodnikiem w jego działalności. Funkcję taką może pełnić zarówno mistrz czy brygadzysta jak i inny członek koła.

Funkcja lidera jest kluczowa w pracy koła. Ze względu na organizowane dla liderów intensywne szkolenia, są oni doskonale przygotowani do organizowania jego działalności, prowadzenia spotkań, wykorzystywania potencjału poszczególnych członków itp. Od przygotowania lidera i jego sprawności organizacyjnej zależy w dużej mierze efektywność pracy koła.

Praca w kole nie jest zwykle dodatkowo wynagradzana, przynajmniej jeśli chodzi o wynagrodzenie o charakterze materialnym. Często natomiast w poszczególnych przedsiębiorstwach (grupach przedsiębiorstw) uruchamiane są różne formy współzawodnictwa między kołami, np. konkursy na najlepsze koło wydziałowe, zakładowe itp. W takich sytuacjach ich beneficjentami są całe koła, nie zaś poszczególni ich członkowie. Zdarza się, że w nagrodę otrzymują wyjazdy na wspólne wakacje.

Praca koła odbywa się według określonego planu. Rozpoczyna ją zwykle identyfikacja występujących w jego otoczeniu lokalnych problemów. Ten etap pracy przyjmuje charakter ciągły, co oznacza, że koło cały czas gromadzi problemy, z których wybiera te do rozwiązywania w pierwszej kolejności. Po dokonaniu wyboru takiego problemu koło przystępuje do jego rozwiązywania. Rozpoczyna pracę od gromadzenia informacji dotyczących występowania problemu, które następnie analizuje przy wykorzystaniu odpowiednich do tego celu technik oraz poszukuje potencjalnych rozwiązań.

Koło posiada zwykle możliwość skorzystania z profesjonalnego doradztwa, świadczonego przez wyspecjalizowane komórki przedsiębiorstwa. W ich skład wchodzi najczęściej inżynierowie i technicy z bogatym doświadczeniem we współpracy z członkami kół. Tego rodzaju doradztwo ma najczęściej charakter techniczny, zaś głównym jego celem jest wspieranie członków koła, którzy nie posiadają na ogół odpowiedniego w tym zakresie przygotowania. Wypracowane w taki sposób rozwiązanie jest następnie przekazywane do odpowiedniej komórki w przedsiębiorstwie, dla jego oceny i podjęcia decyzji o jego wdrożeniu. Wdrożenie dokonywane jest w stosunkowo krótkim czasie, stąd również jego efekty są niemal natychmiastowe.

W działalności kół jakości, przynajmniej tych japońskich, nie eksponuje się ich efektów ekonomicznych, nie są one postrzegane jako główny cel ich powstawania. Celem takim jest natomiast tworzenie atmosfery wzajemnego zrozumienia i zgodna praca zespołu [Koźmiński, Piotrowski 1998, s. 323]. Wśród takich celów wymienia się również nową jakość pracy zespołu, poprawę stosunków międzyludzkich, wyższe morale pracowników, wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników oraz wzajemne zaufanie. Wszystko to prowadzi do wzrostu zadowolenia i satysfakcji pracowników, co dopiero owocować może korzystnymi wynikami ekonomicznymi. Efekty ekonomiczne, a więc poprawa efektywności, jakości, obniżka kosztów itp. osiągane są jak gdyby przy okazji.

Japońskie doświadczenia spotkały się z dużym zainteresowaniem w wielu krajach i znalazły licznych naśladowców. Początkowo obawiano się, że ich funkcjonowanie należy wiązać ze specyficzną mentalnością pracowników japońskich, co mogło utrudniać, a nawet uniemożliwiać, ich adaptację w innych krajach. Okazało się jednak, że jest to forma uniwersalna, możliwa do wykorzystania w innych warunkach. Obecnie koła jakości spotkać można zarówno w USA jak i krajach Europy Zachodniej i forma ta wykorzystywana jest na stosunkowo szeroką skalę [Ozak 1996]. Nie obeszło się co prawda bez pewnych jej modyfikacji. W USA np. zebrania kół odbywają się w godzinach pracy, a nie jak w Japonii po jej zakończeniu. Jest to najczęściej ostatnia godzina pracy w tygodniu. Koła takie funkcjonują również w Polsce chociaż, głównie w zakładach firm transnarodowych. Doświadczenia z ich funkcjonowania są bardzo pozytywne, co pozwala mieć nadzieję na szersze ich upowszechnienie w przyszłości [Mikuła, Potocki 1997, s. 127-202].

Drugi z wymienionych rodzajów zespołów to tzw. **zespoły rozwiązywania problemów**. Zespoły takie powoływane są dla rozwiązywania problemów na różnych poziomach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Glińska-Neweś 2000, s. 19 – 27]. Najczęściej służą one rozwiązywaniu problemów ogólnozakładowych, ale mogą to być również problemy wydziałowe, czy dotyczące innej jednostki przedsiębiorstwa. Zespoły takie mają charakter interdyscyplinarny. Oznacza to, że w ich składzie powinny się znaleźć osoby z różnych komórek organizacyjnych czy innych jednostek zakładowych, osoby o różnym poziomie wykształcenia i kwalifikacji, o różnym doświadczeniu itp. Taki skład zespołu daje szansę na naświetlenie problemu z wielu punktów widzenia i ułatwia znalezienie oryginalnego rozwiązania.

Udział w pracach zespołu jest dobrowolny, co oznacza, że pracownik może odmówić w nim udziału. Kierownictwo może natomiast proponować bądź zachęcać do pracy w zespole, nie powinno jednak stosować presji bądź nacisków. Zdarza się również, że kandydatów do zespołów zgłaszają inni partnerzy społeczni. Mogą to być np. związki zawodowe, jeśli rozwiązywanie problemów stanowi część szerszego programu realizacji zmian w przedsiębiorstwie [Rudolf 2001b, s. 152 - 160]. Rozmiary takich zespołów nie powinny być zbyt duże, ich optymalne rozmiary to 8 – 10 osób. Zbyt duże zespoły są bowiem trudne do koordynacji.

Przed rozpoczęciem pracy członkowie zespołów powinni uzyskać odpowiednią wiedzę z zakresu rozwiązywania problemów, głównie zaś z zakresu wykorzystywanych do tego celu technik, a także etapów jakie można wyodrębnić w tym procesie [Rudolf 2006b, s. 174 – 188]. Służą temu organizowane dla nich szkolenia i treningi, nastawione przede wszystkim na uzyskanie umiejętności praktycznego wykorzystywania tego rodzaju narzędzi. W szkoleniach tych kładzie się nacisk na metodologię rozwiązywania problemów, na pewne kolejne etapy w tym

procesie, na niebezpieczeństwo pomijania niektórych z nich itp. Szkolenia dostarczają jedynie podstawowej wiedzy na ten temat, która ma im umożliwić rozpoczęcie prac. Dalsze praktyczne umiejętności członkowie zespołu zdobywają w trakcie rozwiązywania problemów.

Zespół wybiera ze swego grona lidera, który kieruje pracami zespołu, przewodniczy spotkaniom, uzgadnia terminy, prowadzi dyskusje, utrzymuje kontakt z kierownictwem itp. Trudno przecenić rolę lidera, którego zdolności przywódcze, a także posiadane doświadczenia zdecydować mogą o sukcesie zespołu. Zespół wybiera również sekretarza, który prowadzi dokumentację zespołu, przygotowuje protokoły spotkań, ewidencjonuje zadania dla członków zespołu itp. Dokumentacja taka może się okazać bardzo przydatna przy rozwiązywaniu kolejnych problemów, umożliwia bowiem wykorzystanie zgromadzonych wcześniej informacji, opinii czy materiałów.

Praca zespołu powinna się odbywać według pewnego rytmu. Są to najczęściej spotkania cykliczne, odbywające się raz w tygodniu (rzadziej co 2 tygodnie), w stałych terminach, w godzinach pracy. Członkowie zespołów zajmują się identyfikacją problemów oraz ich rozwiązywaniem. Podobnie jak w przypadku kół jakości, zespoły identyfikują problemy w sposób ciągły, umieszczając je na liście problemów. Z listy tej zespół wybiera problemy do rozwiązywania w pierwszej kolejności. W procesie ich rozwiązywania analizuje kolejno poszczególne etapy rozwiązywania problemów¹⁵. Wypracowane w taki sposób rozwiązanie zespół przekazuje kierownictwu do oceny i ewentualnego wdrożenia.

2.4. Delegowanie uprawnień

Delegowanie uprawnień oznacza ogólnie decentralizację, czy dzielenie się władzą w przedsiębiorstwie. W odróżnieniu od omawianych wyżej konsultacji, gdzie indywidualni pracownicy bądź zespoły pracownicze mogły jedynie zgłaszać uwagi, sugestie czy propozycje, w tym przypadku uzyskują możliwość samodzielnego decydowania bądź współdecydowania w wybranych sprawach. Nie są to co prawda kwestie zasadnicze dla przedsiębiorstwa, ale często ważne dla pracowników. Ten rodzaj partycypacji dotyczy bowiem udziału w decyzjach w miejscu pracy, w takich sprawach jak: organizacja stanowisk pracy, sposób wykonywania zadań, przerwy w pracy itp. Udział w tego rodzaju decyzjach pracownicy wyżej sobie cenią niż iluzoryczny z ich punktu widzenia udział przedstawicieli załogi w organach przedsiębiorstwa.

¹⁵ W literaturze spotkać można różne cykle rozwiązywania problemów, złożone z 5 – 8 etapów. Zawierają one najczęściej takie etapy jak: identyfikację problemu, jego analizę (ten etap uważany jest za najważniejszy), poszukiwanie możliwych rozwiązań, wybór najlepszego rozwiązania oraz ocenę wdrożonego rozwiązania [Rudolf 2002a, s. 101 - 116].

Delegowanie uprawnień oznacza w praktyce przekazywanie czy to indywidualnym pracownikom czy zespołom pracowniczym pewnego zakresu autonomii. Autonomię należy rozumieć jako możliwość wykonywania pracy we własnym zakresie. Decyduje bowiem o samodzielności indywidualnego pracownika bądź zespołu, o braniu na siebie odpowiedzialności. Autonomia zmusza do większego wysiłku czy motywuje do osiągnięcia określonego celu. Zakres takiej autonomii jest zróżnicowany i może ulegać zmianie. Różne są także oczekiwania pracowników bądź ich zespołów co do zakresu takiej autonomii. Wiele tu zależy od poziomu, z którego rozpoczyna się delegowanie uprawnień. Polskie doświadczenia pokazują np., że pracowników może satysfakcjonować nawet niewielki zakres autonomii [Rudolf 1989, s. 70 – 80]. Dobre rezultaty przynosi również stopniowe poszerzanie autonomii, w miarę nabywania przez pracowników bądź zespoły odpowiednich doświadczeń. Należy bowiem pamiętać, że autonomia jest ściśle związana z odpowiedzialnością, która może się okazać np. nie do udźwignięcia przez zespół.

Autonomię zespołu traktować można jako rezultat dzielenia się władzą z pracownikami. Władzą taką dzielą się zwykle kierownicy najniższego szczebla (mistrzowie, brygadziści), w wyniku czego ich sytuacja w organizacji ulega zasadniczej zmianie. Część ich dotychczasowych uprawnień przejmują bowiem indywidualni pracownicy bądź zespoły pracownicze. Ulega więc zmianie ich rola i pozycja w przedsiębiorstwie. Nowa ich rola to najczęściej rola konsultantów, koordynatorów bądź doradców indywidualnych pracowników bądź zespołów. Przejmowanie uprawnień, ale również odpowiedzialności przez pracowników sprawia, że liczba pracowników bezpośredniego nadzoru ulegać może stopniowemu ograniczeniu.

W dalszych rozważaniach prezentować będziemy wybrane formy delegowania uprawnień, z podziałem na indywidualnych pracowników oraz zespoły pracownicze.

2.4.1. Delegowanie uprawnień do indywidualnych pracowników

Wśród form delegowania uprawnień do indywidualnych pracowników, na uwagę zasługują takie jak: rotacja pracy, rozszerzanie zadań oraz wzbogacanie pracy i należą one do tzw. nowych form organizacji pracy [Skorupińska 2009a, s. 46 - 50]. Różnią się one dość zasadniczo zakresem przekazywanych uprawnień, a więc i przyjmowanej na siebie odpowiedzialności, a także zakresem zmian, które przynoszą w przedsiębiorstwie. Stosunkowo niewiele takich uprawnień niesie ze sobą rotacja pracy, nieco więcej rozszerzanie zadań, zaś najwięcej wzbogacanie pracy. Przy ich analizie zwracać będziemy szczególną uwagę na zakres autonomii, jaki mogą one przynosić pracownikom. Analizę rozpoczniemy od rotacji pracy.

Rotacja pracy (*job rotation*), to okresowe zmiany stanowisk pracy przez pracowników, dokonywane według przygotowanego wcześniej planu. Zmiany takie mogą być dokonywane z różną częstotliwością np. co godzinę, codziennie bądź w innych odstępach czasu. Służą one łagodzeniu ujemnych skutków nadmiernego podziału pracy, do którego doprowadziła taśma produkcyjna i właśnie przy taśmie znajdują najczęściej zastosowanie. Zakres stosowania rotacji pracy systematycznie maleje i spotkać ją można ciągle tam, gdzie ze względów technicznych bądź technologicznych nie dokonano jeszcze zasadniczych zmian organizacji pracy.

Początkowo stosunek pracowników do rotacji pracy nie był jednoznaczny. Część z nich chętnie zmieniała stanowiska pracy, traktując takie zmiany jako korzystne urozmaicenie mechanicznie wykonywanych czynności. Inni natomiast akceptowali takie zmiany bez entuzjazmu, wskazując na niszczone w ten sposób układy sąsiedzkie czy towarzyskie w miejscu pracy. Następne lata potwierdziły celowość stosowania tej formy organizacji pracy, szczególnie tam, gdzie dominowała ciężka praca fizyczna i gdzie zmiany czynności były wskazane ze względów fizjologicznych. Przynosi ona bowiem bardziej równomierne obciążenie pracownika, wykorzystanie różnych grup mięśni przy wykonywaniu różnych czynności itp. Nie brak również przykładów przedsiębiorstw, gdzie odpowiednio zaplanowana rotacja przyczyniła się zarówno do wzrostu kwalifikacji pracowników, którzy musieli opanować nowe czynności, jak i do lepszego wykorzystania już posiadanych kwalifikacji. Dodać do tego należy lepsze poznanie przedsiębiorstwa, nawiązanie nowych więzi społecznych itp. [Daniecki 1998, s. 44]. Zmiany takie przynosiły zwykle korzystne rezultaty dla przedsiębiorstwa.

Trudno bowiem o inną jej ocenę, jeśli nie przynosi poszerzenia autonomii pracowników, jeśli nie narusza hierarchicznej struktury zarządzania. Z taką sytuacją mamy do czynienia wtedy, jeśli o rodzaju realizowanych zmian czy ich częstotliwości decyduje mistrz, czy inny członek nadzoru. Znacznie lepsze rezultaty przynosi ona wtedy, jeśli pracownicy są angażowani w proces przygotowywania i realizacji zmian. Wtedy zwykle chętnie zgłaszają swoje uwagi i propozycje, dostosowując realizowane zmiany do własnych potrzeb. Przynosi to wzrost zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, a także poprawę atmosfery w miejscu pracy. Te ostatnie rezultaty osiągnięto nie tylko (czy nie tyle) dzięki rotacji pracy, co udziałowi pracowników w decyzjach i możliwości realizacji wypracowanych przez siebie koncepcji zmian.

Druga z wymienionych form, to **rozszerzanie zadań** (*job enlargement*), polegająca na łączeniu wielu prostych czynności na jednym stanowisku pracy. Kumulowanie wielu prostych czynności i powierzanie ich wykonania

danemu pracownikowi przynosi odwrócenie tendencji, jaka dominowała we wcześniejszych okresach, a która sprowadzała się do pogłębiania podziału pracy. Warto jednak zauważyć, że rozszerzanie zadań przynosi zmiany o charakterze poziomym (proste łączenie operacji na jednym stanowisku pracy), co oznacza w praktyce ograniczony wzrost autonomii, chociaż szerszy niż przy rotacji czynności. Ta forma partycypacji została przyjęta przez pracowników znacznie lepiej niż poprzednia. Zmniejszała bowiem techniczne czy technologiczne zależności między pracownikami, przynosiła możliwość pewnej regulacji tempa wykonywanej pracy itp.

Dodatkowy zakres autonomii może przynieść pracownikom ich udział w procesie przygotowywania i wprowadzania tego rodzaju zmian. Pracownicy sami powinni decydować, które czynności połączyć i w jaki sposób. Powinni mieć możliwość powrotu do poprzedniej organizacji pracy, jeśli nowy system nie spełni ich oczekiwań. Początkowo występowały dość zasadnicze w tym zakresie różnice między Europą Zachodnią oraz USA. Jeśli w Europie Zachodniej niemal od początku pracownicy bądź ich organizacje uczestniczyły w przygotowywaniu i wdrażaniu „rozszerzania zadań”, zaś w niektórych krajach (Niemcy) było to nawet zagwarantowane w ustawodawstwie prawnym, to w USA niemal w całości zmiany takie były zaprojektowane i wdrażane przez kierownictwo. Obecnie i tam udział pracowników znacznie się poszerzył [Griffin 1999, s. 332 – 333].

Wydłużenie cyklu pracy było próbą przełamywania barier, na jakie napotykał dalszy wzrost efektywności produkcji. Bariere taką może stanowić nadmiernie skomplikowany system techniczny, wynikający z daleko idącego podziału pracy. System taki jest mało elastyczny, co utrudnia np. częste zmiany asortymentu, niezbędne dla dostosowywania produkcji do wymagań rynku. Istniejące doświadczenia, głównie szwedzkie pokazują, że wydłużanie cyklu pracy może łagodzić występujące trudności bez obniżania wydajności pracy.

Rozszerzanie zadań może polegać również na łączeniu zadań produkcyjnych oraz pomocniczych. Często jest to jedyny sposób poszerzenia autonomii pracowników i uatrakcyjnienia czy urozmaicenia ich pracy. W tym przypadku w zakres obowiązków pracownika włączane są niektóre funkcje należące dotychczas do służb pomocniczych czy zaplecza technicznego. W praktyce pracownik, który obsługuje np. maszynę, może poszerzyć swoje obowiązki o jej konserwację czy drobne remonty, nie wymagające specjalistycznego przygotowania. Rozwiązanie takie prowadzi zwykle do przedłużenia żywotności maszyny (pracownik wie najlepiej, kiedy należy dokonać jej przeglądu) czy spadku liczby awarii, ale jednocześnie urozmaica pracę i zachęca pracownika do lepszego poznania maszyny.

Największy wzrost autonomii pracowników przynosi kolejna z wymienionych form partycypacji bezpośredniej, a mianowicie **wzbogacanie pracy** (*job enrichment*)¹⁶. Praca wzbogacona, to taka praca, która stwarza pracownikowi możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Decyzje takie mogą obejmować zarówno organizację wykonywanych czynności na stanowisku pracy, ich planowanie, kontrolę itp. Forma ta, w odróżnieniu od wyżej omawianych, daje pracownikowi możliwość udziału nie tylko w przygotowywaniu i realizacji zmian, ale przede wszystkim w decydowaniu o jego bieżącej działalności. Jeśli bowiem poprzednie formy przynosiły ze sobą zmiany o charakterze poziomym, to ta forma partycypacji przynosi zmiany o charakterze pionowym. Jej istota polega na transferze uprawnień, na przekazywaniu ich od mistrza czy innego pracownika nadzoru do indywidualnych pracowników [Mikuła 2000, s. 205].

Forma ta posiada bogatą tradycję, bowiem pierwsze rozwiązania idące w tym kierunku pojawiły się już w latach 50. XX wieku. Dopiero jednak w latach 70. zyskała znaczną popularność i to zarówno w USA i Kanadzie, jak i w krajach Europy Zachodniej. Chociaż pojawiła się wcześniej na kontynencie amerykańskim, to w Europie cechuje ją większy rozmach i większe zaangażowanie pracowników w procesy zmian. Jej wdrażanie było przedmiotem negocjacji ze związkami zawodowymi, i negocjacje te zaowocowały jej obecnością w układach zbiorowych. O rosnącej jej popularności zdecydowały korzystne rezultaty ekonomiczne, które przesądziły o jej stosowaniu w miejsce krytykowanej przez pracowników taśmy produkcyjnej. Dla kierownictwa forma ta stanowiła korzystną alternatywę, stąd spotkała się z jego zainteresowaniem i poparciem.

Forma ta stanowiła również korzystną alternatywę dla pracowników. Przynosiła im pracę o w miarę całościowym charakterze, pracę mającą swój początek oraz koniec. Było to więc całościowe wykonywanie produktu finalnego, bądź zespołu czy podzespołu do dalszej produkcji. Zwykle tego rodzaju praca zawierała również elementy samokontroli. Nie może więc dziwić, że spotkała się z pozytywnym przyjęciem ze strony pracowników, przynosiła im bowiem wzrost zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, poprawę pozycji w miejscu pracy itp. Ocena taka posiadała również związek ze wzrostem płac, jaki zwykle towarzyszył tej formie organizacji pracy.

Nie ulega wątpliwości, że wzbogacanie pracy przyniosło istotne zmiany w procesie demokratyzacji życia przemysłowego. W odróżnieniu od wcześniej omawianych form (rotacja pracy, rozszerzanie zadań), oznacza nie tylko zmiany na poziomie warsztatu, ale często również zmiany na innych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dotyczy to m.in. sposobu planowania, systemu zaopatrzenia, systemu szkoleń itp. Można więc ogólnie stwierdzić, że wzrost autonomii indywidualnych pracowników na stanowiskach pracy może

¹⁶ Termin ten używany jest czasem do określania wszystkich form partycypacji bezpośredniej.

zaowocować poprawą stosunków międzyludzkich w poszczególnych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa bądź w całym przedsiębiorstwie. Dodać można, że zmiany takie nie dokonują się automatycznie i wymagają zwykle dłuższego okresu przygotowań do ich wdrożenia.

2.4.2. Delegowanie uprawnień do zespołów pracowniczych

Beneficjentem delegowania uprawnień mogą być nie tylko indywidualni pracownicy, ale również zespoły pracownicze. W ostatnich kilkudziesięciu latach to właśnie zespoły stały się głównym adresatem takich uprawnień. Zyskały olbrzymią popularność, stąd poświęcimy im stosunkowo więcej miejsca. Autorzy wskazują na występowanie tego rodzaju zespołów w przedsiębiorstwach na długo przed II wojną światową, ale ich rzeczywisty rozwój rozpoczął się dopiero w latach 60. XX wieku. Podstawy teoretyczne dla tego rodzaju organizacji pracy wypracowane zostały w latach 50. w Instytucie Tavistocka w Londynie¹⁷.

Dorobek ten wykorzystano w latach 60. w Norwegii, gdzie przeprowadzono szereg udanych eksperymentów. Na szerszą skalę doświadczenia te zostały wykorzystane w latach 70. w Szwecji. Właśnie dorobek szwedzki zdecydował o popularności tych form na całym świecie. Stanowią one obecnie normę nowoczesnej organizacji, zaś w wielu krajach pracuje w tym systemie 50 – 70% pracowników. Doświadczenia te upowszechnione zostały w połowie lat 80-tych również w Polsce, gdzie liczne przedsiębiorstwa państwowe zachęcane przez ówczesne władze, próbowały z dobrym skutkiem adaptować tego rodzaju rozwiązania. Oprócz takich używanych wtedy terminów jak zespoły czy grupy autonomiczne bądź pół-autonomiczne, nazywane były również grupami partnerskimi, samorządowymi, itp. [Rudolf 1989]. W dalszych rozważaniach nazywać je będziemy zespołami autonomicznymi, ze względu na towarzyszący im znaczny zakres autonomii.

2.4.2.1. Zalety pracy zespołowej

Zespół autonomiczny można określić jako niewielką grupę osób wyposażonych w uzupełniające się umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą. Praca zespołowa stała się na tyle popularna, że coraz rzadziej cieszy się zainteresowaniem autorów. Nieliczne na ten temat publikacje zwracają jednak uwagę na to, że praca ta

¹⁷ Badania Instytutu prowadzone były początkowo w górnictwie, gdzie wystąpiły trudności przy wykorzystywaniu naukowej organizacji pracy. Zauważono wtedy, że rośnie inicjatywa pracowników w miarę redukcji nad nimi nadzoru. Zauważono również, że pracownicy są bardziej zadowoleni, a praca jest bardziej efektywna, jeśli odbywa się w zespole pracowniczym.

jest częściej postrzegana jako element partycypacyjnego stylu zarządzania, niż jako forma prowadząca do upodmiotowienia pracowników. Przeszkadza w tym nadmierna jej kontrola [Kuipers, de Witte 2005, s. 621 – 643]. Obecnie szeroko podzielany jest pogląd, że zespołowe formy organizacji pracy przynoszą korzyści zarówno pracownikom jak i przedsiębiorstwu.

Korzyści dla pracowników wiązać należy z realizacją nowych ich potrzeb, które zaliczyliśmy wcześniej do potrzeb wyższego rzędu. Należą do nich m.in.: potrzeba wzrostu odpowiedzialności za wykonywaną pracę, potrzeba satysfakcji, potrzeba tworzenia własnego środowiska pracy, potrzeba samorealizacji itp. Praca zespołowa sprzyja także ujawnianiu się osób utalentowanych, co może zdecydować o ich dalszym awansie czy karierze zawodowej. Ten rodzaj pracy przynosi zwykle pracownikom wzrost poziomu wynagrodzeń, będący rezultatem poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Wśród korzyści dla pracodawców, wymienić należy m.in. odciążenie ich od wielu zbędnych czynności wykonywanych z powodzeniem przez samych pracowników. Mają wtedy więcej czasu na wypracowywanie koncepcji zmian czy strategii rozwoju przedsiębiorstwa [Griffin 1999, s. 384]. Delegowanie uprawnień stwarza również możliwość pełniejszego wykorzystania wiedzy i kwalifikacji pracowników w interesie przedsiębiorstwa, pobudzania ich do lepszej, wydajniejszej pracy, rodzi gotowość do poświęceń, itp. Wszystko to owocujące poprawą wyników ekonomicznych, a więc i poprawą konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwiększa również jego odporność na sytuacje kryzysowe [Cook 2002, s. 256-260].

Przyjrzyjmy się bliżej innym zaletom pracy zespołowej. Z prowadzonych badań wynika jednoznacznie, że suma wiadomości i pomysłów zespołu jest zawsze większa niż pojedynczych, izolowanych jednostek. W pracy zespołowej pojawia się bowiem tzw. efekt synergii, który należy rozumieć jako nową jakość, jako sytuację, w której współdziałanie różnych podmiotów jest skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań [Hodson 2002, s. 491 – 528]. W pracy zespołowej bowiem wypowiedzane głośno pomysły są podchwytywane, uzupełniane i wzbogacane przez członków zespołu. Wypracowane rozwiązania nie stanowią więc prostej sumy możliwości poszczególnych członków zespołu, ale są od nich lepsze bądź znacznie lepsze. Różny poziom wiedzy i kwalifikacji członków zespołu pozwala na analizę danego problemu z różnych pozycji i znalezienie oryginalnego rozwiązania. Optymalizacja wypracowanych przez zespół rozwiązań może mieć również związek ze zróżnicowaniem postaw oraz zdolnościami intelektualnymi członków zespołu.

Praca zespołowa przynosi równocześnie wiele zadowolenia i satysfakcji członkom zespołów. Na istnienie tego rodzaju korzyści wskazywać może fakt,

że pracownicy często rezygnują z lepiej płatnej pracy indywidualnej na rzecz pracy zespołowej. Dzieje się tak m.in. dlatego, że zespół stwarza możliwość stałej współpracy oraz wspólnego wysiłku. Pozwala na wspólne stawianie pytań i wspólne poszukiwanie odpowiedzi. Praca zespołowa zwiększa entuzjazm i wiarę we własne możliwości. Pozwala nie tylko cieszyć się z osiągniętych sukcesów, ale ułatwia przeżycie porażek, chociażby poprzez wzajemne podtrzymywanie się na duchu itp. Praca zespołowa osłabia również poczucie ryzyka, które zawsze towarzyszy twórczym działaniom [Armstrong 1997, s. 389 - 392].

2.4.2.2. Charakterystyka zespołów autonomicznych

Zespoły dysponujące pewnym zakresem autonomii stanowią najniższą komórkę w strukturze organizacji przedsiębiorstwa. Zespoły takie, w odróżnieniu od innych zespołów, charakteryzuje wspólna realizacja powierzonych im zadań. Istotę zespołów autonomicznych określić można poprzez prezentowane niżej ich cechy [Kirkman, Shapiro 1997, s. 730 – 757]:

- Charakteryzuje je poszerzony zakres samodzielności zarówno w sprawach produkcyjnych, jak i organizacyjnych.
- Realizują zwykle wyodrębnione, całościowe zadania. Oznacza to, że efektem pracy zespołu jest najczęściej produkt finalny bądź element do dalszej produkcji.
- Zespół solidarnie odpowiada za cały wykonany produkt, co należy rozumieć w ten sposób, że np. z popełnionych błędów (reklamacji) rozliczany jest cały zespół, a nie osoba, która błąd ten popełniła. Produkty zespołu oznaczane są zwykle znakiem zespołu.
- Powstaje wspólny cel dla zespołu. Oznacza to, że wszystkie prace wykonywane przez zespół są jednakowo ważne. Wszystkie bowiem są niezbędne dla realizacji celu zespołu. Zanika więc istniejący wcześniej podział na prace gorsze i lepsze.
- Zespoły pracują na wspólny rachunek. Zespół jako całość, a nie poszczególni jego członkowie, wypracowuje wspólny fundusz płac, a następnie decyduje o jego podziale i ma w tym zakresie pełną autonomię.

Kluczową rolę w działalności zespołu odgrywa, jak już wspominaliśmy, ich autonomia. Warto zauważyć, że żaden zespół nie jest w pełni autonomiczny. Mówić więc można o większym bądź mniejszym zakresie autonomii. Autonomii nie uzyskuje się automatycznie. Zwykle zespół uzyskuje ją stopniowo, jako rezultat wzajemnego zaufania i integracji interesów zespołu z interesami przedsiębiorstwa. Autonomia jest tym, co różnicuje zespoły, stanowić może oznakę dojrzałości zespołu.

Najogólniej wskazać można dwie drogi poszerzania autonomii zespołu. Pierwsza z nich to stopniowe przejmowanie zadań należących do kierownictwa. Jest to droga podstawowa, a czasem jedyna dla zespołów i może obejmować takie uprawnienia jak: określanie składu zespołu, wybór jego lidera, podział pracy w zespole, określanie godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw w pracy, dyscypliny pracy itp. Druga ze wspomnianych dróg dotyczy przejmowania przez zespół zadań bądź czynności należących do służb pomocniczych czy technicznych. Są to takie m.in. czynności jak: konserwacja maszyn i urządzeń, zmiana oprzyrządowania, drobne remonty itp. Doświadczenia pokazują, że zespół powinien posiadać tyle autonomii, ile może udźwignąć. Nadmiar autonomii może być równie szkodliwy jak jej brak [Mendel, Ignys 2002, s. 91-100].

2.4.2.3. Rodzaje zespołów i systemy wynagradzania

Zespoły autonomiczne powstają zwykle z przekształcenia taśmy produkcyjnej i stąd klasyfikacja zespołów nawiązuje do takiego systemu organizacji pracy. Autorzy wyróżniają zwykle trzy rodzaje zespołów, a mianowicie [Rudolf 1982, s. 48 – 54; Mikuła, Potocki 1997, s. 117 – 123]:

- zespoły szeregowy,
- zespoły rozgałęzione,
- zespoły równoległe.

Zespoły szeregowy są najbliższe taśmie produkcyjnej i powstają zwykle z prostej jej zamiany na pracę zespołową. Zachowana zostaje natomiast dotychczasowa kolejność wykonywanych operacji. Oznacza to, że produkt wykonany przez jeden zespół jest następnie przekazywany następnemu zespołowi do dalszej obróbki itp. Tworzy się więc pewien szereg, w którym pracować może nawet kilka zespołów. W systemie tym zakres autonomii poszczególnych zespołów jest ograniczony, ze względu na wzajemną od siebie zależność. Zależność taką można zmniejszyć poprzez tworzenie tzw. zapasów buforowych. Tak nazywane są zapasy wytworzonych produktów gromadzone w przestrzeni między zespołami.

Większy zakres autonomii charakteryzuje **zespoły rozgałęzione**. Każdy z nich wykonuje inny produkt, ale wszystkie wytworzone przez zespoły produkty służą do wspólnego montażu. W systemie tym nie występuje więc bezpośrednia zależność między zespołami, bowiem wykonywane produkty nie stanowią przedmiotu obróbki przez kolejne zespoły. Nie można tu jednak mówić o pełnej autonomii, bowiem brak produktów nawet jednego zespołu uniemożliwia dalszy montaż. W tym przypadku jednak łatwiej zabezpieczyć odpowiednie zapasy, a więc i ograniczenia autonomii nie są zbyt duże.

Niemal pełny zakres autonomii posiadają **zespoły równoległe**. W systemie tym wszystkie zespoły wykonują ten sam produkt, a więc nie istnieje między nimi zależność występująca w zespołach szeregowych. Mogą się natomiast pojawić inne ograniczenia dotyczące autonomii, wynikające chociażby ze skomplikowanego systemu zaopatrzenia. Najbardziej znanym przykładem takich zespołów były zespoły w zakładach Volvo, produkujących silniki samochodowe. Zespoły wykonywały tam pracę w poszczególnych gniazdach. Sami pracownicy decydowali o sposobie montażu silników, o tempie wykonywanej pracy, o przerwach w pracy itp. Wielkość produkcji regulowano tam poprzez wykorzystywanie gniazd zapasowych bądź poprzez zmiany wielkości zespołów [Rudolf 1982, s. 52 – 53].

Ważnym elementem funkcjonowania zespołów autonomicznych są stosowane przez nie systemy wynagrodzeń. Różnorodność spotykanych tu rozwiązań jest bardzo duża, nie istnieją bowiem żadne centralne regulacje w tym zakresie i każdy zakład, a nawet każdy zespół może stosować wypracowane przez siebie procedury. Na ogół przestrzegana jest zasada, że zespół pracuje na wspólne konto i gromadzi wspólny fundusz płac dla zespołu. Fundusz ten jest następnie dzielony przez członków zespołu. Zasady naliczania funduszu płac normuje zwykle umowa podpisywana przez zespół z kierownictwem zakładu i jest to najczęściej stawka za jednostkę wykonanej pracy. Taki prosty sposób naliczania funduszu płac dla zespołu pozwala na szybkie jego określenie na koniec miesiąca.

Znacznie trudniejszy jest podział wypracowanych środków pomiędzy członków zespołu. Zespół zmienia często zasady takiego podziału, poszukując najbardziej dla siebie odpowiednich. Wśród stosowanych przez zespoły rozwiązań wymienić można: jednakowe płace dla wszystkich członków zespołu, dzielenie funduszu płac na płace zasadnicze (zgodnie z podpisanymi wcześniej umowami o pracę) oraz premie, podział według wskaźnika określanego przez członków zespołu itp. Na podkreślenie zasługuje ten ostatni polegający na tym, że na koniec miesiąca, kiedy jest już znana wysokość wypracowanego funduszu płac, członkowie zespołu proponują wskaźniki płac dla każdego z pozostałych członków zespołu (np. w przedziale od 1 do 2). Lider zespołu oblicza średni wskaźnik dla każdego z członków i na tej podstawie dokonuje podziału wynagrodzeń. Dodajmy, że taki sposób podziału przynosi zwykle duże zróżnicowanie płac. Pracownicy wiedzą bowiem dokładnie, kto się przykłada do pracy, a kto tylko symuluje jej wykonywanie i uwzględniają to przy podziale wynagrodzeń.

2.5. Rezultaty ekonomiczne i społeczne bezpośrednich form partycypacji

Jak wspominaliśmy wielokrotnie, głównymi przesłankami rozwoju bezpośrednich form partycypacji były przesłanki o charakterze ekonomicznym. Stąd należało się spodziewać takich korzystnych ich rezultatów jak poprawa

efektywności, jakości itp. Szczególnie korzystne rezultaty uzyskiwano w Polsce, chociaż nie brak w literaturze przykładów korzystnych rezultatów również w przedsiębiorstwach zachodnich.

Zespoły te zaowocowały w Polsce głównie wzrostem wydajności. W świetle prowadzonych w latach 80. XX w. badań wydajność ta rosła niemal natychmiast po ich wprowadzeniu i wzrost ten wynosił od 40% do ponad 100% [Rudolf 1989, s. 185-186]. Zespoły autonomiczne wykorzystywały bowiem istniejące w tym czasie tzw. rezerwy proste. Takie przyrosty wydajności zdecydowały w dużej mierze o wspieraniu rozwoju tych form przez najwyższe władze. Z badań tych wynika również, że rosnąca wydajność nie przyczyniła się do spadku jakości, czego się początkowo obawiano. W blisko połowie badanych przedsiębiorstw zanotowano natomiast wzrost jakości, chociaż nie tak duży jak w przypadku wydajności. Poprawę jakości wiązać należy prawdopodobnie z faktem, że zespoły otrzymywały wynagrodzenie jedynie za produkty dobrej jakości. Po 1989 r., a więc w okresie realizowanych w Polsce procesów transformacji, formy zespołowe przestały praktycznie istnieć¹⁸. Dopiero w ostatnich latach rośnie zainteresowanie formami zespołowymi i dotyczy to głównie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Zespoły autonomiczne przynoszą również korzystne rezultaty w przedsiębiorstwach zachodnich, chociaż na ogół skromniejsze niż w/w w Polsce. Wymienić tu można spadek absencji i fluktuacji pracowników, spadek nieplanowanych postojów czy wzrost zysków. W zakładach Saab-Scania w Szwecji po wprowadzeniu form zespołowych fluktuacja zmniejszyła się z 40% do 20%. Nastąpił również spadek nieplanowanych postojów o 1/3. Jeszcze większy spadek fluktuacji wystąpił w szwedzkiej filii Volkswagena, bo z 70% do 10%, podczas gdy zyski wzrosły o 27% [Rudolf 1989, s. 181]. Nowsze badania pokazują, że zespoły autonomiczne przynoszą wzrost kwalifikacji i doświadczeń pracowniczych, redukcję konfliktów w miejscu pracy, a także wzrost satysfakcji oraz poprawę relacji z kierownictwem [Hodson 2002, s. 491 – 528].

We wspomnianych polskich badaniach niemal 90% respondentów wskazywało na wzrost zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy. Zbliżona liczba respondentów zwróciła uwagę na poprawę atmosfery w miejscu pracy oraz poprawę stosunków międzyludzkich w zakładzie. Wielu z nich uznało, że praca w tym systemie sprawia wrażenie „pracy u siebie”. Pracownicy podchodzili wręcz entuzjastycznie do uzyskanej w miejscu pracy autonomii. Chętnie angażowali

¹⁸ Zdaniem J. Kulpińskiej, formy te w Polsce nie miały wiele z partycypacją wspólnego (z czym oczywiście trudno się zgodzić). Były wprowadzane ze względów technicznych i organizacyjnych, zaś ich najważniejszym celem było podnoszenie efektywności i jakości. Formy te były kojarzone z systemem socjalistycznym, co mogło zdecydować o ich odrzuceniu po 1989 r. [Kulpińska 2001, s. 18 -19]

się w rozwiązywanie pojawiających się problemów. Entuzjazm ten miał również związek z rosnącymi szybko, bo nawet 2 – 3 krotnie wynagrodzeniami.

Należy jeszcze wspomnieć, że zespoły autonomiczne nie są również pozbawione wad. Wady te pojawiają się tylko sporadycznie i należą do nich m.in. eliminowanie z zespołów nie tylko złych pracowników, ale również starszych, chorych, czy obarczonych obowiązkami rodzinnymi, rabunkową eksploatację maszyn, niezdrową rywalizację między zespołami itp.

Korzystne rezultaty ekonomiczne i społeczne przynoszą również koła jakości [Cotton 1993, s. 63 – 70]. Chociaż jak wspominaliśmy, efekty poszczególnych kół są zwykle niewielkie, to ze względu na niemal powszechny ich charakter w wielu przedsiębiorstwach, ich rezultaty okazały się bardzo znaczące, przyczyniając się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Szacuje się, że roczne przychody netto z takiej działalności wynoszą w Japonii około 10 mld USD. Prowadzone w tym kraju badania pokazują, że średnio na jednego członka koła przypada 5 – 6 rozwiązań w ciągu roku. W niektórych zakładach jest ich znacznie więcej i tak np. w zakładach Toyota na członka koła przypada średnio 14 takich rozwiązań. Działalność kół jakości pociąga za sobą pewne koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa (szkolenia, doradztwo, tworzenie odpowiednich struktur ich działalności itp.). Są to jednak wydatki bardzo opłacalne bowiem szacuje się, że zwracają się one nawet 5 – 10-krotnie. Należy jednak odnotować, że nie w każdym przypadku spotykamy tak korzystne rezultaty. Nie brak również przedsiębiorstw, gdzie działalność kół jakości zakończyła się niepowodzeniem¹⁹.

¹⁹ Korzystne rezultaty działalności tych kół sprawiają, że kierownictwa przedsiębiorstw są zainteresowane ich tworzeniem, nawet jeśli pracownicy nie są zainteresowani takimi rozwiązaniami. Kierownictwo ucieka się wtedy do stosowania różnego rodzaju zachęt, a nawet nacisków, które skutkują na ogół powoływaniem takich kół. Zdarza się również, że kierownictwo ingeruje w pracę kół, narzucając im problemy do rozwiązywania w pierwszej kolejności. Takie praktyki nie przynoszą zwykle spodziewanych rezultatów i często kończą się zaniechaniem działalności kół [Cotton 1993, s. 64 - 70].

Rozdział III

Partycypacja bezpośrednia w warunkach polskich w świetle badań empirycznych

3.1. Metoda badawcza

3.1.1. Narzędzie badawcze

Badania polskich organizacji zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza²⁰ opartego o kwestionariusz badań Europejskiej Fundacji dla Poprawy Warunków Życia i Pracy przeprowadzonych w ramach projektu *European Direct Participation in Organizational Change* (EPOC) w latach 1996-1997 [*New Forms...*, 1997]. Badanie Fundacji obejmowało 10 krajów Unii Europejskiej (Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja i Wielka Brytania). Oryginalny kwestionariusz Fundacji został przetłumaczony i dostosowany do polskich warunków. Podejście takie pozwoliło na dokonanie niezbędnych porównań z wynikami badań Fundacji i formułowanie odpowiednich wniosków.

W teorii i praktyce zarządzania coraz mocniej akcentowana jest potrzeba angażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa, potrzeba ich aktywnego udziału w rozwiązywaniu tych problemów. Zaangażowanie takie owocuje, jak wspominaliśmy, przedsiębiorczością i innowacyjnością pracowniczą, postrzeganą jako podstawowe źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Doświadczenia krajów zachodnich pokazują, że najlepszą drogą do wykorzystania takich możliwości jest partycypacja pracownicza, a dokładniej jej bezpośrednie formy. Pionierami w zakresie upowszechniania tych inicjatyw okazali się pracodawcy japońscy, szeroko wykorzystując w swoich przedsiębiorstwach tzw. koła jakości czy podobne rozwiązania. Formy partycypacji bezpośredniej zyskały znaczną popularność również w krajach UE, na co wskazują prezentowane niżej wyniki badań przeprowadzonych przez Fundację.

W Polsce, ze względu na brak na ten temat kompleksowych i aktualnych badań, zakres tych form jest trudny do ustalenia. Szacuje się jednak, iż jest on zdecydowanie skromniejszy niż w krajach Unii. Badania mają na celu identyfikację występujących form partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach, jak również określenie rzeczywistego zakresu tych form. Rezultaty polskich badań, przeprowadzonych po 15 latach od badań Fundacji, zostaną skonfrontowane

²⁰ Kwestionariusz zamieszczony został w Załączniku 1.

z wynikami projektu EPOC. Pozwoli to na określenie stopnia ich podobieństwa w obszarze zasięgu występowania, zakresu przedmiotowego i dystrybucji tej partycypacji. Ponadto celem badań jest określenie motywów wprowadzania form partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach oraz wpływu tych form na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.

Kwestionariusz kierowany był do Prezesa/Dyrektora Naczelnego, który albo wypełniał go samodzielnie albo zlecał jego wypełnienie kierownikowi najbardziej zorientowanemu w badanej problematyce. Pominięcie w badaniach pracowników podyktowane zostało zarówno wysokimi kosztami takich badań, jak i ogólnym celem badań, który sprowadzał się do ustalenia natury i zasięgu partycypacji bezpośredniej. Pytania zostały tak sformułowane, aby udzielający odpowiedzi respondenci nie mogli ich przekłamać. W badaniu nacisk został położony na najliczniejszą jednorodną grupę zawodową, tzn. pytania dotyczące występowania partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwie odnosiły się do tej właśnie grupy. W ten sposób udało się uzyskać jednoznaczne odpowiedzi i ograniczyć ich wariantowość.

Kwestionariusz liczący 22 strony składał się, podobnie jak w badaniu Fundacji, z 77 pytań pogrupowanych w pięciu następujących blokach tematycznych:

A. Miejsce pracy.

Blok obejmował 12 pytań związanych z charakterystyką badanej organizacji i jej działalnością.

B. Najliczniejsza grupa zawodowa.

Blok obejmował 11 pytań dotyczących szeregowych pracowników należących do najliczniejszej grupy zawodowej w organizacji.

C. Partycypacja bezpośrednia.

Ten najobszerniejszy blok (53 pytania) dotyczył zakresu, czasu, motywów i efektów stosowania sześciu głównych form partycypacji bezpośredniej [*New Forms...*:1997, s. 18]:

- konsultacji indywidualnych bliskich (*face-to-face*): konsultacji prowadzonych z indywidualnymi pracownikami przez bezpośredniego przełożonego w formie czy to regularnych bezpośrednich rozmów, regularnych spotkań oceniających efekty pracy czy regularnych treningów;
- konsultacji indywidualnych dalekich (*arm's length*): konsultacji, które umożliwiają indywidualnemu pracownikowi wyrażanie swoich opinii za pomocą stworzonego do tego celu „kanału”, tj. ankiety ujawniającej postawy pracownicze, wypowiedzianie swoich opinii z udziałem doradców bądź konsultantów;

- konsultacji grupowych – grupy stałe: regularnych spotkań z grupami zadaniowymi o charakterze stałym w organizacji, np. koła jakości;
- konsultacji grupowych – grupy tymczasowe: regularnych spotkań z grupami zadaniowymi o charakterze tymczasowym, np. zespoły rozwiązywania problemów;
- indywidualnego delegowania uprawnień: kierownictwo przyznało indywidualnym pracownikom uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie wykonywanej przez nich pracy bez konieczności stałego uzgadniania z bezpośrednim przełożonym metod i warunków tej pracy;
- grupowego delegowania uprawnień: kierownictwo przekazało formalnie powołanym zespołom pracowników uprawnienia do podejmowania decyzji w kwestii niektórych aspektów pracy bez konieczności uzgadniania tego z bezpośrednim przełożonym.

D. Ogólna opinia na temat partycypacji bezpośredniej.

Blok obejmował pięć pytań dotyczących opinii respondenta na temat partycypacji bezpośredniej i planów jej wdrożenia we własnej organizacji.

E. Pytania końcowe.

Blok ten obejmował pięć pytań mających na celu uzyskanie informacji o osobie respondenta (płeć, zajmowane stanowisko) i jego zakładzie pracy, jak również opinii na temat powyższych badań.

3.1.2. Opis badanej próby

Nazwy i adresy organizacji biorących udział w badaniu zostały wybrane w sposób losowy przez Główny Urząd Statystyczny. Ankiety wysłano do 5000 wylosowanych podmiotów gospodarczych, uwzględniając ich zróżnicowanie ze względu na: wielkość organizacji, sektor działalności, formę prawną i własnościową oraz województwo. Z próby badawczej 5000 kwestionariuszy, około tysiąca nie dotarło do adresatów, głównie ze względu na nieaktualne adresy, bankructwa firm itp. Dodatkowo otrzymaliśmy ponad 300 odpowiedzi z adnotacją „nie dotyczy”. Okazało się jednocześnie, że respondenci nadesłali zaledwie 190 wypełnionych ankiet, co uznano za wynik wysoce niezadowolający. Po odczekaniu dwóch miesięcy wysłano około 900 ponagieł. Kierowano je głównie do tych grup przedsiębiorstw, z których uzyskano najmniej odpowiedzi. W rezultacie wysłanych ponagieł uzyskano 95 wypełnionych ankiet, co w sumie daje 285 wypełnionych ankiet. Ankiety te poddano szczegółowej weryfikacji, gdyż wiele z nich wymagało uzupełnień. W rezultacie do opracowania zakwalifikowano 254 ankiety. Uwzględniając otrzymane zwroty oraz odpowiedzi „nie dotyczy”, wielkość próby badawczej została zredukowana do 3602 organizacji. Oznacza to, że uzyskane odpowiedzi stanowią około 7,1% próby badawczej netto (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Wielkość badanej próby w polskim badaniu

Próba badawcza	5000
Próba badawcza netto	3602
Ilość ankiet odesłanych po poprawnym wypełnieniu	254
Zwrotność	7,1%

Źródło: Badania własne

Wynik ten jest słabszy niż średni wynik dla 10 starych krajów UE uzyskany w badaniach w ramach projektu EPOC (tabela 3.2.). Stopa zwrotności w polskim badaniu jest także trochę niższa od wyniku kraju z najmniejszą zwrotnością w badaniach Fundacji. Badanie w ramach projektu EPOC wykazało jednak bardzo duże wahania między poszczególnymi krajami – od 9,4% (Hiszpania) do 38,8% (Irlandia).

Tabela 3.2. Wielkość badanej próby w badaniu Fundacji

Kraj	Próba badawcza	Próba badawcza netto	Ilość ankiet odesłanych po wypełnieniu	Zwrotność (w %)
Dania	2600	2535	674	26,6
Francja	5028	4870	598	12,3
Niemcy	4954	4887	826	16,9
Irlandia	1000	984	382	38,8
Włochy	3949	3849	499	13,0
Holandia	2386	2303	505	21,9
Portugalia	1000	996	298	29,9
Hiszpania	5062	4872	460	9,4
Szwecja	2448	2401	732	30,5
Wielka Brytania	5000	4881	812	16,6
10 krajów UE	33427	32582	5786	17,8

Źródło: [New Forms..., 1997, s. 26]

3.2. Charakterystyka organizacji będących przedmiotem badania

3.2.1. Sektor organizacji

W celu uzyskania porównywalności wyników, w polskich badaniach przyjęto dokładnie taki sam podział organizacji na 13 sektorów gospodarczych jak w badaniach w ramach projektu EPOC. Tabela 3.3 pokazuje, że w badanej próbie 254 organizacji, najwięcej zakładów znajduje się w sektorze przemysłu (20,5%), edukacji (16,9%) oraz administracji publicznej (12,2%). Przedsiębiorstwa należące do sektora „hotelarstwo i gastronomia” stanowiły

tylko 2,4% wszystkich badanych podmiotów, zaś do sektora „bankowość i ubezpieczenia” oraz „transport, magazynowanie i komunikacja” – po 2,7%. Jedynie 1,2% wszystkich analizowanych organizacji funkcjonowało w sektorze górnictwa.

Tabela 3.3. Sektor gospodarczy w polskim badaniu

Sektor	Liczba przedsiębiorstw	Udział w %
Górnictwo	3	1,2
Transport, magazynowanie i komunikacja	7	2,7
Przemysł	52	20,5
Bankowość i ubezpieczenia	7	2,7
Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej	21	8,3
Administracja publiczna	31	12,2
Budownictwo	21	8,3
Edukacja	43	16,9
Handel (hurtowy i detaliczny)	20	7,9
Zdrowie i opieka społeczna	22	8,7
Kultura i rozrywka	10	3,9
Hotelarstwo, gastronomia	6	2,4
Usługi	11	4,3
Razem	254	100,0

Źródło: Badania własne

Udział sektorowy polskich organizacji poddanych badaniu jest nieco odmienny od tego, który występuje w badaniu Fundacji. Najistotniejsze różnice występują w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych oraz organizacji z sektora edukacji (tabela 3.4). W badaniu Fundacji przedsiębiorstwa w sektorze przemysłu także stanowiły największą część badanych organizacji, ale było to aż 36,2%. W odróżnieniu od polskich badań, na drugim miejscu pod względem liczebności firm w badaniu Fundacji znajdowały się przedsiębiorstwa handlowe i ich udział stanowił aż 20,5% wszystkich analizowanych organizacji. Sektor edukacji stanowił zaś zaledwie 4,3% wszystkich podmiotów w badaniu Fundacji, podczas gdy w polskim badaniu był on na drugim miejscu pod względem tego kryterium. Poza przemysłem i handlem, słabiej w polskim badaniu były reprezentowane jedynie usługi komercyjne – 4,3% w porównaniu z 6,7% w badaniu Fundacji. W przypadku badań przeprowadzonych na losowo dobranej próbie, trudno było uniknąć takich różnic.

Tabela 3.4. Udział sektorowy w polskim badaniu i badaniu Fundacji

Sektor	Polska (w %)	10 krajów UE (w %)	Różnica
Górnictwo	1,2	0,4	+0,8
Transport, magazynowanie i komunikacja	2,7	0	+2,7
Przemysł	20,5	36,2	-15,7
Bankowość i ubezpieczenia	2,7	1,7	+1,0
Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej	8,3	2,7	+5,6
Administracja publiczna	12,2	7,2	+5,0
Budownictwo	8,3	6,9	+1,4
Edukacja	16,9	4,3	+12,6
Handel (hurtowy i detaliczny)	7,9	20,5	-12,6
Zdrowie i opieka społeczna	8,7	6,2	+2,5
Kultura i rozrywka	3,9	1,3	+2,6
Hotelarstwo, gastronomia	2,4	1,7	+0,7
Usługi	4,3	6,7	-2,4
Razem	100	100	-

Źródło: Badania własne

Badania wykazały, że partycypację bezpośrednią stosuje 79,9% analizowanych polskich organizacji.

Tabela 3.5. Występowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej w analizowanych krajach

Kraj	Udział %
Portugalia	61
Hiszpania	65
Dania	81
Niemcy	81
Irlandia	82
Wielka Brytania	83
Włochy	85
Francja	87
Szwecja	89
Holandia	90
Przeciętna dla 10 krajów UE	82
Polska	79,9

Źródło: Badania własne, [New Forms..., 1997, s. 65]

Kryterium określającym, czy organizacja stosuje partycypację bezpośrednią było występowanie w danym podmiocie gospodarczym co najmniej jednej z sześciu tych form. Wynik ten jest niższy, ale zbliżony do przeciętnej dla 10 krajów UE uzyskanej w badaniu Fundacji (tabela 3.5). Niewiele odbiega on od wyniku uzyskanego w Danii i Holandii (81%). Krajami z najwyższym udziałem organizacji praktykujących partycypację bezpośrednią w badaniu Fundacji okazały się Holandia (90%) i Szwecja (89%). Na drugim biegunie znalazła się Portugalia (61%) i Hiszpania (65%), z wynikami znacznie poniżej średniej europejskiej.

Tabela 3.6. Sektorowy podział organizacji stosujących i nie stosujących bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskim badaniu

Sektor	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	% w obrębie danego sektora	Liczba przedsiębiorstw	% w obrębie danego sektora	Liczba przedsiębiorstw
Górnictwo	66,7	2	33,3	1
Transport, magazynowanie i komunikacja	71,4	5	28,6	2
Przemysł	71,2	37	28,8	15
Bankowość i ubezpieczenia	85,7	6	14,3	1
Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej	85,7	18	14,3	3
Administracja publiczna	83,9	26	16,1	5
Budownictwo	71,4	15	28,6	6
Edukacja	83,7	36	16,3	7
Handel (hurtowy i detaliczny)	85	17	15	3
Zdrowie i opieka społeczna	86,4	19	13,6	3
Kultura i rozrywka	80	8	20	2
Hotelarstwo, gastronomia	83,3	5	16,7	1
Usługi	81,8	9	18,2	2
Razem	-	203	-	51

Źródło: Badania własne

Tabela 3.6 pokazuje sektorowe porównanie polskich organizacji stosujących i nie stosujących partycypacji bezpośredniej. Można zauważyć, że udział podmiotów stosujących partycypację był stosunkowo niski w takich sektorach

jak przemysł (71,2%), budownictwo (71,4%), transport (71,4%) oraz górnictwo (66,7%). Z kolei udział ten był istotnie powyżej średniej w handlu (85%) jak również w większości branż związanych z sektorem publicznym i usługami publicznymi: służba zdrowia i opieka społeczna (86,4%), przedsiębiorstwo użyteczności publicznej (85,7%), bankowość i ubezpieczenia (85,7%), administracja publiczna (83,9%) oraz edukacja (83,7%).

Tabela 3.7. Sektorowy podział organizacji stosujących i nie stosujących bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskim badaniu i w badaniu Fundacji (udział w %)

Sektor	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska
Górnictwo	0,4	1,0	0,3	2
Transport, magazynowanie i komunikacja	-	2,5	-	3,9
Przemysł	35,1	18,2	40,8	29,4
Bankowość i ubezpieczenia	1,8	2,9	1,3	2
Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej	2,5	8,9	3,3	5,9
Administracja publiczna	7,5	12,8	6,1	9,8
Budownictwo	5,9	7,4	11,3	11,8
Edukacja	4,8	17,7	2,3	13,7
Handel (hurtowy i detaliczny)	21,2	8,4	17,6	5,9
Zdrowie i opieka społeczna	7,1	9,4	2,6	5,9
Kultura i rozrywka	1,3	3,9	1,4	3,9
Hotelarstwo, gastronomia	1,7	2,5	2,0	2
Usługi	6,9	4,4	5,6	3,9
Razem	100	100	100	100

Źródło: Badania własne, [New Forms..., 1997, s. 32]

Porównując dane uzyskane dla polskich organizacji z wynikami otrzymanymi w badaniach Fundacji, można zaobserwować wiele podobieństw (zob. tabela 3.7). W obu przypadkach okazało się, że przemysł i budownictwo to sektory, w których najslabiej praktykowane są bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Oznacza to, że przemysł utracił swoją pozycję lidera w zakresie partycypacji bezpośredniej. Udział polskich przedsiębiorstw przemysłowych

wśród podmiotów nie stosujących partycypacji to 29,4% w porównaniu do 18,2% wśród organizacji z partycypacją. Pomimo, iż udział sektora handlu w polskim badaniu był znacznie niższy niż w badaniu Fundacji (7,9% w porównaniu z 20,5%), w obu przypadkach stwierdzono istotną przewagę organizacji stosujących partycypację bezpośrednią w obrębie tego sektora.

W przypadku edukacji, organizacje stosujące partycypację bezpośrednią istotnie przeważają nad tymi bez partycypacji (zob. tab. 3.7). Jednak udział sektora edukacji w badaniach był prawie cztery razy większy w Polsce niż w 10 starych krajach UE (zob. tab. 3.4). Zarówno w polskim badaniu jak i w badaniu Fundacji, wyniki potwierdziły przewagę organizacji stosujących partycypację w sektorze zdrowia i opieki społecznej, bankowości i ubezpieczeń, administracji publicznej, usług komercyjnych. Odmienne wyniki uzyskano zaś dla przedsiębiorstw użyteczności publicznej. W odróżnieniu od polskich organizacji, w badaniu Fundacji przedsiębiorstwa te częściej nie stosowały partycypacji bezpośredniej.

3.2.2. Wielkość organizacji

Pod uwagę brano również wielkość organizacji a jej miarą była liczba zatrudnionych pracowników. Progiem udziału organizacji w badaniach Fundacji było zatrudnienie minimum 25 pracowników w mniejszych krajach (Portugalia, Dania, Irlandia, Holandia i Szwecja) i 50 – w większych krajach (Francja, Niemcy, Włochy, Hiszpania i Wielka Brytania). W przypadku Polski, badaniu poddano organizacje zatrudniające minimum 25 osób.

Tabela 3.8. Wielkość organizacji w polskim badaniu

Wielkość	Ilość organizacji	Udział %
Poniżej 50 osób	23	9,0
50-99 osób	116	45,7
100-199 osób	62	24,4
200-499 osób	36	14,2
Powyżej 500 osób	17	6,7
Razem	254	100

Źródło: Badania własne

Tabela 3.8 pokazuje, że w skład grupy badawczej wchodzi najwięcej organizacji średnich (zatrudniających od 50 do 99 i od 100 do 199 osób) – 69,9%. Podmioty zatrudniające od 200 do 499 pracowników stanowiły 14,2%, natomiast małe zakłady pracy (poniżej 50 osób) - zaledwie 9% wszystkich badanych organizacji. Najmniejszą grupę badawczą (6,7%) tworzyły organizacje bardzo duże (powyżej 500 osób).

Tabela 3.9 przedstawia wielkość organizacji w polskim badaniu z podziałem na te, które stosują praktyki współudziału pracowników w zarządzaniu i organizacje nie stosujące partycypacji. Można zauważyć, że najwięcej organizacji stosujących formy partycypacji bezpośredniej (94,4%) jest w podmiotach zatrudniających od 200 do 499 osób. Organizacje bardzo duże (powyżej 500 osób) osiągnęły zaś najniższy wynik (70,6%) pod tym względem. Również w podmiotach, w których zatrudnienie mieści się w przedziale od 100 do 199 pracowników udział organizacji praktykujących partycypację jest stosunkowo niski (72,6%).

Tabela 3.9. Wielkość organizacji w polskim badaniu – podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

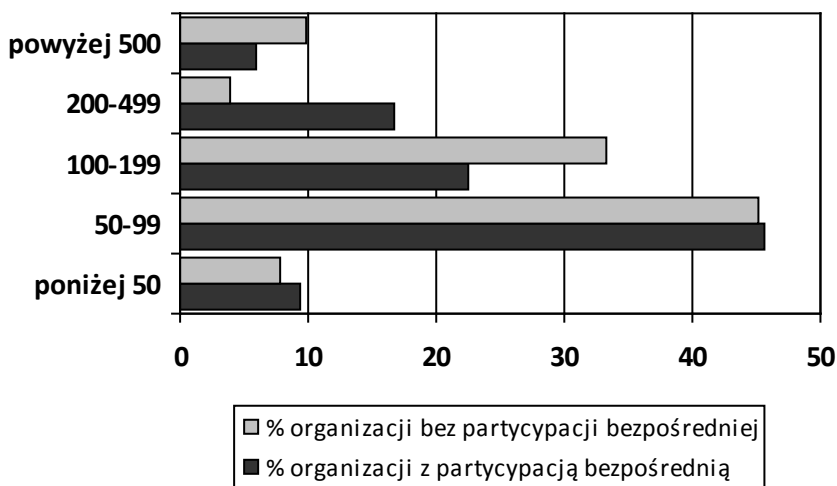
Wielkość	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	Liczba	% w obrębie danej kategorii zatrudnienia	Liczba	% w obrębie danej kategorii zatrudnienia
Poniżej 50 pracowników	19	82,6	4	17,4
50-99 pracowników	93	80,2	23	19,8
100-199 pracowników	45	72,6	17	27,4
200-499 pracowników	34	94,4	2	5,6
Powyżej 500 pracowników	12	70,6	5	29,4
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

Porównując wyniki polskich badań z badaniami Fundacji (zob. wykres 3.1 i 3.2) można zauważyć, że największe różnice występują w grupie podmiotów zatrudniających 100-199 osób oraz grupie z zatrudnieniem między

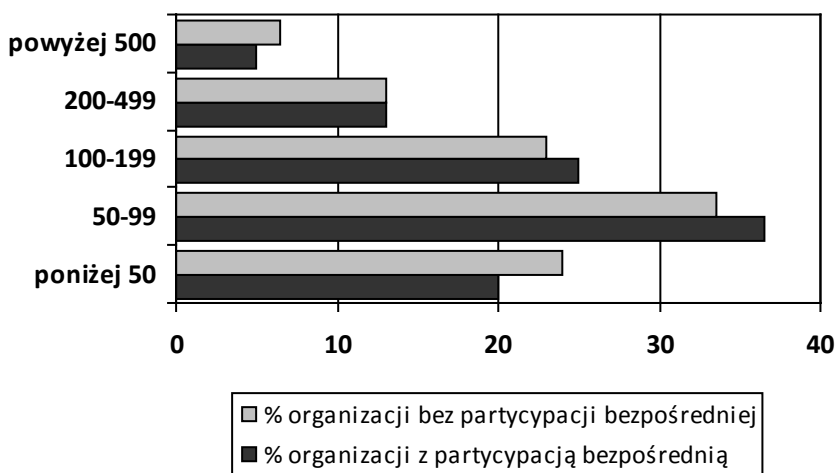
200 a 499 pracowników. W pierwszym przypadku, w polskich badaniach udział organizacji nie stosujących partycypacji był znacznie wyższy niż organizacji z partycypacją.

Wykres 3.1. Wielkość organizacji w polskim badaniu – % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.2. Wielkość organizacji w badaniu Fundacji - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 33]

W badaniach Fundacji w tej grupie zatrudnieniowej nieco większy był zaś udział podmiotów z partycypacją. Z kolei w drugiej wymienionej grupie zatrudnieniowej (200-499 osób), w polskich badaniach udział organizacji z partycypacją bezpośrednią był ponad czterokrotnie wyższy niż organizacji bez partycypacji. W przypadku projektu EPOC, w tej grupie zatrudnieniowej organizacje z partycypacją i bez niej miały taki sam udział. Organizacje zatrudniające powyżej 500 osób stanowiły najmniejszą grupę zatrudnieniową zarówno w badaniach polskich jak i Fundacji. W obu badaniach także można zauważyć przewagę organizacji nie stosujących partycypacji w tej grupie zatrudnieniowej.

3.2.3. Status własnościowy i prawny organizacji

Mając na uwadze status własnościowy organizacji biorących udział w polskim badaniu okazało się, iż przedsiębiorstwa (instytucje) częściowo lub w całości państwowe nieznacznie przeważały (55%) nad przedsiębiorstwami prywatnymi (45%). Ponadto w sektorze nastawionym na zys działało 52% podmiotów, zaś reszta organizacji prowadziła działalność w sektorze *non-profit*. Zdecydowana większość analizowanych polskich organizacji nie posiadała zbiorowego układu pracy (64%). W podmiotach, w których taki układ był zawarty – na ogół dotyczył wszystkich pracowników. Badanie nie wykryło jednak zależności między zbiorowym układem pracy w przedsiębiorstwie a funkcjonowaniem partycypacji bezpośredniej. Odsetek podmiotów stosujących partycypację bezpośrednią był zbliżony w organizacjach posiadających zbiorowy układ pracy (79,5%) i w takich, w których nie było takiego układu (80,2%). Wyniki te są zgodne z wieloma analizami przeprowadzonymi w innych krajach, gdzie taką dodatnią współzależność wykryto jedynie między partycypacją bezpośrednią a partycypacją finansową.

Tabela 3.10. Status własnościowy organizacji w polskim badaniu – podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Status	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	Liczba	% w obrębie danego statusu	Liczba	% w obrębie danego statusu
Prywatne	89	78	25	22
Częściowo lub w całości państwowe	114	81	26	19

Źródło: Badania własne

Tabela 3.10 przedstawia status własnościowy organizacji w polskim badaniu z podziałem na te, które stosują praktyki współudziału pracowników w zarządzaniu i organizacje nie stosujące partycypacji. Można zauważyć, że większy udział organizacji stosujących formy partycypacji bezpośredniej jest w podmiotach częściowo lub w całości państwowych (81%). Status własnościowy organizacji związany jest z typem działalności (nastawionej na zysk lub *non-profit*).

Wyniki w tabeli 3.11 potwierdzają tę zależność – organizacje w sektorze działalności *non-profit* częściej stosują praktyki udziału pracowników w zarządzaniu (84%) niż podmioty w sektorze nastawionym na zysk (76,5%). W kwestionariuszu Fundacji uwzględniono zależność między formą własności przedsiębiorstwa a występowaniem partycypacji bezpośredniej, wyniki tej analizy nie zostały jednak podane w raporcie końcowym.

Tabela 3.11. Działalność organizacji w polskim badaniu w sektorze nastawionym na zysk lub *non-profit* – podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Działalność	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	Liczba	% w obrębie danej działalności	Liczba	% w obrębie danej działalności
Sektor nastawiony na zysk	101	76,5	31	23,5
Sektor <i>non-profit</i>	102	84	20	16

Źródło: Badania własne

W badaniu analizowano także status prawny podmiotów, tzn. czy organizacja jest jednostką całkowicie niezależną czy też w całości lub częściowo podlega innej firmie – krajowej lub zagranicznej. Wyniki pokazały, iż większość z analizowanych 254 podmiotów to przedsiębiorstwa/instytucje całkowicie niezależne (57%). Przynależność do krajowej firmy lub instytucji deklarowało 40% organizacji. Jedyne nieliczna grupa podmiotów jest własnością innej organizacji z siedzibą w UE (2,5%) lub spoza Unii (0,5%). Niewielki udział tych ostatnich posiada prawdopodobnie związek z zakazem udziału w takich badaniach wydanym przez organizacje macierzyste.

Tabela 3.12 przedstawia status prawny organizacji w polskim badaniu z podziałem na te, które stosują praktyki współudziału pracowników w zarządzaniu i organizacje nie stosujące partycypacji. Można zauważyć, że większy udział organizacji stosujących formy partycypacji bezpośredniej jest w podmiotach częściowo lub w całości podlegających innej firmie zagranicznej

z siedzibą w UE (86%) lub spoza Unii (100%). Wyniki te potwierdzają założenia wskazujące na transnarodowe przedsiębiorstwa jako organizacje będące liderami we wprowadzaniu bezpośrednich form partycypacji.

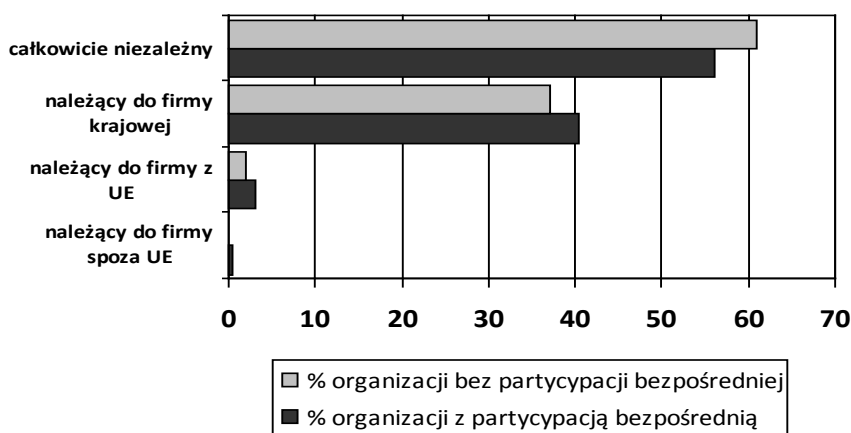
Tabela 3.12. Status prawny organizacji w polskim badaniu – podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Status	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje nie stosujące partycypacji	
	Liczba	% w obrębie danego statusu	Liczba	% w obrębie danego statusu
całkowicie niezależny	114	79	31	17,4
w całości lub częściowo własność krajowej firmy lub instytucji	82	81	19	19
w całości lub częściowo własność innej firmy lub instytucji z siedzibą w UE	6	86	1	17
w całości lub częściowo własność innej firmy lub instytucji spoza UE	1	100	0	0
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

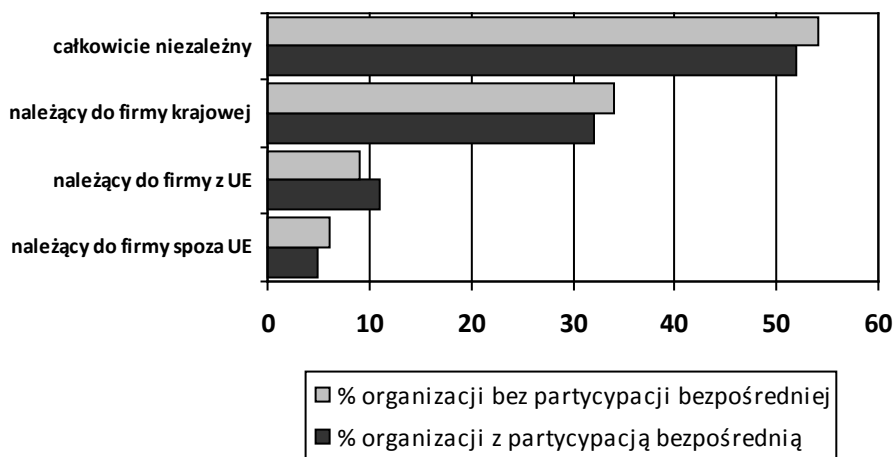
Należy jednak zauważyć, iż łączna liczba przedsiębiorstw będących własnością firm zagranicznych jest bardzo mała – zaledwie 8 podmiotów. Tak nieliczna próba nie daje więc bezpiecznych podstaw do wysuwania jednoznacznych wniosków.

Wykres 3.3. Status prawny organizacji w polskim badaniu - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.4. Status prawny organizacji w badaniu Fundacji - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 42]

Porównując wyniki polskich badań z badaniami Fundacji (zob. wykres 3.3 i 3.4) można zauważyć, że główna różnica dotyczyła podmiotów należących do firmy krajowej.

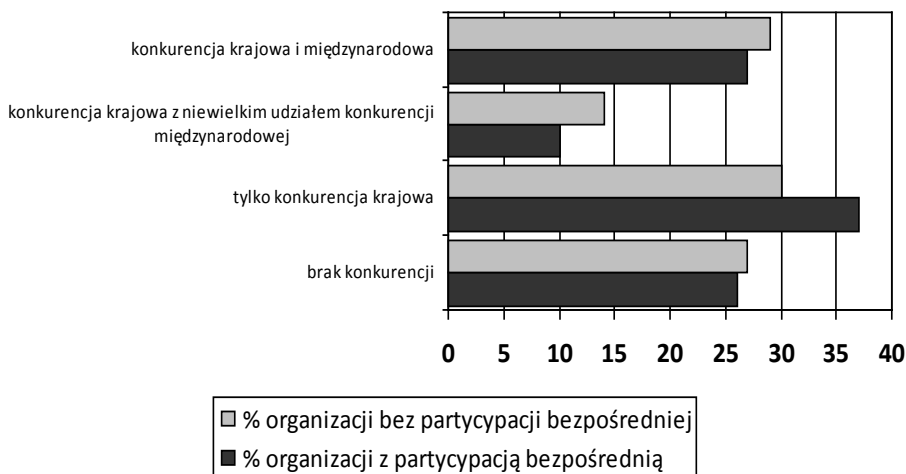
W przypadku polskich przedsiębiorstw ich udział był wyższy (40%) niż w projekcie EPOC (32,5%) oraz w polskich badaniach występowała przewaga organizacji stosujących partycypację bezpośrednią w tej grupie podmiotów. Ponadto, w badaniach Fundacji wśród podmiotów podlegających firmie zagranicznej nie dostrzeżono istotnych różnic między liczbą przedsiębiorstw z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji.

3.2.4. Środowisko konkurencyjne

Rosnąca konkurencja na rynku zmusza przedsiębiorstwa do coraz wyższej jakości wytwarzanych produktów i dostarczanych usług. To z kolei wymaga większej elastyczności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Elementem, który wspomaga taką elastyczność jest wprowadzenie form partycypacji bezpośredniej do organizacji. Można się więc spodziewać, że przedsiębiorstwa stosujące partycypację działają pod większą presją jakości, cen, różnorodności i obsługi niż przedsiębiorstwa bez partycypacji [New Forms..., 1997, s. 39]. Badania przeprowadzone w polskich organizacjach nie wykazały jednak wyraźnych zależności między stosowaniem partycypacji bezpośredniej a konkurencyjnością przedsiębiorstwa na rynku (zob. wykres 3.5). Największa

różnica dotyczyła występowania wyłącznie konkurencji krajowej, gdzie udział podmiotów stosujących partycypację był o 7 punktów procentowych wyższy od udziału organizacji bez partycypacji.

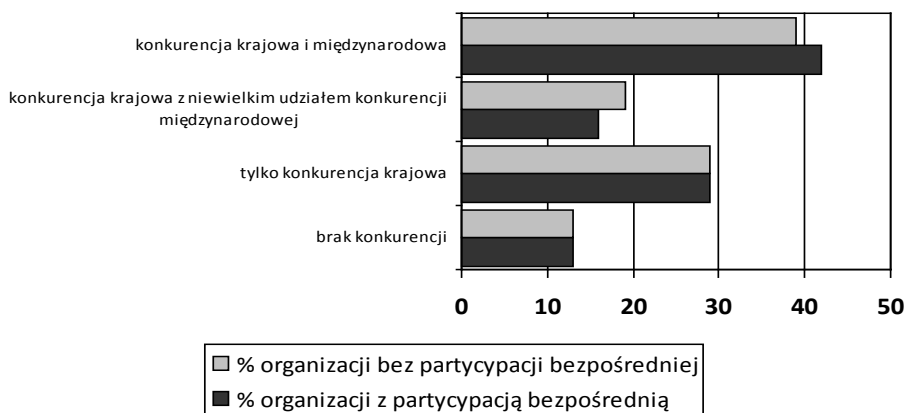
Wykres 3.5. Środowisko konkurencyjne w polskich organizacjach - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Również w badaniach Fundacji udział tych dwóch grup organizacji (z i bez partycypacji) w poszczególnych kategoriach różnił się tylko nieznacznie lub (jak w przypadku braku konkurencji lub wyłącznie konkurencji krajowej) był taki sam (zob. wykres 3.6).

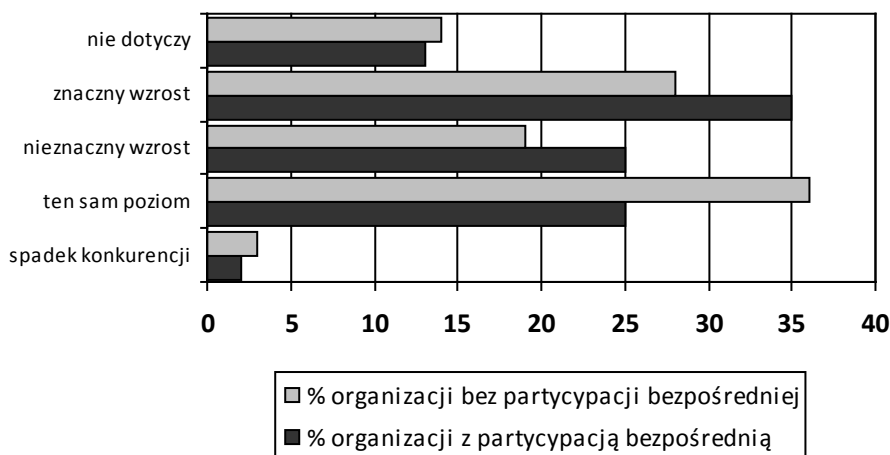
Wykres 3.6. Środowisko konkurencyjne w organizacjach w 10 krajach UE - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 40]

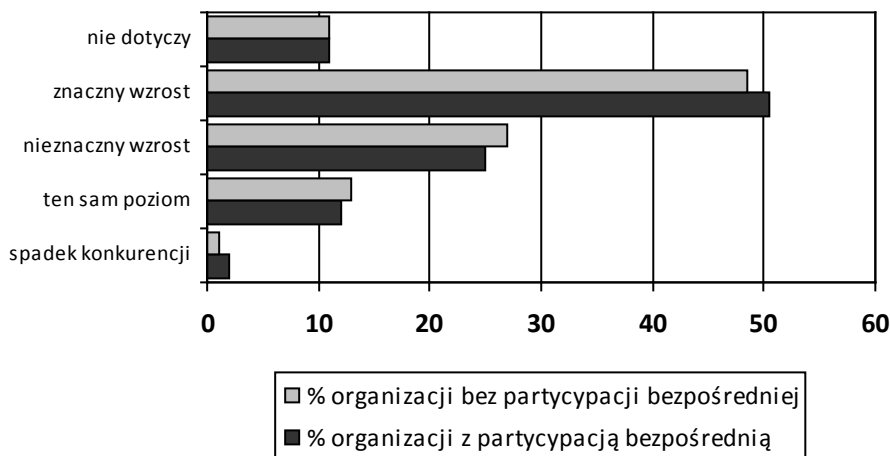
Większość analizowanych podmiotów deklarowała występowanie konkurencji na rynku, przy czym udział tych podmiotów był wyraźnie większy w badaniach Fundacji. W Polsce konkurencja ta dotyczyła w większym stopniu rynku krajowego, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej podmioty działały głównie w warunkach konkurencji międzynarodowej.

Wykres 3.7. Zmiany środowiska konkurencyjnego w polskich organizacjach - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.8. Zmiany środowiska konkurencyjnego w organizacjach 10 krajów UE - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 40]

Większość analizowanych polskich organizacji (57%) zadeklarowała wzrost konkurencji na rynku w ciągu ostatnich trzech lat. Jeszcze większy wzrost konkurencji odnotowano w badaniach Fundacji przeprowadzonych dla 10 starych krajów UE (zob. wykres 3.8). W przypadku badania Fundacji nie zauważono jednak istotnych różnic dotyczących zmian konkurencji między podmiotami z i bez partycypacji bezpośredniej, co było sprzeczne z oczekiwaniami. Jednak badania w polskich organizacjach potwierdziły występowanie bardziej elastycznych struktur organizacyjnych w podmiotach, w których konkurencja wzrosła w ostatnich latach. Udział organizacji praktykujących formy partycypacji bezpośredniej był znacznie większy niż organizacji bez partycypacji w grupie podmiotów, w których w ostatnich trzech latach konkurencja nieznacznie lub znacznie wzrosła (zob. wykres 3.7).

3.2.5. Siła robocza i jej zadania

Polskie badanie, podobnie jak badanie w ramach projektu EPOC skupiło się na analizie najliczniejszej grupy zawodowej danej organizacji, obejmującej zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych. Wśród analizowanych czynników znalazły się: charakter pracy, złożoność pracy, organizacja pracy, wymagania kwalifikacyjne oraz sposób przygotowania do pracy.

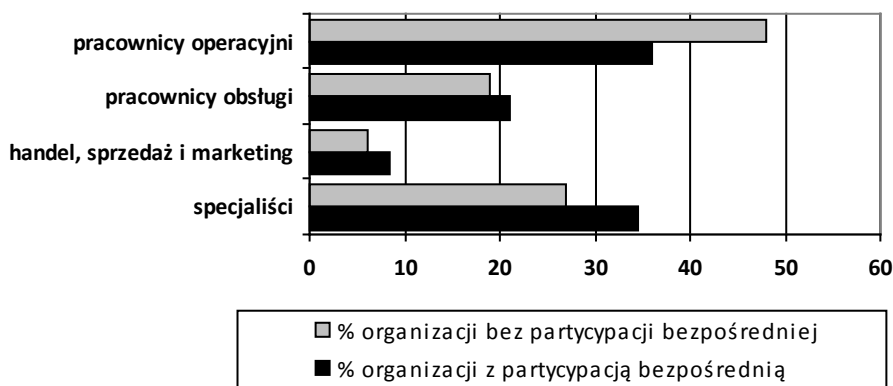
Charakter pracy dotyczył przynależności do jednej z czterech kategorii zawodowych:

- pracowników operacyjnych,
- pracowników obsługi,
- pracowników handlu, sprzedaży i marketingu,
- specjalistów.

Do pracowników operacyjnych zaliczono pracowników zatrudnionych w takich obszarach jak produkcja, działania operacyjne, transport, magazynowanie, dystrybucja czy usługi osobiste. Druga kategoria (pracownicy obsługi) dotyczy zatrudnionych na stanowiskach związanych z utrzymaniem ciągłości pracy w organizacji, tj. naprawa i konserwacja czy personel techniczny. Trzecią grupę stanowią pracownicy zatrudnieni w handlu, sprzedaży i marketingu. Grupę specjalistów stanowią pracownicy w obrębie takich dziedzin jak ochrona zdrowia, opieka społeczna czy edukacja. Uzyskane wyniki (zob. wykres 3.9) wyraźnie wskazują, że jeśli pracownicy zatrudnieni są bezpośrednio w procesie produkcji, dystrybucji czy świadczenia usług osobistych (pracownicy operacyjni), partycypacja bezpośrednia jest stosunkowo rzadka. Również badania Fundacji (zob. wykres 3.10) wykazały mniejszą częstotliwość stosowania partycypacji bezpośredniej wśród pracowników tej kategorii zawodowej.

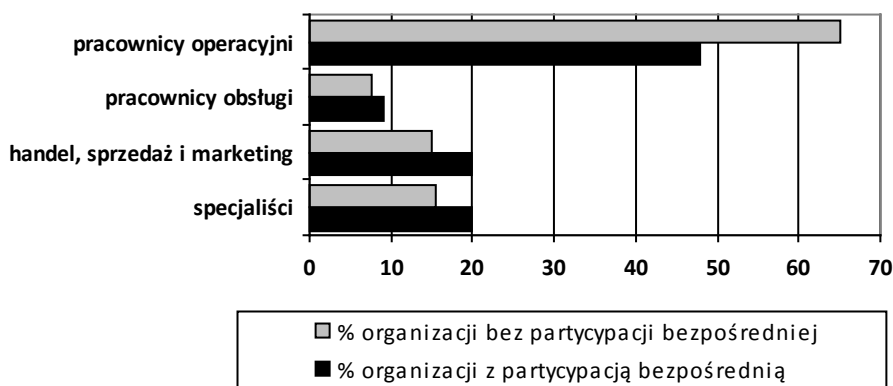
W przypadku zaś pracowników obsługi, pracowników handlu, sprzedaży i marketingu, a w szczególności specjalistów, kiedy załoga wykonuje pracę wymagającą większych kwalifikacji, udział procentowy organizacji z partycypacją bezpośrednią był większy niż podmiotów, które jej nie stosowały. Polskie badanie potwierdziły wnioski wynikające z projektu EPOC, wskazujące na prawidłowość częstszego stosowania form partycypacji bezpośredniej w przypadku prac opierających się na większej wiedzy, specjalizacji i umiejętnościach załogi.

Wykres 3.9. Charakter pracy najliczniejszej grupy zawodowej w polskich badaniach -% organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.10. Charakter pracy najliczniejszej grupy zawodowej w badaniach Fundacji -% organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 35]

Pewna rozbieżność między badaniami polskimi i Fundacji dotyczy proporcji udziału poszczególnych kategorii zawodowych. W projekcie EPOC zdecydowanie ponad połowę najliczniejszej grupy zawodowej stanowili pracownicy operacyjni, podczas gdy w polskich podmiotach ich udział był istotnie mniejszy. Udział zaś specjalistów w polskich badaniach był o ponad 10 punktów procentowych wyższy niż w badaniach Fundacji.

Kolejny czynnik – złożoność pracy, opierał się na podziale między pracą, która polega na powtarzaniu pojedynczych czynności a pracą związaną z wykonywaniem szeregu różnych czynności. Ponadto wyróżniono trzeci stan – pośredni. Generalnie zauważyć można, iż praca złożona dominuje w analizowanych polskich organizacjach. Udział podmiotów, w których przeważają prace złożone był jednak jeszcze większy w starych krajach Unii (66% w porównaniu z 58% w Polsce).

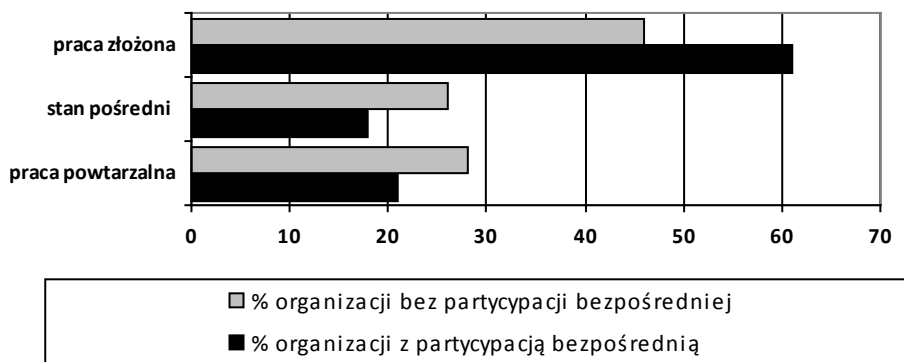
Tabela 3.13. Złożoność pracy najliczniejszej grupy roboczej w polskich badaniach - podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Złożoność pracy	Organizacje stosujące partycypację pracowniczą		Organizacje nie stosujące partycypacji pracowniczej	
	liczba	% w obrębie danej kategorii złożoności pracy	liczba	% w obrębie danej kategorii złożoności pracy
Praca powtarzalna	42	75	14	25
Stan pośredni	37	74	13	26
Praca złożona	124	84	24	16
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

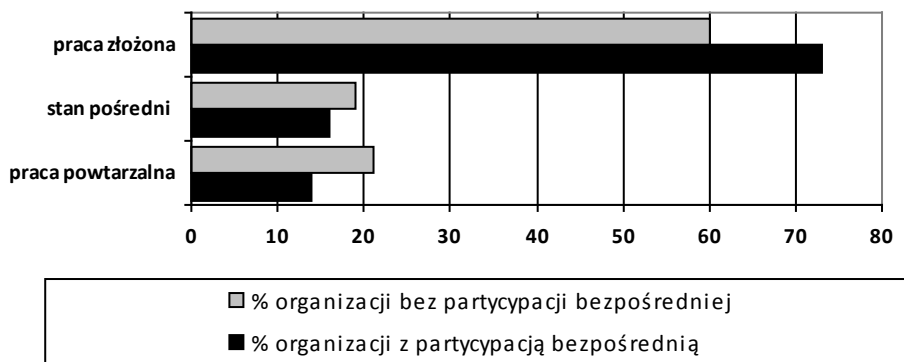
Tabela 3.13 przedstawia wykrytą w badaniach Fundacji a potwierdzoną w polskich badaniach zależność między złożonością pracy a występowaniem w organizacji partycypacji bezpośredniej. Im praca bardziej złożona, tym większe prawdopodobieństwo stosowania partycypacji pracowniczej. Ponadto na stanowiskach pracy z wysoką złożonością, występowanie partycypacji było wyraźnie wyższe (61,1%) niż jej nie występowanie (47,1%). Na stanowiskach z wysoką powtarzalnością, te relacje były odwrotne, choć różnice nie były aż tak znaczące (zob. wykres 3.11). W badaniach Fundacji w przypadku tego rodzaju pracy, niestosowanie partycypacji było zaś prawie dwukrotnie częstsze niż jej stosowanie (zob. wykres 3.12). W przypadku stanu pośredniego czyli pracy średnio złożonej, udział organizacji w grupie bez partycypacji był wyższy niż w grupie stosującej partycypację i to zarówno w polskich badaniach jak i w projekcie EPOC.

Wykres 3.11. Złożoność pracy najliczniejszej grupy roboczej w polskich badaniach - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.12. Złożoność pracy najliczniejszej grupy roboczej w badaniach Fundacji - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 36]

Czynnik **organizacji pracy** dokonuje rozróżnienia między pracą indywidualną a zespołową. Ponadto wyróżniono trzeci stan – pośredni (praca o charakterze mieszanym). Zdecydowana różnica między badaniami polskimi i Fundacji dotyczy proporcji udziału poszczególnych form organizacji pracy w najliczniejszej grupie zawodowej. W projekcie EPOC prawie połowa badanych podmiotów deklarowała, iż organizacja pracy w najliczniejszej grupie zawodowej ma charakter zespołowy. W przypadku polskich podmiotów ten wskaźnik wynosił niecałe 30%. W odróżnieniu od przeważającej zespołowej organizacji pracy w 10 starych krajach UE, w Polsce praca ma głównie charakter indywidualny. Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż wskaźnik ten został w polskich badaniach jeszcze

zawyżony. Można przypuszczać, że respondenci nie w pełni rozumieli istotę pracy zespołowej, stąd łatwo deklarowali, iż organizacja pracy ma taki charakter, choć nie spełniała ona kryteriów zespołowości.

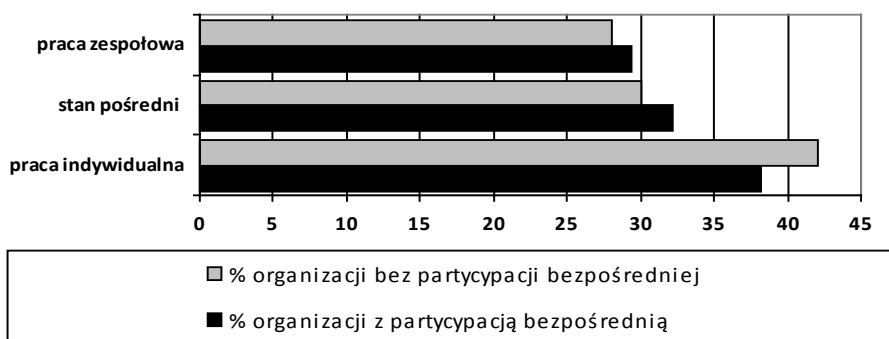
Tabela 3.14. Organizacja pracy najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu - podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Organizacja pracy	Organizacje stosujące partycypację pracowniczą		Organizacje nie stosujące partycypacji pracowniczej	
	liczba	% w obrębie danej kategorii organizacji pracy	liczba	% w obrębie danej kategorii organizacji pracy
Praca indywidualna	78	79	21	21
Stan pośredni	65	80	16	20
Praca zespołowa	60	81	14	19
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

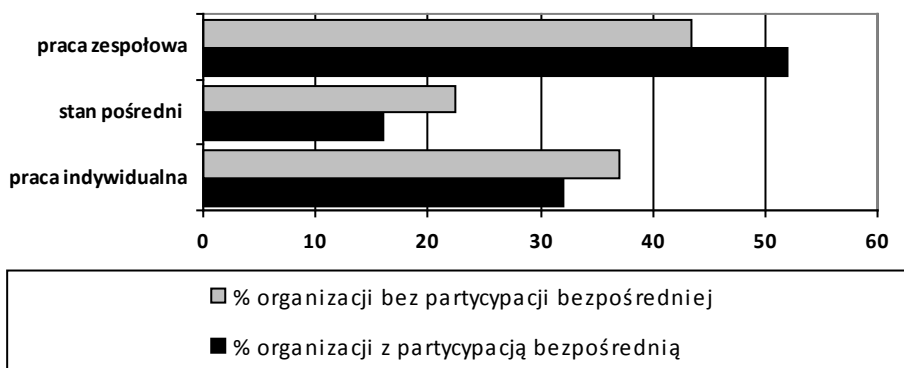
Badania Fundacji wykazały, że organizacje stosujące metody pracy zespołowej, z większą częstotliwością stosowały partycypację bezpośrednią niż bazujące głównie na pracy indywidualnej (zob. wykres 3.14). Związane jest to głównie z grupowym charakterem znacznej części form partycypacji bezpośredniej, szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu. Polskie badania również potwierdziły tę tendencję (zob. tabela 3.14 i wykres 3.13), ale nie była ona tak wyraźna jak w przypadku 10 starych krajów UE. W przypadku stanu pośredniego (pracy średnio zespołowej), udział polskich organizacji był wyższy w grupie podmiotów stosujących partycypację niż w grupie bez partycypacji. W badaniach Fundacji w tej kategorii organizacji pracy, większy był zaś udział organizacji, w których partycypacja bezpośrednia nie występuje.

Wykres 3.13. Organizacja pracy najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.14. Organizacja pracy najliczniejszej grupy zawodowej w badaniu Fundacji - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 37]

Kolejnym czynnikiem wpływającym na stosowanie przez przedsiębiorstwo partycypacji pracowniczej jest **poziom wymaganych kwalifikacji**. W badaniach Fundacji zauważono, że im wyższy poziom kwalifikacji wymagany przez charakter pracy, tym wyższe prawdopodobieństwo praktykowania przez podmiot form bezpośredniej partycypacji pracowniczej (zob. wykres 3.16). Wyniki polskich badań potwierdzają tę tendencję – w grupie podmiotów z wysokimi wymaganiami co do kwalifikacji, 83% organizacji to przedsiębiorstwa stosujące partycypację bezpośrednią. Wśród podmiotów z niskimi wymaganiami kwalifikacyjnymi, odsetek ten jest mniejszy, tj. 76% (zob. tabela 3.15).

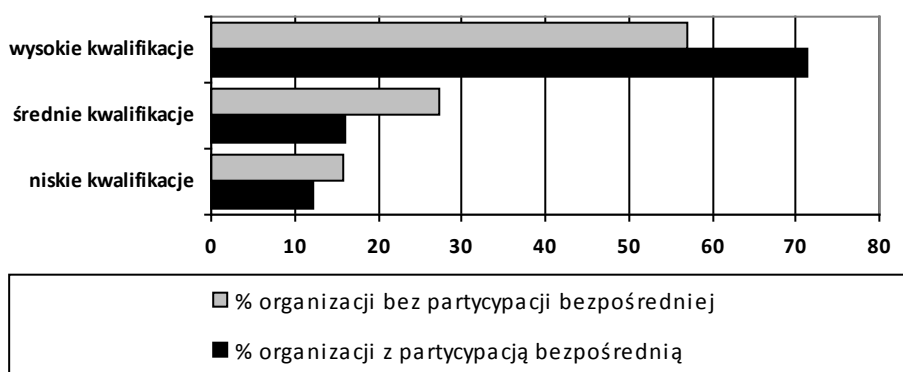
Tabela 3.15. Poziom kwalifikacji najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu - podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Wymagania kwalifikacyjne	Organizacje stosujące partycypację pracowniczą		Organizacje nie stosujące partycypacji pracowniczej	
	Liczba organizacji	% w obrębie danej kategorii wymagań kwalifikacyjnych	Liczba organizacji	% w obrębie danej kategorii wymagań kwalifikacyjnych
Kwalifikacje niskie	25	76	8	24
Kwalifikacje średnie	33	70	14	30
Kwalifikacje wysokie	145	83	29	17
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

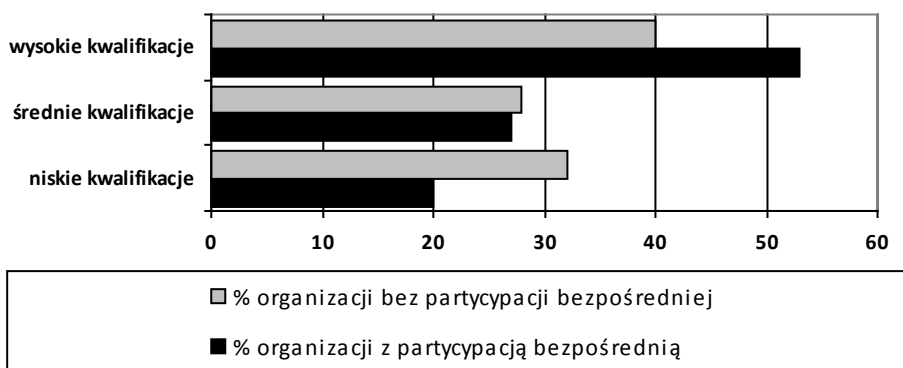
Ponadto, respondenci w 71,4% podmiotów, które stosują formy partycypacji bezpośredniej w swoich zakładach, określili wymagania kwalifikacyjne wobec pracowników jako wysokie. W przypadku organizacji nie praktykujących partycypacji, ten odsetek wynosił niecałe 57% (zob. wykres 3.15). Podobne wyniki otrzymano dla 10 starych krajów UE w badaniach w ramach projektu EPOC. Respondenci w 53% organizacji stosujących partycypację określili wymagania kwalifikacyjne w stosunku do pracowników jako wysokie, w porównaniu z 40% respondentów w podmiotach nie praktykujących partycypacji (zob. wykres 3.16).

Wykres 3.15. Poziom kwalifikacji najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu -% organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

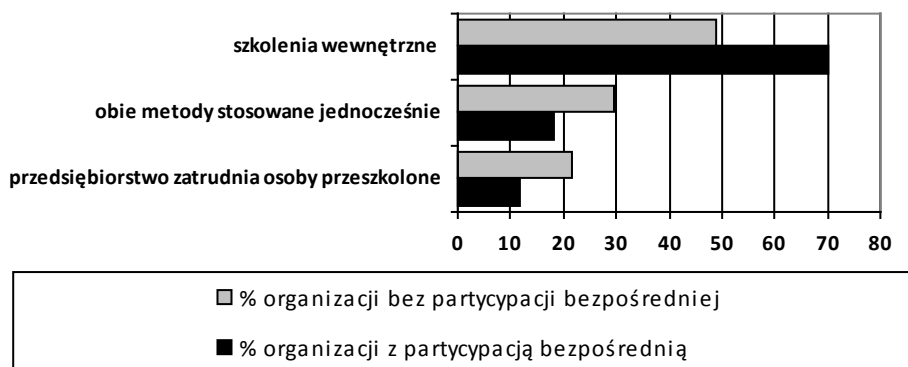
Wykres 3.16. Poziom kwalifikacji najliczniejszej grupy zawodowej w badaniu Fundacji - % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997 s. 37]

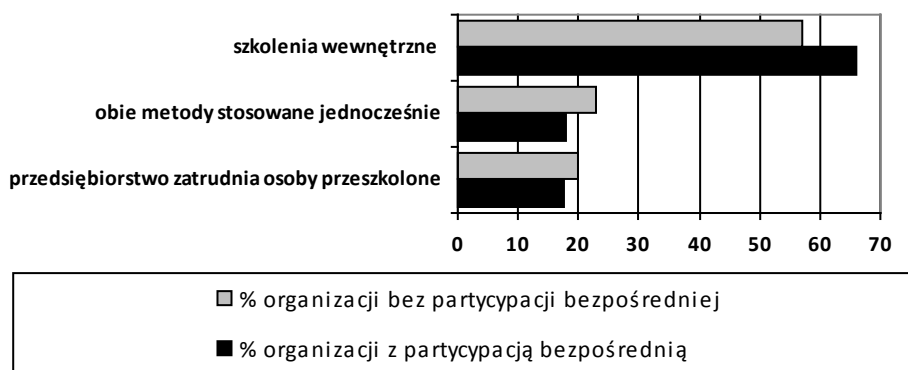
Ostatnim analizowanym czynnikiem jest **przygotowanie do pracy** najliczniejszej grupy zawodowej. Rozróżnić tutaj możemy: a) organizacje, które zatrudniają osoby już przeszkolone (zewnętrzne szkolenie), b) przedsiębiorstwa, które samodzielnie szkolą swoich pracowników (wewnętrzne szkolenie) oraz c) podmioty stosujące obie metody jednocześnie.

Wykres 3.17. Przygotowanie do pracy najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu
- % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: Badania własne

Wykres 3.18. Przygotowanie do pracy najliczniejszej grupy zawodowej w badaniu Fundacji
- % organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 38]

Jak pokazuje wykres 3.17, zdecydowana większość badanych polskich organizacji praktykuje wewnętrzne szkolenia swoich pracowników. Również w przypadku starych krajów Unii, konieczność prowadzenia szkoleń dla nowo

przyjętych pracowników z najliczniejszej grupy zawodowej deklarowała większość badanych organizacji (zob. wykres 3.18). Polskie badania (zob. tabela 3.16) wykazały również, że w przedsiębiorstwach, które deklarują konieczność szkolenia wewnętrznego, partycypacja bezpośrednia jest częściej stosowana (85%) niż w podmiotach bazujących na szkoleniu zewnętrznym (69%). Obie metody szkolenia jednocześnie stosuje porównywalny procent organizacji w Polsce i w starych krajach Unii.

Tabela 3.16. Przygotowanie do pracy najliczniejszej grupy zawodowej w polskim badaniu - podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej

Przygotowanie do pracy	Organizacje stosujące partycypację pracowniczą		Organizacje nie stosujące partycypacji pracowniczej	
	Liczba podmiotów	% w obrębie danej kategorii przygotowania do pracy	Liczba podmiotów	% w obrębie danej kategorii przygotowania do pracy
Przedsiębiorstwo zatrudnia osoby przeszkolone	24	69	11	31
Obie metody stosowane jednocześnie	37	71	15	29
Szkolenia wewnętrzne	142	85	25	15
Razem	203	-	51	-

Źródło: Badania własne

3. 3. Wymiary bezpośredniej partycypacji pracowniczej

Wymiary bezpośredniej partycypacji pracowniczej można rozpatrywać w trzech aspektach [*New Forms...*,1997, s. 54-55]:

1. Występowanie.
2. Dystrybucja.
3. Zakres przedmiotowy.

3.3.1. Występowanie partycypacji bezpośredniej

Występowanie partycypacji bezpośredniej odnosi się do liczby organizacji, które stosują daną formę partycypacji bezpośredniej. Analizie poddano sześć głównych form tej partycypacji. Co najmniej jedną formę partycypacji bezpośredniej stosuje w Polsce 79,9% badanych podmiotów. Najczęściej stosowaną formą partycypacji okazało się indywidualne delegowanie uprawnień

– występowało ono aż w 52% badanych organizacji (zob. tabela 3.17). Forma ta była również najpopularniejsza w 10 starych krajach Unii (54%). Na drugim miejscu w Polsce, z niewiele mniejszym wynikiem od indywidualnego delegowania uprawnień, uplasowały konsultacje indywidualne bliskie – 51%. Jest to wynik zaskakujący, gdyż w badaniach Fundacji forma ta osiągnęła zaledwie 35%.

Jednak już konsultacje indywidualne dalekie, były w Polsce dwa razy mniej popularne (26%). Wynik ten wskazuje, iż ta forma partycypacji była najrzadziej stosowana spośród wszystkich sześciu analizowanych. W starych krajach Unii konsultacje indywidualne dalekie były zaś praktykowane aż w 38% przedsiębiorstw. Przewaga Polski jest widoczna w przypadku konsultacji grupowych, ale grup tymczasowych (42% w porównaniu ze średnią w UE – 32%). Mając na uwadze konsultacje grupowe – grupy stałe, wynik w polskich badaniach jest prawie identyczny ze średnią w badaniu Fundacji. Mniej więcej co trzecia organizacja w Polsce i w krajach Unii praktykowała tę formę partycypacji bezpośredniej. Przekazywanie uprawnień grupom jest zaś w Polsce nieco częstsze (39%) niż w krajach UE (33%), co jednak prawdopodobnie wynika z zawyżenia tego wyniku przez polskich respondentów.

Suma liczb podanych w tabeli 3.17 znacznie przekracza 100%, tj. 240% w przypadku Polski i 223% dla krajów UE. Oznacza to, że pewna część organizacji stosowała więcej niż jedną formę partycypacji bezpośredniej.

Tabela 3.17. Występowanie głównych form partycypacji bezpośredniej (liczba organizacji w Polsce = 254)

Forma partycypacji	% organizacji stosujących daną formę partycypacji	
	Polska	Kraje UE
Konsultacje indywidualne bliskie	51	35
Konsultacje indywidualne dalekie	26	38
Konsultacje grupowe – grupy stałe	30	31
Konsultacje grupowe – grupy tymczasowe	42	32
Indywidualne delegowanie uprawnień	52	54
Grupowe delegowanie uprawnień	39	33
Razem	240	223

Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 53]

Tabela 3.18 porównuje występowanie sześciu głównych form partycypacji bezpośredniej w Polsce i poszczególnych dziesięciu starych krajach Unii. Można zauważyć, że Polska jest w czołówce pod względem konsultacji grupowych

tymczasowych i konsultacji indywidualnych bliskich. W pierwszym przypadku uzyskujemy najwyższy wynik na równi z Włochami – 42% organizacji stosuje tę formę partycypacji. W drugim przypadku – wyprzedza nas jedynie Wielka Brytania i Francja i to zaledwie o 1 punkt procentowy. Mając na uwadze konsultacje grupowe – grupy stałe, wynik dla Polski – 30% odpowiada dokładnie średniemu wynikowi dla 10 starych krajów Unii. Ostatnia analizowana forma konsultacji (indywidualne dalekie) plasują Polskę wśród krajów z najniższym wynikiem stosowania tej formy partycypacji. Można powiedzieć, że w kategorii konsultacji indywidualnych dalekich należymy do tzw. południowo-europejskiego wzorca obejmującego kraje najrzadziej praktykujące formy partycypacji bezpośredniej. Wzorec ten dotyczy głównie Włoch, Portugalii i Hiszpanii [zob. *New Forms...*, 1997, s. 63]

Tabela 3.18. Występowanie głównych form partycypacji bezpośredniej w poszczególnych krajach europejskich oraz w Polsce (% organizacji stosujących daną formę partycypacji)

Konsultacje				Delegowanie uprawnień	
Indywidualne		grupowe		indywidualne	grupowe
bliskie	dalekie	stałe	tymczasowe		
Niemcy (20)	Portugalia (18)	Włochy (21)	Portugalia (20)	Portugalia (26)	Hiszpania (10)
Portugalia (25)	Hiszpania (20)	Hiszpania (23)	Hiszpania (23)	Hiszpania (40)	Portugalia (26)
Dania (27)	Irlandia (22)	Portugalia (25)	Niemcy (26)	Włochy (42)	Włochy (28)
Szwecja (29)	Polska (26)	Irlandia (28)	Holandia (26)	Polska (52)	Dania (30)
Hiszpania (30)	Francja (33)	Dania (28)	Dania (30)	UK (53)	Niemcy (31)
Włochy (32)	Niemcy (38)	Szwecja (29)	UK (33)	Francja (54)	UK (37)
Holandia (38)	UK (40)	Polska (30)	Szwecja (34)	Dania (57)	Polska (39)
Irlandia (39)	Włochy (42)	Niemcy (31)	Irlandia (36)	Holandia (59)	Francja (40)
Polska (51)	Szwecja (45)	Francja (34)	Francja (40)	Irlandia (62)	Irlandia (42)
Francja (52)	Dania (45)	Holandia (35)	Polska (42)	Niemcy (64)	Holandia (48)
UK (52)	Holandia (73)	UK (41)	Włochy (42)	Szwecja (69)	Szwecja (69)
Średnia dla 10 krajów (35)	Średnia dla 10 krajów (40)	Średnia dla 10 krajów (30)	Średnia dla 10 krajów (31)	Średnia dla 10 krajów (55)	Średnia dla 10 krajów (36)

Źródło: Badania własne; [*New Forms...*, 1997, s. 65]

Mimo, iż w przypadku indywidualnego delegowania uprawnień zajmujemy czwarte miejsce od końca (za Portugalią, Hiszpanią i Włochami), nasz wynik (52%) należy raczej do średnich w Unii. Również przekazywanie uprawnień grupie

jest w Polsce stosowane z częstotliwością zbliżoną do przeciętnej dla 10 starych krajów UE. Zdecydowanym liderem w kategorii delegowania uprawnień, zarówno indywidualnym pracownikom jak i grupom, jest Szwecja. Wynik ten był łatwy do przewidzenia, gdyż kraj ten uważany jest za ojczyznę idei grup autonomicznych. Holandia osiągnęła zaś najwyższy wynik dla konsultacji indywidualnych dalekich, znacznie wyprzedzając znajdującą się na drugim miejscu Danię (prawie o 30 punktów procentowych).

Jak można zauważyć w tabeli 3.19, polskie organizacje, podobnie jak organizacje w 10 starych krajach UE, najczęściej stosują dwie formy partycypacji bezpośredniej jednocześnie. W obu przypadkach brak jest zintegrowanego podejścia do partycypacji, tj. równoczesnego praktykowania różnych form partycypacji bezpośredniej. Aż 70% podmiotów stosujących partycypację w badaniach Fundacji wykorzystywało najwyżej trzy jej formy. W Polsce obraz ten był trochę lepszy – jedną, dwie lub trzy formy stosowało 61% organizacji. Ponadto udział przedsiębiorstw praktykujących wszystkie sześć form partycypacji wyniósł zaledwie 4% dla 10 krajów UE, co potwierdza niewielkie znaczenie podejścia zintegrowanego. Również na tym tle polskie organizacje wypadły lepiej – sześć form partycypacji jednocześnie stosowało 7% naszych przedsiębiorstw.

Tabela 3.19. Liczba form partycypacji bezpośredniej w organizacjach praktykujących partycypację (liczba organizacji w Polsce = 203)

Liczba form partycypacji	% organizacji stosujących daną liczbę form partycypacji	
	Polska	Kraje UE
Jedna forma	20	23
Dwie formy	24	25
Trzy formy	17	22
Cztery formy	21	16
Pięć form	11	10
Sześć form	7	4
Razem	100	100

Źródło: Badania własne; [*New Forms...*, 1997, s. 53]

Najlepsze wyniki spośród 10 starych krajów UE w stosowaniu trzech lub czterech form partycypacji osiągnęły Szwecja i Holandia (zob. tabela 3.20). Zaledwie jedną formę partycypacji bezpośredniej stosowało aż 43% organizacji w Portugalii i 31% organizacji w Hiszpanii. Jednocześnie kraje te wspólnie z Włochami zajęły trzy ostatnie pozycje pod względem stosowania pięciu lub sześciu form partycypacji bezpośredniej. W przypadku Hiszpanii żaden

z badanych podmiotów nie stosował wszystkich sześciu form partycypacji. Okazuje się, iż kraje te należące do tzw. południowo-europejskiego wzorca nie tylko najrzadziej praktykują partycypację, ale także mają najmniej zintegrowane podejście do zmian organizacyjnych. Zgodnie zaś z wynikami różnych badań tylko jednoczesne stosowanie różnych form partycypacji bezpośredniej, może przynieść wymierne efekty w postaci poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstw.

Tabela 3.20. Liczba form partycypacji bezpośredniej w organizacjach praktykujących partycypację – przekrój ze względu na kraj

Kraj	% organizacji stosujących daną liczbę form partycypacji					
	1 forma	2 formy	3 formy	4 formy	5 form	6 form
Dania	25	27	21	15	11	3
Francja	21	21	23	21	12	3
Niemcy	27	27	22	14	8	3
Irlandia	18	37	20	15	6	4
Włochy	25	28	26	14	5	2
Holandia	14	25	21	24	12	5
Portugalia	43	19	19	8	4	6
Hiszpania	31	34	21	11	2	0
Szwecja	19	20	26	22	10	4
UK	19	23	18	14	17	8

Źródło: [New Forms..., 1997, s. 66]

3.3.2. Dystrybucja

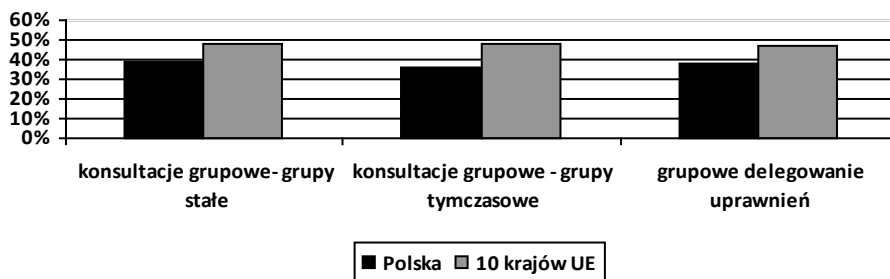
Dystrybucja partycypacji bezpośredniej dotyczy wyłącznie form grupowych, tj. konsultacji grupowych – grupy stałe, konsultacji grupowych – grupy tymczasowe i delegowania grupowego. Jest ona mierzona udziałem przedsiębiorstw angażujących ponad 50% pracowników należących do najliczniejszej grupy zawodowej w daną formę partycypacji [New Forms..., 1997, s. 54-55]. Jak wynika z tabeli 3.21, żadna z grupowych form partycypacji w Polsce nie osiągnęła tego poziomu w więcej niż 40% badanych przedsiębiorstw. Ponadto można zauważyć porównywalny poziom tej dystrybucji dla wszystkich trzech grupowych form partycypacji bezpośredniej. Również w badaniu Fundacji zwraca uwagę praktycznie jednakowa dystrybucja wszystkich grupowych form partycypacji. Jednak przypadku organizacji w 10 starych krajach UE, poziom dystrybucji był wyższy średnio o 10 punktów procentowych od poziomu dystrybucji dla Polski (zob. wykres 3.19).

Tabela 3.21. Dystrybucja grupowych form partycypacji bezpośredniej

Forma	Dystrybucja	
	Polska	Kraje UE
Konsultacje grupowe – grupy stałe	39%	48%
Konsultacje grupowe – grupy tymczasowe	36%	48%
Grupowe delegowanie uprawnień	38%	47%

Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 55]

Wykres 3.19. Dystrybucja grupowych form partycypacji bezpośredniej



Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 55]

Jedynie w dwóch starych krajach UE dystrybucja grupowych form partycypacji bezpośredniej była niższa niż w Polsce. W przypadku Niemiec nie przekroczyła ona 30% w żadnej z trzech grupowych form partycypacji (zob. tabela 3.22).

Tabela 3.22. Dystrybucja grupowych form partycypacji bezpośredniej (w %) – przekrój krajowy

Kraj	Konsultacje grupowe – grupy stałe	Konsultacje grupowe – grupy tymczasowe	Grupowe delegowanie uprawnień
Dania	50	51	66
Francja	58	50	45
Niemcy	28	23	26
Irlandia	71	73	58
Włochy	12	24	12
Holandia	63	59	53
Portugalia	56	77	58
Hiszpania	41	49	56
Szwecja	66	59	55
Wielka Brytania	42	52	47
Średnia dla 10 krajów	48	48	47
Polska	39	36	38

Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 66]

We Włoszech zaś zaledwie po 12% przedsiębiorstw angażowało ponad 50% swoich pracowników w konsultacje grupowe – grupy stałe i delegowanie grupowe. Najwyższe poziomy dystrybucji partycypacji prezentują takie kraje jak: Irlandia (w kwestii konsultacji grupowych), Dania (w kwestii delegowania grupowego), Portugalia (w kwestii grup tymczasowych). Ponadto Szwecja i Holandia osiągnęły wysokie wskaźniki, w szczególności dla konsultacji grupowych – grup stałych. Ciekawym przypadkiem jest Portugalia – kraj, w którym zgodnie z badaniami Fundacji, zaledwie 61% przedsiębiorstw praktykowało partycypację bezpośrednią. Z drugiej jednak strony, w przedsiębiorstwach tego kraju pracownicy byli szeroko angażowani w grupowe formy partycypacji.

3.3.3. Zakres przedmiotowy

Zakres przedmiotowy partycypacji dotyczy kwestii, które są przedmiotem konsultacji z pracownikami lub w których pracownicy mają uprawnienia decyzyjne. Przedmiotem konsultacji indywidualnych i grupowych było osiem następujących dziedzin: organizacja pracy, czas pracy, zdrowie i bezpieczeństwo, szkolenia i doskonalenie zawodowe, jakość produktu lub usługi, kontakty z klientami, zmiany w technologii oraz decyzje inwestycyjne. W przypadku delegowania uprawnień indywidualnym pracownikom zakres spraw obejmował: planowanie pracy, jakość produktu bądź usługi, ulepszanie procesu pracy, kontakty z klientami „wewnętrznymi”, kontakty z klientami zewnętrznymi, dotrzymywanie terminów, obecność w miejscu pracy, warunki pracy. Przekazywanie uprawnień zespołom pracowników dotyczyło zaś: miejsca wykonywania pracy, planowania pracy, jakości pracy, dotrzymywania terminów, obecności w miejscu pracy i kontroli absencji, rotacji stanowisk, koordynacji pracy z innymi zespołami wewnętrznymi oraz poprawy procesów pracy.

Dokonane obliczenia pokazują, w ilu procentach analizowanych polskich przedsiębiorstw dana kwestia była przedmiotem konsultacji lub delegowania uprawnień. Ponadto w przypadku konsultacji indywidualnych i grupowych respondenci określali, czy dana kwestia jest konsultowana „regularnie”, „czasami” czy „nigdy”. Tym trzem odpowiedziom przyznano odpowiednio 2, 1 lub 0 punktów. Na tej podstawie obliczono wskaźnik częstości, który stanowił średnią liczbę punktów uzyskaną przez daną kwestię w całej grupie przedsiębiorstw²¹.

W tabelach 3.23 i 3.24 kwestie będące przedmiotem konsultacji zostały uszeregowane malejąco według wskaźnika częstości. W przypadku konsultacji indywidualnych najczęściej pracownicy proszeni byli o opinię w kwestii szkoleń i doskonalenia zawodowego, jakości produktu lub usługi oraz zdrowia

²¹ Konstrukcja i opis wskaźnika częstości opiera się na raporcie: [Widerszal-Bazyl, Warszewska-Makuch, 2003].

i bezpieczeństwa. Najczęściej konsultowanym zagadnieniem przez zespoły pracownicze jest zaś organizacja pracy. Kolejne miejsca zajmują kwestie, które najczęściej są przedmiotem konsultacji indywidualnych, tj. jakość produktu lub usługi, szkolenie i doskonalenie zawodowe, zdrowie i bezpieczeństwo. Zmiany w technologii oraz decyzje inwestycyjne należą do spraw najrzadziej konsultowanych z pracownikami, zarówno w przypadku konsultacji indywidualnych jak i grupowych. Wynik ten wydaje się być zrozumiały, gdyż są to zagadnienia kluczowe dla przedsiębiorstw związane z ich finansami czy zmianami metod produkcji. Decyzje w tych sprawach kierownictwo woli więc podejmować samodzielnie. Najczęściej konsultowane są zaś sprawy personalne i socjalne, mające bezpośredni wpływ na pracowników.

Tabela 3.23. Zakres przedmiotowy konsultacji indywidualnych w Polsce (liczba organizacji = 254)

Przedmiot konsultacji	Konsultacje indywidualne	
	Wskaźnik częstości	% organizacji
Szkolenie i doskonalenie zawodowe	1,31	66
Jakość produktu lub usługi	1,25	59
Zdrowie i bezpieczeństwo	1,19	61
Kontakty z klientami	1,17	57
Organizacja pracy	1,16	72
Czas pracy	0,80	49
Zmiany w technologii	0,78	47
Decyzje inwestycyjne	0,56	33

Źródło: Badania własne

Kolejność uszeregowania zagadnień według wskaźnika częstości nie pokrywa się jednak z uporządkowaniem według procentu przedsiębiorstw, w których dana kwestia jest przedmiotem konsultacji. Okazuje się, że najwięcej organizacji (72%) konsultuje z indywidualnymi pracownikami sprawy organizacji pracy (zob. tabela 3.23). Wskaźnik częstości dla tej kwestii jest stosunkowo niski i wynosi zaledwie 1,16. Oznacza to, że organizacja pracy jest powszechnie konsultowana w przedsiębiorstwach, ale są to konsultacje niezbyt częste. Bardzo dużo organizacji (66%) zasięga opinii indywidualnych pracowników w kwestii szkoleń i doskonalenia zawodowego. W odróżnieniu jednak od spraw organizacji pracy, są to konsultacje regularne (najwyższy wskaźnik częstości 1,31). Organizacja pracy jest także powszechnym przedmiotem konsultacji w przypadku grup pracowniczych i temat ten omawiany jest w 52% analizowanych polskich organizacji (zob. tabela 3.24). W odróżnieniu od konsultacji indywidualnych, konsultacje grupowe w tej kwestii mają jednak charakter regularny (najwyższy wskaźnik częstości 1,26).

Tabela 3.24. Zakres przedmiotowy konsultacji grupowych w Polsce (liczba organizacji = 254)

Przedmiot konsultacji	Konsultacje grupowe	
	Wskaźnik częstości	% organizacji
Organizacja pracy	1,26	52
Jakość produktu lub usługi	1,18	43
Szkolenie i doskonalenie zawodowe	1,17	46
Zdrowie i bezpieczeństwo	1,09	72
Kontakty z klientami	1,02	39
Czas pracy	0,89	34
Zmiany w technologii	0,82	33
Decyzje inwestycyjne	0,57	24

Źródło: Badania własne

Pierwsze miejsce (72%) w uszeregowaniu ze względu na procent organizacji, w których zagadnienie jest konsultowane z grupami pracowników zajmują sprawy zdrowia i bezpieczeństwa. Są one także dość powszechnie konsultowane z indywidualnymi pracownikami – 61% organizacji i zajmują trzecie miejsce w uszeregowaniu ze względu na procent przedsiębiorstw. Decyzje inwestycyjne i zmiany w technologii są konsultowane w najmniejszym procencie organizacji i dotyczy to zarówno konsultacji indywidualnych i grupowych.

Tabela 3.25. Zakres przedmiotowy indywidualnego delegowania uprawnień w Polsce (liczba organizacji = 254)

Przedmiot delegowania uprawnień	Indywidualne delegowanie uprawnień	
	Liczba organizacji	% organizacji
Ulepszanie procesu pracy	111	44
Planowanie pracy	108	42
Dotrzymywanie terminów	99	39
Kontakty z klientami „wewnętrznymi”	89	35
Kontakty z klientami „zewnętrznymi”	78	30
Jakość produktu lub usługi	72	28
Obecność w miejscu pracy	71	28
Warunki pracy	64	25

Źródło: Badania własne

Tabele 3.25 i 3.26 prezentują zakres przedmiotowy indywidualnego i grupowego delegowania uprawnień w Polsce. W tabelach zagadnienia uszeregowane są malejąco według procentu organizacji, w których przekazuje się pracownikom uprawnienia danego rodzaju. Okazuje się, że najwięcej organizacji deleguje uprawnienia w kwestii ulepszania procesu pracy. Ma to miejsce zarówno w przypadku delegowania indywidualnego (44% organizacji) jak i delegowania

grupowego (34% organizacji). Drugą pozycję zajmuje planowanie pracy, tj. 42% organizacji przekazuje uprawnienia decyzyjne w tej kwestii indywidualnym pracownikom oraz odpowiednio 33% - zespołom pracowniczym.

Zaledwie 25% analizowanych organizacji przekazało indywidualnym pracownikom uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie warunków pracy. W przypadku delegowania grupowego, kierownicy najrzadziej (jedynie 10% organizacji) delegują uprawnienia w sprawie miejsca wykonywania pracy oraz rotacji stanowisk. Wyniki te są trochę zaskakujące, gdyż te trzy dziedziny (miejsce wykonywania pracy, zmiana stanowiska i warunki pracy) dotyczą bezpośrednio pracowników i właśnie w tych kwestiach powinni mieć oni możliwość podejmowania decyzji bez konieczności uzgadniania ich z bezpośrednim przełożonym.

Tabela 3.26. Zakres przedmiotowy grupowego delegowania uprawnień w Polsce (liczba organizacji = 254)

Przedmiot delegowania uprawnień	Grupowe delegowanie uprawnień	
	Liczba organizacji	% organizacji
Ulepszanie procesu pracy	86	34
Planowanie pracy	84	33
Koordinacja pracy z innymi zespołami wewnętrznymi	81	32
Dotrzymywanie terminów	76	30
Jakość pracy	74	29
Obecność w miejscu pracy i kontrola absencji	55	22
Rotacja stanowisk	26	10
Miejsce wykonywania pracy	25	10

Źródło: Badania własne

W badaniach Fundacji przeprowadzonych w 10 starych krajach UE, analizowane zagadnienia zostały podzielone na kategorie niskiego, średniego i wysokiego zakresu partycypacji dla każdej z form konsultacji i delegowania. Niestety raport z badań nie podaje metodologii tych obliczeń, co uniemożliwiło zastosowanie wymienionych kategorii do analizy zakresu partycypacji w polskich organizacjach. Brak porównywalności wyników sprawił, iż w niniejszym opracowaniu przedstawione zostały tylko rezultaty badań w polskich organizacjach.

3.3.4. Najważniejsza forma partycypacji bezpośredniej

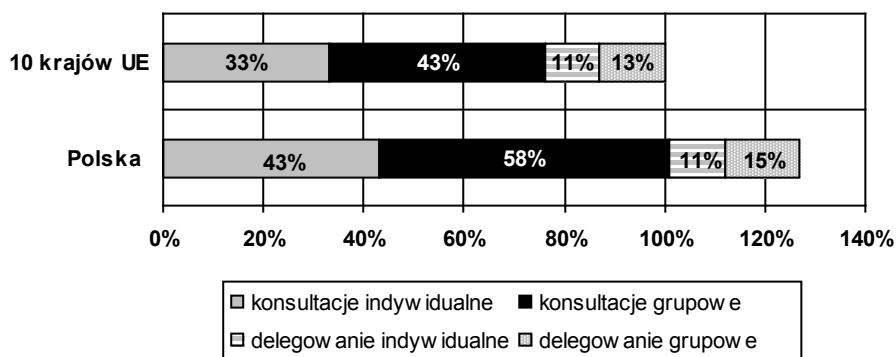
W badaniach pytano respondentów o najważniejszą według ich opinii formę partycypacji bezpośredniej stosowanej w ich organizacjach. Polskie wyniki nie są jednak w pełni porównywalne z rezultatami badań Fundacji, gdyż bardzo często respondenci w Polsce podawali dwie a nawet trzy takie formy partycypacji. Z tego względu nasze wyniki nie sumują się do 100%, ale wynoszą dokładnie 127%. Pomimo tej nieścisłości można zauważyć, iż ogólny obraz najważniejszej

formy partycypacji bezpośredniej w opinii polskich respondentów pokrywa się z poglądem menedżerów w 10 starych krajach UE. W obu przypadkach większą wagę przywiązuje się do form konsultacyjnych niż delegacyjnych. Ponad 3/4 respondentów w badaniach Fundacji stwierdziło, iż konsultacje są najważniejszą formą partycypacji - 43% z nich najbardziej ceni konsultacje grupowe a 33% konsultacje indywidualne. Również w polskich badaniach konsultacje grupowe zostały uznane za najważniejszą formę – 58% (zob. wykres 3.20). Na drugim miejscu uplasowały się konsultacje indywidualne (43%).

Najrzadziej jako najważniejsza forma uczestnictwa pracowników w zarządzaniu traktowane jest delegowanie uprawnień indywidualnym pracownikom. W badaniach Fundacji tę formę partycypacji uznało za najważniejszą jedynie 11% respondentów, podczas gdy praktykowało ją aż 54% organizacji. Niewiele więcej respondentów, gdyż zaledwie 13% przywiązywało największą wagę do grupowego delegowania uprawnień. Podobne proporcje pojawiły się także w polskim badaniu. Indywidualne delegowanie uprawnień było najrzadziej (11%) wymieniane przez respondentów jako najważniejsze, choć tę formę partycypacji stosuje najwięcej (52%) polskich organizacji. Nieznacznie więcej respondentów (15%) stwierdziło, iż największą wagę w swoich przedsiębiorstwach przywiązuje do grupowego delegowania uprawnień.

Okazuje się, że nawet jeśli znaczna część organizacji praktykuje formy delegacyjne partycypacji (zwłaszcza indywidualne delegowanie), według opinii respondentów są one mniej ważne niż formy konsultacyjne. Pogląd ten stoi w opozycji do ogólnych zaleceń teorii zarządzania najwyżej ceniących delegowanie uprawnień zespołom pracowników. Prawdopodobnie odmienne stanowisko kierownictwa wynika z obawy przed przekazaniem części swoich uprawnień załodze i utraty z tego powodu całkowitej kontroli nad procesem pracy.

Wykres 3.20. Najważniejsza forma partycypacji bezpośredniej



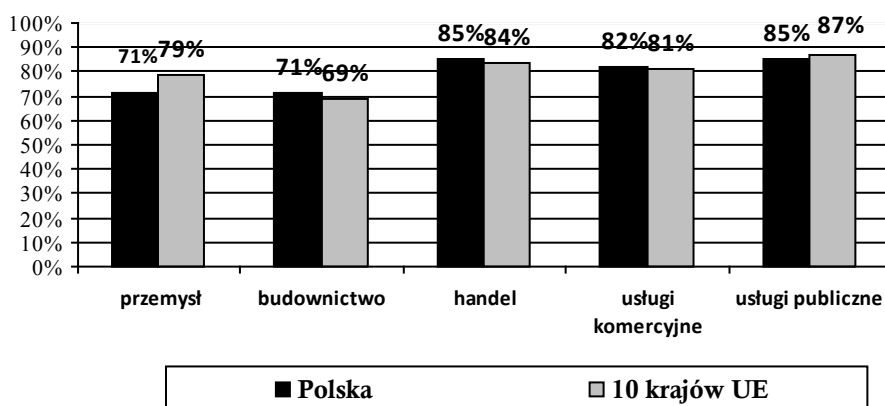
Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 60]

3.3.5. Przekrój sektorowy

Wykres 3.21. przedstawia pięć głównych działów gospodarki (przemysł, budownictwo, handel, usługi komercyjne i usługi publiczne) wydzielonych z trzynastu analizowanych sektorów. Badania wykazały, że najszersze stosowanie partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach występuje w dziale usług publicznych i handlu – 85%. Przemysł i budownictwo to sektory, które wykazują najniższy poziom występowania partycypacji – zaledwie 71% przedsiębiorstw w każdym z tych sektorów praktykuje formy partycypacji bezpośredniej. Porównując te wyniki z rezultatami otrzymanymi w badaniach Fundacji można stwierdzić, że w znacznej mierze są one zgodne. Usługi publiczne dla 10 starych krajów UE uzyskały najwyższy wynik – 87%, drugie miejsce zajął zaś handel (84%). Zdecydowanie najrzadsze występowanie partycypacji stwierdzono w budownictwie - zaledwie 69% przedsiębiorstw w tym sektorze stosowało partycypację bezpośrednią. Ponadto, w Polsce różnice między analizowanymi sektorami były trochę mniejsze (14 punktów procentowych) niż w przypadku starych krajów UE (18 punktów procentowych).

Okazuje się, że przemysł nie jest liderem w praktykowaniu partycypacji bezpośredniej, co jest w pewnej mierze sprzeczne z tradycyjnym ujęciem motywów wprowadzania tej partycypacji w przedsiębiorstwach. Pierwsze formy partycypacji bezpośredniej były wprowadzane w przedsiębiorstwach produkcyjnych jako sposób na humanizację pracy i poprawę jej efektywności. W znacznej mierze były one także antidotum na monotonię pracy i wynikające z tego znużenie i niewagę, a w konsekwencji także obniżenie jakości.

Wykres 3.21. Występowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej – podział na główne działy gospodarki



Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 61]

Zgodnie z rezultatami zarówno polskich jak i unijnych badań to usługi publiczne i handel są obecnie sektorami z najwyższym procentem organizacji praktykujących partycypację bezpośrednią. Wynik taki można częściowo tłumaczyć teoretyczną koncepcją modelu dla porównawczej analizy demokracji przemysłowej [Markey, Gollan..., 2001]. Zgodnie z tą koncepcją na rozwój partycypacji w ostatnich latach wpływają głównie organizacyjne zmiany na poziomie przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest stawianie pracownikom coraz większych wymagań. Oczekuje się od nich większych niż dotąd kwalifikacji, wiedzy, inwencji i przedsiębiorczości. Najwyżej zaś wykształconą grupą w badaniach byli pracownicy sektora usług publicznych (m.in. lekarze, nauczyciele, urzędnicy administracji publicznej), zaś przedsiębiorczość jest szczególnie ceniona w handlu. Wyniki te potwierdzają także spostrzeżenia zawarte w punkcie 3.2.5 i 3.3.6 o rosnącej roli wykształcenia, szkoleń i kwalifikacji jako czynników wpływających na wzrost zainteresowania wprowadzaniem partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwie. We współczesnych organizacjach rozpowszechnia się zrodzona w Japonii filozofia *kaizen* – potrzeba działania na rzecz ciągłej poprawy, która wiąże się z poszerzaniem skali autonomii pracowników i zakresu ich osobistej odpowiedzialności.

Tabela 3.27. Formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce - podział na główne działy gospodarki (w %)

Forma						
Dział	Konsultacje indywidualne bliskie	Konsultacje indywidualne dalekie	Konsultacje grupowe: grupy stałe	Konsultacje grupowe: grupy tymczasowe	Indywidualne delegowanie uprawnień	Grupowe delegowanie uprawnień
Przemysł	49	17	24	27	44	32
Budownictwo	43	28	14	19	52	38
Handel	70	35	45	45	60	55
Usługi komercyjne	53	29	18	35	56	41
Usługi publiczne	51	28	38	56	52	41
Średnia dla wszystkich przedsiębiorstw	51	26	30	42	52	39

Źródło: Badania własne

Tabela 3.27 przedstawia różnice w praktykowaniu poszczególnych form partycypacji bezpośredniej w analizowanych wyżej działach gospodarki w Polsce. Okazuje się, że konsultacje indywidualne bliskie i dalekie najczęściej praktykowane są w handlu (odpowiednio 70% i 35% przedsiębiorstw), zaś

konsultacje grupowe (grupy stałe) – w handlu (45%) i usługach publicznych (38%). Z kolei aż 56% organizacji z działu usług publicznych stosuje u siebie konsultacje grupowe (grupy tymczasowe), co stanowi najlepszy wynik wśród wszystkich działów. W przypadku delegowania uprawnień, zarówno indywidualnym pracownikom jak i zespołom pracowniczym, najlepsze rezultaty ponownie uzyskuje handel.

Tabela 3.27 potwierdza stosunkowo rzadkie stosowanie partycypacji bezpośredniej w budownictwie i przemyśle. Dotyczy to zwłaszcza konsultacji grupowych (grup stałych i tymczasowych), gdzie odpowiednie wskaźniki dla budownictwa wynoszą mniej niż połowę średniej dla wszystkich analizowanych organizacji.

Porównując te wyniki z rezultatami otrzymanymi w badaniach Fundacji można zauważyć istotne podobieństwa. Także w 10 starych krajach UE poszczególne formy partycypacji bezpośredniej były najczęściej stosowane w handlu (konsultacje indywidualne i delegowanie grupowe) oraz usługach publicznych (konsultacje grupowe i delegowanie indywidualne) (zob. tabela 3.28). Z kolei wszystkie sześć form partycypacji najrzadziej praktykowano w budownictwie. W przypadku konsultacji indywidualnych bliskich i konsultacji z grupami stałymi, stanowiło to nawet połowę przeciętnej dla krajów UE. W badaniu Fundacji delegowanie indywidualne było najczęściej występującą formą partycypacji bezpośredniej niezależnie od sektora. W polskich przedsiębiorstwach ta forma partycypacji okazała się najpopularniejsza w budownictwie i usługach komercyjnych. W przemyśle i handlu najczęściej spotykana forma to konsultacje indywidualne bliskie (zob. tabela 3.27). Dla usług publicznych najwyższy wskaźnik (56%) miały konsultacje z grupami tymczasowymi, choć niewiele mniejsze wartości uzyskano dla delegowania indywidualnego (52%) oraz konsultacji indywidualnych bliskich (51%).

Najrzadziej występująca forma partycypacji jest wyraźnie różna dla różnych działów gospodarki. W badaniu Fundacji są to konsultacje grupowe z grupami stałymi (przemysł, budownictwo, usługi komercyjne); delegowanie grupowe (przemysł, usługi komercyjne); konsultacje indywidualne dalekie (usługi publiczne) i konsultacje z grupami tymczasowymi w przypadku handlu (zob. tabela 3.28). Z kolei dla polskich organizacji najrzadziej praktykowanymi formami partycypacji bezpośredniej są konsultacje indywidualne dalekie (przemysł, handel, usługi publiczne) i konsultacje z grupami stałymi (budownictwo, usługi komercyjne). Okazuje się, że pomimo swojej czasochłonności, w polskich organizacjach konsultacje indywidualne bliskie są bardziej cenione niż takie formy jak ankiety pracownicze (konsultacje indywidualne dalekie), prawdopodobnie ze względu na bezpośredni kontakt z przełożonym.

Tabela 3.28. Formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej w badaniu Fundacji - podział na główne działy gospodarki (w %)

Forma						
Dział	Konsultacje indywidualne bliskie	Konsultacje indywidualne dalekie	Konsultacje grupowe: grupy stałe	Konsultacje grupowe: grupy tymczasowe	Indywidualne delegowanie uprawnień	Grupowe delegowanie uprawnień
Przemysł	31	40	29	34	47	29
Budownictwo	19	27	15	20	45	28
Handel	44	42	35	30	56	39
Usługi komercyjne	39	40	31	31	57	31
Usługi publiczne	37	33	36	36	63	35
Średnia dla 10 krajów	35	38	31	32	54	33

Źródło: [New Forms..., 1997, s. 61]

3.3.6. Znaczenie kwalifikacji i szkoleń

Respondenci byli także pytani o poziom kwalifikacji wymagany przez organizację pracy pracowników z najliczniejszej grupy zawodowej. W kwestionariuszu wyodrębniono pięć poziomów kwalifikacji, gdzie poziom „1” oznaczał bardzo wysoki poziom kwalifikacji a poziom „5” – niewielkie kwalifikacje lub ich brak. Tabela 3.29 pokazuje podział odpowiedzi na to pytanie w polskich organizacjach stosujących formy partycypacji bezpośredniej i w takich, w których partycypacja nie jest stosowana. Okazuje się, że 32% organizacji z partycypacją bezpośrednią stawia przed swoimi pracownikami bardzo wysokie wymagania kwalifikacyjne, zaś jedynie w 5% przypadków praca wymaga bardzo niskich lub żadnych kwalifikacji. Porównując te dane z wynikami dla przedsiębiorstw bez partycypacji można zauważyć, że odsetek organizacji wymagających od załogi bardzo wysokich kwalifikacji jest prawie dwukrotnie wyższy wśród przedsiębiorstw stosujących partycypację bezpośrednią. Z kolei odsetek organizacji stawiających bardzo niskie wymagania kwalifikacyjne jest prawie dwukrotnie wyższy wśród organizacji nie stosujących partycypacji. Wskazuje to zatem, iż kwalifikacje są kluczowym czynnikiem w procesie partycypacji bezpośredniej. W ponad 80% podmiotów praktykujących ten rodzaj partycypacji, poziom kwalifikacji jest wysoki bądź średni.

Tabela 3.29. Wymagania kwalifikacyjne w polskim badaniu

	bardzo wysokie			bardzo niskie	
	1	2	3	4	5
Organizacje z partycypacją bezpośrednią	32%	35%	16%	12%	5%
Organizacje bez partycypacji bezpośredniej	18%	33%	23%	17%	9%

Źródło: Badania własne

Uzyskane wyniki są w dużej mierze porównywalne z tymi otrzymanymi w badaniu Fundacji. Także dla 10 starych krajów UE, wyższy poziom wymagań kwalifikacyjnych jest charakterystyczny raczej dla organizacji stosujących partycypację bezpośrednią. Dokładnie 23% organizacji z partycypacją wymagało od swoich pracowników bardzo wysokich kwalifikacji, podczas gdy kwalifikacji takich wymagało zaledwie 11% przedsiębiorstw nie stosujących partycypacji bezpośredniej (zob. tabela 3.30). Również w przypadku kwalifikacji bardzo niskich lub ich braku, różnice w proporcjach przedsiębiorstw były bardzo wyraźne. Odsetek organizacji stawiających bardzo niskie wymagania kwalifikacyjne był ponad dwukrotnie wyższy wśród podmiotów nie stosujących partycypacji pracowniczej.

Tabela 3.30. Wymagania kwalifikacyjne w badaniu Fundacji

	bardzo wysokie			bardzo niskie	
	1	2	3	4	5
Organizacje z partycypacją bezpośrednią	23%	30%	27%	14%	5%
Organizacje bez partycypacji bezpośredniej	11%	29%	29%	20%	12%

Źródło: [New Forms..., 1997, s. 172]

Wysokie kwalifikacje, jak z powyższego wynika, odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu form partycypacji bezpośredniej w organizacjach. Można się jednocześnie spodziewać, iż znaczenie szkoleń dla tego rodzaju partycypacji będzie nie mniej ważne. Nawet jeśli kwalifikacje pracowników w danej organizacji były wysokie przed wprowadzeniem w niej form partycypacji bezpośredniej, zastosowanie tej partycypacji wymaga od załogi zdobywania dodatkowych umiejętności i kompetencji. Dotyczą one w szczególności [New Forms..., 1997, s. 175]:

- **umiejętności zawodowych** – partycypacja bezpośrednia w większości przypadków oznacza podejmowanie nowych zadań na tym samym poziomie, tj. rozszerzanie zadań (*job enlargement*) lub na poziomie wyższym, tj. wzbogacanie pracy (*job enrichment*); pracownicy przejmują odpowiedzialność za cały proces pracy, dlatego też muszą poznać zależności między poszczególnymi etapami procesu produkcji;
- **kompetencji metodologicznych** – pracownicy uzyskują większy zakres autonomii w miejscu pracy i muszą zdobyć umiejętność planowania własnych działań oraz poznać techniki samouczenia się;
- **umiejętności interpersonalnych** – partycypacja bezpośrednia w wielu przypadkach oznacza pracę w grupie, dlatego wymaga umiejętności komunikacji, przewodzenia, grupowego podejmowania decyzji, wymiany informacji i wiedzy, efektywnego udziału w dyskusji.

Badania przeprowadzone w polskich organizacjach dotyczyły znaczenia szkoleń zawodowych i szkoleń w zakresie umiejętności interpersonalnych jako warunków koniecznych do funkcjonowania partycypacji bezpośredniej. Jak pokazuje tabela 3.31, większość respondentów uznała wagę obu tych szkoleń dla partycypacji. Ponad 65% respondentów uznało jako „bardzo istotne” lub „istotne” stwierdzenie, iż partycypacja bezpośrednia wymaga znacznych nakładów na szkolenia zawodowe. Jeszcze większy odsetek respondentów (78,2%) uznał jako ważne lub bardzo ważne szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych potwierdzając, iż stanowią one priorytet przy wprowadzaniu partycypacji bezpośredniej. Podobne wyniki uzyskano w badaniu Fundacji przeprowadzonym dla 10 starych krajów Unii. Także tam potwierdzono znaczenie szkoleń dla funkcjonowania w przedsiębiorstwie partycypacji bezpośredniej, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń umiejętności komunikacji i współpracy w grupie.

Tabela 3.31. Znaczenie szkoleń w polskim badaniu i w badaniu Fundacji

	bardzo istotne		istotne		nieistotne	
	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE
Szkolenia zawodowe	12,6%	18%	52,6%	50%	34,8%	33%
Szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych	23,7%	29%	54,5%	53%	21,7%	18%

Źródło: Badania własne; [New Forms..., 1997, s. 176]

3.4. Motywy wprowadzania partycypacji bezpośredniej

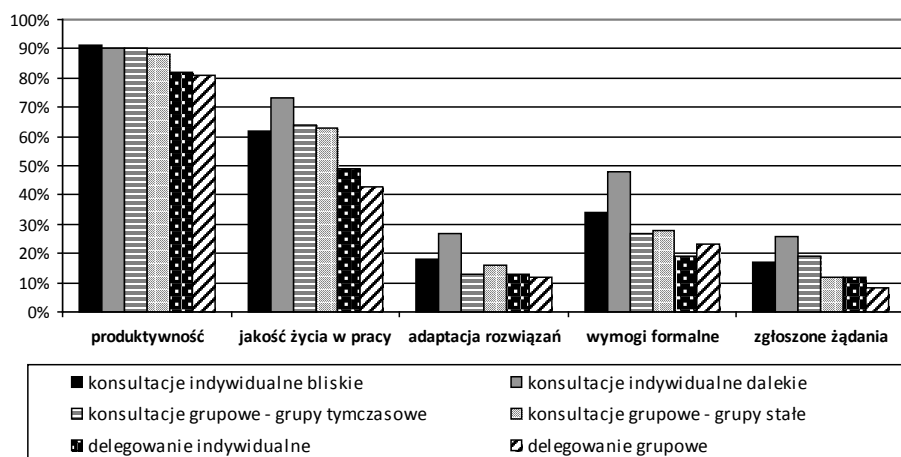
Bardzo ważnym zagadnieniem analizowanym w badaniu były motywy wprowadzania form partycypacji bezpośredniej w organizacji. Kwestionariusz przewidywał dwanaście takich czynników, które zostały pogrupowane w pięć głównych motywów [New Forms..., 1997, s. 79]:

1. **Produktywność**, która obejmuje następujące czynniki:
 - konieczność poprawy jakości produktu lub usługi,
 - presja na obniżenie kosztów,
 - presja na obniżenie nakładów czasowych,
 - potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia.
2. **Jakość życia w pracy** – w skład tej grupy wchodzi takie czynniki jak:
 - przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji,
 - pragnienie poprawy jakości warunków pracy.
3. **Adaptacja rozwiązań**, obejmująca ich transfer:
 - z innych działów przedsiębiorstwa,
 - z innych przedsiębiorstw.
4. **Wymogi formalne**, które obejmują takie czynniki jak:
 - wymogi prawne,
 - wymogi układów zbiorowych.
5. **Zgłoszone żądania**, występujące:
 - ze strony organizacji pracowniczych,
 - ze strony pracowników.

Wykres 3.22 pokazuje, w jakim procencie polskich organizacji spośród tych, które stosują daną formę partycypacji analizowany motyw został uznany jako główny. Jak wynika z zestawienia na wykresie, dominującym motywem wprowadzania partycypacji bezpośredniej z punktu widzenia kierownictwa są względy ekonomiczne, tj. motyw produktywności. Znajduje to potwierdzenie w literaturze przedmiotu, która wyróżnia trzy najważniejsze funkcje spełniane przez partycypację pracowniczą, będące jednocześnie głównymi powodami jej wprowadzania. Powody te uzależnione są od odmiennych społecznych interesów i aktorów stosunków przemysłowych. Poprawa warunków pracy w przedsiębiorstwie i wpływ pracowników na jego działalność to podstawowe powody wprowadzania partycypacji przez pracowników i związki zawodowe. Dla państwa głównym motywem stosowania partycypacji w przedsiębiorstwach jest społeczna integracja i brak konfliktów społecznych. Motyw ten odnosi się przede wszystkim do form partycypacji pośredniej w postaci rad zakładowych. Dla pracodawców zaś partycypacja oznacza przede wszystkim wyższą efektywność

pracy. Od lat 30. ubiegłego wieku zaczęto głosić pogląd, że satysfakcja z pracy jak również wydajność pracy może wzrosnąć, jeśli pracownikowi pozwoli się uczestniczyć w decyzjach dotyczących pracy, którą wykonuje. Poparciem kierownictwa cieszyły się więc formy partycypacji bezpośredniej i programy pracowniczego udziału w zyskach, co było związane z ulgami podatkowymi przy ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie [Knudsen, 1995, s. 14-16].

Wykres 3.22. Motywy wprowadzania różnych form partycypacji bezpośredniej w Polsce - % organizacji praktykujących daną formę partycypacji, w której uznano dany motyw za główny



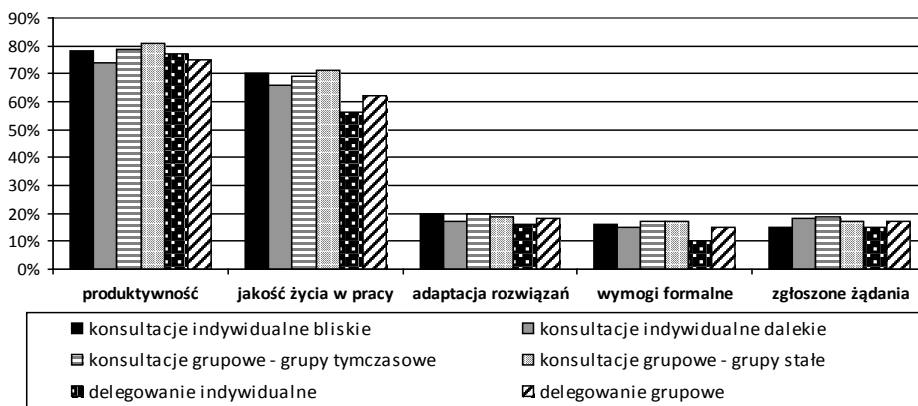
Źródło: Badania własne

Motyw produktywności zdecydowanie przeważa nad innymi motywami wprowadzania partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach. W zależności od praktykowanej formy partycypacji jako główny wymienia go od 81% (delegowanie grupowe) do 91% (konsultacje indywidualne bliskie) organizacji. Drugim pod względem częstości wymienianym motywem była jakość życia w pracy, uznana jako ważny motyw przez 43% (delegowanie grupowe) do 73% (konsultacje indywidualne dalekie) organizacji. Wysoka częstotliwość wskazywania tych dwóch powodów wprowadzania partycypacji jako ważnych wynika z faktu, iż w większości przypadków respondenci podawali oba te motywy jednocześnie. W każdej z analizowanych form partycypacji bezpośredniej motyw produktywności przeważał nad motywem poprawy jakości życia w pracy. Ta przewaga wahała się od 17 punktów procentowych w przypadku konsultacji indywidualnych dalekich aż do 33 punktów procentowych dla indywidualnego delegowania uprawnień (zob. wykres 3.22).

Trzecim pod względem częstotliwości występowania motywem były wymogi prawne oraz wymogi układów zbiorowych. Powód ten miał jednak nieporównywalnie mniejsze znaczenie niż produktywność i jakość życia. Najczęściej był wymieniany przez respondentów w organizacjach, w których wprowadzono konsultacje indywidualne dalekie (48%). Pozostałe dwa motywy (adaptacja rozwiązań oraz zgłoszone żądania) uzyskały niewielką i porównywalną częstotliwość wskazań. Najczęściej jednak motywy te wymieniane były jako ważne w przedsiębiorstwach praktykujących konsultacje indywidualne dalekie. Należy zwrócić uwagę, iż adaptacja rozwiązań z innych działów firmy lub innych przedsiębiorstw czyli przykłady tzw. „dobrych praktyk” mających przekonać do partycypacji wahających się kierowników, nie były istotnym motywem jej wprowadzania.

Porównując główne motywy wprowadzania partycypacji bezpośredniej w organizacjach w Polsce i w 10 starych krajach UE, można zauważyć istotne podobieństwa. Również w badaniu Fundacji najważniejszym motywem wprowadzania partycypacji bezpośredniej była produktywność (zob. wykres 3.23).

Wykres 3.23. Motywy wprowadzania różnych form partycypacji bezpośredniej w badaniu Fundacji - % organizacji praktykujących daną formę partycypacji, w której uznano dany motyw za główny



Źródło: [New Forms..., 1997, s. 83]

Jednak częstotliwość występowania tego motywu w 10 starych krajach Unii była niższa niż w polskich badaniach i wahała się od 74% (konsultacje indywidualne dalekie) do 81% (konsultacje z grupami stałymi). Motyw określany jako „jakość życia w pracy” odgrywał natomiast w badaniu Fundacji większą rolę. Zależnie od praktykowanej formy partycypacji, motyw ten był określany jako główny w 56% do 70% organizacji. W odróżnieniu od wyników otrzymanych w polskich

podmiotach, trzecim motywem pod względem częstotliwości występowania nie były wymogi prawne czy wymogi układów zbiorowych. Motyw ten, podobnie jak dwa pozostałe, tj. adaptacja rozwiązań oraz zgłoszone żądania pracowników lub ich organizacji, był na porównywalnym niskim poziomie. Wymogi formalne jako główny motyw wprowadzania partycypacji bezpośredniej był wymieniany w badaniach Fundacji od 10% (delegowanie indywidualne) do 17% (konsultacje grupowe) organizacji. W polskich badaniach wskaźnik ten był istotnie wyższy, co jednak trudno wytłumaczyć jakimiś specyficznymi uwarunkowaniami naszego kraju.

3.5. Efekty partycypacji bezpośredniej

W badaniu analizowano również efekty zastosowania partycypacji bezpośredniej w organizacji. Zestaw ośmiu odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu można przyporządkować trzem głównym rodzajom efektów [*New Forms...*, 1997, s. 108-109]:

1. Efekty w zakresie wskaźników ekonomicznych dotyczą:

- obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji,
- wzrostu wydajności pracy,
- poprawy jakości produktów lub usług,
- całkowitego wzrostu produkcji.

2. Efekty w zakresie kosztów siły roboczej dotyczą:

- zmniejszenia zachorowalności,
- zmniejszenia absencji.

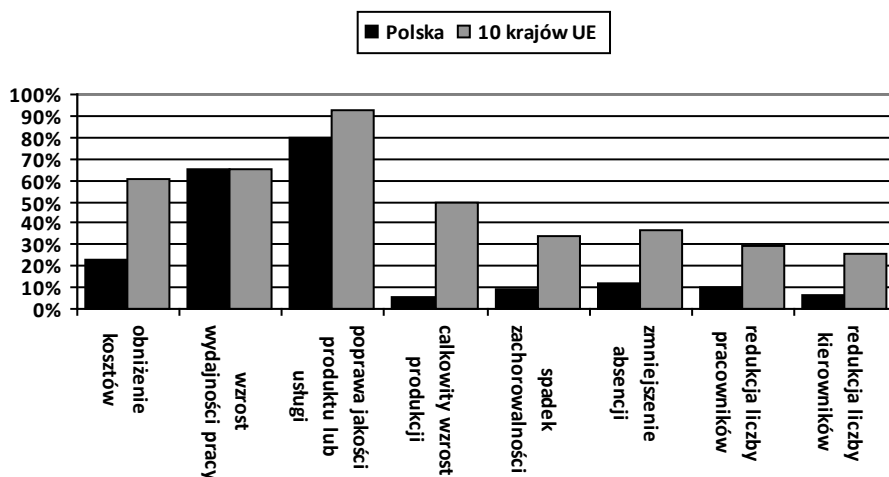
3. Efekty w zakresie rynku pracy dotyczą:

- redukcji liczby pracowników,
- redukcji liczby kierowników.

Zgodnie z opinią polskich respondentów podstawową korzyścią wynikającą z zastosowania partycypacji bezpośredniej w organizacji jest poprawa jakości produktów lub usług. Dokładnie 80% badanych organizacji stosujących partycypację bezpośrednią wskazało na ten czynnik. W starych krajach Unii ten wskaźnik był jeszcze wyższy – 92% (zob. wykres 3.24). Drugim w kolejności występowania efektem partycypacji bezpośredniej w polskich badaniach okazał się wzrost wydajności pracy. Na ten czynnik wskazało około 65% respondentów. Podobny odsetek respondentów uwzględnił ten efekt partycypacji w badaniach Fundacji. Ponad 20% respondentów w polskich przedsiębiorstwach stwierdziło, iż wprowadzenie form partycypacji bezpośredniej prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji, podczas gdy w badaniach Fundacji

wskaźnik ten był znacznie wyższy i wynosił 60%. Ostatni efekt należący do wskaźników ekonomicznych, tj. całkowity wzrost produkcji był bardzo rzadko wymieniany przez polskich respondentów (zaledwie 5%). Opinie kierowników w starych krajach UE różnią się w tym względzie – bowiem aż połowa badanych respondentów w organizacjach praktykujących partycypację, wskazała na wzrost produkcji jako efekt uczestnictwa pracowników w podejmowanych decyzjach.

Wykres 3.24. Efekty partycypacji bezpośredniej w polskim badaniu i w badaniu Fundacji



Źródło: Badania własne; opracowanie na podstawie: [New Forms ..., 1997, s. 112]

Mając na uwadze spadek zachorowalności i zmniejszenie absencji pracowników jako efekty wprowadzenia partycypacji bezpośredniej, w polskich badaniach były one wskazane zaledwie przez odpowiednio 9% i 12% respondentów. W badaniach Fundacji te efekty partycypacji były akcentowane znacznie częściej (zob. wykres 3.24). Najlepsze efekty wprowadzenia form partycypacji bezpośredniej osiągnięto w zakresie rynku pracy. Mniej niż 10% respondentów w polskich organizacjach twierdzi, iż partycypacja prowadzi do redukcji liczby pracowników czy kierowników. W przypadku 10 starych krajów UE ten wskaźnik był prawie trzykrotnie wyższy. Do redukcji zatrudnienia pracowników mogą przyczyniać się zespoły autonomiczne, które zwykle decydują o swoim składzie. Zespoły te w miarę wzrostu autonomii i nabywania doświadczeń bardzo często ograniczają swoją liczebność, eliminując najgorszych pracowników. Takie efekty form grupowych zaobserwowano także w polskich przedsiębiorstwach [Rudolf, 1991].

Ten ostatni rodzaj efektów partycypacji budzi jednak pewne wątpliwości czy rzeczywiście obniżenie liczby pracowników w organizacji jest skutkiem wprowadzenia partycypacji. Autorzy publikacji *New Forms...* [1997, s. 163], która przedstawia wyniki badań w starych krajach Unii twierdzą, iż to partycypacja może być efektem zwolnień pracowników. Tłumaczą to faktem, iż menedżerowie planujący dokonać zwolnień pracowników uciekają się do praktyk partycypacyjnych, aby uzyskać większe rozumienie dla swojej decyzji. Ponadto, teoretyczne analizy wskazują, iż partycypacja może prowadzić do zmniejszenia fluktuacji siły roboczej w przedsiębiorstwie. Możliwość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie zwiększa zaangażowanie pracowników i ich lojalność wobec przedsiębiorstwa. W sytuacji zmniejszonej rotacji załogi, pracodawca chętniej inwestuje w kapitał ludzki, gdyż spodziewa się uzyskiwać korzyści z umiejętności pracowników przez stosunkowo długi okres.

Tabela 3.32 ilustruje efekty poszczególnych sześciu form partycypacji bezpośredniej. W przypadku każdej z analizowanych form, podstawową korzyścią wynikającą z jej zastosowania w polskiej organizacji jest poprawa jakości produktów lub usług. Wskaźnik ten waha się od 75% (delegowanie indywidualne) do 82% (delegowanie grupowe, konsultacje z grupami tymczasowymi i konsultacje indywidualne dalekie). W badaniach Fundacji poprawę jakości jako najważniejszy efekt partycypacji uznaje zaś od 92% (konsultacje indywidualne dalekie) do 95% (konsultacje z grupami tymczasowymi) respondentów. Drugą stosunkowo często wskazywaną korzyścią był wzrost wydajności pracy – wymieniany (w zależności od formy) przez 61% do 68% respondentów biorących udział w polskim badaniu.

Trzecim w kolejności efektem partycypacji bezpośredniej, zarówno w polskim badaniu jak i analizach Fundacji, było obniżenie kosztów. Analizując całościowo dla organizacji praktykujących wszystkie sześć form partycypacji, różnice w wynikach tych dwóch badań były znaczne – średnio 23% respondentów w polskich przedsiębiorstwach i 61% respondentów w organizacjach w starych krajach Unii. Jednak między poszczególnymi formami partycypacji bezpośredniej można zauważyć pewne zbieżności. Najrzadziej obniżenie kosztów wymieniane było w polskich organizacjach stosujących grupowe delegowanie uprawnień (14% organizacji). W przypadku tej formy partycypacji bezpośredniej również w badaniach Fundacji obniżanie kosztów było akcentowane najslabiej (56%). Z kolei ten efekt partycypacji najczęściej wymieniany był w polskich organizacjach praktykujących konsultacje indywidualne dalekie i konsultacje z grupami tymczasowymi (po 29% podmiotów). Podobne najwyższe wskaźniki dla tych dwóch form partycypacji otrzymano w badaniach Fundacji — odpowiednio 66% i 64%.

Tabela 3.32. Efekty różnych form partycypacji bezpośredniej w polskim badaniu i w badaniu Fundacji (w %)

	Konsultacje indywidualne bliskie		Konsultacje indywidualne dalekie		Konsultacje grupowe – grupy tymczasowe		Konsultacje grupowe – grupy stałe		Indywidualne delegowanie uprawnień		Grupowe delegowanie uprawnień	
	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE
Obniżenie kosztów	25	61	29	66	29	64	18	61	22	60	14	56
Wzrost wydajności pracy	68	64	68	66	65	66	61	62	63	69	65	66
Poprawa jakości produktów lub usług	81	94	82	92	82	95	76	94	75	93	82	94
Całkowity wzrost produkcji	5	52	6	47	4	48	5	53	7	44	6	58
Spadek zachorowalności	8	39	6	40	11	31	10	37	11	22	9	32
Zmniejszenie absencji	9	42	11	39	11	39	13	39	13	28	12	37
Redukcja liczby pracowników	11	27	8	37	9	30	6	26	16	26	11	30
Redukcja liczby kierowników	6	26	4	25	4	23	6	22	8	28	9	31

Źródło: Badania własne; [New Forms ..., 1997, s. 112]

Efekty związane z kosztami pracy i efekty w zakresie rynku pracy były słabo akcentowane przez polskich respondentów. Przykładowo, spadek zachorowalności jako efekt wprowadzenia partycypacji bezpośredniej wskazało od 6% (konsultacje indywidualne dalekie) do 11% (delegowanie indywidualne) respondentów. Zmniejszenie liczby kierowników jako efekt konsultacji indywidualnych dalekich i konsultacji z grupami tymczasowymi uznaje jedynie po 4% respondentów w polskich przedsiębiorstwach praktykujących te formy partycypacji. Zdecydowanie więc najważniejszymi efektami stosowania partycypacji bezpośredniej są te o charakterze ekonomicznym, w szczególności poprawa jakości produktów lub usług oraz wzrost wydajności pracy. Należy także pamiętać, iż są to efekty partycypacji według opinii respondentów, nie zaś udokumentowane liczbowe wyniki. Niemniej jednak należy wspierać dalszy rozwój partycypacji bezpośredniej w polskich przedsiębiorstwach celem wzrostu ich konkurencyjności, co było też konkluzją badań Fundacji w odniesieniu do starych krajów Unii [por. Ignyś, 2007].

3.6. Podsumowanie

Jak wspominaliśmy na wstępie tego rozdziału, badania miały na celu określenie rodzajów oraz zakresu występujących w Polsce form partycypacji bezpośredniej. Prezentowane wyżej rezultaty badań dostarczają aktualnej na ten temat wiedzy, którą traktować można jako rodzaj diagnozy, do wykorzystania przy stymulowaniu rozwoju tych form. Może ona być przydatna do prowadzenia na ich temat dyskusji, do przygotowywania programów ich rozwoju, czy podejmowania innych działań idących w tym kierunku. Rezultaty badań mogą się więc przyczynić do pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości pracowniczej, a więc także do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i podnoszenia jego konkurencyjności. Badania pokazują również, zakres występowania tych form w Polsce na tle starych krajów Unii Europejskiej. Pokazują istniejący między nimi dystans zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w odniesieniu do poszczególnych krajów, czy w zakresie poszczególnych form takiej partycypacji.

Wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym na próbie 254 polskich organizacji, zarówno przedsiębiorstw jak i instytucji nie nastawionych na zysk, w dużej mierze potwierdzają spostrzeżenia dokonane w badaniu przeprowadzonym przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy w 10 starych krajach UE. Badania wykazały, że partycypację bezpośrednią stosuje 79,9% analizowanych polskich organizacji. Wynik ten jest niższy, ale zbliżony do przeciętnej dla 10 krajów UE (82%) uzyskanej w badaniu Fundacji. Zarówno w polskich badaniach jak i w badaniach Fundacji okazało się, że przemysł i budownictwo to sektory, w których najslabiej praktykowane są bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. W obu badaniach, wyniki potwierdziły

zaś przewagę organizacji stosujących partycypację w sektorze zdrowia i opieki społecznej, bankowości i ubezpieczeń, administracji publicznej, usług komercyjnych i handlu. Ponadto organizacje zatrudniające powyżej 500 osób stanowiły najniższy udział wśród grup zatrudnieniowych w badaniach w Polsce jak i w ramach projektu EPOC.

Mając na uwadze charakter pracy najliczniejszej grupy zawodowej, polskie badania potwierdziły wnioski wynikające z badań Fundacji, iż im bardziej praca ma charakter umysłowy oraz wymaga pogłębionej specjalizacji, tym częściej pracownicy otrzymują uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji w zakresie wykonywanej przez nich pracy. Potwierdziła się także zależność między złożonością pracy a występowaniem partycypacji bezpośredniej, tzn. im bardziej praca wymaga wykonywania szeregu różnych czynności tym większe prawdopodobieństwo stosowania partycypacji. Ponadto, polskie badania, podobnie jak badania Fundacji, wykazały, że im wyższy poziom kwalifikacji wymagany przez charakter pracy, tym częściej organizacja praktykuje formy partycypacji bezpośredniej. W obu badaniach okazało się także, że zdecydowana większość organizacji opowiada się za wewnętrznym szkoleniem pracowników i wówczas partycypacja jest częściej stosowana niż w podmiotach bazujących na szkoleniu zewnętrznym.

Najważniejsze różnice w charakterystyce organizacji będących przedmiotem badania w Polsce i w starych krajach UE dotyczą takich kwestii jak:

- większy udział w polskim badaniu takich sektorów jak edukacja, zdrowie i opieka społeczna, administracja publiczna i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej a istotnie mniejszy udział przemysłu i handlu,
- odwrotne przewagi organizacji z i bez partycypacji bezpośredniej w dwóch grupach zatrudnieniowych, tj. 100-199 osób i 200-499 osób,
- mniejszy udział pracowników operacyjnych a wyższy odsetek specjalistów wśród kategorii zawodowych w polskim badaniu,
- istotnie mniejszy udział pracy o charakterze zespołowym w polskich organizacjach.

Wyniki badań wskazują na dość powszechne stosowanie form partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach, ale jej dystrybucja i zakres przedmiotowy mają mniejsze natężenie. Najczęściej stosowaną formą partycypacji w Polsce i w starych krajach UE było indywidualne delegowanie uprawnień. Występowało ono w 52% badanych polskich organizacji i w 54% podmiotów w krajach Unii. W obu badaniach okazało się, że organizacje najczęściej stosują jednak tylko dwie formy partycypacji, co świadczy o braku zintegrowanego do niej podejścia. Zarówno w Polsce jak i w krajach Unii formy konsultacyjne partycypacji uważa się za ważniejsze od form delegacyjnych.

Pomimo, iż prawie 80% badanych polskich organizacji stosowało przynajmniej jedną formę partycypacji, jej dystrybucja wśród pracowników nie była zbyt duża. Zaledwie niecałe 40% badanych polskich podmiotów deklarowało udział ponad połowy swoich pracowników najliczniejszej grupy zawodowej w wykorzystywaniu danej formy partycypacji. Co ciekawe, zarówno w polskich badaniach jak i w badaniach Fundacji, dystrybucja wszystkich analizowanych grupowych form partycypacji była prawie jednakowa. Badania wykazały, iż najczęściej polscy pracownicy proszeni są o opinię w kwestii szkoleń i doskonalenia zawodowego oraz organizacji pracy. Decyzje inwestycyjne i zmiany w technologii są konsultowane w najmniejszym procencie organizacji. Najwięcej polskich organizacji deleguje uprawnienia zarówno indywidualnym pracownikom jak i grupom roboczym w kwestii poprawy procesu pracy. Pewnym zaskoczeniem jest stosunkowo rzadkie delegowanie uprawnień w zakresie warunków pracy czy miejsca wykonywania pracy.

Najważniejsze różnice pod względem wymiaru bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce i w starych krajach UE dotyczą takich kwestii jak:

- duża popularność w Polsce konsultacji indywidualnych bliskich i konsultacji z grupami tymczasowymi,
- bardzo niski zakres występowania w Polsce konsultacji indywidualnych dalekich,
- istotnie niższy poziom dystrybucji partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach.

Zarówno w polskim badaniu jak i badaniu Fundacji względy ekonomiczne (produktywność) okazały się najważniejszym motywem wprowadzania partycypacji bezpośredniej w organizacjach. Drugim pod względem częstotliwości występowania motywem była jakość życia w pracy. Pozostałe motywy były wymieniane przez respondentów jako ważne o wiele rzadziej. Podstawowym zaś efektem wynikającym z zastosowania partycypacji bezpośredniej w organizacjach w Polsce i w 10 starych krajach UE jest poprawa jakości produktów i usług. Drugim w kolejności występowania efektem partycypacji okazał się wzrost wydajności pracy.

Najważniejsze różnice pod względem motywów i efektów bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce i w starych krajach UE dotyczą takich kwestii jak:

- wysoka waga w Polsce wymogów formalnych jako głównego motywu wprowadzania różnych form partycypacji bezpośredniej,
- znacznie niższe wskaźniki dla wszystkich efektów partycypacji bezpośredniej (poza wydajnością pracy) otrzymane w polskich badaniach,

- całkowity wzrost produkcji oraz efekty związane z kosztami siły roboczej i efekty w zakresie rynku pracy były bardzo słabo akcentowane przez polskich respondentów.

Prezentowane wyżej rezultaty badań na pierwszy rzut oka wydają się być dość optymistyczne, bowiem zakres bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce nie odbiega wyraźnie od średniej dla 10 krajów UE, chociaż jest od nich nieco niższy (79,9% do 82%). Porównanie takie jest jednak mylące, bowiem średnia dla badań Fundacji jest zaniżana przez dwa zaledwie kraje, a mianowicie Portugalię i Hiszpanię, gdzie zakres tych form jest zdecydowanie niższy i wynosi odpowiednio 61% i 65%. W rezultacie zakres bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce jest niższy niż w ośmiu pozostałych krajach. Najwyższy zakres tych form występuje w Holandii – 90%, Szwecji – 89% oraz we Francji – 87%. Fakt ten nie może napawać optymizmem, ale powodów do braku optymizmu jest znacznie więcej.

Należy zauważyć, że porównywane badania dzieli dystans 15-tu lat. Okres ten, jak wspominaliśmy we wcześniejszych rozdziałach, należał do bardzo dynamicznych pod względem rozwoju bezpośrednich form partycypacji w krajach zachodnich. Można więc z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że zakres stosowania tych form w krajach UE jest obecnie znacznie szerszy niż 15 lat temu. Prawdopodobnie jest on także szerszy w Portugalii i Hiszpanii, na co wpłynęło niewątpliwie ich członkostwo w Unii Europejskiej. W rezultacie dystans między Polską i analizowanymi krajami jest obecnie znacznie większy.

Można również mieć wątpliwości, czy wynikający z badań zakres tych form w Polsce nie jest zbyt optymistyczny. Jak wspomniano wcześniej, pytania ankiety zostały tak sformułowane, aby istniała możliwość eliminacji odpowiedzi nieprawdziwych. Wiele takich odpowiedzi udało się wyeliminować, ale nie wszystkie. Wynikały one prawdopodobnie z niezbyt dobrej znajomości tych form przez respondentów, bądź chęci ich prezentacji w lepszym świetle niż miało to miejsce w rzeczywistości. Widać to chociażby na przykładzie form zespołowych, których zakres określany jest w badaniach na około 40% (z odpowiedzi na inne pytania wynika że zakres ten jest znacznie szerszy), chociaż przyjmuje się ogólnie, że ich zakres nie przekracza 5 – 10%. Prawdopodobnie mylone są one z grupami o charakterze administracyjnym, np. z brygadami.

Innym przykładem może tu być zakres przedmiotowy konsultacji indywidualnych. W polskich badaniach największa częstotliwość takich konsultacji dotyczy szkolenia i doskonalenia zawodowego, chociaż wiadomo powszechnie, że szkolenia w polskich organizacjach odbywają się stosunkowo rzadko. Dla poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa zdecydowanie ważniejsze są konsultacje dotyczące organizacji pracy, ale te znalazły się

dopiero na piątym miejscu. Dodajmy, że organizacja pracy stanowi najczęściej przedmiot konsultacji w badaniach UE. Tego rodzaju przykładów podać można więcej. Prezentując powyższe wątpliwości, nie mamy na celu obniżenia wartości prezentowanych wyżej rezultatów badań. Chcemy jedynie zwrócić uwagę na możliwe ich odstępstwa od rzeczywistości.

W świetle prezentowanych badań nasuwać się może pytanie o perspektywy rozwoju bezpośrednich form partycypacji w Polsce. Nie wyglądają one najlepiej i można przewidywać, że dalszy ich rozwój będzie się odbywał z dużymi oporami. Obawy takie wynikają m.in. stąd, że tego rodzaju partycypacji nie można wprowadzić przy pomocy ustawodawstwa prawnego, a więc na zasadach obligatoryjnych. Nie można się więc spodziewać, że w ich upowszechnianiu pomogą odpowiednie dyrektywy UE, podobnie jak to miało miejsce w przypadku rad pracowników. O rozwoju takim mogą zdecydować jedynie partnerzy społeczni, których gotowość do wdrożenia tych form będzie decydować o tempie ich upowszechniania. Gotowość taka powinna stopniowo rosnąć, chociaż w różnym tempie u poszczególnych partnerów społecznych.

Można oczekiwać stopniowej zmiany sposobu myślenia polskich pracodawców, coraz lepiej wykształconych i otwartych na nowe rozwiązania organizacyjne. Ze względu na rosnący poziom konkurencji oraz coraz wyższy poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników, zaczną oni wykorzystywać ich potencjał intelektualny w działalności przedsiębiorstwa. Zmianie powinien ulegać również sposób myślenia pracowników, którzy wraz z rosnącym poziomem życia zmieniać będą swoje potrzeby, na rzecz potrzeb wyższego rzędu, takich jak potrzeba satysfakcji z wykonywanej pracy czy potrzeba samorealizacji, itp. Można spodziewać się również zmiany postaw związków zawodowych, które w partycypacji bezpośredniej dostrzegają będą pewne dla związków korzyści, a przynajmniej przestaną je traktować jako dla siebie konkurencję. Ważną rolę w upowszechnianiu tych form może odegrać również państwo, tworząc odpowiedni klimat dla ich rozwoju, czy przygotowując wspólnie ze związkami zawodowymi oraz organizacjami pracodawców odpowiednie programy rozwoju partycypacji. Warto tu sięgnąć do wzorców skandynawskich (Norwegia, Szwecja) gdzie udział państwa w rozwoju tych form okazał się znaczący.

Rozdział IV

Przykłady funkcjonowania form partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach – studia przypadków

Niżej przedstawimy przykłady funkcjonowania form partycypacji bezpośredniej w wybranych przedsiębiorstwach. W tytule omawianych przypadków wyeksponowano tę formę, która jest najbardziej charakterystyczna dla danej firmy. Wśród wybranych firm znalazły się zarówno stosunkowo duże, jak i średnie oraz małe. Ma to pokazać, że rozmiary firmy nie stanowią przeszkody przy wdrażaniu form partycypacji bezpośredniej. Warto zauważyć, że analizowane firmy, oprócz standardowych form takiej partycypacji, wykorzystują formy własne, czy to stanowiące modyfikację form ogólnie znanych czy też formy stanowiące ich autorskie rozwiązania. Te ostatnie stanowią najczęściej rezultat prowadzonej w firmie dyskusji z szerokim udziałem pracowników. Punktem wyjścia takiej dyskusji jest potrzeba znalezienia rozwiązania występujących w firmie problemów i formy partycypacji bezpośredniej stanowić mogą takie rozwiązanie.

4.1. Program Pomysłów Pracowniczych w firmie Apator S.A.²²

Charakterystyka firmy. Grupa Apator jest liderem w Europie Środkowo-Wschodniej w zakresie systemów i aparatury pomiarowej oraz aparatury łącznikowej. Jest to firma z ponad sześćdziesięcioletnimi tradycjami. Apator powstał w Toruniu w 1949 roku jako przedsiębiorstwo państwowe pod nazwą Pomorskie Zakłady Wytwórcze Aparatury Niskiego Napięcia. W skład Grupy wchodzi obecnie dziewięć spółek (siedem krajowych i dwie zagraniczne): Apator S.A., Apator Pafał, Apator Metrix, Apator Powogaz, Apator Rector, Apator Mining, Apator Control, Apator Electro i Apator GmbH. Łączny poziom zatrudnienia sięga 1900 osób, z czego 150 osób jest zatrudnionych w działach konstrukcyjnych. Grupa Apator jest pionierem we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technicznych, czego przykładem jest LEWsystem Apator.

Apator S.A. z siedzibą w Toruniu zatrudnia 445 osób. W Grupie Apator spółka ta pełni wiodącą rolę organizując i koordynując współpracę wszystkich podmiotów. Akcje spółki Apator S.A. notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych od kwietnia 1997 r. Oferta handlowa Apatora obejmuje szeroką gamę aparatury łącznikowej niskiego napięcia, przeciwprzepięciowej, pomiarowej i systemów pomiarowych. Apator S.A.

²² Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz takich materiałów udostępnionych przez firmę jak: Instrukcja komunikacji wewnętrznej oraz Postępowanie wg zasad Lean Manufacturing.

sprzedaje swoje wyroby na rynku krajowych oraz rynkach zagranicznych. Firma otrzymała wiele nagród, takich m.in. jak: Lider Marki, Teraz Polska, Medale Europejskie, Lider Polskiego Biznesu, Firma Przyjazna Środowisku, Lider Polskiej Ekologii. W firmie funkcjonuje system Zarządzania Jakością wg Normy ISO 9001-2000, Środowiskiem ISO 14001 oraz BHP PN-N18001.

Formy partycypacji pracowniczej. Firma Apator S.A. docenia rolę pracowników i ich zaangażowanie w procesy produkcyjne, stwarzając warunki sprzyjające ich rozwojowi oraz ich kreatywności. Mocne strony firmy w zakresie polityki personalnej to przede wszystkim: dbałość o rozwój zawodowy kadry poprzez system szkoleń, kształcenia i doskonalenia zawodowego, motywowanie pracowników (autorski system motywacyjny) oraz dążenie do zadowolenia pracowników poprzez działania o charakterze socjalnym i organizację imprez integracyjnych i okolicznościowych. Wszystko to przekłada się to na lepsze wyniki ekonomiczne firmy oraz dobrą atmosferę w pracy. W materiałach firmy możemy przeczytać: „Dla firmy pracownicy są cennym zasobem, dlatego ważne jest respektowanie ich potrzeb i aspiracji”.

Podstawą partycypacji pracowniczej w firmie Apator S.A. jest rozwinięty system komunikacji. Zarząd firmy spotyka się z dyrektorami pionów raz w tygodniu, zaś zarząd i dyrekcja z kierownikami komórek organizacyjnych raz w miesiącu. Dwa razy w roku (luty, wrzesień) zarząd organizuje spotkania ze wszystkimi pracownikami, na których omawiana jest sytuacja firmy, kierunki rozwoju, nowe inwestycje oraz najważniejsze wydarzenia. Pracownicy mogą w trakcie tych spotkań zadawać pytania Dyrektorowi Generalnemu. Ponadto, pracownicy produkcyjni mają możliwość umówienia się na bezpośrednie spotkanie z Prezesem Zarządu. Dodatkowo organizowane są, jeśli zachodzi taka potrzeba, spotkania dyrektorów pionów z ich pracownikami. Firma „słucha pracowników i dąży do tego, aby czuli, iż chce znać ich zdanie”.

W firmie Apator S.A. funkcjonuje radiowęzeł, który przekazuje pracownikom bieżące komunikaty. Od dziesięciu lat działa także bardzo rozbudowany główny system informacji, komunikacji i usprawnień w postaci Intranetu. W firmie istnieją ponadto związki zawodowe i rada pracowników. Pracownicy za pomocą skrzynki umieszczonej na terenie firmy, mają możliwość anonimowego wyrażenia swoich opinii czy zadawania pytań naczelnemu kierownictwu. Odpowiedzi na te pytania są udzielane przez Prezesa Zarządu na wspomnianych wcześniej zebraniach z pracownikami. Z pomocą firmy zewnętrznej przeprowadzono badania satysfakcji pracowników.

W firmie Apator S.A. stosuje się sześć głównych form partycypacji bezpośredniej, tj. konsultacje indywidualne bliskie i dalekie, konsultacje z grupami stałymi i tymczasowymi oraz delegowanie uprawnień indywidualnym

pracownikom i zespołom pracowników. Indywidualne konsultacje z pracownikami i delegowanie uprawnień indywidualnym pracownikom funkcjonuje w firmie od ponad 10 lat, zaś partycypacja bezpośrednia skierowana do zespołów pracowniczych została wprowadzona nieco później. Formy konsultacyjne są bardziej cenione przez kierownictwo niż formy delegacyjne. Jako główne efekty stosowania partycypacji pracowniczej wymienia się wzrost wydajności pracy, całkowity wzrost produkcji oraz poprawę jakości produktów.

W opinii kierownictwa, partycypacja bezpośrednia jest bardzo skuteczna w zakresie osiągania zakładanych celów i odgrywa ważną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Wzmacnia ona także rolę i pozycję kierowników średniego szczebla oraz prowadzi do identyfikacji pracowników z firmą. Wprowadzając formy partycypacji pracowniczej kierownictwo było przekonane, iż pracownicy mają do tego prawo. W myśl zasady „To nie korporacje robią interesy, lecz ludzie” - Apator S.A. dba o swoich pracowników, gdyż uważa ich za swój najcenniejszy zasób.

Kierownictwo przekazuje indywidualnym pracownikom (specjalistom) uprawnienia do podejmowania decyzji głównie w zakresie planowania i ulepszania pracy, dotrzymywania terminów i jakości produktów. Zarządzeniem Dyrektora Generalnego powoływani są Pełnomocnicy, którzy dobierają sobie zespoły posiadające ustalone zakresy decyzyjności i odpowiedzialności. W firmie funkcjonują zespoły projektowe o charakterze tymczasowym jak również zespoły zadaniowe o charakterze stałym. Wyrazem dużego poparcia idei partycypacji bezpośredniej przez Apator S.A. jest realizowany w firmie Program Pomysłów Pracowniczych.

Program Pomysłów Pracowniczych (PPP). Program ten działa od stycznia 2006 roku i zachęca pracowników do wdrażania innowacji. Z inicjatywą wprowadzenia Programu wystąpił Dyrektor ds. Produkcji i biorą w nim udział przede wszystkim pracownicy produkcyjni. Apator S.A. podpisał umowę z firmą zewnętrzną, która przeprowadziła szkolenia dla członków Zarządu i trenerów w Spółce w zakresie zasad funkcjonowania tego Programu. Celem Programu jest zwiększenie zaangażowania pracowników w ciągłą poprawę organizacji stanowisk pracy i optymalizację procesów produkcyjnych.

Do zgłaszania problemów zachęceni są wszyscy pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Problemy do rozwiązania są gromadzone przez szefa PPP, który prowadzi ich rejestr. Pracownicy wybierają do rozwiązania problem z tego rejestru lub zgłaszają własne pomysły na rozwiązanie zidentyfikowanego przez siebie problemu. Zespół do rozwiązania problemu (złożony z 2 – 3 osób na stanowiskach roboczych), tworzą pracownicy z własnej

inicjatywy, nadają mu nazwę i wybierają lidera. Zespół pracuje w godzinach pracy lub jeżeli dany pomysł tego wymaga, a bezpośredni przełożony wyrazi zgodę, również po godzinach pracy. Skład osobowy zespołu nie ulega zmianie przez co najmniej rok.

Wstępny projekt rozwiązania problemu zespół konsultuje z bezpośrednim przełożonym. Następnie po przygotowaniu projektu rozwiązania, w oparciu o formularz „Wniosku pomysłu pracowniczego”, zespół składa go do szefa PPP, który powołuje Komisję Oceniającą. Komisja ta w ciągu tygodnia rozpatruje wniosek i podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu projektu. Jeśli projekt został przyjęty do realizacji, zespół przystępuje do jego wdrożenia w oparciu o przyznany budżet. Tylko projekty wdrożone w życie są nagradzane. Po upływie dwóch tygodni od momentu wdrożenia projektu, Komisja Oceniająca przydziela punkty za pomysł i jego realizację w oparciu o ustalone wcześniej kryteria oceny pomysłów pracowniczych. Punkty są przeliczane na nagrody w formie pieniężnej, które przyznawane są zespołowi – w podziale po równo na każdego jego członka.

Raz w roku organizowane jest spotkanie, podczas którego nagrodzone zespoły mają możliwość zaprezentowania swoich najlepszych pomysłów. Na spotkaniu tym Komisja Oceniająca przyznaje również nagrody w dwóch kategoriach: dla najlepszego zespołu i za najlepszy pomysł. Wręczane są także upominki i wyróżnienia dla pozostałych pracowników biorących udział w programie PPP. Informacje o wdrożonych i ocenionych pomysłach są umieszczane na specjalnej tablicy noszącej nazwę „Pomysły pracownicze”. Taka popularyzacja pomysłów pracowniczych powinna z jednej strony umożliwić ich wykorzystanie przez innych pracowników firmy, z drugiej zaś powinna zachęcać pozostałych pracowników do zgłaszania własnych pomysłów i ich wdrażania.

Program Pomysłów Pracowniczych okazał się sukcesem i przyniósł firmie Apator S.A. wiele wymiernych i niewymiernych korzyści. W Programie wzięło udział łącznie 45 pracowników i zgłoszono 149 pomysłów, z czego Komisja zaopiniowała pozytywnie i nagrodziła 138. Efekty z tytułu wdrożenia pomysłów w firmie przekraczają koszty z tym związane nawet 10-krotnie (edycja w 2008 r.). Poza zmianami czysto technicznymi, PPP przyczynił się także do wielu usprawnień organizacyjnych. Ponadto Program zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników w działalność firmy, poprawia atmosferę w pracy i zwiększa satysfakcję z wykonywanej pracy. Wpływa także pozytywnie na postawy pracownicze. Dzięki programowi pracownicy stają się bardziej otwarci i pewni swoich możliwości. Aktualnie rozważane są w firmie kolejne etapy wdrażania Programu Pomysłów Pracowniczych.

4.2. Program „Top Idea” w firmie BSH²³.

Charakterystyka firmy. Firma BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. jest polską spółką-córką światowego koncernu BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH z siedzibą w Monachium, który ma jedną z najsilniejszych pozycji na światowym rynku AGD. Koncern BSH został utworzony w 1967 roku, jako joint venture pomiędzy Robert Bosch GmbH (Stuttgart) a Siemens AG (Monachium). Obecnie posiada on na świecie ponad 40 fabryk, 70 oddziałów handlowych w 40 krajach i zatrudnia ok. 43.000 pracowników.

Firma BSH w swoich trzech fabrykach w Łodzi produkuje pralki, zmywarki, suszarki do ubrań oraz dystrybuje sprzęt AGD marek Bosch, Siemens i Gaggenau, zatrudniając około 1300 osób. Fabryka pralek została oficjalnie otwarta w 1998 roku. Zakład ten został rozbudowany w 2002 roku o nowoczesną fabrykę zmywarek. Natomiast w 2005 otwarto kolejną inwestycję BSH w Łodzi – fabrykę suszarek do ubrań. W Łodzi zlokalizowane jest także Centrum Badań i Rozwoju oraz Centrum Usług Informatycznych koncernu, zaś Centrum Logistyczne firmy znajduje się w Bukowcu koło Łodzi. Od momentu utworzenia polskiej spółki, **BSH osiągnęła pozycję nr 1 na polskim rynku dużego AGD.** Spółka osiąga systematyczny wzrost obrotów, a eksport stanowi ok. 75% obrotów. Koncern BSH wybrał Łódź jako najlepsze miejsce dla swoich inwestycji w Europie Środkowej kierując się przede wszystkim dostępem do wykwalifikowanych pracowników, tradycjami przemysłowymi oraz położeniem geograficznym w centrum Europy.

Formy partycypacji pracowniczej. Firma BSH kieruje się zasadami odpowiedzialnego biznesu, wśród których szczególną rolę odgrywa innowacyjność i odpowiedzialność za pracowników. W firmie działa rozbudowany system informacji i komunikacji wewnętrznej za pomocą Intranetu, regularnie wydawanych czasopism zakładowych, broszur, prezentacji wideo, tablic ogłoszeń i tzw. „tablic tematycznych” każdego działu, screen servera, „tematu tygodnia”, itp. Odbywają się także regularne spotkania zespołów pracowniczych z kierownikami najwyższego szczebla i spotkania zespołów pracowniczych z bezpośrednimi przełożonymi. Od lat w firmie funkcjonuje także Forum Pracownicze.

Już od ponad dziesięciu lat, kierownictwo przekazuje indywidualnym pracownikom i zespołom pracowników uprawnienia do podejmowania decyzji głównie w zakresie planowania i ulepszania pracy, warunków pracy, dotrzymywania terminów czy jakości produktów. W ramach konsultacji indywidualnych odbywają się regularne spotkania z bezpośrednim przełożonym, spotkania oceniające efekty pracy czy spotkania z moderatorem w kwestii określenia postaw pracowniczych i klimatu w zespole (tzw. barometry klimatów, feedbacki dla przełożonych).

²³ Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz materiałów udostępnionych przez firmę.

W firmie funkcjonują tzw. zespoły poprawy o charakterze stałym w obszarze dziesięciu filarów, w tym: jakości, środowiska, edukacji. Tworzone są również zespoły interdyscyplinarne o charakterze tymczasowym, na ogół powoływane na okres od kilku dni do 12 tygodni. W każdej chwili pracownicy mogą przedstawić swoje propozycje bądź sugestie w ramach programu Top Idea.

Program „Top Idea”. Celem wprowadzonego w 2000 r. programu Top Idea była partycypacja pracowników w procesie ciągłego doskonalenia. Program miał również przyczynić się do optymalizacji procesów w firmie i obniżenia kosztów. Początkowo za wdrożenie Programu, jego dalszy rozwój i administrację systemu odpowiedzialna była jedna osoba. Rozwój programu Top Idea spowodował, iż powołano specjalną jednostkę organizacyjną, która odpowiada za jego funkcjonowanie. Z chwilą zatwierdzenia Programu ruszyła szeroka kampania informacyjna wśród pracowników. Obejmowała ona specjalne szkolenia dla załogi, broszury, prezentacje w działach oraz na spotkaniach fabrycznych.

Do zgłaszania propozycji usprawnień w firmie BSH zachęceni są wszyscy pracownicy. Pomysły mogą dotyczyć zarówno przebiegu procesu pracy, miejsca pracy, wytwarzanego produktu jak i bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska. Pracownicy przedstawiają swój pomysł na specjalnych formularzach drogą papierową lub elektroniczną. W celu ułatwienia procesu składania wniosków, pracownicy mają możliwość skorzystania ze specjalnego pomieszczenia z komputerami na terenie firmy. Formularz zgłoszenia zawiera dane personalne pomysłodawcy, nazwisko przełożonego, tytuł pomysłu, opis stanu istniejącego, propozycje usprawnienia oraz zalety z tego wynikające. Nowa aplikacja komputerowa umożliwia wpisywanie pomysłów i ich przysyłanie bezpośrednio do osób oceniających. Przynosi to w rezultacie znaczne skrócenie procesu decyzyjnego. W programie tym każdy pracownik może przeszukiwać bazę danych w celu sprawdzenia czy dany pomysł został już złożony.

Pierwszej oceny zgłoszonego pomysłu dokonuje bezpośredni przełożony. Jeśli jednak wdrożenie pomysłu wykracza poza zakres jego odpowiedzialności, pomysł zostaje skierowany do innej osoby oceniającej. Oceny pomysłów dokonuje grupa wyznaczonych specjalistów. W przypadku przyjęcia pomysłu, kierowany jest on do wdrożenia a pomysłodawca otrzymuje nagrodę. Za pomysły z wymiernymi korzyściami – nagroda uzależniona jest od stopnia wykorzystania pomysłu i wysokości oszczędności dla firmy wyliczonych na 1 rok.

Efekty partycypacji pracowniczej. Zainteresowanie pracowników programem Top Idea przeszło najśmielsze oczekiwania pomysłodawców. Zasadniczy wpływ na to miała z pewnością silna motywacja pracowników i ich przełożonych. Liczba zgłaszanych pomysłów rocznie to kilka tysięcy, z czego

większość jest wdrażanych. Program okazał się sukcesem i przyniósł firmie BSH wiele wymiernych i niewymiernych korzyści. Efekty z tytułu wdrożenia pomysłów w firmie wielokrotnie przekraczają koszty z tym związane. Program przynosi firmie duże oszczędności. Zwiększa on także motywację i zaangażowanie pracowników oraz poprawia atmosferę w pracy. W opinii kierownictwa firmy, system składania wniosków usprawniających Top Idea „sprawdził się jako ważny instrument służący poprawie procesów pracy, obniżeniu kosztów i zwiększeniu produktywności”.

Jako główne efekty stosowania partycypacji bezpośredniej w firmie wymienia się obniżenie kosztów, wzrost wydajności pracy, całkowity wzrost produkcji, poprawę jakości produktów oraz zmniejszenie zachorowalności pracowników. Partycypacja prowadzi również do identyfikacji pracowników z firmą. Głównymi motywami jej wprowadzenia były: presja na obniżenie kosztów i nakładów czasu pracy, konieczność poprawy jakości produktów jak również warunków pracy, potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia i przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji. W opinii kierownictwa partycypacja bezpośrednia jest bardzo skuteczna w zakresie osiągnięcia zakładanych celów firmy i odgrywa ważną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Wzmacnia ona także rolę i wpływ kierowników średniego szczebla. Obecnie obejmuje ona 60-70% pracowników w firmie BSH w Łodzi, ale w opinii kierownictwa powinna zostać rozszerzona na wszystkie poziomy zarządzania i obejmować wszystkich pracowników.

4.3. Wewnętrzny Kodeks Pracowników w firmie Budlex²⁴.

Charakterystyka firmy. Firma Budlex S.A. rozpoczęła swoją działalność w 1987 r. jako mała firma budowlana związana z kombinatem Budowlanym w Toruniu. Obecnie jest to spółka, wchodząca w skład grupy ERBUD S.A. Choć zatrudnia zaledwie 50 pracowników, to jest ona czołową firmą deweloperską w regionie kujawsko-pomorskim. Zajmuje się budowaniem zarówno domów wielorodzinnych jak i lokali użytkowych w sposób kompleksowy: od znalezienia lokalizacji, poprzez zakup i uzbrojenie terenu, prace projektowe, budowę i sprzedaż mieszkań aż po administrowanie gotowym obiektem. Podstawą działania firmy jest solidność prowadzonych inwestycji, zaufanie klientów i partnerów oraz bezpieczeństwo transakcji. Firma od pięciu lat za pomocą ankiet bada satysfakcję swoich klientów. Pół roku po oddaniu mieszkania, klienci dokonują oceny handlowców Budlex, procesu budowy mieszkania, jego jakości oraz określają czynniki, które miały wpływ na zakup mieszkania.

²⁴ Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz takich materiałów udostępnionych przez firmę jak: Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2010 – Budlex oraz Wewnętrzny Kodeks Pracowników Spółki Budlex.

Firmie Budlex bliska jest idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) jako nowej jakości zarządzania, nowej strategii biznesowej, bardziej przejrzystej i odpowiedzialnej we wszystkich aspektach swego funkcjonowania. Kierując się tą ideą firma stara się być odpowiedzialnym podmiotem nie tylko w prowadzeniu działalności biznesowej, ale również jako uczestnik życia społecznego. Kierując się zasadami etycznymi, firma chce dbać zarówno o produkt, środowisko społeczne jak i swoich pracowników i kooperantów. Wyrazem tego są liczne nagrody i wyróżnienia otrzymane przez firmę, m.in. Złoty Certyfikat Rzetelności czy Certyfikat Wiarygodności Biznesowej.

Formy partycypacji pracowniczej. Chociaż Budlex jest małą firmą, to stara się angażować pracowników w działalność spółki i zachęcać ich do zgłaszania pomysłów usprawniających jej funkcjonowanie. W firmie nie funkcjonują zespoły konsultacyjne ani nie są delegowane uprawnienia do grup pracowniczych. Jednak praktykowane formy konsultacji indywidualnych przynoszą korzyści firmie w postaci wzrostu wydajności pracy, poprawy jakości produktów oraz większej lojalności pracowników i ich identyfikacji z firmą. Firma podziela pogląd, iż partycypacja bezpośrednia odgrywa ważną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Partycypacja taka wymaga jednak długiego czasu dla planowania i wdrażania poszczególnych jej form.

Na początku 2011 r. przeprowadzono w firmie badania ankietowe dotyczące satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Ich konsekwencją był projekt unijny pt. „Warsztaty menedżerskie – nowoczesna platforma edukacyjna kadry kierowniczej”. W ramach tego projektu trener spotykał się z członkami poszczególnych grup roboczych i przygotowywał jednocześnie nową strukturę organizacyjną firmy. Pracownicy mają także możliwość przedstawiania swoich propozycji i sugestii za pomocą Intranetu. Od początku funkcjonowania firmy, handlowcy posiadają dość szerokie uprawnienia decyzyjne w kwestii negocjowania cen. W miarę możliwości firma organizuje szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne podnoszące kwalifikacje zawodowe, a pracownicy chętnie w nich biorą udział. Każdy z pracowników może uczestniczyć także w seminariach, konferencjach i warsztatach związanych z zakresem swoich obowiązków.

Organizowane w ramach wspomnianego projektu unijnego spotkania z grupami roboczymi ujawniły korzyści z takich form konsultacji. Powinno to zachęcić zarówno pracowników jak i kierownictwo firmy do tworzenia zespołów konsultacyjnych funkcjonujących w sposób stały. Partycypacja bezpośrednia w postaci zespołów konsultacyjnych podporządkowana byłaby przede wszystkim podnoszeniu jakości produktu oraz doskonaleniu zawodowemu pracowników. Ich realizacja powinna przyczynić się do sukcesu firmy.

Firma Budlex dostrzega rolę przejrzystej komunikacji z pracownikami jako podstawy dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W celu poprawy tej

komunikacji, a także całego zarządzania wspólnymi projektami, zwiększenia szybkości przepływu informacji i obiegu dokumentów jak również ułatwienia pracy i zintegrowania pracowników, został wdrożony Intranet. System ten składa się z głównego portalu przedsiębiorstwa, do którego mają dostęp wszyscy pracownicy firmy, oraz z odrębnych portali dostosowanych do potrzeb poszczególnych działów. Intranet zawiera m.in. bieżące informacje Zarządu i poszczególnych działów, raporty, ankiety, bazę dokumentów prawnych i artykułów prasowych, moduł pracowników czy bank pomysłów. Wszyscy pracownicy firmy zostali przeszkoleni w zakresie zasad obsługi tego systemu.

Wewnętrzny Kodeks Pracowników Spółki Budlex. Nowa jakość zarządzania firmą to nie tylko idea CSR i komunikacja za pomocą Intranetu, ale także Wewnętrzny Kodeks Pracowników Spółki Budlex. Został on stworzony w wyniku półrocznych konsultacji z wszystkimi pracownikami, którzy mieli prawo zgłaszania swoich uwag i propozycji. Dokument ten po zatwierdzeniu został podpisany przez całą załogę firmy. W preambule Kodeksu czytamy: „Spółka i jej pracownicy przyjmują (Kodeks) na zasadzie dobrowolności i wyrażają gotowość kierowania się jego zasadami”.

Każdy pracownik Spółki Budlex jest świadomy konieczności przestrzegania zasad etyki i kultury w codziennej działalności, gdyż ich respektowanie jest źródłem sukcesu firmy. Kluczowe wartości, na jakich opiera się Kodeks to etyka, zaangażowanie, współpraca, profesjonalizm, rzetelność i przedsiębiorczość. Są to jednocześnie walory cenione przy wdrażaniu i realizacji form partycypacji bezpośredniej. Zgodnie z Kodeksem, priorytetem w postępowaniu firmy są dobre relacje z klientem, kontrahentami, pracownikami, władzami i lokalnymi społecznościami oraz troska o środowisko naturalne.

W ramach konsultacji indywidualnych, od dwóch lat w firmie Budlex odbywają się regularne spotkania pracowników z szefami działów dotyczące organizacji pracy, jakości produktów i kontaktów z klientami. Głównymi powodami wprowadzenia w firmie tej formy partycypacji bezpośredniej była konieczność poprawy jakości produktów i warunków pracy, potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia i przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji.

4.4. System KAIZEN w spółkach Grupy Paradyż²⁵

Charakterystyka firmy. Grupa Paradyż składa się z dwóch przedsiębiorstw: Ceramika Paradyż Sp. z o.o. i Paradyż Sp. z o.o. Firma działa od 1991 r. i zatrudnia obecnie ponad 1800 pracowników. Zajmuje się produkcją płytek do wszystkich

²⁵ Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz materiałów udostępnionych przez firmę.

pomieszczeń oraz płytek zewnętrznych. Jest na polskim rynku pionierem we wprowadzaniu nowych rozwiązań zarówno jeśli chodzi o produkcję, jak i wzornictwo płytek ceramicznych. Grupa Paradyż sprzedaje swoje produkty nie tylko w kraju, posiada również bardzo rozległą sieć dystrybucji obejmującą 39 krajów na całym świecie. Produkcja w Grupie Paradyż odbywa się w pięciu zakładach produkcyjnych: w Wielkiej Woli koło Paradyża, w Opocznie i w trzech zakładach w Tomaszowie Mazowieckim. Pierwszy zakład produkcyjny został uruchomiony w Opocznie. W odpowiedzi na stale rosnący popyt w 1993 roku w Wielkiej Woli koło Paradyża powstał drugi zakład produkcyjny, który specjalizuje się w wytwarzaniu ceramicznych płytek ściennych i podłogowych. W Tomaszowie Mazowieckim powstały następne zakłady, wytwarzające płytki gresowe, płytki podłogowe i płytki ścienne. Firma zdobyła szereg nagród i wyróżnień, a także prestiżowe certyfikaty dotyczące Polityki Zintegrowanych Systemów Zarządzania, obejmujące system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i BHP

Formy partycypacji pracowniczej. Od początku funkcjonowania firmy praktykowane są w niej różne formy partycypacji bezpośredniej, w tym indywidualne konsultacje z pracownikami. Regularne spotkania z bezpośrednim przełożonym odbywają się na różnych poziomach zarządzania. Zarząd spotyka się z kierownikami działów raz w tygodniu i również z taką częstotliwością odbywają się narady kierowników. Każdego dnia kierownicy spotykają się ze swoimi pracownikami w ramach tzw. 5-minutówek. W firmie mają także miejsce warsztaty i spotkania dotyczące koncepcji Lean Manufacturing oraz tzw. narady wskaźnikowe, oceniające spełnienie zakładanych na dany miesiąc celów i wskaźników. Raz w tygodniu pracownicy mają możliwość spotkania się z radcą prawnym, zaś od czasu do czasu rozsyłane są ankiety służące artykulacji poglądów pracowniczych. Uprawnienia do podejmowania decyzji w kwestii planowania pracy czy ulepszania procesu pracy, Zarząd przyznaje pracownikom od szczebla dozoru, tzn. mistrza, kierownika zmiany do szczebla zarządzania, tj. Kierownictwa Komórek Organizacyjnych i Dyrekcji.

Głównym powodem wprowadzenia form partycypacji bezpośredniej w Grupie Paradyż była konieczność poprawy jakości produktów i warunków pracy, presja na obniżenie kosztów, potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia i przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji. Ponadto istotną motywacją były przykłady z innych przedsiębiorstw, których efektywność została sprawdzona w czasie wizyt referencyjnych kierownictwa Grupy Paradyż. W opinii kierownictwa praktykowane formy partycypacji przynoszą korzyści przedsiębiorstwu w postaci ogólnego obniżenia kosztów, podnoszenia wydajności pracy czy poprawy jakości wytwarzanych produktów, bądź usług. Zachęca to do wprowadzania kolejnych form partycypacji i będą to najprawdopodobniej konsultacje zespołowe.

System KAIZEN. System wniosków usprawniających „KAIZEN” w Spółkach Grupy Paradyż został wprowadzony w 2007 roku. Jego głównym celem jest ciągle poszukiwanie i wdrażanie nawet drobnych usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. Jego powodzenie było uwarunkowane uzyskaniem jak największej liczby sugestii oraz szerokiego zaangażowania w działania usprawniające ze strony pracowników. „KAIZEN” to metoda motywowania pracowników do angażowania się w działania na rzecz poprawy organizacji i warunków pracy, jakości produkowanych wyrobów, poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, działań na rzecz ochrony środowiska oraz obniżania kosztów poprzez eliminację strat.

Do zgłaszania propozycji usprawnień w Grupie Paradyż zachęcani są wszyscy pracownicy. Wnioski mogą być składane zarówno indywidualnie jak i zespołowo. Pracownik zgłasza propozycję usprawnień najpierw do bezpośredniego przełożonego, który dokonuje wstępnej jej oceny. Bezpośredni przełożony ocenia wniosek pracownika również pod kątem jego wpływu na warunki BHP. W przypadku jego akceptacji przekazuje go do Komisji Programu Usprawnień dla pracowników fizycznych bądź pracowników dozoru i administracji. Komisja dokonuje weryfikacji obliczeń dotyczących spodziewanych korzyści i kosztów wynikających z wdrożenia danego usprawnienia. Na tej podstawie Komisja wylicza przewidywany zysk, jaki usprawnienie to może przynieść. Po akceptacji wniosku, Komisja przyznaje pracownikowi określoną ilość punktów, gdzie 1 pkt = 5 zł. W przypadku zatwierdzenia do realizacji wniosku zespołowego, nagroda pieniężna dzielona jest równo między wszystkich członków zespołu. Komisja weryfikuje również ocenę wniosku dokonaną przez bezpośredniego przełożonego w kwestii wpływu danego usprawnienia na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy. Po potwierdzeniu oceny bezpośredniego przełożonego, Komisja dodaje do wyliczonej nagrody wartość 30 punktów.

W przypadku spodziewanego zysku do kwoty 50 000,00 PLN (netto) - 10% wartości tego zysku jest nagrodą dla wnioskodawcy. Jeśli szacuje się, iż zysk przekroczy kwotę 50 000,00 PLN (netto) – nagrodą dla wnioskodawcy jest 5 000,00 PLN + 1% od kwoty będącej różnicą kwoty spodziewanego zysku i wartością 50 000,00 PLN. Na etapie szacowania wartości, jeśli jest możliwość wyliczenia rzeczywistych korzyści - określa się wartość 50% wyliczonych punktów. Pozostałe 50% jest obliczane po wdrożeniu usprawnienia. W przypadku braku możliwości wyliczenia faktycznych korzyści, Komisja ustala szacunkową wartość nagrody. Jeśli zaś Komisja i Dyrektor danego pionu odrzucą propozycję usprawnień z powodu zbyt dużych kosztów w stosunku do korzyści czy też ze względu na praktyczną nieprzydatność pomysłu, wnioskodawca nie otrzymuje wynagrodzenia oraz zostaje poinformowany o powodach odrzucenia. Komisja

dokonuje jednak odpowiedniego zapisu. Zdobyte punkty są odpowiednio sumowane i zapisywane przez Sekretarza Komisji na specjalnym koncie, zakładanym dla każdego pracownika zgłaszającego propozycje usprawnień. Informacja o stanie konta danego pracownika dostępna jest w systemie EOD (elektroniczny obieg dokumentów) po wygenerowaniu odpowiedniego raportu.

System KAIZEN, jest ciągle doskonalony w taki sposób, aby angażował jak największą liczbę pracowników i zachęcał ich do zgłaszania i realizacji swoich pomysłów. Firma jest świadoma, iż system ten przyczynia się to sukcesu firmy na rynku i przynosi obopólne korzyści. Od początku funkcjonowania Systemu zgłoszono 1535 wniosków, z czego zaakceptowano i wdrożono do realizacji 991. KAIZEN okazał się sukcesem i przyniósł firmie wiele wymiernych i niewymiernych korzyści. Wdrożenie propozycji i sugestii pracowników przyczyniło się do poprawy jakości produktów i warunków BHP, ograniczenia zużycia mediów (gaz, energia, woda) oraz eliminacji marnotrawstwa związanego z transportem, zapasami, oczekiwaniem itp. Ponadto System KAIZEN zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników.

4.5. Business Improvement Competition w firmie Philips²⁶

Charakterystyka firmy. Philips Lighting Poland SA Oddział w Pabianicach jest częścią międzynarodowego koncernu Philips z siedzibą w Holandii. Firma Philips powstała w 1891 roku, kiedy to w holenderskim mieście Eindhoven Anton i Gerard Philips założyli przedsiębiorstwo Philips & Co. Obecnie koncern Philips zatrudnia około 120 tysięcy pracowników w ponad 60 krajach na całym świecie. Philips jest światowym liderem na rynku diagnostycznego sprzętu medycznego i systemów monitorowania zdrowia pacjenta, energooszczędnych rozwiązań oświetleniowych oraz produktów konsumenckich: sprzętu TV i AGD, golarek, elektroniki użytkowej oraz produktów do pielęgnacji jamy ustnej.

Już od blisko 90 lat Philips Lighting Poland SA Oddział w Pabianicach produkuje źródła światła w trzech kategoriach: energooszczędne żarówki halogenowe, żarówki ogólnego zastosowania i żarówki samochodowe. Należy do największych zakładów w tym mieście, zatrudnia bowiem około 1200 osób. W Pabianicach znajduje się również centrum dystrybucji oraz dział sprzedaży żarówek samochodowych. Produkty z zakładu w Pabianicach dostarczane są na 50 rynków na całym świecie i wykorzystywane głównie przez odbiorców indywidualnych w ich domach oraz w samochodach. Spośród szerokiej gamy innowacyjnych produktów na uwagę zasługują energooszczędne żarówki halogenowe ECO 30, których produkcja ruszyła w 2009 roku na bazie unikalnej

²⁶ Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz materiałów udostępnionych przez firmę Philips w Pabianicach.

i nowoczesnej technologii. Produkty te należą do tzw. grupy „Produktów Zielonych – Green Products” w ramach globalnego programu Green Switch koncernu Philips.

Formy partycypacji pracowniczej. Formy partycypacji pracowniczej w zakładzie Philips w Pabianicach pozostają w ścisłym związku z polityką personalną tego zakładu. Obejmuje ona takie m.in. obszary jak: projektowanie i rozwój organizacji, planowanie zatrudnienia i proces kadrowy, podnoszenie kwalifikacji, motywowanie pracowników, ich angażowanie w procesy produkcyjne, stosunki przemysłowe i komunikacja, itp. Firma podejmuje wysiłki, aby narzędzia tej polityki były w pełni zrozumiałe i przyjazne dla wszystkich pracowników, niezależnie od miejsca czy stażu pracy. Służy temu angażowanie pracowników w procesy zmian w firmie, które owocuje rozwojem pracowników i budową sprzyjającego klimatu dla pracowniczego udziału w decyzjach.

Od 2000 r. w firmie Philips w Pabianicach odbywają się indywidualne i zespołowe konsultacje z pracownikami. Podczas codziennego GembaWalk bezpośredni przełożony zbiera i weryfikuje informacje dotyczące poprzedniej doby produkcyjnej. Ideą takich spotkań jest prowadzenie rozmów z pracownikami tam, gdzie powstaje produkt, a więc w miejscu, gdzie mogą pojawić się problemy. Pracownicy Philipsa mogą budować swoje kompetencje w ramach Akademii Wiedzy Philipsa, czy zdobywać nowe umiejętności poprzez matryce kompetencji. Dwa razy w roku odbywają się spotkania oceniające efekty ich pracy, zaś raz w roku przeprowadzane są badania ankietowe dotyczące zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, tzw. Employee Engagement Survey (EES). Codziennie na porannej zmianie odbywają się spotkania z zespołami autonomicznymi o charakterze stałym, tzw. odprawy. Pracownicy mają również możliwość zgłaszania swoich sugestii w ramach funkcjonujących w zakładzie zespołów o charakterze tymczasowym.

Ważną formę partycypacji pracowniczej w oddziale Philips w Pabianicach stanowi wprowadzony w 2009 r. program KAIZEN. Jego celem było angażowania pracowników w ciągle doskonalenie procesu produkcji poprzez realizację drobnych usprawnień. Program ten należy rozumieć jako proces przyswajania sobie pewnego rodzaju mentalności. W jego ramach pracownicy uzmysławiają sobie potrzebę nieustannych poszukiwań sposobów poprawy istniejących standardów lub tworzenia nowych, utrzymywania porządku na stanowiskach pracy i zwalczania wszelkiego rodzaju marnotrawstwa, itp. Program jest otwarty dla wszystkich pracowników. Mogą oni zgłaszać propozycje usprawnień samodzielnie, bądź w 2 – 3-osobowych zespołach.

W ramach tego programu pracownik zgłasza propozycje usprawnień swojemu przełożonemu celem dokonania oceny. Ocena taka dokonywana jest pod względem zgodności z polityką i celami biznesowymi, spodziewanych

efektów ekonomicznych, poprawy jakości produktu lub polepszenia warunków i bezpieczeństwa pracy. Po zaakceptowaniu projektu pracownik przystępuje do jego realizacji. Wypełnia kartę realizacji projektu KAIZEN, którą po zakończeniu projektu przekazuje do koordynatora, który rejestruje projekt i dokonuje jego oceny, przyznając określoną ilość punktów. Koordynator ocenia projekt według takich m.in. kategorii jak: poprawa jakości, zmniejszenie kosztów produkcji czy poprawa BHP. Za zgromadzone punkty pracownik może odebrać nagrodę z Katalogu nagród KAIZEN. Każda nagroda jest wyceniona na określoną ilość punktów, a katalog nagród dostępny jest w halach produkcyjnych oraz na stronie intranetowej. Punkty w programie KAIZEN przyznawane są w trakcie całego roku. Pracownicy, którzy zdobyli największą ilość punktów oraz brali udział w największej ilości projektów KAIZEN są dodatkowo nagradzani na dorocznym spotkaniu z kierownictwem.

Business Improvement Competition (BIC). Program BIC jest częścią globalnego programu, który został wdrożony w Philips Lighting w 1996 roku, a trzy lata później dokonano jego adaptacji w Philips Pabianice. Celem programu jest promowanie pracy zespołowej i zachęcanie do wykorzystania metod i narzędzi poprawiających jakość. Celem takim jest również dążenie do doskonałości we wszystkich działaniach firmy, co przynosi w rezultacie lepsze wyniki firmy i wyższy poziom zadowolenia klientów. Program BIC służy również nagradzaniu pracowników odnoszących sukcesy oraz zachęcaniu ich do wzajemnego uczenia się i współuczestnictwa w realizacji projektów. Zgodnie z filozofią tego programu to ludzie, którzy biorą w nim udział mają najwyższe kwalifikacje i są najlepiej przygotowani do realizacji zmian, bądź wprowadzania usprawnień w organizacji.

W programie BIC mogą uczestniczyć wszyscy pracownicy, poprzez realizując projektów w zespołach co najmniej 3-osobowych. W skład zespołu powinny wchodzić osoby, które posiadają najwyższe kwalifikacje i predyspozycje do realizacji zmian czy ulepszenia wybranego procesu. Zgłaszanie pomysłów odbywa się przez cały rok, zaś rejestracja projektów do globalnej bazy danych Philipsa ma miejsce w październiku i listopadzie. Każdy projekt BIC zgłoszony do konkursu musi zostać zdefiniowany według następującego schematu: przedmiot projektu (musi uzyskać akceptację kierownictwa), cel projektu (precyzyjny, realny, mierzalny, określony czasowo), zespół (nazwa, lider, zdefiniowane zadania dla każdego), finansowe korzyści (np. spodziewane przychody), pozafinansowe korzyści (np. zadowolenie klienta) oraz opis problemu, sposób analizy i przyjęte rozwiązania.

Ocena projektów BIC jest wieloetapowa i rozpoczyna się od eliminacji zakładowych, które odbywają się w grudniu w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Wówczas wybierane są zespoły, które będą reprezentować poszczególne działy w finale lokalnym w styczniu. Zespół, który przechodzi do

finału lokalnego otrzymuje nagrodę pieniężną. Także podczas finału lokalnego przyznawane są zespołom nagrody pieniężne w zależności od miejsca, które zajęły. Ponadto przewidziana jest nagroda publiczności i nagroda za najlepszą ekspozycję. Półfinały europejskie odbywają się na przełomie kwietnia i maja. Biorą w nich udział zwycięskie zespoły z poszczególnych zakładów Philipsa w krajach europejskich. Na każdym etapie eliminacji projekty oceniane są w oparciu o podobne kryteria.

Efekty partycypacji pracowniczej. Ostatnie lata przyniosły szybki wzrost zainteresowania pracowników programami KAIZEN i BIC. W 2000 r. jedynie 9% załogi brało udział w tych programach, podczas gdy już w 2003 r. poziom uczestnictwa pracowników wzrósł do 48%, zaś w 2011 r. (dane z października) aż do 80%. W ramach programu KAIZEN od początku jego funkcjonowania zostało zgłoszonych i zrealizowanych około 10.000 usprawnień, zaś w ramach programu BIC od 2000 r. zrealizowano w sumie około 2 000 projektów. Programy okazały się sukcesem i przyniosły firmie Philips wiele wymiernych i niewymiernych korzyści. Realizowane pomysły i wdrożone projekty w istotny sposób zwiększają zyski firmy. Przyczyniają się także do usprawnienia procesów pracy i podniesienia jakości produktów, wzrostu wydajności pracy, redukcji kosztów (np. poprzez redukcję odpadów) czy zmniejszenia liczby wypadków.

Stosowane w firmie Philips w Pabianicach formy partycypacji bezpośredniej prowadzą ponadto do większej identyfikacji pracowników z firmą, usprawniają pracę zespołową i ułatwiają wzajemne uczenie się pracowników oraz dzielenie się wiedzą. Głównymi motywami wprowadzenia tych form w firmie były: konieczność poprawy jakości produktów, presja na obniżenie kosztów i nakładów czasu pracy, potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia oraz przekonanie, iż pracownicy mają prawo do partycypacji. Również pozytywne doświadczenia z innych zakładów firmy Philips miały wpływ na wprowadzenie form partycypacji bezpośredniej w zakładzie w Pabianicach.

4.6. Metoda KAIZEN w Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Belchatowie²⁷

Charakterystyka firmy. Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Belchatowie zostało utworzone w lutym 1999 roku w wyniku połączenia dwóch Spółek: Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Spółka z o.o. w Belchatowie oraz Ciepłociąg Spółka z o.o. w Belchatowie. Podstawową działalnością Przedsiębiorstwa, które zatrudnia około 130 osób jest przesył i dystrybucja ciepła w postaci gorącej wody. Spółka dostarcza ciepło na rynek lokalny, prowadząc dystrybucję i sprzedaż na terenie Miasta oraz Gminy Belchatów

²⁷ Opracowano na podstawie wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy oraz materiałów udostępnionych przez firmę.

Rozbudowa miejskiej sieci ciepłowniczej umożliwiła pokrycie w ponad 90% zapotrzebowania na ciepło w mieście Bełchatowie, co jest jednym z najwyższych wskaźników w kraju. Rozbudowa systemu umożliwia także przyłączanie praktycznie wszystkich nowych obiektów powstających na terenie miasta oraz przyłączanie wielu już istniejących, w których dotychczas korzystano z innych źródeł ciepła. Misją Spółki jest spełnianie oczekiwań klientów w zakresie wysokiej niezawodności dostawy ekologicznego ciepła. Przedsiębiorstwo realizuje politykę jakości w ramach Systemu Zarządzania Jakością spełniającego wymagania międzynarodowej normy ISO 9001:2008.

Formy partycypacji pracowniczej. W Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Bełchatowie od ponad dziesięciu lat praktykowane są formy konsultacji z zespołami pracowników w kwestiach związanych z wykonywaną przez nich pracą. Są to spotkania z zespołami zadaniowymi o charakterze tymczasowym, które dotyczą m.in. powstawania nowej inwestycji. W ramach konsultacji indywidualnych, raz na trzy lata pracownicy w anonimowych ankietach ujawniają swoje opinie na temat firmy. W Przedsiębiorstwie mają miejsce także regularne treningi i doskonalenia zawodowe. W każdej chwili pracownicy mogą przedstawić swoje propozycje bądź sugestie w ramach metody Kaizen. Ponadto raz w tygodniu kierownictwo spotyka się z zarządem Spółki w celu ustalenia strategii działania na najbliższy tydzień.

Głównym powodem wprowadzenia form partycypacji bezpośredniej w Przedsiębiorstwie była konieczność poprawy jakości produktu i usług, presja na obniżenie nakładów czasu pracy oraz pragnienie poprawy jakości warunków pracy. Ponadto istotną motywacją była potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia. W opinii kierownictwa praktykowane formy partycypacji przynoszą korzyści przedsiębiorstwu w postaci wzrostu wydajności pracy oraz poprawy jakości dostarczanych produktów i świadczonych usług.

Metoda KAIZEN. Metoda pomysłów usprawniających Kaizen w Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Bełchatowie została wprowadzona w 2006 roku. Jej głównym celem było usprawnienie organizacji i zarządzania Spółką poprzez zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w proces doskonalenia. Ponadto powodem wprowadzenia metody Kaizen był System Zarządzania Jakością ISO 9001, który nakłada obowiązek ciągłego doskonalenia skuteczności systemu. Na podstawie Zarządzenia Dyrektora Naczelnego Spółki powołano Lidera Kaizen oraz tzw. Opiekuna tablicy. Wszyscy pracownicy Przedsiębiorstwa zostali poinformowani o zasadach działania metody Kaizen na podstawie Zarządzenia Dyrektora Naczelnego oraz poprzez tablicę informacyjną w holu Spółki. Ponadto wdrożenie programu wsparła firma wdrażająca System Zarządzania Jakością w postaci jednorazowego szkolenia.

Do zgłaszania propozycji usprawnień w Przedsiębiorstwie zachęceni są wszyscy pracownicy. Wnioski mogą być składane zarówno indywidualnie jak i zespołowo. Pracownik (pomysłodawca) zgłasza pomysł usprawniający na formularzu stworzonym dla potrzeb metody Kaizen i wrzuca do oznaczonej skrzynki. Może on także przekazać formularz bezpośrednio Liderowi Kaizen. Każdy zgłoszony pomysł podlega indywidualnej ocenie Prezesa, kierownika działu, którego pomysł dotyczy oraz Lidera. W szczególnych przypadkach powoływany jest specjalny Zespół Oceniający. Po pozytywnym rozpatrzeniu pomysłu, Przedsiębiorstwo zapewnia zespołowi wdrożeniowemu odpowiednie środki na realizację zgłoszonego pomysłu. Komisja oceniająca na bieżąco dokonuje analizy i oceny zgłaszanych pomysłów, zaś przeciętny czas oceniania to ok. 2-3 dni. Za zrealizowany pomysł Komisja przyznaje pracownikom czy też zespołom pracowniczym nagrodę pieniężną w zależności od stopnia zaangażowania w proces doskonalenia oraz mając na uwadze rodzaj zgłoszonego pomysłu.

Od początku funkcjonowania metody Kaizen zgłoszono 27 pomysłów usprawniających, z czego zaakceptowano i wdrożono do realizacji 21. Jeden pomysł czeka na realizację. Metoda okazała się sukcesem i przyniosła Przedsiębiorstwu wiele wymiernych i niewymiernych korzyści. Wdrożenie propozycji pracowników przyczyniło się do poprawy jakości pracy, skrócenia czasu pracy na poszczególnych stanowiskach oraz przyspieszenia procesu decyzyjnego. Metoda Kaizen spowodowała także wzrost zaangażowania pracowników wszystkich szczebli w proces doskonalenia Spółki. Ponadto ta forma partycypacji bezpośredniej przyczynia się do przyspieszenia szybkości odpowiedzi na pojawiające się problemy w trakcie wykonywania pracy. Zgłaszanie pomysłów usprawniających promuje także kulturę „zapobiegania” w Przedsiębiorstwie.

Bibliografia:

Armstrong M., (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Balsam K., (2008), *Rady pracowników w praktyce*, [w:] *Informowanie i konsultacja pracowników w polskim prawie pracy*, A. Sobczyk (red.), Friedrich Ebert Stiftung, Kraków.

Beck-Krala E., (2008), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Brislin R. W., MacNab B., Worth ley R., Kabigting Jr F., Zukis B., (2005), *Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation*, "International Journal of Cross Cultural Management", no 1.

Ciechowski L., (2007), *Szanse i zagrożenia rozwoju innowacji w gospodarce Polski*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, J. Bogdanienko (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Conchon A., Waddington J., (2011), *Board-level Employee Representation in Europe: Challenging Commonplace Prejudices*, [w:] *The Sustainable Company: a New Approach to Corporate Governance*, S. Vitols, N. Kluge (eds.), European Trade Union Institute, Brussels

Cook A. (2002), *Budowanie zespołu*, [w:] *Praktyka kierowania*, D. M. Stewars (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Cotton J. L., (1993), *Employee Participation in Europe*, Sage Publication.

Danford M., Richardson P., Steward P., Tailby S., Upchurch M., (2005), *Workplace Partnership and Employee Voice in the UK: Comparative Case Studies of Union Strategy and Worker Experience*, "Economic and Industrial Democracy", no 4.

Daniecki W. (1998), *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn.

Gardawski J., (1996), *Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy wobec rynku i demokracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gardawski J., (2007), *Korporacje transnarodowe a Europejskie Rady Zakładowe*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Geary J. F., (1993), *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixes and Protean*, „Economic and Industrial Democracy”, no 4.

Geary J., Sisson K. (1994), *Conceptualising Direct Participation in Organisation Change: The EPOC Project*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill, Ireland.

Gilejko L., (2005), *Społeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Gilejko L., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a partycypacja pracownicza*, [w:] *W kierunku kapitału ludzkiego*, A. Pocztowski (red.), Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej, IPiSS, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Warszawa

Gill C., Krieger H. (2000), *Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?*, „European Journal of Industrial Relations”, No 6

Glińska-Neweś A., (2000), *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Gładoch M., (2008), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Gonzales M. C., (2011), *The Determinants of Workplace Direct Participation: Evidence from a Regional Survey*, „Work, Employment & Society” 2011, no 25.

Gonzales M. C., (2010), *Workers' Direct Participation at the Workplace and Job Quality In Europe*, „Journal of European Social Policy”, no 20.

Griffin R. W. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gunn C., (2011), *Workers' Participation in Management, Workers' Control of Production: World Apart*, „Review of Radical Political Economics”, no 43.

Hagen I. M., Trygstad S. C., (2009), *Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation*, „Transfer: Review of Labour and Research”, no 3 – 4.

Harley B., Ramsay H., Scholarios D., (2000), *Employee Direct Participation in Britain and Australia: Evidence form AWIRS95 and WERS 98*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, no 38(2).

Hodson R., (2002), *Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies*, "Economic and Industrial Democracy", no 4.

Ignýs A. (2007), *Bezpośrednia partycypacja pracownicza w Polsce w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej* [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, S. Rudolf (red.), Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Jagodźński R., (2011), *Europejskie Rady Zakładowe po 15 latach – sukces czy porażka*, "Dialog", nr 2(29).

Kallenberg A. L., (2009), *Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway*, "Acta Sociologica", no 2.

Kirkman B. I., Shapiro D. L. (1997), *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, "Academy of Management Review", vol. 22, no 3.

Knudsen H., Busck O., Lind J., (2011), *Work Environment Quality: the Role of Workplace Participation and Democracy*, "Work, Employment & Society", no 25(3).

Knudsen H., (1995), *Employee Participation in Europe*, SAGE Publications, London.

Koźmiński A. K., Piotrowski W. (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kuipers B. S., de Witte M. C., (2005), *The Control Structure of Team-Based Organizations: A Diagnostic Model for Empowerment*, "Economic and Industrial Democracy", no 4.

Kulpińska J. (2001), *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kulpińska J., (2007), *Nowe tendencje rozwoju partycypacji w Europie*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kurda W. (2002), *W oczach pracowników. Korzyści z badania opinii i nastrojów w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10.

Lund H. L., (2004), *Strategies for Sustainable Business and the Handling of Workers' Interests: Integrated Management Systems and Worker Participation*, "Economic and Industrial Democracy", no 25

Markey R., Gollan P., Hodgkinson A., Chouragui A., Veersma V. (red.), (2001), *Models of Employee Participation in Changing Global Environment*, Ashgate, Burlington.

Mendel T., Ignyś A. (2002), *Formy i metody angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów firmy. Modele grupowego podejmowania decyzji*, [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, S. Rudolf (red.), Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Warszawa.

Mikuła B., Potocki A. (1997), *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.

Moszkowicz K., (2004), *Rola państwa we wspieraniu innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

New Forms of Work Organisation. Can Europe realize its potential?, (1997), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno – Społecznego w sprawie partycypacji finansowej pracowników w Europie, (2011), C51/01.

Ozak M. (1996), *Direct Participation in Work Organization: A Survey of Recent International Developments*, "Economic and Labour Relations Review", Vol. 7, No 1, June.

Pańkow W. (1993), *Instytucje pracy w procesach transformacji. Polskie doświadczenia z lat 1990 – 1992*, IFiS PAN, Warszawa.

Pendleton A. (2011), *The Contribution of Employee Share Ownership to the Sustainable Company*, [w:] *The Sustainable Company: a New Approach to Corporate Governance*, S. Vitols, N. Kluge (eds.), European Trade Union Institute, Brussels.

Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Poustma E, Kalm P., Pendleton A. D., (2006), *The Relationship Between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*, „Economic and Industrial Democracy”, no 27(4).

Poustme E., Huijgen F., (1999), *European Diversity in the Use of Participation Schemes*, „Economic and Industrial Democracy”, vol. 20.

Poutsma E., (2001), *Współczesne trendy w partycypacji finansowej pracowników w Unii Europejskiej*, Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Irlandia.

Regalia I., (1996), *How the Social Partners View Direct Participation: A Comparative Study of 15 European Countries*, „European Journal of Industrial Relations”, no 2.

Rudolf S. (1982), *Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne*, Prace Instytutu Ekonomii Politycznej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

Rudolf S., (1988), *The Objective Nature of the Democratization Process in the Workplace*, „Comparative Labor Law Journal”, vol. 9, no 3.

Rudolf S. (1989), *Grupowe formy organizacji pracy. Procesy wdrażania*, Centrum Studiów Samorządowych. Warszawa.

Rudolf S., (1999), *Europejskie Rady Zakładowe. Konsekwencje dla Unii Europejskiej i Polski*, „Studia Prawno-Europejskie, Tom IV.

Rudolf S. (2001a), *Formy informacji i konsultacji pracowników w firmach transnarodowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 16.

Rudolf S. (2001b), *Udział pracowników w zarządzaniu zmianami w firmie*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S. (red.), (2001c), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S., (2001d), *Polska reprezentacja załóg pracowniczych w Europejskich Radach Zakładowych*, [w:] *Europejskie Rady Zakładowe. Polskie doświadczenia i perspektywy*, Fundacja Promocji Solidarności, Gdańsk.

Rudolf S. (2002a), *Przedsiębiorczość pracownicza. Etapy rozwiązywania problemów*, [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, S. Rudolf (red.), Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S. (red.), (2002b), *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź.

Rudolf S. (2004), *Przedstawicielstwo pracownicze w organach nadzoru korporacyjnego – tendencje zmian*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S., (2006a), *Partycypacja pracownicza – szansa dla przedsiębiorstw i pracodawców*, [w:] *Partycypacja w formie konsultacji czy informacji. Szanse czy zagrożenia?*, I. Dryll (red.), Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa.

Rudolf S., (2006b), *Zarządzanie zmianą z udziałem zespołów pracowniczych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Rudolf S. (2007a), *Pośrednie formy partycypacji pracowniczej w nowych krajach UE*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S. (red.), (2007b), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S., (2008), *Udział przedstawicieli załogi w radach nadzorczych spółek w nowych krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rudolf S., (2009), *Analiza działalności związków zawodowych z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce.

Rudolf S., (2011), *Udział przedstawicieli załogi w organach spółki*, [w:] *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Oficyna Walters Kluwer business, Warszawa.

Rudolf S., T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.

Sadowski Z., (2010), *Liberalizm i pojmowanie roli państwa w gospodarce*, [w:] *Idee ordo i społeczna gospodarka rynkowa*, E. Mączyńska, P. Pysz (red.), PTE, Warszawa.

Sepkowska Z. (2007), *System kształtowania przedsiębiorczości w Polsce w warunkach gospodarki globalnej*. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Skorupińska K., (2006), *Polskie przedstawicielstwo w europejskich radach zakładowych (ERZ)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Skorupińska K., (2009a), *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Skorupińska K., (2009b), *Conditions of Workers' participation in the European context – Works councils structures in the Central and Eastern Europe*, „Comparative Economic Research”, no 12.

Skorupińska K., (2010), *Rola i znaczenie rad zakładowych w przedsiębiorstwach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5 (76).

Skorupińska K., (2011a), *European Works Councils Experiences*, “Comparative Economic Research”, vol. 14

Skorupińska K., (2011b), *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem w krajach Unii Europejskiej*, referat na konferencję nt. „Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie”, Uniwersytet Świętokrzyski, 1 – 3 czerwca 2011.

Skupień D., (2008), *Europejskie Rady Zakładowe*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Tonnessen T., Gjefsen T., (1999), *The Enterprise Development: Direct Employee Participation in Strategic Planning*, “Total Quality Management”, vol. 10.

Voss E., (2006), *Laboratories of the new Europe: Trade Unions, Employee Interest Representation and Participation in Foreign Investment Enterprises in Central and Eastern Europe*, “Transfer: European Review of Labour and Research”, no 12(4).

Wadhwani S., (1986), *Profit-Sharing and Employment: Some Doubts*, Centre for Labour Economics, London School of Economics, London.

Warszewska M., Widerszal-Bazyl M., (2003), *Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 4.

Widerszal-Bazyl M., Warszewska-Makuch M., (2003) *Partycypacja bezpośrednia a stres i bezpieczeństwo pracy: etap II – Diagnoza zakresu stosowania partycypacji bezpośredniej w środowisku pracy w Polsce i analiza porównawcza w stosunku do krajów Unii Europejskiej*, Warszawa, materiały niepublikowane

Worker Board-Level Representation in the new EU Members States: Country Reports on the National System and Practice, (2005), Social Development Agency asbl and European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety, Brussels.

Wratny J., (2000), *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Wratny J., (2010a), *Europejskie Rady Zakładowe oraz inne przedstawicielstwa pracownicze w organizacjach gospodarczych o zasięgu wspólnotowym* [w:] *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej* J. Wratny, M. Bednarski (red.), IPiSS, Warszawa.

Wratny J., (2010b), *Przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych spółek*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, P. Urbanek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Załęski W. (1993), *Koła jakości*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.

Akty prawne

Dyrektywa 94/45 z 22 września 1994 r. dotycząca ustanowienia europejskiej rady zakładowej lub trybu informacji i konsultacji z pracownikami w przedsiębiorstwach lub grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym (Dz.U. WE L 245 z 30.09.1994 r.).

Dyrektywa 2002/14 z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiająca ogólne warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (Dz.U. WE L 294 z 10.11.2002)

Dyrektywa 2009/38/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 maja 2009 r. w sprawie ustanowienia europejskich rad zakładowych lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym (Dz.U. WE L 122 z 16.05.2009).

Ustawa o europejskich radach zakładowych (2002), Dz.U. nr 149

Ustawa o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej, (2005), Dz.U. nr 62.

Ustawa o informowaniu pracowników i prowadzeniu z nimi konsultacji (2006), Dz.U. nr 79.

Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, (1996), Dz. U. nr 118.

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, (1990), Dz.U., nr51.

Ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa (1981), Dz.U. nr 24.

Ustawa o zmianie ustawy o europejskich radach zakładowych (2011), Dz.U. nr 213

Ustawa o zmianie ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (2009) Dz.U. nr 97.

Załącznik 1. Ankieta

A. Miejsce pracy

1. Proszę zaznaczyć sektor, w którym funkcjonuje Państwa przedsiębiorstwo / instytucja

- górnictwo ☐
- transport, magazynowanie i komunikacja ☐
- przemysł (proszę podać rodzaj działalności) ☐
- bankowość i ubezpieczenia ☐
- przedsiębiorstwo użyteczności publicznej ☐
- administracja publiczna ☐
- budownictwo ☐
- edukacja ☐
- handel (hurtowy, detaliczny) ☐
- zdrowie i opieka społeczna ☐
- kultura i rozrywka ☐
- hotelarstwo, gastronomia ☐
- usługi ☐
- inne (proszę podać rodzaj działalności) ☐

2. Jaki jest status przedsiębiorstwa / instytucji?

- całkowicie niezależny ☐
- w całości lub częściowo własność krajowej firmy lub instytucji ... ☐
- w całości lub częściowo własność innej firmy lub instytucji z siedzibą w Unii Europejskiej ☐
- w całości lub częściowo własność firmy lub instytucji spoza Unii Europejskiej ☐

3. Przedsiębiorstwo / instytucja jest:

- prywatna ☐
- częściowo lub w całości państwowa ☐

4. Działalność przedsiębiorstwa / instytucji odbywa się w:

- sektorze nastawionym na zysk ☐
- sektorze *non-profit* ☐

5. Czy przedsiębiorstwo / instytucja posiada zbiorowy układ pracy?

- tak, dotyczy wszystkich pracowników ☐
- tak, ale nie dotyczy wszystkich pracowników ☐
- nie ☐

6. Czy w ciągu ostatnich trzech lat przedsiębiorstwo / instytucja :

- rozpoczęła działalność ☐
- dokonała transferu własności w ramach sektora prywatnego ☐
- została sprywatyzowana ☐
- żadne z powyższych ☐

7. Które z poniższych stwierdzeń NAJLEPIEJ opisuje rodzaj występującej konkurencji dla produktów i/lub usług w przedsiębiorstwie / instytucji?

- brak konkurencji ☐
- tylko konkurencja krajowa ☐
- konkurencja krajowa z niewielkim udziałem konkurencji międzynarodowej ☐
- zarówno konkurencja krajowa jak i międzynarodowa ☐

8. W ciągu ostatnich trzech lat konkurencja:

- zmniejszyła się ☐
- pozostała na tym samym poziomie ☐
- nieznacznie wzrosła ☐
- znacznie wzrosła ☐
- żadne z powyższych ☐

9. Które z poniższych inicjatyw zostały podjęte przez kierownictwo przedsiębiorstwa / instytucji w ostatnich trzech latach:

- redukcja czasu pracy ☐
- elastyczna organizacja czasu pracy ☐
- *down sizing* (obniżka kosztów i zmniejszenie skali działania) ☐
- spłaszczanie struktury zarządzania ☐
- *outsourcing* ☐
- powrót do podstawowego rodzaju działalności ☐
- wzrost zaangażowania pracowników ☐
- alianse strategiczne ☐
- wprowadzenie organizacji pracy opartej na zespołach pracowniczych ☐
- wprowadzenie innowacyjnych produktów ☐
- wprowadzenie nowej technologii informatycznej ☐
- automatyzacja ☐
- rotacja stanowisk ☐
- inne (proszę wymienić) ☐

10. W jakim stopniu poniższe czynniki są istotne dla podnoszenia konkurencyjności produkowanych przez Was dóbr lub usług:

	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne
Cena	☐	☐	☐
Jakość	☐	☐	☐
Różnorodność (tj. dostosowywanie produktów lub usług do potrzeb klienta)	☐	☐	☐
Obsługa (tj. dostępność, szybkość dostawy itp.)	☐	☐	☐

11. Udział kosztów pracy w całkowitych kosztach przedsiębiorstwa / instytucji wynosi:

- mniej niż 25% ☐ od 25% do 49% ☐
od 50% do 74% ☐ powyżej 75% ☐

12. Całkowita liczba pracowników, zatrudnionych w chwili obecnej w przedsiębiorstwie wynosi:

B. Najlichniesza grupa zawodowa w Państwa przedsiębiorstwie

Wszystkie poniższe pytania odnoszą się do pracowników najliczniejszej grupy zawodowej

13. Proszę podać, która z poniższych kategorii zawodowych stanowi największą liczbę pracowników na stanowiskach niekierowniczych w przedsiębiorstwie:

- produkcja, działania operacyjne ☐
- handel, sprzedaż, marketing..... ☐
- ochrona zdrowia, opieka społeczna ☐
- transport, magazynowanie, dystrybucja..... ☐
- edukacja ☐
- usługi osobiste, gastronomia..... ☐
- administracja, prace biurowe ☐
- naprawa i konserwacja..... ☐
- personel techniczny..... ☐
- inne (podać jakie) ☐

14. Z ilu pracowników składa się ta największa grupa zawodowa?

15. Jaka jest liczba kobiet w tej największej grupie zawodowej?

16. Jak liczba pracowników w tej największej grupie zawodowej ma się do stanu sprzed trzech lat:

– wzrosła.....☐ pozostała taka sama.....☐ zmniejszyła się.....☐

17. Czy na zmianę składu tej największej grupy zawodowej w ostatnich trzech latach wpłynął jeden lub więcej z poniższych czynników:

- Wzrost udziału osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin ☐
- Wzrost udziału zatrudnienia na czas określony ☐
- Wzrost liczby zatrudnionych kobiet ☐

18. Czy w ostatnich trzech latach ta grupa zawodowa doświadczyła:

- istotnych zmian w organizacji pracy dotyczących otwarcia nowego zakładu / wprowadzenie nowych maszyn / wyposażenia / automatyzacji ☐
- istotnych zmian w organizacji pracy NIE wynikających z otwarcia nowego zakładu / wprowadzenia nowych maszyn / wyposażenia / automatyzacji ☐
- wzrostu przekazywanych zadań wykonawcom zewnętrznym..... ☐

19. Proszę wskazać, czy pracownicy tej grupy otrzymują w ramach wynagrodzenia:

- składniki uzależnione od umiejętności i kwalifikacji ☐
- premie uzależnione od indywidualnych postaw ☐
- premie uzależnione od indywidualnych osiągnięć w miejscu pracy ☐
- premie uzależnione od grupowych osiągnięć w miejscu pracy ☐
- żadne z powyższych..... ☐

20. Proszę wskazać, czy pracownicy tej najliczniejszej grupy uczestniczą w:

- programach udziału w zyskach..... ☐
- programach udziału we własności (akcjonariat pracowniczy) ☐
- żadnym z powyższych ☐

21. Czy, PRZEDSTAWICIELE pracowników z tej grupy biorą udział w konsultacjach / negocjacjach albo grupowym podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie?

- jako przedstawiciele w organach związków zawodowych..... ☐
- jako przedstawiciele związków zawodowych ☐
- jako przedstawiciele wybrani do rady pracowników/pracowniczej (podobnych)..... ☐
- przedstawiciele w radzie nadzorczej..... ☐
- żadne z powyższych..... ☐

22. Jak Państwo sądzą, jaka część (w procentach) pracowników należy do związków zawodowych (w procentach)? %

23. Biorąc pod uwagę ORGANIZACJĘ PRACY pracowników z najliczniejszej grupy zawodowej, jak oceniliby Państwo następujące stwierdzenia w skali 1 do 5:

(1 oznacza całkowitą zgodność ze stwierdzeniem po lewej stronie, a 5 całkowitą zgodność ze stwierdzeniem po prawej stronie, liczby od 2 do 4 oznaczają sytuacje pośrednie. Prosimy zaznaczyć jedno okienko w wierszu.)

Praca polega na wykonywaniu szeregu różnych czynności	Praca polega na powtarzaniu pojedynczych czynności
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐
Tempo pracy nie zależy od technologii	Tempo pracy zależy od technologii
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐
Praca zasadniczo polega na działaniu grupy	Praca ma zasadniczo charakter indywidualny
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐
Praca wymaga wysokiego poziomu kwalifikacji	Praca wymaga niewielkich lub żadnych kwalifikacji
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐
Osoby nowo przyjęte muszą być przeszkolone	Osoby nowo przyjęte są już przeszkolone
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐

C. Partycypacja bezpośrednia

Do celów tego badania wyróżniliśmy następujące formy partycypacji bezpośredniej:

- **partycypacja konsultacyjna:** kierownictwo zachęca pracowników do wyrażania swoich uwag na poziomie stanowiska pracy w kwestiach związanych z wykonywaną pracą, ale zachowuje dla siebie prawo do ich uwzględnienia bądź odrzucenia (**konsultacje**)
- **partycypacja delegacyjna:** kierownictwo przekazuje pracownikom większą odpowiedzialność przy organizowaniu i wykonaniu własnej pracy (**podejmowanie decyzji**)

Obie formy partycypacji bezpośredniej odnoszą się do indywidualnych pracowników lub zespołów pracowniczych i dotyczą ich bezpośrednich zadań, organizacji pracy oraz warunków pracy.

Partycypację bezpośrednią należy odróżnić od partycypacji pośredniej (przedstawicielskiej), która dokonuje się m.in. poprzez związki zawodowe i rady pracowników. Należy również podkreślić różnicę pomiędzy partycypacją bezpośrednią a partycypacją finansową, tj. udziałem w zyskach czy udziałem we własności.

24a. Czy kierownictwo zasięga opinii i/bądź KONSULTUJE z INDYWIDUALNYMI pracownikami kwestie związane z wykonywaną przez nich pracą przy wykorzystaniu niżej wymienionych rozwiązań:

	Tak	Nie
– regularne spotkania z bezpośrednim przełożonym.....	☐	☐
– regularne treningi i doskonalenie zawodowe.....	☐	☐
– regularne spotkania oceniające efekty pracy	☐	☐
– wypowiadanie przez pracowników opinii z udziałem doradców bądź konsultantów	☐	☐
– ankiety ujawniające postawy pracownicze	☐	☐
– przedstawianie przez pracowników propozycji bądź sugestii ...	☐	☐

24b. Czy kierownictwo zasięga opinii i/lub KONSULTUJE z ZESPOŁAMI pracowników kwestie związane z wykonywaną przez nich pracą poprzez:

Tak Nie

- regularne spotkania z zespołami zadaniowymi o charakterze stałym np. koła jakości, grupy autonomiczne itp.) ☐ ☐
- regularne spotkania z zespołami zadaniowymi o charakterze tymczasowym (np. zespoły rozwiązywania problemów) ☐ ☐

24c. Czy kierownictwo przekazało INDYWIDUALNYM pracownikom uprawnienia do podejmowania DECYZJI w zakresie wykonywanej przez nich pracy bez konieczności uzgadniania z bezpośrednim przełożonym w zakresie takich spraw jak:

Tak Nie

- planowanie pracy ☐ ☐
- jakość produktu bądź usługi ☐ ☐
- ulepszanie procesu pracy ☐ ☐
- kontakty z klientami „wewnętrznymi” ☐ ☐
- kontakty z klientami zewnętrznymi ☐ ☐
- dotrzymywanie terminów ☐ ☐
- obecność w miejscu pracy ☐ ☐
- warunki pracy ☐ ☐

24d. Czy kierownictwo przekazało formalnie powołanym ZESPOŁOM pracowników uprawnienia do podejmowania DECYZJI w zakresie wykonywanej przez nich pracy bez konieczności uzgadniania z bezpośrednim przełożonym w zakresie takich spraw jak:

Tak Nie

- miejsce wykonywania pracy ☐ ☐
- planowanie pracy ☐ ☐
- jakość pracy ☐ ☐
- dotrzymywanie terminów ☐ ☐
- obecność w miejscu pracy i kontrola absencji ☐ ☐
- rotacja stanowisk ☐ ☐
- koordynacja pracy z innymi zespołami wewnętrznymi ☐ ☐
- poprawa procesów pracy ☐ ☐

25. Proszę zaznaczyć w jakich kwestiach i jak często INDYWIDUALNI pracownicy proszeni są o opinię w takich sprawach jak:

	regularnie	czasami	nigdy
Organizacja pracy	☐	☐	☐
Czas pracy	☐	☐	☐
Zdrowie i bezpieczeństwo	☐	☐	☐
Szkolenia i doskonalenie zawodowe	☐	☐	☐
Jakość produktu lub usługi	☐	☐	☐
Kontakty z klientami	☐	☐	☐
Zmiany w technologii	☐	☐	☐
Decyzje inwestycyjne	☐	☐	☐
Inne (jakie?)			

26. Od jak dawna mają miejsce indywidualne konsultacje z pracownikami?

- krócej niż 2 lata.....☐
- 2 do 5 lat☐
- 5 do 10 lat☐
- ponad 10 lat.....☐

27. Jakie były główne motywy wprowadzenia indywidualnych konsultacji w przedsiębiorstwie?

- konieczność poprawy jakości produktu bądź usługi.....☐
- presja na obniżenie kosztów☐
- presja na obniżenie nakładów czasu pracy☐
- potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia☐
- przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji☐
- pragnienie poprawy jakości warunków pracy☐
- żądania ze strony pracowników.....☐
- żądania ze strony organizacji pracowniczych.....☐
- przykłady z innych działów przedsiębiorstwa.....☐
- przykłady z innych przedsiębiorstw☐
- wymogi prawne.....☐
- wymogi układów zbiorowych.....☐
- inne (jakie?)☐

28. W jakich sprawach i jak często zasięga się opinii zespołów pracowniczych (konsultacje zespołowe)?

Organizacja pracy	☐	☐	☐
Czas pracy	☐	☐	☐
Zdrowie i bezpieczeństwo	☐	☐	☐
Szkolenia i doskonalenie zawodowe	☐	☐	☐
Jakość produktu lub usługi	☐	☐	☐
Kontakty z klientami	☐	☐	☐
Zmiany w technologii	☐	☐	☐
Decyzje inwestycyjne	☐	☐	☐

Inne (jakie?)

29. Biorąc pod uwagę istniejącą praktykę konsultacji zespołowych, które z poniższych stwierdzeń NAJLEPIEJ opisują aktualną sytuację?

• **udział pracowników w zespołach jest:**

- dobrowolny ☐
- przymusowy ☐
- oba powyższe ☐

• **decyzje o składzie osobowym zespołu podejmują:**

- kierownicy ☐
- zespoły ☐
- oba podmioty ☐

• **wyboru problemów dyskutowanych przez zespół dokonuje:**

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

30. Ilu pracowników w przybliżeniu uczestniczy w konsultacjach zespołowych?

31. Jaki procent tej grupy stanowią kobiety?.....%

32. Od jak dawna stosowane są konsultacje zespołowe w przedsiębiorstwie?

- krócej niż 2 lata..... ☐
- 2 do 5 lat ☐
- 5 do 10 lat ☐
- ponad 10 lat..... ☐

33. Jakie były główne motywy wprowadzenia konsultacji zespołowych w przedsiębiorstwie?

- konieczność poprawy jakości produktu bądź usługi..... ☐
- presja na obniżenie kosztów ☐
- presja na obniżenie nakładów czasu pracy ☐
- potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia ☐
- przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji ☐
- pragnienie poprawy jakości warunków pracy ☐
- żądania ze strony pracowników..... ☐
- żądania ze strony organizacji pracowniczych..... ☐
- przykłady z innych działów przedsiębiorstwa ☐
- przykłady z innych przedsiębiorstw ☐
- wymogi prawne..... ☐
- wymogi układów zbiorowych..... ☐
- inne (jakie?) ☐

34. Czy zespoły mają swoich liderów:

- tak, wszystkie zespoły..... ☐
- tak, niektóre zespoły ☐
- nie..... ☐

35. Lider zespołu jest wybierany przez:

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

36. Czy zespół proponuje zmiany w organizacji bądź planowaniu procesów pracy?

- tak, często..... ☐
- tak, czasami..... ☐
- tak, rzadko..... ☐
- nie..... ☐

37. Kto podejmuje decyzje w kwestii wprowadzania tych zmian?

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

38. Czy przeprowadzono szkolenia dla pracowników i/lub kierowników w celu usprawnienia prowadzonych konsultacji w następujących dziedzinach:

	pracownicy	kierownicy
Procesy gromadzenia informacji i ich analizy	☐	☐
Umiejętności prezentacji	☐	☐
Umiejętności interpersonalne	☐	☐
Podnoszenie aktywności grup	☐	☐
Inne (jakie?)		

39. Jeżeli tak, to ile czasu średnio przeznaczono w roku ubiegłym na takie szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika i jednego kierownika?

	Czas na jednego pracownika	Czas na jednego kierownika
Mniej niż jeden dzień		
Okolo jednego dnia		
Od 1 do 5 dni		
Powyżej 5 dni		

40. Czy kierownictwo wprowadziło jakieś zmiany w systemie wynagrodzeń wspierające system konsultacji?

- Tak ☐
- Nie..... ☐

41. Jeżeli tak, to czy zmiany w systemie wynagrodzeń obejmowały:

• **zmiany w strukturze wynagrodzeń dotyczące :**

- umiejętności indywidualnych, nie popartych dokumentami, świadectwami..... ☐
- kwalifikacji formalnych, popartych dokumentacją, świadectwami ukończenia kursów, itp.) ☐

• **premie uzależnione od:**

- indywidualnych postaw ☐
- indywidualnych osiągnięć w pracy ☐
- osiągnięć zespołów ☐
- elastyczności (mobilności) pracowników ☐
- jakości pracy ☐

• **formy partycypacji finansowej:**

- udział w zyskach ☐
- udział we własności ☐
- inne (jakie?) ☐

42. Od jak dawna INDYWIDUALNI PRACOWNICY uczestniczą w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie?

- krócej niż 2 lata ☐
- 2 do 5 lat ☐
- 5 do 10 lat ☐
- ponad 10 lat ☐

43. Jakie były główne motywy wprowadzenia indywidualnego podejmowania decyzji przez pracowników?

- konieczność poprawy jakości produktu bądź usługi ☐
- presja na obniżenie kosztów ☐
- presja na obniżenie nakładów czasu pracy ☐
- potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia ☐
- przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji ☐
- pragnienie poprawy jakości warunków pracy ☐
- żądania ze strony pracowników ☐
- żądania ze strony organizacji pracowniczych ☐
- przykłady z innych działów przedsiębiorstwa ☐
- przykłady z innych przedsiębiorstw ☐
- wymogi prawne ☐

- wymogi układów zbiorowych..... ☐
- inne (jakie?) ☐

44. Biorąc pod uwagę istniejącą praktykę ZESPOŁOWEGO PODEJMOWANIA DECYZJI, które z poniższych stwierdzeń NAJLEPIEJ opisują aktualną sytuację?

• **udział pracowników w zespołach jest:**

- dobrowolny ☐
- przymusowy ☐
- oba powyższe ☐

• **decyzje o składzie osobowym zespołu podejmują:**

- kierownicy ☐
- zespoły ☐
- oba podmioty ☐

• **wyboru problemów dyskutowanych przez zespół dokonuje:**

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

45. Ilu pracowników uczestniczy w zespołowym podejmowaniu decyzji?

.....

.....

46. Jaki procent tej grupy stanowią kobiety?

..... %

47. Od jak dawna stosuje się praktykę zespołowego podejmowania decyzji w miejscu pracy?

- krócej niż 2 lata ☐
- 2 do 5 lat ☐
- 5 do 10 lat ☐
- ponad 10 lat ☐

48. Jakie były główne motywy wprowadzenia systemu zespołów posiadających uprawnienia do podejmowania decyzji w miejscu pracy?

- konieczność poprawy jakości produktu bądź usługi..... ☐
- presja na wzrost wydajności ☐
- presja na obniżenie nakładów czasu pracy ☐
- potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia ☐
- przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji ☐
- pragnienie poprawy jakości warunków pracy ☐
- żądania ze strony pracowników ☐
- żądania ze strony organizacji pracowniczych ☐
- przykłady z innych działów przedsiębiorstwa ☐
- przykłady z innych przedsiębiorstw ☐
- wymogi prawne..... ☐
- wymogi układów zbiorowych..... ☐
- inne (jakie?) ☐

49. Czy zespoły mają liderów:

- tak, wszystkie zespoły..... ☐
- tak, niektóre zespoły ☐
- nie..... ☐

50. Lider zespołu jest wybierany przez:

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

51. Czy zespół proponuje zmiany w organizacji bądź planowaniu procesów pracy?

- tak, często..... ☐
- tak, czasami..... ☐
- tak, rzadko..... ☐
- nie..... ☐

52. Kto podejmuje decyzje w kwestii wprowadzenia tych zmian?

- kierownictwo ☐
- zespół ☐
- oba podmioty ☐

53. Czy przeprowadzono szkolenia dla pracowników i/lub kierowników w celu podniesienia ich umiejętności do podejmowania decyzji w następujących dziedzinach:

	pracownicy	kierownicy
Procesy gromadzenia informacji i ich analizy	☐	☐
Umiejętności prezentacji	☐	☐
Umiejętności interpersonalne	☐	☐
Podnoszenie aktywności grup	☐	☐
Inne (jakie?)		

54. Ile czasu średnio przeznaczono w roku ubiegłym na takie szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika i jednego kierownika?

	Czas na jednego pracownika	Czas na jednego kierownika
Mniej niż jeden dzień		
Okolo jednego dnia		
Od 1 do 5 dni		
Powyżej 5 dni		

55. Czy kierownictwo wprowadziło jakieś zmiany w systemie wynagrodzeń wspierające podejmowanie decyzji?

- tak.....☐
- nie.....☐

56. Jeśli tak, to zmiany obejmowały:

- **zmiany w strukturze wynagrodzeń dotyczące**
 - umiejętności indywidualnych, nie popartych dokumentami, świadectwami..... ☐
 - kwalifikacji formalnych, popartych dokumentacją, świadectwami ukończenia kursów, itp.) ☐
- **premie uzależnione od:**
 - indywidualnych postaw ☐
 - indywidualnych osiągnięć w pracy ☐
 - osiągnięć zespołów ☐
 - elastyczności (mobilności) pracowników ☐
 - jakości pracy ☐
- **formy partycypacji finansowej:**
 - udział w zyskach ☐
 - udział we własności ☐
 - inne (jakie?) ☐

57. Którą z form PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ uważają PAŃSTWO za najważniejszą w swoim przedsiębiorstwie?

- konsultacje z indywidualnymi pracownikami ☐
- konsultacje z zespołami pracowników ☐
- podejmowanie decyzji przez indywidualnych pracowników ☐
- podejmowanie decyzji przez zespoły pracownicze ☐

58. Kierownictwo jakiego działu i jakiego szczebla było odpowiedzialne za inicjowanie i wprowadzanie tej najważniejszej formy partycypacji bezpośredniej?

a) dział:

- produkcji i działalności operacyjnej ☐
- personalny (zasobów ludzkich) ☐

b) szczebel kierowniczy:

- kierownictwo ponadzakładowe (centrala) ☐
- kierownictwo naczelne w zakładzie ☐
- kierownictwo średniego szczebla w zakładzie ☐
- bezpośredni kierownicy (mistrzowie, brygadziści) ☐

59. W jakim stopniu niżej wymienione podmioty uczestniczyły w procesie inicjowania i wprowadzania najważniejszej formy partycypacji bezpośredniej w zakładzie?

		znacząco	w ograniczonym zakresie	wcale
organizacje pracodawców	☐	☐	☐	☐
konsultanci zewnętrzni	☐	☐	☐	☐
agencje rządowe	☐	☐	☐	☐
inne (jakie?)				

60. W jakim stopniu informowano i/lub konsultowano inicjatywę wprowadzenia najważniejszej formy partycypacji bezpośredniej z pracownikami ?

		znacząco	w ograniczonym zakresie	wcale
informowano	☐	☐	☐	☐
konsultowano	☐	☐	☐	☐

61. Który z poniższych sposobów był wykorzystany do informowania bądź konsultowania pracowników?

- regularnie wydawane czasopismo zakładowe ☐
- ulotki, broszury, inne materiały ☐
- prezentacje wideo ☐
- pośrednictwo związków zawodowych..... ☐
- spotkania zespołów pracowniczych z kierownikami najwyższego szczebla ☐
- spotkania zespołów pracowniczych z bezpośrednimi przełożonymi ☐
- pośrednictwo rad pracowników (podobnych)..... ☐
- inne (jakie?) ☐

62. W jakim zakresie PRZEDSTAWICIELE pracowników uczestniczyli w procesie wprowadzania najważniejszej formy partycypacji bezpośredniej?

	znacząco	w ograniczonym zakresie	wcale
Byli informowani	☐	☐	☐
Przeprowadzono z nimi konsultacje	☐	☐	☐
Uczestniczyli w negocjacjach	☐	☐	☐
Uczestniczyli we wspólnym podejmowaniu decyzji	☐	☐	☐
inne (jakie?)			

63. Jeśli uczestniczyli, to z kim odbywały się te negocjacje lub podejmowane były decyzje?

- z radą pracowników (podobną) ☐
- z przedstawicielami związków zawodowych ☐
- z innymi podmiotami (jakimi?) ☐

64. W jakim stopniu udział przedstawicieli pracowników wpłynął na proces projektowania i wprowadzania najważniejszej formy PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ?

- decydująco ☐
- znacząco ☐
- nieznacznie ☐
- wcale ☐

65. Czy to zaangażowanie przedstawicieli pracowników było:

- bardzo przydatne ☐
- przydatne ☐
- bez wpływu ☐
- utrudniające ☐
- bardzo utrudniające ☐

66. Czy wprowadzenie partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwie zaowocowało?

- ogólnym obniżeniem kosztów ☐
- wzrostem wydajności pracy ☐
- poprawą jakości produktów bądź usług ☐
- całkowitym wzrostem produkcji ☐
- zmniejszeniem zachorowalności ☐
- zmniejszeniem absencji ☐
- redukcją liczby pracowników ☐
- redukcją liczby kierowników ☐
- innymi (jakimi?) ☐

67. Jak oceniacie Państwo skuteczność partycypacji bezpośredniej w zakresie osiągania przez nią zakładanych celów:

- bardzo skuteczna ☐
- umiarkowanie skuteczna ☐
- mało skuteczna ☐
- nieskuteczna ☐

D. Ogólna opinia na temat partycypacji bezpośredniej

68. Biorąc pod uwagę partycypację bezpośrednią, czy zgadzacie się Państwo z następującymi stwierdzeniami:

Tak Nie

- Partycypacja bezpośrednia odgrywa ważną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej ☐ ☐
- Partycypacja bezpośrednia nie zmienia stosowanych przez kierowników środków nagradzania i dyscyplinowania ☐ ☐
- Partycypacja bezpośrednia wzmacnia rolę i wpływ kierowników średniego szczebla ☐ ☐
- Partycypacja bezpośrednia prowadzi do identyfikacji pracowników z firmą ☐ ☐
- Partycypacja bezpośrednia zmniejsza rolę związków zawodowych i innych form reprezentacji pracowniczej ☐ ☐

69. Poniżej znajdują się stwierdzenia dotyczące warunków koniecznych do funkcjonowania partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwie. Proszę określić ich znaczenie.

	bardzo istotne	istotne	nieistotne
Partycypacja bezpośrednia wymaga długiego czasu dla jej planowania i wdrażania	☐	☐	☐
Aktywne poparcie partycypacji bezpośredniej ze strony najwyższego kierownictwa jest konieczne dla osiągnięcia sukcesu	☐	☐	☐
Partycypacja bezpośrednia oznacza radykalną zmianę roli średniego kierownictwa	☐	☐	☐
Partycypacja bezpośrednia wymaga znacznych nakładów na szkolenie zawodowe	☐	☐	☐
Szkolenie w zakresie umiejętności interpersonalnych stanowi priorytet przy wprowadzaniu partycypacji bezpośredniej	☐	☐	☐

70. Czy spodziewacie się Państwo wprowadzenia w ciągu najbliższych dwóch lat jednej z poniższych form partycypacji bezpośredniej?

	Tak	Nie
– konsultacje indywidualne	☐	☐
– konsultacje zespołowe	☐	☐
– udział indywidualnych pracowników w podejmowaniu decyzji.....	☐	☐
– podejmowanie decyzji przez zespoły pracownicze	☐	☐

71. Jeśli TAK, to proszę określić powody, dla których spodziewacie się Państwo wprowadzenia w Waszym przedsiębiorstwie partycypacji bezpośredniej?

.....

.....

.....

72. Jeśli NIE, to proszę określić powody, dla których nie planuje się wprowadzenia w przedsiębiorstwie żadnej z powyższych form partycypacji bezpośredniej?

.....

.....

.....

E. PYTANIA KOŃCOWE

73. W jakim województwie jest usytuowane przedsiębiorstwo:

.....

74. Stanowisko pracy osoby wypełniającej kwestionariusz:

.....

75. Płeć:

76. Jeżeli są Państwo zainteresowani otrzymaniem raportu z badań, proszę wypełnić poniższą tabelę

Nazwa firmy	
Osoba do kontaktu	
Adres	

77. Jeżeli mają Państwo jakieś dodatkowe uwagi dotyczące tego badania lub sugestie dotyczące wykorzystania jego wyników, prosimy o zapisanie ich poniżej

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dziękujemy za współpracę.