

Jerzy Wratny¹

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

***Rola pozazwiązkowych przedstawicielstw
pracowniczych w zakładzie pracy.
Kontynuacja czy zmiany w okresie kryzysu?***

Od wczesnych lat XX wieku zbiorowe prawo pracy rozwija się dwoma nurtami. Pierwszy, wcześniejszy, wiązał się z powstawaniem i działalnością związków zawodowych wraz z nieodłącznymi atrybutami działalności związkowej w postaci negocjowania umów zbiorowych, uzupełniających indywidualne umowy o pracę, oraz organizowaniem protestów i strajków, co było środkiem wymuszającym zawieranie porozumień (przede wszystkim płacowych). Z czasem w obrębie stosunków przemysłowych i zbiorowego prawa pracy pojawiła się nowa idea. Wyrażała ona przekonanie, że prawo pracy powinno zapewniać nie tylko indywidualną i zbiorową obronę interesów i praw pracowniczych, ale również stwarzać możliwość wpływania pracowników na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje gospodarcze. Innymi słowy, prawo pracy powinno zagwarantować pracownikom prawo do uczestnictwa w zarządzaniu zakładami pracy, czyli prawo do partycypacji. Źródłami tej idei były pospołu myśl socjaldemokratyczna i katolicka nauka społeczna, ze znaczącym wkładem Jana Pawła II, ale także wcześniejszych papieży (na przykład Piusa XI w encyklice *Quadragesimo Anno*).

¹ Referat wygłoszony przez profesora Jerzego Wratnego na posiedzeniu Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej 8 marca 2009 roku.

Idea partycypacji pracowniczej nabrała znaczenia po drugiej wojnie światowej. Szczególnym jej rzecznikiem stała się Europejska Wspólnota Gospodarcza, następnie Unia Europejska, przynajmniej od tego momentu historii tej organizacji, gdy cele społeczne Wspólnoty zostały zrównane z celami gospodarczymi, to jest od kiedy można było mówić o jej wymiarze społecznym (Europie socjalnej). W prawie wspólnotowym przyjęto standard, zgodnie z którym pracownicy mają prawo do informacji i konsultacji w sprawach zakładu pracy w stopniu wykraczającym poza tradycyjne uprawnienia związków zawodowych (związki zawodowe też mają prawo do informacji i konsultacji, ale na ogół w węższym zakresie). Wspomniany standard w Unii Europejskiej nie wyłącza możliwości przyznania pracownikom nawet dalej idących uprawnień, na przykład prawa do współdecydowania.

Można powiedzieć, że ta idea partycypacji, odnoszona do różnych segmentów działalności przedsiębiorstwa, różnych poziomów zarządzania, różnych rodzajów przedsiębiorstw, stała się na gruncie prawa wspólnotowego wyraźnym leitmotivem. Można wyróżnić dwie takie idee przewodnie w prawie wspólnotowym: pierwsza to prawo pracowników do informacji i konsultowania decyzji pracodawcy, a druga to zakaz dyskryminacji w bardzo różnych przekrojach. Idee te przejawiają się niemal we wszystkich dokumentach Wspólnoty, zarówno o charakterze programowym, jak i w traktatach oraz w prawie wtórnym, to jest w dyrektywach Unii Europejskiej i w rozporządzeniach. Złośliwi mogliby nawet powiedzieć, że są to idee obsesyjne prawa europejskiego.

W większości państw Europy Zachodniej działają przedstawicielstwa pozazwiązkowe realizujące cele partycypacji pracowniczej na szczeblu zakładowym (najwcześniej w Niemczech od 1920 roku), a czasem także na szczeblu organów zarządzania (na przykład przedstawiciele pracowników wybierani do rad nadzorczych spółek). Ustrój pracy tych krajów charakteryzuje się więc dualizmem – obok związków zawodowych funkcjonują przedstawicielstwa niezwiązkowe. Upraszczając, rolą związków zawodowych jest obrona interesów pracowniczych w tradycyjnych formach, przede wszystkim na drodze zawierania układów zbiorowych pracy, prowadzenia sporów zbiorowych. Rolą zaś ogólnozakładowych rad zakładowych jest współdziałanie z pracodawcą w rozwiązywaniu spraw zakładowych (w tym zasięganie informacji, konsultowanie decyzji pracodawcy). Jest to inny paradygmat niż paradygmat działalności związkowej.

Z uporządkowaną i sprawdzoną przez lata doświadczeń regulacją ustroju pracy w większości krajów Europy Zachodniej (zwłaszcza w Niemczech – idea *Mitbestimmung*, to jest idea pracowniczego współdecydowania) kontrastuje sytuacja w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Polska ma swoje tradycje w tej dziedzinie, na przykład ruch rad pracowniczych (1981 rok), a wcześniej rad robotniczych (1956 rok). Obecną sytuację charakteryzuje mozaikowość instytucji pozazwiązkowych przy zachowaniu supremacji związków zawodowych.

Dziś można wskazać sześć rodzajów przedstawicielstw pozazwiązkowych. Są to, patrząc chronologicznie:

- rady pracownicze w przedsiębiorstwach państwowych (efekt ustawy z 1981 roku);
- przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych i zarządach byłych przedsiębiorstw państwowych poddanych przekształceniom organizacyjno-prawnym (efekt komercjalizacji i prywatyzacji);
- przedstawiciele polskich pracowników delegowanych do ciał partycypacyjnych działających w ramach organizacji gospodarczych o zasięgu wspólnotowym: europejskie rady zakładowe, instytucje zaangażowania pracowników w spółkach europejskich, spółdzielniach europejskich oraz w spółkach powstałych w wyniku transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych.

Wszystkie te rodzaje przedstawicielstw mają swoje podstawy w odpowiednich dyrektywach Unii Europejskiej, a w Polsce już także w odpowiednich ustawach;

- rady pracowników: nie należy ich mylić z radami pracowniczymi, których powstanie wymusiła dyrektywa 2002/14/ WE;
- przedstawiciele pracowników powoływani *ad hoc*, w przypadku niedziałania związków zawodowych, których mandat wygasa z chwilą „załatwienia” danej sprawy (na przykład w ramach procedury zwolnień grupowych);
- przedstawiciele pracowników w dziedzinie BHP, komisjach BHP, w tym społeczni inspektorzy pracy;

Wielość tych instytucji została w dużej mierze wymuszona koniecznością implementacji określonych dyrektyw Wspólnoty Europejskiej. Bez tego obraz sytuacji byłby znacznie uboższy. Przechodząc do wniosków *de lege ferenda*, nasuwa się myśl o potrzebie scalenia niektórych przynajmniej instytucji. Dotyczy to w szczególności rad pracowników, które dziś okazały się raczej nieudanym przedsięwzięciem, oraz występujących licznie w przepisach kodeksu pracy i poza nim wspomnianych wyżej przedstawicieli *ad hoc*.

W projekcie zbiorowego kodeksu pracy, przygotowanym przez Komisję Reformy Prawa Pracy, zaproponowaliśmy koncepcję przedstawicielstwa pracowniczego o powszechnym zasięgu, uniwersalnego dla pracodawców zatrudniających powyżej określonej liczby pracowników. O ile w zakładach uzwiązkowionych takim uniwersalnym przedstawicielstwem byłaby sekcja związkowa (tak według projektu miałyby się nazywać zakładowa organizacja związkowa), o tyle w zakładach nieuzwiązkowionych, których jest przytłaczająca większość, byłaby nim rada zakładowa (nazwa zapożyczona z prawa niemieckiego), czyli obecna rada pracowników o poszerzonych kompetencjach.

Pragnę wyrazić pogląd, że w okresie kryzysu należy wzmacniać środki ochrony pracowników, a nie je osłabiać, jak to sugerują media i organizacje pracodawców. Nie zgadzam się z profesorem Leszkiem Balcerowiczem, który jeszcze w 2002 roku twierdził (kiedy bezrobocie sięgało 20% i przygotowywano

nowelizację kodeksu pracy na zamówienie pracodawców), że przyczyną kryzysu na rynku pracy jest konserwatywne prawo pracy. To okazało się nieprawdą. Rady zakładowe mogłyby być czynnikiem stabilizującym sytuację w nieuzwiązkowionych zakładach pracy.

W tym kontekście należy podkreślić, że w przytłaczającej większości zakładów pracy związki zawodowe nie działają. Według danych CBOS na koniec listopada 2007 roku (CBOS, 2007) do związków zawodowych należało 7,6% dorosłych mieszkańców Polski w wieku produkcyjnym, a pracujących ogółem 14,8% (wraz z umowami cywilnoprawnymi); wśród pracowników „najemnych” (w stosunku pracy) współczynnik syndykalizacji wynosił 17,6% (w grupie pełnoetatowej 18,4%, a w grupie niepełnoetatowej 3,4%). Świadczy to o daleko idącym kryzysie związków zawodowych, choć nie są to dane na tyle alarmistyczne jak się czasem podaje. Według opinii profesora Juliusza Gardawskiego sytuacja się poprawia na skutek starań central związkowych o pozyskiwanie nowych członków.

Rada zakładowa w nieuzwiązkowanym zakładzie pracy kumulująca w sobie uprawnienia partycypacyjne i typowo związkowe (z pewnymi ograniczeniami) mogłaby efektywnie przysłużyć się zagrożonym prawom i interesom pracowników. Czyniłaby to o wiele skuteczniej niż obecne rady pracowników o enigmatycznych kompetencjach (zresztą rady te w wielu przypadkach nie powstają, choć zgodnie z ustawą powinny być powoływane). Rady pracowników przekształcone w rady zakładowe mogłyby odegrać o wiele większą rolę, gdyby przyznać im uprawnienia typowo związkowe. Rady zakładowe, wypełniając deficyt zbiorowej ochrony interesów pracowniczych w nieuzwiązkowionych zakładach pracy, przyczyniłyby się do zmniejszenia skali zwolnień i utrzymania pokoju społecznego. Byłyby zarazem spolegliwym partnerem pracodawcy w poszukiwaniu rozwiązań elastycznych i kompromisowych, na przykład w zakresie zawierania porozumień antykryzysowych, których treścią jest zawieszenie pewnych uprawnień pracowniczych w zamian za ochronę miejsc pracy. Przewaga tak zaprojektowanych rad zakładowych nad przedstawicielami pracowników, wyłanianymi, jak mówią przepisy kodeksu pracy i innych ustaw – w trybie przyjętym u danego pracodawcy, wynikałaby stąd, że rada miałaby uregulowany status prawny, byłaby ciałem odpowiedzialnym, a jej członkowie korzystaliby z ochrony stosunku pracy (czego nie zapewnia się wyłanianym przedstawicielem *ad hoc*). Koncepcja rady zakładowej, w moim przekonaniu, leży w interesie obu stron i odpowiada również interesowi społecznemu. Nie zagraża bynajmniej pozycji związków zawodowych. Odnotujmy przy tej okazji pewne symptomy zahamowania w ostatnim czasie tendencji spadkowej stopy uzwiązkowienia. Związki zawodowe pozostaną koniecznym i ważnym podmiotem zbiorowym stosunków pracy, zaś rady zakładowe stanowiąłyby siłę uzupełniającą i przez to wspierającą ruch związkowy.

Dyskusja

Profesor Jolanta Kulpińska (UŁ)

Śledząc wszelkie badania, jakie pojawiają się na ten temat, uważam, że sytuacja w Polsce jest indyferentna. Unia Europejska dała jedynie dyrektywy związane z uprawnieniami do informacji i konsultacji. Warto zauważyć, że to „jedynie” stało się na skutek sprzeciwu Europejskiej Konfederacji Pracodawców, która nie chciała dopuścić do większego uczestnictwa. Mimo dyrektyw, te formy partycypacji nie są szczególnie żywotne.

Badania, też międzynarodowe, pokazują dwie wyraźne tendencje. Poważny cios w oddolną partycypację pracowników stanowi coraz bardziej uporządkowane zarządzanie zasobami ludzkimi. Cała inicjatywa dotycząca zaangażowania pracowników przeszła w ręce *managementu*. Inne formy mogą być uważane za otwierające pole do partycypacji, ale tylko indywidualnej. Tworzy się swojego rodzaju sprzeczność. Z jednej strony, zarządzanie zasobami ludzkimi jest nastawione na indywidualnego pracownika, indywidualne kariery, a z drugiej podkreśla się, że innowacyjność jest związana z zespołowością pracowników. Jak długo pracownik ma być innowacyjny, ma współpracować z kolegami, a jeśli chodzi o jego plan kariery i zaangażowanie w przedsiębiorstwie, to podporządkowany jest planowi indywidualnemu.

Z badań międzynarodowych, z analiz skuteczności różnych form partycypacji, zauważa się wyraźny spadek zainteresowania samych pracowników partycypacją w formach rad pracowniczych czy zakładowych na rzecz partycypacji ekonomicznej, czyli udziałów w zyskach. Ta forma zyskuje większe zainteresowanie. W Polsce obie te formy praktycznie nie istnieją.

Profesor Mieczysław Kabaj (IPiSS)

Pragnę zwrócić uwagę, na fakt, że są dwie formy partycypacji: pośrednia i bezpośrednia. W Unii Europejskiej jest też dyrektywa na temat partycypacji bezpośredniej. Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie² przeprowadziła badania w tym zakresie na wielką skalę (6000 przedsiębiorstw), finansowane przez UE. Wyniki tych badań opisuję w mojej pracy (Kabaj 2003, w szczególności rozdział VI). Wniosek, jaki nasuwa się z tych badań: firmy, które mają system bezpośredniej partycypacji, uzyskują lepsze wyniki.

Nie ignorowałbym partycypacji bezpośredniej. Jest ona formą, która ma największe znaczenie dla pracowników. W koncernie Toyota rocznie jest 30 000 projektów usprawniających i to jest źródłem jego sukcesu. Prezydent Toyoty twierdzi, że można kupić ośmiuset inżynierów i oni wszystko zaprojektują, ale

² Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy Eurofund powstała w 1975 roku. Misją tej fundacji jest zapewnienie lepszych warunków życia i pracy w Europie, <http://www.eurofound.europa.eu/>.

można też kupić 30 000 robotników (nie tylko ich głowy, ale i serca), wtedy jest piętnaście pomysłów w roku na jednego pracownika, z czego pięć jest wdrożonych. Przy czym ten mechanizm nie jest tak śmieszny, jak w Polsce Ludowej, że składało się „wniosek racjonalizatorski”. To musi być załatwione w ciągu jednego miesiąca, za tym musi iść nagroda.

Na temat partycypacji bezpośredniej jest kilka istotnych publikacji, na przykład napisana przez profesora Stanisława Rudolfa z Łodzi (Rudolf 2001). Z tej publikacji wynika, że praktycznie nie ma partycypacji bezpośredniej, jest tylko marginalny udział w zysku albo udział w efektach pracy firmy. Jeśli nie ma tego podstawowego, materialnego motywu do partycypacji, to wszystko jest fikcją. W Japonii się to udawało na wielką skalę, ponieważ, gdy firma ma dobre rezultaty, to można uzyskać sześć przeciętnych wynagrodzeń dodatkowo z zysku (kilka razy w roku wyższe wynagrodzenie) – to jest niezwykle mocna motywacja.

Ostatnio ukazały się dwie publikacje: pierwsza, profesor Jędrych z Politechniki Łódzkiej. Tu znajduje się analiza źródeł innowacji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi – wyłącznie od centrali, firmy-matki lub zarządu. Nigdzie nie ma informacji, że te innowacje pochodzą od pracowników. Jest też drugie, obszernie badanie z dziedziny etyki biznesu, które ukaże się w najbliższym czasie. Uczestniczyłem w tym badaniu, zajmowałem się problemem płace a partycypacja. Tam pytaliśmy: czy pracownicy w jakikolwiek sposób bezpośrednio są konsultowani – 16% odpowiedziało „tak”, 84% powiedziało „nie”. Te prace dowodzą, że system partycypacji bezpośredniej może mieć przemożny wpływ na poprawę efektów ekonomicznych firmy (co udowodniły wymienione badania w Dublinie).

Ponadto, uważam, że wszelki dualizm partycypacyjny w firmie jest katastrofą. Byłem członkiem samorządu robotniczego na Żeraniu przez dwa lata (delegowany przez ministra pracy), nic konkretnego nie dało się tam zrobić. Jeżeli jest dualizm, a co gorsza piętnaście związków zawodowych i z każdym trzeba negocjować, to do niczego dojść się nie da.

Dla mnie szokujące były jeszcze raz przeczytane wspomnienia Forda (wydane w 1924 roku). Ford w 1914 roku ustalił trzy zasady zarządzania zasobami ludzkimi, których nie stosuje się również teraz w Polsce.

Pierwsza zasada: traktuj pracowników nie jako siłę roboczą, ale jako partnerów równorzędnych.

Druga zasada: jeżeli firma produkuje zysk, to trzeba wypłacać dywidendę i udział w zysku (Ford wypłacał pracownikom udział w zysku zaliczkowo, co miesiąc jedna trzecia wynagrodzenia była tym udziałem).

Trzecia zasada: jeśli chcesz pracowników dla siebie, by oddawali swoje siły, by autentycznie pracowali, to musisz ich uwolnić od trosk finansowych. Ford od 1914 roku podwoił minimalne wynagrodzenie wszystkich swoich pracowników (wtedy minimalna płaca to 5 dolarów dziennie, a samochód Forda kosztował

460 dolarów, dziś tamte 5 pięć to równowartość 80). I napisał w swoich wspomnieniach, że najlepsze co zrobił w życiu, to wprowadzenie udziału pracowników w zysku i wysokie płace, wysokie premie.

Profesor Leszek Gilejko (SGH)

Właśnie w takich momentach jak kryzys wydaje się, że jest czas na to, by budować współpracę. W warunkach kryzysu występuje bowiem presja, by socjalne rozwiązania, zwłaszcza instytucjonalne, były albo odkładane na jakiś czas, albo likwidowane czy ograniczane. A takie właśnie rozwiązania na rzecz współpracy nie są na czas prosperity, ale na czas, gdy zagrożenie atakiem narasta. Może to być działanie antykryzysowe. Jest zresztą coś, co daje podstawy do optymizmu. W czasie poszukiwania wyjścia pojawił się silniej i powszechniej niż poprzednio dialog pomiędzy pracodawcami a pracownikami (związkami zawodowymi), co być może stworzy nowe podstawy dla rozwiązań instytucjonalnych, by utrwalić to, co się udało wspólnie osiągnąć. Kryzys albo może potęgować napięcia i konflikty, albo zachęcać do współpracy.

Pytanie, w jakim kierunku idą te zmiany? Dwa lata temu odbyło się specjalne posiedzenie Rady Programowej Centrum Dialogu Społecznego, na którym wstępnie dyskutowano na temat realizacji dyrektywy UE, dotyczącej pracowniczych uprawnień w zakresie kontroli, informacji i wyrażania opinii. Starły się wówczas dwa poglądy. Jeden: by przyjąć tę dyrektywę z możliwie największym jej ograniczeniem (na to był nacisk zarówno pracodawców, jak i związków zawodowych). Drugi pogląd był taki, żeby jednak korzystając z możliwości, jakie stwarza dyrektywa, pójść krok do przodu. A krok do przodu wtedy miał polegać na tym, by przynajmniej implementować pewne elementy występujące w uprawnieniach europejskich rad zakładowych, istniejących w przedsiębiorstwach mających status spółek europejskich. To rozwiązanie jest warte upowszechnienia i należałoby je wziąć pod uwagę w tworzeniu koncepcji udziału pracowników w zarządzaniu na poziomie przedsiębiorstwa.

Doświadczenia amerykańskie czy japońskie są bardzo interesujące jako forma partycypacji w relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Od tego nie uciekniemy, to będzie łączyło również udział w zyskach, partycypacji w zakresie wyników.

Istnieje jednak odrębna tradycja europejska, a w niej przeważają instytucjonalne formy udziału w zarządzaniu. Wyrażają się one w postaci różnego rodzaju rad zakładowych, komitetów fabrycznych (zależy w którym kraju europejskim). Uważam, że w europejskim modelu społecznym ta idea nie tylko się utrwała, ale wręcz pozostanie ważnym punktem obrony tego modelu. W kwietniu 2009 roku odbyła się konferencja europejskich central związkowych w Brukseli, gdzie głównym tematem miała być ochrona czy racjonalizacja modelu socjalnego, by nie przepadł. Podkreślano, że jest to zupełnie realne przy obecnych naciskach

i presji ze strony przedsiębiorców i wciąż przecież nienawróconych neoliberalów. Stwierdzono nawet, że istnieje potrzeba zwiększenia tych uprawnień.

Trzeba też myśleć o relacji pomiędzy związkami zawodowymi a tymi przedstawicielstwami z uwagi na to, że związki zawodowe będą miały podstawę do obaw, skłonność do przeciwstawiania się zwiększaniu uprawnień instytucji partycypacyjnych. Będą się obawiały, że stanie się to dodatkowym argumentem dla zwolenników wyprowadzenia związków zawodowych z przedsiębiorstwa.

Ważne jest, by w okresie kryzysu bronić tych właśnie form przedstawicielstwa pracowniczego, chronić prawa pracownicze oraz to, by nie gubić tego ważnego ich elementu, jakim są europejskie instytucjonalne formy partycypacji pracowników w zarządzaniu. Źle by się stało, gdyby uznano, że są one niepotrzebne, można je ograniczać, bo w strategiach przedsiębiorców pojawiły się nowe postawy, oparte na założeniach etyki biznesu.

Jakiś czas temu uczestniczyłem w Gdańsku w spotkaniu organizowanym przy udziale Komisji Krajowej „Solidarności”. Odbyła się tam dyskusja na temat etyki biznesu, obywatelskich powinności przedsiębiorców oraz działań podejmowanych zwłaszcza w dużych firmach. Mówiłem tam, że jeżeli traktujemy to jako konkurencję czy alternatywę wobec tradycyjnych, instytucjonalnych form przedstawicielstwa pracowniczego, to pojawia się zagrożenie rzeczywiście partnerskiego traktowania pracowników. Mówi się, że XXI wiek to perspektywa coraz większej humanizacji zarządzania na poziomie firmy, korporacji, a w niej idea partycypacji powinna być bardzo silnie obecna.

Profesor Zofia Jacukowicz (IPiSS)

W latach osiemdziesiątych pisałam o związkach zawodowych w krajach Europy Zachodniej. Wtedy te związki miały ogromny wpływ. To był czas dyskusji o tym, jak wprowadzić związki zawodowe nie tylko krajowe, ale i międzynarodowe. Wtedy doszłam do wniosku, że to jest koniec, ponieważ to, co jest tak bardzo rozwinięte, to musi się załamać. To załamanie u nas wiązało się ze zmianami ustrojowymi i ono faktycznie nastąpiło, ale inaczej.

Jeśli chodzi o partycypację jako udział w zyskach, to są dwie szkoły: europejska i amerykańska. W Europie wprowadzało się udział w zysku po to, by mniej wypłacać pracownikom w gotówce, a przedsiębiorstwa część tego funduszu mogły przeznaczać na cele inwestycyjne. Jest to pewne uproszczenie. W Stanach Zjednoczonych jest silne poczucie obowiązku podzielenia się zyskiem z pracownikami. Będąc w Stanach, miałam kontakt z małym przedsiębiorcą zatrudniającym około stu osób, który podzielił się zyskiem tak, że przydzielił 10 000 dolarów na zakończenie roku, to było jakieś 150% przeciętnej płacy. Ja byłam zdziwiona, że on tak hojną ręką rozdaje te pieniądze, bez zobowiązań na piśmie, regulaminu, a jego jedyną motywacją był fakt zysku – nie mógł go zatrzymać dla siebie. Musiał się podzielić zyskiem z pracownikami, bo inaczej straciłby firmę.

To nie tylko sprawa ekonomiczna, ale sprawa obyczajowa. Tych dwóch modeli nie można porównywać. W Polsce też jest inaczej z uwagi na ogólny niski poziom naszych dochodów i ogromną pazerność większości pracodawców.

Profesor Zofia Morecka (IPiSS)

Rozważając rolę pozazwiązkowych przedstawicielstw pracowniczych w zakładzie pracy, musimy uwzględnić dotychczasową ich efektywność czy choćby tylko skuteczność. Szczególnie interesujące wydają mi się ich aspekty ilościowe, publikacje na ten temat profesora Jerzego Wratnego i profesora Marka Bednarskiego (Wratny 2002; Wratny, Bednarski 2005), prezentujące wyniki badań (teoretycznych i empirycznych) nad stosunkami pracy wewnątrz przedsiębiorstw. W ostatniej publikacji tych autorów (Wratny, Bednarski 2005) podkreślano wielokrotnie niewielką liczbę przedstawicielstw pracowniczych w radach nadzorczych czy zarządach tych zakładów, zwłaszcza w porównaniu z liczebnością ich załóg. Już te proporcje przesądzają – jak sędzę – znikome szanse wpływu opinii czy inicjatyw przedstawicieli pracowniczych na decyzje zbiorowych ciał stanowiących. Do tego dochodzą aspekty jakościowe: po pierwsze – kwalifikacje merytoryczne i wartość dostępnych informacji; po drugie – nawet przy wysokich kwalifikacjach nierzadko brak odwagi, zwłaszcza w przypadku konieczności przeciwstawienia się stanowisku kierownictwa zakładu, brak siły przebiccia lub wiary we własny wpływ na ostateczne decyzje; po trzecie wreszcie – niedostateczne zaplecze, słabe lub żadne poparcie załogi dla swoich propozycji, poczynań, sposobu pełnienia funkcji.

Nasuwa się więc nieuchronnie pytanie: czy potrafimy rozwiązać ten dylemat przez modyfikacje instytucji przedstawicielskich? Profesor Jolanta Kulpińska mówiła o sprzecznościach indywidualności i zespołowości oraz ochrony interesu pracowniczego i innowacyjności na rzecz firmy. Moim zdaniem, zmiana ustroju społeczno-gospodarczego bardzo znacznie przyczyniła się do rozwoju indywidualizmu (i egoizmu) a ograniczyła skłonność do zespołowości.

Czy nie należałoby większej uwagi zwrócić na postawy pracownicze (i obywatelskie)? W całym społeczeństwie zanikają tendencje do angażowania się w cokolwiek zewnętrznego, zespołowego, szybko braknie siły przebojowej oraz finansów, niezbędnych do realnej obrony interesów pracowniczych.

Możemy wymyślić poprawny, teoretycznie efektywny układ organizacyjny, a potem okaże się, że on nie działa w życiu zgodnie z założeniami. Tak jak te przedstawicielstwa, które miały łagodzić konflikty, zapobiegać im, sprzyjać rzeczywistemu partnerstwu załóg i kierownictwa zakładów pracy. Proszę mi podać kilka przykładów, gdzie zespoły pracownicze poprzez te jednostkowe przedstawicielstwa wywarły jakiś wpływ na decyzje czy zachowania zarządów czy rad nadzorczych.

Prawdą jest, że kryzys to okres, gdy większa liczba osób mobilizuje się w ochronie własnego interesu, ale znowu głównie własnego. Ludzie wyjdą pro-

testować na ulice, przyjadą kilkaset kilometrów palić w proteście opony, ale w instytucjach, w których pracują, wystąpić przeciwko zarządowi, przedsiębiorcy, pracodawcy jest znacznie trudniej; każdy patrzy, jak ochronić własne miejsce pracy przede wszystkim. Czy my doceniamy te elementy postaw i ich przyczyny, czy też uciekamy w regulacje prawne i reorganizacje?

Profesor Leon Dyczewski (KUL)

Partycypacja inaczej wygląda w gospodarce stabilnej, a inaczej niestabilnej, jaka jest obecnie na przykład w Polsce. Podstawowym celem różnych form partycypacji w gospodarce niestabilnej powinny być działania zmierzające do reformy, modernizacji i rozwoju zakładu pracy, do utrzymania miejsc pracy.

Zjawisko to obserwujemy dzisiaj na przykład w Hucie Stalowa Wola, gdzie pracownicy chcą, a dyrekcja nie chce, by zakład istniał. Partycypacja dobrze funkcjonuje tam, gdzie wprowadza się różne formy pozapłacowej motywacji do pracy. One bardziej wszechstronnie niż sama tylko płaca i jej podwyżki wiążą pracowników z zakładem pracy. Staje się on wówczas pełniejszym środowiskiem ich życia. Lepiej też dbają o jego istnienie i funkcjonowanie. Tę właściwość psychiki pracowników odkrył Ford, wielokrotnie tu cytowany przez profesora Mieczysława Kabaję, i stosował różne formy pozapłacowej motywacji pracy, dobrze na tym wychodząc.

Profesor Mieczysław Kabaj (IPiSS)

W moim przekonaniu, interesy kapitału, pracodawców są całkowicie rozbieżne. Ten system, który funkcjonuje w Polsce, jest systemem roszczeniowym. Polega na wyrywaniu, naciskach, żądaniach, a pracodawcy mówią: „my nie możemy dać”. Gdyby pole wspólnych interesów pracowników i pracodawców znacznie rozszerzyć, powstałyby warunki do realnej partycypacji. Rozszerzenie pola wspólnych interesów polega na wzroście wynagrodzeń, który jest funkcją sprzedaży, dochodu przedsiębiorstwa. Pracownicy czasem mają udział w zysku, to jest niewielki udział (w badaniach, które prowadziłem, firmy 10–15% zysku przeznaczają do podziału, takich firm w Polsce z tej próby jest około 33%).

Są dwa kraje, które wprowadziły ustawowo możliwość udziału w zysku (Francja i Wielka Brytania), a co ciekawe, zrobiła to Margaret Thatcher, liderka neoliberalizmu! Wprowadziła *profit oriented wages* – płace, które są związane dodatkowo z zyskiem. Klucz do sukcesu polega na zmianie postaw pracodawców, by zrozumieli to, co zrozumiał Ford, który rozszerzył pole wspólnych interesów, co jest korzystne dla firm. Wykazało to wspomniane badanie dublińskie, że firmy, które mają szerokie pole wspólnych interesów kapitału i pracy, odnoszą największe sukcesy. I to dotyczy zarówno czasów stabilnych, jak i czasów niestabilnych. W czasach niestabilnych należy mobilizować wszelkie możliwe siły, by firmę uratować. Przykładem niech będzie choćby to, że ludzie w wielu wielkich firmach godzili się

na obniżkę płac (General Motors, Volkswagen), i ma to miejsce w wielu polskich firmach, pod warunkiem, że nie zmniejszy się zatrudnienia. Jest to nowe zjawisko. Podzielam pogląd, że obecnie rodzą się nowe elementy działania związków zawodowych, tej wspólnoty interesów, w sytuacji zagrożenia szuka się rozwiązań, które nie polegają na tym, że dyrekcja postanawia coś autokratycznie. Kluczową sprawą dla Polski jest, aby pole wspólnych interesów pracodawców i pracowników, kapitału i pracy było jak najszersze, wtedy działania są jednokierunkowe, a nie nastawione na konfrontację (strajki, roszczenia).

Profesor Jerzy Wratny (IPiSS)

Chciałbym podkreślić, że pozazwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze nie są panaceum na kryzys dotyczący rynku pracy. Nie traktujmy propozycji instytucjonalnych jako zbawiennego środka na czas kryzysu. Mówmy o przyczynku, który mógłby odegrać pewną rolę. Punktem wyjścia mojej refleksji nie były zbiorowe stosunki pracy, stosunki przemysłowe w ich socjologicznej rzeczywistości, lecz regulacje prawa pracy – kodeksu pracy i ustaw pozakodeksowych (o zwolnieniach grupowych, o funduszu socjalnym, o pracowniczych programach emerytalnych itd.). Dlatego też koncepcyjnie rozmijałem się z niektórymi wypowiedziami panelistów. Idea była taka, by te rozproszone, do pewnego stopnia chaotyczne przepisy uporządkować i zrationalizować, czyli wzmocnić ich siłę oddziaływania.

Mimo to twierdzę, że prawo pracy niewiele może zrobić w dziedzinie rynku pracy. Odgrywa pewną rolę, ale czy wielką? Pamiętam ranking wśród pracodawców w 2002 roku, kiedy to redukowaniem uprawnień pracowniczych w kodeksie pracy chciano uleczyć bezrobocie. Zadano wtedy pytanie, na którym miejscu zmiany prawa pracy mogą się przyczynić do obniżenia bezrobocia i te zmiany znalazły się dopiero na czternastu miejscu. Mówimy więc o przyczynku, a nie o sprawie kluczowej.

Zresztą dokonanie zmian, o których mówiłem, zmierzających, moim zdaniem, w dobrym kierunku, jest nader problematyczne. Jest przede wszystkim wątpliwe, czy propozycje zawarte w projekcie zbiorowego kodeksu pracy kiedykolwiek wejdą na ścieżkę legislacyjną. To tylko projekty, stan *de lege ferenda*. Po drugie, nasuwa się zawsze pytanie o skuteczność rozwiązań prawnych w praktyce.

Wracając do głosów w dyskusji, chcę powiedzieć, że znam publikację profesora Kabaja o partycypacji finansowej, znam też prace profesora Juchnowicz, dowodzące, że style zarządzania w polskich przedsiębiorstwach mają charakter autorytatywny. Zgadzam się z tym i niewątpliwie, gdyby styl zarządzania z autorytatywnego, kategorycznego przeobrazić na partycypacyjny i wprowadzić jeszcze dodatkowo partycypację finansową, to byłoby dla stosunków pracy lepsze niż tworzenie nowych instytucji czy przekształcanie dotychczasowych. Praca

nad przekształceniem stylów zarządzania wymaga jednak czasu. Jako specjalista od prawa pracy z profesorem Bednarskim (ekonomistą) planujemy badać pozazwiązkowe przedstawicielstwa pracowników, o których dzisiaj była mowa, chcemy ustalić, jakie korzyści i ewentualnie zagrożenia z nimi się wiążą.

Uważam, że wzmocnienie przedstawicielstw (związkowych czy niezwiązkowych) nie kłóci się z potrzebą wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania czy etyki biznesu. To są sprawy równoległe. Takie wsparcie instytucjonalne przedstawicielstw pracowniczych prawidłowo usytuowanych, mogłoby wymusić także zmiany w zakresie partycypacji bezpośredniej, jedno mogłoby stymulować drugie.

Co do rozwiązań fordowskich, o których mówił profesor Kabaj, mam wątpliwość, czy nie pokładamy zbyt wielkich nadziei w paternalizmie pracodawców. Nie są oni w swej masie skłonni do podejmowania działań opiekuńczych, nie odpowiadają one obyczajowości naszych stosunków pracy.

Bibliografia

- CBOS. (2007). *Związki zawodowe – przynależność i ocena działalności*. Komunikat z badań, grudzień.
- Kabaj, M. (2003). *Partycypacyjny system wynagrodzeń*. Warszawa: IPiSS.
- Rudolf, S. (red.) (2001). *Partycypacja pracownicza – Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Łódź–Zakopane: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wratny, J. (2002). *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*. Warszawa: IPiSS.
- Wratny, J., Bednarski, M. (2005). *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*. Warszawa: IPiSS.