

THE DEVELOPMENT OF DIRECT EMPLOYEE PARTICIPATION AND ITS IMPACT ON  
INDUSTRIAL RELATIONS AT COMPANY LEVEL

DIRECT VS/2016/0305

# **RAPORT KOŃCOWY PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA**



The project is implemented with the financial support of the European  
Commission – Employment, Social Affairs and Inclusion DG, Budget  
Heading 04.03 01 06

## SPIS TREŚCI

<b>1. STRESZCZENIE</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGIA PROJEKTU</b>	<b>5</b>
<b>3. DIALOG SPOŁECZNY I PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA W MIEJSCU PRACY</b>	<b>7</b>
<b>4. KRAJOWE SYSTEMY STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH</b>	<b>13</b>
<b>5. PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W SYSTEMIE STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH</b>	<b>17</b>
5.1 Podsumowanie rozwoju praktyki bezpośredniej partycypacji	21
5.2 Aktualna sytuacja bezpośredniej partycypacji w krajach partnerskich - przegląd	24
5.3 Praktyczne wdrożenie bezpośredniej partycypacji – ogólne trendy w wymiarach krajowych	28
5.4 Co partnerzy społeczni sądzą o bezpośredniej partycypacji?	35
<b>6. PORÓWNANIE TRENDÓW PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ W SZEŚCIU UCZESTNICZĄCYCH PAŃSTWACH CZŁONKOWSKICH UE</b>	<b>42</b>
6.1 Partycypacja bezpośrednia według sektora	42
6.1.1 Wymiary sektorowe – ogólnie	42
6.1.2 Główne trendy w poszczególnych sektorach	45
6.1.3 Obszar zainteresowania partycypacji bezpośredniej: kwestie główne	46
6.1.4. Poglądy partnerów społecznych	51
6.2 Studia przypadków:	55
• Bułgaria	55
• Cypr	60
• Irlandia	63
• Włochy	65
• Polska	71
• Zjednoczone Królestwo	75
6.3 Niektóre ogólne trendy oraz poglądy	83
6.3.1 Czynniki sprzyjające partycypacji, według partnerów społecznych	83
6.3.2. Interakcja partycypacji bezpośredniej z innymi formami demokracji przemysłowej oraz innymi mechanizmami procesu stosunków przemysłowych	84
6.3.3. Wpływ partycypacji bezpośredniej na zarząd i życie zawodowe	86
6.3.4. Przyszłość partycypacji bezpośredniej	86
<b>7. WNIOSKI I ZALECENIA</b>	<b>87</b>
7.1. Wnioski	87
7.2. Zalecenia	89
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>91</b>

# 1. STRESZCZENIE

Projekt DIRECT, promowany przez Konfederację Niezależnych Związków Zawodowych w Bułgarii (CITUB), skupia się na trendach w bezpośredniej partycypacji pracowników w sześciu Państwach Członkowskich UE. Ma on na celu zidentyfikowanie zakresu bezpośredniej partycypacji w tych różnych krajach; porównanie odmiennych krajowych trendów; przeanalizowanie powodów rozwoju bezpośredniej partycypacji; ocenienie wpływu bezpośredniej partycypacji na stosunek pracy na poziomie przedsiębiorstwa; oraz promowanie pozytywnego wpływu bezpośredniej partycypacji na reprezentację pracowniczą i stosunki przemysłowe na poziomie przedsiębiorstwa.

W ostatnich dekadach w bardziej nowoczesnych przedsiębiorstwach europejskich opracowywane są nowe sposoby organizacji pracy. Obejmują one zwiększone wykorzystanie zaangażowania pracowników w miejscu pracy. Można przyjąć, że nowa organizacja pracy angażująca wkład pracownika przyjmuje trzy odrębne lecz wzajemnie powiązane formy – partycypacja przedstawicielska, partycypacja finansowa oraz partycypacja bezpośrednia.

Wprowadzenie bezpośredniej partycypacji jako sposobu zmiany organizacji pracy może stanowić wyzwanie dla tradycyjnych hierarchicznych struktur zarządzania i wymaga odmiennego typu podejścia zarządczego oraz zmiany w kulturze przedsiębiorstwa.

Zmiany te wywrą również uboczny wpływ na inne aspekty stosunków pracy, takie jak wewnętrzne przepływy informacji o wynikach przedsiębiorstwa, struktury płacy oraz rozpatrywanie i rozwiązywanie sporów. W kontekście finansowego i ekonomicznego kryzysu oraz potrzeby zrównoważonego wzrostu gospodarek europejskich, zachodzi konieczność rozważenia jak mogą wyglądać niezbędne zrównoważone formy ładu korporacyjnego i zaangażowania pracowników i zastanowienia się jaką ewentualnie rolę może w nich mieć bezpośrednia partycypacja w porównaniu z bardziej przedstawicielskimi formami partycypacji.

## **PARTNERZY**

W projekt zaangażowanych było poniższych siedmiu partnerów z sześciu Państw Członkowskich UE:

Bułgaria: **Konfederacja Niezależnych Związków Zawodowych w Bułgarii** (CITUB) – partner umowy z Komisją Europejską oraz ogólny koordynator projektu

Bułgaria: **Bułgarska Konfederacja Biznesu** (Bulgarian Industrial Association – Union of the Bulgarian Business, BIA)

Cypr: **Cypryjska Konfederacja Pracowników** (SEK)

Irlandia: **Institute for the Development of Employee Advancement** (IDEAS)

Włochy: **Fondazione Giuseppe di Vittorio** (FDV)

Polska: **Szkoła Główna Handlowa w Warszawie** (SGH)

Zjednoczone Królestwo: **Royal Holloway and Bedford New College** (RHBNC)

## **CELE PROJEKTU**

Zbadać **trendy w bezpośredniej partycypacji pracowników** w sześciu partnerskich Państwach Członkowskich UE i zidentyfikować główne sektory, formy, mechanizmy i istniejące ramy strukturalne dla jej szerszego uregulowania, w stosownych przypadkach;

**Określić podobieństwa i różnice w podejściach i praktykach** w zakresie bezpośredniej partycypacji pracowników w tych sześciu krajach;

Zbadać i przeanalizować **relację pomiędzy formami bezpośredniej partycypacji i innymi formami reprezentacji pracowniczej** i stosunków przemysłowych na poziomie przedsiębiorstwa;

Przeanalizować **wpływ bezpośredniej partycypacji pracowników** na strategię przedsiębiorstwa, efektywność i trwałość, wydajność pracy, kwestie socjalne na poziomie przedsiębiorstwa, stosunki pracy, warunki pracy, rozwój zasobów ludzkich, itp.;

Rozważyć jak dalece bezpośrednia partycypacja może pomóc w **ułatwianiu rozwoju silniejszych form zarządzania przez interesariuszy** i przyczynianiu się do bardziej zrównoważonych form biznesowych;

**Poprawić potencjał, wiedzę i umiejętności** związkowych mężów zaufania/przedstawicieli pracowników, pracowników, menedżerów i pracodawców w odniesieniu do wykorzystania systemów lub praktyk bezpośredniej partycypacji;

**Rozpowszechnić wyniki badań i przykłady dobrych praktyk** wśród przedstawicieli pracodawców i związków zawodowych w celu promowania wdrażania modelu bezpośredniej partycypacji, który jest zgodny z prawami pracowniczymi;

Opracować pomysły w zakresie ustanowienia i **udoskonalenia krajowych przepisów prawnych** dotyczących wdrożenia bezpośredniej partycypacji w odniesieniu do trwałości uprawnień pracowniczych i procesu stosunków zatrudnienia;

**Zdefiniować pomysły inicjatyw na poziomie UE** w celu promocji dobrych praktyk w zakresie bezpośredniej partycypacji, w tym równowagi pomiędzy interesami pracodawców i pracowników.

## 2. METODOLOGIA PROJEKTU

Projekt DIRECT był nadzorowany przez przedstawiciela Komitetu Sterującego organizacji uczestniczących. Rolą tego komitetu było uzgodnienie celów projektu, szczegółowej metodologii oraz ram czasowych projektu; ustalenie wszystkich dokumentów i ankiet; oraz monitorowanie postępu na poziomie krajowym oraz we wszystkich sześciu uczestniczących Państwach Członkowskich. W ciągu dwóch lat trwania projektu Komitet Sterujący odbył sześć spotkań, po jednym w każdym z sześciu krajów.

### *Cele projektu:*

Przestudiować jak bezpośrednia partycypacja jest wykorzystywana przez wybraną liczbę przedsiębiorstw w dwóch sektorach działalności gospodarczej

Zbadać podobieństwa i różnice w tych sektorach działalności gospodarczej i w sześciu uczestniczących Państwach Członkowskich – UE15 (Włochy, Irlandia i Zjednoczone Królestwo), UE13 (Cypr, Polska i Bułgaria)

Zbadać jak formy partycypacji bezpośredniej i przedstawicielskiej współistnieją i uzupełniają się wzajemnie

Przestudiować jak bezpośrednia partycypacja poprawiła (lub nie) stosunki przemysłowe w docelowych przedsiębiorstwach

Poprawić rozumienie bezpośredniej partycypacji wśród partnerów społecznych w uczestniczących Państwach Członkowskich

Wymieniać przykłady „dobrej praktyki” pomiędzy uczestniczącymi Państwami Członkowskimi

Przekazać zalecenia dla krajowych partnerów społecznych i dla decydentów Komisji Europejskiej odnośnie promocji i zwiększonego wykorzystania bezpośredniej partycypacji w Państwach Członkowskich.

Aby osiągnąć te cele, i ponieważ projekt był finansowany przez dwa lata, stworzona została możliwość bardziej dogłębnego badania. Dlatego przyjęta metodologia miała pięć etapów:

Badania źródłowe charakteru i zakresu bezpośredniej partycypacji w każdym z sześciu uczestniczących krajów. W efekcie każdy przegląd kraju dawał zestawienie ogólnych tendencji w zakresie bezpośredniej partycypacji na poziomie krajowym i umiejscawiał je w kontekście krajowej tradycji stosunków przemysłowych i, w szerszym sensie, w praktyce partycypacji pracowniczej. Obejmowało to trendy historyczne, bezpośrednią partycypację w praktyce oraz dostrzegalne wpływy bezpośredniej partycypacji.

W ramach parametrów wskazanych na Ilustracji 1 poniżej, projekt zbadał bezpośrednią partycypację w przedsiębiorstwach w sektorze usługowym i sektorze produkcyjnym w każdym z uczestniczących Państw Członkowskich. Zostało to przeprowadzone poprzez uzgodniony kwestionariusz badań, po którym wykonano ustaloną liczbę wywiadów z przedstawicielami zarządu i pracowników w szeregu przedsiębiorstw działających w wybranych sektorach działalności gospodarczej.

Przebadane zostały tylko przedsiębiorstwa, w których całość lub zasadnicza część siły roboczej jest zorganizowana w związkach zawodowych. Jednym z ważnych aspektów projektu było ustalenie wyznaczników postaw związków zawodowych takich jak ich poparcie dla lub sprzeciw wobec bezpośredniej partycypacji.

Przeprowadzono krajowe warsztaty w każdym z uczestniczących Państw Członkowskich aby przedyskutować tymczasowe ustalenia badań krajowych z przedstawicielami partnerów społecznych, pracownikami naukowymi i przedstawicielami stosownych ministerstw rządowych. Te krajowe warsztaty były okazją do zaprezentowania przykładów „dobrej praktyki” różnych form bezpośredniej partycypacji z projektowego etapu studium przypadku.

Przeprowadzono również trzy międzynarodowe warsztaty w Rzymie, Nikozji i Londynie, gdzie stworzono okazje do wysłuchania zarówno krajowych jak i ogólnoprojektowych prezentacji na temat bezpośredniej partycypacji i innych form partycypacji pracowników.

Przygotowanie krajowego raportu w oparciu o ustalenia i wyniki etapów 1 do

4 powyżej, po którym przeprowadzono końcową międzynarodową konferencję mającą na celu zaprezentowanie i omówienie ogólnych wyników projektu, który rozpowszechnił kluczowe ustalenia mając za cel rozbudzenie szerszej debaty na temat korzyści bezpośredniej partycypacji jako środka wzmacniania pozycji pracowników z korzyścią zarówno dla siły roboczej jak i przedsiębiorstwa.

### 3. DIALOG SPOŁECZNY I PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA W MIEJSCU PRACY

#### Zmiany w miejscu pracy

Europejscy partnerzy społeczni, przedsiębiorstwa i pracownicy aktualnie stoją wobec szeregu czynników zewnętrznych, które mogą zdeterminować szybkość upowszechnienia dialogu społecznego na szczeblu przedsiębiorstw, takich jak potrzeba odpowiedzi przedsiębiorstw na gwałtowne techniczne i technologiczne zmiany (na przykład, digitalizację, robotykę, media społecznościowe, itp.). Ten postęp technologiczny skutkuje również pojawieniem się nowych branż i usług oraz nowych form przedsiębiorczości i zawodów wywołujących potrzebę nowego podejścia do sposobu organizacji pracy.

Ostatnie badania sugerują jednak, że w niektórych Państwach Członkowskich UE, szczególnie tych, które późno zaczęły wykorzystywać nowe formy zaangażowania pracowników, praktyczne osiągnięcia pod względem rozszerzania reprezentacji i społecznego dialogu w przedsiębiorstwach są powolne. W rzeczywistości, stwierdzono problemy dotyczące braku zaufania do stosowania alternatywnych form reprezentacji oraz niejednoznaczne podejście niektórych pracodawców i związków zawodowych w odniesieniu do praw pracowników do informacji, do wyrażenia opinii, do udziału lub dokonania wkładu w decyzje zarządcze<sup>1</sup>. Na przykład, jedno badanie Eurofound stwierdziło, że tylko 57% przedsiębiorstw w UE:

*... zachęca swoich pracowników do uczestnictwa w dążeniach firmy, które wykraczają poza bezpośrednie obowiązki dotyczące ich stanowiska. Przedsiębiorstwa dokonują tego z wykorzystaniem różnych sposobów, poczynając od dzielenia się informacjami i konsultowania się z pracownikami, poprzez spotkania personelu, ankiety pracownicze i skrzynki zgłaszania sugestii i*

<sup>1</sup> Na przykład, wcześniejsze projekty INFORMIA I i II oraz INFPREVENTA koordynowane przez CITUB.

*uwag, i kończąc na angażowaniu ich w operacje strategiczne i planistyczne<sup>2</sup>. Bezpośrednia partycypacja i zarządzanie przedsiębiorstwem*

W kontekście dekady globalnego finansowego i ekonomicznego kryzysu oraz potrzeby zrównoważonego wzrostu gospodarki UE, zachodzi również konieczność rozważenia jaka może być rola zaangażowania pracowników we wszelkich przyszłych formach ładu korporacyjnego i zastanowienia się jaką ewentualnie rolę może w tych formach mieć bezpośrednia partycypacja. Coraz częściej słyszalne stają się głosy wzywające do bardziej „odpowiedzialnego kapitalizmu” i przejścia do bardziej długoterminowych i zrównoważonych form ładu korporacyjnego, odchodzących od nacisku na krótkoterminowe zyski udziałowców z inwestycji. Można argumentować, że pokryzysowy ład korporacyjny wymaga bardziej efektywnego zaangażowania i udziału pracowników, ponieważ firmy są organizacjami społecznymi a pracownicy są interesariuszami najbardziej zainteresowanymi długoterminowym sukcesem firmy.

Wyzwania wszystkich tych technologicznych, ekonomicznych i społecznych zmian XXI wieku stanowią ważne powody dla zwiększania bezpośredniej partycypacji pracowników. Zamiar jest więc taki, aby projekt DIRECT dokonał wkładu do debaty na temat tego jak znaleźć właściwą równowagę pomiędzy wydajnością ekonomiczną, społeczną odpowiedzialnością, prawami pracowniczymi i istniejącymi krajowymi systemami stosunków przemysłowych, którą można zracjonalizować i wykorzystać w różnych krajach, sektorach i przedsiębiorstwach. Projekt ma również na celu informowanie i edukowanie liderów związków zawodowych i innych przedstawicieli pracowniczych, pracodawców i menedżerów o głównych aspektach bezpośredniej partycypacji oraz wyróżnienie i dzielenie się dobrymi praktykami i doświadczeniami.

### *Polityki UE*

W ramach Europejskiej Agendy Społecznej, długoterminową i określoną polityką instytucji UE jest promowanie praw pracowniczych w zakresie informacji, wyrażania opinii, i partycypacji. W czasie sięga to aż przyjęcia Europejskiej Karty Społecznej w roku 1961, Karty Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników w 1989 roku, Protokołu Społecznego Traktatu o Unii Europejskiej (Traktat z Maastricht) w 1992 roku oraz ujęcia praw dotyczących zatrudnienia, socjalnych i pracowniczych w Traktacie z Amsterdamu w roku 1997.

---

2 Europejskie Badanie Przedsiębiorstw 2013 zobacz również Życie i Praca w Europie 2017 Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Dublin), 2018, ss. 32 i 33.



Na podstawie stosownych artykułów traktatowych, instytucje UE przyjęły szereg polityk promowania większych praw pracowników, takich jak wprowadzenie szeregu przepisów dających pracownikom prawo do informacji na temat przedsiębiorstwa, do wyrażania opinii w zakresie proponowanych decyzji zarządu dotyczących stanowisk i personelu, pełnienia roli w ładzie korporacyjnym i zwiększonych możliwości tradycyjnej reprezentacji pracowników przez związki zawodowe<sup>3</sup>. Polityki te również dążą do promowania potrzeby większego dialogu społecznego na poziomie przedsiębiorstwa poprzez rozmaite sposoby zaangażowania pracowników w miejscu pracy, które można uznać, że przyjmują trzy odrębne lecz wzajemnie powiązane formy:

Partycypacja przedstawicielska, którą instytucje Unii Europejskiej promują poprzez szereg legislacyjnych działań, które regulują przekazywanie określonych informacji przedsiębiorstwa oraz prawo do wyrażania opinii w kwestiach istotnych dla kadry przed podjęciem decyzji przez zarząd. Proces ten jest wdrażany poprzez wybór przedstawicieli pracowników do rad zakładowych lub innych wewnątrzfirmowych struktur informacyjnych i konsultacyjnych, w tym Europejskiej Rady Zakładowej w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Partycypacja przedstawicielska obejmuje również udział wybranych przedstawicieli pracowników w radach zarządzających przedsiębiorstw, albo w radzie nadzorczej w systemach dwupoziomowych lub zarządzie w przypadku jednopoziomowych systemów ładu korporacyjnego.

Partycypacja finansowa, którą Komisja Europejska promuje nie poprzez legislację, lecz poprzez szereg dokumentów programowych i Komunikaty Komisji. Partycypacja finansowa (lub PEPPER w terminologii Komisji Europejskiej<sup>4</sup>) ma miejsce gdy pracownicy mają możliwość zakupienia i posiadania udziałów w kapitale spółki, w której pracują poprzez programy akcji pracowniczych, albo poprzez bezpośredni akcjonariat pracowniczy lub wewnętrzny wspólnie zarządzany fundusz powierniczy administrujący udziałami w imieniu pracowników (ESOT), lub poprzez udział w rocznych zyskach przedsiębiorstwa.

Wreszcie, partycypacja bezpośrednia, której, znowu, instytucje UE nie promują

---

3 For example, some of these statutes are the EWC Recast Directive (2009/38/EC), the information and consultation Framework Directive (2002/14/EC), the European Company (SE) Directive (2001/86/EC) and the European Cooperative Society (2003/72/EC).

4 Patrz Sprawozdanie PEPPER (Promocja Partycypacji Osób Zatrudnionych w Zyskach i w Wynikach Przedsiębiorstwa) Social Europe 3/1991 (supplement) and Report from the Commission: PEPPER II Commission of the European Communities, Brussels (1996)

poprzez legislację, ale poprzez serię krajowych sieci łączących ekspertów w celu zidentyfikowania i dzielenia się „dobrymi praktykami” w podejściu do organizacji pracy<sup>5</sup>.

Ostatnio, wspierając te ramy programowe, Rada Europejska na specjalnym spotkaniu w listopadzie 2017 r. przyjęła Europejski Filar Praw Socjalnych (EPSR). W zamierzeniu EPSR ma pobudzić Socjalną Europę i stwierdza, że:

*a Należy prowadzić konsultacje z partnerami społecznymi w sprawie opracowywania i wdrażania polityk gospodarczych i społecznych oraz polityk zatrudnienia zgodnie z praktykami krajowymi.*

*Należy ich zachęcać<sup>6</sup> do negocjowania i zawierania układów zbiorowych w sprawach, które ich dotyczą, z poszanowaniem ich autonomii i prawa do podejmowania działań zbiorowych. W stosownych przypadkach porozumienia zawarte między partnerami społecznymi są wdrażane na szczeblu Unii i jej państw członkowskich.*

*b Pracownicy lub ich przedstawiciele mają prawo do uzyskiwania informacji i wyrażania swojej opinii w odpowiednim czasie w dotyczących ich kwestiach, w szczególności w odniesieniu do transferów, restrukturyzacji oraz łączenia przedsiębiorstw, a także zwolnień grupowych.*

*c Zachęca się do wspierania zwiększonej zdolności partnerów społecznych do propagowania dialogu społecznego.*

Głównym przedmiotem Projektu DIRECT jest ostatnia z tych trzech form zaangażowania pracowników – partycypacja bezpośrednia.

### *Partycypacja bezpośrednia*

Partycypacja bezpośrednia oraz partycypacja przedstawicielska nawzajem się uzupełniają i stanowią integralną część lepszego wewnętrznego dialogu społecznego przedsiębiorstwa, który może przyczynić się do zbudowania zaufania i zaangażowania wśród personelu oraz pomiędzy właścicielami, zarządem i pracownikami przedsiębiorstwa.

*... takie praktyki zwiększają zadowolenie z pracy, prowadząc do zmniejszonej rotacji pracowników, niższego poziomu nieobecności w pracy i lepszej*

5 For example, the European Work Organisation Network (EWON) during the 1990s and the current European Work Innovation Network (EWIN)

6 Europejski Filar Praw Socjalnych (Rozdział II, 08.b i c) przyjęty przez Przewodniczącą Parlamentu Europejskiego, Radę Unii Europejskiej oraz Komisję Europejską, Gothenburg, Szwecja, listopad 2017, s. 36

*motywacji – mówiąc krótko, lepszego samopoczucia w miejscu pracy*<sup>7</sup>. Europejskie Badanie Przedsiębiorstw stwierdziło również, że:

*... lepsze samopoczucie w miejscu pracy występuje w przedsiębiorstwach, które propagują partycypację pracowników niż w przedsiębiorstwach, które są w to mniej zaangażowane*<sup>8</sup>.

Znaczące badanie bezpośredniej partycypacji, EPOC przeprowadzone przez Eurofound w latach 90-tych, zdefiniowało bezpośrednią partycypację jako:

*Okazje stworzone przez personel zarządczy lub wspierane przez nich inicjatywy na poziomie miejsca pracy, w zakresie zasięgania opinii u i/lub delegowania kompetencji i uprawnień do podejmowania decyzji do ich podwładnych, indywidualnych osób czy też grup pracowników, odnośnie bezpośredniego wyznaczonego zadania, organizacji pracy i/lub warunków pracy*<sup>9</sup>.

Tym samym jest to system organizacji pracy, który umożliwia poszczególnym pracownikom dokonanie wkładu w codzienną działalność przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od możliwości dokonania wkładu w strategię i politykę zarządu zapewnione przez przedstawicieli pracowników. Bezpośrednia partycypacja w miejscu pracy może obejmować ustalenia zarówno konsultacyjne jak i delegatywne. Są to:

Konsultacyjne – kiedy kierownictwo wprowadza systemy dla pracowników do wyrażania opinii odnośnie kwestii związanych z pracą, ale prawo do podejmowania decyzji jest nadal zastrzeżone dla zarządu;

Delegatywne - kiedy kierownictwo daje pracownikom większą swobodę i kompetencje do organizowania i wykonywania przydzielonych im zadań bez odwoływani się do zarządu.

Obie formy bezpośredniej partycypacji mogą obejmować albo indywidualnych pracowników lub grupy pracowników. Indywidualna konsultacja może być prowadzona albo poprzez spotkania bezpośrednie „twarzą w twarz” z zarządem nadzorującym lub poprzez pośrednie i niezależne ustalenia „z wolnej

7 Europejskie Badanie Przedsiębiorstw i Eurofound op cit.

8 Ibid.

9 Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – Projekt EPOC Europejskiej Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin (1994)

ręki”. Konsultacja grupowa może być ustanowiona na stałe lub czasowo. Przykłady rodzajów bezpośredniej partycypacji przedstawia Ilustracja 1<sup>10</sup>.

Wprowadzenie bezpośredniej partycypacji jako sposobu zmiany organizacji pracy może stanowić wyzwanie dla tradycyjnych hierarchicznych struktur zarządzania. Wymaga odmiennego typu podejścia zarządczego oraz zmiany w kulturze przedsiębiorstwa. Ponieważ pracownicy otrzymują większy zakres przy realizacji powierzonych zadań i podejmowaniu własnych decyzji związanych z pracą, rola menedżerów i przełożonych, jak i ustalona struktura raportowania również ulegną zmianie. Zmiany te wywrą również uboczny wpływ na inne aspekty stosunku pracy, takie jak wewnętrzne przepływy informacji o wynikach przedsiębiorstwa, struktury płacy oraz procedury rozpatrywania i rozwiązywania sporów. W dłuższej perspektywie, mogą one również wpłynąć na wymagane warstwy zarządcze i nadzoru, poprawę w warunkach pracy i większy nacisk na bieżące szkolenie i doskonalenie poziomów umiejętności. Jak ustalono w jednej z analiz Europejskiego Badania Przedsiębiorstw:

*Antagonizm pomiędzy zarządem i pracownikami pogarsza wyniki i obniża samopoczucie, tworząc środowisko szkodliwe dla innowacyjnego myślenia. Z drugiej strony, relacje oparte na zaufaniu promują wspólne starania i otoczenie organizacyjne ułatwiające i wspierające innowację<sup>11</sup>.*

---

10 New Forms of Work Organisation: Can Europe realise its potential? – wyniki badania bezpośredniej partycypacji pracowników w Europie, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Dublin) 1997, ss. 16-18. Trzy z państw partnerów projektu DIRECT były również ujęte w Badaniu EPOC

11 European Company Survey and Eurofound op cit

*Ilustracja 1*      *Formy bezpośredniej partycypacji:*

	KONSULTACYJNE	DELEGATYWNE
<b>INDYWIDUALNA</b>	<p>Regularne spotkania przeglądowe pomiędzy pracownikiem i bezpośrednim przełożonym</p> <p>Badania postaw pracownika</p> <p>Programy sugestii pracowniczych</p> <p>Inne wewnętrzne ustalenia, które dają pracownikom możliwość wyrażenia opinii, na przykład poprzez media społecznościowe, grupy dyskusyjne on-line, firmowy newsletter, tablice informacyjne, itp.</p>	<p>Poszczególni pracownicy mają prawo i kompetencje do realizacji przydzielonych zadań bez ciągłego odwoływania się do swojego kierownika/przełożonego</p>
<b>GRUPOWE</b>	<p>Czasowe lub <i>ad hoc</i> grupy pracowników spotykające się w określonym celu przez ograniczony okres czasu – na przykład grupy projektowe lub grupy zadaniowe</p> <p>Stałe grupy, na przykład organizowane co tydzień/miesiąc spotkania zespołu roboczego zajmujące się bieżącymi kwestiami dotyczącymi pracy, na przykład, koła jakości</p>	<p>Prawa i kompetencje zostają przekazane grupom lub zespołom pracowników w celu wykonywania ich zwykłych zadań bez odwoływania się do zarządu – również zwane „pracą zespołową”</p>

To są definicje przyjęte dla potrzeb Projektu DIRECT.

## 4. KRAJOWE SYSTEMY STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH

We wszystkich sześciu krajach na systemy stosunków przemysłowych w takim czy inny stopniu wpływają tendencje w kierunku wzrastającej globalizacji; ostatni kryzys finansowy i ekonomiczny; brak stabilności w zakresie gospodarki

i zatrudnienia; oraz, w ostatnich latach, zmiany w organizacji pracy i warunkach pracy wynikające z nowych technologii, takich jak cyfryzacja, robotyka, druk 3D, media społecznościowe, itp.

W **Bułgarii**: współczynnik uzwiązkowienia maleje od dwudziestu lat, spadając do 18-20% siły roboczej w czasie ostatnich pięciu lat. Uzwiązkowienie jest wyższe w większości sektora publicznego, jak i w górnictwie i produkcji, ale jest znacznie niższe w większości sektora usług prywatnych. W tym samym okresie, liczba członków w stowarzyszeniach pracodawców również zmalała.

Od lat 2004-2005, bułgarski rynek pracy był świadkiem tendencji w kierunku decentralizacji porozumień zbiorowych. Jest to bardziej powszechne w sektorze usług prywatnych, ale występuje również w pewnych branżach produkcyjnych, takich jak produkcja elektroniczna i elektro-techniczna, a także w produkcji żywności; odzieży i tekstyliów; skóry i obuwia; drewna i papieru; budowie maszyn; i branżach metalurgicznych.

Szacuje się, że ogólny zasięg porozumień zbiorowych dla całej gospodarki to poziom 26-27%.<sup>12</sup> Jednak inne źródła danych wskazują, że wartość ta mieści się pomiędzy 23% i 37%,<sup>13</sup> podczas gdy w produkcji szacuje się, że zasięg porozumień zbiorowych to poziom około 30-35%. W tym zakresie zasięg w przypadku niektórych branży przemysłowych, takich jak sektor motoryzacyjny, jest znacznie niższy.<sup>14</sup> W szeregu sektorów działalności gospodarczej nadal występują sektorowe układy zbiorowe, tak jak w sektorach finansowanych z budżetu państwa, na przykład, w transporcie publicznym.

Na **Cyprze**, w oparciu o długą tradycję silnych organizacji pracowników i pracodawców, aktualnie ponad 60% pracowników jest zorganizowana w związkach zawodowych. Kodeks Stosunków Przemysłowych uznaje wolność zrzeszania się zarówno pracowników jak i pracodawców, podkreślając znaczenie układów zbiorowych i wspólnych konsultacji w dobrej wierze. Ponadto, relacje dwustronne są bardzo ważne, a układy zbiorowe na poziomach sektorów i przedsiębiorstw są uważane za kręgosłup systemu stosunków przemysłowych, ponieważ większość warunków zatrudnienia jest ustalana przez porozumienia zbiorowe. Według danych Eurofound, zasięg porozumień zbiorowych dochodzi do 61%.<sup>15</sup>

---

12 Dane CITUB

13 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective-bargaining>

14 CITUB data and sectoral trade union federations

15 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/cyprus#collective-bargaining>

W Irlandii, według niektórych badań w kontekście „woluntarystycznego” systemu stosunków przemysłowych, istnieje niewiele instytucjonalnych sił propagujących partycypację pracowniczą lub związkową na poziomie przedsiębiorstwa. Firmy mają swobodę wyboru spośród dowolnej liczby modeli stosunków zatrudnienia. W wyniku tego Irlandia posiada rozdrobniony system stosunków przemysłowych charakteryzujący się różnorodnością praktyk zatrudnienia. System woluntarystyczny stosunków przemysłowych w Irlandii jest uznawany za mniej otwarty na partnerstwo w miejscu pracy niż wiele systemów w Europie kontynentalnej, które posiadają ramy instytucjonalne i przepisy propagujące organy angażujące przedstawicieli, takie jak rady zakładowe.<sup>16</sup> Współczynnik uzwiązkowienia sięga około 36-37%<sup>17</sup>, a jedno z badań Eurofound z 2013 r. oszacowało, że odsetek pracowników objętych układami zbiorowymi na wszystkich poziomach w obrębie gospodarki sięgał 58%.<sup>18</sup>

W kontekście europejskim, włoski system stosunków przemysłowych wyróżnia się pod kilkoma względami; lub przynajmniej w większości przypadków mieści się poza głównym nurtem. Przyczyną tego stanu rzeczy jest praktycznie unikalny poziom woluntaryzmu i brak interwencji prawnej. Interwencja legislacyjna, podczas gdy jest szczególnie intensywna w indywidualnych stosunkach zatrudnienia, jest marginalna w przypadku układów zbiorowych. Jednak odniesienia w Konstytucji z 1948 roku do stosunków przemysłowych są dość obszerne, obejmując reprezentację, układy zbiorowe i mechanizmy rozszerzania, prawo do strajku i partycypacji pracowniczej. Poza tą formą „woluntaryzmu”, włoski system stosunków przemysłowych może zostać pokrótce opisany jako posiadający następujące cechy:

Pluralizm związków zawodowych, który jest historycznie podzielony wzdłuż zasad ideologicznych

Znaczne rozproszenie stowarzyszeń pracodawców

Dualistyczny system układów zbiorowych, w którym pierwszeństwo ma poziom

16 Dobbins T (2001) New National Centre for Partnership and Performance established. Dostępne pod: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

17 Ireland: Industrial relations profile, R Farrelly, IRN Publishing, w EIRO Eurofound (2014) <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

18 <https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

## sektorowy

Wysoki poziom zasięgu układów zbiorowych przy współdziałaniu wielu pracodawców: 80% do 90%

Średnio wysoki poziom uzwiązkowienia: około 33-35%

Pojedynczy kanał reprezentacji pracowników na poziomie firmy

W **Polsce**, etatystyczny model zarządzania publicznego wywarł również swój wpływ na model stosunków przemysłowych w wyniku szczególnego położenia gospodarek krajów Europy Środkowej i Wschodniej (CEEC) w kontekście globalizacji i europeizacji. Kluczową cechą jest silny wpływ zagranicznego kapitału z uwagi na okoliczności bardzo poważnego bezrobocia, słabość organizacyjną w świecie pracy, standardy pracy niskiego poziomu i niską płacę.<sup>19</sup> Doprowadziło to do podporządkowania interesów w miejscu pracy dużym grupom kapitałowemu (głównie zagranicznym), których nadrzędnym celem były niskie koszty pracy. Ten model kapitalizmu był również istotny dla stosunków przemysłowych. Przez niektórych badaczy naukowych opisywany jako „kapitalizm zależny”, skupiał się na obniżaniu standardów płacy i pracy w nadziei, że nadal będzie możliwe przyciągnięcie do gospodarki kapitału.

Szacuje się, że współczynnik uzwiązkowienia jest na poziomie około 15%<sup>20</sup>, a poziom zasięgu układów zbiorowych, według różnych źródeł danych<sup>21</sup> mieści się pomiędzy 47% a 54%.

Najbardziej uderzającą cechą systemu stosunków przemysłowych w **Zjednoczonym Królestwie** jest przewaga przedsiębiorstwa i zakładu pracy jako przedmiotu zbiorowego uregulowania – tam gdzie ono w ogóle występuje – zarówno procedur oraz płacy i warunków. Prawodawstwo ustanowiło oczywiście podstawowe indywidualne i zbiorowe ramy regulacyjne, do których od 1997 roku dodano krajowe wynagrodzenie minimalne, ulepszone procedury uznawania związków zawodowych oraz przyjazne dla rodziny polityki w zakresie zatrudniania.

Państwo nadal odgrywa nadzwyczaj ograniczoną rolę w prowadzeniu stosunków przemysłowych. To deregulacyjne i nieingerujące podejście jest ogólnie znane

---

19 Bohle, D. and Greskovits, B. (2006) Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries, Studies in Comparative International Development, Spring 2006, Vol. 41, No. 1..

20 <http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

21 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/poland#collective-bargaining>



jako „woluntaryzm”, który jest formą regulacji poprzez:

*... sekcyjne i konkurencyjne układy zbiorowe, z których w czasie pokoju państwo było aż nadto gotowe się wyłączać, za wyjątkiem okresów poważnych zaburzeń lub w sytuacjach wyjątkowej słabości siły roboczej.*<sup>22</sup>

W ostatnich latach nastąpił dramatyczny spadek w układach zbiorowych ze współudziałem wielu pracodawców (poziom sektora). Nigdy nie było też tradycji międzysektorowej regulacji poprzez organizacje pracodawców szczebla centralnego i konfederacje związkowe. Aktualnie, dane z różnych źródeł<sup>23</sup> wskazują, że uzwiązkowienie jest na poziomie pomiędzy 27,9% a 57%. Skutkiem jest proces „nieskoordynowanej decentralizacji”<sup>24</sup> po tym jak przedsiębiorstwa i zakłady pracy zajęły centralne miejsce na scenie układów zbiorowych i regulowania stosunków przemysłowych, także poprzez formy partycypacji pracowników.

## 5. PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W SYSTEMIE STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH

W **Bułgarii**, partycypacja pracowników ma rolę wspierającą w porównaniu z reprezentacją związkową i układami zbiorowymi. Jednak na poziomie przedsiębiorstwa jest wiele struktur (na przykład przedstawiciel ds. informacji i konsultacji, komisje zdrowia i bezpieczeństwa, walne zgromadzenia i zgromadzenia poprzez pełnomocników pracowników), w szczególności w dużych i niektórych średnich firmach. Większość z tych struktur poziomu firmowego jest albo zdominowana przez związki zawodowe, jeśli związki zawodowe są obecne, lub zwyczajnie istnieje „formalnie”, bez prowadzenia jakiegokolwiek realnej działalności.

Istnieją jednak pewne wyjątki, głównie wśród przedsiębiorstw zależnych firm międzynarodowych (MNC) i w niektórych dużych przedsiębiorstwach krajowych,

22 Fox, A. (1985) History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System. London: Allen & Unwin.; Burgess, K. (1975) The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience. London: Croom Helm.

23 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

24 Traxler, F. (1995), 'Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations, w C. Crouch i F. Traxler (edytorzy) Organized Industrial Relations in Europe: What Future? Avebury: Aldershot, ss. 3-19.

gdzie występują ugruntowane układy w zakresie informacji i konsultacji, reprezentujące wszystkich pracowników, prowadzące do dobrych wyników, wspólnie z dobrze rozwiniętymi porozumieniami zbiorowymi na poziomie przedsiębiorstwa.

Na **Cyprze**, szereg porozumień zbiorowych, zarówno na poziomie sektorowym jak i przedsiębiorstwa, obecnie zawiera specjalną klauzulę, która odnosi się do zamiaru partnerów społecznych dotyczącego powołania organów informacyjnych i konsultacyjnych, zgodnie z przepisami Ustawy 78(I)/2005 o ustanowieniu ogólnych ramowych warunków informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami. W praktyce, jednak, najważniejszymi strukturami przedstawicielskimi na poziomie przedsiębiorstwa są związki zawodowe. W pewnych przypadkach, przedstawiciele pracowników normalnie uczestniczą w radach zakładowych obok przedstawicieli zarządu. Głównymi kwestiami, jakimi zajmują się rady zakładowe to sprawy dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia; systemy produkcji; harmonogram czasu pracy; dyscyplina i skargi osobowe.

Przystępując do EWG w 1973 r., doświadczenia z partycypacją pracowników w istniejących państwach członkowskich stworzyły w **Irlandii** możliwość wypracowania takiego podejścia w przedsiębiorstwach mających siedzibę w Irlandii. W związku z tym, w 1997 r. przyjęto ustawę o partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach państwowych [Workers' Participation (State Enterprises) Act]. Prawodawstwo to przewiduje powołanie wybranych przez pracowników przedstawicieli (zwanym pracowniczymi członkami zarządu) na jedną trzecią miejsc w zarządzie w siedmiu państwowych przedsiębiorstwach. Prawodawstwo to wymagało aby kandydaci stawający do wyborów byli obligatoryjnie nominowani przez związek zawodowy lub inny organ, taki jak stowarzyszenie pracowników lub równoważny organ uznany dla potrzeb układów zbiorowych w danym przedsiębiorstwie. Elektorat obejmował pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu oraz stałych pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w organizacji (i w przedsiębiorstwach zależnych, w szczególnych okolicznościach). Z chwilą wybrania, owi pracowniczy członkowie zarządu byli powoływani na trzyletnią kadencję i mieli ten sam status, prawa i obowiązki jak pozostali członkowie zarządu wyznaczani przez rząd.

Prawodawstwo z 1977 roku zostało zaktualizowane i zmienione poprzez ustawę z 1988 roku o partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach państwowych [Workers' Participation (State Enterprises) Act]. Ustawa ta wydłużyła kadencję pracowniczych członków zarządu z trzech do czterech lat. Wprowadziła wymóg

odnośnie *Organów Konsultacyjnych* w trzydziestu dziewięciu państwowych przedsiębiorstwach i agencjach, w efekcie tworząc pewien rodzaj rad zakładowych niższego szczebla poniżej poziomu zarządu. Przedstawiając projekt ustawy w Dáil, Minister stwierdził, że:

*... aby wesprzeć rozwój zaangażowania pracowników na poziomie poniżej zarządu w na wół państwowym sektorze. ... Potrzebujemy w tym obszarze działań legislacyjnych aby zastymulować zmianę poprzez wspólny wysiłek po stronie zarządu i pracowników na poziomie przedsiębiorstwa. ... Ten projekt ustawy daje pracownikom w każdym państwowym przedsiębiorstwie prawo do inicjowania rozwiązań dotyczących partycypacji na niższym szczeblu poniżej poziomu zarządu. Przed przedsiębiorstwem oraz przedstawicielami jego pracowników stawia się wymóg wspólnego opracowania wzajemnie akceptowalnych rozwiązań w zakresie zaangażowania pracowników na wniosek przekazany przez większość personelu. Chociaż projekt ustawy przewiduje bezpośrednią inicjatywę pracowników w ramach każdego przedsiębiorstwa, nie ingeruje on w swobodę zarządu do tworzenia własnych propozycji i zwracania się do przedstawicieli pracowników w sprawie rozwoju partycypacji na niższym szczeblu poniżej poziomu zarządu.<sup>25</sup>*

Rozciągnęła ona również prawo w zakresie pracowniczych członków zarządu na dwa kolejne państwowe przedsiębiorstwa oraz szereg agencji państwowych i dała również Ministrowi Pracy prawo do zmiany w drodze zarządzenia liczby pracowniczych członków zarządu, w szczególności w zarządach niekomercyjnych, poniżej jednej trzeciej składu, jednak z zachowaniem minimum dwóch członków zarządu wybieranych przez pracowników. Pod koniec lat 80-tych i w latach 90-tych, system pracowniczych członków zarządu utracił polityczne wsparcie, co spowodowało stopniową redukcję przedstawicielstwa na poziomie zarządu, skutkiem czego zakres reprezentacji i zaangażowania pracowników na poziomie zarządu zmalał na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, często w wyniku prywatyzacji byłych państwowych przedsiębiorstw i zamknięcia lub połączenia agencji państwowych. Tym samym klimat polityczny dla partycypacji pracowniczej czy nawet samych praw pracowników do informacji i konsultacji nie jest już przyjazny, czy to w przedsiębiorstwach państwowych czy też w sektorze prywatnym. Mimo że, w niektórych przedsiębiorstwach wprowadzone zostały nowe procedury wynikające z dyrektywy ramowej UE w sprawie informacji i konsultacji, jednak nie wpłynęły one znacząco na rozpowszechnienie partycypacji pracowniczej. W większości przypadków w Irlandii pracownicy albo

25 Speech by Bertie Ahern TD, Minister for Labour, introducing the Bill into the Oireachtas (Parliament), Febuary 1988

są reprezentowani przez swoje związki zawodowe albo nie są reprezentowani wcale. Poza tym, w odniesieniu do komisji zdrowia i bezpieczeństwa, przed 1989 jedynie około 20% irlandzkich pracowników było objętych ustawodawstwem w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy pomimo dekad starań związków zawodowych żądających objęcia tymi przepisami 100% pracowników.

We **Włoszech**, kwestia partycypacji pracowników od dawna jest znacząco nieobecna w konfrontacyjnym systemie stosunków przemysłowych. Cały system, obejmujący rozmaite podejścia do angażowania i partycypacji pracowników, bazuje na woluntaryzmie i układach zbiorowych. Wszystkie porozumienia zbiorowe przewidują wspólne komisje, monitorowanie i procedury dla proaktywnej wymiany poglądów na temat wielu zagadnień, na przykład takich jak sytuacja ekonomiczna i przewidywane trendy, zatrudnienie, konkurencyjność, szkolenie zawodowe i równość szans. Ten tak zwany *bilateralizm* otrzymał znaczące wsparcie w formie ostatnio przyjętego prawa i co ważne może być aktualnie uważany za najbardziej ustrukturyzowaną formę partycypacji osiągniętą we Włoszech na przestrzeni ostatnich 20 lat.<sup>26</sup> Przepisy prawodawstwa UE w zakresie informacji i konsultacji na poziomie zakładu pracy zostały przeniesione do prawa włoskiego, a praktyka rozwija się. W większości przypadków rozwiązania w zakresie informacji i konsultacji są wdrażane poprzez struktury reprezentacji związków zawodowych.

W **Polsce**, przed przystąpieniem do UE, dyrektywy w sprawie informacji i konsultacji wprowadzone zostały do prawa w latach pomiędzy 2000 a 2004 rokiem. Niemniej, pomimo tego, że związki zawodowe odgrywają przewodnią rolę w zakresie reprezentacji na poziomie zakładu pracy, rady zakładowe zostały wybrane w mniej niż 30% przedsiębiorstw.<sup>27</sup>

W **Zjednoczonym Królestwie**, partycypacja pracowników może być uważana za „tryb regulowania miejsca pracy”.<sup>28</sup> Publikacje naukowe rozróżniają kilka zakładowych systemów organizacji pracy:

Jednostronne decyzje zarządcze, przy czym głos pracowników ograniczony jest

26 Leonardi S, Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues, Transfer, European Review of Labour and Research, n. 1. 2016, Brussels: European Trade Union Institute

27 3. Europejskie Badanie Przedsiębiorstw. Bezpośrednia i pośrednia partycypacja pracownicza (Eurofound 2015)  
A Akkerman, R Sluiter and G Jansen (2015) Publications Office of the European Union, Luxemburg, ss. 10-11

28 Knudsen, H. (1995) Employee Participation in Europe. London: Sage

do warunków ustalonych w poszczególnych umowach o pracę;

Prawa zarządu ograniczone przez układy zbiorowe, przy czym porozumienia zbiorowe odzwierciedlają kompromisy zawarte w sprawie sprzecznych interesów;

Prawa zarządu ograniczone nie tylko przez układy zbiorowe, ale również przez formy partycypacji (procedury dotyczące informowania, konsultowania i współzarządzania);

Prawa zarządu ograniczone przez formy partycypacji (to znaczy, tam gdzie nie ma związków ani porozumień grupowych, a jedynie procesy partycypacyjne, w przypadku których jest mało prawdopodobnym by stworzyły wiele rzeczywistych możliwości wpływania na decyzje).<sup>29</sup>

Przez co najmniej 20 ostatnich lat, proces „nieskoordynowanej decentralizacji” doprowadził do większej fragmentaryzacji w systemach organizacji zakładu pracy w całym Zjednoczonym Królestwie, w których odpowiednio znacznie istotniejszym stało się bardziej szczegółowe rozróżnianie pomiędzy *typami* partycypacji pracowniczej. Na przykład, nawet w zakładzie pracy, w którym negocjacje zbiorowe wykazują tendencję spadkową, wpływ pracowników powinien być wyższy gdy występuje wspólny komitet konsultacyjny niż w zakładzie gdzie go nie ma. Historycznie, jednakże, dwoma najbardziej dominującymi formami partycypacji pracowników w Zjednoczonym Królestwie są wspólne konsultacje i negocjacje zbiorowe.

## 5.1 PODSUMOWANIE ROZWOJU PRAKTYKI BEZPOŚREDNIEJ PARTYCYPACJI

W **Bułgarii**, w ramach tak zwanej centralnie planowanej gospodarki państwa komunistycznego, w latach 1986 i 1988 można było znaleźć różne formy bezpośredniej partycypacji na poziomie zespołów roboczych, podmiotów zależnych przedsiębiorstw i, niekiedy, na poziomie przedsiębiorstw. Celem takich mechanizmów było poprawienie wydajności i motywacji do pracy oraz zwiększenie poparcia pracowników dla reżimu. Jednakże, taka partycypacja była raczej formalna, a próby uzyskania „realnej partycypacji” skutkowały jej zawieszeniem w 1989 r. Od początku politycznych demokratycznych przemian większość form partycypacji pracowników była zaniedbywana, ponieważ ich pierwotnym celem było wspieranie reżimu komunistycznego oraz ze względu na siłę i zwiększony wpływ związków zawodowych. Pomiedzy 1997 i 2007 nastąpiło

29 Ibid., p. 27

odrodzenie pewnych „starych” oraz ustanowienie nowych form bezpośredniej partycypacji. Jednak, od drugiej połowy lat 90-tych wiele przedsiębiorstw zależnych firm międzynarodowych oraz inne duże przedsiębiorstwa wprowadziły nowe metody zarządzania, które również obejmują bezpośrednią partycypację.

Na **Cyprze** ze względu na to, że rozwinęły się zarówno system gospodarczy jak i stosunków przemysłowych, pojawiły się zarówno przedstawicielska jak i bezpośrednia partycypacja pracowników.

W **Irlandii**, jednym z przykładów bezpośredniej partycypacji opartej na podstawie ustawowej w wyniku umów w ramach partnerstwa społecznego było wprowadzenie w 1989 roku ustawy o bezpieczeństwie i zdrowiu w miejscu pracy [Safety, Health and Welfare at Work Act], w której przewidziano komisje ds. bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy. To prawo stanowiło część żądań związków zawodowych w czasie rozmów w sprawie porozumienia trójstronnego w roku 1987, *Program Uzdrawienia Narodowego 1988-1991*.<sup>30</sup> Te zapisy konsultacyjne zostały dodatkowo wzmocnione gdy ustawa z roku 1989 została zastąpiona ustawą o bezpieczeństwie i zdrowiu w miejscu pracy z roku 2005.

W irlandzkim kontekście stosunków pracy, bezpośrednia partycypacja jest często określana jako „partnerstwo w miejscu pracy”. Chociaż partnerstwo społeczne rozwinęło się na poziomie krajowym, partnerstwo w miejscu pracy i zaawansowane formy organizacji pracy nie uległy równoległej ewolucji lub są szeroko rozpowszechnione na poziomie lokalnym. Jak pokazują badania, preferowanym przez pracodawców podejściem przy wprowadzaniu wewnątrzfirmowych zmian jest przede wszystkim jednostronne podejmowanie decyzji przez zarząd, w szczególności w odniesieniu do strategicznych kwestii dotyczących działalności.<sup>31</sup> Jednak od 2007 roku nastąpił pewien ruch w kierunku rozwoju innowacji w miejscu pracy, co było warunkiem wstępnym dla dalszego rozwoju bezpośredniej partycypacji.

We **Włoszech**, *Consigli di gestione* (wspólne rady zarządzające) stanowią najważniejsze – lecz jednak krótkie – doświadczenie partycypacji pracowników na poziomie zakładu pracy. Rady te zostały jednak z powrotem gwałtownie wtłoczone w tradycyjne, przywrócone w niespełna pięć lat, relacje władzy w

30 Programme for National Recovery Government Publications (Dublin) 1987, strona 27

31 Dobbins, T., 2001. New National Centre for Partnership and Performance established.

Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

przedsiębiorstwach. Pracodawcy byli zdeterminowani aby potwierdzić swoje wyłączne prerogatywy zarządcze wobec zagrożenia ze strony jakiegokolwiek perspektywy partycypacji pracowników, nawet w jej najłagodniejszej formie. Włoska wersja tayloryzmu/fordyzmu, w tamtym czasie realizowana z pełnym rozmachem, nie przewidywała żadnej realnej formy podziału władzy w zarządzaniu działalnością i organizacji pracy. Praktyczne formy bezpośredniej partycypacji są wykorzystywane przez menedżerów od lat 1960-tych, jednak w ramach silnej władzy związków zawodowych na poziomie zakładu pracy.

W Polsce, koncepcja „samorządu pracowniczego” była przedmiotem dyskusji w okresie państwa komunistycznego i systemu gospodarki planowanej. Jednak Ruch Społeczny „Solidarność” w latach 1980-1981 zmusił rząd do poszukiwania odpowiedzi, która mogła powstrzymać silną erozję poparcia robotników dla reżimu. Odpowiedzią państwa było poszerzenie zaangażowania pracowników poprzez ustawodawstwo o przedsiębiorstwach państwowych a, poprzez pracowniczy „samorząd”, pracownicy otrzymali prawo przyjmowania formalnych uchwał w sprawie strategii przedsiębiorstwa. Te samorządowe rozwiązania były zorganizowane głównie poprzez rady pracownicze wybierane przez całą załogę przedsiębiorstwa. Jednak stosunki w miejscu pracy nie opierały się już na ustalonych strukturach związków zawodowych, a miały odzwierciedlać bezpośrednie pragnienia dołów.<sup>32</sup>

Proces ten był w pełni rozwijany pod kontrolą menedżerską. Po 1989 większość z tych form została zniesiona, ponieważ ich głównym celem było ratowanie poprzedniego ekonomicznego i politycznego porządku.

W tym samym czasie, od drugiej połowy lat 1990-tych i napływu zagranicznego kapitału do polskiej gospodarki, rozpoczęło się wdrażanie pewnych nowych podejść w obszarze zarządzania, w tym niektórych form bezpośredniej partycypacji.

W **Zjednoczonym Królestwie**, w ramach teorii „nieskoordynowanej decentralizacji” Traxlera, bezpośrednia partycypacja może być uważana za podejście zarządcze stworzone do zwiększenia wydajności i konkurencyjności, które w ostatnich latach stają się coraz istotniejsze w prowadzeniu zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). W tym podejściu pada argument, że bezpośrednia partycypacja zasługuje na szczególną uwagę, pod warunkiem, że obecne będą związki zawodowe i/ lub organizacje po stronie personelu celem monitorowania i wpływania na

---

32 Kohl H. and Platzer, H.W. (2004) Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States. ETUI. Brussels, s.77.

jej wdrażanie w zakładzie pracy. Innymi słowy, jest wielce prawdopodobne, że poprawi ona warunki pracowników, jeśli będzie stanowić część innych form partycypacji, takich jak procedury dotyczące informowania, konsultowania i współzarządzania (Typ 3) powyżej.

## 5.2 AKTUALNA SYTUACJA BEZPOŚREDNIEJ PARTYCYPACJI W KRAJACH PARTNERSKICH - PRZEGLĄD

W większości spośród sześciu państw partnerskich projektu nie ma ani specjalnego prawa ani innych form regulacji w zakresie bezpośredniej partycypacji. Istnieją jednak pewne przepisy, które zawarte zostały w porozumieniach zbiorowych.

W **Bułgarii**, zgodnie z ramami regulacyjnymi dotyczącymi stosunków pracy, które istnieją od 1990 i były aktualizowane poprzez transpozycję stosownych regulacji prawnych UE pomiędzy 2001 a 2016, istnieje jeden organ pracowniczy posiadający wpływ w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, mianowicie walne zgromadzenie (lub, jeżeli jest to konieczne, zgromadzenie przedstawicieli pracowników) wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, które może zostać zdefiniowane jako pewna forma bezpośredniej partycypacji. Prawo reguluje kwestie, odnośnie których walne zgromadzenie (lub jego odpowiednik) w przedsiębiorstwie może podejmować decyzje:

Wybór różnych przedstawicieli robotników i pracowników przewidziany w prawodawstwie bułgarskim

Przyjęcie projektu porozumienia zbiorowego, jeśli w przedsiębiorstwie istnieje więcej niż jeden związek zawodowy i jeśli nie ma między nimi porozumienia

Sposób wydania funduszy na działalność społeczną oraz sposób wykorzystania tych funduszy społecznych z korzyścią dla rodzin pracowników i przez emerytowanych pracowników przedsiębiorstwa

Decyzje odnośnie skutecznych działań strajkowych oraz rozstrzygnięcie zbiorowych sporów pracowniczych.

Na **Cyprze**, formy bezpośredniej partycypacji nie są uregulowane przez prawo. Istnieje jednak pewna liczba przedsiębiorstw, zarówno lokalnych jak i międzynarodowych, które posiadają akredytację zgodnie ze standardem Investors in People (IIP). Standard ten skupia się na poniższych obszarach:

*Lepsi liderzy*

*Rozwijanie silnych liderów na każdym poziomie organizacji. Zagwarantowanie, że*



*wszyscy ludzie z kadry kierowniczej są wyposażeni w taki sposób aby zapewnić najlepsze wsparcie dla swoich zespołów*

*Opinie zwrotne, które możesz zmierzyć*

*Podnoszenie wyników poprzez mierzenie opinii zwrotnych pracowników względem ram IIP, co pokazuje obszary funkcjonujące i zwraca uwagę na sprawy wymagające poprawy*

*Wydajna struktura, efektywne zespoły*

*Struktura daje komfort – budowanie właściwej struktury organizacyjnej i odblokowanie ludzkiego potencjału, pomaganie w przygotowaniu działalności na wyzwania przyszłości i zapewnienie trwałego sukcesu*

*Ciągłe doskonalenie*

*Przystosowanie się do ciągłych zmian i wprowadzanie ulepszeń za pomocą prostego planu działania prowadzącego do doskonałości*

*Dedykowani eksperci*

*Korzystanie z naszych umiejętności i doświadczenia – IIP to jedyne akredytowane rozwiązanie do zarządzania zasobami ludzkimi, które zapewnia dostęp do dedykowanego, wysoce doświadczonego praktyka*

*Określ swoją kulturę*

*Wzmacnianie i integrowanie kultury organizacyjnej oraz rozumienie sposobu na wykorzystanie swoich wartości tak aby umożliwić podejmowanie decyzji na każdym poziomie, wyposażanie ludzi w umiejętność dawania dokładnie tego co jest potrzebne*

*Budowanie wizerunku pracodawcy*

*Zwiększanie twojej reputacji jako wspianego pracodawcy, który jest zdeterminowany aby przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych ludzi, i jako przedsiębiorstwa, które autentycznie angażuje swoich ludzi i w nich inwestuje*

*Benchmarking*

*Benchmarking i porównywanie względem swojej branży i partnerów oraz zabezpieczanie akceptacji zarządu dla strategii w zakresie HR i ludzi oferując gotowe dane.*

*Zatem jak widać, standard IIP jest szerszy niż definicja projektu DIRECT w odniesieniu do bezpośredniej partycypacji, co może sugerować, że bezpośrednia partycypacja jest bardziej rozpowszechniona niż wskazują na to dostępne wyniki*

badaniach naukowych. Powstaje w związku z tym pytanie, chociaż nie można tego zweryfikować w badaniach, czy bezpośrednia partycypacja może być bardziej rozpowszechniona niż początkowo zakładano.

Jako wskaźnik jednego z aspektów bezpośredniej partycypacji, w Europejskim Badaniu Warunków Pracy (2015), wśród cypryjskich pracowników na pytanie *Czy możesz wybrać lub zmienić swoją metodę pracy?* 41% odpowiedziało „Nie”, co było powyżej średniej dla UE. Natomiast ci, którzy odpowiedzieli „Tak” (59%) byli poniżej średniej UE.<sup>33</sup>

W **Irlandii**, przepisy prawne regulujące partycypację bezpośrednią zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym są związane głównie z wymogami odnośnie rozwiązań dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Ostatnie badania wskazują jednak, że dobrowolna bezpośrednia partycypacja jest rozbudowana. Na przykład, Irlandia uczestniczyła w badaniu EPOC Eurofound i w ankiecie związanej z tym projektem ustalono, że około 82% respondentów praktykowało jakąś formę bezpośredniej partycypacji, gdzie 22% dotyczyło „indywidualnych niezależnych konsultacji”, a 62% delegowania decyzyjności na indywidualnych pracowników.<sup>34</sup> Ponadto, w Europejskim Badaniu Warunków Pracy (2015), na pytanie *Czy możesz wybrać lub zmienić swoją metodę pracy?* 31% pracowników odpowiedziało „Nie”, co odpowiadało średniej UE, natomiast ci którzy odpowiedzieli „Tak” (69%) również byli na poziomie średniej UE.<sup>35</sup>

We **Włoszech**, posłowie w ostatnich rządach reprezentujący różne orientacje polityczne dążyli do wprowadzenia kompleksowych przepisów obejmujących wszystkie różne aspekty partycypacji, w tym informację i konsultację, partycypację finansową, reprezentację na poziomie zarządu i zaangażowanie organizacyjne.<sup>36</sup> Organizacja pracy oraz zmiana to kluczowe tematy nowego prawnego wsparcia i zachęty podatkowej mające przekonać przedsiębiorstwa do przyjęcia nowego stylu i praktyk w stosunkach przemysłowych.<sup>37</sup> Tutaj założeniem jest pośrednia partycypacja poprzez układy zbiorowe na poziomie firmy, a partycypacja bezpośrednia jest jednym z ich celów i spodziewanych

33 5. Europejskie Badanie Warunków Pracy (2015) – patrz: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

34 Eurofound 1997 op. cit.

35 5. Europejskie Badanie Warunków Pracy (2015) op. cit.

36 Alaimo A. (2014), L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali, WP, CSDL E 'Massimo D'Antona', 219

37 Vincieri M. (2016) Riflessioni in tema di coinvolgimento dei lavoratori e pariteticità, LD, n. 4

wyników. Ustawa nr 148/2011 (Art. 8), przyjęta jako szybka odpowiedź na kryzys ekonomiczny i żądania ze strony instytucji europejskich,<sup>38</sup> skutkowała parciem w kierunku znacznej decentralizacji negocjacji zbiorowych, ściśle łącząc wzrost wynagrodzenia z wynikami firmy. Ta norma, nadal obowiązująca chociaż mało używana, stwierdza, że ... *przyjęcie jakiegokolwiek formy partycypacji, poprzez „umowy zbliżeniowe” na poziomie przedsiębiorstwa lub terytorium, uzasadnia możliwość obejścia zasad określonych przepisami i przez krajową umowę sektorową.*

Włochy były również jednym z państw członkowskich zaangażowanych w projekt EPOC prowadzony przez Eurofound. Ustalenia tego badania wskazały, że ogólnie 85% miejsc pracy miało jakąś formę bezpośredniej partycypacji, poczynając od 21% ze stałymi konsultacjami grupowymi do 44% z indywidualną delegacją.<sup>39</sup> Ponadto, w Europejskim Badaniu Warunków Pracy (2015), na pytanie *Czy możesz wybrać lub zmienić swoją metodę pracy?* 27% pracowników odpowiedziało „Nie”, co było poniżej średniej EU, natomiast osoby które odpowiedziały „Tak” (73%) znalazły się powyżej średniej EU.<sup>40</sup>

W **Polsce** nie ma specjalnego prawa dotyczącego praktyki bezpośredniej partycypacji w zakładzie pracy. Nie jest ona również brana pod uwagę, jeśli chodzi o porozumienia zbiorowe w miejscu pracy. Tym samym, tam gdzie partycypacja jest realizowana w poszczególnych formach, jest to podyktowane rozwiązaniami właściwymi dla danego miejsca pracy, w tym kulturą organizacyjną i głównymi metodami zarządzania – także tymi polegającymi na partycypacyjnej metodzie zarządzania.

W Europejskim Badaniu Warunków Pracy z 2015 r., przy pytaniu zadany pracownikom *Czy możesz wybrać lub zmienić swoją metodę pracy?* dla odpowiedzi „Nie” wynik Polski był wyższy niż wynik UE (35%), natomiast dla odpowiedzi „Tak”, wynik był niższy niż wynik Unii Europejskiej (66%).<sup>41</sup>

Mimo że w **Zjednoczonym Królestwie** nie ma żadnych przepisów prawa dotyczących bezpośredniej partycypacji, to państwo członkowskie było trzecim z krajów uczestniczących w projekcie DIRECT, które było zaangażowane w badanie EPOC prowadzone przez Eurofound. To badanie wskazało, że ogólnie

38 Poufne pismo z EBC zostało wysłane do rządu Berlusconiego jeden miesiąc wcześniej, na początku sierpnia tego roku.

39 Badanie EPOC Eurofound 1997 op cit

40 5. Europejskie Badanie Warunków Pracy (2015) op cit

41 Ibid.

83% miejsc pracy posiada jakąś formę bezpośredniej partycypacji, zaczynając od 52% z indywidualnymi konsultacjami „twarzą w twarz”, i kończąc na 41% ze stałymi konsultacjami grupowymi.<sup>42</sup> Ponadto, w Europejskim Badaniu Warunków Pracy (2015), na pytanie *Czy możesz wybrać lub zmienić swoją metodę pracy?* 30% pracowników odpowiedziało „Nie”, co było nieco poniżej średniej EU, natomiast osoby które odpowiedziały „Tak” (70%) znalazły się również nieco powyżej średniej EU.<sup>43</sup>

### 5.3 PRAKTYCZNE WDROŻENIE BEZPOŚREDNIEJ PARTYCYPACJI – OGÓLNE TRENDY W WYMIARACH KRAJOWYCH

#### Bułgaria

Zakres decyzji, jakie mogą być podejmowane przez walne zgromadzenie/zgromadzenie pełnomocników nie jest ograniczony ustawodawstwem i istnieje możliwość przyjmowania tematów nie przewidzianych w określonych przepisach prawa i składania deklaracji zawierających opinie, oceny, propozycje i zalecenia skierowane do pracodawcy lub innych osób. Inne uprawnienia, jakie walne zgromadzenie/zgromadzenie pełnomocników może wykorzystać w praktyce, mimo że nie są uregulowane prawodawstwem, obejmują:

Definicja standardów pracy;

Rozwiązywanie problemów dotyczących czasu pracy;

Uprawnienia w zakresie informacji i konsultacji przedstawicieli dla ochrony interesów pracowników w szczególnych przypadkach, takich jak komisje ds. zdrowia i bezpieczeństwa.

W praktyce, niektórzy pracodawcy wykorzystali walne zgromadzenia/zgromadzenia pełnomocników jako formę forum do informowania i konsultowania, gdy w przedsiębiorstwie nie ma związków zawodowych ani wybranych przedstawicieli odpowiedzialnych za kwestie informowania i konsultacji lub gdy związki zawodowe są zbyt małe a ich wpływ słaby.

Kolejnym aspektem wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu, który nie jest szczegółowo przewidziany w prawodawstwie jest praktyka podejmowana w niektórych przedsiębiorstwach (głównie przedsiębiorstwach zależnych firm międzynarodowych i niektórych dużych przedsiębiorstwach bułgarskich) polegająca na propagowaniu dwustronnych

42 Eurofound EPOC study 1997 op cit

43 5. Europejskie Badanie Warunków Pracy (2015) op cit

kontaktów w zakładzie pracy, na przykład, poprzez programy umożliwiające pracownikom składanie propozycji i uczestniczenia w kontroli jakości oraz wprowadzenie nowych procedur organizacji pracy. Oznacza to większą autonomię dla poszczególnych pracowników jak i dla zespołów roboczych. Te praktyki nie są jednak rozpowszechnione w bułgarskich przedsiębiorstwach przemysłowych.

Kwestia bezpośredniej partycypacji jest analizowana w 3. Europejskim Badaniu Przedsiębiorstw przeprowadzonym przez Eurofound w 2013 r. W odniesieniu do bułgarskich przedsiębiorstw, 53% przebadanych przedsiębiorstw miało wdrożone *dobrze systemy i mechanizmy wymiany informacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz dobrą komunikację gwarantującą włączenie i wsparcie pracowników*. W 25% przedsiębiorstwach stwierdzono, że nie podjęto wystarczających wysiłków i wprowadzono niewiele zmian aby poprawić wewnętrzną wymianę informacji i komunikację, jednak pewne zaangażowanie pracowników nadal istniało, oraz w 18% przedsiębiorstwach systemy wymiany informacji i komunikacji były na średnim poziomie, jednak nie było wsparcia dla ani zaangażowania pracowników. Ponadto, w badaniu stwierdzono, że 34% przedsiębiorstw miało „konwencjonalne” formy bezpośredniej partycypacji, takie jak regularne spotkania przełożonego z poszczególnymi pracownikami lub regularne spotkania personelu z kierownictwem.<sup>44</sup>

Można przyjąć, że bezpośrednia partycypacja w obu formach – konsultacji lub delegacji – wymaga dalszego wzmocnienia poprzez wsparcie ze strony kierownictwa, organizacji pracodawców na poziomie sektorowym i krajowym oraz związków zawodowych. Staje się ona także jednym z najbardziej istotnych czynników warunkujących efektywne zarządzanie i ogólny rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ może ona również przyciągnąć uzdolnionych pracowników osiągających najlepsze wyniki i zwiększyć rozwój ich umiejętności i kompetencji.

## Cypr

W oparciu o trzecie Europejskie Badanie Przedsiębiorstw przeprowadzone przez Eurofound, mniej niż 9% cypryjskich przedsiębiorstw ma autonomiczne zespoły robocze. Co więcej, rzadko można znaleźć przypadki delegowania decyzyjności w odniesieniu do codziennych zadań. Ponadto, co wynika z tego samego raportu, podczas gdy proporcja zakładów oferujących pracownikom możliwość (w pewnych granicach) wyboru godzin rozpoczęcia i zakończenia dnia roboczego, czyli tak zwany elastyczny czas pracy, stale rośnie w większości

44 Akkerman, A., Sluiten, R. and Jansen, G. (2015) op. cit. strona 41

krajów UE, na Cyprze pozostaje ona niezmienna. Badanie również wskazało, że 45% przedsiębiorstw miało „rozbudowaną” bezpośrednią partycypację – tam gdzie „kontakt pracownik/kierownictwo odbywa się w sposób odgórny, oddolny, i interaktywny”.<sup>45</sup>

Ponadto, 5. Europejskie Badanie Warunków Pracy podejmuje próbę zidentyfikowania samodzielności w wykonywaniu zadań zapewnionej pracownikom w różnych krajach UE, odnosząc się do poziomu kontroli, jaką pracownicy mają nad swoimi bezpośrednio wykonywanymi w pracy zadaniami. W oparciu o wyniki badania, dane liczbowe w tym obszarze są raczej na niskim poziomie w przypadku Cypru. Również w oparciu o to samo badanie, potencjał kadrowy na Cyprze nie był znacząco powiązany z występowaniem organizacji wysokiego zaangażowania.<sup>46</sup>

Analiza z projektu DIRECT nie ujawnia żadnych jasnych relacji pomiędzy bezpośrednią partycypacją a jakąkolwiek krajową specyfiką tego państwa. Z jednej strony, sposób w jaki ułożona została struktura gospodarki oraz ustawiony został system stosunków przemysłowych zdaje się faworyzować przedstawicielską (pośrednią) partycypację. Brak jest jasnego wskazania wynikającego z badań, które by wykazywało istnienie relacji pomiędzy bezpośrednią partycypacją a kontekstem instytucjonalnym.

W związku z tym, poniższe cechy mogą stanowić bezpośrednią partycypację tak na poziomie indywidualnym, jak i grupowym:

Regularne spotkania z bezpośrednim kierownictwem

Spotkania przeglądowe dotyczące szkolenia i rozwoju

Regularne spotkania poświęcone wynikom

Ankiety badające postawę

Programy sugestii pracowniczych

Organizacja pracy

Sprawy zdrowia i bezpieczeństwa

Jakość produktu lub usługi. Zarząd uważa to za swoją główną przewagę, gdy dokonują porównania z konkurencją.

Relacje z klientem

---

45        ibid

46        5. Europejskie Badanie Warunków Pracy (2015) op cit

## Wprowadzenie nowych technologii.

### Irlandia

W Irlandii „partnerstwo w miejscu pracy” i „bezpośrednia partycypacja” to synonimy. Stworzenie National Centre for Partnership and Performance (NCP) w roku 1997 było podyktowane niepokojem o to, że chociaż partnerstwo społeczne rozwijało się na poziomie krajowym, partnerstwo w miejscu pracy i zaawansowane formy organizacji pracy nie były szeroko rozpowszechnione na poziomie lokalnym lub zakładu pracy. Ustalenia badań naukowych wskazują, że rozwiązania w zakresie partnerstwa w miejscu pracy pomiędzy pracodawcami i związkami należały do rzadkości, podobnie jak zaawansowane formy organizacji pracy, które stwarzają pracownikom okazje do bezpośredniej partycypacji.<sup>47</sup>

Powołując NCP, rząd usiłował wdrożyć pewną strategię dotyczącą innowacyjności i miejsca pracy mając za cel poprawienie zdolności do innowacyjności zwiększając rolę innowacji w miejscu pracy w krajowych politykach innowacyjności poprzez przyjęcie zintegrowanego i spójnego podejścia do rozwoju miejsca pracy i pracowników.

Ustalenia trzeciego Europejskiego Badania Przedsiębiorstw przeprowadzonego przez Eurofound, w zakresie w jakim dotyczą one Irlandii, pokazały, że jakies 60% respondentów ma wdrożone „rozbudowane” struktury partycypacji bezpośredniej.<sup>48</sup>

### Włochy

Aktualne zmiany jakie zachodzą w kulturze i praktykach zarządzania zastały włoskie przedsiębiorstwa w postawie otwartej na nowe idee. Badania przeprowadzone na przestrzeni ostatnich kilku dekad ujawniły rozpowszechnienie tych nowych podejść. Zakres i rozpowszechnienie tych nowych idei oraz dostępne dane pochodzą z kombinacji badań reprezentacyjnych i badań jakościowych. W oparciu o szereg parametrów, trzecie Europejskie Badanie Przedsiębiorstw przeprowadzone przez Eurofound pokazuje, że we Włoszech występują ograniczone formy bezpośredniej partycypacji w organizacji pracy, przy zaledwie 28% zakładów posiadających albo „konwencjonalne” albo „rozbudowane” formy.<sup>49</sup>

47 Krajowe badanie relacji pracowniczych i praktyk HR w Irlandii patrz: Collaborative production and the Irish boom: Work organisation, partnership and direct participation in Irish workplace, WK Roche i JF Geary, University College Dublin (UCD), w Economic and Social Review, 51(1) 1999

48 Akkerman, Sluiten and Jansen op. cit.

49 ibid

Inne badanie przeprowadzone na temat negocjacji zbiorowych na poziomie sektorowym i przedsiębiorstwa (ADAPT, 2015) dało podobne wyniki: jak można wywnioskować z próbki około 800 tekstów, bezpośrednia partycypacja jest, we wszystkich tych przypadkach, fundamentalną częścią wewnętrznej reorganizacji. Jednak różni się ona w zależności od przypadku zależnie od zakresu rozwiązań zarządczych dla innowacyjności miejsca pracy. Ponieważ jest ona raczej realizowana poprzez nieformalne i niepisane umowy, bezpośrednia partycypacja jest lepiej znana i badana przez badania jakościowe, których liczba w istocie wzrasta wokół tak zwanych „najlepszych praktyk”.<sup>50</sup>

Co wynika z tych studiów przypadku to mapa zróżnicowanych podejść i doświadczeń, z mieszanką bezpośrednich i pośrednich narzędzi. Większość z nich można przyporządkować do kategorii czwartej rewolucji przemysłowej [Industry 4.0] i jest silnie powiązana z celami wyższej wydajności i produktywności. Niektóre z nich skupiają się w okręgach przemysłowych o wysokim poziomie innowacji i specjalizacji z istotną rolą dla firm międzynarodowych, tak jak w przypadku niemieckich korporacji w Emilia Romagna.

Według Smart Working Observatory Szkoły Zarządzania przy Politecnico di Milano, 30% przedsiębiorstw mających więcej niż 250 pracowników przyjęło projekty „pracy zwinnej” (w roku 2015 było to 17%).<sup>51</sup>

## Polska

Prowadzona była seria badań, podjętych przez uczonych specjalizujących się w stosunkach pracy, które analizują bezpośrednią partycypację. Zrealizowano je na podstawie metodologii i definicji partycypacji w europejskim projekcie EPOC Eurofound (1997). W Polsce największe takie badanie przeprowadzono w 2011 r. Opierało się ono na próbie 254 przedsiębiorstw.<sup>52</sup> Okazało się, że 80% polskich przedsiębiorstw praktykuje partycypację.<sup>53</sup> Autorzy badania dokonali porównań z

50 Na przykład, Pini (2008); Carrieri et al. (2015); Pero i Ponzellini (2015); Mosca i Tomassetti (2015); lub Equipe2020 (2017).

51 Lo Smart Working in Italia, 2017. Przypadki, gdzie pracownik może wykonywać pracę z domu lub zdalnie są zapewniane w rosnącej liczbie dużych przedsiębiorstw: GM Powertrain, Nestlè, Unilever, Ikea, Basf, Eni, Enel, Prysmian, Vodafone, Wind, Luxottica, Endress-Hauser, Generali, IntesaSanpaolo Bank, UniCredit, BNP Paribas, ZF Marine.

52 Badanie w ramach projektu Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów finansowanego przez polskie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

53 Badania z lat 2011-2012 (Łochnicka) zlecone przez 58 przedsiębiorstw zlokalizowanych w jednym województwie; badanie z 2007 r. zlecone przez 188



wynikami badań EPOC zrealizowanych w dziesięciu państwach członkowskich UE. Okazało się, że tam przynajmniej jeden z sześciu typów bezpośrednio partycypacji stwierdzono w 82% zakładów pracy sektora prywatnego i sektora publicznego.

Niemniej, współautor badania stwierdził, że chociaż „wynik wskazuje na dość powszechne wykorzystywanie partycypacji, jej intensywność jest niska (przy organizacjach najczęściej stosujących tylko dwie formy jednocześnie)”.<sup>54</sup> Istotnie, tylko 7% zakładów pracy praktykowało partycypację we wszystkich jej formach. Wśród sześciu zidentyfikowanych form partycypacji, indywidualna delegacja zadań okazała się tą najczęściej praktykowaną, znajdując zastosowanie w 52% przedsiębiorstw (w porównaniu do 54% dla badania EPOC), a zaraz za nią znalazły się konsultacje indywidualne „twarzą w twarz” osiągając 51%, w porównaniu do jedynie 35% ustalonych w badaniu EPOC.

Jednak, trzecie Europejskie Badanie Przedsiębiorstw przeprowadzone przez Eurofound pokazuje, że w Polsce 10% przedsiębiorstw prowadzi „konsultacyjne” (tylko „odgórne/oddolne”) praktyki komunikacyjne, podczas gdy 35% miało „rozbudowaną” bezpośrednią partycypację.<sup>55</sup>

### **Zjednoczone Królestwo**

Na przestrzeni ostatnich lat bezpośrednia partycypacja zyskała coraz większe znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) w Zjednoczonym Królestwie. Na skali „kontinuum partycypacji” bezpośrednia partycypacja znajduje się zasadniczo w przedziale ujawnianie informacji/konsultacje.

W związku z tym, stanowi ona część zestawu „integracyjnych” praktyk w zakresie HRM stworzonych w celu włączenia pracowników w założenia, cele i struktury. Natomiast, „redystrybucyjne” praktyki, takie jak wspólne konsultacje i negocjacje zbiorowe, są generalnie wprowadzane poprzez negocjacje i mają pluralistyczny zakres, funkcjonując przez związki zawodowe i innych przedstawicieli

---

przedsiębiorstw z jednego województwa (Moczulska); badanie z 2006 r. zlecone przez 62 polskie przedsiębiorstwa (Piwowarczyk); badanie przeprowadzone w latach 2012-2013 zlecone przez 82 przedsiębiorstwa z województw lubelskiego, łódzkiego i świętokrzyskiego (Łochnicka); badanie przeprowadzone w 2003 r., zlecone przez 240 przedsiębiorstwa (Widerszal-Bazyl i Warszewska-Makuch).

54 Skorupińska K., 2013, Direct employee participation in the management of Polish Companies, *Journal of Positive Management*, vol. 4. nr 1, s. 83

55 Akkerman, Sluiter i Jansen op. cit.

pracowników i są przewidziane do ochrony zbiorowych interesów pracowników, także poprzez redystrybucję zysków i nadwyżek na rzecz pracowników.

Integracyjne praktyki HR (takie jak wynagrodzenie uzależnione od wyników pracy, ocena pracy i ćwiczenia integracyjne, oraz formy bezpośredniej partycypacji) są generalnie inicjowane przez kierownictwo i często powiązane ze zmianą kultury przedsiębiorstwa i zachowań, angażując pracowników w cele i wyniki organizacji raczej na zasadzie indywidualnej a nie zbiorowej.<sup>56</sup>

Najczęstsze lub najpopularniejsze formy bezpośredniej partycypacji obejmują poniższe:

Spotkania w miejscu pracy, przekazy informacyjne zespołowe,

Biuletyny/Newsletters

Ankiety pracownicze

Programy sugestii pracowniczych

Zespoły rozwiązywania problemów, koła jakości

Praca zespołowa

Zaangażowanie zadaniowe

Partycypacja finansowa.

Pomiędzy rokiem 2004 a 2011 nastąpiło znaczące rozpowszechnienie w zakładach pracy na terenie Zjednoczonego Królestwa głównych form bezpośredniej partycypacji jako środka angażowania pracowników jako jednostki. Występowanie zakładowych spotkań całego personelu aktualnie obejmuje czterech na pięciu pracowników w Zjednoczonym Królestwie, odprawy informacyjne zespołów dwie trzecie, a ujawnienie finansowych informacji sześciu na dziesięciu. Wykorzystanie ankiet pracowniczych ustabilizowało się na niezmiennym poziomie, podczas gdy liczba zespołów rozwiązywania problemów bardzo nieznacznie spadła. Zgodnie z niektórymi badaniami, wdrożenie wielu form bezpośredniej partycypacji, z wyjątkiem zespołów rozwiązywania problemów, wzrosło na przestrzeni siedmiu lat o dwa do jedenastu punktów procentowych.<sup>57</sup>

W istocie, trzecie Europejskie Badanie Przedsiębiorstw pokazuje, że ponad 50%

56 Sisson, K. and Storey, J. (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University, chap.4.

57 Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. and Wood, S. (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills, s.18.

przedsiębiorstw ma „rozbudowane” formy bezpośredniej partycypacji, tam gdzie „kontakt pracownik/kierownictwo odbywa się w sposób „odgórny”, „oddolny”, i interaktywny.<sup>58</sup>

#### 5.4 CO PARTNERZY SPOŁECZNI SĄDZĄ O BEZPOŚREDNIEJ PARTYCYPACJI?

##### Bułgaria

Opinie wyrażone przez przedstawicieli związków zawodowych różnią się pewnymi niuansami na temat znaczenie bezpośredniej partycypacji jako środka rozpowszechniania informacji i konsultacji.

Według przedstawiciela CITUB na poziomie krajowym, bezpośrednia partycypacja w zarządzaniu powinna być realizowana

*... poprzez bezpośredni i natychmiastowy dostęp do kierownictwa przedsiębiorstwa i powinna wyróżniać się wysokim stopniem swobodnego podejmowania decyzji przez pracowników odnośnie określonych zadań, które zostały wcześniej ustalone przez pracodawcę w organizacyjnym dokumencie przedsiębiorstwa.*

Według opinii innych przedstawicieli związkowych, zarówno na poziomie krajowy jak i sektorowym, bezpośrednia partycypacja może poprawić demokrację przemysłową (w tym negocjacje zbiorowe) i, ogólnie, stosunki przemysłowe oraz podnieść motywację pracowników i wydajność przedsiębiorstwa.

Pracodawcy wyrażają opinię, że bezpośrednia partycypacja jest częścią szerszych polityk przedsiębiorstwa dotyczących zaangażowania, motywacji, kreowania wzajemnego zrozumienia i lojalności pracowników wobec jego celów, misji, i wizji. Nie ma jednej i wysoce niezależnej roli i dlatego powinna być tak postrzegana. Polityką Bułgarskiej Konfederacji Biznesu (BIA) jest zwiększanie ilości poinformowanych, zmotywowanych i zaangażowanych ludzi oraz poprawa zadowolenia z miejsca pracy w kontekście wdrażania dobrowolnych standardów zarządzania takich jak ISO 9001 oraz ISO 14001. Inne z kolei sektorowe stowarzyszenia pracodawców informują, że one również posiadają takie polityki, jednak jest to zróżnicowane w poszczególnych sektorach.

Przedstawiciele zarówno pracodawców jak i związków zawodowych uważają, że bezpośrednia partycypacja jest podejściem zarządczym, którego głównym przeznaczeniem jest zajmowanie się poprawą w sferze wydajności i rozwoju przedsiębiorstwa.

58 Akkerman, Sluiter and Jansen, op. cit.

Jednocześnie, krajowe organizacje zarówno pracodawców jak i związków zawodowych nie posiadają jasno i wyraźnie zdefiniowanej polityki dotyczącej bezpośredniej partycypacji. Poprawa partycypacji pracowników (w tym partycypacji bezpośredniej) jest wymieniona w niedawnym programie CITUB, jednak brakuje tu szczegółów. Generalnie, w ramach federacji sektorowych występuje poparcie, ale w kontekście wszystkich innych form partycypacji pracowników, w tym rozważań w zakresie informacji i konsultacji.

Zasadniczo pracodawcy i związki zawodowe wyrażają odmienne poglądy w odniesieniu do podejścia regulacyjnego. Większość pracodawców jest zdania, że im bardziej te kwestie są regulowane przez państwo, tym są mniej skuteczne. Dlatego większość uważa za zbędne ustanawianie ram prawnych dla bezpośredniej partycypacji, z wyjątkiem przedstawiciela Stowarzyszenia Przedsiębiorstw Transportu Drogowego, który zasugerował, że pewne szczególne kwestie mogą wymagać unormowania prawnego. Z drugiej strony, przedstawiciele związków zawodowych uważają, że uregulowanie jest potrzebne aby chronić pracowników przed możliwą „intensyfikacją pracy”. Niektórzy przedstawiciele sektorowych związków zawodowych snuli przypuszczenia, że pewne ramy dotyczące bezpośredniej partycypacji mogą zostać uzgodnione pomiędzy związkami zawodowymi i pracodawcami na poziomie przedsiębiorstwa.

## Cypr

Dla związków zawodowych (SEK), bezpośrednia partycypacja brzmi jak zaangażowanie pracowników w kwestie zatrudnienia jak i politykę organizacyjną, które ostatecznie wpływają na zatrudnienie. Jeśli przedsiębiorstwo zwraca się do pracowników o zaangażowanie w odniesieniu do tego jaki rodzaj produktu należy wprowadzić na rynek, jaką przyjąć strategię sprzedaży, i w tym podobnych kwestiach, nie jest to raczej sprawa dla związków zawodowych. Jednak interesująca dla związków zawodowych staje się już kwestia tego aby pracownicy odnieśli korzyść z wprowadzenia nowych produktów i rentowności przedsiębiorstwa.

Ideałem byłoby gdyby bezpośrednia partycypacja obejmowała wszystkie aspekty przedsiębiorstwa, ale jeśli nie jest to realne, związki zawodowe byłyby raczej bardziej zainteresowane w bezpośredniej partycypacji w odniesieniu do kwestii zatrudnienia a nie kwestii zarządu. Na przykład, związki zawodowe skłaniałyby się w kierunku bezpośredniej partycypacji zorientowanej raczej na zatrudnienie niż na zarządzanie. SEK są również zdania, że bezpośrednia partycypacja i krajowa charakterystyka ich stosunków przemysłowych wzajemnie się uzupełniają

oraz korelują i współistnieją wspierając i propagując demokrację przemysłową. Dlatego byłyby bardzo pomocna w porozumieniach zbiorowych i wzmocniłaby rolę związków zawodowych.

Pomimo tego, SEK jednak sceptycznie odnosi się do tego czy bezpośrednia partycypacja mogłaby stać się narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanym do zmniejszenia władzy związków zawodowych, szczególnie w tych środowiskach pracy gdzie brak jest silnej reprezentacji związkowej lub w ogóle związków zawodowych lub w środowiskach pracy gdzie nie ma działającego właściwego systemu stosunków przemysłowych. We wszystkich tych przypadkach bezpośrednia partycypacja mogłaby zostać użyta jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi aby wykorzystać pracowników nie dając im nic w zamian. Chociaż SEK ma podejście sceptyczne do wykorzystania bezpośredniej partycypacji, nie jest przeciwko ale raczej, jak powiedział Sekretarz Generalny SEK, za promowaniem szerszego dostosowania we właściwych ramach.<sup>59</sup>

Chociaż ilość dostępnych rzeczywistych danych jest niewielka, Cypryjska Federacja Pracodawców i Przemysłowców (CEIF) wierzy, że bezpośrednia partycypacja może prowadzić do lepszej wydajności, wyższych poziomów zadowolenia z pracy i większej autonomii po stronie pracowników, które mogą mieć pozytywny wpływ na gospodarkę i system stosunków przemysłowych. CEIF jest przekonana, że motywacją dla zarządu do wprowadzenia bezpośredniej partycypacji jest poprawa zadowolenia z pracy i wydajności, które zwykle wynikają z jednostronnych i zarządczych narzędzi i strategii HRM.

Federacja jest przekonana, że bezpośrednia partycypacja ma pozytywny wpływ:

- dla pracodawców w zakresie zwiększonej efektywności pracy, wyższej wydajności, niższej absencji w pracy, lepszych wyników przedsiębiorstwa, itp.,
- dla pracowników w zakresie rozwoju umiejętności, wzbogacenia pracy, większej autonomii, zadowolenia z pracy, itp.

Ponieważ Federacja uważa, że partycypacja może pozytywnie wpłynąć zarówno na pracodawców jak i pracowników, zatem, dla Federacji, może ona zdecydowanie prowadzić do sytuacji korzystnych dla wszystkich i potencjalnie stosunków zatrudnienia opartych na zaufaniu. Powodem jest to, że bezpośrednia partycypacja nie jest jedynym czynnikiem, jaki należy brać pod uwagę przy ocenianiu rozwoju stosunków zatrudnienia opartych na zaufaniu.

---

59 Andreas Matsas, Sekretarz Generalny, SEK, wypowiedź z 3. Seminarium DIRECT, Nikozja, styczeń 2018.

CEIF nie widzi, żadnych aspektów negatywnych w rodzaju większych obciążeń pracą, stresu pracowników, braku poprawy wynagrodzenia i tym podobnych wynikających z wdrożenia bezpośredniej partycypacji. Co do negatywnych skutków, ciekawe jest to, że Federacja akceptuje to, że bezpośrednia partycypacja może prowadzić do marginalizacji związków zawodowych, ale to nie jest powód aby ją wprowadzać.

### Irlandia

Program innowacji w miejscu pracy, który obejmuje również bezpośrednią partycypację jest wspierany przez partnerów społecznych i rząd. W związku z tym, SIPTU przyjęła politykę nie wszczynania sporów zbiorowych ale pracy z przedsiębiorstwami przechodzącymi trudności, aby pomóc im w ochronie zatrudnienia poprzez wprowadzenie wspólnych rozwiązań w zakresie innowacji w miejscu pracy. Celem było uczynienie irlandzkich przedsiębiorstw bardziej konkurencyjnymi i zachowanie irlandzkich miejsc pracy. Jednak aby zakończyło się to powodzeniem, wszystkie strony musiały „dać się przekonać” do procesu, w tym kadra kierownicza wyższego i średniego szczebla, pracownicy i związki zawodowe. Instytut IDEAS odgrywa w tej strategii kluczową rolę zapewniając szkolenia i doradztwo na wszystkich poziomach w obrębie uczestniczących przedsiębiorstw.

### Włochy

Partnerzy społeczni uznają, że bezpośrednia partycypacja jest przede wszystkim wyzwaniem kulturowym, chociaż, należy podkreślić, większość inicjatyw pochodzi ze strony kierownictwa, ustawiając związki zawodowe na pozycjach obronnych.<sup>60</sup> Argumentuje się, że

*bezpośrednia partycypacja, szczególnie w odniesieniu do zagadnień organizacji pracy, powinna być wzmocniana przez związki, ponieważ jest w stanie stymulować innowacyjność układów zbiorowych.*

Niemniej jednak, zgodnie z krytycznym poglądem tego wpływowego badacza:

*... włoskie związki zawodowe ogłaszają, ale nie wdrażają, w następstwie, wątku partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa jako prawdziwej strategii ich przyszłego działania. Reakcje związków zawodowych na wyzwania naszych czasów są w przeważającej mierze defensywne, a poszukiwania innowacyjnych strategii –*

---

60 Pero L and Ponzellini A (2015) Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta. In: Carrieri et al. La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese. ASTRID, Bologna: Il Mulino: 45-70.

*również z powodu sporów ideologicznych wśród konfederacji – nadal są dalekie od wyznaczenia bezpiecznych ścieżek.*<sup>61</sup>

Historycznie CISL jest konfederacją związków najbardziej przekonaną o wyzwaniach tego nowego horyzontu. Jest ona wierna swojej pierwotnej inspiracji, wierna wyborowi wynikającemu z tożsamości we wszystkich możliwych formach i w zdecentralizowanych negocjacjach oraz niechęci do akceptacji jakiegokolwiek ingerencji poprzez prawo.<sup>62</sup> W jednej z publikacji CISL (2017), mikroorganizacja i zawartość sieci są badane według ich stosunku wobec

- wzrostu lub jego braku w treści kognitywnej w zadaniach pracowników,
- wielofunkcyjności,
- autonomii,
- przyjęcia pracy zespołowej
- poprawy w ergonomii, bezpieczeństwie i mniejszym zmęczeniu fizycznym
- elastyczności przestrzeni i czasu.

W porównaniu z CISL (i UIL), CGIL praktykuje bardziej antagonistyczną formę unionizmu, sprzyja centralnie koordynowanym negocjacjom zbiorowym i inicjuje większość protestów społecznych. Jako największa konfederacja w kraju oraz poprzez żywą debatę wewnętrzną, CGIL stopniowo i w końcu w pełni zaakceptowała partycypację, w tym długo odrzucane reprezentację pracowników na poziomie zarządu i partycypację finansową.

Teraz te trzy konfederacje uważają bezpośrednią partycypację, w większym lub mniejszym stopniu, za okazję do osiągnięcia silniejszego głosu pracowników, organizacji opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju, równości, uczciwości, bezpieczeństwa zatrudnienia, i zwiększonej przynależności związkowej. W dniu 14 stycznia 2016 te trzy główne włoskie konfederacje (CGIL, CISL i UIL) sygnowały porozumienie między konfederacjami zatytułowane *Nowoczesny system stosunków przemysłowych dla rozwoju ekonomicznego w oparciu o innowacje i jakość pracy*. Odnośnie partycypacji, trzy konfederacje uzgodniły wprowadzenie w życie celu konstytucyjnego Artykułu 46, z trzema różnymi klasami decyzji:

Ład korporacyjny, z żądaniem prawa dotyczącego systemu dualnego i reprezentacji pracowników na poziomie zarządu

61 Treu T (2017) Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee, in l'Annuario del Lavoro.

62 Baglioni G (2011) La lunga marcia della Cisl: 1950–2010. Bologna: Il Mulino.

- b) Ekonomicznej i finansowej
- c) Organizacyjnej partycypacji.

Ta druga to decyzja, która obejmuje skupienie się na bezpośredniej partycypacji. Dotyczy ona w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) poprzez wkład w proces innowacyjności w produkcji i kwalifikacji zawodowych, takich jak współpraca przy projekcie i planach organizacyjnych, które są funkcyjne wobec wyborów biznesowych i komercyjnych; technologiczna innowacja; cyfryzacja; dywersyfikacja, specjalizacja, wdrożenie, i rozpowszechnianie innowacyjnych umiejętności i umiejętności zawodowych, w szczególności nowego pokolenia pracowników

Z punktu widzenia menedżera, przyczyny i motywacje dla bezpośredniej partycypacji zależą od perspektyw organizacyjnych, takich jak podniesienie efektywności; zyskanie przewagi konkurencyjnej; zwiększenie potencjału innowacyjnego; stanie się atrakcyjnym pracodawcą; umożliwienie akceptacji przez pracowników; umożliwienie wprowadzenia nowych technologii i technik informacyjno-komunikacyjnych; oraz poprawa stosunków przemysłowych ze związkami zawodowymi. Ich cel, w zakresie rezultatów i wyników, to efektywność, większe zrównoważenie; konkurencyjność; innowacja; zadowoleni klienci; wydajność; rentowność; oraz dobry wizerunek na rynku pracy. Pracodawcy i menedżerowie zdają się sprzyjać bezpośredniej i finansowej partycypacji, ale są przeciwni reprezentacji strategicznej i na poziomie zarządu. W niedawnym Przeglądzie Stanu Zatrudnienia w OECD (2017), jeden z wykresów przedstawia jakość stosunków przemysłowych, wedle oceny dokonanej przez członków wyższej kadry kierowniczej, w odniesieniu do tego co oni uważają za poziom współpracy w stosunkach pracownik-pracodawca. W takim badaniu uderzająca jest ostatnia pozycja Włoch, z najniższą jakością.<sup>63</sup>

## Polska

Według niektórych ocen, polskie związki zawodowe zachowują postawę sceptyczną wobec bezpośredniej partycypacji lub nawet sprzeciwiają się jej, zważywszy, że nie działają jako pośrednicy w tej formie partycypacji.<sup>64</sup>

Publikacje na temat stosunków przemysłowych wskazują na istnienie

63 Przegląd stanu zatrudnienia w OECD 2017, Paryż (zobacz – [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017\\_empl\\_outlook-2017-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017_empl_outlook-2017-en))

64 Rudolf S. (2001), Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju? [Employee Participation. Traces of Past or Bright Future] Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź..



różnych typów korelacji pomiędzy obecnością związków zawodowych i skalą partycypacji organizacyjnej.<sup>65</sup> Rozważany w tym kontekście jest stopień do jakiego, z perspektywy zarówno pracodawcy jak i związku zawodowego, projekty partycypacyjne w miejscu pracy są stworzone aby osłabić albo podważyć związki zawodowe bądź też aby wciągnąć związki w działania, które mogłyby wprowadzić ich większą odpowiedzialność i zachęcić je do lepszego zrozumienia złożoności działań firmy.<sup>66</sup>

### **Zjednoczone Królestwo**

Jest ogólnie przyjęte, że bezpośrednia partycypacja jest ograniczona do kwestii operacyjnych a nie strategicznych, co jest w dużym stopniu zgodne z wynikami badania wskazanymi powyżej. Jest generalnie wprowadzana z inicjatywy zarządu i tym samym jest raczej uważana za narzędzie zarządzania, na przykład, poprzez komunikację, ankiety pracownicze i odprawy zespołów, a nie środek redystrybucji władzy i wpływów w zakładzie pracy. Dodatkowo, aby sprawić, że bezpośrednia partycypacja działa i nie jest uważana jedynie za formę public relations potrzebne są umiejętności i zasoby.

Związki zawodowe generalnie akceptują bezpośrednią partycypację jako część funkcji zarządczej, ale dążą do dostosowania jej do swojego własnego planu działania poprzez rozwój umiejętności przedstawicieli związkowych ds. kształcenia i rozwoju oraz porozumienia o programach zajęć edukacyjnych. Poza tym, związki są zdania, że bezpośrednia partycypacja działa najlepiej razem ze związkowymi formami reprezentacji i negocjacji zbiorowych. Partnerzy społeczni uzgodnili także, że bezpośrednia partycypacja może również być delegatywna, a tym samym potencjalnie sprzyjająca przeobrażeniom, stąd „powierzchowne” formy partycypacji bezpośredniej współistniejące obok form „głębszych”. Te głębsze formy przenoszą podejmowanie decyzji odnośnie procesów i organizacji pracy na pracowników, indywidualnych lub (częściej) grupy, i tym samym zmieniają stosunki pracowników z zarządem z funkcji odgórznej na funkcję autentycznie partycypacyjną.

---

65 Ackers P, Marchington M., Wilkinson A., Dundon T., 2004, Partnership and voice, with or without trade unions in Stuard M., Martinez Lucio M. (eds) Partnership and Modernization in Employment Relations, Routledge.

66 Ibid, p.20.

## 6. PORÓWNANIE TRENDÓW PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ W SZEŚCIU UCZESTNICZĄCYCH PAŃSTWACH CZŁONKOWSKICH UE

### 6.1 PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA WEDŁUG SEKTORA

#### 6.1.1 Wymiary sektorowe – ogólnie

W **Bułgarii**, według większości przedstawicieli pracodawców i związków zawodowych na poziomie sektorowym, partycypacja bezpośrednia jest głównie stosowana w dużych firmach, ale również w przedsiębiorstwach niezwiązkwionych. To, zgodnie z przeprowadzonymi wywiadami, obejmuje wiele dużych firm bułgarskich oraz spółek zależnych firm międzynarodowych, w sektorach takich, jak: produkcja; transport; informatyka; oraz finanse, łącznie z bankowością i ubezpieczeniami. Również w niektórych organizacjach sektora publicznego, takich jak opieka zdrowotna; edukacja; nauka; kultura, łącznie z występami na żywo; sztuką audio-wizualną; radiem i TV, jest wiele szczególnych form partycypacji bezpośredniej, opartej na kompetencjach zawodowych oraz cechach stanowiska pracy.

Zgodnie z opracowaniem NCPP, w **Irlandii**, trendy względem wdrożenia partycypacji bezpośredniej znaleziono w głównych sektorach zatrudnienia:

*Jest bardziej prawdopodobne, że pracownicy sektora publicznego będą zgłaszali obecność partycypacji bezpośredniej w swoich zakładach pracy (53 procent) niż pracownicy sektora prywatnego (42 procent), jak i również jest bardziej prawdopodobne, że pracownicy sektora publicznego będą zgłaszali, że są osobiście zaangażowani w taką partycypację. Jeśli chodzi o pracowników w sektorze produkcji to jest najbardziej prawdopodobne, że oni będą zgłaszali występowanie takich rozwiązań (59 procent) oraz swoje osobiste zaangażowanie (47 procent), a następnie pracownicy w sektorze edukacji. Pracownicy sektora budowlanego będą najmniej chętni do zgłaszania swojej partycypacji.<sup>67</sup>*

Znaleziono wszystkie główne formy partycypacji bezpośredniej:

#### Konsultacja indywidualna

67 National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences P O'Connel, H Russell, D Watson and D Byrne, National Centre for Partnership and Performance (NCP) (Dubin) 2009, strona 52

Rozmowy „twarzą w twarz” – pomiędzy indywidualnym pracownikiem a bezpośrednim przełożonym na temat specjalnych kwestii, takich jak przegląd wyników pracy, szkolenia i rozwój, oraz ocena.

„Z wolnej ręki” – wyrażające poglądy poszczególnych osób poprzez osoby trzecie lub tym podobne lub za pomocą ankiet oraz programy zgłaszania sugestii

Konsultacje grupowe – grupy tymczasowe dla specjalnych celów lub grupy stałe

Delegacja indywidualna

Delegacja grupowa.

Jednakże, w ostatnich latach, zaobserwowano znaczący wzrost pracy grupowej, gdzie pracodawcy są teraz kluczowymi przywódcami, często dążącymi do zmiany organizacyjnej. Jest to w sprzeczności ze wcześniejszymi inicjatywami, które, napędzane przez pracowników i związki zawodowe, miały poprawić jakość życia zawodowego pracowników.

We **Włoszech**, przeprowadzono badanie empiryczne w dwóch sektorach: przemyśle metalowym i bankowym. Kluczowe wyniki wskazały, że do partycypacji i zaangażowania pracowników często odchodzi się poprzez skomplikowany zestaw systemów nagradzania. Są również przypadki, raczej rzadkie, gdzie zaangażowanie bezpośrednie i organizacyjne znajduje swoje odzwierciedlenie w partycypacji finansowej, poprzez różne formy programów akcji pracowniczych.

Partycypacja bezpośrednia, poprzez nieformalne zespoły robocze, jest teraz bardzo popularna. Jednakże, *Grupy Usprawniające* nie przewidują zaangażowania delegatów związków ani przedstawicieli pracowników.

Według sondażu wykonanego przez największy związek pracodawców przemysłu metalowego, 61% pracowników podkreśliło, że współpraca pomiędzy pracownikami a przedsiębiorcami była *odpowiednia, ponieważ była korzystna dla każdego*. Dla 38% dotyczy to *rozmawiania z pracownikami, słuchania ich pomysłów o pracy, wdrażania ich w czyn*. Dla nawet większej grupy, chodzi o *okresowe konsultowanie się z pracownikami w najważniejszych wyborach dotyczących celów spółki*, podczas, gdy duża większość pracowników deklarowała, że ich pracodawca *poinformował pracowników w sposób przejrzysty co do dokonanych wyborów*.<sup>68</sup>

Dla największego i najbardziej wpływowego stowarzyszenia pracodawców, Federmeccanica, *Centralizacja Osoby* to czynnik kluczowy w postfordyzmie,

68 Federmeccanica, 2016 (patrz – <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/contratto-collettivo-nazionale-di-lavoro-ccnl.html> (tylko po włosku)

na rzecz czwartej rewolucji przemysłowej. W oparciu o skuteczne systemy partycypacji, przyczynia się ona do innowacyjnego zarządzania i jest istotna dla sukcesu i odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Stopień partycypacji bezpośredniej w **Polsce**, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, jest podobny do średniego poziomu obowiązującego w UE.<sup>69</sup> W przemyśle, jest wdrażana w 71% przedsiębiorstw (w porównaniu ze średnią 79% dla UE). Również, 71% występuje w sektorze budowlanym, który to wskaźnik jest wyższy niż średnia dla tego sektora w UE (69%). W sektorze detalicznym (85%) oraz usług komercyjnych (82%), udział jest prawie równy średniej w UE i wynosi odpowiednio 84% oraz 81%. Stopień partycypacji w sektorze publicznym jest niższy niż w EU (85% polskich organizacji, w porównaniu z 87% w UE).<sup>70</sup>

To badanie z roku 2011 objęło zarówno menedżerów oraz pracowników w 188 przedsiębiorstwach działających w województwie lubuskim, zatrudniających przynajmniej dziewięciu pracowników. Czynniki wybrane do opracowania przez autora obejmowały:

Partycypacja indywidualna (sposoby wykonywania zadań, zakres obowiązków na stanowisku, wpływ na styl zarządzania menedżerów, dobór form wynagrodzenia oraz wybór miejsca i godzin pracy)

Partycypacja grupowa (organizacja grupowa pracy, spotkania zespołowe, koła jakości lub grupy autonomiczne)

Elementy merytoryczne procesu współpartycypacji w podejmowaniu decyzji (np. poziomy partycypacji, etapy procesu decyzyjnego, do którego włączani są pracownicy, stopień, do którego partycypacja jest dobrowolna oraz wyniki)

Czynniki warunkujące decyzje osób ankietowanych o zaangażowaniu się w partycypację

Metody, na jakich działa przedsiębiorstwo (struktura, środki wykonywania zadań).

W polskim sektorze bankowym i spożywczym, partycypacja bezpośrednia wydaje się stanowić jeden z mechanizmów, za pomocą którego realizowana jest organizacja pracy, jak również układane są relacje pomiędzy zarządem a pracownikami. Jest to również czynnik mający wpływ na wyniki spółki, jej kulturę organizacji i tam podobne. Badania jakościowe wykazują, że w obu sektorach tu omawianych widoczne są różne sposoby angażowania pracowników w

69 Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej K. Skorupińska and S. Rudolf, Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, (Łódź) 2012.

70 ibid

partycypację. Oddziałują czynniki potencjalnie sprzyjające jej zastosowaniu, takie jak względnie korzystne warunki ekonomiczne, ale oddziałują także czynniki, które ją utrudniają.

### 6.1.2 Główne trendy w poszczególnych sektorach

#### **Bułgaria**

Sektory wybrane do opracowania przypadku bułgarskiego to przemysł spożywczy i napojów oraz przemysł transportowy. Podejmowano wiele opracowań w zakresie innych sektorów, takich jak metalurgia; produkcja maszyn, handel; catering; turystyka; usługi osobiste; produkcja rzemieślnicza; oraz sektor recyklingu. W większości z tych sektorów, partycypacja bezpośrednia ma głównie charakter konsultacyjny zarówno w zakresie partycypacji indywidualnej jak i grupowej.

W sektorze piwowarskim, partycypacja bezpośrednia jest stosowana w większości *spółek zależnych firm międzynarodowych oraz w dużych przedsiębiorstwach*. Według przedstawicieli związków zawodowych sektora piwa, żywności i napojów oraz izby branżowej sektora piwowarskiego, w dwóch trzecich przedsiębiorstw prowadzone są sondaże dotyczące postawy pracowników i zbierane są propozycje usprawnienia procesu pracy. Wprowadzono spotkania produkcyjne, instruktarze oraz konkursy na nowe pomysły.

Według przewodniczącego Federacji niezależnych związków zawodowych w przemyśle spożywczym (część konfederacji związkowe CITUB), partycypacja bezpośrednia jest stosowana w 20% spółek sektora produkcji żywności ze związkami zawodowymi (z wyjątkiem piwowarstwa i przemysłu papierosowego).

Przedstawiciel stowarzyszenia pracodawców branżowych dla przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego stwierdził, że partycypacja bezpośrednia funkcjonuje w 50 powiązanych ze stowarzyszeniem przedsiębiorstwach, które odnotowują niską obecność związków zawodowych. W niektórych przedsiębiorstwach w sektorze spożywczym, głównie w przedsiębiorstwach zależnych firm międzynarodowych, stosowana jest częściowa autonomia grup pracowników i/lub miejsc prac jako sposób na partycypację bezpośrednią.

Przedstawiciel pracodawców dla sektora transportu drogowego wskazał, że partycypacja bezpośrednia jest stosowane codziennie w kwestiach związanych z funkcjonowaniem firmy, na przykład w przypadku podziału zadań, spotkań pomiędzy zarządem a pracownikami, zarówno z poszczególnymi osobami oraz grupami roboczymi, i w zakresie komunikacji.

W metalurgii i budownictwie maszyn, szczególnie w nowych przedsiębiorstwach i podmiotach zależnych firm międzynarodowych, partycypacja bezpośrednia jest również stosowana głównie jako podejście w zarządzaniu mające na celu zwiększenie produktywności oraz konkurencyjności. W istocie, niektórzy przedstawiciele pracodawców stwierdzili, że partycypacja bezpośrednia wymaga lepszego poziomu umiejętności oraz kompetencji siły roboczej, w tym umiejętności miękkich.

Według przedstawiciela izby branżowej sektora recyklingu, partycypacja bezpośrednia w przedsiębiorstwach członkowskich ma charakter głównie konsultacyjny. W szczególności, przekazywane są pracownikom instrukcje względem zastosowania wymogów ustawodawczych, kiedy to mogą oni przekazywać swoje sugestie i zalecenia, ale decyzje końcowe są podejmowane przez zarząd.

### *6.1.3 Obszar zainteresowania partycypacji bezpośredniej: kwestie główne*

Kwestie główne omawiane z pracownikami w drodze partycypacji bezpośredniej są związane z procesem produkcyjnym, takie jak: technologia; jakość; produktywność; czas pracy; bezpieczeństwo i higiena pracy; oraz polityka środowiskowa. W niektórych przypadkach, omawiane są również kwestie społeczne i inne, powiązane z równowagą pomiędzy życiem a pracą.

W przemyśle piwowarskim, punkt ciężkości rozmów poprzez partycypację bezpośrednią skupia się głównie na produktywności; poprawie procesu pracy; zoptymalizowaniu oraz ułatwieniu wdrożenia zadań pracowniczych; organizacji pracy; innowacyjnych zmianach technologicznych; zmianach w środowisku pracy; kontroli nad zdrowiem i bezpieczeństwem w pracy; podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności pracowników; oraz w niektórych przypadkach płacy i równowadze pomiędzy życiem a pracą.

W sektorze recyklingu, partycypacja bezpośrednia jest głównie stosowana do poprawy jakości pracy i jest postrzegana jako podejście zarządcze do zarządzania personelem. Obejmuje ono ciągłą poprawę procesu pracy, jej organizację oraz wydajność pracowników.

W sektorze detalicznym, turystyki i usług, główne kwestie związane z partycypacją bezpośrednią to organizacja pracy; czas pracy; BHP w pracy i równowaga pomiędzy życiem a pracą.

## **Irlandia**

W ostatnich latach, odnotowano znaczący wzrost pracy zespołowej w Irlandii (gdzie pracodawcy są obecnie kluczowymi inicjatorami) często w dążeniu do zmiany organizacyjnej. To stoi w kontraście ze wcześniejszymi inicjatywami, które były stymulowane przez związki zawodowe/pracowników i miały poprawić jakość życia zawodowego pracowników.

Doświadczenie w partycypacji bezpośredniej jest zróżnicowane, a nacisk może być różny, w zależności od sektora, rozmiaru spółki oraz kultury przedsiębiorstwa. Można ją wykorzystać do zachęcania zespołów pracowniczych do skoncentrowania się na szczególnie ważnych kwestiach, takich jak zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy. Zdaje się dominować powszechna zgoda, że większość pracowników jest zaangażowana w jakąś formę partycypacji bezpośredniej.

Różne formy partycypacji bezpośredniej obejmują szeroki zakres kwestii, ale zasadniczo, wspólnym mianownikiem wykorzystania jej przez zarząd jest uzyskanie zaangażowania pracownika w rozwiązywanie trudności produkcyjnych oraz poprawienie procesów. Monitorowanie wyników w zakresie bezpieczeństwa oraz omawianie kwestii operacyjnych wydaje się być najczęstszym zastosowaniem. Podczas gdy postawy pracowników są w większości pozytywne, istnieje wciąż element podejrzania co do motywów zarządu, łącznie z niskimi poziomami zaufania występującymi w wielu organizacjach i stanowiącymi bariery w postępie.

## **Włochy**

Partycypacja bezpośrednia w sektorze metalurgicznym

W sektorze metalowym jest wiele znaczących przykładów innowacyjnej organizacji pracy oraz zaangażowania pracownika. Partycypacja bezpośrednia poprzez audyty indywidualne i zbiorowe, praca grupowa oraz skrzynki sugestii to niektóre z filarów nowych paradygmatów organizacyjnych. Jak już wskazano, są przykłady dobrych praktyk pochodzące od wysoce innowacyjnych spółek w sektorze motoryzacyjnym, bio-mechanicznym, robotyki i opakowań.

Do tematu partycypacji pracowników oraz zaangażowania często podchodzi się poprzez zastosowanie złożonych systemów nagradzania. Jest również kilka przypadków, raczej rzadkich, gdzie zaangażowanie bezpośrednio i organizacyjne znajduje odzwierciedlenie w partycypacji finansowej poprzez formy programów akcji pracowniczych.

Bardzo popularna jest teraz partycypacja bezpośrednia, poprzez nieformalne

zespoły robocze. Jednakże, *Grupy Usprawniające* nie przewidują zaangażowania związków zawodowych lub przedstawicieli pracowników.

### *Partycypacja bezpośrednia w sektorze bankowym*

W ramach polityk zarządzania zasobami ludzkimi praktykowane są różne formy partycypacji, stanowiące uzupełnienie form tradycyjnych reprezentacji oraz dialogu społecznego, które w sektorze bankowym pozostają jak dotąd najbardziej znaczącymi filarami stosunków pracowniczych. Jednym z najczęstszych oraz najbardziej powszechnych przykładów są *badania klimatu organizacyjnego* lub grupy fokusowe z personelem poświęcone szczególnym tematom.

Najnowsza krajowa umowa sektorowa koncentrowała się na *dobrostanie psychiczno-fizycznym w miejscu pracy*. Partnerzy społeczni mają za cel *wzmocnienie współpracy i konstruktywnej atmosfery w miejscu pracy*, i wskazali, że strony będą, po uzgodnieniu kryteriów i warunków, prowadziły

*... sektorowe badanie atmosfery poprzez strony trzecie, z udokumentowanym doświadczeniem i kwalifikacjami, którego wyniki będą analizowane przez sam Komitet. Strony sprawdzą w określonej grupie roboczej wszelkie zjawiska, które mogą być istotne w związku z kwestią dobrostanu psychiczno-fizycznego w miejscu pracy.*

Ponadto, doprowadzono do przygotowania kodeksów etycznych lub kart integracyjnych poprzez szeroką partycypację pracowników.

Inna forma partycypacji bezpośredniej jest związana z kwestią równowagi między pracą a życiem prywatnym, osiąganą poprzez bezpośrednie porozumienie pomiędzy pracownikami i kierownictwem banku. Tak zwana praca *inteligentna, zwinna lub elastyczna* to najpowszechniejszy sposób, dzięki któremu banki i ich pracownicy, dobrowolnie, zawierają indywidualne porozumienie dotyczące elastyczności czasu oraz organizacji pracy.

We Włoszech, sektor finansowy to obszar, gdzie *inteligentna* praca zyskuje na znaczeniu przy zmienianiu organizacji pracy. Indywidualne umowy są umieszczane w ramach zasad oraz zaleceń ustalanych umowami zbiorowymi, mając na celu zapobieganie wszelkiemu uznaniowemu ich wykorzystaniu przez przedsiębiorstwa.

Na przykład, przedsiębiorstwa muszą informować pracownika o szczególnych procedurach roboczych związanych z tą nową formą pracy. Optowanie za pracą zdalną lub w ramach niestandardowego czasu pracy nie może być czynnikiem działającym na szkodę pracownika w zakresie oferowanych możliwości rozwoju



zawodowego, ani w żaden inny sposób nie może mieć wpływu na stosunek zatrudnienia. Stosowanie ich musi być w pełni zgodne z pewnymi gwarancjami. Tele-pracownik ma prawo do zmiany umowy o czasie pracy w zakresie płacy umownej, na taką która odpowiada płacy innych pracowników o takich samych kwalifikacjach, którzy realizują swoje obowiązki metodami tradycyjnymi.

Polska

### *Partycypacja bezpośrednia w bankowości*

W trakcie studium przypadku, jeden z ankietowanych stwierdził, że „partycypacja bezpośrednia” była *ważnym i donośnym pojęciem w kontekście celów zarządzania oraz długoterminowych wysiłków mających na celu zapewnienie rozwoju firmy*. Jednocześnie, osoba ankietowana ze związków zawodowych była zdania, że ta idea nie została dobrze zrozumiana.

Odmienne podejście do każdej formy partycypacji pracownika było postrzegane jako norma przez tych, którzy przyjęli dyrektywny (odgórny) styl zarządzania, obejmujący wydawanie rozkazów, strukturę hierarchiczną, tytuły, stanowiska oraz pozycje określone.

W polskim sektorze bankowym, partycypacja bezpośrednia jest czymś typowym dla sposobu w jaki zarząd działa oraz system za pomocą deleguje zadania, szczególnie kiedy chodzi o utworzenie nowego zespołu projektowego.

Jest to system, który zakłada wolność w działaniu, jednak z przyjęciem zasady, że planowane wyniki mają być osiągnięte. Menedżerowie również wskazują na koncepcję organizacji opartej na partycypacji, której szczególną cechą jest wspieranie wymiany opinii w odniesieniu do tego, w jaki sposób można wdrażać działania i przekazywać informacje, w tym w sytuacjach kryzysowych.

Jeden menedżer pracujący w takiej roli od 10 do 15 lat stwierdził, że niewiele osób wykorzystuje na co dzień koncepcję partycypacji nawet, jeśli w teorii jest ona doceniana i rozumiana jako forma wzmocnienia podmiotowości lub sposób, w jaki dana osoba odczuwa, że ma jakiś wpływ na rozwiązania przyjmowane przez firmę. Jest postrzegana jako sposób kształtowania miejsca pracy oraz osiągania zaangażowania pracowników, przywiązania, identyfikacji z miejscem pracy oraz budowania pozytywnego doświadczenia dla personelu.

Jednocześnie w bankowości istnieje nacisk na bezpieczeństwo operacji bankowych, odpowiedzialność za znaczne zasoby środków – *nie ma partycypacji tam, gdzie ludzie ponoszą osobistą i indywidualną odpowiedzialność*.

Respondent twierdzi, że pracownicy po prostu przyzwyczajają się do hierarchii, struktur zarządzania, w których uprawnienia położonych nad podwładnymi to kwestia kluczowa. W związku z tym, pracownicy mają ograniczoną przestrzeń manewru w zakresie niezależności działania.

Istnieje powszechne przekonanie, że władze banku oraz większość menedżerów zachęcają do partycypacji, wspólnego podejmowania decyzji, włączenia oraz podziału obowiązków na poziomie *oficjalnym*, ale, w rzeczywistości, praktyka odbiega zasadniczo od deklaracji i sloganów.

Jednocześnie dyrektor działu HR w jednym z banków wskazał na presję wywieraną na personel menedżerski aby wykazali świadomości znaczenia partycypacji nawet, jeśli wdrażanie warunków dla partycypacji pracowników nie odbyło się ze zbyt dużym powodzeniem. Jednakże, respondenci twierdzili, że młodszy menedżerowie są bardziej skłonni do działania w kierunku praktykowania większej partycypacji pracowników i są również bardziej otwarci na takie pomysły.

Nowoczesne podejście w bankowości staje się w sektorze coraz bardziej popularne: *Ma miejsce konwergencja sektorów, gdzie bankowość w tej sytuacji jest w konkurencji wobec wielu innych sektorów oraz podejmuje konieczne korekty.*

*Partycypacja oraz wyzwania specyficzne dla danego sektora: przemysł spożywczy*

Według naszych respondentów, charakter przemysłu spożywczego nie wymaga opracowania nowych form partycypacji – ani nie tworzy znaczących barier dla partycypacji. Niemniej jednak, niektórzy ankietowani wskazali, że produkcja jest wysoce zautomatyzowana, a praca jest w znacznym stopniu rutynowa. To pozostawia bardzo mało przestrzeni dla bieżącej interakcji pomiędzy personelem a zarządem.

Zauważono, że jest tendencja do określania, bardziej lub mniej precyzyjnie, metody, za pomocą której praca ma być wykonana. W jednej ze spółek, pytany pracownik narzekał nie tyle na brak współpracy w podejmowaniu decyzji w odniesieniu do organizacji pracy, ale na brak współpracy w kwestiach społecznych lub na temat sposobów motywowania pracowników do innowacyjności.

Najbardziej namacalny przejaw braku partycypacji jest widoczny w procesie produkcyjnym. Opisy stanowisk pracy są dokonywane przez menedżerów, którzy, według jednego z pracowników, wykazują ograniczoną świadomość specyfiki obowiązków w ich obrębie: *sztuką jest dopasowanie pracownika do jednej z kilku linii produkcyjnych*. Respondent widzi potrzebę partycypacji w zakresie organizacji pracy i w tym w projektach, które mogą zaoszczędzić firmie pieniądze.

Jeden z ankietyowanych menedżerów określił, że partycypacja nie jest pomysłem rozpowszechnionym w Polsce. Jest to skutkiem silnej tradycji *feudalnej*, dotyczącej szczególnej metody organizacji pracy, która była powszechną praktyką przez kilka wieków w majątkach rolniczych (folwarkach) należących do szlachty. Feudalizm był charakterystyczny dla czasów, kiedy chłopcy byli pozbawieni praw cywilnych i ekonomicznych. Byli przywiązani do ziemi i wykonywali pracę na polach, których nie posiadali. Teraz, ta tradycja feudalna jest przywoływana w przypadkach, gdzie istnieje duży dystans pomiędzy menedżerami i pracownikami. Towarzyszy temu brak komunikacji, konfrontacyjne relacje a nawet skłonność do wchodzenia w konflikty.

Tak zwane zespoły projektowe są często tworzone dla celów konsultacyjnych. Poszukują one opinii o nowych produktach, użyciu nowych technologii lub nowych metodach organizacji linii produkcyjnej. Podczas gdy grupy spotykają się regularnie, jeden z ankietyowanych powiedział, że uczestnictwo w posiedzeniach tych grup jest, mówiąc ogólnie, przymusowe, co, z definicji, nie może być uważane za partycypację klasyczną. Niemniej jednak, jak podkreśla jeden z naszych ankietyowanych: *ludzie nie muszą być namawiani do tego, aby się przyłączyć – oni chcą to zrobić sami z siebie*. Jednocześnie, to zarząd decyduje o zadaniach pracowników. Menedżerowie decydują również o zakresie, w jakim wdrażane są rozwiązania sugerowane przez każdą grupę. Liderem grupy jest zazwyczaj członek kierownictwa.

Informacja zwrotna oraz konsultacja zwykle odbywają się raczej kanałami związków zawodowych a nie bezpośrednio. Odbywają się comiesięczne spotkania z członkami zarządu, podczas których podnoszone są kwestie podwyżek, zarządzania firmowym funduszem socjalnym oraz szkoleń pracowniczych (w tym ostatnim przypadku, obecni są również przedstawiciele grup organizujących szkolenia, ponieważ w wielu przypadkach takie warsztaty mają na celu wyjaśnienie użycia poszczególnych rodzajów maszyn). Obecnie „gorącym tematem” jest praca w niedziele.

#### 6.1.4. Poglądy partnerów społecznych

##### Bułgaria

Ogólnie rzecz biorąc, większość związków zawodowych oraz przedstawiciele pracodawców przyjęli definicję partycypacji bezpośredniej w takiej formie, jaka została przedstawiona w programie badawczym projektu.

Większość przedstawicieli pracodawców uznaje znaczenie partycypacji bezpośredniej dla motywacji w miejscu pracy, zwiększenia produktywności oraz poprawienia wyników przedsiębiorstwa. Według pracodawców, w mikro-przedsiębiorstwach i MŚP, partycypacja bezpośrednia jest najbardziej naturalnym środowiskiem miejsca pracy, ponieważ kontakt pomiędzy kierownictwem a pracownikami jest zawsze bezpośredni!

Niektórzy liderzy związków zawodowych na poziomie sektora wskazali, że partycypacja bezpośrednia była okazjonalnie omawiana pomiędzy partnerami społecznymi, łącznie z konsultacjami dwustronnymi, jak również w kontekście umów zbiorowych na poziomie sektora i przedsiębiorstwa. W wyniku tego, w kilku umowach zbiorowych na poziomie sektorowym i przedsiębiorstwa istnieją zapisy dotyczące rozwiązań w zakresie partycypacji bezpośredniej.

### Włochy

Podczas wywiadów prowadzonych na potrzeby tego opracowania, po stronie związków zawodowych, Gianni Alioti, Przedstawiciel Krajowy FIM-CISL powiedział, że:

*Praca i kapitał muszą mieć równą pozycję, a stosunki przemysłowe muszą być oparte na zasadzie wzajemności, w poszukiwaniu rozwiązań wspólnych i zrównoważonych. Z tej perspektywy, partycypacja bezpośrednia jest fundamentalną wartością dodaną dla wyzwani obecnych i przyszłych. Jako związek, musimy zachęcać i rozszerzać partycypację bezpośrednią, wraz z pośrednimi (przedstawicielskimi) formami partycypacji i, przede wszystkim, partycypacją ekonomiczną (programy udziału w zyskach) na poziomie przedsiębiorstwa poprzez umowy zbiorowe, które przydzielają pracownikom udział w zyskach z produktywności oraz skuteczności z użytkowania zasobów (od energii do materiałów) oraz jakości produktów. Ponadto, rotacja stanowisk, praca grupowa, partycypacja w grupach ciągłego doskonalenia i tym podobne muszą obejmować rzetelne profesjonalne uznanie umiejętności pracowniczych, z nowym lub zaktualizowanym systemem klasyfikacji.*

W takim podejściu:

*... różne formy partycypacji nie stoją w sprzeczności ze sobą, ale się uzupełniają. Partycypacja pośrednia, składająca się ze wspólnych komitetów mających za zadanie dokonanie przeglądu niektórych kwestii umownych, musi być zintegrowana z partycypacją bezpośrednią dla poprawy pewnych warunków pracy, rozwoju umiejętności oraz zmiennej wynagrodzenia.*

Według innego ankietowanego, Valentiny Orazzini, przedstawiciela

międzynarodowego FIOM-CGIL:

*Partycypacja bezpośrednia stanowi próbę ustanowienia hegemonii kulturowej po stronie kierownictwa. W przypadku braku silnych form partycypacji pracowników, pozostają tylko skrzynki sugestii, biuletyny oraz inne formy zaangażowania bezpośredniego, które są, w istocie, najczęstszą rzeczywistością we włoskich przedsiębiorstwach metalurgicznych.*

Według Massimo Brancato, innego krajowego przedstawiciela FIOM:

*Dobra partycypacja bezpośrednia jest ustrukturyzowana poprzez umowę zbiorową. Rola wspólnych komitetów powinna być poszerzona, co uniemożliwi przedsiębiorstwom używania ich jako alternatywy dla rad pracowniczych. W przedsiębiorstwach mamy już pozytywne doświadczenia, gdzie zmiany oraz innowacja organizacji nie są wynikiem jednostronnych strategii zarządu, ale są przedmiotem rzeczywistej konfrontacji z przedstawicielami pracowników.*

Agostino Megale (Sekretarz Generalny FISAC-CGIL) twierdzi, że:

*Stosunki przemysłowe inspirowane podejściem partycypacyjnym, ciągłym szkoleniem pracowników oraz poszukiwaniem innowacyjnych form organizacji pracy są kanałami poprzez które sektor może pomyślnie przejść kryzys, który go spotkał. W sektorze, który jest w tak niezwykłym stopniu uzwiązkowiony, przy bardzo intensywnych poziomach negocjacji oraz konsultacji zbiorowych, poszukiwanie partycypacji bezpośredniej – bez udziału przedstawicieli związków – jest sporadyczne.*

Jednakże, inny przedstawiciel FISAC-CGIL powiedział, że:

*... partycypacja bezpośrednia zawsze mnie zajmowała ponieważ uważam, że jest tworzona przez przedsiębiorstwo jako sposób uniknięcia lub usunięcia roli związków. Nawet pomiędzy pracownikami, ci, którzy przyjmują ten plan, są odbierani z podejrzliwością przez kolegów, którzy uważają to za atak na solidarność, przy próbie kooptacji przez zarządu.*

Według szefa stosunków przemysłowych Włoskiego Stowarzyszenia Bankowego (ABI), Giancarlo Durante:

*Innowacja technologiczna to oś, na której obracają się przyszłe relacje w obrębie banków. Reorganizacja sektora (bankowego) wymaga coraz większej elastyczności w pracy, mając na celu również zaspokojenie rosnących i zmieniających się potrzeb klientów.*

Polska

Niektórzy ankieterzy nie mieli skryształizowanej opinii na temat wpływu związków zawodowych na partycypację. Jeden z nich zauważył, że związki wymuszają partycypację, chociaż w sposób fragmentaryczny, względem kwestii ważnych dla związków.

Wpływ ten jednak nie uwzględniał wszystkich złożonych działań banków, ani wszystkich sfer ich działalności. Inny rozmówca stwierdził, że działania związków zawodowych były ograniczone do negocjacji w sprawach systemów motywacyjnych i premii.

Inny respondent podzielił się uwagą, że związki nie reprezentują całej siły roboczej i nie mają możliwości by pobudzać atmosferę sprzyjającą partycypacji: *Wiedziałem, że są związki, ale członkostwo było zazwyczaj śladowe. Związki zaistniały bardziej po to, aby chronić grupy pracowników zagrożone zwolnieniem lub nawet poszczególnych pracowników. Stawały się aktywne w czasach zagrożenia.*

Jednakże, przedstawiciel związków wskazał wysiłki podejmowane by zorganizować się tak, aby pracownicy mieli jak największy wpływ na procesy związane z pracą oraz jak największą autonomii w zakresie wykonywania pracy. Działacz związkowy w sektorze spożywczym i napojów stwierdził, że: *... związki w mojej firmie odgrywają często rolę pośrednika, to znaczy pomiędzy pracodawcą a pracownikami, gdy chodzi o delegowanie zadań. Zachęcają pracowników do angażowania się w projekty powiązane z rozwojem firmy, jak również angażowania się w społeczność.*

Inny działacz związkowy pracujący w tym samym sektorze stwierdził, że związki bardzo popierają najszerszą możliwą partycypację pracowników: *Nam nie chodzi tylko o wyższe pensje. Spotykamy się z przedstawicielami z zarządzania HR i osobami odpowiedzialnymi za wydajność i przedstawiamy nasze pomysły na temat w jaki sposób można taką partycypację wzmocnić.*

Niemniej jednak, pytanie o kluczowym znaczeniu teoretycznym obraca się wokół postawy związków wobec partycypacji, mając na względzie uzasadnione założenie, że ich zaangażowanie w partycypację bezpośrednią jest w zasadzie ograniczone. Z jednej strony, może być tak, że związki są za słabe, aby rozszerzyć swoje wsparcie dla partycypacji, podczas gdy, z drugiej strony, mogą być zbyt antagonistyczne w swoich postawach wobec właścicieli i zarządu, aby pozwolić na jakąkolwiek partycypację w rozwiązywaniu kwestii powiązanych z organizacją pracy.

## 6.2 STUDIA PRZYPADKÓW:

### **Bułgaria**

Do studium przypadku dla potrzeb projektu wybrano trzy główne spółki – dwie z sektora produkcyjnego (przetwórstwo żywności: piwowarstwo i napoje) oraz jedną z sektora usług (transport lotniczy). Spółki produkcyjne to prywatne spółki zależne firm międzynarodowych, podczas gdy spółka transportowa to przedsiębiorstwo państwowe.

*1. Carlsberg Bułgaria to podmiot zależny spółki duńskiej, która warzy piwo oraz produkuje inne napoje niskoalkoholowe. Ogólna liczba personelu wynosi 509 pracowników, którzy pracują w środowisku odchudzonej produkcji. Związki zawodowe są obecne w obu zakładach produkcyjnych oraz w jednym z magazynów w Bułgarii, angażując około 60% siły roboczej. Sektorowa umowa zbiorowa dla piwowarstwa w Bułgarii została wdrożona w tych dwóch zakładach, wraz z umowami zbiorowymi na poziomie przedsiębiorstwa w obu jednostkach produkcyjnych. Wdrażane są uzgodnienia informacyjne i konsultacyjne, ale głównie poprzez kanały związków zawodowych lub przedstawicieli wyznaczonych przez związki zawodowe, a także poprzez coroczne Zgromadzenia Pełnomocników. Od roku 2014 do Europejskiej Rady Pracy (EWC) powołano bułgarskiego przedstawiciela Carlsberg.*

W spółce zależnej Carlsberg istnieje system partycypacji bezpośredniej, który przyjmuje różne formy, w większości konsultacyjne, ale również deleguje funkcje i ma wymiar grupowy i indywidualny. Główne używane formy partycypacji bezpośredniej to zwykle spotkania z przełożonymi, spotkania raportujące wdrożenie zadań; konsultacje indywidualne celem zbadania poglądów pracowników, proces zwany *Twoje Poglądy* oraz programy sugestii pracowniczych.

Punktem głównym indywidualnej partycypacji bezpośredniej jest:

Wydajność procesu produkcyjnego

Jakość produktów

BHP w pracy

Szkolenie zawodowe.

Konsultacje i delegowanie są również używane w grupach roboczych, gdzie główne kwestie obejmują:

Podział zadań

Przydział czasu oraz planu pracy

Wdrożenie nowych technologii (głównie poprzez konsultacje)

BHP w pracy

Produktywność usprawnienia.

Według ankietowanych, związki zawodowe są informowane i konsultowane co do wdrożenia różnych form partycypacji bezpośredniej. Uczestniczą one również w pewnych negocjacjach głównie odnośnie organizacji pracy, pracy grupowej oraz komunikacji indywidualnej.

Menedżerowie/przełożeni mają ważne role w procesie partycypacji. Jednocześnie, mając na względzie wskaźnik uzwiązkowienia oraz jakość stosunków przemysłowych w spółce, są możliwości lepszej integracji form partycypacji bezpośredniej oraz reprezentacji pracowników. Są również i pozytywne wyniki procesu partycypacji bezpośredniej szczególnie odnośnie:

Rozwoju siły roboczej

Zwiększenia produktywności i jakości

Zwiększenia poziomu płac.

To oznacza, że partycypacja bezpośrednia stała się bardziej użyteczna zarówno dla personelu, jak i zarządu.

**2. CocaCola Hellenic Bottling Company (CC-HBC) to spółka zależna znaczącej amerykańskiej firmy międzynarodowej, głównie zarejestrowanej w Grecji. Przedsiębiorstwo ma największy udział w produkcji napojów bezalkoholowych w Bułgarii. Ogólna liczba pracowników wynosi 1300. Spółka zależna wdrożyła pewne elementy zarządzania jakością, ochrony środowiska oraz zarządzania bezpieczeństwem żywności w oparciu o ISO 9001; OHSAS 18001; ISO 22000.**

W roku 2005, zawarto również międzynarodową umowę spółki, podpisaną przez zarząd centralny CC-HBC oraz **International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations (IUF)**, która obejmuje prawa do organizacji związków zawodowych, negocjacji zbiorowych oraz zapobiegania dyskryminacji.

Związki zawodowe są obecne w obrębie grupy przedsiębiorstw, ale uzwiązkowienie jest niskie (mniejsze niż 15% siły roboczej). W spółce od roku 2016 obowiązuje umowa zbiorowa. Wybrano również przedstawicieli informacyjnych i konsultacyjnych, obecne jest również *Zgromadzenie Pełnomocników*. Pracownicy



bułgarscy mają przedstawicieli w Europejskiej Radzie Pracy CC-HBC.

Partycypacja bezpośrednia w CC-HBC ma głównie charakter konsultacyjny, przyjmując kilka form takich jak spotkania z przełożonymi; spotkania z zarządem ogólnym; indywidualne spotkania z pracownik/menedżer; oraz ankiety dotyczące poglądów pracowników.

Główny przedmiot konsultacji indywidualnych obejmuje:

Jakość produktów oraz usług

Relacje z klientami

BHP w pracy

Szkolenie i rozwój umiejętności

Formy konsultacyjne obejmują również pracę zespołową oraz konsultacje grupowe. Dotyczą one tych samych tematów co powyżej dla konsultacji indywidualnych, ale obejmują również usprawnienia techniczne i technologiczne. Według menedżera ds. HR, zarówno związki zawodowe jak i przedstawiciele pracowników, którzy są zaangażowani w proces konsultacyjny i informacyjny, są informowani oraz konsultowani co do praktykowania partycypacji bezpośredniej.

Pomimo tego, że omówiono wiele kwestii w trakcie procesu konsultacji indywidualnych i grupowych, nie ma informacji o ewentualnym wpływie partycypacji bezpośredniej na wydajność produkcji, jakość czy też poprawę pracy i wynagrodzenia.

Wpływ związków zawodowych, chociaż nadal słaby, wykazuje pewną tendencję wzrostową. Wydaje się, że są warunki dla lepszej integracji bezpośredniej partycypacji i innych form reprezentacji pracowniczej oraz dla lepszych wyników dla spółki i pracowników. Jednakże, to zależy od chęci i wysiłków kierownictwa oraz, w pewnym zakresie, związków zawodowych.

### **3. Port lotniczy Sofia.**

*Port lotniczy jest spółką państwową, chociaż w latach 2017-2018 podejmowano pewne kroki w kierunku procedur koncesyjnych. Port lotniczy Sofia posiada wszystkie konieczne licencje, sprzęt techniczny, wykwalifikowany i certyfikowany personel. Jako wiodący dostawca usług obsługi naziemnej w Bułgarii, przedsiębiorstwo obsługuje około 10 000 samolotów rocznie, co daje 44% udziału w rynku.*

Lotnisko zatrudnia 2 100 pracowników, przy czym 55% z nich to członkowie związków zawodowych. Przedsiębiorstwo ma układ zbiorowy pracy jak i

sektorowe umowy zbiorowe. Przedsiębiorstwo posiada system informacyjny i konsultingowy, który jest wdrażany poprzez związki zawodowe. Odbywają się spotkania masowe [Big Hall] z menedżerami, w tym z Prezesem.

Przedsiębiorstwo korzysta z różnych form partycypacji bezpośredniej, głównie konsultacyjnej, ale również z delegowania funkcji zarówno do indywidualnych pracowników, jak i grupy roboczej. Poszczególne konsultacje są prowadzone poprzez regularne spotkania pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi, sesje szkoleniowe, spotkania sprawozdawcze z postępu oraz z wykonania zadań. Te formy są bezpośrednio powiązane i są nieodłączną częścią procesu pracy. Dodatkową formą konsultacji jest skorzystanie z ankiet do badania opinii pracowników. Według menedżera HR, główne tematy, które są omawiane poprzez proces konsultacji indywidualnych mają szeroki zakres:

Organizacja pracy

Czas pracy

BHP w pracy

Szkolenie i rozwój personelu

Jakość świadczonych usług

Relacje z klientami

Wprowadzenie nowych technologii, itd.

Menedżerowie również delegują obowiązki na indywidualnych pracowników w odniesieniu do:

Przygotowania harmonogramu zadań roboczych

Jakości usług

Opracowania procesu pracy

Warunków pracy; planu zadań

Terminów, itd.

W pracy zespołowej występują również konsultacje grupowe, które obejmują większość kwestii powyżej, ale również wdrażanie nowych technologii. Delegowanie obowiązków na grupy ma węższy zakres i obejmuje głównie podział zadań, przygotowanie planów pracy oraz jakość pracy.

Zarówno menedżer ds. HR oraz przedstawiciel związków zawodowych potwierdzili, że związki zawodowe są informowane oraz konsultowane co

do praktyk partycypacji bezpośredniej, a nawet w niektórych przypadkach uczestniczą w rozmowach o organizacji i pracy grupowej.

Partycypacja bezpośrednia daje wiele pozytywnych wyników, na przykład poprawę uznawalności umiejętności; poprawę w politykach dotyczących rozwoju pracowników; wdrożenie systemów płatności premii; oraz przygotowanie programu partycypacji finansowej.

Przedsiębiorstwo stosuje system bezpośredniego zaangażowania pracownika (głównie konsultacyjnego, ale również częściowo delegowanego). Rozwój i usprawnianie tego procesu w przyszłości mogłoby również przynieść lepsze wyniki samym pracownikom. Ten model jest negocjowany ze związkami zawodowymi, które monitorują go regularnie i badają niezależnie poglądy członków odnośnie procesu partycypacji bezpośredniej oraz wpływu na różne aspekty ich pracy.

#### *Podsumowanie, porównanie i wnioski:*

We wszystkich studiach przypadku, stosowane są formy partycypacji bezpośredniej, pracy zespołowej oraz partycypacji grupowej.

We wszystkich trzech przedsiębiorstwach, są regularne grupy robocze, jak również grupy wyspecjalizowane, takie jak koła jakości lub zespoły projektowe. Dystrybucja władzy regulująca skład zespołu roboczego oraz wybrane kwestie do omówienia jest albo dzielona pomiędzy pracowników i przełożonych lub w niektórych przypadkach w pełni zależna od pracowników.

We wszystkich trzech studiach przypadku partycypacja bezpośrednia skupia się głównie na kwestiach logistyki produkcji oraz obsługi, na przykład harmonogramach pracy, dystrybucji zadań roboczych oraz dla pracy grupowej, usprawnieniach w produkcji i procesie pracy; jakości produktów i usług; relacjach z klientami; wdrażaniu technologii i tym podobnych. Równie często omawiane są niektóre kwestie dotyczące pracy, które są ściśle powiązane z produkcją oraz logistyką, takie jak organizacja pracy, BHP w pracy, szkolenie oraz rozwój siły roboczej.

Widoczny jest wpływ na zarządzanie i organizację, w szczególności na uznanie i usprawnienie poziomów kwalifikacji oraz kształtowanie płac w jednostkach Carlsberg w Bułgarii oraz w Porcie lotniczym Sofia.

We wszystkich trzech studiach przypadku związki zawodowe oraz inni przedstawiciele pracowników są informowani oraz w niektórych przypadkach konsultowani w sprawie form partycypacji bezpośredniej. W Carlsberg oraz w Porcie lotniczym Sofia związki zawodowe również uczestniczą w negocjowaniu

praktyk oraz form partycypacji bezpośredniej. Są pewne rozbieżności w poglądach przedstawicieli związków zawodowych i menedżerów na temat konkretnego wdrażania praktyk grup roboczych jak i na wpływ partycypacji bezpośredniej na wydajność produkcji. To oznacza, że albo związki zawodowe nie mają pełnej informacji, albo są różne praktyki w różnych grupach roboczych. W odniesieniu do oceny wpływu partycypacji bezpośredniej, jest jasne, że menedżerowie cenią wyniki bardziej niż przedstawiciele związków zawodowych.

## **Cypr**

Są dwa studia przypadków: przedsiębiorstwo w sektorze produkcji spożywczej oraz jedno z sektora telekomunikacji.

**1. Charalambides-Christis Dairies Ltd** Jest to przedsiębiorstwo w sektorze spożywczym, które produkuje produkty mleczne, ale również prowadzi dystrybucję produktów. Jego siła robocza to około 550 pracowników, z których 85% to członkowie związków zawodowych. Warunki zatrudnienia są objęte umowami zbiorowymi na poziomie przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do formy partycypacji bezpośredniej, zarząd komunikuje się i konsultuje z indywidualnymi pracownikami na wiele sposobów, poprzez:

Regularne spotkania z bezpośrednimi przełożonymi

Spotkania przeglądowe w zakresie szkolenia i rozwoju, aby zdecydować o tym, w jakich obszarach personel musi się rozwijać, aby podnieść efektywność

Regularne spotkania w sprawie wyników pracy

Ankiety postaw – odbywają się one okresowo i mają na celu poznanie opinii zarządu średniego szczebla oraz pracowników pierwszej linii na określone tematy mające wpływ na różne sektory organizacji

Programy sugestii pracowniczych.

Poglądy, które przedsiębiorstwo chce uzyskać od indywidualnych pracowników co miesiąc dotyczą:

Kwestii BHP

Szkolenia i rozwoju

Jakości produktu lub usługi

Relacji z klientami.

Przedsiębiorstwo chce uzyskać poglądy pracowników w grupach na temat

kwestii, które dotyczą:

Organizacji pracy

Szkolenia i rozwoju

Jakość produktu i usługi

Relacji z klientami

Grupy robocze są konsultowane głównie gdy zajdzie taka potrzeba, w zależności od kwestii, które muszą zostać omówione i rozpatrzone, ale grupy z określoną rolą, na przykład dział sprzedaży lub dział produkcji, odbywają spotkania co miesiąc. Konsultacja grupowa jest obowiązkowa dla grup utworzonych przez zarząd, ale jest dobrowolna wtedy, gdy przedsiębiorstwo prosi pracowników o stworzenie grupy, która miałaby się zająć pewnym zadaniem lub opracować pewien pomysł.

Rozwiązania konsultacyjne oraz delegacyjne dotyczące ważnych tematów organizacyjnych oraz innych zmian są omawiane ze związkami zawodowymi. Na przykład, przedstawiciele są informowani o zmianach w procesie pracy, ale konsultowani w kwestiach dotyczących systemów zarządzania, które mogą mieć wpływ na pracowników. Zarząd daje przestrzeń dla grupy roboczej na podejmowanie decyzji oraz określenie sposobu realizacji jej zadań bez zwracania się do poziomu przełożonych w kwestiach i sprawach takich jak dotrzymywanie terminów lub obecność, a także kontrola nieobecności.

Pogląd kierownictwa spółki jest taki, że wprowadzenie oraz decentralizacja procesu decyzyjnego (względem poszczególnych osób oraz grup roboczych) nie spowodowało żadnych zmian w systemie wynagradzania.

**2. CYTA (Cyprus Telecommunications Authority)** *CYTA to organizacja częściowo rządowa, która konkuruje z firmami prywatnymi w sektorze telekomunikacji i komunikacji elektronicznej. Siła robocza wynosi około 2,500 pracowników. Związki zawodowe mają silną reprezentację w przedsiębiorstwie, ponieważ 90% siły roboczej jest uzwiązkowane a warunki ich zatrudnienia są objęte umową zbiorową.*

Zarząd CYTA dąży do konsultacji z indywidualnymi pracownikami na dwa sposoby, po pierwsze, poprzez regularne spotkania dotyczące wyników. Chodzi o to, aby dowiedzieć się, gdzie pracownicy muszą poprawić swoje umiejętności, aby móc zaplanować odpowiednie szkolenia oraz seminaria rozwojowe.

Po drugie, zarząd okresowo przeprowadza ankiety badające postaw, aby zidentyfikować opinie zarządzających na średnim szczeblu oraz pracowników pierwszej linii odnośnie określonych kwestii w organizacji. Z drugiej strony,

kwestie podnoszone indywidualnie przez pracowników obejmują poniższe kwestie :

Organizacja pracy

Kwestie BHP (CYTA wyznaczyła, jako jeden ze swoich priorytetów, utrzymanie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy, nie tylko dla swoich pracowników, ale również dla swoich klientów)

Szkolenie i rozwój

Jakość produktu i usługi

Relacje z klientami

Wprowadzenie nowych technologii.

Zarząd zazwyczaj dąży do konsultacji z pracownikami w ramach grup roboczych poprzez regularne spotkania, na bieżąco biorąc za cel grupy z określonymi zadaniami, takie jak koła jakości w różnych sektorach organizacji oraz okresowo z grupami, które zajmują się określonymi zadaniami, takimi jak grupy projektowe aby pracować nad wprowadzeniem nowych produktów oraz nowych technologii.

W takich grupach dąży się do uzyskania opinii pracowników na temat:

Organizacji pracy. Zarządzający uważają, że pracownicy w tym procesie mogą wiele zaoferować

Szkolenie i rozwój – pracownicy są jednym z najcenniejszych aktywów w organizacji i muszą być dobrze wyedukowani, aby mieć przewagę nad konkurencją

Jakość produktu i usługi

Relacje z klientem, zasadnicza kwestia dla organizacji poprzez to, że zadowoleni klienci odgrywają kluczową rolę w marketingu przedsiębiorstwa. Punktem łączącym organizację i klientów jest pracownik pierwszej linii

Wprowadzenie nowych technologii zgodnie z potrzebami klientów oraz ogólnie rynku

Wprowadzenie nowych systemów zarządzania, które promują równość i oddają inicjatywy pracownikom

Zarządzający dają przestrzeń grupie roboczej odnośnie podejmowania decyzji oraz sposobu realizacji jej zadań bez odwoływania się do bezpośredniego przełożonego liniowego w kwestiach, takich jak:

- przydział oraz harmonogram pracy w ramach zespołów projektowych

- terminowość.

Kierownictwo przedsiębiorstwa wierzy, że wprowadzenie oraz decentralizacja procesu decyzyjnego (względem poszczególnych osób oraz grup roboczych) spowodowała zmiany w systemie wynagradzania w zakładzie pracy, szczególnie w premiach za wyniki dla pracowników opłacanych za godziny. Dlatego też, ponieważ partycypacja bezpośrednia doprowadziła do zmian w systemie wynagradzania, wymagane były również dalsze zmiany w formalnych kwalifikacjach umiejętności – dlatego organizacja daje dodatkowe podwyżki, które są wypłacane za wcześniej określone formalne kwalifikacje; płatności premii w oparciu o indywidualne postawy lub wyniki indywidualne lub zespołowe, oraz jakość.

## ***Irlandia***

Ankieta przeprowadzona przez zespół projektowy dała możliwość przetestowania realiów partycypacji bezpośredniej. Nastąpiło to w dwóch przedsiębiorstwach irlandzkich, a mianowicie Fleetwood Paints oraz Bord na Móna:

***1. Fleetwood Paints to mała firma rodzinna zajmująca się produkcją farb. W spółce aktualnie jest zatrudnionych 115 pracowników. W roku 2012 odbyła się główna restrukturyzacja z likwidacją miejsc pracy. Ten trudny proces nie był dobrze zarządzany i spowodował wytworzenie środowiska o niskim poziomie zaufania. Jednakże, powołano nowy progresywny zespół kierowniczy, który był przygotowany do szukania nowych metod pracy i rozpoczęcia odbudowy zaufania.***

W roku 2016, przy pomocy IDEAS, uruchomiono działania zespołu wdrażanie ds. innowacyjności. Cały personel fabryki ukończył dwudniowy kurs *Wprowadzenie do Pracy Zespołowej*, a obecnie (w roku 2018), trzy kolejne zespoły, łącznie 33 pracowników, uczestniczą w szkoleniu poziomu 5 z pracy zespołowej formalnie akredytowanym przez FETAC/QQI/EQF (patrz: <https://www.qqi.ie>).

Obecna sytuacja spółki („bez upiększania”) jest rozumiana i akceptowana:

Wizja przyszłości zakładu, który dąży, poprzez inwestowanie i znaczące zaangażowanie pracowników (tzn. partycypację bezpośrednią) do poprawy ogólnych wyników, zwiększenia produktywności oraz utrzymania konkurencyjności na bardzo trudnym rynku.

Zachęcanie, aby cały personel był zaangażowany w proces.

Kompleksowy funkcjonalny wspólny sterujący zespół związku/zarządu (JUMST) z jasnym i ustalonym celem i założeniami.

To przedsiębiorstwo przeszło przez trudny okres, ale z silnym zarządem oraz przywództwem związków zawodowych, a także jasną wizją przyszłości, weszli na trwałą ścieżkę poprawy, która doprowadzi do lepszej konkurencyjności oraz wyników. To prawdziwy przykład partycypacji bezpośredniej w działaniu.

**2. Bord na Móna (BnM)** *to państwowa spółka handlowa założona w roku 1946 do zagospodarowania torfowisk w środkowej części Irlandii. Działania te obejmowały mechanizację zbierania torfu na użytek jako paliwo stałe w gospodarstwach domowych oraz w celu wytwarzania elektryczności.*

BnM posiada ponad 2000 pracowników rozsianych w wielu lokalizacjach w Irlandii, Wielkiej Brytanii i USA. Siła robocza jest mocno uzwiązkowiona i cechuje się bardzo tradycyjną, konfrontacyjną kulturą (adversarial). Przedsiębiorstwo zostało początkowo utworzone, aby zapewnić lokalne, tanie źródło krajowego paliwa oraz w celu zapewnienia mocno brakujących miejsc pracy w centralnych rejonach kraju.

Aktualnie jest zdywersyfikowanym, wielonarodowym przedsiębiorstwem ze świadomością ekonomiczną. Transformacja nie była łatwa do przeprowadzenia. Przedsiębiorstwo ma długą tradycję partycypacji bezpośredniej:

Posiada czterech przedstawicieli pracowników na poziomie zarządu (work directors).

Ma silną współpracę ze związkami poprzez forum *Group of Unions*.

Coroczne ankiety zaangażowania pracownika.

Regularne spotkania pomiędzy zarządem, grupami i indywidualnymi osobami.

Lokalne zespoły ustanowione z programami płatności za wyniki (PRP).

Jednakże, aktualnie funkcjonuje bardzo hierarchiczna struktura podejmowania decyzji, która ciągle niweczy dążenia lokalnych zespołów oraz liderów zespołów do innowacyjności. Kilka cytatów z niedawnego szkolenia daje obraz tej ważnej kwestii:

*Mam nadzieję, że decyzje można teraz podejmować na poziomie lokalnym*

*... teraz zarząd oraz związkowi mężowie zaufania widzą pozytywną stronę starań o rozwiązanie problemów lokalnie.*



W BnM zdają sobie sprawę z prawdziwego potencjału partycypacji bezpośredniej, ale wygląda na to, że borykają się z mechanizmami wdrażania jej na co dzień.

### *Podsumowanie oraz porównanie dwóch studiów przypadku*

Obie organizacje, na różne sposoby, są w pełni świadome prawdziwych korzyści partycypacji bezpośredniej.

Fleetwood, firma z małym „praktycznym” zespołem zarządzającym przygotowanym do propagowania partycypacji bezpośredniej wśród personelu, aktualnie jest gotowa się zaangażować. Przedsiębiorstwo już rozpoczęło wielkie *inwestycje w wartości niematerialne* wymagane aby zmienić jego kulturę pracy. Jest to praca w toku, ale do dnia dzisiejszego, wyniki są pozytywne.

BnM to duża, geograficznie rozproszona organizacja, ze sztywną strukturą hierarchiczną, która nominalnie promuje partycypację bezpośrednią, ale w rzeczywistości wydaje się jej brakować umiejętności, przywództwa, energii oraz zaangażowania aby wdrożyć ją lokalnie. Od czasu kiedy rozpoczął się projekt IDEAS, przedsiębiorstwo ogłosiło zamknięcie fabryki oraz składu skutkujące utratą łącznie 172 stanowisk pracy, tworząc prawdziwie trudny klimat do promowania oraz wprowadzania partycypacji bezpośredniej.

## **Włochy**

W ramach włoskiego etapu badania, podjęto dwa studia przypadku w sektorach metalurgicznym i bankowym.

**1. FCA (Fiat Chrysler Automobiles)** to wynik globalnego strategicznego sojuszu w połowie roku 2009 pomiędzy dwoma historycznymi producentami samochodów, włoską Grupą Fiata oraz amerykańską Grupą Chrysler.

W roku 2017 FCA miała obrót w wysokości 111.018 miliarda euro, a zysk netto na poziomie 1,814 miliarda euro. FCA działa w 140 krajach, mając 159 zakładów produkcyjnych i 236,000 pracowników.

We Włoszech grupa ma 54 zakłady produkcyjnej, z których największy to Melfi (7,468 pracowników), Mirafiori (5,815), Pomigliano (4,750) oraz Cassino (3,860). Przedsiębiorstwo jest uzwiązkowane i ma porozumienia zbiorowe, w tym kilka kontrowersyjnych umów na poziomie przedsiębiorstwa podpisanych pomiędzy rokiem 2009 a 2011 przez dwa z trzech głównych związków zawodowych (FIM-CISL oraz UILM-UIL, przy braku udziału FIOM-CGIL), co spowodowało znaczące innowacje.

Wśród tych innowacji, jednym było przyjęcie oraz rozciągnięcie na wszystkie fabryki World Class Manufacturing (światowych standardów produkcji) (WCM), czyli nowego systemu metrycznego i ergonomicznego, systemu stosunków przemysłowych poprzez który tylko związkowi sygnatariusze porozumień grupowych są uprawnieni do posiadania swoich przedstawicieli w zakładzie pracy.<sup>71</sup>

WCM to standard dla procesu produkcyjnego FCA. Jest uważany za rygorystyczny oraz zintegrowany system produkcji, który podnosi zaangażowanie i rozwój pracowników. Jak podaje oficjalna strona internetowa: *Jest to podstawa nie tylko naszego procesu produkcyjnego, ale przede wszystkim kultury przemysłowej Grupy.*<sup>72</sup> Partycypacja bezpośrednia to podstawa nowego systemu i jest wdrażana poprzez sugestie pracowników odnośnie ciągłego doskonalenia oraz rozrastające się wykorzystanie pracy zespołowej.

Skrzynki sugestii stały się powszechną praktyką od roku 2008. W wyniku sugestii pracowników wdrożono ponad 800 projektów, aby usprawnić logistykę, jakość, bezpieczeństwo oraz środowisko.

W zakładzie w Pomigliano, na przykład, pracownicy złożyli ponad sześć tysięcy sugestii (pomysłów), więcej niż 30 rocznie na pracownika, przy redukcji kosztów przemysłowych szacowaną na około 4% do 5% w skali roku.

Wszystko to wymaga od pracowników większego, mentalnego (nie tylko manualnego) zaangażowania w zarządzanie i kontrolę zarówno procesu produkcyjnego jak i jakości produktu. W zakładach w Pomigliano oraz Melfi, na nowej linii montażowej, każdy pracownik i każde stanowisko pracy, posiadają zainstalowany własny iPad podłączony do systemu centralnego.

Praca pracowników staje się coraz bardziej autonomiczna, inteligentna i kreatywna. Oczywiście, jest wciąż trochę *brudnej roboty*, takiej jak sprzątanie, ale nawet w takich przypadkach można znaleźć przykłady automatyzacji i nowych technologii.

Poza skrzynkami sugestii, prawdziwym trzonem WCM jest **praca zespołowa**. Jej realizacja jest jak dotąd nierówna, ponieważ nie wszystkie zakłady wdrożyły

71 Spółka wyszła z krajowego stowarzyszenia pracodawców i jego warstwowego systemu umów, aby podpisać nową, bezprecedensową umowę pierwszego poziomu, obowiązującą dla całej Grupy, i nie powiązaną z umową sektora metalurgicznego. Ten nowy system przyznaje reprezentacje w zakładzie pracy tylko organizacjom sygnatariuszom (bez względu na to, ilu mają członków lub ile głosów otrzymali).

72 patrz - [www.fcagroup.com](http://www.fcagroup.com)

ją w ty samym stopniu. Pomigliano jest jednym z tych, które powinny być w awangardzie. Struktura pracy zespołowej jest określona na oficjalnej stronie internetowej Grupy: *Personel przy linii montażowej jest organizowany w małe zespoły po sześciu pracowników, z liderem zespołu.*

Podczas gdy na każdym sześciu pracowników przypada jeden lider zespołu, na każde dziesięć zespołów powoływany jest jeden związkowy mąż zaufania. Konsekwencje tych rozbieżnych proporcji nie mogą być bardziej destrukcyjne dla związków zawodowych. W następstwie, liderzy zespołów znają sytuację pracowników znacznie lepiej, dzięki codziennym kontaktom twarzą w twarz na gruncie zawodowym i osobistym. W ten sposób przedsiębiorstwo buduje swój system zgody, tworząc podstawę średnioterminową do zmarginalizowania roli związków zawodowych.<sup>73</sup>

Pracownicy zadeklarowali swoje zadowolenia odnośnie tego co ich dotyczy – poprawa środowiska pracy; zawartość intelektualna ich pracy; systemy informacyjne i szkoleniowe; partycypacja w ciągłym udoskonaleniu oraz rotacja stanowisk.

ankieta ujawniła również wiele obszarów krytyki, takich jak:

zespoły niskow kwalifikowanych robotników,

mało czasu na dyskusję w zespole (35%),

mało informacji zwrotnej odnośnie sugestii pracowników; oraz

słabe zadowolenie z premii (tylko 23% pozytywnych reakcji).

Stosunki władzy na linii pracownik/zarząd nie są zrównoważone. Według FIOM-CGIL, intensywność pracy aktualnie została znacznie zwiększona i tylko częściowo zrekompenrowana usprawnieniami ergonomicznymi. Poprzez systematyczne usuwanie wszystkich *działań bez wartości dodanej*, kontrola menedżerów nad wynikami pracowników, chociaż bardziej pośrednia i wygodna, nigdy nie były tak wszechobecna. Poza warunkami pracy, inną ważną i otwartą kwestią pozostaje demokracja w pracy oraz możliwość przekazania pracownikom głosu do swobodnego wybierania swoich przedstawicieli, w radach zakładowych lub zespołach roboczych, w ten sam sposób, w jaki głosują nad projektami umów zbiorowych.

Aby zrealizować swój nowy system partycypacyjny, FCA nie zawahała się przed zdemontowaniem tradycyjnego porządku stosunków przemysłowych oraz, w

trakcie tego procesu, osłabieniem organizacji przedstawicielskich takich jak FIOM. Uwidoczniło się to w ostatnich wyborach pracowniczych delegatów ds. BHP.<sup>74</sup> Model realizowany przez FCA, dla FIOM, to *partycypacja bez demokracji*.<sup>75</sup>

**2. Intesa Sanpaolo Bank (ISP) to włoska grupa bankowa powstała w wyniku fuzji z roku 2007 pomiędzy Banca Intesa a Sanpaolo IMI. ISP jest wśród czołowych grup bankowych w strefie euro, przy kapitalizacji rynku w wysokości 52,2 miliarda euro, 1,100 oddziałach oraz 90 807 pracownikach na całym świecie w roku 2016.**

*Teraz jest to największa grupa bankowa we Włoszech, przy około 4,700 oddziałach, 65 000 pracowników oraz 12,3 miliona klientów. Grupa w około 85% jest uzwiązkowiona i ma mocno ugruntowane porozumienia zbiorowe w odniesieniu do całej gamy kwestii dotyczących stosunków pracy.*

*Stosunki przemysłowe są inspirowane zasadami uczciwości i poszanowania ról, przestrzeganiem zasad oraz celem ciągłego osiągania konwergencji wzrostu, konkurencyjnością oraz zrównoważonym zatrudnieniem. Informacje, konsultacje oraz negocjacje prowadzone są poprzez Krajowy Wspólny Komitet Dobrobytu, Bezpieczeństwa i Zrównoważonego Rozwoju [National Joint Committee on Welfare, Safety and Sustainable Development] składający się z 70 członków.*

W roku 2014, ISP podpisała kilka innowacyjnych umów ze związkami zawodowymi, mając na celu uzyskanie większego zaangażowania organizacyjnego oraz produkcyjnego. Umowy przydzieliły indywidualnym pracownikom darmowe udziały w Intesa Sanpaolo, program wspóln inwestycyjny, który daje możliwość dostępu do programu inwestycyjnego (Leveraged Employee Co-Investment Plan, LECOIP), który pozwala pracownikom na uczestniczenie w spodziewanym wzroście wartości spółki poprzez wdrożenie Biznes Planu. Ogółem, 79% pracowników uczestniczyło w tym programie akcji pracowniczych.

### *Doświadczenie pracy elastycznej*

W roku 2014 rozpoczęto również dyskusję na temat projektu pracy elastycznej [ang. *smart working*], zgodnie z wnioskiem od strony związkowej, co miało na celu przekonanie zarządu co do przydatności i korzyści dla przedsiębiorstwa płynących z nowych rozwiązań w zakresie pracy.

74 Inaczej niż rady robocze, regulowane umowami zbiorowymi (oraz bez FIOM), wybór delegatów BHP jest określony ustawą i nie może wykluczać wszystkich związków obchodząc pewne kryteria kwalifikowalności.

75 La FIOM mette FCA sotto inchiesta M. de Palma, (Nat. Resp. Automotive, FIOM-CGIL), „Inchiesta”, n.195/2017; p.73

Przedsiębiorstwo przychyliło się do wniosku i w grudniu 2014 podpisano umowę rozpoczynającą eksperyment (*Praca Elastyczna*) w miejscach innych od zwykle przydzielanych miejsc pracy, na przykład, domu, centrum pracy lub lokalizacji klienta. Kluczowy elementem projektu leży w elastyczności miejsca wykonywania pracy, podczas gdy wszystkie inne warunki pracy pozostają niezmienione – czas pracy, prawa oraz obowiązki pracownika oraz władza pracodawcy.

Model przyjęty w ISP przewiduje, że menedżerowie wskazują struktury, które są kompatybilne z wykonywaniem pracy elastycznej. Na tym etapie, wszyscy pracownicy mogą czerpać korzyści z planów pracy elastycznej o ile ich rola jest kompatybilna z nową lokalizacją poza biurem, kiedy to przedsiębiorstwo dostarczy przenośny komputer osobisty. Dostęp jest ściśle dobrowolny i może być odwołany przez pracownika oraz jego/jej menedżera za dziesięciodniowym wypowiedzeniem.

Praca elastyczna musi być programowana i może być używana przez maksymalnie osiem dni w miesiącu, jeśli ma być wykonywana z domu, bez przewidywanego limitu, jeśli praca ma być wykonywana w lokalizacji klienta. Nie zmienia ona czasu pracy, elastyczności danej osoby, przerw na lunch (w domu nie ma kontroli ani odbijania kart czasu pracy), ani praw lub obowiązków pracowników. Nie zmienia także uprawnień zarządczych lub dyscyplinarnych pracodawcy – musi być możliwość skontaktowania się z pracownikiem (poprzez systemy wewnątrzfirmowe, takie jak Skype).

Po pierwszej fazie eksperymentu, system utworzono na podstawie nowej umowy podpisanej w roku 2015, która potwierdziła *Pracę Elastyczną* jako sposób pracy, który łączy potrzeby spółki z potrzebami pracowników i ich rodzin. Dla pracowników zatrudnionych w lokalizacjach, gdzie jeszcze nie jest możliwe wykonywanie *Pracy Elastycznej*, podpisano Protokół dla Zrównoważonego Rozwoju Grupy w roku 2017, pozwalając na rozwój *Pracy Elastycznej* na zasadzie indywidualnej, aby pomóc członkom rodzin z poważnymi chorobami oraz osobami powyżej 60 roku życia z poważnymi potrzebami zdrowotnymi i osobistymi.

Od rozpoczęcia eksperymentu, komunikacja była uważana za bardzo ważny element. Z tego powodu utworzono specjalną dedykowaną sekcję w firmowej sieci Intranet oraz klipy video pokazujące nowe możliwości oraz kurs dla menedżerów oraz menedżerów personelu ze szkoleniem online dla uczestników. Ponadto, utworzona została procedura online do przekazywania wniosków z indywidualnymi prośbami oraz rezerwacji miejsca pracy w centrach pracy.

Zaangażowanie liderów oraz „efekty z uczenia się” przekazywane z jednego biura

do drugiego pozwoliły na progresywne i ciągłe powiększanie programu oraz, w następstwie, liczby pracowników, którzy mieli możliwość przystąpienia do *Pracy Elastycznej*, co pozwoliło na to aby inicjatywa odniosła sukces.

Teraz, prawie po czterech latach od pierwszego eksperymentu, wyniki obejmują: uczestnictwo około 8,000 pracowników (54% mężczyzn i 46% kobiet); 91% pracujących z domu; 28,4% spadek przypadków nieobecności; oraz 24,6% spadek jednodniowych zwolnień lekarskich. Uczestnicy pracują w ramach *Pracy Elastycznej* w ponad 500 biurach oraz 59 korporacyjnych centrach pracy. Celem jest zaangażowanie do 24,000 osób w następnych trzech latach.

Zalety dla pracowników są jasne i pracownicy doceniają tę nową możliwość. Ankieta wykonana po pierwszej fazie eksperymentu zwróciła uwagę na mocno pozytywne oceny. Najbardziej doceniane korzyści obejmowały:

redukcja czasu podróży pomiędzy domem a pracą, z oszczędnością kosztów transportu oraz lepszą równowagą pomiędzy pracą a życiem prywatnym; oraz większy spokój umysłu przy wykonywaniu zadań w pracy.

Dla zarządu, decyzja o wprowadzeniu *Pracy Elastycznej* zredukowała liczbę personelu przychodzącego do biura i tym samym doprowadziła do redukcji kosztów.

Dla związków zawodowych, elastyczna praca daje szansę na spełnienie potrzeb pracowników poszerzając zakres oraz elementy podlegające negocjacom zbiorowym. Ich zdaniem

*... największy wpływ jest wywierany na zarząd. W istocie, dla menedżerów oraz liderów zespołu, wymaga zmiany w mentalności oraz zachowaniu dając pracownikom odpowiedzialność oraz zaufanie w organizacji pracy (planowanie, autonomia, elastyczność) oraz w stylach przywództwa (włączenie zespołu oraz zarządzanie). W następnych kilku latach menedżerowie coraz częściej będą musieli organizować zespoły wirtualne, co różni się od tradycyjnego zarządzania zespołem fizycznym i będzie to wielkim wyzwaniem dla stosunków przemysłowych na poziomie przedsiębiorstwa, indywidualnych czy też zbiorowych.<sup>76</sup>*

---

76 Fumagalli, związkowy mąż zaufania, ISP

## **Polska**

Polscy partnerzy projektu podjęli dwa studia przypadków, w sektorze bankowym oraz w sektorze przemysłu spożywczego.

**1. BZ WBK (Bank)** *Zagadnienie partycypacji zostało uwzględnione w strategii HR banku. Mówi ona dążeniu do spełnienia określonych wskaźników dotyczących wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, celu, jakim jest stanie się najlepszym pracodawcą w sektorze bankowym i warunkach pracy w banku sprzyjających pozytywnemu doświadczeniu zawodowemu. Jednakże, nie ma wzmianki o procedurach szczególnych dla partycypacji, delegacji lub konsultacji.*

Ponadto, bank przyjął koncepcję swojego rozwoju, która opiera się na idei *zwinnej* [ang. *agile*] organizacji. To zakłada elastyczny i interakcyjny model, który jest ukierunkowany raczej na ludzi niż na proces, bardziej skoncentrowany na kontekście, w jakim praca jest podejmowana niż na inżynierii planów działania. Służy to osiągnięciu celu jakim jest zakład pracy wysoce przystosowujący się do zmieniających się warunków. W tym kontekście, zachęca się do praktyki bieżącej interakcji oraz komunikacji zamiast sztywnego trzymania się ustalonych procedur przekazywania informacji. Znaczenie koncentrowania się na skuteczności w rozwiązywaniu problemu (raczej niż na dokładnie udokumentowanych metodach rozwiązywania problemów) również jest mocno podkreślane.

Bank wdrożył sieć zespołów interdyscyplinarnych do rozwijania pomysłów, aby pomóc w osiągnięciu jego celów w działalności biznesowej i na innych obszarach. Przynajmniej część tych zadań jest delegowana na pracowników, aby realizowali je autonomicznie.

Jeden z ankietowanych menedżerów przyznaje, że pewni pracownicy na poziomie kierowniczym mają autorytarny styl zarządzania, ale przynajmniej niektórzy z nich próbują poprawić wykorzystując dostępne warsztaty.

*Czasami rzeczy wymykają się spod kontroli, ponieważ ludzie myślą, że faktycznie w pracy ma miejsce nękanie, co prowadzi do wysokiej rotacji personelu i wyników innych niż te, których się spodziewano.*

### **Partycypacja oraz ścieżki kariery bankowej**

Nasi ankietowani utrzymują, że intensywność partycypacji oraz formy jej praktykowania w znacznym stopniu zależą od typu stanowiska pracy. Doradcy bogatych klientów zazwyczaj mają wysoki stopień autonomii, przyjmując, że przestrzegają ramowych parametrów odnoszących się do wyników.

Sytuacja pracowników bezpośredniej obsługi klientów jest inna i ta praca jest opisana jako „McDonaldyzacja”. Mogą sprzedawać określony z góry asortyment różnych produktów bankowych. W tym obszarze, stopień partycypacji zależy od tego, w jaki sposób zarządzani są pracownicy. Najbardziej problematyczną cechą tego obszaru jest to, że praca jest często sprowadzana do wykonania zadań określonych w konkretnych liczbach (liczba sprzedanych produktów, pozyskanych klientów, itd.).

W tym względzie, zalecenia EBA<sup>77</sup> oparte na Dyrektywie 2013/36/UE zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę. Dotyczy ona sposobu kształtowania systemu płac dla pracowników banku oferujących produkty finansowe. Takie wynagrodzenie powinno zależeć nie tylko od wielkości sprzedaży, ale także od jej jakości (dostosowanie produktu do potrzeb oraz oczekiwań klienta).

#### *Partycypacja oraz związki zawodowe*

Respondenci mają trudność z określeniem wpływu związków zawodowych na głębokość oraz zakres praktyki partycypacji. Przedstawiciel związków wskazał na sukces jego organizacji w zakresie podejmowanych prób lobbowania za największym, możliwym wpływem pracowników na ich pracę oraz największym możliwym stopniem autonomii w jej wykonywaniu.

Ze swojej strony, menedżerowie wskazali, że związki są zbyt zaabsorbowane sprawami związanymi z żądaniami płacowymi, aby mogły być skutecznymi promotorami partycypacji: *Ich głównym obszarem działania jest obrona przed zwolnieniem. Całe ich przygotowanie obejmuje sztukę tego, jak się przeciwstawić. Poza tym niewiele wnoszą do stołu rozmów i nie są w stanie zrozumieć dzisiejszego świata.*

#### *Bariery rozwoju partycypacji*

Według jednego z przedstawicieli pracowników, menedżerowie średniego szczebla często blokują partycypację. Obawiają się o własne stanowiska oraz prestiż, martwiąc się, że ich podwładni będą chcieli więcej zarabiać i awansować. Niektórzy czują większe zagrożenie ze strony podwładnych niż ze strony innych menedżerów i czasami brak im kultury aby pobudzać rozwój współpracujących z nimi pracowników. Jeden z przedstawicieli pracowników powiedział, że postawy

---

<sup>77</sup> Wytyczne dotyczące rozsądnej polityki wynagrodzeń zgodnie z Artykułami 74 ust. 3 oraz 75 ust. 2 Dyrektywy 2013/36/UE oraz ujawnień zgodnie z Artykułem 450 Rozporządzenia (UE) Nr 575/2013 Europejski Organ Nadzoru Bankowego EBA/GL/2015/22, grudzień 2015 (patrz: [https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015-22+Guidelines+on+Sound+Remuneration+Policies\\_EN.pdf](https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015-22+Guidelines+on+Sound+Remuneration+Policies_EN.pdf))



niektórzy menedżerów mogą się zmieniać w najbliższej przyszłości proporcjonalnie do spadku wskaźników bezrobocia.

**Win-win?** Według jednego z odpytywanych pracowników, pracownicy generalnie nie postrzegają partycypacji jako scenariusza win-win. Inaczej jest wśród menedżerów. Uważają, że partycypacja jest równie korzystna dla pracowników, ponieważ oferuje im możliwość bycia zauważonym i docenionym. Uważają oni, *bez cienia wątpliwości*, że partycypacja tworzy warunki konieczne do większej produktywności, innowacji oraz eksperymentowania z nowymi metodami pracy.

Zdaniem jednego menedżera, dyrektorzy banku uważają, że partycypacja może pomóc w budowaniu zaufania, wzniesając uczucie kolektywnej odpowiedzialności oraz w większym stopniu wiążąc pracowników z firmą.

Zdaniem pewnego menedżera, wysoki standard relacji interpersonalnych w banku zachęca do partycypacji. Podkreśla istotę utrzymywania dobrych relacji zewnętrznych z klientami, ale również wewnętrznych z członkami innych organizacyjnych pod-grup. *Jest widoczna koncentracja na wartościach, szczególnie szacunku dla innych.*

Jednakże, cyfryzacja pewnych działań to wielkie wyzwanie dla banku, ponieważ zmniejsza skalę partycypacji poprzez rosnącą automatyzację działań rutynowych, co sprawia, że pracownik tym samym trzyma się odgórnych instrukcji pochodzących głównie z komputera.

### *Instrumenty partycypacji*

Formy partycypacji zależą od charakteru wykonywanej pracy. Niektóre metody są bardziej uniwersalne, takie jak konsultacje grupowe poprzez anonimowe ankiety, które pozwalają pracownikowi na wyrażenie swojego zdania na temat spraw związanych z pracą, menedżerami, itp.

Firma konsultingowa Hay prowadzi również ankiety dotyczące skali zaangażowania pracowników. Ma to na celu zidentyfikowanie barier dla takiego zaangażowania. Kwestionariusz zawiera miejsce dla pracowników do wyrażenia dodatkowych uwag.

Według jednego z menedżerów, w każdej strukturze banku i na każdym poziomie, obowiązuje kultura organizowania spotkań przynajmniej raz w miesiącu. Celem jest nie tylko podsumowanie wyników finansowych, ale również zanalizowanie problemów wyłaniających się w banku oraz, między innymi, opracowanie metod wsparcia kierownictwa dla pracowników. Wdrożono również system gwiazdek – każdy pracownik może wskazać kolegę/koleżankę zasługujących w danym czasie

na wyróżnienie i przyznanie gwiazdki. Najlepsi z nich są później wynagradzani finansowo.

Partycypacja często odnosi się do spraw takich jak kursy szkoleniowe dla pracowników oraz dopasowanie kompetencji pracownika do zmieniających się potrzeb rynku. Dział HR organizuje serię warsztatów, w których pracownicy mają za zadanie konstruowanie systemu zarządzania celami aby analizować skuteczność wykonywania zadań oraz dokonać oceny jakości pracy oraz jej wyników. Organizowane są również warsztaty, na których pracownicy mogą omawiać potrzeby szkoleniowe.

**2. Company M Firma, nazywana tutaj M, to przedsiębiorstwo rodzinne znajdujące się w południowej Polsce zajmujące się produkcją napojów, w tym konfekcjonowaniem herbaty, kawy, itp. Jej korzenie sięgają ok. 1900 r. kiedy przodek dzisiejszych właścicieli prowadził sklep z towarami „kolonialnymi”. Później rozwinął formę w innych dziedzinach.**

### *Partycypacja*

Jeden z uzwiązkowionych pracowników w firmie mówi, że klimat korporacyjny nie był zachęcający do partycypacji, szczególnie mają na względzie relacje pomiędzy pracownikami fabryki oraz ich przełożonymi. Menedżerowie traktowali pracowników, tak jakby ci byli maszynami. Nie widzieli wartości w uzyskiwaniu ich opinii, a menedżerowie średniego szczebla opierali styl swojego przywództwa na strachu.

Pracownicy podejrzewali, że pewne sprawy rozwiązano z naruszeniem zasad beztronności. Przykładem był konkurs na „pakowacza roku” (konfekcjonowanie herbaty). Kryteria wyboru nie były jasne, a nagrodę wygrał pracownik spoza właściwego działu produkcji. Dopiero w roku 2017, nowy kierownik produkcji obiecał, że pracownicy sami będą wybierać osobę, która zasługuje na nagrodę. Ma to być osoba, na której stanowisku pracy dochodzi do ograniczonej liczby reklamacji.

Ponadto, menedżerowie wcześniej nie brali pod uwagę odpowiedzialności pracowników za szkolenie nowych, którzy wówczas mogli się uczyć tylko poprzez praktykę na stanowisku pracy, tym samym obniżając produktywność i zwiększając liczbę reklamacji.

W pracy panowała przykra atmosfera. Nie dopuszczano do wyrażania przez zatrudnionych opinii. Menedżerowie sprawiali wrażenie, że pracownicy powinni się cieszyć, że w ogóle otrzymują jakiegokolwiek wynagrodzenie. W okresach

wysokiego bezrobocia, menedżerowie grozili zwolnieniem z pracy, jeśli pracownicy nie będą literalnie wykonywali poleceń lub będą sprawiali jakiegokolwiek problemy. Menedżerowie powtarzali, że pod bramami fabryki jest wielu chętnych do podjęcia pracy! Obecnie, ta sama groźba wisi nad pracownikami ponieważ, firma zatrudnia wielu Ukraińców. Są coraz częściej zatrudniani zamiast miejscowych polskich pracowników i stanowią około 20% siły roboczej.

Według jednego z ankietowanych, firma zawsze będzie tracić na złym traktowaniu pracowników, ponieważ jakość produkcji będzie niższa, a wskaźnik zwracanych produktów zwiększy się. Jego zdaniem, kierownictwo średniego szczebla jest odpowiedzialne za złe traktowanie przynajmniej części pracowników. Kierownicy produkcji wykazują niewielką inicjatywę wobec swoich bezpośrednich przełożonych. Prawdziwy stan firmy nie jest otwarcie omawiany. Problemem jest ich niski poziom kompetencji oraz wykształcenia, co stawia ich w służalczej roli. Aby wzmocnić swoją pozycję, ciągle zapewniali swoich przełożonych, że są tymi, którzy gwarantują zadowolenie i satysfakcję na liniach produkcyjnych.

### **Zjednoczone Królestwo**

W Wielkiej Brytanii, wykonano również dwa studia przypadków: pierwsze, w sektorze prywatnym, w przemyśle motoryzacyjnym, a drugie w usługach publicznych, zakładzie opieki zdrowotnej.

#### **1. Toyota Motor Manufacturing (UK)**

Toyota Motor Manufacturing (UK) została utworzona w dwóch lokalizacjach w Zjednoczonym Królestwie w grudniu 1989 r.: produkcja pojazdów i montaż odbywają się w Burnaston (Derby) a produkcja silników prowadzona jest w Deeside (Północna Walia). Zakład w Burnaston został otwarty w 1992 r. i świętował 25 rocznicę w grudniu 2017, mając na koncie 4,2 miliona samochodów wyprodukowanych w tym okresie. Aktualnie wytwarzane są modele Avensis oraz Auris, przy 60% produkcji pojazdów hybrydowych. W roku 2017, Toyota ogłosiła dalsze inwestycje na kwotę 240 milionów funtów w zakładzie w Burnaston.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 3,000 pracowników (którzy są znani jako „członkowie”), przy czym 2500 z nich pracuje w pierwszej z lokalizacji, a pozostałe 500 w drugiej. Pośród wszystkich, 90% pracuje na produkcji, a 10% w biurach i wsparciu. Firma działa jako jeden zakład, z jednolitym statusem zatrudnienia oraz uznaje tylko jeden związek zawodowy Unite, o uzwiązkowieniu sięgającym 55%.

*Reprezentacja pracownicza* Rada Doradcza Członków Toyota [Toyota Members' Advisory Board] (TMAB), które obejmuje obie lokalizacje, składa się z 12 członków, plus osoba na pełen etat odpowiedzialna za zebrania związkowe. Od 2014, wszyscy członkowie TMAB muszą należeć do Unite the Union, i tylko członkowie Unite mogą być reprezentowani przez ten związek. TMAB zajmuje się wszystkimi kwestiami przedsiębiorstwa, w tym informacjami, konsultacjami, negocjacjami rocznej rundy płacowej, BHP i rozstrzygnięciem sporów.

Poza TMAB, Toyota również korzysta z wielu metod partycypacji bezpośrednio do komunikowania się ze swoimi pracownikami. Obejmują one różne wydarzenia organizowane z dyrektorami spółki; instruktarze kaskadowe poprzez zespoły/sekcje/grupy: spotkania dziesięć-na-dziesięć (10 minut o 10.00); przerwy komunikacyjne na każdej zmianie oraz tablice informacyjne oraz filmy video wyświetlane w zakładzie przy wejściach. Pełnoetatowy organizator spotkań Unite stwierdził: „Komunikacja rządzi”.

Jednakże, Toyota jest najlepiej znana ze swoich technik zarządzania „dokładnie na czas” (JIT), które wymagają wysokich poziomów zaangażowania oraz motywacji od swoich pracowników. W istocie, wysokie poziomy zaangażowania oraz motywacje są *wymagane*, aby zarządzanie JIT funkcjonowało. Redukcja zapasów potencjalnie daje pracownikom większe możliwości przerwania produkcji, ponieważ menedżerowie nie trzymają zapasów koniecznych do zapewnienia poziomów buforowych w przypadku wstrzymania pracy. Techniki zaprojektowane do tworzenia poczucia identyfikacji pomiędzy pracownikiem a spółką są w takich sytuacjach nie tylko opcjonalne, ale konieczne, aby zagwarantować sprawny i nieprzerwany przebieg produkcji.

Aby ustanowić ujednolicone pole norm i wartości wspólnie dzielonych przez pracowników oraz menedżerów, Toyota prowadzi zarówno indywidualną delegacyjną formę bezpośredniej partycypacji (*kaizen*) jak i formę grupową (koła jakości). *Kaizen* – proces „ciągłego doskonalenia” – obejmuje szereg obszarów produkcji, takie jak jakość, koszty, środowisko i BHP. Działa na wszystkich poziomach (zespoły/sekcja/grupy) i oczekuje się, że każdy pracownik zaproponuje dwa *kaizen* miesięcznie, przy czym oczekiwanie to przekłada się na system oceny (to znaczy, awans jest oparty przynajmniej częściowej na wytwarzaniu *kaizen*). Ponadto, są specjalne *kaizen BHP* – dwa poniedziałki w miesiącu, kiedy to zespoły oceniają jakiś proces pracy ze szczególnym odniesieniem do kwestii zdrowia i bezpieczeństwa (BHP). Natomiast, *koła jakości* to środek promowania umiejętności rozwiązywania problemów na zasadzie

delegowania zadań na grupy. Wchodzą one w bardziej szczegółowe kwestie niż kaizen. Odbywa się jedno lub dwa koła jakości w roku w każdym warsztacie, ze konkretnym obszarem wybranym do rozwiązania problemu. Ogólnie rzecz biorąc, Droga Toyoty odzwierciedla Rozbudowany Typ 1 partycypacji bezpośredniej, zgodnie z definicją Eurofound.

Konsekwencją metody produkcji JIT jest to, że pracownicy muszą posiadać wiele umiejętności. Produkcja odchudzona, z definicji, czyni różnorodność kwestią zasadniczą. Z tego powodu Toyota korzysta z jednego systemu oceniania bez kategorii zawodowych innych niż członek, lider zespołu, lider grupy oraz lider sekcji. Każdy pracownik jest wykwalifikowany przynajmniej w dwóch procesach produkcyjnych (takich jak montaż, malowanie i spawanie) i te procesy są same w sobie w dużym stopniu zaprojektowane i kształtowane przez pracowników, którzy z nich korzystają. Wraz z upływem czasu, proces oryginalny zaprojektowany przez inżynierów jest optymalizowany i dopracowywany przez samych pracowników. Organizator spotkań Unite podsumował stosunek pracowników do takich procesów pracy: „Nie wiemy nic innego” powiedział: „kaizen staje się drugą naturą”.

Naturalnym niepokojem związanym z takimi procesami pracy jest to, że mogą one prowadzić do intensyfikacji pracy. Jednakże, „Droga Toyoty” skupia się na długoterminowym, stabilnym zatrudnieniu, a menedżer HR wyjaśnił, że „kaizen nie działa, jeśli zagraża pracy”. Celem jest usunięcie treści stanowiska poprzez kaizen, aby zmniejszyć obciążenie pracowników. Prędkość linii jest określana żądaniami klienta, więc co ulega zmianie to liczba procesów wymaganych do zbudowania samochodu (np. redukcja ze 100 do 75 w trakcie cyklu produkcyjnego).

Głównym źródłem konfliktu w firmie są zakontraktowane nadgodziny. Od każdego pracownika może być wymagane przepracowanie maksymalnie dwóch nadgodzin dziennie, przy czym informacja w tym zakresie musi zostać przekazana z 90-minutowym wyprzedzeniem. Chociaż polityka ta jest ujęta w umowie o pracę i gwarantuje elastyczną produkcję dla przedsiębiorstwa, pozostaje głównym źródłem napięcia pomiędzy pracownikami. Jak to ujął organizator spotkań Unite: „Nigdy dokładnie nie wiesz, kiedy pójdziesz do domu”.

### *Przyczyny sukcesu*

Toyota Manufacturing UK jest uznawana za zakład o wysokiej produktywności, charakteryzujący się stabilnym i oddanym zatrudnieniem. Jest wiele przyczyn sukcesu firmy. Jednym z nich jest to, że jest to inwestycja typu greenfield, utworzona od podstaw zgodnie z japońskimi liniami produkcyjnymi („Nie wiemy

nic innego”).

Z tym powiązany jest proces rekrutacyjny, w którym pojawia się ogromna liczba zgłoszeń na wolny etat. W trakcie ostatniej znaczącej rekrutacji w roku 2016, przedsiębiorstwo otrzymało 11,000 podań na 150 stanowisk, co pozwala na bardzo dokładne przesianie kandydatów pod kątem przydatności.

Aplikanci wypełniają formularz początkowej eliminacji, ale również podejmują testy on-line, testy psychometryczne, testy z liczenia, a potem – jeśli dojdą tak daleko – są zapraszani na miejsce na jednodniową symulację pracy obejmującą testowe procesy w zakresie kluczowych umiejętności takich zgrzewanie punktowe, montaż i logistyka.

Przedsiębiorstwo prowadzi rozwinięty wewnętrzny rynek pracy, z promocjami wewnętrznymi oraz wynagradzaniem pracowników z długim stażem. Rotacja pomiędzy pracownikami zatrudnionymi bezpośrednio wynosi 2%. Jednakże, firma korzysta również z agencji (Blue Arrow) dla zapewnienia elastyczności liczbowej oraz jako filtr zatrudnienia (10% pracowników jest zatrudnianych poprzez tę agencję, i znaczące jest, że ich rotacja jest dużo większa, na poziomie 20%). Płaca oraz warunki są lokalnie konkurencyjne, a firma gwarantuje brak redukcji etatów czy intensyfikacji pracy. Ciągłość zarządu jest również oznaczona, co pomaga wprowadzić stabilność w podejściu spółki do kwestii zasobów ludzkich.

## **2. Leeds Teaching Hospitals NHS Trust**

National Health Service (NHS) to piąty największy pracodawca na świecie, po Departamencie Obrony USA, Armii Ludowo-Wyzwoleńczej (Chiny), Walmart oraz McDonald's (Nuffield Trust, 2018).

Przy ogólnej liczbie 1,7 miliona pracowników, jest to największy pracodawca w Wielkiej Brytanii. Jednakże, technicznie rzecz biorąc, NHS nie jest jedną/jednolitą organizacją.

W kwestii prawnej, każdy szpital jest odrębną organizacją statutową (na przykład dla sądów pracy), która jest regulowana przez NHS Care Quality Council (CQC), NHS Improvement i inne takie organy.

Rada zarządzająca (Trust board) każdego z Funduszu powierniczego (Trust) jest quasi autonomiczna. Część regulacji zapisanych jest w prawie - na przykład, muszą zatrudniać Prezesa, Pielęgniarkę Przełożoną, Dyrektora Medycznego oraz Dyrektora Finansowego, podczas gdy inne stanowiska (takie jak HR lub Informatyka) są kwestią uznaniową poszczególnych Rad.

Rada Leeds Teaching Hospitals NHS Trust obejmuje Przewodniczącego (powołanego w lutym 2013), Prezesa (powołanego w październiku 2013), jak również sześciu dyrektorów wykonawczych, w tym Dyrektora ds. HR i Rozwoju Organizacyjnego oraz ośmiu dyrektorów niewykonawczych. Obejmuje ona siedem szpitali, które razem zatrudniają prawie 17,000 osób.

Jedną z kluczowych kwestii w badaniu zarządzania zasobami ludzkimi jest stopień, w jakim praktyki przenoszą się z powodzeniem w ramach organizacji, sektorów oraz krajowych systemów działalności gospodarczej.

Sprawa „Drogi Toyoty” nie jest wyjątkiem. Przez wiele lat podejmowano próby wprowadzenia i przyswojenia elementów Toyotyizmu - takich jak dokładnie na czas, *kaizen* oraz koła jakości – zarówno w sektorze produkcji jak i usług w szeregu zindustrializowanych gospodarek na całym świecie. Stosownie do tego, nasz projekt skupiał się na wprowadzeniu do NHS strategii zarządzania w stylu Toyota po kryzysie w szpitalu Mid Staffs Hospital (2005-09), gdzie – według Francis Inquiry Report (luty 2013) – opieka nad pacjentem została obniżona w wyniku dążenia do kontroli kosztów, skutkując niepotrzebną ilością od 400 do 1200 zgonów pomiędzy styczniem 2005 a marcem 2009 w szpitalu w Stafford, małym ogólnym szpitalu rejonowym w Staffordshire (*Guardian*, 6 luty 2013).

W wyniku skandalu Mid-Staffs, NHS (teraz NHS Improvement, organ regulujący, który od 2016 r. jest odpowiedzialny za nadzór nad fundacjami, funduszami powierniczymi i funduszami NHS i tym samym rozlicza usługodawców) udostępniła 12,5 miliona funtów pięciu Funduszom Powierniczym NHS <sup>78</sup> w celu przyjęcia metod szkoleniowych zalecanych przez Virginia Mason Institute, instytut z siedzibą w Seattle, który poświęcił się udoskonaleniu zarządu w opiece zdrowotnej (Virginia Mason Institute, 2018).

Fundusz Leeds Teaching Hospitals NHS Trust był jednym z pięciu pomyślnych oferentów, co doprowadziło do wprowadzenia Metody Doskonalenia Leeds (lub „Drogi Leeds”), której rzecznikami byli Przewodniczący Funduszu Powierniczego oraz Prezes w chwili powołania w roku 2013.

Zdefiniowano ją jako „stałe podejście do ciągłego doskonalenia, które rozwijamy w całym Funduszu Powierniczym” (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(a):

---

78 Są to: Barking, Havering and Redbridge University Hospitals NHS Trust  
Leeds Teaching Hospitals NHS Trust  
Shrewsbury and Telford Hospital NHS Trust  
Surrey and Sussex Healthcare NHS Trust  
University Hospitals Coventry and Warwickshire NHS Trust (NHS Improvement, 2018)

26). Termin „ciągłe doskonalenie” łączy ją z celem, który leży u podstaw kaizen oraz użycia kół jakości w Toyota – czyli wpojenie kultury, w której pracownicy bezustannie dążą do poprawienia i usprawnienia metod pracy.

Fundusz Powierniczy wykonał ćwiczenie crowdsourcingowe wśród wszystkich 17 000 pracowników, w celu ustalenia „naszych wartości” (do którego wkład miało 5000).

Celem było zapewnienie, że wszyscy pracownicy „są właścicielami” tych wartości, ponieważ pomogli stworzyć priorytety Funduszu Powierniczego (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(b): 11):

Ukierunkowany na pacjenta (stałe świadczenie wysokiej jakości bezpiecznej opieki zdrowotnej)

Uczciwy (traktowanie innych w taki sposób, w jaki samemu chciałoby się być traktowanym)

Odpowiedzialny (postępowanie w sposób uczciwy i dotrzymanie słowa)

Współpracujący (uznanie, że wszyscy jesteśmy jedynym zespołem z jednym wspólnym celem)

Upodmiotowiony (dawanie kolegom i pacjentom uprawnień do podejmowania decyzji).

Nasze badania skoncentrowały się na ostatnim z tych priorytetów, „dawanie kolegom i pacjentom uprawnień do podejmowania decyzji”. Związany z tymi wartościami jest szereg celów dotyczących: pacjentów, ludzi, badań, edukacji i innowacji, zintegrowanej opieki, i finansów. Biorąc „ludzi” za przykład, cel wyjaśnia, że aby przyciągnąć możliwie najlepsze kadry, Fundusz Powierniczy musi stać się jednym z najlepszych miejsc do pracy.

Aby osiągnąć te cele, Metoda Leeds wprowadziła szereg praktyk zarządzania w stylu Toyoty, w tym kaizen, „od sprzątacza do profesora”, oraz tygodnie szybkiego usprawnienia. Obok nich zachowane zostały inne, bardziej utrwalone formy partycypacji bezpośredniej, takie jak „spotkania w ratuszu” [town hall type meetings] oraz „konsultacje bezpieczeństwa” [safety huddles].

### *Kaizen*

Wprowadzono założenie, że usprawnienia w pracy mogą pochodzić od pojedynczych pracowników lub z grupowych technik crowdsourcingowych (oferowania wykonania pracy poza firmą).



W roku 2017, dziesięć sugestii/pomysłów pozyskano od każdego Dyrektoriatu w Funduszu Powierniczym. Zostały poddane tym technikom i w głosowaniu ustalono ich kolejność.

Dzięki temu procesowi, Fundusz Powierniczy odkrył, że konsultanci pisali do siebie drogami zewnętrznymi, a nie pocztą wewnętrzną, co było praktyką marnotrawną, której następnie zaprzestano.

Wszystkie osoby uczestniczące w wywiadach podały kolejne przykłady. Obejmowały one między innymi:

zapewnianie, że pacjenci są odwiedzani przez odpowiedni personel w jednym gabinecie bez konieczności chodzenia pomiędzy poszczególnymi gabinetami,

odnowienie pomieszczeń dyżurowania, w których personel musi spać w nocy, tak aby były bardziej komfortowe,

zapewnienie dostępności obiektów składowania,

usprawienie kontroli przed zatrudnieniem,

zmniejszenie ilości błędów w dokumentacji elektronicznej prowadzonej przez personel,

przebudowanie recepcji oraz poczekalni, oraz

zabezpieczenie systemów płacowych przed pomyłkami.

Procesem, który leży u podstaw tych przykładów jest *ciągłe doskonalenie*, na co zwrócili uwagę wszyscy uczestnicy ankiety.

#### *Tygodnie szybkiego usprawienia procesu*

Zespół pracowników wybiera proces roboczy do usprawienia i angażuje się w intensywną dyskusję, o tym, na przykład, w jaki sposób zredukować odpady. Mogą spędzić tydzień nad przygotowaniem i testowaniem propozycji na 30-dniowe okresy próbne (używając technik 5S: selekcja/sortowanie, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina/samodoskonalenie).

Przykłady usprawnień podane przez ankietowanych obejmowały racjonalizowanie obszarów recepcji dla wózków szpitalnych oraz poprawę rejestrów pacjentów. Jednakże, Przewodniczący Rady Personelu przyznał, że oderwanie reprezentatywnego zespołu od ich pracy na taki okres czasu może wydawać się „katastroficzne dla oddziału jaki pozostawili”.

#### *Zadanie Rady Personelu*

Inne techniki wprowadzone poprzez Drogę Leeds obejmują różne plany zmian w

kulturze Funduszu Powierniczego poprzez programy wprowadzania personelu i rozwoju przywództwa.

Należy jednak także podkreślić rolę Rady Personelu. Rada Personelu obejmuje czternaście „organizacji personelu”, w tym Unison oraz Royal College of Nursing (RCN) jako dwie największe, po których można wymienić Unite oraz GMB, oraz inne organizacje, takie jak Royal College of Midwives oraz przedstawiciele radiologów, fizjoterapeutów, itp.

Uzwiązkowienie personelu w całym Funduszu Powierniczym wynosi 50%.

Rada spotyka się raz na miesiąc, aby omówić sprawy, które wymagają wypracowania zbiorowej opinii, tak aby można było ją przedstawić zarządowi, z którym się spotyka - też raz na miesiąc - podczas Komisji Negocjującej Warunki [Terms and Conditions Negotiation Committee (TCNC)].

Podczas gdy polityka ocen jest jednym z jej sukcesów, są obszary, w których trudniejsze okazało się osiągnięcie porozumienia w ramach organizacji członkowskich, takie jak polityka niezaplanowanych nieobecności oraz rozwiązania w zakresie dyżurów.

Jednakże, ogólnie rzecz biorąc, Dyrektor ds. HR i Rozwoju Organizacyjnego uważa, że w sektorze publicznym „związki zawodowe odgrywają ważną rolę w mówieniu prawdy władzy”, i dodaje: „...w NHS siła związków zawodowych została zwiększona, ponieważ związki zawodowe i pracodawcy coraz więcej pracowali jako partnerzy, dostrzegając podobne problemy, na przykład, potrzeba zwiększenie bezpieczeństwa pacjenta oraz jakości świadczonej opieki i działali potem w partnerstwie aby opracować rozwiązania” (Royles, 2018: 38).

*Toyota i Leeds NHS Trust: porównanie i kontrast*

Podsumowując, Droga Leeds odzwierciedla Rozbudowany Typ 2 partycypacji bezpośredniej, zgodnie z definicją Eurofound, także dlatego, że opiera się na technikach crowdsourcingu oraz ankietach pracowniczych dla jej wdrożenia.

Jednakże, przeniesienie oraz trwałość partycypacji bezpośredniej przy jej najbardziej transformacyjnym poziomie Rozbudowanym Typu 2 według terminologii Eurofound – obejmuje wiele czynników, które można podsumować w sposób następujący:

Inwestycje typu greenfield/brownfield

Ciągłość zarządzania

Zależność od rzeczników

Kontrola nad rekrutacją

Charakter lokalnych rynków pracy

Charakter samej pracy (szpitale są bardziej złożone niż zakłady samochodowe)

Oraz, oczywiście, rola związków zawodowych.

Z naszego badania wynika wniosek, że „Droga Toyoty” jest możliwa pomiędzy zarówno krajami jak i sektorami, ale wdrożenie i adaptacja wymagają dużej dozy uwagi przy konfigurowaniu tych czynników.

### 6.3 NIEKTÓRE OGÓLNE TRENDY ORAZ POGLĄDY

#### 6.3.1 Czynniki sprzyjające partycypacji, według partnerów społecznych

W **Bułgarii**, większość partnerów społecznych oraz krajowych wskazało na znaczenie dobrego dialogu społecznego, wysokich poziomów stosunków przemysłowych, zaufania oraz dobrze przygotowanej i umotywowanej siły roboczej dla poszerzenia i skuteczności partycypacji bezpośredniej. Szczególna organizacja pracy obowiązująca w danym miejscu jest również wymogiem niezbędnym dla partycypacji bezpośredniej.

Według poglądów wyrażanych przez partnerów społecznych na **Cyprze**, zmiana organizacyjna jest ważną cechą dla większości organizacji. Organizacja musi rozwijać zdolność przystosowania się do zmiany, która jest nieunikniona w kulturze progresywnej. Dlatego też, zmiana organizacyjna odnosi się do zmiany relacji strukturalnych oraz zadań ludzi i wymaga zmiany w indywidualnych zachowaniach pracowników. Oczywiście jest, że wszystkie pozytywne wyniki, które zostały w projekcie zidentyfikowane, znacznie ułatwiłyby zmianę organizacyjną, którą przedsiębiorstwa muszą przejść, aby przetrwać.

W **Irlandii**, najważniejszym czynnikiem wydaje się być promowanie innowacyjności w zakładzie pracy i partnerstwo społeczne.

We **Włoszech**, większość respondentów podkreślało potrzebę poprawienia motywacji do pracy, zwiększenia produktywności oraz konkurencyjności, zapobiegania upadłościom, rozwoju sprytnych branż i innowacji, jak również rozwoju elastycznej organizacji pracy.

W **Polsce**, zdaniem jednego z członków związków zawodowych, partycypacja oraz wspólne podejmowanie decyzji są wynikiem szczególnej metody korporacyjnej organizacji i ideologii. Intensywność partycypacji zależy od zakresu, w jakim

przywództwo spółki może zmotywować menedżerów do delegowania zadań na pracowników oraz przekazywania im własności nad projektami. Partycypacja bezpośrednia może być również wdrażana, kiedy kierownictwo jest skłonne do delegowania zadań tak aby pracownicy mogli je wypełniać autonomicznie.

### **6.3.2. Interakcja partycypacji bezpośredniej z innymi formami demokracji przemysłowej oraz innymi mechanizmami procesu stosunków przemysłowych**

Bułgaria

*Partycypacja bezpośrednia oraz inne formy demokracji przemysłowej/partycypacji pracowników*

Wywiady ze studium przypadku wskazały, że większość pracodawców oraz niektórych przedstawicieli związków zawodowych podziela pogląd, że partycypacja bezpośrednia oraz inne formy demokracji przemysłowej są wzajemnie powiązane i mogą się wspierać. Większość respondentów zgodziło się, że konflikty pomiędzy różnymi formami zaangażowania pracowników zazwyczaj nie występują, z pewnymi wyjątkami – w przypadkach, kiedy interesy niektórych zespołów roboczych lub grup pracowników są konfrontowane z interesami większości innych pracowników, tak jak w przypadku pracy zmianowej, BHP, płac, itp.

*Partycypacja bezpośrednia oraz umowy zbiorowe na poziomie sektora i przedsiębiorstwa*

Przedstawiciele CITUB oraz sektorowych federacji związków zawodowych uważają, że procesy negocjacji zbiorowych mogą określić ramy form stosowanej partycypacji bezpośredniej. W szerszej perspektywie, przedstawiciele CITUB wskazują, że w kilku układach zbiorowych pracy na poziomie przedsiębiorstwa, praktyką jest negocjowanie procedur informowania oraz konsultowania, które obejmują wdrożenie tego procesu poprzez przedstawicieli, ale również bezpośrednio z aktywną partycypacją wszystkich pracowników poprzez spotkania dotyczące produkcji lub sprawozdań, konsultacje oraz spotkania zakładowe. Takie umowy obejmują procedury uzyskiwania informacji zwrotnej od pracowników, aby sprawdzić ich konkretne poglądy w omawianych kwestiach. Umowa przemysłu piwowarskiego obejmuje różne formy zachęty pracowników do wyrażania propozycji celem usprawnienia procesu pracy.

## **Cypr**

W oparciu o analizę, oczywiste jest, że bezpośrednia partycypacja nie ujawnia żadnych jasnych relacji z krajową specyfiką systemu stosunków przemysłowych tego państwa. Z jednej strony, sposób w jaki ułożona została struktura gospodarki oraz ustawiony został system stosunków przemysłowych faworyzują przedstawicielską pośrednią partycypację. Ponadto, nie ma jasnego wskazania, wynikającego z badań, że zachodzi relacja pomiędzy partycypacją bezpośrednią a kontekstem instytucjonalnym. Koordynacja płac wciąż pozostaje w rękach związków zawodowych, tam gdzie pracownicy są w związkach zawodowych, a w obszarach, gdzie pracownicy nie są uzwiązkowieni, jest całkowicie w rękach pracodawców i wydaje się, że wszyscy partnerzy społeczni sprzyjają formom partycypacji przedstawicielskiej. Z badań nie wynika, aby związki zawodowe żądały partycypacji bezpośredniej. Mogą się jej nie sprzeciwiać, ale zdecydowanie będą ją wspierać do momentu, kiedy będą wiedzieć, że nie stanowi dla nich zagrożenia. Nie ma również wskazania, że rządy, przez lata, zapewniły jakiegokolwiek zachęty dla partnerów społecznych w celu promowania partycypacji bezpośredniej.

## **Irlandia**

W Irlandii jest dobrze opracowany system negocjacji zbiorowych, szczególnie na poziomie zakładu pracy. Istnieje pewna partycypacja przedstawicielska poprzez rady zakładowe oraz komisje BHP oraz z reprezentacją na poziomie zarządu w przedsiębiorstwach państwowych. Innowacja w zakładzie pracy oraz partycypacja bezpośrednia są synonimiczne w bezpośrednim zaangażowaniu pracowników. Według danych z badań, wyrażane są niepokoje, że partycypacja bezpośrednia może zredukować wpływ związków zawodowych, przy zaledwie 33% respondentów uważających, że to się nie wydarzy.

## **Włochy**

Jest wiele przesłanek, że partycypacja bezpośrednia jest wspierana przez związki zawodowe, ale na zasadzie, że jest integrowana z całym systemem stosunków przemysłowych na poziomie przedsiębiorstwa. To obejmuje umowy zbiorowe, partycypację pośrednią oraz inne formy. Przedstawiciele związków zawodowych przyznają, że partycypacja bezpośrednia powinna być częścią całego systemu stosunków przemysłowych w zakładzie pracy i powinna ona wspierać system reprezentacji pracowniczej.

## **Zjednoczone Królestwo**

Partycypacja bezpośrednia jest ogólnie wprowadzana z inicjatywy zarządu

i jest postrzegana raczej jako narzędzie zarządu (np. komunikacja, ankiety pracownicze, instruktarze zespołów) niż środek redystrybucji władzy i wpływów w miejscu pracy. Związki zawodowe ogólnie przyjmują ją jako część funkcji zarządu, ale chcą przystosować ją do swojego programu, na przykład zwiększając umiejętności i wierzą, że najlepiej działa ona razem ze związkowymi formami reprezentacji i negocjacji zbiorowych. Partnerzy społeczni uzgodnili także, że bezpośrednia partycypacja może również być delegatywna, a tym samym potencjalnie sprzyjająca przeobrażeniom, stąd „powierzchowne” formy partycypacji bezpośredniej współistniejące obok form „głębszych”. Te głębsze formy przenoszą podejmowanie decyzji odnośnie procesów i organizacji pracy na pracowników, indywidualnych lub (częściej) grupy, i tym samym zmieniają stosunki pracowników z zarządem z funkcji odgórnej na funkcję autentycznie partycypacyjną

### 6.3.3. Wpływ partycypacji bezpośredniej na zarząd i życie zawodowe

W większości krajów partnerskich, respondenci uznali istotę partycypacji bezpośredniej dla usprawnienia zarządu (łącznie z organizacją pracy, produktywnością, motywacją pracy, i tak dalej). W niektórych przypadkach, związki dostrzegają również pozytywny wpływ na rozwój umiejętności, pośredni wpływ na wzrost płac oraz poprawę w sektorze BHP w pracy. Jednakże, czasami stwierdzono negatywny wpływ na intensywność pracy, stres powiązany z pracą oraz klimat pracy.

### 6.3.4. Przyszłość partycypacji bezpośredniej

We **Włoszech**, wielu respondentów uważa, że innowacja technologiczna oraz organizacyjna pociąga za sobą partycypację bezpośrednią. Dla menedżerów, może to przynieść ogromne korzyści, poprzez, na przykład, sugestie pracowników, które mogą mieć wpływ na rozwiązywanie problemów. Najpowszechniejsze formy partycypacji bezpośredniej są nadal indywidualne i nieformalne i generalnie są słabe. Jednakże, są pewne najlepsze praktyki, w których wykorzystanie pracy zespołowej funkcjonuje dobrze lub w których wykorzystanie sieci społecznych między pracownikami zwiększa współpracę poziomą oraz uspołecznienie umiejętności technicznych.

Wielu respondentów w **Polsce**, zauważyło, że przyszłość partycypacji zależy w większości od poziomu zaufania oraz przekonania wśród menedżerów oraz zrozumienia, że zwykły pracownik również chce tego co najlepsze dla fabryki

i ma kompetencje do angażowania się we wspólne podejmowanie decyzji. To zależy bardziej od kultury osobistej niż od oficjalnie regulowanych wytycznych dla partycypacji.

W **Wielkiej Brytanii**, badania dowiodły, że przeniesienie „głębokich” form transformacyjnej partycypacji bezpośredniej jest możliwe w ramach sektorów, ale jej wdrożenie oraz przystosowanie zależy od różnych czynników, w tym tego czy obejmuje ona inwestycję typu greenfield czy brownfield, ciągłości zarządu, kontroli rekrutacji oraz roli związków.

W innych krajach, respondenci również popierają pogląd, że partycypacja bezpośrednia mogłaby być poszerzona w przyszłości, jako środek realizacji, między innymi, nowych wyzwań innowacji technologicznej, kryzysów oraz braku wykwalifikowanej siły roboczej.

## 7. WNIOSKI I ZALECENIA

### 7.1. WNIOSKI

1. Praktyki partycypacji bezpośredniej występują we wszystkich sześciu krajach partnerskich. Jednak w niektórych jest ona bardziej popularna i/lub bardziej zaawansowana. Znalaziono partycypację zarówno konsultacyjną jak i delegatywną oraz partycypację grupową i indywidualną. Partycypacja bezpośrednia jest stosowana w różnych sektorach oraz w przedsiębiorstwach o różnych rozmiarach, ale częściej w większych przedsiębiorstwach, w tym w przedsiębiorstwach zależnymi firm międzynarodowych.

2. Większość przedstawicieli pracodawców oraz związków zawodowych akceptuje i potwierdza definicję partycypacji bezpośredniej powszechnie przyjętą w teorii i w praktyce. Są pewne szczegółowe różnice w rozumieniu przez pracodawców oraz ich organizacje i związki zawodowe na różnych poziomach, ale większość respondentów docenia znaczenie partycypacji bezpośredniej z dominującymi pozytywnymi ocenami oraz wnioskami co do jej wpływu.

3. Nie ma ram ustawodawczych w większości krajów partnerskich, z wyjątkiem niektórych częściowych przepisów w Bułgarii oraz Irlandii oraz pewnych zapisów w umowach zbiorowych oraz umowach krajowych we Włoszech i Irlandii.

4. Poglądy partnerów społecznych wspierają partycypację bezpośrednią, podkreślając jej wpływ na skuteczność zarządzania, produktywność, motywację

pracownika oraz demokrację w pracy, możliwy wpływ na rozwój umiejętności, BHP w zakładzie pracy, wynagrodzenie oraz innowacje w zakładzie pracy. Jednakże, większość przedstawicieli związków zawodowych, chociaż są pozytywnie nastawieni co do partycypacji bezpośredniej, ma zastrzeżenia co do jej możliwego wpływu negatywnego na warunki pracy, takiego jak intensywność stresu, możliwa indywidualizacja stosunków pracy oraz wynikająca z tego erozja wpływu związków zawodowych (w Bułgarii, na Cyprze i w Irlandii). Związki zawodowe wskazały również, że jest to podejście zarządcze, punkt widzenia podzielany przez przedstawicieli pracodawców i niektórych menedżerów. Niektórzy pracodawcy nie wierzą za bardzo w możliwości pracowników w zakresie zaangażowania w partycypację w zarządzaniu (Bułgaria) lub wciąż są zbyt autorytarni (Polska). Niektórzy przedstawiciele związków zawodowych powiedzieli, że partycypacja bezpośrednia powinna być dobrze zintegrowana z istniejącymi systemami stosunków przemysłowych oraz reprezentacji pracowniczej (Bułgaria, Irlandia oraz Włochy).

5. W niektórych krajach (Irlandia oraz Włochy) partnerzy społeczni oraz również rząd (Irlandia) są zaangażowani w programy usprawnienia stosunków w miejscu pracy, w tym propagowanie partycypacji bezpośredniej oraz innowacji w zakładzie pracy.

6. To porównawcze badanie wydaje się sugerować, że sukces partycypacji bezpośredniej zależy od, między innymi, poszczególnych form organizacji pracy oraz technologii, innowacji w miejscu pracy, stylu zarządzania oraz podejścia do zarządzania, kultury korporacyjnej, dobrej woli pracodawców, poziomu umiejętności oraz kultury pomiędzy pracownikami, jak również zaufania pomiędzy pracodawcami i pracownikami oraz dobrego dialogu społecznego i stosunków przemysłowych. Znaczenie inwestycji typu greenfield również może być istotne.

7. W większości krajów partycypacja bezpośrednia nie jest zintegrowana z systemem stosunków przemysłowych i reprezentacji pracowniczej. W większości przypadków nie ma wystarczających dowodów na to, że wpływ związków zawodowych uległ erozji na skutek partycypacji bezpośredniej. To może być skutek nie samej partycypacji bezpośredniej, ale poszczególnych form organizacji pracy (takich jak elastyczność pracy oraz zindywidualizowane relacje w zakładzie pracy). Jednakże, partycypacja mogłaby być wdrożona również w przedsiębiorstwach niezwiązkowionych.

8. Pozytywny wpływ partycypacji bezpośredniej na zarząd oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa, jak również na kwestie pracownicze, musi również być



uwzględniony. Niektórzy respondenci, głównie przedstawiciele związków zawodowych, martwili się o ewentualny negatywny wpływ nowych form organizacji pracy i partycypacji pośredniej na warunki pracy, taki jak stres, intensyfikacja pracy, relacje pomiędzy poszczególnymi pracownikami w grupach roboczych oraz pomiędzy grupami.

## 7.2. ZALECENIA

1. Pozytywny wpływ partycypacji bezpośredniej wymaga dalszych podstaw teoretycznych oraz badań empirycznych i analitycznych, jak również rozsądnej debaty pomiędzy partnerami społecznymi, administracją państwową oraz społecznościami akademickimi w celu dalszego jego rozwoju i popularyzacji. Rozpowszechnienie jest wymagane z powodu szybkości rozwoju nowej technologii, cyfryzacji oraz niepokojów w pewnych sektorach, że pracownicy mogą zostać zastąpieni przez maszyny.

2. Na poziomie sektorowym oraz krajowym, partnerzy społeczni mogą organizować różne formy wymiany doświadczeń oraz promocji dobrej praktyki partycypacji bezpośredniej w indywidualnych przedsiębiorstwach. Poprzez pracę europejskich rad zakładowych można rozpowszechniać dobre praktyki z innych krajów. Można również wykorzystać informacje od związków zawodowych oraz organizacji pracodawców uzyskane od ich odpowiedników w innych krajach oraz od organizacji europejskich i międzynarodowych.

3. Partnerzy społeczni powinni również zaangażować się bardziej aktywnie przy bardziej konkretnych kwestiach dotyczących partycypacji bezpośredniej oraz jej wdrażania, w celu stworzenia możliwości i ram w umowach zbiorowych na poziomie sektora i przedsiębiorstwa. Jednocześnie, związki zawodowe mogą zaproponować sformułowanie zasad stosowania partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach, indywidualnie, w formie zintegrowanej z kodeksem postępowania lub w drodze odrębnych umów podpisanych z pracodawcami. Menedżerowie na różnych poziomach w przedsiębiorstwach powinni dostarczać coraz więcej bardziej przejrzystych informacji na temat różnych form partycypacji bezpośredniej związkom zawodowym oraz innym przedstawicielom pracowników oraz podejmować więcej wysiłków w celu promowania form partycypacji bezpośredniej oraz jej wyników wśród pracowników.

4. W obrębie menedżerów przedsiębiorstw, przy wsparciu związków zawodowych, należy podejmować wysiłki w celu usprawnienia koordynacji pomiędzy różnymi formami partycypacji oraz reprezentacji (łącznie z partycypacją bezpośrednią)

oraz różnymi strukturami oraz organami ładu korporacyjnego. Celem powinno być osiągnięcie jak największej ilości wyników pozytywnych dla przedsiębiorstw i pracowników. Same formy partycypacji bezpośredniej mogą być źródłem użytecznych informacji dla menedżerów oraz organów zarządzania, jak również dla systemów informacyjnych i konsultacyjnych, komitetów ds. warunków pracy oraz innych struktur przedstawicielskich.

5. Organizacje związków zawodowych mogą lepiej wykorzystać informacje z partycypacji bezpośredniej do przygotowania umów zbiorowych oraz do zapobiegania pracowniczym sporom zbiorowym. Ponadto, informacje wynikające z niektórych praktyk, takich jak ankiety pracowników oraz konsultacje grupowe, są ważnym źródłem materiałów dla związków zawodowych do opracowania ich własnych polityk oraz działań oraz w celu zwiększenia ich wpływu wśród pracowników.



# BIBLIOGRAFIA

Ackers P, Marchington M, Wilkinson A and Dundon T (2004) Partnership and voice, with or without trade unions. In: Stuart M. and Martinez Lucio M. (eds) *Partnership and Modernization in Employment Relations*. Routledge. London and New York.

ADAPT (2017) *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. Adapt University Press.

Alaimo A (2014) *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*. WP, CSDLE „Massimo D'Antona”, 219.

Baccaro L. and Howell C. (2017) *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*. Cambridge, Cambridge University Press

Baglioni G (1995) *Democrazia impossibile? I modelli collaborative nell'impresa*. Bologna: Il Mulino.

Baglioni G (2011) *La lunga marcia della Cisl: 1950–2010*. Bologna: Il Mulino.

Barrington (1983) *Report of the Commission of Inquiry on Safety Health and Welfare at Work*. Government Stationery Office, Dublin

Bentivogli M et al. (2015) *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.

Biasi M (2013) *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*. Milan: Egea.

Blisnakov Y (1996) Institutionalized and non-institutionalized participation in management-In: Tripartite partnership. Textbook (Институционализирано и неинституционализирано участие в управлението.: В:-Тристранното партньорство. Учебник.) CITUB. ИИОМ"ОКОМ". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv. Sofia.

Blumberg P (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.

Blyton P and Turnbull P (2004) *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke: Macmillan.

Bohle D and Greskovits B (2006) Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries.

*Studies in Comparative International Development*, Spring, 41(1).

Bryson A (2004) Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain, *Industrial Relations*, 43(1).

Budd JW (2004) *Employment with a human face: balancing efficiency, equity and voice*. ILR Press.

Budd JW, Gollan PJ, Wilkinson A (2010) New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3): 303-310.

Burgess K (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.

Cabrera EF, Cabrera A and Ortega J (2001) Employee Participation in Europe, Business Economics Series 2. Dostępne na: <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>.

Cabrera EF, Ortega J and Cabrera A (2003) An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe, *Journal of World Business*, No. 38.

Campagna et al. (eds) (2015) *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*. Guerini Associati.

Caragnano R (2011) *Il Codice della partecipazione*. Giuffré.

Carrieri M, Nerozzi P and Treu T (eds) (2015) *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Il Mulino.

Cella GP (2008) Le culture sindacali nel secolo industriale. In: Causarano, P (ed.) *Mondi operai, culture del lavoro e identità sindacali*. Ediesse.

Christofides L N, Hadjispyrou S and Pashardes P (2000) *Background Study on the Labour Market in Cyprus* Department of Economics, University of Cyprus,

Corapi D and Pernazza F (eds) (2011) *La società europea, Fonti comunitarie e modelli nazionali*. Giappichelli.

Cremers J, Stollt M and Vitols S (2013) *A decade of experience with the European Company*, ETUI.

Czarzasty J and Kulpa-Ogdowska A (2006) Związki zawodowe od konfrontacji do kooperacji, Fundacja im. Friedricha Eberta, SGH, Warsaw. Dostępne na: [http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw\\_zaw\\_od\\_konf\\_do\\_koo.pdf](http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw_zaw_od_konf_do_koo.pdf)

Czarzasty J (2009) Warunki pracy i kultura organizacyjna. In Gardawski, J (ed.) *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Data base for MNC-s, collected for the project „Decent work in the MNC-supply chains” (2016-2017) (2018) CITUB, CEIBG and BIA (2016-2019). Operational program „Human resource development 2014-2021”. Sofia, Bulgaria.

Daskalova N, Ribarova E, Tomev L, Ivanova V, Antova R and Kratunkova F (2014) *Multinational companies in Bulgaria 2008-2013: the crisis, the social model and industrial relations* (Мултинационалните компании в България 2008- 2013-Кризата, социалният модел и индустриалните отношения.). Sofia. ISTUR at the CITUB.Sofia: Friedrich Ebert Foundation.

Daskalova N, Ribarova E and Mihailova T (2014) *Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies*. Working paper, prepared for the purposes of the EUROFOUND project Social Dialogue in Micro and Small Companies, with contract of IRES-CGIL-Rome, Italy. Sofia: ISTUR.

De Palma M (2017) La FIOM mette FCA sotto inchiesta, *Inchiesta*, n. 195.

Dimitrov D (2001) *Management of human resources* (Управление на човешките ресурси). Sofia.

Department of Jobs, Enterprise and Innovation (Ireland) 2015. *Enterprise Policy 2025 - Input Future Ways of Working: Implications for Enterprise Policy*.

Dobbins T (2001) *New National Centre for Partnership and Performance established*. Dostępne na: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established> [Dostępne od 19 września 2017].

Dundon T, Curran D, Maloney M and Ryan P (2008) The Transposition of The European Employee Information and Consultation Directive Regulations in the Republic of Ireland. *Working Series Research Paper No.26*. Galway: Centre for Innovation and Structural Change (CISC), National University of Ireland.

European Banking Authority (2015) *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013* EBA/GL/2015/22, grudzień 2015

European Commission (1991) Social Europe 3/1991 (supplement) *The PEPPER Report (Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results)*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1996) *Report from the Commission: PEPPER II*  
Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1997) *Partnership for a new organisation of work*. Brussels.

European Commission (1998) *Modernising the organisation of work – A positive approach to change*. Brussels.

European Commission (2008) *Social Dialogue and Social Systems: The Case of Cyprus*, Kapartis C. In: *The Evolution of Labour Law in the EU-12 (1995-2005) Vol 3*

European Commission (2015) *Industrial Relations in Europe*. Brussels.

European Parliament, the Council and the Commission (2017) *European Pillar of Social Rights*. Brussels.

EUROFOUND (1995) *Humanise Work and Increase Profitability*. Regalia I. EPOC Study. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

EUROFOUND (1997) *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?* EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

EUROFOUND (1997) *Social Dialogue in Micro and Small Companies*. Voss E, Giacconne, M and Corral A et al. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Dostępne na: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2000) *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation* Sisson K (ed.) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2006) *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*, Regalia I. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2009) *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey* Bryson A, Forth J and George A. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2013) *Fifth European Working Conditions Survey: Overview Report*. Dostępne na: [www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm).

EUROFOUND (2015a) *Third European Company Survey. Patterns, performance and well-being* M. Karkaranc, G. v. Houten. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Dostępne na: <http://>

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

EUROFOUND (2015b) *Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation*. A. Akkerman, R. Sluiter, G. Jansen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.  
Dostępne na: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2017) *Working Anytime, Anywhere*. ILO, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

ETUI (2004) Kohl H and Platzer HW *Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Brussels: European Trade Union Institute.

ETUI (2014) Wilke, Maack & Partner, *Country reports on Financial Participation in Europe*. Brussels: European Trade Union Institute Prepared for [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu). Reports first published in 2007 and fully updated in 2014.  
Dostępne na: [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu) [Dostępne od 22 June 2017].

ETUI (2016a) Maschke M *Digitalization: challenges for company codetermination*, Policy Brief, Nr 7

ETUI (2016b) *Workplace Representation*. Brussels: European Trade Union Institute. Dostępne na: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Ireland/Workplace-Representation>

Equipe 2020 (2017) *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*, Ref ricerche ANPAL.

Famiglietti A (2015) *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*.

Farrelly R (2014) *Ireland: Industrial relations profile*, IRN Publishing, in EIRO Eurofound. Dostępne: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

Federemeccanica (2016) *Partecipazione: la „via italiana” al coinvolgimento*, Community Media Research.

Ferraro F (2017) *Scenario Risorse Umane 2017-18*, ISPER Edizioni, n. 415.

Fondazione Unipolis (2017) *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Realtà e prospettive verso nuove sperimentazioni*, Il Mulino.

Fondazione Di Vittorio (2016) *Contrattazione integrative e retribuzioni nel settore*

*privato*. Dostępne na:

[http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content/attachment/Contrattazione\\_2\\_livello\\_2016.pdf](http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content/attachment/Contrattazione_2_livello_2016.pdf)

Fox A (1985) *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.

Francis, R (2013) *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Enquiry* UK Department for Health, London.

Gardawski J (2009) *Ewolucja polskich związków zawodowych, in Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Warsaw: Naukowe Scholar.

Gill C and Krieger H (2000) Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations*,6(1).

Girgenti (2017) *Dalla bilateralità alla partecipazione. Le relazioni sindacali del settore credito e finanziario*, Edizioni Lavoro

Gollan PJ and Xu Y (2015) Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society* 29(2).

Gonzalez MC (2010) Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe, *Journal of European Social Policy*, 20(2)

Gottardi D (2014) *Ultima chiamata per il sistema dualistico: la partecipazione negata dei lavoratori e i rischi di sistema. Diritti Lavori Mercati* 3.

Guarriello F (2013) I diritti di informazione e partecipazione. In: Cinelli M et al. (eds) *Il nuovo mercato del lavoro*. Giappichelli.

Hristov Ch., Mikova, V et al (2002) *The fundamental workers' rights and promotion of the collective bargaining*. In ILO project: *Promotion of the fundamental workers' rights and support of the trade unions in Bulgaria and Romania* (Фундаменталните работнически права и поощряване на колективното трудово договаряне. Учебно помагало. Проект на МОТ "Поощряване на фундаменталните права на работното място и укрепване на синдикалните дейности в България и Румъния"). Sofia: CITUB. ILO

Irish Independent (2004) „MRSA Scandal”. 7 grudnia. Dostępne na: <https://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/mrsa-scandal-23574.html> (dostępne od 2 lipca 2018).

Irish Independent (2003) *Why worker directors have had their day*. Dostępne na:



<http://www.independent.ie/opinion/analysis/why-worker-directors-have-had-their-day-25940011.html>

[dostępne od 25 września 2017].

Irish Times (2008) MacCormaic R *20 years of social partnership agreements, 1987-2007*. dostępne na:

<https://www.irishtimes.com/news/20-years-of-social-partnership-agreements-1987-2007-1.926032>

[dostęp od września 2017].

IPA (2014) *Meeting the Challenge: Successful Employee Engagement in the NHS*. April. London: Involvement and Participation Association.

Kamenov D (eds) et al (2010) Industrial relations. Textbook. Project *Security via law, flexibility via collective bargaining* CITUB and BIA. Operational programme *Human resource development 2007-2013. Bulgaria* (Индустриални отношения. Учебник. Проект „Сигурност чрез закона, гъвкавост чрез колективно трудово договаряне” КНСБ.БСК. ОП „Развитие на човешките ресурси” 2007-2013.България). Sofia.

Keegan R and O’Kelly E (2004) *Applied Benchmarking for Competitiveness*. Oak Tree Press, Cork.

Knudsen H (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage.

Knudsen H Busck O and Lind J (2011) *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy in Work, Employment and Society* 25(3): 379–396.

Kohl H, Platzer H W (2004). *Industrial Relations in Central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU member states*. ETUI. Brussels.

Krzywdzinski M (2017) Accounting for cross-country differences in employee involvement practices: Comparative case studies in Germany, Brazil and China, *British Journal of Industrial Relations*, 55 (2): 321-346.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.), *Leeds Teaching Hospitals NHS Trust*.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.) *Our Five Year Strategy 2014-2019*.

Leonardi S (2016) Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues. *Transfer, European Review of Labour and Research*, 22.

Leonardi S and Pedersini R (2018) *Multi-employer bargaining under pressure*.

*Decentralization trends in five European countries*. Brussels: ETUI.

Liker JK (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. London: McGraw-Hill.

Łochnicka D (2016) *Przedsiębiorstwo pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015) The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis, *Economic and Industrial Democracy*, publikacja elektroniczna przed wersją drukowaną, 20 kwietnia. DOI: 10.1177/0143831X15579226.

Macpherson CB (1987) *The rise and fall of economic justice and other essays*. Oxford University Press.

Marginson P (2015) Coordinated bargaining in Europe. From incremental corrosion to frontal assault? *European Journal of Industrial Relations* 21(2): 97–114.

Mendel T (2001) *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Monden Y (1994) *Toyota Production System*. London: Chapman & Hall.

Mosca and Tomassetti (eds) (2015) *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali: un'analisi di buone prassi aziendali*, ADAPT, Nr 44.

Moczulska A (2011) *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Mrachkov V et al (eds.) (2017) *Labour relations - 2017* (Трудови отношения - 2017). Sofia: Trud I parvo.

National Health Service (NHS) (UK) *2017 National NHS Staff Survey - Results from Leeds Teaching Hospitals NHS Trust* (2017). dostępne na: [http://www.nhsstaffsurveys.com/Caches/Files/NHS\\_staff\\_survey\\_2017\\_RR8\\_full.pdf](http://www.nhsstaffsurveys.com/Caches/Files/NHS_staff_survey_2017_RR8_full.pdf) (dostęp od 17 lipca 2018)

NHS Improvement *NHS Partnership with Virginia Mason Institute* (2018). Dostępne na: <https://improvement.nhs.uk/resources/virginia-mason-institute/> (dostęp od 26 czerwca 2018)

Nuffield Trust (2018) *The NHS Workforce in Numbers*. London. Dostępne na: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers>

(dostęp od 21 czerwca 2018)

O'Connell P, Russell H, Watson D and Byrne D (2009) *National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences*. National Centre for Partnership and Performance, 2 (7).

OCSEL-CISL (2017), *La contrattazione decentrata supera la crisi*. Dostępne na: [www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione\\_Report\\_Ocsele\\_2015-16.pdf](http://www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione_Report_Ocsele_2015-16.pdf)

Oeij, Rus and Pot (2017) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Dostępne na: [https://books.google.ie/s?id=d3oqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Workplace+Innovation:+Theory,+Research+and+Practice.+%5BOnline%5D++Available+at:&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Workplace%20Innovation%3A%20Theory%2C%20Research%20and%20Practice.%20](https://books.google.ie/s?id=d3oqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Workplace+Innovation:+Theory,+Research+and+Practice.+%5BOnline%5D++Available+at:&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Workplace%20Innovation%3A%20Theory%2C%20Research%20and%20Practice.%20)

Pałubska D (2012) Participative forms of work organisation as a source of intrapreneurship in a company. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1).

Pałubska D (2013) *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 4(36).

Panayotov D et al (eds) (2014) *Management of human resources*. (Управление на човешките ресурси). Sofia: New Bulgarian University.

Pashardes P and Hajispyrou S (2003) *The economic effects of the Turkish invasion on the Greek Cypriots*. November. dostępne na:

[https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/Effects\\_of\\_Tourkish\\_Invasion.pdf](https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/Effects_of_Tourkish_Invasion.pdf)

Petkov K, Atanasov B, Dimitrova V, Gradev G and Ribarova E (eds) (1996) *The industrial relations and trade unions*. (Индустриалните отношения и синдикатите. Учебник) СІТUB. ИОМ"ОКОМ". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv.

Pedrazzoli M (2005) *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione*. RIDL.

Pero L (2015) *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*. In: Bentivogli M. et al., *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.

Pero L and Ponzellini A (2015) *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*. In: Carrieri et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il

Mulino, strony 45-70.

Pini P (eds) (2008) *Innovazioni, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Franco Angeli.

Poole M (1982) Theories of industrial democracy: the emerging synthesis. *Sociological Review* 30 (2): 181–207.

Raidió Teilifís Éireann (RTÉ) (1987) Ireland's National Public Service Broadcaster 1987. *Ireland's first social partnership deal in 1987 brought about a new phase in industrial relations. RTÉ News reports on the Programme for National Recovery*. dostępne na: <http://www.rte.ie/archives/exhibitions/1861-strikes-pickets-and-protests/470324-programme-for-national-recovery/> [dostępne od września 2017].

Regan A (2016) *The rise and fall of social partnership: do governments need trade unions?* dostępne na: <http://www.irisheconomy.ie/2016/07/page/4/> [dostęp od września 2017].

Ribarova E (2012) *The Role of Information and Consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment growth and Better Implementation of the European Social Model*. The Bulgarian national report, INFORMIA II Project (VS/2011/0277)

<http://informiaproject2.org>

Rinehart J, Huxley C and Robertson D (1997) *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontents*. ILR Press, Cornell University Press: Ithaca and London

Royles D (2018) *Hard Work or Good Work? Industry 4.0 in the Public Sector*. In *Working Well: Perspectives on Good Work and Why it Matters*. London: Involvement and Participation Association, strony 37-39.

Rudolf S (2009) *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, in *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (eds) M Gableta, A Pietroń-Pyszczyk, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, strony 260-61.

Rudolf S (2014) *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, in *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej* (ed. A Piotrowskiej-Piątek) Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce

Sai M (2016) *Il Vento dell'Est*. Ediesse.

Sai M (2017) *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, *QRS*, n. 3.

Senatori I et al. (2015) *Going up the high road: Rethinking the role of social dialogue to link welfare and competitiveness*. *Quaderni Fondazione Marco Biagi Recherche*, Modena, Italy (raport końcowy, marzec VS/2013/0349). dostępne na: <http://www.fmb.unimore.it>.

Shimizu KA (1998) *New Toyotaism?* In: Freyssenet M, Mair A, Shimizu K and Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press, Oxford, strony 63-90.

Shimokawa K (1994) *The Japanese Automobile Industry*. London: The Athlone Press.

Sisson K and Storey J (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.

Skorupińska K and Rudolf S (2012) *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, strona 94.

Skorupińska K (2015) *Rola państwa w rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, no.209, pages 179-187.

Skorupińska K (2013) *Direct employee participation in the management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, 4(1): 83.

Sredkova K (2001) *Employers' obligation to provide information to the workers and employees according to the EU acquis communautaire* (Задъжението на работодателя да предоставя информация на работниците и служителите според правото на Европейския съюз). – *Information bulletin on labour* № 11, Sofia.

Summers J and Hyman J (2005) *Employee participation and company performance. A review of the literature*. University of Aberdeen: Joseph Rowntree Foundation.

Szelągowska-Rudzka K (2014) *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, strony 360–370.

Szelągowska-Rudzka K (2016a) Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników - przegląd literatury, *Przegląd Organizacji*, No. 12,

strony 48-54.

Szelągowska-Rudzka K (2016b) Determinanty partycypacji bezpośrednio pracowników. In: Czubasiewicz H, Grajewski P and Waśniewski J (eds) *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Szelągowska-Rudzka K (2016c) Partycypacja bezpośrednio pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, *Przegląd Organizacji*, Nr 5, strony 23-29.

TASC (2012) *Good for Business? Worker Participation on Boards*. dostępny na: [https://www.tasc.ie/download/pdf/worker\\_directors\\_final130712.pdf](https://www.tasc.ie/download/pdf/worker_directors_final130712.pdf) [dostępny od września 2017].

Telljohann V (2015) *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati* in Carriero M et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, strony 71-92

Tomev L, Ribarova E, Daskalova N, Mihailova T, Ivanova V, Antova R, Kostov L and Ivanov M (2017) *Bulgaria in the Labour Europe* (България в трудова Европа). Publication, based on translation of the *Benchmarking Working Europe. 2016*. ETUI, with additional chapters especially for Bulgaria. ETUI. ISTUR at the CITUB. Friedrich Ebert Foundation.

Traxler F (1995) Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Crouch C and Traxler F (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, strony 3-19.

Treu T (2017) *Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee*. In: *l'Annuario del lavoro*.

Tuccino F (2011) *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema WCM-Ergo-Uas*. *Lavoro & Economia* 2.

Unison (2017) *Report on Patient Transport Services – the impact of privatisation and a better way forward*. April. London: Unison. (2017). Dostępne na: <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2017/04/Patient-Transport-Services-report.pdf> (Dostępne od 2 lipca 2018).

Vackova E (2007) *Management of human resources - Bulgarian and world experience*. (Управление на човешките ресурси.Българският и световен опит). Sofia.

Van Wanrooy B, Bewley H, Bryson A, Forth J, Freeth S, Stokes L and Wood S

(2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills.

Vincieri M (2016) Riflessioni in tema di coinvoglimento dei lavoratori e pariteticità. In: *LD*, n. 4.

Virginia Mason Institute (2018) *Who We Are*. Dostępne na: <https://www.virginiamasoninstitute.org/who-we-are/#history> (dostęp od 26 czerwca 2018).

Wallace J, Gunnigle P, McMahon G and O'Sullivan M (2013) *Industrial Relations in Ireland*. 4th eds. Dublin: Gill and MacMillan.

Webb S and Webb B (1897) *Industrial Democracy*. London: Longmans.

Wilkinson A and Barry M (2016) Voices from across the divide: an individual relations perspective on employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(3): 339-344.

Womack JP, Jones DT and Roos D (1991) *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.

Zybała A (2009) System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce. In: Zybała A (ed.) *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Rzeczypospolitej Polskiej.

Zoli C (ed.) (2015) *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto del lavoro italiano e comparato*, Giappichelli.

#### **Websites:**

<http://www.amy-castro.com/8-reasons-regular-staff-meetings-must/>

<http://www.cyprusprofile.com/en/economy>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

<https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

<http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/s.krajewska/MONITORING/2017/LISTOPAD%202017%20-%20monitoring%20konfliktow%20spol..pdf>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/cyprus>

<http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10444061311316780>

<http://www.goldairhandling.bg>

<https://hiring.workopolis.com/article/7-reasons-performance-reviews-still-important-small-business/>

<http://www.innovatingworks.org.uk>, 2014. *Workplace Innovation*. [Online]

<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-managers-on-workplace-engagement-and-productivity/>

<https://www.investorsinpeople.com/solutions-accreditation/>

<https://www.linkedin.com/pulse/10-ways-reduce-conflict-your-organization-tyrone-holmes-ed-d-cpt>

<https://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,adam-mokrysz,275.html>

[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05\\_en/page05\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05_en/page05_en?OpenDocument)

<http://www.nsi.bg>

<http://sofia-airport.bg>

<http://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/solidarnosc-w-spolce-mokate-zwiazkowe-poczatki/>

<http://www.swissport.bg>;

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Workplace-Representation>

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Financial-Participation/Basic-Data-on-Profit-Sharing-Employee-Share-Ownership>

[www.fcagroup.com](http://www.fcagroup.com)

<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>