

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

DIRECT VS/2016/0305

RAPORT KRAJOWY: PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA W POLSCE

**Andrzej Zybala
Dorota Konopka**



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

Abstrakt	3
I. Wprowadzenie	5
Między Polską a UE	9
Inne badania	13
Podsumowanie	17
II. Partycypacja bezpośrednia wobec modelu stosunków przemysłowych. Związki zawodowe wobec partycypacji	18
Styl zarządzania (kierowania) a partycypacja	24
III. Ramy organizacyjne i regulacyjne dotyczące partycypacji w Polsce	30
IV. Partycypacja bezpośrednia w sektorze bankowym	32
Partycypacja bezpośrednia w bankowości	36
Kształtowanie partycypacji	37
Kultury narodowe w bankowości	39
Bariery dla partycypacji	40
Czynniki sprzyjające dla partycypacji	42
Instrumenty partycypacji	43
Zróźnicowanie między zawodami bankowymi	44
Korzyść z partycypacji	45
Przyszłość partycypacji	46
V. Partycypacja bezpośrednia w przemyśle spożywczym	47
Stosunki przemysłowe	49
Partycypacja bezpośrednia. Partycypacja a specyfika branży	51
Skala partycypacji	52
Czynniki sprzyjające partycypacji	54
Korzyść z partycypacji	56
Przyszłość partycypacji	56
VI. Studia przypadku	57
Firma spożywcza M.	57
Bank BZ WBK	60
Rozumienie partycypacji	61
Partycypacja a zawody bankowe	63
Partycypacja a związki zawodowe	63
Bariery dla rozwoju partycypacji	64
Instrumenty partycypacji	65
Przyszłość partycypacji	66
Bibliografia	67

Abstrakt

Poniższy raport powstał w ramach prac podjętych przez międzynarodowe konsorcjum projektowe. Utworzone zostało ono dla zrealizacji badań i analiz przewidzianych w granicie „DIRECT”, które konsorcjum uzyskało z Komisji Europejskiej pod koniec 2016 r. w drodze konkursu (VS/2016/0305)¹.

Konsorcjum miało za zadanie zbadanie skali i charakterystyki występowania zjawiska bezpośredniej partycypacji na poziomie zakładów pracy w wybranych krajach (na podstawie danych zastanych i badań empirycznych).

Konsorcjum tworzą – oprócz badaczy z SGH – badacze z W. Brytanii, Włoch, Bułgarii, Cypru i Irlandii. Efektem projektu są m.in. raporty krajowe obrazujące to zjawisko w powyższych państwach. Powstaje także raport europejski, który ma charakter porównawczy.

Poniższy raport zawiera analizę zjawiska partycypacji bezpośredniej w Polsce. Wytworzony został przez badaczy z SGH i jednocześnie jego treść została wykorzystana w tworzeniu wspólnego raportu (raport europejski) wytworzonego przez całe konsorcjum.

Niniejszy raport krajowym oparty jest na przeglądzie literatury przedmiotu, a także na nowych badaniach jakościowych zrealizowanych w ramach projektu „DIRECT”. W sektorze bankowym i branży spożywczej zostało przeprowadzonych po 8 wywiadów pogłębionych oraz po jednym studium przypadku.

Analiza literatury przedmiotu dotyczyła w dużym stopniu badań, które zostały zrealizowane do tej pory w Polsce na powyższy temat. Największy nacisk położono na zaprezentowanie wyników badań, które wykonano w Polsce do tej pory. Szczególna koncentracja jest tu na badaniach wykonanych przez badaczy z Uniwersytetu Łódzkiego. Przeprowadzili je w oparciu o metodologię wypracowaną w ramach międzynarodowego projektu pt. „Bezpośrednia partycypacja pracownicza w zmianie organizacyjnej” (zrealizowany dzięki finansowaniu Komisji Europejskiej w 1997 r.).

Całość badań i analiz zaprezentowanych w niniejszym raporcie wskazuje, że partycypacja bezpośrednia – rozumiana jako delegowanie pracownikom zadań do autonomicznego wykonania i konsultowanie z nimi - jest w Polsce praktykowana. Ma to jednak miejsce w różnej skali, w różnych sektorach

¹ <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/Strony/news.aspx?NewsID=31f2169d-50d5-413d-9169-7012385b953e&ListID=56b75eaa-6563-4cea-9b83-dff711f2fdc9>

gospodarki i dziedzinach sektora publicznego. Istnieje wiele czynników, które warunkują poziom intensywności partycypacji, a także stosowanie określonych instrumentów partycypacji. Innymi słowy istnieje wiele determinantów, które o tym decydują. W znacznej mierze zależy to od takich czynników, jak poziom automatyzacji i rutyny w organizacji pracy, poziom jej złożoności, sposób zarządzania, czy typ kultury organizacyjnej w danym zakładzie pracy.

Wielu rozmówców wskazuje na szereg barier, które ograniczają rozmiar i intensywność partycypacji. Ma to duży związek ze sposobem zarządzania, poziomem zrozumienia przez przełożonych znaczenia współdecydowania, upodmiotowienia pracowników. W wypowiedziach rozmówców pojawiało się często pojęcie kultury folwarcznej na oznaczenie modelu zarządzania – w tym relacji przełożony-podwładny - który charakteryzuje się dużą hierarchicznością, jednostronnością w podejmowaniu decyzji. Pojawiały się także określenia typu stara i nowa szkoła zarządzania. Wskazywano, że stara szkoła zarządzania jest symbolem stosowania metod dyrektywnych, władczości, dystansu, a nowa jest symbolem partycypacji, otwartości, współpracy.

Badanie wskazuje, że w wielu miejscach pracy partycypacja staje się sposobem ich codziennego funkcjonowania w działaniach, które są tam podejmowane. Ma miejsce proces odchodzenia od folwarcznych relacji, czyli od podkreślania dystansu między przełożonymi i podwłasnymi wynikającego z zajmowania odmiennych stanowisk w hierarchii zawodowej.

Badania wskazują, że ma miejsce upowszechnienie partycypacji w wielu sektorach i typach przedsiębiorstw. Wynika to z oddziaływania wielu czynników oraz zjawisk, które mają miejsce m.in. w gospodarce i rosnącym poziomie wykształcenia społeczeństwie. Przede wszystkim partycypacja - jako sposób zarządzania - zaczęła być coraz silniej postrzegana jako czynnik, który wpływa na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, stąd nacisk na jej praktykowanie. Postrzegana jest także jako źródło innowacyjności, lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego załóg. Wiele przedsiębiorstw zatrudnia coraz więcej wysoko-wykwalfikowanych pracowników, których praca z natury wyróżnia się dużą złożonością i samodzielnością w jej wykonywaniu. Tworzy to warunki do praktykowania partycypacji. Ponadto dobrych warunków do partycypacji oczekują sami pracownicy, zwłaszcza najmłodsza generacja.

Słowa kluczowe: partycypacja pracownicza, stosunki przemysłowe, zarządzanie, ekonomia, socjologia, polityka publiczna

I. Wprowadzenie

Partycypacja bezpośrednia (PB) w miejscu pracy jest zjawiskiem złożonym i szeroko omawianym w różnych dyscyplinach wiedzy, od studiów nad organizacją pracy, socjologię, po stosunki przemysłowe, naukę o zarządzaniu czy ekonomię.

W języku polskim jest sporo synonimów, które są bardziej zrozumiałe w szerokim społeczeństwie niż termin „partycypacja”. Można tu wskazać na takie terminy jak współdecydowanie, zaangażowanie, uczestniczenie, współuczestniczenie, współdziałanie, współkreowanie².

W powyższym rozumieniu nie ma wątpliwości, że partycypacja bezpośrednia jest zjawiskiem, które – jak można założyć – występuje w organizacjach biznesowych i publicznych, społecznych. Kwestią sporną jest, czy kwestią do badania jest to w jakiej formie występuje oraz w jakiej skali jest praktykowana, czy jakie są prawidłowości w jej praktykowaniu. Część uczonych wskazuje na szereg determinantów partycypacji bezpośredniej. Wskazują na:

- kulturę narodową – wpływa ona na postawy i zachowania pracowników. Są one uwarunkowane zwłaszcza dystansem władzy oraz poziomem unikania niepewności,
- poziomem konkurencji w gospodarce – skala konkurencji, która wzmaga potrzebę podniesienia poziomu efektywności działania przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie pracowników do współdecydowania,
- poziom uzwiązkowienia - partycypacja bezpośrednia uwarunkowana jest poziomem partycypacji pośredniej, a więc siłą reprezentacji pracowniczej³.

Ponadto czynniki, które wpływają na charakter partycypacji to także sektor, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, wielkość firmy, strategię działania i zarządzania (Szelągowska-Rudzka 2016: 49-50).

Natomiast Szelągowska-Rudzka przedstawiła na podstawie przeglądu literatury klasyfikację determinant partycypacji bezpośredniej. Wskazała czynniki wewnętrzne, które mają miejsce na poziomie zakładu pracy i zewnętrzne

² Słownik synonimów. <https://synonim.net/synonim/partycypacja>

³ Zdaniem Rudolfa ona „zwykle (...) toruje drogę lub tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju partycypacji bezpośredniej”. Jego zdaniem, intensywności uczestnictwa pracowników w zarządzaniu służy istnienie regulacji prawnych, które dotyczą reprezentacji pracowników w organach przedsiębiorstwa (Rudolf, 2012, s. 14).

wobec niego. Do tych pierwszych zaliczyła: strategię działania firmy, czynniki organizacyjne, kulturę organizacyjną, styl kierowania, w tym ludźmi, postawy pracowników, ich oczekiwania, warunki finansowe. Natomiast do drugiej grupy determinantów (zewnętrznych) zaliczyła: specyfikę sektora biznesu, w którym działa organizacja, globalizacja, konkurencja, kultura narodowa, technologia, czynniki prawne, społeczne i ekonomiczne (Szelałowska-Rudzka, 2016b:184).

H. Knudsen wskazuje na czynniki znajdujące się na poziomie zakładu pracy (Knudsen 1995: 23), a tworzą coś co on nazywa zakładowym systemem pracy (workplace regime). W jego rozumieniu, skala czy głębokość partycypacji jest wynikiem kilku relacji czy proporcji. Występują one jako wypadkowa jednostronności działania pracodawcy w decydowaniu, oddziaływania układów zbiorowych pracy, natężenia konfliktów, generalnie rozumianego współdziałania pracowników, a także oddziaływania regulacji państwowych określających rozmiar praw pracowników w miejscu pracy.

Można zastanawiać się także nad genealogią zjawiska partycypacji bezpośredniej. Zdaniem S. Rudolfa, w sensie czasowym najpierw wyłoniła się partycypacja pośrednia (przedstawicielska). Natomiast PB uformowała się wraz z rosnącą potrzebą wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników, wówczas gdy praca stawała się coraz bardziej złożona. Pracodawcy czuli się zmuszeni do „poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wśród których dostrzeżono niewykorzystany dotychczas olbrzymi potencjał intelektualny pracowników”.

Dodatkowym czynnikiem było również to, że zmieniały się także postawy i zachowania samych pracowników, którzy przychodzili do miejsc pracy z coraz wyższymi kwalifikacjami. „W rezultacie stereotyp prymitywnego robotnika zastępowany był stopniowo stereotypem pracownika myślącego, zdolnego do kreatywności i przedsiębiorczości” (Rudolf 2014: 50).

J. Summers i J. Hyman wskazują na trzy grupy czynników, które przyczyniły się do wyłonienia się PB:

- ekonomiczne (nadzieja pracodawców wzrost wydajności, lepszą obsługę klientów, redukcję kosztów np. w wyniku spadku absencji),
- społeczne (np. poprawa postaw pracowniczych) oraz
- rządowe (ogólnospołeczny wzrost efektywności ekonomicznej) (Summers, Hyman 2005: 8).

Społeczne powody praktykowania partycypacji wiążą się z wyłonieniem się idei demokracji w przemyśle. Z kolei powody po stronie państwa wynikają z tego, że

państwo liczy, że dzięki PB korzyści odniesie całe społeczeństwo. Przyczyni się bowiem do łagodzenia konfliktów społecznych, dojdzie do większej integracji społecznej, zwiększenia efektywności ekonomicznej w skali całej gospodarki, stabilizacji stosunków przemysłowych, itp.

Szereg autorów pokreśla także, że wzrost znaczenia partycypacji wynikał z kolejnych czynników. Wymieniają m.in. czynniki związane z rosnącą potrzebą zaspokojenia poczucia godności człowieka. Rosła także potrzeba zaspokojenia poczucia satysfakcji z pracy. Zaistniały także zjawiska, które powodowały konieczność innej redystrybucji władzy w społeczeństwie. Istotne były także wzrost roli politycznej demokracji, wprowadzanie reguł bardziej sprawiedliwego podziału dochodów, czy promowanie wydajności w przedsiębiorstwie (Mendel 2001; Skorupińska 2015).

Definiowanie bezpośredniej partycypacji

Poniżej definiuję zjawisko partycypacji bezpośredniej opierając na definicji, która powstała w ramach projektu pt. „Bezpośrednia partycypacja pracownicza w zmianie organizacyjnej”⁴ finansowanego przez Komisję Europejską. W jego ramach Europejska Fundacja Poprawy Życia i Warunków Pracy⁵ wykonała badania empiryczne, ilościowe w 10 krajach Unii Europejskiej (EPOC Research Group. 1997)⁶.

W ramach tego szeroko zakrojonego badania⁷, zdefiniowano tę bezpośrednią partycypację jako delegowanie przez przełożonych zadań do autonomicznego wykonania indywidualnym pracownikom lub grupom pracowników. Formą partycypacji bezpośredniej jest również konsultowanie przez przełożonych z indywidualnymi pracownikami bądź z ich grupami. Podsumowując w badaniu wyróżniono 6 form partycypacji:

- konsultacje indywidualne typu „twarzą w twarz”,
- konsultacje typu *'arms-length'*,
- stałe grupy konsultacji,

4 Angielski tytuł: Employee direct Participation in Organisational Change.

5 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

6 EPOC Research Group. 1997. New Forms of Work Organization - Can Europe Realise its Potential? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

7 Badanie obejmowało 10 krajów. Ankiety wypełniali menedżerowie ze 192 firm z wybranych sektorów gospodarki.

- tymczasowe grupy konsultacyjne,
- delegowanie indywidualne pracownikowi,
- delegowanie grupom pracowników

Innymi słowy partycypacja zakłada zwiększanie autonomii pracowników w zakresie wykonywania zadań na stanowisku pracy.

W Polsce zrealizowano szereg badań, które opierały się na metodologii projektu EPOC. Wykonywali je zwykle socjologzy specjalizujący się w zagadnieniach stosunków pracy w oparciu o próby różnej wielkości. Największe badanie miało miejsce w 2011 r. , na próbie 254 przedsiębiorstw⁸. Autorzy przeprowadzili jednocześnie porównanie między wynikami w Polsce, a wynikami badań EPOC pokazujących partycypację w 10 krajach UE (K. Skorupińska)⁹. W przebadanych krajach UE partycypacja miała miejsce w 82 proc. podmiotów sektora prywatnego i publicznego.

W skali wszystkich badanych sektorów gospodarki partycypacja jest praktykowana w 79,9 przedsiębiorstwach, przynajmniej w jednej z wymienionych wyżej 6 form partycypacji. Współautorka badań konkluduje jednak: „wynik wskazuje na dość powszechne stosowanie partycypacji, to jej natężenie jest niewielkie (organizacje najczęściej stosowały bowiem tylko dwie formy partycypacji jednocześnie).” (Skorupińska 2013: 323). Wynika to z tego, że tylko w 7 proc. podmiotów partycypacja praktykowana jest we wszystkich formach.

Partycypacja częściej jest praktykowana w sektorze usług niż w przemyśle (np. na niskim poziomie w budownictwie). Najczęściej była praktykowana w sektorze handlu (85%), w instytucjach sektora publicznego(służba zdrowia i opieka społeczna, 86,4%), w firmach użyteczności publicznej (85,7%), bankowość i ubezpieczenia (85,7%) (patrz tabela)

W największym stopniu partycypację stosowały podmioty zatrudniające od 200

8 Badanie zrealizowane w ramach projektu pt. „Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów UE” (finansowany przez Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego).

9 Badania z lat 2011 -2012 r. (Łochnicka) na próbie 58 przedsiębiorstw z jednego województwa; badania z 2007 r., na próbie 188 przedsiębiorstw z jednego województwa (Moczulska); Badania z 2006 r.,na próbie 62 Polish przedsiębiorstw (Piwowarczyk); Badania wykonane w latach 2012-2013, na próbie 82 przedsiębiorstw z trzech województw (lubelskie łódzkie, świętokrzyskie) (Łochnicka); Badania wykonane w 2003 r. na próbie 240 przedsiębiorstw (Widerszal-Bazyl and Warszewska-Makuch).

do 499 pracowników, w najmniejszym stopniu (70,6%) podmioty zatrudniające więcej niż 500 pracowników. Nie było różnicy w skali partycypacji z uwagi na formę własności.

W działania partycypacyjne byli w większym stopniu zaangażowani pracownicy o charakterze specjalistów, a w mniejszym stopniu pracownicy operacyjni, czyli zatrudnieni w procesie produkcji, dystrybucji, transportu czy magazynowania.

W partycypację zaangażowani byli w znacznie większym stopniu pracownicy zatrudnieni do zajęć wyróżniających się wyższym poziomem złożoności. Zatrudnieni do prac bardziej rutynowych, powtarzalnych uczestniczyli w mniejszym rozmiarze w partycypacji.

Partycypacja była częściej spotykana w podmiotach, które stawiały wyższe wymagania co do kwalifikacji.

Największą popularnością wśród 6 form partycypacji cieszyło się indywidualne delegowanie zadań, a następnie indywidualne konsultacje.

Między Polską a UE

Warto przeprowadzić pewne porównania między wynikami badań w 10 krajach UE w Polsce. Trzeba tu jednak pamiętać, że istnieje znaczna odległość czasowa wykonywanych badań (1997, 2011). Znaczna część wyników w obu badaniach jest porównywalna. W Polsce partycypacja choćby w jednej formie jest praktykowana w 79,9 proc. organizacji, w 10 przebadanych krajach niewiele więcej bo 82 proc. Najbardziej w Holandii (90 proc.), Francji (87 proc.), najgorzej Portugalia (61 proc.), Hiszpania (65 proc.). Polski wynik jest dość zbliżony do unijnej średniej, ale jest wyraźnie gorszy od krajów, które mają najlepsze wyniki. Średnią unijną zaniża znacznie wyniki Portugalii i Hiszpanii.

W Polsce największy zasięg wśród 6 form BP ma indywidualne delegowanie i indywidualne konsultowanie. Znacznie poniżej średnie wypada konsultowanie pośrednie (26 proc.), które w UE jest praktykowane w 40 proc. podmiotów.

Tabela 1. Polska a inne kraje UE – skala praktykowania partycypacji bezpośredniej w przynajmniej jednej formie.

Kraj	% pracujących w firmach, w których ma miejsce praktykowanie bezpośredniej partycypacji
Polska	80
Unia Europejska	82
Francja	87
Niemcy	81
Włochy	85
Irlandia	82
Holandia	90
Portugalia	61
Hiszpania	65
Szwecja	89
Zjednoczone Królestwo	83

Źródło: K. Skorupińska, S. Rudolf, 2012, Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

O ile w Polsce 7 proc. podmiotów stosuje wszystkie formy BP, to w UE – 4 proc. U nas grupową formę partycypacji stosuje – 38 proc. podmiotów, a w UE – 36 proc. Wynikai UE zaniżają słabe wyniki Hiszpanii i Portugalii.

Tabela 2. Procent zakładów pracy praktykujących bezpośrednią partycypację w Polsce i w 10 krajach Unii Europejskiej

Liczba form partycypacji praktykowanej	Percentage of establishments practicing direct participation, %	
	Polska	Kraje Unii Europejskiej
Jedna forma partycypacji	20	23
Dwie formy	24	25
Trzy formy	17	22
Cztery formy	21	16
Pięć form	11	10
Sześć form	7	4

Źródło: K. Skorupińska , S. Rudolf, 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, p. 94.

Wykres 1. Bezpośrednia partycypacja w sektorze publicznym i publicznym, Polska i UE

Źródło: K. Skorupińska , S. Rudolf, 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, p. 94.

Autorzy polskich badań uwzględnili zagadnienie korelacji między intensywnością partycypacji a charakterem miejsc pracy. Wyróżniono kilka kategorii zawodowych: pracownicy operacyjni (prace produkcyjne, zatrudnieni w transporcie, magazynowaniu itp), pracownicy obsługi, handlu i marketingu, a także specjaliści.

Pierwsza powyższa grupa zawodowa była stosunkowo rzadko angażowana w proces decyzyjny dotyczące miejsca pracy. Podobne rezultaty wykazało badanie europejskie EPOC. Natomiast inna sytuacja była w kategorii pracowników obsługi, handlu czy marketingu. Oni znacznie częściej byli angażowani we

współdecydowanie. Z kolei specjaliści z najwyższymi kwalifikacjami w największym zakresie partycypowali (Rudolf 2014: 56).

Badania zarówno w Polsce, jak i w UE wykazały znaczną korelację między skalą partycypacji a złożonością pracy. Zdecydowanie częściej partycypacja jest praktykowana gdy pracownik wykonuje pracę, która ma bardziej złożony charakter niż gdy jest rutynowa, czyli prosta, powtarzalna. Zarówno w Polsce, jak w badanych krajach UE, istnieje korelacja między poziomem kwalifikacji i skalą partycypacji.

Istotnym wymiarem badań była kwestia w jakim zakresie przedmiotowym praktykowano partycypację. Polskie badania wskazują, że przedmiotem konsultacji indywidualnych najczęściej były kwestie szkoleń i doskonalenia zawodowego, a także jakości produktów i usług. Rzadziej konsultacje dotyczyły zdrowia i bezpieczeństwa, kontaktów z klientami oraz organizacji pracy. Tymczasem w badaniach EPOC organizacja pracy była najczęściej przedmiotem konsultacji. Zdaniem Rudolfa, fakt, że w Polsce szkolenia zostały wskazane jako najczęstszym przedmiotem partycypacji, wskazuje na jej mały zasięg, ponieważ inne badania wskazują, że szkolenia nie są organizowane zbyt często. Natomiast podobne były wyniki badań w zakresie charakteru konsultacji grupowych. Tutaj częściej przedmiotem była organizacja pracy w obu badaniach.

Ciekawe jest to, że badania wskazują, że lepsze rezultaty przynosi partycypacja w 10 krajach UE przebadanych przez EPOC niż w Polsce. Na osiem analizowanych efektów, w Polsce tylko w dwóch z nich efekty są porównywalne (wzrost wydajności pracy oraz poprawa jakości). W pozostałych efektach okazały się one wielokrotnie niższe niż w badaniach europejskich.

Jak pisze Rudolf „efekty partycypacji bezpośredniej są w Polsce raczej ograniczone. Nie odnotowano praktycznie wzrostu produkcji, zmniejszenia absencji czy redukcji liczby pracowników oraz kadry kierowniczej” (2014: 62). S. Rudolf podkreśla, że rozwój partycypacji bezpośredniej może napotykać u nas na znaczne trudności. Nie spodziewa się, że pomogą w tym np. odpowiednie dyrektywy UE. Zauważa, że w przypadku rad pracowników dyrektywy nie pomogły. Natomiast czynnikami, które mogą służyć rozwojowi jest wsparcie partnerów społecznych (gotowość do ich wdrażania różnych form partycypacji). Czynnikiem wpływu może być rosnąca konkurencja, rosnący poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników, wola pracodawców, aby to wykorzystał w działalności firm. Czynnikiem może być także państwo,

jeśli tworzyłoby sprzyjający klimat wdrażając programy upowszechniania (2014: 63)..

Z kolei K. Skorupińska oczekuje jednak stopniowego rozwoju partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach. Spodziewa się, że wymusi to rosnąca konkurencja na rynku. Ale tempo rozwoju będzie zależało przede wszystkim od tego na ile pracodawcy będą gotowi do jej wdrażania. Z kolei samo jej natężenie i stabilność funkcjonowania „uzależnione są od pracowników i ich chęci do uczestnictwa w jej formach” (2013: 332).

Inne badania

W Polsce zrealizowano również szereg innych badań, z których można wyciągać wnioski dotyczące form i skali partycypacji bezpośredniej. Dotyczą one często zjawisk, które przynajmniej pośrednio można łączyć z partycypacją nieprzedstawicielską

Warto zwrócić uwagę na badania z cyklu „Pracujący Polacy”¹⁰. Ich przedmiotem są m.in. regularne spotkania, które organizują przełożeni dla pracowników, opinie pracowników na temat dostępu jaki mają do bieżącej informacji o sytuacji firmy, w której pracują. Badanie wskazuje, że 55 procent potwierdza organizowanie spotkań informacyjnych, na których każdy pracownik może zadać pytanie czy zgłosić postulaty (Czarzasty, 2009: 398.). Spotkania najczęściej mają miejsce w dużych firmach państwowych, a najrzadziej – w średniej wielkości prywatnych polskich firmach (44 proc.)

46 proc. pracowników twierdzi, że ma wpływ na decyzje dotyczące ich stanowisk pracy (Gardawski et al. 2007: 31). Średnio 30 proc. pracowników uważa, że firmy, w których pracują przestrzega zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). 64 proc. pracowników uważa, że w firmach popiera się m.in. swobodę i oryginalność, innowacyjność. Jednocześnie 76 proc. uważa, że w zakładzie pracy popiera się podporządkowanie i dokładne wypełnianie poleceń służbowych. Odestek ten sięga ponad 90 proc. w największych przedsiębiorstwach (Czarzasty, 2009: 398.). Jan Czarzasty podsumowuje dane stwierdzając, że „kultura organizacyjna firm działających w Polsce nosi wyraźny rys autorytaryzmu” (Czarzasty, 2009: 402).

Dwie edycje badań zrealizowanych w latach 2006-2007 wskazują, że nawet 75

10 Badania zapoczątkowane w 2005 r. Wyniki opublikowano w publikacji pt. „Polacy pracujący 2006”. Badania obejmowały 1021 pracujących dorosłych mieszkańców Polski w wieku 18-65 lat.

procent pracowników uważa, że ich opinie są uwzględniane przez przełożonych (w niektórych segmentach gospodarki).

Badano także zjawisko szeroko rozumianych konsultacji na poziomie zakładu pracy. Uczestnictwo w nich deklaruje 75 proc. pracowników, ale jednocześnie twierdzą, że dotyczą one spraw o mniejszym znaczeniu, a nie zagadnień, które byłyby dla nich istotne. W większym rozmiarze mają one miejsce w firmach państwowych i z udziałem kapitału zagranicznego niż w polskim sektorze prywatnym (Gardawski et al 2010).

Inne badania J. Gardawskiego z lata 1999-2000 (dotyczą małych i średnich firm) wskazują, że 28 proc. pracowników ma wpływ na organizację pracy. Przedmiotem tych badań były także opinie pracodawców na temat partycypacji i wpływu pracowników. 81 proc. przebadanych pracodawców uważa, że wpływ partycypacji pracowników na zarządzanie firmą byłby szkodliwy (47,5 proc. twierdzi, że zdecydowanie pogorszyłoby zarządzanie) (Gardawski, 2001: 210). Nawet 40 procent pracowników jest tego samego zdania. 45 właścicieli myśli, że pracownicy nie są zainteresowani partycypacją, a jeśli już, to wówczas kiedy dotyczy ona zarobków czy ich bezpośrednich obowiązków¹¹.

Tabela 3. Pracownicy i pracodawcy o partycypacji (w %).

Sprawy	Pracownicy		Przedsiębiorcy o wpływie pracowników na podejmowanie decyzji w firmie
	powinni mieć wpływ	faktycznie mają wpływ	
Awanse na stanowiska nadzoru	53,4	7,0	8,8
Zwalnianie pracowników	32,3	6,0	15,1
Ustalanie planów produkcyjnych	29,8	7,0	8,8
Ustalanie kierunków rozwoju firmy	27,6	4,5	5,0

¹¹ W badaniu uczestniczyli właściciele firm zatrudniających do 250 pracowników.

Ustalanie zasad wynagradzania	52,7	7,1	21,3
Sprawy socjalne zalogi	83,0	28,1	56,3
Warunki BHP	87,4	39,0	66,3
Organizacja pracy	71,9	27,8	45,1

Źródło: Gardawski J., 2001. Powracająca klasa: sektor prywatny w III Rzeczpospolitej, IFiS PAN, Warszawa, s. 211 (badania „Pracodawcy i pracownicy firm prywatnych „99”, wywiady z właścicielami firm, N=80; wywiady z pracownikami, N=633).

Badania wskazują, że pracownicy raczej spodziewają się jasnych poleceń od przełożonych niż angażowania ich w proces decyzyjny.

Z kolei Marta Moczulska wykonała badania, które zaprezentowała w 2011 r. (2011) Objęły one menedżerów i podwładnych z 188 przedsiębiorstw działających w województwie Lubuskim (zatrudniające powyżej 9 osób). Autorka wybrała do badania trzy składniki:

1. partycypację indywidualną (sposób wykonywania zadań, zakres obowiązków na stanowisku pracy, wpływ na styl zarządzania przez menedżera, wybór formy wynagrodzenia, wybór miejsca i czasu pracy),
2. partycypację zespołową (grupowa organizacja pracy, zebrania załóg, koła jakości, czy grupy autonomiczne),
3. elementy treści proces współudziału w podejmowanie decyzji (np. intensywność udziału w decyzjach, etapy procesu decyzyjnego, w które włączani są pracownicy, dobrowolność udziału, rezultaty)
4. czynniki warunkujące decyzję respondentów o podjęciu partycypacji,
5. sposób funkcjonowania przedsiębiorstw (struktura, sposób wykonywania zadań).

Badania koncentrowały się na przedmiocie partycypacji. Respondenci za zagadnienia wymagające partycypacji w największym stopniu uważają sposób wykonywania zadań, poprawę warunków pracy, planowanie i organizowanie pracy, podział zadań między pracowników. Za najmniej wymagające partycypacji uważają m.in. planowanie inwestycji, czy podział zysków.

Wyniki badań nie są konkluzywne w wielu aspektach tych badań. 60 proc. pracowników uznało, że nie uczestniczyło w decyzjach, które byłyby dla nich ważne. Współdział w decyzjach o wykonywaniu określonych zadań wiązało się z daleko idącymi instrukcjami (np. sposób wykonania zadania, czas realizacji, oczekiwania wobec wyniku) (2011: 91). Włączanie pracowników wiązało się z tym, że posiadali informacje na temat wykonywanego zadania, których nie miał przełożony.

Prawie 90 proc. menedżerów dostrzegało korzyści z partycypacji swoich podwładnych. Ale zdaniem większości nie przyczynia się ona do poprawy relacji z podwładnymi, jakości decyzji, spadku absencji chorobowej.

Partycypacja kojarzona jest w firmach ze wzrostem zaangażowania w pracę, zrozumienie ich działalności, polepszenia przepływu informacji.

Dwa badania przeprowadziła Doroty Łochnicka¹² na dość ograniczonych próbach. W pierwszym uzyskała - 58 kwestionariuszy z przedsiębiorstw działających w województwie Łódzkim. Drugie - na podstawie ankiet od 83 respondentów (2012-2013) z trzech województw: łódzkiego, lubelskiego i świętokrzyskiego.

W przypadku drugiego badania pytania ankietowe dotyczyły m.in. postaw kierownictwa w stosunku do zarządzania partycypacyjnego, poziomu sprawowania kontroli nad sposobem wykonywania zadań, włączania pracowników w podejmowanie decyzji, motywów wdrożenia bądź niewdrożenia partycypacyjnych metod pracy, efektów partycypacji.

W przebadanych firmach najczęściej praktykowano proste formy partycypacji: regularne spotkania z pracownikami (63,9%), rozszerzanie zakresu zadań (51,8%), rotację czynności na stanowisku pracy (50,6%). Jak pisze autorka, powyższe formy BP służą bardziej zapobieganiu monotonii i znużeniu w pracy niż realnemu współdecydowaniu. Niewiele firm stosowało metody określane jako wzbogacanie pracy, co oznacza przekazywanie pracownikom uprawnień do planowania, kierowania i w konsekwencji ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania (Łochnicka 2013: 163).

W 40 proc. firm praktykowano zespołowe formy partycypacji, takie jak powołanie zespołów rozwiązywania problemów, czy grupy projektowe. W 8,4 proc. firm powoływano grupy autonomiczne. Badania wykazały, że kierownictwo firm zasięga opinii pracowników (indywidualnych bądź zespołów) głównie z myślą o tym, aby podnosić jakość produktów i usług (66,3%), poprawiać kontakty z

¹² Część tekstów autorka ogłaszała pod nazwiskiem Pałubska.

klientami (61,4%) oraz poprawą bezpieczeństwa pracy (54,2%). Partycypacja w najmniejszym stopniu obejmuje decyzje inwestycyjne (26,5%).

Tabela 4. Formy partycypacji

Forma partycypacji	Odsetek firm, które ją stosują
Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	63,9
Rozszerzanie zakresu zadań	51,8
Rotacja czynności na stanowisku pracy	50,6
Zespoły rozwiązywania problemów	39,8
Grupy projektowe	38,6
Wzbogacanie pracy	36,1
Badanie opinii pracowników	21,7
Grupy autonomiczne	8,4
Koła jakości	3,6

Źródło: Pałubska D. 2013. Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” Nr 4(36), s. 164.

Niewielu przedsiębiorców ocenia partycypację bardzo pozytywnie. Zdecydowana większość wskazuje na umiarkowaną ocenę jej skuteczności.

Podsumowanie

Badacze wyciągają różne wnioski z prowadzonych badań i obserwacji. Zdaniem Doroty Łochnickiej¹³, rzeczywisty poziom partycypacji pozostaje u nas niski, pomimo, że dowiedzione są korzyści ekonomiczne płynące z niej. Na podstawie swoich badań stwierdza, że „wielu przedsiębiorców przyznaje, że preferuje scentralizowany system zarządzania i uważa, że podejmowanie

¹³ Dorota Pałubska (nazwiko panieńskie).

decyzji jest domeną kierowników, a nie pracowników” (Pałubska 2013). Poziom jej zastosowania uznaje za nieadekwatny wobec wysokiego poziomu jej stosowania w takich krajach, jak USA, Japonii, państwach Europy zachodniej. „Wydaje się, że pracodawcy wciąż nie traktują swoich pracowników jako źródła potencjalnych pomysłów, które mogą prowadzić do poprawy rezultatów ekonomicznych firmy (Palubska 2012).

Wydźwięk wielu badań jest taki, że pracownicy niechętnie angażują się w sprawy przedsiębiorstw, a polscy menadżerowie niechętnie pozwalają im na współudział w decyzjach (Beck-Krala, 2008: s.95).

II. Partycypacja bezpośrednia wobec modelu stosunków przemysłowych. Związki zawodowe wobec partycypacji

W publikacjach na temat stosunków przemysłowych wskazuje się na istnienie różnego typu korelacji między obecnością związków zawodowych a skalą partycypacji organizacyjnej (Ackers et al. 2004.). Jest ona trudna do precyzyjnego scharakteryzowania, natomiast wywołuje zainteresowanie badaczy. W tym kontekście rozważana jest kwestia – z punktu widzenia pracodawcy - na ile projekty partycypacyjne w firmach są tworzone z myślą o osłabieniu związków, a na ile ich celem jest zaangażowanie związków w działania wprowadzające odpowiedzialność, pomoc im w dostrzeżeniu większej złożoności funkcjonowania firmy. Z punktu widzenia związków występują podobne kwestie (Ackers et al., 2004: 20).

Bezpośrednia partycypacja pracownicza jest formą zaangażowania pracowników bez pośrednictwa związków zawodowych, ale mimo wszystko część badaczy analizuje siłę i kierunek korekacji między siłą związków zawodowych a skalą partycypacji bezpośredniej (Szelągowska-Rudzka 2016). W niektórych badaniach międzynarodowych badano korelację między BP a liczbą związków zawodowych w danym przedsiębiorstwie.

Szelągowska-Rudzka analizująca badania międzynarodowe stwierdza, że „Na przykład uzwiązkowienie jest czynnikiem sprzyjającym partycypacji w takich krajach, jak Japonia i Finlandia, niesprzyjającym w USA (Radomska, 2010, s. 105--106) czy w Polsce (Cierniak-Emerych, 2012, s. 107–108,124–127; Moczulska, 2011, s. 15–16) (Szelągowska-Rudzka 2016:)

Ackers et al. wskazuje, że na przykład w W. Brytanii nastąpił wzrost zainteresowania inicjatywami na rzecz zaangażowania pracowników w latach 80. i 90. ubiegłego wieku, co wynikało m.in. z obaw o wpływ na jakość produktów, obsługę klienta. Jednak nie doprowadziło to do ożywienia związków zawodowych (Ackers et al, 2004: 20).

Zdaniem S. Rudolfa, pracownika naukowego, związki zawodowe w Polsce są sceptyczne albo nawet przeciwne partycypacji bezpośredniej, ponieważ w tej formie partycypacji nie pełnią funkcji pośrednika (2009).

Z kolei badania jakościowe przeprowadzone w Polsce w projekcie „DIRECT” wskazują, że obraz roli związków w rozwoju BP jest mieszany. Rozmówcy pochodzący ze związków zawodowych wskazują, że partycypacja bezpośrednia ma dla nich znaczenie i starają się skłaniać menedżerów do udzielenia się zakresem swojej władzy i angażowania pracowników w procesy decyzyjne.

Jednak wiele innych wypowiedzi wskazuje, że związki zawodowe prawdopodobnie w różnym stopniu kładą nacisk na inspirowanie partycypacji bezpośredniej, ponieważ dotyczy to z natury rzeczy bezpośrednich relacji między przełożonym, a podwłasnym. Natomiast na pewno strukturalnie czują się odpowiedzialne za większe upodmiotowienie pracowników, w tym łagodzenie różnic między pozycją menedżerów, a przeciętnych pracowników.

Część rozmówców nie miała wykrystalizowanej opinii na temat wpływu obecności i działalności związków na partycypację. Rozmówcy spoza środowiska związków zawodowych wskazywali, że związki w swoich działaniach na poziomie zakładu pracy ograniczają się najczęściej do swoich podstawowych funkcji czyli działania w zakresie obrony praw pracowników do właściwego wynagrodzenia, urlopów, bezpieczeństwa pracy, itp. Menedżerowie mieli tendencję do twierdzenia, że związki są zbyt skoncentrowane są na sprawach roszczeń płacowych, aby mogły działać również efektywnie na rzecz partycypacji. „Ich głównym obszarem działania jest obrona przed zwolnieniami. Nauczyli się być tylko w opozycji. Poza tym mało wnoszą, nie są w stanie zrozumieć dzisiejszego świata”. Inny z rozmówców stwierdził, że związki wymuszają partycypację, ale wycinkowo, w tym obszarze, którego dotyczy działania związków w zakresie płac. Oddziaływanie nie obejmuje całej złożoności działania banków, czy wszystkich sfer jego działania. Kolejny rozmówca twierdzi, że działalność związki jest ograniczona do negocjowania systemów motywacyjnych, premiowych.

Inny rozmówca stwierdził, że związki nie reprezentują całej załogi i nie są w stanie wytworzyć klimatu dla partycypacji. „Widziałam, że są związki, ale ich członkostwo zwykle jest śladowe. Powstają związki bardziej dla ochrony grup zagrożonych zwolnieniami, albo nawet poszczególnych osób. Aktywizują się w razie zagrożenia”.

Przedstawiciel związków wskazuje na starania jego organizacji, aby pracownicy uzyskiwali możliwie największy wpływ na proces swojej pracy, jak największy zakres autonomii w jej wykonywaniu. Działacz związkowy z przemysłu spirytusowego wskazuje, że „związki zawodowe w jego firmie często pełnią rolę pośrednika pomiędzy pracodawcą a pracownikami w delegowaniu zadań. Zachęcają pracowników do brania udziału w projektach związanych z rozwojem firmy oraz działalności społecznej”.

Działacz związkowy z jednej z firm przemysłu spożywczego wskazuje, że związki opowiadają się za praktykowaniem partycypacji w jak największym zakresie. „chcemy nie tylko wyższych zarobków. Spotykamy się z przedstawicielami działu HR, szefami produkcji i przedstawiamy pomysły na wzmocnienie partycypacji”.

Kwestią teoretyczną jest to w jaki sposób można wyjaśnić postawę związków wobec partycypacji, gdy założymy, że ich zaangażowanie w rozwój BP jest ograniczony. Według pierwszego sposobu, związki są zbyt słabe, aby angażować się we wspieranie partycypacji, albo mają zbyt konfrontacyjne nastawienie wobec zarządów (adversarial) i dlatego nie dążą do partnerstwa w zakresie rozwiązań dotyczących sfery organizacji pracy.

Historia ruchu związkowego uprawdopodobnia tezę mówiącą o koncentracji związków raczej na kwestiach bezpośrednio związanych z interesami pracowniczymi (ochrona miejsca pracy, wysokość płacy, itp.). Działy w trudnych okolicznościach, często wysokiego bezrobocia, konfrontacyjnych relacji w stosunkach pracy, a także zwykle wysokiego upolitycznienia swoich struktur (rodziło to poczucie tymczasowości ich wpływu).

Poniżej przedstawiam w wielkim skrócie elementy wiedzy o ruchu związkowym w Polsce, który wydaje się specyficzny na tle Europy Zachodniej. W Europie Środkowej i Wschodniej organizacje reprezentujące interesy pracownicze powstały dopiero na początku XX wieku. Jest to konsekwencja opóźnień rozwojowych tego regionu (Czarzasty, Kulpa-Ogdowska 2006: 5). Słaby rozwój przemysłu i terenów zurbanizowanych. Dominowało tam rolnictwo jako podstawa gospodarki.

W okresie przed II wojną światową był silnie podzielony politycznie (Stegmann 2011; Świącicki 1960; Ajzner 1979; Kalabiński 1974). Część ruchu pozostawała silnie podporządkowana władzom. Podobna sytuacja utrzymywała się po II wojnie do momentu upadku komunizmu, z krótką przerwą w okresie 1980-81, kiedy powstał rzeczywiście niezależny od władzy ruch związkowy (Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność). Doszło jednak wówczas do generalnej konfrontacji z władzą. W jej wyniku ogłoszony został stan wojenny, a niezależny związek zawodowy został zlikwidowany. Działalność prowadził w podziemiu, miała ona jednak głównie charakter polityczny (walka z władzą).

Po upadku Bloku Wschodniego w 1989 r. ruch związkowy zaczął działać w warunkach systemu demokratycznego, wolności prowadzenia działalności. Doszło do silnego podziału w tym ruchu na dwie a później trzy najsilniejsze centrale według kryteriów politycznych (tylko jedna z nich deklarowała apolityczność). Znaczna część związkowców z central prowadziło działalność w partiach politycznych. Ze środowiska związku uformowały się ugrupowania polityczne (zarówno prawicowe, jak i lewicowe). Tylko mała ich część miała w swojej agendzie kwestie pracownicze.

NSZZ Solidarność w 1997 r. utworzyła odrębny komitet wyborczy z prawicowymi partiami politycznymi, które miały często silnie liberalny program gospodarczy. Wygrała wybory i tworzyła rząd. Długo silną pozycję polityczną posiadała druga centrala związkowa związana z partią, która była spadkobiercą partii rządzącej w okresie PRL (Polska Zjednoczona Partia Robotnicza).

Polityczna rola związków zawodowych ulegała zmniejszeniu dopiero w kilka lat po 2000 r. Wprawdzie zachowano dawne powiązania, ale nie mają one takiego bezpośredniej siły. Po 2015 r. Solidarność do pewnego stopnia powróciła do roli silnie wspierającej rządzącą partię prawicową, która rzeczywiście wspierała część postulatów tych związków, część z nich zrealizowała.

Upolitycznienie ruchu związkowego jest wiodącą cechą związków zawodowych. Wynika z względów historycznych, ale także ze specyficznej struktury sceny politycznej. Główne formacje polityczne tworzą wielkie bloki polityczne i kuszą związki i związkowców przyszłymi korzyściami w razie akcesu do danego płoku politycznego.

Spadek poziomu uzwiązkowienia. Od 1990 roku związki zawodowe straciły swoją siłę wyrażającą się w wielkości bazy członkowskiej. W Polsce podobnie jak i w innych krajach regionu, doszło do bezprecedensowego spadku członkostwa. Zostało to dobrze zdokumentowane. Od 1995 poziom członkostwa spadł w

Polsce z 33.0 proc. to 11.0%.

Z kolei na Węgrzech z 63.0 to 17.0%, w Czech Republic - from 41.0 to 13.0%, w Slovakia - 57.0 to 9.0% (Ost 2009; Eurofound 2018). Słabła także pozycja związków w kategoriach zawieranych układów zbiorowych, czy zdolności do realizacji idei demokracji przemysłowej, czyli partycypacji w zarządzaniu w gospodarce (reprezentacja pracowników w radach nadzorczych, czy zarządzających).

Związki przechodziły zatem istotny kryzys. S. Crowley wskazał na 6 źródeł kryzysu (słabości związków)

- iluzoryczna natura korporatyizmu (dopuszczenie do dominacji władzy państwa i pracodawców na związkami),
- konkurencja między związkami,
- wysokie bezrobocie,
- dominacja indywidualnych strategii "wyjścia" z problemów rynku pracy i wejścia w szarą strefę nad budowanie zbiorowego "głosu",
- given the legacy of communism,
- the intensity of unions' political connections after 1990 (Crowley 2004: 398).

Model kapitalizmu. Jak wyżej wspominałe, związki zawodowe adoptowały się z trudnościami w nowych warunkach politycznych i ekonomicznych po 1990 r. Wynikało to również z tego, że ukształtował się model funkcjonowania państwa i gospodarki, który nie sprzyjał aktywności i wywieraniu wpływu przez związki zawodowe.

W Polsce ukształtował się etatystyczny model zarządzania publicznego (public governance) i zarządzania gospodarką (economic governance), co wynika z wielu czynników historycznych. Sprawia to, że związki zawodowe, jak i inne podmioty życia publicznego nie odgrywają zwykle roli partnera w tworzeniu rozwiązań problemów publicznych. Mają małą szansę na realizację własnych celów, jak podniesienie skali zawieranych układów zbiorowych, czy wzmocnienie ochrony praw pracowniczych.

Etatystyczny model zarządzania publicznego miał także wpływ na model stosunków przemysłowych. Ten drugi był skutkiem specyficznego upozycjonowania gospodarek środkowo-europejskich w warunkach

globalizacji i europeizacji. Ich cechą specyficzną było to, że charakteryzował je silny wpływ kapitału zagranicznego w warunkach wysokiego bezrobocia, słabości organizacyjnej świata pracy, niskich standardów pracy, niskich płac (Bohle and Greskovits 2006). Oznaczało to, że interesy świata pracy były silnie podporządkowane interesom dużych grup kapitałowych, zwykle zagranicznych, które były zainteresowane głównie niskimi kosztami pracy.

Dla stosunków przemysłowych istotny był także model kapitalizmu. Niektórzy uczeni definiowali tutejszy model kapitalizmu jako kapitalizm zależny. Pociągało to za sobą koncentrowanie się na obniżeniu płac i standardów pracy, aby przyciągać ten kapitał.

Tabela: Rozmiar upowszechnienia układów zbiorowych pracy

Kraj	Zasięg układów zbiorowych	Kluczowy poziom, na którym zawierane są układy zbiorowe
Francja	98%	Branża i spółka
Austria	95%	Branża
Finlandia	91%	Ogólnokrajowy
Włochy	80%	Branża
Chorwacja	61%	Branża i spółka
Niemcy	59%	Branża
Cypr	52%	Branża i spółka
Irlandia	44%	Spółka
Czechy	38%	Spółka (a także niektóre branże)
Słowacja	35%	Spółka (a także niektóre branże)
Węgry	31%	Spółka (a także niektóre branże)
Bułgaria	29%	Spółka
Zjednoczone Królestwo	29%	Spółka
Polska	14-18%	Spółka
Grecja	10%	Obecnie wyłącznie w spółkach z powodu zmian legislacyjnych
Średnia w krajach UE	60%	

Źródło: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Collective-Bargaining2>

Styl zarządzania (kierowania) a partycypacja

Wśród czynników, które wpływają za zasięg praktykowania partycypacji należy wymienić również te, które stylów kierowania zakładami pracy, czy zarządzania. Oddziałują one na zakres, w jakim przełożeni wykazują skłonność do delegowania zadań, konsultowania czy dzielenia się zakresem swojej władzy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg różnych stylów. Szelągowska-Rudzka wyróżnia styl autokratyczny (przełożony decyduje jednostronnie), konsultatywny (przełożony dopuszcza podwładnych do poszczególnych etapów cyklu decyzyjnego, ale sam decyduje) oraz demokratyczny (przełożony zaprasza podwładnych do decyzji grupowych). Partycypacji bezpośredniej sprzyja styl demokratyczny (partycypacyjny) lub konsultatywny (Szelągowska-Rudzka 2014).

Prowadzą one bowiem do budowania właściwych relacji i dialogu z pracownikami (Radomska, 2010, s. 102), ich podmiotowego traktowania, wzajemnego szacunku i zaufania (Rees et al., 2013, s. 2785, 2792), uznania dla kompetencji pracowników, co skutkuje skłonnością do delegowania im zadań do samodzielnego wykonania.

B. Bajcar i J. Babiak wśród 6 stylów zarządzania, wyróżnia styl partycypacyjny. Charakteryzują go jako „włączanie podwładnych w proces podejmowania decyzji, umożliwia im proponowanie własnych rozwiązań, wyraża poczucie bliskiej więzi z podwładnymi i skłonności do polegania na ich opinii” (2015). Badania autorów wskazują, że częściej jest on praktykowany w firmach z kapitałem zagranicznym. „Wynik ten wskazuje, że menedżerowie w firmach zagranicznych angażują pracowników w bieżące funkcjonowanie firmy, budują z nimi relacje i umożliwiają im podejmowanie decyzji. Być może jest to forma odzwierciedlenia kultury organizacyjnej macierzystej firmy” (2015: 36).

M. Moczulska w swoim modelu wskazuje, że determinantą partycypacji bezpośredniej są sami pracownicy: ich potrzeby (głównie wyższego rzędu mobilizujące do działania), oczekiwania (w zakresie uzyskania korzyści niematerialnych, w tym spełnienia potrzeb), postrzeganie przełożonych, ocena własnych możliwości oraz zmienne indywidualne (płeć, wykształcenie, wiek, staż pracy) (Moczulska, 2011, s. 114, 50–61).

Czynniki kulturowe i zarządzanie. Wielu autorów bada style zarządzania analizując różne czynniki, w tym czynniki kulturowe, wpływające na kształtowanie relacji z podwładnymi (Moczulska 2011: 32–33, 44–46; Mączyński 1996; Daniecki 1998: 80; Szelągowska-Rudzka 2014).

W Polsce ma miejsce debata czy dyskurs na temat stylów zarządzania. Zagadnieniem, które nie zawsze wprost było wyrażane było to na ile stawały się one nowoczesne, zgodne z duchem gospodarki rynkowej, a na ile pozostawały typowe dla „starych czasów” (dyrektywny, autorytarny, itp.). K. Skorupińska pisała: „Okres transformacji ekonomicznej nie przyniósł rozwoju partycypacyjnego stylu zarządzania wobec tego, że polscy pracodawcy nie uświadomili sobie korzyści z tych nowych form organizacji pracy w spółkach” (2013: 83).

Część badaczy w swoich diagnozach opiera się na wynikach badań z lat 80., które zainicjował G. Hofstede, holenderski uczony. W kolejnych latach podobnego typu badania prowadził R. House, Schwartz. Istotnym źródłem stał się także Światowy Sondaż Wartości. Wskazują one, że w Polsce istnieje kulturowa skłonność raczej do hierarchicznego modelu zarządzania niż partycypacyjnego.

Badania zapoczątkowane przez Hofstede zakładały, że podstawą kształtowania się stylów zarządzania są kultury narodowe (czynniki kulturowe) rozumiana jako skłonność do zachowania w określony sposób. Akceptując to podejście część uczonych uznawała, że polscy menedżerowie w porównaniu z zachodnimi odpowiednikami mają większe skłonności do podejścia autorytarnego w procesie decyzyjnym (w przeciwieństwie do partycypacyjnego) (Jankowicz, Pettitt, 1993; Jankowicz 1999, Mączyński 1991; Czarzasty 2009: 402; Hryniewicz 2007). Taki styl jest także oczekiwany przez samych pracowników (Mączyński 1991: 502). Przynajmniej część badaczy wskazuje, że styl zarządzania jest wynikiem oddziaływania długiej tradycji autorytarnych relacji społecznych, a także konfrontacyjnych relacji społecznych, niskiego poziomu zaufania.

Hofstede definiował kulturę i jej wartości jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, który odróżnia członków jednej ludzkiej grupy od innej (“oprogramowanie umysłu”) (Hofstede, 2001). Według tego podejścia, kraje wytwarzają indywidualne orientacje na wartości jak profile psychologiczne” (Kuipers 2012:21).

Hofstede przeprowadził badania kwestionariuszowe, które miały umożliwić określenie orientacji kulturowych na określone zachowania/postawy w badanych krajach. Te orientacje mają wpływać na relacje między przełożonymi-podwładnymi, na sposób ich działania w miejscach pracy. Badał skłonności w zachowaniach w kilku wymiarach/sferach. Był to wymiar, który opisywał jako dystans władzy (power distance) między przełożonymi a podwładnym czyli stopień do jakiego w danych społeczeństwach ma miejsce akceptacja dla nierównego podziału władzy w ramach firm i różnych organizacji.

Badał również kolejne wymiary, jak stopień w jakim dana zbiorowość wpływa na dążenia jednostki, w tym ogranicza je (kolektywizm/indywidualizm), a także poziom akceptacji dla silnej rywalizacji między ludźmi, asertywności, stosowania „twardych” narzędzi oddziaływania na innych (kobiecość/męskość). Badaniem objął również wymiar zachowania odnoszący się do niepewności/ryzyk (podejmuje je albo unikanie).

Dla zarządzania kluczowe znaczenia ma pierwszy wymiar kultury zachowań czyli dystans władzy. Hofstede twierdzi, że niski poziom dystansu władzy skorelowany jest ze skłonnością do partycypacji (House et al 2004: 61; Hayes, Prakasam 1989). Podobne wnioski płyną z innych badań dużej skali wykonane w ramach projektu Globe, który opierał się na podobnej metodologii (House et al 2004: 45)¹⁴. Z kolei Wood wskazuje, że wysoki poziom dystansu władzy rodzi autokratyczny styl zarządzania i powoduje skłonności do wzmocnienia scentralizowanej władzy (2010).

Wyniki badań według metodologii Hofstede pokazują, że Polskę, jak i inne kraje wyszehradzkie wyróżnia względnie wysoki poziom dystansu władzy. W skali od 1 do 110, Polska – ma 68 punktów, znacznie więcej Słowacja – 100, a Czechy – 57, Węgry – 46¹⁵) (scale 0-110). Dla porównania Niemcy i Austria mają odpowiednio - 35 i 11 (Kolman et al. 2003)¹⁶. Późniejsze badania wykonane w Polsce i Niemczech wskazały, że dystans władzy jest mniejszy niż w powyższych badaniach (Komor, Schumann, 2015: 95). Ponadto Nasierowski i Miłkuła zrealizowali badania porównawcze z Polakami i Kanadyjczykami (młodzi menedżerowie i studenci) (1998). W Polsce wskaźnik dystansu był znacznie wyższy (odpowiednio przyjął wartość 72 i 39) (1998).

14 The GLOBE project (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) – badanie wykonane na bazie ankiet pozyskanych od ponad 17,000 menedżerów średniego szczebla w 59 krajach i z 951 organizacji (podmiotów). Badano kilka założonych wymiarów kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, instytucjonalny kolektywizm, wewnętrzny kolektywizm, asertywność, orientację na przyszłość, orientację na wyniki, orientację humanistyczną. Respondenci odpowiadali na pytanie o ocenę danego wymiaru w jego realnym funkcjonowaniu w życiu, a także ocenę, jakie powinien mieć znaczenie w przyszłości (na ile jest pożądanym).

15 Badania z 2013 wskazywały, że wartość dystansu władzy nie była tak duża, jak to wynikała z poprzednich badań (Bašnáková, Brezina, Masaryk, 2016).

16 Badania Hofstede dotyczące Polski i pozostałych krajów Europy Centralnej wykonano w 1998 r. na bazie tej samej metodologii (skrypty scenariuszowe), ale respondentami byli studenci, a nie pracownicy IBM, jak w wyjściowych badaniach Hofstede zrealizowanych w latach 70. i 80. (Kolman et al 2003).

Table 1. Index Score Estimates

Country and Part	Power Distance Index	Uncertainty Avoidance Index	Individualism Index	Masculinity Index	Long-Term Orientation Index
Poland	68	93	60	64	38
Hungary	46	82	80	88	58
Czech Republic	57	74	58	57	70
Slovakia	100	51	52	100	77
Germany	35	65	67	66	85
Holland	38	53	80	14	67
France	68	86	71	46	63
Sweden	31	29	71	5	52
United Kingdom	35	35	89	66	51
United States	40	46	91	62	26

Źródło: *Kolman et al. 2003.*

Kolejni uczeni badali skłonności do określonych zachowań. R. Inglehart i Welzel wykorzystali dane empiryczne ze Światowego Badania Wartości (World Values Survey) i skonstruowali podział kultur narodowych w oparciu o kilka osi - "wartości tradycyjne vs. wartości świecko-racjonalne", a druga "wartości związane z przetrwaniem vs. wartości samorealizacji (samo-ekspresji), a także egoizm/altruizm, kolektywizm/indywidualizm¹⁷.

Polska – podobnie, jak Węgry i Słowacja – uzyskuje względnie wysoką pozycję na osi tradycyjnych wartości i niższą w kategorii wartości świecko-racjonalnych (Inglehart and Welzel 2005). Ma to związek ze sferą zarządzania o tyle, że badacze odkryli związek między kultywowaniem tradycyjnych wartości a skłonnościami autorytarnymi. W takich społeczeństwach dostrzegają większą

¹⁷ Koncepcja tekstowana na danych pochodzących z World Values Survey, które obejmują wiele elementów narodowych kultur (Minkov, 2013: 262).

skalę męskiej dominacji w życiu politycznym i ekonomicznym, preferencja dla respektu dla władzy gdziekolwiek jest ustanowiona (Inglehart and Baker, 2000, 23).

Badacze dostrzegają także w Polsce wysokie znaczenie przywiązania wartości związanych z przetrwaniem a mniejsze z wartościami samorealizacji. Te pierwsze wskazują, że w społeczeństwie może występować skłonność do akcentowania bezpieczeństwa, niechęci do podejmowania ryzyka. Polska w tych kategoriach odnotowuje wyniki znacznie poniżej wyników krajów zachodnich (Minkov, 2013: 353; Inglehart and Welzel 2005,154). To samo ma miejsce w wielu krajach Europy Wschodniej. Oznacza to mniejszą skalę partycypacji w życiu ekonomicznym, ale także społecznym (Minkov 2013: 265).

Z kolei Ch. Welzel, niemiecki uczonec, analizował proces ludzkiego upodmiotowienia w skali historii (human empowerment) (2013: 2). Zakłada, że historycznie wzrastało upodmiotowienie. Wytworzył indeks, który pozwala na mierzenie obecnego stanu jego zaawansowania w wybranych krajach. Nazwał to indeksem wartości emancypacyjnych (the emancipative values index).¹⁸ Mierzy skalę preferencji do uznawania wartości wolności wyboru połączone z naciskiem na równość szans, osobistej autonomii, uznania głosu ludzi.

W tym indeksie Polska – podobnie jak i Słowacja oraz Węgry - osiąga niskie pozycje (2013: 87). Oznacza to, że – w myśl teorii emancypacji Welzel'a – że kultura Centralnej Europy zawiera w sobie znaczne ograniczenia wobec praktykowania indywidualnej wolności, w tym partycypacji pracowniczej.

Zdaniem Weltza wynika to z niewystarczająco zaawansowanego procesu zmiany kulturowej. To ona mogłaby przynieść wytworzenie lepszych warunków do tego, aby głos pracowników stawałby się słyszalny, czy aby mieli bardziej podmiotową pozycję w procesie decyzyjnym w miejscach pracy.

Interesujących danych dostarczają również badania Shalom Schwartz, kolejny badacz zagadnień związanych z różnicami kulturowymi. Wytworzył teorię wartości (theory of basic human values), które uznaje za motor ludzkiej aktywności i zachowań.¹⁹ Skonstruował Schwartz Values Survey, oparty na badaniu 56 wartości (preferencji). Jego wyniki posłużyły mu do opisu około 40 państw (Minkov 2013: 224).

¹⁸ reminiscent of "self-expression values"

¹⁹ Badanie wśród nauczycieli szkolnych i studentów uniwersyteckich. Ich początek miał miejsce pod koniec lat 80-ych, na bazie Rokeach Values Survey.

Wyróżnił narody zorientowane na określone zestawy wartości (rozumiane jako preferencje). Społeczeństwa różnie plasują swoje wartości na biegunach między hierarchią i egalitaryzmem, dominacją i harmonią, konserwatyżmem i autonomią (intelektualną i emocjonalną)²⁰. Uplasowanie danego narodu ma przełożenie na to jak w danych społeczeństwach wyglądają relacje między jednostkami a grupą²¹. Dane z badań wskazują, że Polska osiąga wysokie miary w skali konserwatyżmu, znacząco wysokie wobec krajów zachodnich w skali akceptacji hierarchii. Odległa jest również w zakresie uznania dla egalitaryzmu, który jest specyficzny dla Zachodu.

Problematyka partycypacji wymagałaby również choćby krótkiej analizy danych dotyczących zaufania, na bazie założenia, że zaufanie warunkuje współpracę i partycypację jako jej wyraz. Dane za lata 1995-1999 wskazują, że jego poziom w Polsce jest niski, na poziomie - 17%. W innych krajach wyszechradzkich nie jest dużo wyższy (Hungary – 22.5%, Slovakia – 25.8%). Natomiast jest znacznie niższy niż w Niemczech – 40%, i Szwecji – 56.6%. Nie uległy zmianie dane z badań za lata 2010-2014²² (22% wobec 44% Dla Niemiec, 60% w Szwecji oraz 66% w Holandii) (World Values Survey).



direct

20 conservatism or intellectual and affective autonomy

21 individualism– collectivism; individualism– communalism, independence– interdependence, autonomy– relatedness and separateness–interdependence.

22 The research question in both research periods is: “Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you need to be very careful in dealing with people?”

III. Ramy organizacyjne i regulacyjne dotyczące partycypacji w Polsce

W Polsce nie istnieje specyficzne ustawodawstwo odnoszące się do praktykowania partycypacji bezpośredniej w zakładach pracy. Nie są uwzględniane również w układach zbiorowych pracy. Jej praktykowanie w określonych formach uzależnione jest od rozwiązań przyjętych w danym miejscu pracy, w tym od ich kultury organizacyjnej, dominujących metod zarządzania, w tym poleganiu na modelu zarządzania partycypacyjnego.

Rządzący nie tworzyli również programów działań, które miałyby na celu wzmocnienie partycypacji, czy innego określonego modelu zarządzania. To zagadnienie nie miało wprost zdefiniowanego miejsca w agendzie publicznej. Natomiast realizowane były pewne działań publicznych, które były do pewnego stopnia nakierowane na promocję niektórych komponentów zarządzania partycypacyjnego. Były one finansowane ze środków Unii Europejskiej, które są udostępniane w Polsce. Wybrane ministerstwa ogłaszały konkursy na realizację projektów, których celem było wzmocnienie potencjału do współpracy partnerów społecznych na szczeblu zakładów pracy, czy na profilowanie kompetencji zawodowych.

W klasie politycznej dominował ten myślenie o gospodarce i rynku pracy, który nie zakładał nacisku na partycypację. Politycy myśleli o gospodarce raczej kategoriach tradycyjnego modelu, w którym dominują prawa własności właścicieli kapitału i w kategoriach samoregulacji procesów ekonomicznych (przewaga procesów spontanicznych). Z kolei w zakresie sektora publicznego rozumowano, że urzędy publiczne jako miejsca pracy są podporządkowane przełożonym politycznym, którzy tworzą reguły ich funkcjonowania. Partycypacja pracowników uznawana jest zwykle jako wtórny mechanizm wobec innych mechanizmów kształtujących sposób ich funkcjonowania. Kluczową barierą w Polsce dla partycypacji jest upolitycznienie sektora publicznego.

Innymi słowy oddziaływało głównie neoliberalne podejście do rozumienia sposobu funkcjonowania gospodarki i sektora publicznego. Jednocześnie były i są środowiska pozarządowe, akademickie, które podkreślały znaczenie partycypacji zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej.

Natomiast na podejście do partycypacji do pewnego stopnia mogły oddziaływać przekazy formułowane przez instytucje Unii Europejskiej, w tym

Komisję Europejską. K. Skorupińska twierdziła działania Komisji Europejskiej miały duże znaczenie. Promowała bowiem promowała ideę przyznania pracownikom większej swobody działania w miejscach pracy, co jest powiązane z podnoszeniem kwalifikacji, zwiększeniem elastyczności i innowacji. (2013: 331; 2015: 182).

Bezpośrednia partycypacja pracownicza może być kojarzona jako element europejskiego modelu społecznego znanego z retoryki części polityków, czy ekspertów i urzędników powiązanych z instytucjami unijnymi.

W UE od dawna istniał nacisk na różne formy partycypacji, w tym promowanie takiego modelu organizacji pracy, w którym partycypacja byłaby istotnym elementem (partycypacja pośrednia i bezpośrednia). J. Summers i J. Hyman wskazują na Zieloną Księgę z 1975 r. pt. *Employee Participation in Company Structure* (COM [75] 150) (Summers, Hyman 2005: 13). Zdaniem Gill i Krieger, najpierw Komisja Europejska kładła nacisk na pośrednią partycypację, co miało miejsce od początku lat 70., natomiast od początku lat 90. nacisk położono na partycypację bezpośrednią (Gill, Krieger 2000: 110).

Sprzyjające jej zapisy znalazły się w licznych unijnych dokumentach (2015:182). Uruchomiony był proces europeizacji partycypacji, co zostało potwierdzone w tzw. porozumieniu socjalnym traktatu z Maastricht z 1992 roku.

Komisja była zaangażowana w wiele przedsięwzięć, które miały służyć modernizacji organizacji pracy (modernisation of work organisation). Opublikowała szereg publikacji, w których podkreślała znaczenie partycypacji. W 1997 r. opublikowała zieloną księgę pt. *Partnership for a new organization of work*, w kolejnym roku - *Modernising the organisation of work - A positive approach to change* W 2000 r. Komisja Europejska opublikowała komunikat pt. 'Government support programmes for new forms of work organisation'²³. Partycypacja była postrzegana jako sposób poprawę warunków zatrudnienia oraz na wzrost konkurencyjności europejskich firm.

Ponadto Komisja finansowała wiele przedsięwzięć badawczych i programowanych, kluczowym było badanie EPOC²⁴. Stymulowało debatę na ten temat, czy próbowało budować nowe partnerstwo na rzecz bardziej

23 <http://www.newunionism.net/library/workplace%20democracy/EWON%20-%20New%20Forms%20of%20Work%20Organisation%20-%20Benefits%20for%20Performance%20-%202001.pdf>

24 https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf

produktywnych o partycypacyjnych form organizacji pracy (European Commission, 1997). Komisja wzywała partnerów społecznych do zaangażowania na rzecz partycypacji (European Commission, 1998). Komisja zainicjowała powstanie w marcu 1999 European Work Organisation Network (EWON), której celem było rozwijanie nowych form organizacji pracy w European Union²⁵. Rozumiane jest to jako odchodzenie od takiej organizacji pracy, w której dominuje model Taylora, czyli rytunowego wykonywania odtwórczych, od górnje zleconych zadań. Natomiast celem to, aby wykonywanie zadań opierać w coraz większym stopniu na pracy grupowej, w której ma miejsce samoorganizacja (EWON²⁶ 2001).

IV. Partycypacja bezpośrednia w sektorze bankowym

Partycypacja bezpośrednia w sektorze bankowym wydaje się być jednym z mechanizmów zarządzania organizacją pracy, sposobem układania relacji między przełożonymi i podwładnymi. Wydaje się być także czynnikiem wpływającym na wyniki funkcjonowania firm, na ich kultury organizacyjne, itp. Trudno uchwytne charakter partycypacji bezpośredniej sprawia, że trudno uchwycić wszystkie jej przejawy i role, które pełni w zakładach pracy.

Badania jakościowe wskazują, że widoczne są różne formy praktykowania partycypacji, a także czynniki, które potencjalnie mogą sprzyjać jej praktykowaniu, jakkolwiek widoczne są czynniki, które ją utrudniają.

Wśród pierwszych należy wymienić przede wszystkim dobrą koniunkturę, stały wzrost obrotów, duży rozmiar stabilnego zatrudnienia. Nie dochodziło w nich do znaczących zwolnień grupowych. Występowały tylko naturalne procesy dostosowawcze połączone z restrukturyzacją zatrudnienia.

Widoczne jest dość wysoki poziom uzwiązkowienia w porównaniu z innymi

25 EWON, 2001, New firms of worl organisation. The benefits and impact on performance, Thematic Paper Presented to DG Employment & Social Affairs, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/european-work-organisation-network-launched>;
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/a-new-organisation-of-work-the-eu-green-paper-and-national-developments>

26 DG Employment & Social Affairs.

sektorami. W wielu bankach istnieje długa tradycja działania związków zawodowych. Działają w nich związki należące do największych central (NSZZ Solidarność, Forum Związków Zawodowych, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych [OPZZ]).

W bankowości, według niektórych ocen do związków należy ok. 11 proc. zatrudnionych w niej pracowników (zatrudnienie w sektorze ok. 180 tys. osób)²⁷. Działają głównie w największych bankach, które funkcjonowały w różnych postaciach jeszcze w okresie PRL. Mają po kilka tysięcy członków. Działają także związki nowe, jak Dialog 2005. Są jednak również duże banki, w których nie działają związki zawodowe. W bankach nie dochodzi zwykle do zawierania układów zbiorowych pracy²⁸.

Praktykowaniu partycypacji sprzyja poczucie istniejące wśród kierownictw istnienia istotnych wyzwań. Przechodzą one istotne przemiany w sposobie prowadzenia biznesu. W bankowości ma to związek z przechodzeniem od sieci tradycyjnych placówek bankowych do bankowości mobilnej. Banki wiele działań podejmują, aby stworzyć przyjazne systemy dostępu do produktów bankowych poprzez smartfony. Muszą dostosować do się oczekiwań klientów, zwłaszcza młodego pokolenia, które oczekuje, że wszelkie operacje wykona w sieci. Kierownictwa banków zdają sobie sprawę, że nie przejdą z sukcesem przez tę rewolucję działając w tradycyjny, hierarchiczny sposób. Dlatego kładą nacisk na innowacyjność, a to wymusza angażowanie pracowników i przekazywanie im coraz więcej pola do współdecydowania.

Do partycypacji skłania również poddanie bankowości coraz większej konkurencji ze strony innych sektorów. Na przykład różnego typu usługi finansowe świadczone są w handlu detalicznym.

Z kolei po stronie czynników, które mogą ograniczać partycypację jest pozostawanie do pewnego stopnia w kolejnych starych stylów zarządzania biznesem – skłonności do hierarchiczności, dyrektywności, praktykowanie złej czy niskiej kultury organizacyjnej.

Stosunki przemysłowe. W sektorze bankowym partnerzy społeczni nie zawierają branżowych układów zbiorowych i jakichkolwiek porozumień zbiorowych. Tylko w części banków zawarto zakładowe układy zbiorowe.

27 P. Badzio, Związki konieczne, „Gazeta Bankowa” nr 12/2014 (1164).

28 P. Badzio, Związki konieczne, „Gazeta Bankowa” nr 12/2014 (1164); <http://wgospodarce.pl/informacje/13648-dlaczego-zwiazki-zawodowe-w-bankach-nie-sa-stanie-bronic-praw-pracownikow>

Tam gdzie one istnieją, dotyczą zwykle płac. Nie ma porozumień dotyczących zagadnień zbliżonych do tego czym jest partycypacja.

W bankowości, jak wspomniałem wyżej, do związków - według niektórych ocen - należy ok. 11 proc. zatrudnionych (zatrudnienie w sektorze ok. 180 tys. osób)²⁹. Działają głównie w największych bankach, które funkcjonowały w różnych postaciach jeszcze w okresie PRL. Mają po kilka tysięcy członków. Działają także związki nowe, jak Dialog 2005. Są jednak również duże banki, w których nie działają związki zawodowe. W bankach nie dochodzi zwykle do zawierania układów zbiorowych pracy³⁰.

Do związków należą głównie pracownicy oddziałów. Natomiast generalnie w bankach ukształtował się wyraźny podział na pracowników centrali i oddziałów. Ci drudzy tworzą główną bazę członkowską dla związków zawodowych, zwłaszcza pracownicy „front desk” zajmujący się obsługą najczęściej indywidualnym klientem detalicznym.

W placówkach zatrudnione są osoby nieco starsze aniżeli w centrali. Jest to kadra starzejąca się ponieważ coraz trudniej przyciągnąć do pracy w nich ludzi młodych. Jak stwierdził jeden z rozmówców, praca w oddziałach banków przestaje być atrakcyjna finansowo. Wysokość pensji w placówce kształtowana jest według wzorca - płaca minimalna + 1000 zł + premia za wyniki. W sumie nie daje to wynagrodzeń, które byłyby konkurencyjne wobec sytuacji na rynku. Tymczasem pracownikom stawiane są wydokie wymagania i szeroki zakres obowiązków. W placówkach wykonują pracę pod dużą presją, w warunkach licznych źródeł stresu. Odczuwają niepewność utrzymania zatrudnienia.

Pracownicy oddziałów czują się bardziej zagrożeni wobec tego, że maleje liczba realnych placówek, a rozwija się bankowość mobilna oparta na aplikacjach w smartfonach. Ale pracownicy oddziałów wciąż tworzą znaczną część zatrudnionych. W jednym z analizowanych w projekcie banków pracuje ok. 12 tys. osób z tego ponad 6450 osób zatrudnionych jest w 650 tradycyjnych oddziałach. Pozostali pracownicy zatrudnieni są w tzw. Centrum Wsparcia Biznesu czyli w Centrali. Zdecydowana większość pracowników to kobiety (ponad 70 proc.).

Na strukturę zatrudnienia w bankach wpływ ma praktykowanie outsourcingu.

29 P. Badzio, Związki konieczne, „Gazeta Bankowa” nr 12/2014 (1164).

30 P. Badzio, Związki konieczne, „Gazeta Bankowa” nr 12/2014 (1164); <http://wgospodarce.pl/informacje/13648-dlaczego-zwiazki-zawodowe-w-bankach-nie-sa-stanie-bronic-praw-pracownikow>

Niezależne „call centers” obsługują na przykład reklamacje. Podmioty zewnętrzne zajmują się również usługami związanymi z obsługą nieruchomości, usługami kancelaryjnymi a także sprawami kadrowymi i płacowymi.

Na przykład w jednym z analizowanych banków wśród prawie 12 tysięcznej załogi, do związków należy 4000 pracowników. Są oni zrzeszeni w 4 organizacjach zakładowych. Głównie są to pracownicy, którzy zapisali się do związku zanim został on kupiony przez inwestora zagranicznego. Wielkość związków czasami stanowi utrudnienie w dążeniach do poprawy warunków pracy. Problemem jest wzajemna konkurencja pomiędzy związkami i „licytacja” roszczeń, kiedy dochodzi np. do negocjacji dotyczących regulaminów premiovania. Przykładem była także próba podpisania układu zbiorowego pracy. Jedna organizacja dążyła do jego zawarcia, zaś pozostałe nie wykazały zainteresowania. Pracodawca czasami „rozgrywa” związki, podejmuje rozmowy z wybraną lub wybranymi organizacjami, a pozostałe pomija.

Związki angażują się najczęściej w strategię defensywną, które zmierzają raczej w kierunku obrony praw pracowniczych. Stąd kwestie konsultacji czy też współdecydowania schodzą na plan dalszy. Zakres i forma udziału związków w procesach decyzyjnych wynikają przede wszystkim z ustawy, a nie z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa czy praktyk zarządzania. Jak powiedział mój rozmówca: „pracodawca robi to co musi”.

W niektórych bankach działa wiele konkurujących ze sobą związków. W jednym z nich działa 9 różnych organizacji związkowych. 65 proc. zatrudnionych należy do związków, głównie wśród pracowników z lokalnych placówek. Są to głównie starsi wiekiem pracownicy. Związki podpisały układ zbiorowy wiele lat temu, natomiast od tego czasu każdego kolejnego roku podpisywane są dodatkowe protokoły określający nowy poziom płac i dotyczący czasu pracy. Związki z tego banku mają swojego przedstawiciela w Europejskiej radzie zakładowej, co daje im lepszy dostęp do informacji na temat działań właściciela banku w skali międzynarodowej.

W banku istnieje rada pracowników, ale jej rola nie jest znacząca, ponieważ pracodawca niechętnie przekazuje informacje, w tym niechętnie konsultuje istotne elementy strategii rozwoju. Związki uzyskali jednak dostęp do informacji, które są dostępne na Generalnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Uczestniczą w nim ponieważ kupili pewien pakiet akcji banku od pracowników, którzy je uzyskali w trakcie prywatyzacji banku w latach 90.

Rozmówcy nie mieli wykrystalizowanej opinii na temat wpływu obecności i

działalności związków na partycypację. Jeden z rozmówców stwierdził, że związki wymuszają partycypację, ale wycinkowo, w tym obszarze, którego dotyczy działanie związków. Oddziaływanie nie obejmuje całej złożoności działania banków, czy wszystkich sfer jego działania. Kolejny rozmówca twierdzi, że działalność związku jest ograniczona są do negocjowania systemów motywacyjnych, premiovych.

Inny rozmówców stwierdził, że związki nie reprezentują całej załogi i nie są w stanie wytworzyć klimatu dla partycypacji. „Widziałam, że są związki, ale ich członkostwo zwykle jest śladowe. Powstają związki bardziej dla ochrony grup zagrożonych zwolnieniami, albo nawet poszczególnych osób. Aktywizują się w razie zagrożenia”.

Partycypacja bezpośrednia w bankowości

Większość rozmówców, właściwie rozumiała znaczenie pojęcie bezpośredniej partycypacji. Charakteryzowali także je również w sposób szeroki jako zaangażowanie w pracy, uczestniczenie, współuczestniczenie, współudział, partnerstwo, podział odpowiedzialności, współtworzenie, współodpowiedzialność za realizację zadań, wspólne programowanie, współwłasność celów, poznanie ludzi, praca z ludźmi, nacisk nie na władzę przełożonych, ale na cele, wyzwania, kreowanie pomysłów.

Jeden z rozmówców stwierdził - „słowo ważne i nośne obecnie w kontekście zarządzania celami, w kontekście długoterminowych dążeń, rozwoju biznesowego”. Jednocześnie jeden z rozmówców wskazał, że nie jest ono dobrze rozumiane (związkowiec). Kojarzy się również z pojęciem partycypacji w zyskach.

Za przeciwieństwo partycypacji uznawno – wydawanie poleceń, hierarchia, tytuły, formalne stanowiska, dyrektywny styl, dyrektywność, „właścicielem działania jest tylko przełożony”.

Partycypacja jest postrzegana w środowisku bankowym jako coś specyficznego w sposobie zarządzania, jako system delegowania, zwłaszcza w przypadku tworzenia nowego zespołu projektowego. Jest to system, w którym zakłada się swobodę działania przy zasadzie uzyskiwania zaplanowanych efektów. Praca samodzielna. Menedżerowie wskazywali także na pojęcie organizacji partycypacyjnej. Ma ona to do siebie, że wspierana jest jest w niej wymiana zdań na temat tego jak można realizować zadania, przekazywanie informacji,

w tym o czynnikach kryzysowych.

Jeden z menedżerów z kilkunastoletnim stażem, stwierdził, że w bankach niewiele osób posługuje się na co dzień pojęciem partycypacji, ale jego sens jest właściwie rozumiany – jako upodmiotowienie (empowerment), poczucie wpływu na rozwiązania, które firma przyjmuje. Jest to generalne współtworzenie miejsca pracy, co ma służyć zaangażowaniu się pracowników, utożsamianiu się z miejscem pracy, wywalaniem poczucia dumy z miejsca pracy. Partycypacja oznacza także budowanie takiego otoczenia w banku, aby doświadczenie pracy zatrudnionego było pozytywne.

Kształtowanie partycypacji

Większość rozmówców była skłonna aby uważać, że w bankowości widoczne są czynniki, które tworzą trudny grunt dla partycypacji. Banki funkcjonowały bowiem tradycyjnie jako system silnie hierarchiczny. Dominował długo klimat poufności powiązany z obawami przed nadużyciami, przed wpływem konkurencyjnych banków, stratą własnego know-how.

Istniał nacisk na bezpieczeństwo działania w związku z powierzeniem odpowiedzialności za bardzo duże pieniądze. „Bank jest biznesem, który podlega licznym regulacjom. Bank nigdy nie będzie finchetem. Jest tu duża odpowiedzialność za powierzone środki”.

W bankowości istnieje silna odpowiedzialność osobista za określone odcinki działania, „nie ma partycypacji gdzie jest indywidualna odpowiedzialność”.

Powstało przyzwyczajenie do hierarchiczności, struktur zarządzania, w których kluczowa była władza przełożonego nad podwładnym. Tym samym zakładano dla pracowników mały margines samodzielności.

Zdaniem niektórych rozmówców zakorzenił się silnie stary dyrektywny styl zarządzania. I trwa w różnych sferach bankowości, ponieważ dawał poczucie bezpieczeństwa. „Ma to miejsce nawet w obecnych realiach”.

Zdaniem niektórych rozmówców utrzymuje się władczy model przywództwa. Uznaje się, że decyzje są przywilejem prezesa i zarządu, a od poziomu n-1 jest już tylko część wykonawcza, która nie uczestniczy w generowaniu koncepcji działania. „Prezesi są przyzwyczajeni, że oni tworzą strategię, a inni ją wykonują”.

Odczuwalny jest wpływ starszych menedżerów, którzy trzymają się bardziej

autorytarnych metod zarządzania. Zdaniem jednego z rozmówców, bankowcy w Polsce mają wiele umiejętności technicznych, profesjonalnych, ale bardzo brakuje im umiejętności „miękkich”, zarządzania poprzez motywację. „80-90 proc. menedżerów nie słucha”. W bankach dominują cele sprzedażowe.

Znaczna część rozmówców podkreślała, że oficjalnie władze banków i większość menedżerów zachęca do partycypacji, współdecydowania, włączania, do dzielenia się wiedzą. Rzeczywistość odbiega jednak od haseł. Dyrektor departamentu HR w jednym z banków wskazuje, że istnieje nacisk na budowanie świadomości kadr menedżerskich znaczenia partycypacji, ale pewnej części tworzenie warunków dla partycypacji swoich pracowników niezbyt dobrze wychodzi.

Niektórzy rozmówcy wskazują, że spotykają starszych menedżerów, którzy nagle uświadamiają sobie znaczenie większej otwartości, partycypacji w sposobie działania. „W ciągu 16 lat pracy dostrzegam rosnące zrozumienie dla partycypacji i dla miękkiego motywowania. Ale to nie oznacza adekwatnej zmiany w stylu zarządzania”. Kolejny rozmówca wskazuje na zmiany, które zaszły w ciągu kilku dekad - „Gdy zaczynałam na początku lat 90. dyrektorzy jakby z zasady byli postrzegani jako ci, którzy są od wymagania od innych, nakazywania, ale po kilkunastu latach nadszedł już czas, który sprzyja kreowaniu klimatu sprzyjającego partycypacji”.

Zdaniem rozmówców, młodszy menedżerowie mają większe skłonności do upowszechniania bardziej partycypacyjnych praktyk, są bardziej responsywni. Chcą partycypacji i kierowania się modelem przywództwa J. Maxwella (przywództwo służebne).

Praktykowaniu partycypacji w bankowości służy również to, że w skali całego biznesu ma miejsce ewolucja sposobu zarządzania. Staje się on bowiem elementem uzyskiwania konkurencyjności. W bankowości również coraz powszechniejsze staje się nowoczesne podejście do tego sektora. „Ma miejsce bowiem konwergencja branż. Bankowość jest w sytuacji konkurowania z wieloma innymi sektorami i dostosowuje się do tego”.

Tradycyjna bankowość zanika, czyli taka, której symbolem były placówki, których liczba kurczy się. Dziś symbolem banku jest telefon komórkowy. „Stare podejścia do bankowości odchodzą do lamusa i dawne praktyki”. Pozostając przy dawnych praktykach można wypaść z rynku. „Trzeba wyobrazić sobie świat za kilka lat i już dostosowywać się”. Teraz liczą się pomysły, a nie kapitał. Uber czy BnB stały się przykładem, że można wejść przebojem do biznesu nie

posiadają zbyt wiele kapitału, ale na bazie genialnego pomysłu na stworzenie nowego eko-systemu biznesowego. Taki system w nowy sposób spaja biznes, wytwarza w nowy sposób synergę. „Trzeba uwolnić się od starego systemu myślenia”.

Rozmówcy podkreślają, że kultura hierarchiczna jest pułapką w bankowości. Ona sprawdza się, ale tylko przy sprzedaży prostych produktów jak kredyt konsumpcyjny. „Jeśli bank ma wypracować bardziej zaawansowaną ofertę, musi oprzeć się na kulturze partycypacji, współczesnictwa”. Rozmówca został zatrudniony do roli rozwinięcia oferty produktów finansowych. Zakładał, że musi wytworzyć, nieistniejącą wcześniej kulturę współdecydowania.

Kultury narodowe w bankowości

W Polsce dodatkowym zagadnieniem jest specyfika partycypacji w bankach należących do różnych narodowych grup bankowych. Część rozmówców twierdzi, że właściciele zagraniczni często nie wnikają w style zarządzania i skłonność kadr zarządzających do praktykowania partycypacji. Chociaż jeden z menedżerów inaczej to postrzega. Pracował w 3 bankach, w którym byli właściciele z trzech krajów (Portugali, USA i Francji).

Każdy bank miał inną kulturę organizacyjną, która była podstawą działania banku. W banku należącym do amerykańskiego właściciela, pozostawiano pracownikom dużo możliwości do autonomicznego działania, wspólnego szukania rozwiązań. Polegano w znacznym stopniu na pracy zespołowej. W banku francuskim – odwrotnie. Dominowało podejście odgórne. Francuscy menedżerowie wykazywali daleko posuniętą skłonność do nakazowości, czy dyrektywności wobec podwładnych. „Niemal podejście kolonialne. Wyjaśniali najprostsze rzeczy, zakładając, że w Polsce nie było to wiadomo”. W banku portugalskim – widoczna była silna wiara w wyższość, mądrość przełożonych. Ale nie było to w skrajnej postaci jak w przypadku francuskim. Nauczyli się doceniać lokalny wkład i rozmiar umiejętności polskich pracowników.

W polskim biznesie pracownicy mają skłonność do obdarzania przełożonych wielkim autorytetem. „Oddziałuje wciąż magia tytułów, wizówka z napisem prezes, co oznacza, że pracownicy wokół mają klękać. Ale w młodszej generacji jest większa gotowość do przedsiębiorczości, a nie hierarchiczności”.

Zdaniem jednego z rozmówców wiele zależy od menedżerów średniego szczebla i tego na jakich sposobach polegają w budowaniu swoich zespołów. Zdolność

do partycypacji przesądza się na tym właśnie poziomie - budowania zespołu. „Zależy do tego jakich pracowników rekrutujemy. Jeśli menedżer zatrudnia słabych pracowników, to później musi brać całą odpowiedzialność na siebie. Natomiast gdy otacza się zdolnymi, silnymi profesjonalnie osobami, to wówczas możliwe jest delegowanie zadań, współodpowiedzialność”.

Bariery dla partycypacji

Działacze związkowi mają skłonność do głoszenia opinii, że zwłaszcza menedżerowie średniego szczebla często blokują partycypację. Są jej niechętni z powodu obaw o swoją pozycję, zachowanie własnego prestiżu. Obawiają się, że podwładni będą mnożyli oczekiwania, np. wyższych zarobków, awansów. Część menedżerów odczuwa dość silnie zagrożenie ze strony podwładnych niż innych menedżerów.

Dlatego – zdaniem pracowników - menedżerowie ci nie tworzą warunków do rozwoju zawodowego innych pracowników. Wolą dać polecenia do ścisłego wykonania zadań i później rozliczają. Wprowadzają wojskową dyscyplinę „zrealizować i nie meldować o problemach. Niektórzy zachowują się jak administratorzy. Zarządzanie ogranicza się do zlecenia, polecenia”.

Zdaniem rozmówców część menedżerów dostrzega u siebie cechy autorytarne. Przynajmniej część stara się to złagodzić, korzystają ze szkoleń. „Czasami wykoleją się w pracy ponieważ dochodzi do mobbingu, ich zespoły dotyka duża rotacja, nie osiągają zaplanowanych wyników”.

Ale czasami w bankach mogą długo pozycję zachowywać autokratyczni menedżerowie. „Może być problem z menedżerami, którzy są autokratyczni, ale skuteczni. Ale dziś jest tak, że takie metody uważa się, że mogą być skuteczne tylko krótkoterminowo. Kolejny rozmówca wskazuje, że takie metody zarządzania można uznać za krótkowzroczne. „Dostrzegałam, jak niektórzy menedżerowie o skłonnościach autorytarnych, zmieniali styl zarządzania w kierunku partycypacji”.

Jeden z rozmówców wskazał, że rosnącą barierą staje się przyspieszający proces informatyzacji w sektorze bankowy. Sprawia on, że coraz większa część prac i zadań staje się odtwórcza, rutynowa, itp.

Win-win situation. Przedstawiciel pracowników mówi, że w bankach nie odczuwa się obopólności korzyści, win-win situation. Ale przedstawiciel menedżerów mówi, że wśród nich jest odczucie win win. Zdaniem menedżera „Wśród pracowników zawsze jest grupa sfrustrowanych swoją pozycją,

rutynowością swojej pracy, nie wszyscy lubią dodatkową odpowiedzialność. „Mentalność folwarczna” jest wszędzie. Tacy wolą aby im pokazać, co zrobić, niż mieliby sami coś zainicjować”.

Rozmówca wskazuje, że aktywność pracowników jest zróżnicowana, w wielu kwestiach, podobnie jak w przypadku pierwszego banku wśród zatrudnionych dominuje strategia: „nie wychylać się”, co oznacza określoną pasywność w relacjach z przełożonymi.

Jeden z rozmówców wskazuje, że postawy menedżerów średniego szczebla wobec partycypacji mogą zmieniać się. „Być może część menedżerów będzie się czuła bezpieczniej na swoim stanowisku z powodu istnienia niskiego bezrobocia. Dzięki temu mogą być bardziej otwarci na partycypację, włączanie pracowników do współdziałania, współdecydowania”.

Menedżerowie, którzy nawet są przekonani do partycypacji mogą popełniać błędy w codziennej praktyce, które ostatecznie ją utrudniają. Dyrektor HR w jednym z banków przyznaje, że generalnie istnieje chęć praktykowania partycypacji, ale problemy pojawiają się, gdy trzeba to wcielić w życie w konkretnych działaniach operacyjnych. Błędy menedżerów mogą polegać na nierównym traktowaniu pracowników, faworyzowaniu niektórych z nich, co innych zniechęca, a to jest dość częste faworyzowanie z nieformalnych powodów (prywatnych znajomości). „Wiele zależy od poziomu inteligencji emocjonalnej. To warunkuje zdolność menedżera do tworzenia synergii, współpracy. Jeden z rozmówców stwierdza: „u nas nieczęsto zdarza się to”.

Rozmówcy zgodnie przyznają, że barierą dla rozwoju partycypacji jest niski poziom kapitału zaufania, co jest widoczne w całej gospodarce i życiu zbiorowym.

Pracownicy banków mieli problem z odpowiedzią na pytanie, czy są banki, w których partycypacja jest szczególnie mocno akcentowana. Jeden z nich wskazuje na polski oddział Deutsche Bank, ponieważ „tam wprowadzono zachęty do przyznawania się do błędów. Bank uchodził za efektywny. W konsekwencji doświadczał mniej różnego typu wpadek”. Inny rozmówca wskazuje na mbank, który w Polsce

Pracodawca konsultuje to co musi, czyli kwestie bezpieczeństwa pracy i politykę szkoleń. Ale – jak podkreśla rozmówca – brak konsultacji jest często winą pracowników. Od czasu od czasu organizowane są otwarte spotkania, na których pracodawca dostarcza pewnych informacji. Pracownicy nie zabierają

zwykle głosu. *"open meeting looks like drumming company policies into the workers"* - powiedział.

Czynniki sprzyjające dla partycypacji

Rozmówcy wskazywali na wyłaniające się czynniki, które sprzyjają praktykowaniu partycypacji. Menedżerowie już wiedzą, że innowacyjności nie można nakazać. Starają się budować model przywództwa wspierającego. On ma sprawić, aby pracownikom chciało się chcieć. Zadaniem szefa ma być otworzenie ludzi na aktywność i wykorzystanie ich talentów. Powiniem mieć zdolności do wyjaśniania znaczenia podejmowanych działań. Zwłaszcza najnowsze pokolenie oczekuje takiego podejścia wobec siebie.

Zdaniem rozmówców, wzmocnieniu ulega świadomości, że wiele zależy od wysokiej jakości relacji międzyludzkich, w tym znaczenie relacji z klientem zewnętrznym, ale i wewnętrznym (z innych komórek organizacyjnych). Dlatego widoczny jest nacisk okazywanie szacunku dla innych, respektowanie wartości międzyludzkich.

Z uwagi na sytuację rynkową banki szukają doskonalszych metod zarządzania, wewnętrznej organizacji, szukają możliwości przeprowadzenia zmian w dotychczasowym sposobie zarządzania. Dostrzegają, że zmienia się otoczenie, w którym działają. Kurczy się tort zysków dla banków. Banki czują presję na rynku, z firm telekomunikacyjnych, handlowych. One również wchodzi na rynek usług finansowych.

Wyłoniła się kwestia, jak zareagować na wiek mobilności. Na styl, który wnoszą start-upy. Młodzi klienci zaczynają inaczej korzystać z usług bankowych, sięgają po inne kanały dystrybucji usług. Są znacznie bardziej mobilni.

Jeden z rozmówców podkreśla, że bankowość staje się wielkim polem projektowym, na którym wypracowuje się pomysły na dostosowanie się do nowych realiów. Banki potrzebują kreatywności, a partycypacja wydaje się dobrym środkiem wzmocnienia jej w warunkach poszukiwania nowych pomysłów i nowych produktów i dostępu do produktów finansowych. Pomysły potrzebne są także w komunikowaniu się, w marketingu (aby docierał do młodych ludzi). „Zarządy banków wiedzą, że muszą działać nie przez władzę, ale przez wspólne działanie, wymyślanie. Ale to nie zawsze wychodzi”.

Rozmówca pochodzący z sektora konsultingu wskazuje na jeszcze jeden czynnik, który może wzmocniać partycypację w najbliższym okresie. Jest

to fakt deficytu ludzi dostępnych na rynku pracy. Może to rzeczywiście wiele zmienić w zakresie stylu zarządzania. Banki zmieniają strukturę zachęt aby utrzymać ludzi u siebie. Nie stosują tylko zachęt finansowych, ale próbują także dostosowywać metody zarządzania, aby były przyjazne, włączające, zapewniające szybkie uczenie się poprzez wymianę wiedzy z innymi pracownikami.

Instrumenty partycypacji

W bankach stosowane są różne instrumenty, które można uznać za instrumenty służące praktykowaniu partycypacji. Klasyczne delegowanie zadań osobom indywidualnym i zespołom jest na porządku dziennym. Ich formy zależą od charakteru pracy na danych stanowiskach.

Przełożeni organizują tzw. zespoły problemowe, których zadaniem jest przygotowanie zaleceń i rozwiązań służących poprawie w danych obszarach. To menedżerowie wskazują pracowników, którzy mają zaangażować się w prace zespołów. To czy wpracowane rozwiązania są realizowane w praktyce to inna kwestia.

Rozmówcy wskazują na znaczną liczbę form konsultowania. Wymieniane są badania poziomu satysfakcji, co jest trwałym elementem kultury organizacyjnej w jednym z banków.

Prowadzone są ankiety badania zaangażowania pracowników, cykliczne zebrania, czaty z zarządem, zbieranie informacji o nastrojach, badanie kultury organizacyjnej. W jednym z banków organizowane są konkursy na przedstawienie najlepszych pomysłów usprawniających pracę banku. W jednym z banków każdego roku wdrożonych jest ok. 100 pomysłów, kilka z nich wyróżnionych jest specjalnymi nagrodami. „Nikt od góry nie wymyśliłby ich”.

Przedmiotem konsultacji i współdecydowania jest często planowanie i organizacja szkoleń. Pracownicy mają dostęp do oferty szkoleń i mogą zgłaszać potrzeby w tym zakresie je i wdrażać.

W jednym z banków pracownicy są konsultowani są w zakresie zarówno planowania, jak i ewaluacji szkoleń. Ale dotyczy to malejącej liczby pracowników, ponieważ maleją nakłady na szkolenia. Pracowników wspierają menedżerowie od HR (tzw. HR Biznes Partner). Taka osoba współpracuje z menedżerami poszczególnych jednostek biznesowych w banku i pomaga im projektować i wdrażać procesy oraz rozwiązania dotyczące zarządzania ludźmi w taki sposób,

aby wspomagały one realizację strategicznych celów organizacji. Jeśli HR Biznes Partner jest osobą „obiektywną” (nie stoi tylko po stronie menedżera), jak twierdzi rozmówca, to współpraca obejmuje również pracowników i otrzymuje on informacje.

W niektórych bankach organizowane są szkolenia, w których wzmacnia się skłonność do partycypacji korzystania z określonych instrumentów partycypacji.

W jednym z departamentów organizowana jest „godzina inspiracji” – spotkania raz w tygodniu, aby omówić wzajemne pomysły, ale też swobodnie omówić spostrzeżenia, wzajemne uwagi itp. Jeden z menedżerów mówi, że w każdych strukturach jest zasada, spotkań przynajmniej raz w miesiącu – nie tylko aby podsumować wyniki finansowe, ale analizować problemy rozwojowe, metody wspierania pracowników przez przełożonych.

W jednym z banków działa system gwiazdek – pracownik można co miesiąc przyznać komuś gwiazdkę, kogo uważa za wartego wyróżniania w danym czasie. Najlepsi są wyróżniani nagrodami finansowymi. Wynajmowana jest firma Hay do wykonania badań dotyczących skali zaangażowania pracowniczego. Ma przy tym miejsce identyfikowanie barier ograniczających zaangażowanie. W ankiecie jest miejsce na komentarze pracownicze.

Zróżnicowanie między zawodami bankowymi

Skala i formy partycypacji są zróżnicowane w różnych zawodach obecnych w sektorze bankowym. Doradcy zamożnych klientów mają sporą przestrzeń do samodzielności przy sposobach realizacji założonych rezultatów. W dobrej sytuacji są także pracownicy działów marketingu, kreowania produktów, itp.

Inna jest sytuacja pracowników, którzy zajmują się bezpośrednią obsługą klientów. Tu forma pracy określana jest jako macdonaldyzacja. Pracownicy sprzedają produkty bankowe według utartych technik. W tym zakresie partycypacja zależy de facto od tego, jak zarządza się tymi pracownikami. Najgorsze jest to jeśli sprowadza się ono do konieczności wykonania celów ilościowych (liczba sprzedanych produktów, pozyskanych klientów, itp.).

Według jednego z pracowników partycypacja w działaniach lokalnych oddziałów jest kompletnie zaniedbanym obszarem. Współdecydowanie nie jest praktykowane. Konsultacje są ograniczone. Przełożeni są zobowiązani do konsultowania planów sprzedaży, ale często nie dochodzi do nich. Robi się to mechanicznie. Pracownicy nie są konsultowani również w zakresie organizacji

pracy. Jednocześnie dochodzi do zbyt dużego dociążania pracowników, ponieważ nie są zatrudniani stosownie do potrzeb. Zmniejsza to komfort pracy.

W tym zakresie sporą rolę zaczyna odgrywać wytyczne EBA³¹ powstałe na bazie dyrektywy unijnej 2013/36/UE. Dotyczy ona kształtowania systemu wynagrodzeń dla pracowników banków, którzy oferują produkty finansowe. Wynagrodzenia mają zależeć nie tylko od wielkości sprzedaży, ale też od jej jakości (dostosowania produktów do potrzeb klientów i oczekiwań).

Korzyść z partycypacji

Rozmówcy uznają, że korzyści z praktykowania partycypacji dla banków są „bezsprzecznie”. Stwarza ona warunki do wyższej produktywności, innowacyjności, wchodzenia w nowe metody pracy. Brak partycypacji wytwarza potencjalne straty – pracownicy przestają wytwarzać pomysły, albo przestają się nimi dzielić się. Zanika zaufanie.

BP sprzyja budowaniu zaufania, rodzi współodpowiedzialność. Wiąże silniej pracowników z firmą. „To ma dziś wyjątkowe znaczenie, gdy zaczyna brakować rąk do pracy”.

Praktykowanie BP warunkuje w bankowości dobry wynik finansowy – daje bowiem możliwość pracy zespołowej, wspólne szukanie rozwiązań i generowanie pomysłów. „Pracownik zaangażuje się, gdy będzie dobrze rozumiał cele, okoliczności, w których możliwa jest ich realizacja”.

Partycypacja jest korzystna dla pracowników. Sprawia, że pracownicy odczuwają poczucie misji, utożsamiania się z firmą. Ale głosy były podzielone wobec pytania czy pracownicy chcą partycypacji. Jedni uważali, że tylko niewielka część pracowników jest zainteresowana partycypacją, obowiązuje bowiem większa odpowiedzialność i dodatkowe obowiązki. Inni, że większość chce i jest gotowa. Ci drudzy twierdzą, że ludzie chcą robić coś, co ma szerszy sens, ponadjednostkowy. Chcą mieć poczucie sprawstwa, wkładu, rozwijać się zawodowo, i rozwijać umiejętności społeczne, czyli zdolność do efektywnej współpracy. „Ludzie odczuwają, że partycypacja jest ważna z punktu widzenia ich godności, bycia zauważonym, docenionym”.

Jedna z osób wskazała, że jej optymistyczne obserwacje dotyczące szerokiej gotowości do BP mogą wynikać również z tego, że do bankowości trafiają ludzie ponadprzeciętnie aktywni, dobrze wykształceni, z wysokimi oczekiwaniami.

31 European Banking Authority (EBA).

„Nawet w sprzedaży produktów finansowych pracownicy muszą mieć pomysł na to, aby robić to efektywnie”. Czasami gotowość do partycypacji spada w trakcie życia zawodowego. Pracownicy popadają w rutynę i stają się zamknięci.

Jeden z rozmówców stwierdził: „Gotowość do partycypacji jest bardzo mała, ale to zależy od danego zespołu i sposobu w jaki został zrekrutowany (czy w oparciu o wysokie kwalifikacje). Wielu odczuwa, że pasywność jest bezpieczniejsza”.

Przyszłość partycypacji

Rozmówcy dość zgodnie uważali, że partycypacja ma przyszłość w Polsce. Ale tempo jej rozwoju zależy od postaw i woli kierownictw banków, od tego w jakim stopniu są gotowi do jej powszechniania, wzmacniania kultury współdecydowania, współdziałania, podmiotowości. „Kierownictwo musi wiedzieć, jak tworzyć właściwy klimat. Albo blokuje partycypację, albo tworzy dla niej dobre warunki. Menedżerowie muszą uczyć się tej roli, w tym umieć określać skalę tolerancję na porażki, błędy”. „Obecnie przeważa skłonność do kontroli pracownika niż upodmiotawiania go do współdecydowania”.

Wiele zależy do skali konkurencji na rynku. Partycypację uprawdopadabnia rosnąca rola technologii, przy jej zastosowaniu potrzebna jest partycypacja, wymiana zdań, opinii, jak ona działa w przyciąganiu klientów. „W zakresie technologii jest też tak, że przełożony nie zna wszystkiego, musi zaufać, albo będzie blokował jej zastosowania, a to nie jest już możliwe do utrzymania”.

Konsultant mówi – „banki muszą zainwestować w umiejętności ‘miękkie’, dostosować się do potrzeb młodego pokolenia. Ono chce bardziej otwartych relacji, chce więcej od życia. Potrzebny jest dopływ wiedzy o znaczeniu tych umiejętności. Wiele może zależeć czy banki umieją kumulować doświadczenia w zarządzaniu”.

Przyszłość zależy od ewolucji w kulturze organizacyjnej banków i zmian w mentalnej liderów, czy nowej kultury menedżerskiej. „zmienia się profil kształcenia bankowców. Już nie tylko efektywności, ale także miękkie zarządzanie, wszechstronny rozwój”.

Jest kwestia czy menedżerowie głębiej rozumieją, że ich zadaniem jest rozwijać pracowników, swoje zespoły. Kuczowe jest efektywne wzmacnienie zdolności do miękkiego wpływu na otoczenie, konsensualnego tworzenia ram dla pracy podwładnych. „U nas partycypacja jako model decydowania grupowego ma

przyszłość ponieważ ludzie rozumieją, że od tego zależy konkurencyjność, możliwość pozostania na rynku”.

V. Partycypacja bezpośrednia w przemyśle spożywczym

Partycypacja bezpośrednia w sektorze spożywczym, podobnie zresztą, jak i w bankowym, wydaje się być jednym z mechanizmów zarządzania organizacją pracy, sposobem układania relacji między przełożonymi i podwładnymi. Wydaje się być także czynnikiem wpływającym na wyniki funkcjonowania firm, na ich kultury organizacyjne, itp. Trudno uchwytne charakter partycypacji bezpośredniej sprawia, że trudno uchwycić wszystkie jej przejawy i role, które pełni w zakładach pracy. Widoczne są różne formy praktykowania partycypacji, a także czynniki, które potencjalnie mogą sprzyjać jej praktykowaniu, jakkolwiek widoczne są czynniki, które ją utrudniają.

Wśród pierwszych należy wymienić przede wszystkim względnie korzystne warunki ekonomiczne, znaczące zyski w sektorze. Ma w nich miejsce stały wzrost obrotów, duży rozmiar stabilnego zatrudnienia. Nie dochodziło w nich do znaczących zwolnień grupowych. Występowały tylko naturalne procesy dostosowawcze połączone z restrukturyzacją zatrudnienia.

Praktykowaniu partycypacji sprzyja poczucie istniejące wśród kierownictw istnienia istotnych wyzwań. Przechodzą one istotne przemiany w sposobie prowadzenia biznesu. Widoczne jest głębokie poczucie istnienia wielkich wyzwań, a sprostanie im ma decydujące znaczenie dla pozostania na rynku. Szybko zmieniają się gusty konsumentów, ma miejsce konsolidacja kapitałowa, wprowadzane są coraz nowocześniejsze technologie produkcyjne.

Sektor spożywczy rozwija się dynamicznie od czasu zmiany systemu gospodarczego 1989-1990 r. Ma to miejsce w wyniku systematycznego wzrostu sprzedaży na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Kondycja finansowa branży jest dobra.

Polska jest ósmym państwem na świecie pod względem wielkości eksportu rolno-spożywczego. Od wielu lat ma dodatnie saldo w handlu rolno-spożywczym.

Eksport zwiększa się od lat. W 2005 r. sprzedaż eksportowa wyniosła 7,1 mld

euro, a w 2016 r. 24,3 mld euro³². Największym odbiorcą polskiego eksportu są firmy niemieckie (3,8 mld EUR, 2012) i brytyjskie. Eksprt przynosi niemal 20 proc. przychodów sektora³³.

Przemysł spożywczy należy do znaczących branż. Sprzedaż sektora np. w 2012 roku wyniosła 204,6 mld zł, co odpowiadało 21,4% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego (18% sprzedaży przemysłu ogółem). W kategoriach sprzedaży (dane za 2012 rok) największy jest sektor mięsny (27,9%) oraz sektor pozostałych artykułów spożywczych (16,5%), następnie sektor mleczarski (14,8%) oraz produkcji napojów (11,2%)³⁴. Daje zatrudnienie ponad 400 tys. osób.

Na rynku krajowym działają największe koncerny spożywcze świata (Nestle, Danone, Craft sugar). W dziesięciu największych firm spożywczych, 7 ma kapitał zagraniczny.

W sektorze miały miejsce procesy konsolidacji³⁵. Wyłoniło się kilka dużych grup. Przykładem jest polski holding Maspex³⁶, największy w Europie Środkowej i Wschodniej producent produktów spożywczych (głównie napoje), z wieloma oddziałami w sąsiednich krajach. W 2016 roku przejął Agros Nova, producenta przetworów, któryt wcześniej należał do firmy zachodniej, zatrudniający 600 pracowników³⁷.

Menedżer jednej z polskich firm spożywczych uznaje, że problemem polskiej części sektora jest względnie niski udział produktów markowych, a także niski poziom innowacyjności. Niewiele firm decyduje się wejść na rynki zagraniczne

32 Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnicywa. 2018 r. Handel zagraniczny towarami rolno-spożywczymi w okresie styczeń–październik 2017 r., Warszawa. http://www.kowr.gov.pl/uploads/pliki/analizy/handel_zagraniczny/Handel%20zagraniczny%20towarami%20rolno-spo%C5%BCywczyymi%20za%2010%20miesi%C4%99cy%202017%20r.pdf

33 Sektor spożywczy w Polsce Profil sektorowy, Departament Informacji Gospodarczej Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2013, s. 8.

34 Polski sektor rolno-żywnościowy i obszary wiejskie po 10 latach członkostwa w UE- przegląd najważniejszych zmian, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014 r., s. 8.

35 BW, Branża rolno-spożywcza stoi w obliczu intensywnej konsolidacji, portalspozywczy.pl; <http://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/branza-rolno-spozywcza-stoi-w-obliczu-intensywnej-konsolidacji,130205.html>

36 Firma powstała w 1990 r.

37 Forma powstała w Łowiczu w 1965.

z własną produkcją i niewiele decyduje się tworzyć własne struktury organizacyjne zajmujące się sprzedażą.

Stosunki przemysłowe

Widoczne jest dość wysoki poziom uzwiązkowienia w porównaniu z innymi sektorami. Istnieje w nich długa tradycja działania związków zawodowych. Działają w nich związki należące do największych central (NSZZ Solidarność, Forum Związków Zawodowych, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych [OPZZ]).

Zwłaszcza w dużych firmach sektora spożywczego działają związki zawodowe, choć działają głównie w dużych firmach wywodzących się z okresu PRL. Istnieje konkurencja związkowa w wielu dużych zakładach. Czasami działa kilka związków należących do największych central (NSZZ Solidarność, Forum Związków Zawodowych, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych [OPZZ]). Związki w tych sektorach posiadają specjalne sekretariaty, które organizują związkowców z tych sektorów³⁸.

W branży spożywczej w sumie ok. 40 proc. pracowników należy do związków. Ale poziom uzwiązkowienia jest różny w różnych podsektorach: na przykład 65 proc. w przemyśle cukrowniczym, 50 proc. w browarnictwie, ale tylko 5 proc. w przemyśle mięsny i 2 proc. in piekarniach³⁹. Związki są obecne głównie w dużych firmach, głównie państwowych, albo sprywatyzowanych.

W sektorze spożywczym strony stosunków pracy nie zawierają branżowych układów zbiorowych i jakichkolwiek porozumień. Tylko w części firm zawarto zakładowe układy zbiorowe. Tam gdzie są dotyczą one zwykle płac. Nie ma porozumień dotyczących zagadnień zbliżonych do partycypacji.

Związki zawodowe działają głównie w dużych firmach wywodzących się z okresu przed mianą systemową w 1990 r. W dużych zakładach działa czasami kilka związków należących do największych central (NSZZ Solidarność, Forum Związków Zawodowych, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych

38 OPZZ jest federacją organizacji branżowych, które posiadają swoje własne struktury, np. Federacji Związków Zawodowych Pracowników Przemysłu Spożywczego OPZZ, Sekretariat Przemysłu Spożywczego NSZZ „Solidarność” (zorganizowane w sekcje, np. cukrownictwa, przemysłu piwowarskiego, itp.),

39 Dane pochodzą od Mirosława Nowickiego, szefa sekretariatu spożywczego NSZZ Solidarność. 00-838 Warszawa, ul. Prosta 30, tel 22 827 92 38
www.solidarnosc.org.pl/spspoz; spspoz@solidarnosc.org.pl

[OPZZ]). Centrale posiadają oddzielne sekretariaty, które organizują związkowców w danym sektorze⁴⁰.

Związki zawodowe często nie posiadają swoich struktur w nowopowstałych firmach. Czasami związki podejmują działania aby stworzyć komórkę organizacyjną, ale wywołuje to turbulencje, w wyniku niechęci właścicieli i ich menedżerów. Przykładem jest firma Mokate, jedna z większych firm prywatnych, które rozwinęła się znacznie po 1990 r. Kilka razy podejmowano próbę zorganizowania organizacji zakładowej. Ale doszło do tego dopiero w 2017 r. W tej firmie konflikt narastał od kilku lat, obejmował głównie pracowników fabrycznych z bezpośrednimi przełożonymi. Do związku NSZZ Solidarność zapisało się 20 procent załogi. Wyłoniony został zarząd, ale początkowo pracownicy obawiali się ujawniać przynależności do związków⁴¹. - W wielu zakładach, ujawnienie członkostwa oznacza koniec kariery. Jeśli kto chce zostać brygadzystą, to człowiek musi się wypisać – mówi przewodniczący struktury regionalnej NSZZ Solidarność, na terenie której działa firma.

Działacz, pracownik firmy, wskazuje, że organizacja została utajniona, ponieważ kierownictwo firmy zapowiedziało represje dla członków. Pracownicy byli wzywani do działu kadr, aby tam zapewniać, że nie należą do związków. Presji ulegali czasami starsi wiekiem pracownicy, którzy obawiali się, że zostaną zwolnieni z pracy. Były przypadki, że firma nie przedłużała zatrudnienia osobom, które wstąpiły do związków. - Menedżerowie mówili pracownikom, że jak będą zgłaszać roszczenia, to zostaną zastąpieni Ukraińcami. Byliśmy obrażani, zastraszani – mówi jeden z pracowników.

Po pewnym czasie, pomimo znacznych obaw o reakcję przełożonych, przynależność do związku ujawniło 4 osoby jako zarząd związku. Kierownictwo firmy zareagowało nerwowo⁴². W krótkim czasie jeden został zwolniony, drugi sam się zwolnił po wpływie wywieranych presji, a przewodnicząca związku poszła na urlop macierzyński.

Natomiast sytuacja związków jest względnie stabilna w dużych firmach, które

40 OPZZ jest federacją organizacji branżowych, które posiadają swoje własne struktury, np. Federacji Związków Zawodowych Pracowników Przemysłu Spożywczego OPZZ, Sekretariat Przemysłu Spożywczego NSZZ „Solidarność” (zorganizowane w sekcje, np. cukrownictwa, przemysłu piwowarskiego, itp.),

41 Organizacja związkowa NSZZ Solidarność przy Mokate S.A.
<http://pracowniczasolidarnosc.pl/>

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

wywodzą się z PRL. W firmie Agros Nova działa jedna organizacja związkowa tj. NSZZ „Solidarność”. Do związku należy 25% załogi. W 2016 roku próbowano stworzyć radę pracowników. Zgłosiło się trzech kandydatów do rady, ale do jej utworzenia nie doszło, bo jak stwierdziła przewodnicząca związków zawodowych – „nie było zainteresowania załogi”.

Związki myślą o utworzeniu Europejskiej Rady Zakładowej, ale nie dojdzie do tego w najbliższym czasie. Zarząd firmy odniósł się do pomysłu sceptycznie.

W firmach tego sektora, struktura zatrudnienia jest zróżnicowana, W dużych firmach dominują stałe umowy wśród pracowników uznawanych za kluczowych w najważniejszych dziedzinach. W Agros Nova 80% pracuje na umowę o pracę w pełnym wymiarze godzin. Około 20 % załogi to Ukraińcy, którzy są w zdecydowanej większości, zatrudnieni w oparciu o umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin. Ukraińskich pracowników jest coraz więcej w różnych firmach. Przynajmniej pewna ich część trafia do firm za pośrednictwem specjalnych firm, które zajmują się szukaniem pracowników. Szczególnie w małych i średnich firmach pracodawcy traktują zatrudnianie obcej siły roboczej jako element przetargu płacowego z miejscowymi pracownikami. Jednocześnie w sektorze wyłania się problem deficytu rąk do pracy.

Partycypacja bezpośrednia. Partycypacja a specyfika branży

Zdaniem respondentów specyfika branży spożywczej nie pociąga za sobą jakichś specyficznych form praktykowania partycypacji pracowników, ani nie powoduje szczególnych barier dla nich. Jakkolwiek część rozmówców wskazywało na to, że produkcja jest silnie zautomatyzowana, a praca opiera się na rutynowych działaniach. Pozostawia to niewielką przestrzeń do bieżących interakcji z przełożonymi. Zauważano, że mają skłonności do ścisłego określania jak praca powinna być wykonywana. W jednej z firm pracowniczka narzekała nie na brak współdecydowania w zakresie organizacji pracy, ale na brak współdecydowania wokół kwestii socjolnych, sposobów motywowania pracowników do innowacyjności, solidności wykonywanej pracy.

W sferze produkcji najbardziej odczuwany jest brak partycypacji. Stanowiska pracy opisują przełożeni, którzy – jak twierdzi jeden z pracowników - nie znają się na specyfice określonych zadań, które są na nich wykonywane. „Tu ważna jest sztuka dopasowania pracowników do każdej z kilku linii produkcyjnych”. Dostrzega potrzebę partycypacji w organizacji pracy, z czego mogłyby pochodzić oszczędności.

Jego zdaniem, na produkcji przełożeni nie praktykują partycypacji. Proces produkcyjny jest opisany - kto co ma robić i jak. Pracownicy muszą się go trzymać nawet jak coś idzie nie tak jak powinno. Podkreśla, że samodzielna jest tylko odpowiedzialność, która też zresztą jest opisana.

Jeden z rozmówców pełniący funkcję menedżerską podkreśla, w Polsce partycypacja ma niewielki zasięg. Wynika to z silnej tradycji folwarku, czyli specyficznej organizacji pracy, którą stosowano kilka wieków temu w dużych gospodarstwach rolnych (ziemskich) należących do warstwy szlacheckiej. Folwark był specyficzny dla okresu kiedy chłopci byli pozbawieni praw obywatelskich i ekonomicznych. Byli przywiązani do ziemi i zmuszeni do pracy w gospodarstwach, które do nich nie należały. Obecnie tradycja folwarku oznacza duży dystans społeczny między zarządzającymi i zarządzanymi, brak komunikacji między nimi, brak współpracy, konfrontacyjne relacje, a nawet skłonność do konfliktów.

Zdaniem menedżera, barierą jest trudność w ocenie wyników pracy zatrudnionych, w tym co robią i za co ponoszą odpowiedzialność. Menedżerowie mają problem w rozgraniczeniu ich ról w realizowanych zadaniach. Przełożeni gubią się w operacjonalizacji osiągnięć na istniejących szczeblach pracy zakładu. Menedżerowie silnie polegają na swojej wiedzy i nie odczuwają potrzeby jej wzbogacenia dzięki dialogowi ze współpracownikami.

Skala partycypacji

Respondenci mają dość rozbieżne opinie na temat skali partycypacji w tym sektorze. Zdaniem jednego z menedżerów, który pracował w nowej polskiej firmie, można mówić o słabym rozwoju partycypacji w tej branży. Wynika to w znacznej mierze z cech właścicieli części firm. Tłumaczy to tym, że zwłaszcza na początku lat 90. był niski próg wejścia do tego biznesu. Oznacza to, że firmy zakładali i często rozwijali do znacznych rozmiarów ci, którzy mieli względnie niski kapitał ludzki w zakresie zdolności do zarządzania dużymi grupami pracowników. Natomiast w uzyskaniu dobrej pozycji rozwojowej znaczenie miała szybkość z jaką umieli zareagować na popyt rynkowy na nowe produkty. Mniej liczył się styl działania, nawet produktywność wobec wysokiej chłonności rynku. Nie było konieczne posiadanie jakichś wyrafinowanych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzyjało temu to, że panowało wysokie bezrobocie i istniał nadmiar chętnych do pracy.

W przemyśle spożywczym powstawały lokalne imperia, których właściciele słynęli z twardego postępowania wobec zatrudnionych. Za przykład podawany jest często Henryk Stokłosa, właściciel kombinatu rolno-spożywczego działającego koło Piły. Długo było to największy pracodawca w swoim regionie. Jednocześnie działa w życiu politycznym, co wzmacniało jego pozycję wobec podwładnych. Zasiadał w Senacie (1989-2005, 2011-2015). W 2013 r. Stokłosa został skazany na 8 lat więzienia za unikanie podatków, wyłudzenia, a także więzienie i bicie swoich pracowników z zakładu Farmutil (utylicacja odpadów poubojowych)⁴³. Sprawa jednak wciąż toczy się w sądach wyższych instancji.

Z drugiej strony produkcja w wielu firmach spożywczych nie wymagała zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach, przynajmniej na szczeblu produkcji.

Pracownik w jednej z firm twierdzi, że nie ma stałych form partycypacji w tym sektorze, ale czasami kształtują się w postaci indywidualnych form konsultacji i delegowania, zwłaszcza z doświadczonymi pracownikami. Ma to miejsce między kierownikiem zakładu, szefem produkcji, a brygadzystami.

xxx

W firmach o dłuższych tradycjach działania praktykowane są częściej bardziej intensywne formy partycypacji. W Agros Nova - podkreśliła przewodnicząca związku zawodowego - kierownictwo firmy wielokrotnie podkreśla, że ideą ważną dla zarządzania jest „kaizen”, co najogólniej oznacza filozofię zaangażowania w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalania całej organizacji firmy z udziałem wszystkich pracowników, niezależnie od szczebla. W firmie utworzono specjalną komórkę doskonalenia, która jest odpowiedzialna za wdrażanie praktyk angażowania pracowników.

Zdaniem rozmówcy, konsultacje indywidualne odbywają się cały czas pomiędzy kierownikami zmiany a podległymi mu pracownikami. Dotyczą one wielu tematów m.in. organizacji pracy, czasu pracy, jakości produktów czy też wprowadzani nowych technologii. warunków pracy oraz podnoszenia kwalifikacji. Trudno jest wskazać, który temat jest dominujący. Tego typu rozmowy odbywają się codziennie i nie mają określonej formuły.

Nie stosuje się raczej indywidualnego delegowania. W firmie obowiązuje bowiem cztero zmianowy system produkcji. Pracownicy znają swój harmonogram z 7 dniowym wyprzedzeniem. Taśmowy system produkcji nie sprzyja autonomii

43 <https://wiadomosci.wp.pl/byly-senator-henryk-stoklosa-skazany-za-korumpowanie-urzednikow-6031589866607745a>

pracowników.

Natomiast pracownicy mogą zgłaszać bezpośrednim przełożonym pomysły racjonalizatorskie. Pomysły te na ogół dotyczą organizacji pracy na danym stanowisku. Jeśli pomysł zostanie przyjęty wówczas pracownik może liczyć na nagrodę. Tego typu nagrody przyznawane są co kwartał, bądź co pół roku w systemie premiowym.

W zakresie konsultacji grupowych często są powoływane tzw. zespoły projektowe. Zajmują się opiniowaniem nowych produktów czy też zastosowania nowych technologii czy nowych sposobów organizacji produkcji. Grupy spotykają się regularnie, ale rozmówczyni wskazuje, że uczestnictwo w nich jest raczej obowiązkowe, co oznacza, że nie jest to klasyczna partycypacja. Choć jak podkreśliła rozmówczyni – „ludzi nie trzeba namawiać bo ludzie sami się chętnie angażują”. Jednocześnie to kierownictwo decyduje o tym, w jakim trybie grupa pracuje. Decyduje ono również na ile rozwiązania zaproponowane przez grupy zostaną wdrożone do realizacji. Liderem na ogół jest przedstawiciel kierownictwa.

Z kolei informowanie i konsultowanie najczęściej odbywa się poprzez związki zawodowe, a nie w trybie bezpośrednim. Co miesiąc odbywają się spotkania z dyrekcją w trakcie których omawiane są kwestie związane z podwyżkami wynagrodzeń, zasadami gospodarowania Funduszem Socjalnym, nad systemem szkoleń dla pracowników (w tym przypadku w spotkaniach uczestniczą również przedstawiciele komórki doskonalenia, ponieważ w wielu przypadkach chodzi o szkolenia dotyczące obsługi konkretnych maszyn). W tej chwili „gorącym” temat jest praca w niedziele.

Czynniki sprzyjające partycypacji

Zdaniem związkowca (pracuje jako samodzielny specjalista w sferze logistyki) z firmy z przemysłu spirytusowego, partycypacja i współdecydowanie jest wynikiem raczej sposobu zorganizowania firmy i jej założeń, na podstawie których działa. Jego zdaniem, intensywność partycypacji zależy od tego na ile kierownictwo firmy motywuje menedżerów do tego, aby delegowali zadania pracownikom, powierzali im nadzór nad projektami. „Niekorzystna jest sytuacja gdy partycypacja jest tylko wynikiem indywidualnej chęci danego menedżera/przełożonego. Powinna być wynikiem kultury organizacyjnej danej firmy, trwałego sposobu jej działania”.

W firmie, gdzie pracuje (kapitał francuski, firma zatrudnia 120 osób, istnieje układ zbiorowy) kierownictwo bardzo chętnie przekazuje pracownikom zadania do ich samodzielnego wykonania. Pracownicy często biorą udział w projektach, ankietach i mają silne poczucie wpływu na rozwój firmy, w tym jej społecznej odpowiedzialności.

Kolejny rozmówca dostrzega ewolucję od starego sposobu zarządzania do sposobu, w którym ma miejsce stałe komunikowanie się z podwładnymi. Wskazuje, że raz w miesiącu kierownictwo wydziałów produkcyjnych spotyka się z kilkusobową grupą pracowników i omawiana jest sytuacja na danym wydziale. Pracownicy zgłaszają swoje uwagi do systemu pracy i jego organizacji. Niektóre postulaty i uwagi są wprowadzane i stosowane w systemie organizacji i zarządzania. Większość uwag pracowników dotyczy obsady stanowisk ze względu na stawki za wykonywaną pracę, ale jest też sporo uwag dotyczących organizacji pracy na danym wydziale. Spotkania są na wydziałach dzielenia i mięs świeżych na przetwórstwie i garmażerni. We wszystkich spotkaniach biorą udział przedstawiciele organizacji związkowych działających w zakładzie.

W jednej z firm partycypacja ma formę klubów racjonalizacji. Przykładem program oszczędzania wody. Zredukowano zużycie wody w wyniku wprowadzenia nowych technologii, ale także propozycji racjonalizatorskich pracowników. Pracownicy uczestniczyli także w tworzeniu system ocen pracowniczych. Natomiast kierownictwo blokowało dyskusję na temat partycypacji pracowników w zyskach.

W innej firmie na produkcji ustawiono skrzynki przeznaczone do proponowania wniosków. Ale okazało się, że część pomysłów przechwytywano i zgłaszała je później inna osoba, za co otrzymywała dodatkowe wynagrodzenie. Nie wpływają już pomysły. Zrezygnowano ze skrzynek.

W jednym z zakładów uruchomiono kilka lat temu program pod tytułem „Mam pomysł”. Pracownicy mogą zgłaszać pomysły/projekty, które mają na celu usprawnienie toku produkcji, uzyskanie oszczędności wykorzystania mediów itp. Działa komisja, która co jakiś czas ocenia je pod kątem przydatności dla zakładu. Najlepsze projekty są nagradzane w formie nagród rzeczowych.

W jednym z zakładów prowadzone są badania ankietowe i zbierane opinie pracowników. Mają jednak obawy, że pozostają one anonimowe. Po przetworzeniu danych pracownicy HR spotykają się z załogą aby omówić wyniki. „Wybierają z opinii to co nie ma większego znaczenia. Okazuje się, że

wszystko jest dobrze. Dział HR może się wykazać”.

Sytuacja w branży pod względem upowszechnienia partycypacji jest zróżnicowana. Rozmówcy nie znają firm, które cieszą się szczególnie wysokim uznaniem za jej praktykowanie.

Korzyść z partycypacji

Rozmówcy są w pełni świadomi znaczenia partycypacji. Działacz związkowy podkreśla, że delegowanie zadań pracownikom oraz uczestnictwo w projektach ma ogromny wpływ na efektywność pracy, produktywność oraz lojalność wobec firmy. „Pracownik, który uczestniczy w danym projekcie, lub jeśli jego praca ma wpływ na ogół, czuje się potrzebny, zmotywowany”.

Działacz związkowy⁴⁴ wskazuje, że ludzie generalnie mają pomysły i można je wykorzystać. Ale to trzeba umieć inspirować. Zawsze jest część takich, którzy są zainteresowani większym zakresem uczestnictwem.

Ludzie byliby zainteresowani zwiększeniem swojego zaangażowania gdyby mogli uczestniczyć w większej liczbie spotkań, gdyby towarzyszyło im głębsze odczucie, że mają wpływ na sprawy firmy. Natomiast wielu pracowników odczuwa, że istnieje znaczny dystans wobec przełożonych. Część z nich daje odczuć, że szeregowi pracownicy nie mają właściwych kompetencji do współdecydowania. „Inżynier przemysłowy – niby wszystko wie, ale on sam pracował na produkcji 10 lat temu. Młodzi menedżerowie często nie mają pojęcia, jak policzyć ile potrzeba pracowników na danym odcinku pracy. Nie umieją ocenić na ile praca jest uciążliwa”. „Menedżerowie myślą, że wiedzą wszystko”.

Przyszłość partycypacji

Zdaniem rozmówców, przyszłość partycypacji zależy w największym stopniu do poziomu zaufania i przekonania wśród menedżerów, że przeciętny pracownik również chce dobrze dla zakładu i ma kompetencje, aby współdecydować. To zależy od kultury ogólnoludzkiej, a nie od oficjalnie spisanych reguły partycypacji.

⁴⁴ W firmie, w której pracuje zatrudnionych jest ok. 300 osób. Uzwiązkowanie na poziomie 1/3. W OPZZ jest 70 członków, w Solidarności 50 osób. Młodzi się niechętnie się zapisują.

„Ważne jest także, aby menedżerowie przestali koncentrować się na ochronie swoich stanowisk, a zaczęli patrzeć szerzej. Nie widzą wartości w partycypacji. Odczuwają obawy, że jego stanowisko okaże się niepotrzebne wobec tego, że pracownicy sami mogą koordynować wykonywanie swoich zadań. Albo, że wyłoni się ktoś zdolniejszy”.

VI. Studia przypadku

Firma spożywcza M.

Jest to firma zlokalizowana na południu Polski. Określana jest jako rodzinna. Rozwinęła się po roku 1990 r. Członkowie rodziny nawiązują do firmy, którą w 1900 r. założył ich przodek, ale był to sklep z towarami „kolonialnymi”. Później założono restaurację, a także betoniarnię.

Po 1990 r. wnuk założyciela firmy postanowił kontynuować działalność. Firmę przekazał żonie, która dała firmie nazwę. Zaczęła od produkcji śmietanki do kawy, by następnie wprowadzić kawę rozpuszczalną typu cappuccino. Firma osiągnęła duże udziały w rynku w tym zakresie. Weszła także w rynek słodkich przekąsek, cistaek, owsianek. Obecnie sprzedaje swoje herbaty i kawy w największej sieci detalicznej. Zatrudnia w sumie ok. 1500 osób w kilku fabrykach. Posiada także oddziały produkcyjne w Czechach. Eksportuje do 70 krajów na całym świecie. Poza Polską funkcjonują oddziały w Czechach, Słowacji, Węgrzech i Ukrainie.

Firma powstała w 1990 r, a po kilku latach stała się dużą firmą. Nie zawierano w niej porozumień zbiorowych. Związki zawodowe nie działały. Do ich założenia doszło dopiero w 2017 r. Wcześniej miały miejsce próby, ale nie zakończyły się powodzeniem. Wśród pracowników istniały obawy, że właściciel i menedżerowie nie odniosą się przychylnie do takiej inicjatywy. Dodatkowym czynnikiem, było to, że na okolicznych rynkach pracy panowało wysokie bezrobocie. Widoczny był strach przed utratą pracy kłopotami w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Nie było przypadkiem, że do ostatnie próby założenia organizacji związkowej doszło w 2017 r. Był to okres, kiedy na rynku pracy sytuacja zmieniała się diametralnie. Pracodawcy odczuwali problemy ze znalezieniem rąk do pracy. Ponadto związki zawodowe, zwłaszcza NSZZ Solidarność, odczuwają większą siłę przetargową w sporach z pracodawcami. Czują też wsparcie rządu w sytuacji konfliktu z zarządem czy właścicielem.

Do związków zapisało się ok. 150 osób z dwóch fabryk aznalizowanej tu firmy (zatrudniają 700 osób) - według Czesława Chrapka, przewodniczącego międzyzakładowej organizacji NSZZ Solidarność w Skoczowie. Dodaje, że pracownicy „skrzyknęli się”. Powstał Zarząd, ale początkowo jego członkowie nie ujawniali swojej aktywności, a także sami członkowie⁴⁵. - W wielu zakładach naszego regionu, ujawnienie członkostwa oznacza koniec kariery. Jeśli kto chce zostać brygadzystą, to człowiek musi się wypisać – mówi C. Chrapek.

W połowie 20018 r. - pomimo znacznych obaw o reakcję przełożonych - 4 osoby ujawniło przynależność do związku i pełnienie funkcji członków zarządu. Kierownictwo firmy zareagowało nerwowo⁴⁶. W krótkim czasie jeden został zwolniony, drugi sam się zwolnił, przewodnicząca poszła na urlop macierzyński.

Powstanie związku było reakcją na pogarszające się warunki pracy. Płace pracowników fabrycznych były bardzo niskie. W listopadzie 2017 r. doszło do ogłoszenia sporu zbiorowego między związkiem zawodowym reprezentowanym przez regionalną strukturę NSZZ Solidarność a zarządem firmy. Związki zawodowe zarzuciły zarządowi szykanowanie za działalność związkową i brak woli dialogu. Skierowali doniesienie do prokuratury o wywieranie presji do rezygnacji z członkostwa. Spór obejmuje również kwestię wynagrodzeń (postulat podwyżek). Związkowcy zarzucają zarządowi brak funduszu socjalnego. Mają zastrzeżenia do systemu premiowania. Związkowcy skierowali też wnioski do prokuratury na kilku kierowników firmy, którzy ich zdaniem wymuszają podpisywanie oświadczeń o wypisaniu się ze związku

W odpowiedzi na zgłoszony spór, pracodawca od razu odpisał, że o spełnieniu postulatów nie ma mowy, choć wyraził wolę spotkania⁴⁷. C. Chrapek spotkał się z głównym właścicielem. Przyznał, że problemy pracownicze nie docierały do zarządu. Średni szczebel zarządzania blokował komunikację między zarządem a pracownikami.

W firmie konflikty na tle płacowym tliły się od dawna, ale pozostawały zamrożone. Załoga nie wysuwała roszczeń, ponieważ obawiano się nieprzychylniej reakcji kierownictwa firmy. Mimo to w ostatnim latach niezadowolone było coraz

45 Organizacja związkowa NSZZ Solidarność przy Mokate S.A.
<http://pracowniczaszolidarnosc.pl/>

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

47 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Monitoring Konfliktów społecznych - listopad 2017; <http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/s.krajewska/MONITORING/2017/LISTOPAD%202017%20-%20monitoring%20konfliktow%20spol..pdf>

otwarciem wyrażane, głównie wśród pracowników fabrycznych. Trafiło to do bezpośrednich przełożonych. Ci jednak nie podejmowali dialogu i nie przekazywali postulatów zarządowi. Dlatego doszło do próby założenia związku zawodowego.

Działacz, pracownik firmy, wskazuje, że organizacja została utajniona z powodu zapowiedzi represji wobec członków. Kierownictwo firmy wzywało pracowników do działu kadr, aby oczekiwali, że wpiszą zobowiązanie do nieprzystępowania do związków. W zakładzie pracuje sporo starszych osób i szczególnie oni obawiali się pozostania w związku. Firma nie przedłużała zatrudnienia osobom, które wstępują do związków. Menedżerowie grozili, że oporni zostaną zastąpieni przez pracowników z Ukrainy. - Byliśmy obrażani, zastraszeni – mówi jeden z pracowników.

Działacz związkowy wskazuje, że po wzmiankowanym powyżej spotkaniu z właścicielem firmy sytuacja poprawiła się z punktu widzenia pracowników. Zainteresował się problemami przeciętnych pracowników. Przyznał, że nie znał prawdziwych nastrojów, ponieważ menedżerowie przekazywali, że załoga nie zgłasza postulatów płacowych.

Zdaniem Czesława Chrapka, związek chciał pomóc w rozwiązywaniu problemów, które zaczęły piętrzyć się. Spadała jakość, rosła liczba zwrotów.

Długoletni menedżer w firmie, wskazuje, że właścicielka traktuje firmę w specyficzny sposób. Uznaje ją za przedłużenie samej siebie. Na pojawienie się niezależnych związków reagowała, jakby do jej domu wchodził ktoś bez zapowiedzi, czy nawet wejście intruza. To jest kwestia psychologii. Ona jest gotowa do rozmów, aby uzyskać spokój firmie, poprawić zadowolenie pracowników, ale zgada na niezależne ciała, jest trudna do wyobrażenia. Tym bardziej, że firma od kilku lat niemal w całości jest zarządzana przez członków rodziny. W 2016 roku prezesem został syn właściciela.

Klimat do partycypacji

Działacz związkowy w firmie, wskazuje, że w zakładzie nie było klimatu do partycypacji, zwłaszcza między pracownikami fabrycznymi, a przełożonymi. Przełożeni podchodzili mechanicznie do pracowników. Nie uptyrywali wartości w uzyskaniu zdania pracowników.

Pracownicy mieli podejrzenia, że pewne rzeczy były rozstrzygane z naruszeniem istotnych zasad. Przykładem był konkurs na pakowacza roku. Nie ujawniono kryteriów wyboru. Nagrodę dostawała osoba spoza produkcji. Dopiero w grudniu 2017 r. nowa kierownik produkcji sformułowała obietnicę,

że sami pracownicy będą wybierali osobę do wyróżnienia. Ich zdaniem, kryteria dla przyznania nagrody powinna być niska liczba reklamacji (powstają, gdy dochodzi do pomieszania różnych typów produktów).

Ponadto przełożeni nie uwzględniali postulatów pracowników, aby szkolić nowych pracowników, tymczasem oni dopiero uczyli się w trakcie pracy, a to obniżało wydajność, zwiększało liczbę reklamacji.

- Klimat był taki, że człowiek, miał pracować, nic nie gadać, cieszyć się, że dostaje jakiegokolwiek pieniądze. W okresie wysokiego bezrobocia przełożeni zastraszały ludzi zwolnieniami w razie nieposłuszeństwa. Menedżerowie mówili, że za bramą zawsze jest dużo chętnych do pracy. Obecnie straszą Ukraińcami, których rzeczywiście są zatrudnieni coraz częściej, stanowią przynajmniej 20 proc. załogi. Większość ludzi bała się, kierownictwo bazowało na strachu,

Zdaniem rozmówcy, firma traci na złym traktowaniu pracowników, bo obniża się jakość produkcji, jest dużo zwrotów. Jego zdaniem, menedżerowie średniego szczebla, odpowiadają za złe traktowanie przynajmniej części pracowników. Kierownictwo produkcji wykazuje mało samodzielności wobec własnych przełożonych. Nie przekazywano rzeczywistej sytuacji w firmie. „odgrywali rolę marionetek, może coś chcieli zrobić, ale zawsze odczuwali strach wobec wyższego szczebla, dyrektora”. Problemem były ich niskie kompetencje i wykształcenie, co sprawiało, że działali z wyjątkowym posłuszeństwem. Dla wzmocnienia swojej pozycji, zapewniali stale przełożonych, że na produkcji zapewniają spokój.

Bank BZ WBK

Bank Zachodni WBK (BZ WBK) jest trzecim co do wielkości aktywów bankiem w Polsce. 70 proc. akcji posiada hiszpański Banco Santander S.A. Jest bankiem uniwersalnym⁴⁸, czyli oferuje produkty zarówno dla klienta detalicznego, jak i biznesowego. Posiada ok. 760 placówek. Wyróżnia się wysoką stabilnością i płynnością. Posiada ok. 10 procentowy udziału w rynku kredytów i depozytów⁴⁹. Obsługuje 6,5 mln klientów. BZ WBK przynosi zyski, w 2017 zysk brutto wyniósł 3,3 mld zł. Aktywa w 2017 r. wyniosły 152 mld zł.⁵⁰ Bank zatrudnia ok. 11 tys. pracowników.

48 Jest częścią Grupy Kapitałowej BZ WBK, w jej skład wchodzi także spółki zajmujące się leasingiem, fundusze inwestycyjne, itp.

49 https://static3.bzwbk.pl/asset/b/z/w/bzwbk_prezentacja_pl1801_83382.pdf.

50 WYBRANE DANE FINANSOWE GRUPY KAPITAŁOWEJ BANKU ZACHODNIEGO WBK S.A. ZA 2017 ROK, s. 18; https://static3.bzwbk.pl/asset/r/a/p/raport-3-2018-IAS_IV_2017_pol-korekta_83393.pdf

Bank Zachodni WBK powstał w 2001 r. w wyniku fuzji dwóch dużych polskich banków Banku Zachodniego S.A. z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A. Są to banki, które powstały w 1989 r. w ramach procesu tworzenia przez państwo banków komercyjnych. Ponadto w 2013 r. wchłonął Kredyt Bank, który zajmował 7 pozycję w Polsce pod względem wielkości aktywów.

Działają w nim 4 związki zawodowe, w tym związek należący do NSZZ „Solidarność”, jak i należący do drugiej największej polskiej centrali – OPZZ. Poziom uzwiązkowienia wynosi ok. 50 procent. Jest to wysoki poziom na tle innych banków, a zwłaszcza na tle uzwiązkowienia w całej gospodarce – ok. 9 proc. W niektórych nawet dużych bankach w ogóle nie ma organizacji związkowych (np. Bank Millenium). Mimo wszystko w banku nie ma układu zbiorowego pracy. Nie działa rada pracowników.

Rozumienie partycypacji,

Rozmówcy dość zgodnie charakteryzowali słowo „partycypacja” jako zaangażowanie, uczestniczenie, współuczestniczenie, współdziałanie, zaangażowanie w pewne działania, a także upodmiotowienie, współtworzenie miejsca pracy. Jednocześnie jeden z rozmówców wskazał, że nie jest ono dobrze rozumiane. Kojarzy się również z pojęciem partycypacji w zyskach, które bank wypracowuje.

Menedżer wskazuje, że partycypacja jest postrzegana w środowisku bankowym jako coś specyficznego w zarządzaniu, jako system delegowania, zwłaszcza w przypadku tworzenia nowego zespołu projektowego. Jest to system, w którym zakłada się swobodę działania przy zasadzie uzyskiwania zaplanowanych efektów. Praca samodzielna. Rozmówca stwierdza: „słowo ważne i nośne obecnie w kontekście zarządzania celami, w kontekście długoterminowych dążeń, rozwoju biznesowego”.

Zdaniem menedżera, partycypacja jest odzwierciedlona w systemie wartości banku. Wspiera bowiem kulturę feedback’u, czyli responsywności, reagowania na potrzeby pracowników i chęć ich angażowania się. Przeciwnością partycypacji jest dyrektywność. Nie jest ona stawiana jako wzór do naśladowania w banku. Jeden z menedżerów przyznaje, że kierownictwo banku i jego menedżerowie doceniają znaczenie partycypacji, ale wśród części menedżerów i ich codziennego działania operacyjnego jej praktykowanie daje różne rezultaty.

Kierownictwo nie popiera autorytarnego sposobu działania. Pracownicy mogą zgłaszać przypadki tego typu działania do departamentu HR. Wobec menedżerów, którzy mają problem z tworzeniem partnerskiego klimatu w pracy, wymagany jest plan naprawy (zmiany postawy). Mają miejsce rozmowy z nim i z jego podwładnymi. Takie działania mają miejsce nawet wobec menedżerów, którzy odnotowują dobre wyniki biznesowe w pracy.

Menedżer HR przyznaje, że folwarczość jest głęboko zakorzenioną cechą relacji międzyludzkich i obecną w Polsce. Podkreśla, że bank przesiągnął kulturą irlandzką, która nie tworzy wielkich dystansów między pracującymi, w tym między przełożonymi i podwładnymi. „Pracowałam kiedyś w PKO BP i tam stosunki między pracownikami były znacznie sztywniejsze niż w naszym banku”. Przyznaje jednak, że sporo jest wciąż do zrobienia wśród menedżerów, których w BZ WBK pracuje ok. 1500.

Bankowość a partycypacja

Menedżerowie BZ WBK wskazują, że partycypacja ma znaczące miejsce w kulturze organizacyjnej banku. Wprost nie jest jednak wyrażona w dokumentach strategicznych, czy w określonych porozumieniach ze związkami zawodowymi i innymi podmiotami.

Treści zbliżone do partycypacji zawowane są w strategii HR. Mówi się w niej o dążeniu do realizacji określonych wskaźników w zakresie osiągnięcia odpowiednio wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, osiągnięcia pozycji najlepszego pracodawcy w bankowości, a także budowaniu warunków pracy w banku, które sprzyjają pozytywnym doświadczeniom pracy w banku. Natomiast nie ma tam mowy o procesach specyficznych dla partycypacji bezpośredniej czyli delegowaniu i konsultowaniu.

Ponadto bank przyjął koncepcję rozwoju, w której ma miejsce odwołanie do koncepcji organizacji pracy „agile” (zwinny). Zakłada ona elastyczny i interaktywny model organizacji pracy projektowej, który jest zorientowany bardziej na ludziach niż na procesach, bardziej na kontekście pracy niż na inżynieryjnych planach wykonawstwa. Jego celem jest uzyskanie w pracy wysokiego poziomu adaptacyjności do zmieniających się warunków. W tych ramach praktykuje się zasadę raczej bieżącej interakcji i komunikacji niż stosowanie zdefiniowanych procedur wymiany informacji, podkreślana jest zasada koncentracji na rozwiązaniach, które okazują się efektywne (mniej na zdokumentowanych procesach) itp.

W banku powołana została sieć zespół interdyscyplinarnych, które wytwarzają pomysły, które służą realizacji celów biznesowych i pozabiznesowych. Przynajmniej częściowo ma miejsce delegowanie pracownikom zadań do autonomicznego wykonania.

Menedżer przyznaje, że niektórzy przełożeni dostrzegają u siebie cechy autorytarne, przynajmniej część stara się to złagodzić, korzystają ze szkoleń. „Czasami wykolejają się gdy dochodzi do mobbingu, dużej rotacji w zespole, nie osiągają zaplanowanych wyników”

Partycypacja a zawody bankowe

Rozmówcy twierdzą, że praktykowanie partycypacji i jej formy uależnione są w dużej mierze od wykonywania określonych zawodów bankowych. Doradcy zamożnych klientów mają sporą przestrzeń samodzielności przy założeniu realizacji pewnych ramowych rezultatów.

Inna jest sytuacja pracowników bezpośredniej obsługi klientów. Tu forma pracy określana jest jako macdonaldyzacja. Pracownicy mają produkty bankowe, które sprzedają tym, którzy są zainteresowani. W tym zakresie partycypacja zależy de facto od tego, jak zarządza się tymi pracownikami. Najgorsze jest to jeśli sprowadza się ono do konieczności celów ilościowych (liczba sprzedanych produktów, pozyskanych klientów, itp.). W tym zakresie sporą rolę zaczyna odgrywać wytyczne EBA⁵¹ powstałe na bazie - wspomnianej już powyżej - dyrektywy unijnej 2013/36/UE.

Partycypacja a związki zawodowe

Rozmówcom trudno określić wpływ związków na głębokość i rozmiar praktykowania partycypacji. Przedstawiciel związków wskazuje na starania jego organizacji, aby pracownicy uzyskiwali możliwie największy wpływ na proces swojej pracy, jak największy zakres autonomii w jej wykonywaniu.

Menedżerowie wskazują, że związki zbyt skoncentrowane są na sprawach roszczeń płacowych, aby mogły działać również efektywnie na rzecz partycypacji. „Ich głównym obszarem działania jest obrona przed zwolnieniami. Nauczyli się być tylko w opozycji. Poza tym mało wnoszą, nie są w stanie zrozumieć dzisiejszego świata”.

⁵¹ European Banking Authority (EBA).

Bariery dla rozwoju partycypacji

Zdaniem przedstawiciela pracowników menedżerowie średniego szczebla często blokują partycypację. Mają obawy o swoją pozycję, prestiż. Obawy, że podwładny będzie chciał więcej zarabiać, awansować. Niektórzy odczuwają silniej zagrożenie ze strony podwładnych, niż innych menedżerów.

Menedżerowie ci nie mają czasami kultury, aby sprzyjać rozwojowi innych pracowników. Wolą dać polecenia do ścisłego wykonania i rozliczają. Wprowadzają wojskową dyscyplinę „zrealizować i nie meldować o problemach”. Niektórzy zachowują się jak administratorzy. Zarządzanie ogranicza się do zlecenia, polecenia.

Przedstawiciel pracowników twierdzi, że być może postawy części menedżerów będą się zmieniały w najbliższej przyszłości wraz z tym gdy spada bezrobocie. „Będą czuli się bezpieczniej w warunkach niskiego bezrobocia i będą bardziej otwarci na stosowanie partycypacji, włączanie do współdziałania, współdecydowania, itp.”.

Zdaniem menedżera, kierownictwo banku uznaje, że partycypacja sprzyja budowaniu zaufania, rodzi współodpowiedzialność, bardziej wiąże pracowników z firmą. „To ma dziś wyjątkowe znaczenie, gdy zaczyna brakować rąk do pracy”. Ale zawsze pozostają bariery, jak w każdym banku „Bank jest biznesem, który podlega licznym regulacjom. Bank nigdy nie będzie finchetem. Jest tu duża odpowiedzialność za powierzone środki. „Nie ma partycypacji gdzie jest indywidualna odpowiedzialność”.

Wyzwaniem dla banku jest proces informatyzacji, który zawęży skalę partycypacji, ponieważ sprawia, że coraz większy zakres prac podlega rutynie, automatyzacji. Pracownik pracuje według odgórnej instrukcji wyznaczonej przez komputer.

Zdaniem menedżera, w banku czynnikiem sprzyjającym dla partycypacji jest wysoka jakość relacji międzyludzkich, w tym podkreślane znaczenie relacji z klientem zewnętrznym, ale i wewnętrznym (z innych komórek organizacyjnych). „Widoczny jest nacisk na wartości, szacunek dla innych”.

Instrumenty partycypacji

Jak wyżej zostało stwierdzone, formy partycypacji uzależnione są od charakteru pracy. W tym co dotyczy wszystkich zatrudnionych, to jest grupowa konsultacja w formie uczestnictwa w anonimowej ankiecie, które daje możliwość pracownikowi wyrażenie swojej opinii o wszystkich kwestiach związanych z jego pracą, przełożonymi, itp.

Przedstawiciel pracowników wyraża jednak wątpliwości czy pracownicy mogą anonimowo wyrazić swoje opinie ponieważ ankiety trzeba wysyłać z komputerów służbowych. „Niektórzy menedżerowie ostrzegają, że jak wyjdzie źle, to nie będzie podwyżek, itp.”.

Wykonywane są także badania przygotowane przez firmę doradczą Hay, które dotyczą skali zaangażowania pracowniczego. Identyfikowane są barier ograniczających zaangażowanie. W ankiecie jest miejsce na komentarze pracownicze.

Zdaniem menedżera, w każdych strukturach banku na każdym poziomie obowiązuje zasada organizowania spotkań, przynajmniej raz w miesiącu. Odbywają się one, nie tylko po to aby podsumować wyniki finansowe, ale analizować wyłaniające się w banku problemy, metody wspierania pracowników przez przełożonych, itp. Istnieje także system gwiazdek – pracownik można co miesiąc przyznać komuś gwiazdkę, kogo uważa za wartego wyróżniania w danym czasie. Najlepsi są wyróżniani nagrodami finansowymi.

Partycypacja dotyczy często kwestii szkoleń, dopasowania kompetencji do zmieniających się potrzeb. Dział HR organizował cykl warsztatów, w których pracownicy konstruowali system zarządzania celami. Dotyczy on sposobów realizacji zadań w banku, oceniania ich jakości, rezultatów itp. Organizowane są także warsztaty, podczas których pracownicy określają swoje potrzeby szkoleniowe. „Miały one miejsce po przejęciu przez BZ WBK w 2013 r. Kredyt Banku i okazało się, że istnieje nowa grupa pracowników, którzy powinni podnieść jakość swojej pracy”. Związki są angażowane w negocjowanie systemów motywacyjnych, premiowych.

Przyszłość partycypacji

Rozmówcy wskazują, że w banku, jak i w całym sektorze bankowym, wiele zależy i także w przyszłości wiele będzie zależało od umiejętności i woli kierownictw do upowszechniania, wzmacniania kultury współdecydowania, współdziałania, podmiotowości, czy kierownictwo będą umieli tworzyć właściwy klimat. „Decydująca jest jakość kadry menedżerskiej, wpływa ona bowiem na to czy pracownicy posiadają w sobie chęć do angażowania się we współdziałanie. Podwyżki płac już nie działają”.

Przyszłość partycypacji zależy także od tego na ile uda się odejść od postaw, które symbolizuje folwarczność – czyli skłonność do bycia „panem” wobec podwładnych. „Niektórzy przeżywają swoje miejsce w hierarchii. Postrzegają awans w kategoriach pionowych, jako pięcie się w górę po szczeblach hierarchii. Natomiast awans jest mniej postrzegany jako wzrost kompetencji, profesjonalności, wiedzy, sprawności. Sporo osób prze do awansu pionowego, ponieważ to daje przysłowiową ‘furę i komurę’”.



direct

Bibliografia

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

Ajzner S. 1979. Związek Związków Zawodowych 1931-1939, Książka i Wiedza, Warszawa;

Bajcar B., Babiak J. 2015 Style kierowania polskich menadżerów – uwarunkowania organizacyjne, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z.79 [Management Style of Polish Managers].

Crowley S. 2004. Explaining Labor Weakness in Post-Communist Europe: Historical Legacies and Comparative Perspective, East European Politics and Societies, Vol. 18, No. 3, pp. 394–429.

Czarzasty J., Kulpa-Ogdowska A. 2006. Związki zawodowe od konfrontacji do kooperacji, Fundacja im. Friedricha Eberta, SGH, Warszawa; http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw_zaw_od_konf_do_koo.pdf

Czarzasty J., 2009, Warunki pracy i kultura organizacyjna, w: Polacy pracujący a kryzys fordyzmu (red J. Gardawski) Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Cabrera E.F., Cabrera A., Ortega J. (2001), Employee Participation in Europe, „Business Economics Series 2”, <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>.

Cabrera E.F., Ortega J., Cabrera A. (2003), An Exploration of the Factor that Influence Employee Participation in Europe, „Journal of World Business”, No. 38.

Daniecki W. 1998. Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu, Ursa Consulting, Olsztyn.

EPOC Research Group. 1997. New Forms of Work Organization - Can Europe Realise its Potential? European Foundation for the Improvement

of Living and Working Conditions, Dublin.

Eurofound (2018) Country Profiles. <https://www.eurofound.europa.eu/country>.

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.

Gardawski J., 2009. Ewolucja polskich związków zawodowych, w: Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Gardawski J., Męcina J., Bartkowski J., Czarzasty J. 2010. Working Poles and the Crisis of Fordism, Scholar, Warszawa.

Gardawski J., Pracujący Polacy 2007, PKPP Lewiatan, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa; http://konfederacjalewiatan.pl/upload/File/2007_09/Pracujacy%20Polacy%202007%20-%20raport%20do%20druku.pdf (22.05.2018).

Gardawski J., 2001. Powracająca klasa: sektor prywatny w III Rzeczpospolitej, IFiS PAN, Warszawa.

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

Hayes J., Prakasam R. 1989. Culture: The Efficacy of Different Modes of Consultation, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 10(1), pp.24-32.

House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman W .P., Vipin Gupta. 2004. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publication, London.

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

Inglehart R., Welzel C. 2005. *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge University Press.

Jankowicz AD and Pettitt S (1993) *Worlds in collusion: an analysis of an Eastern European management development initiative*. "Management Education and Development", 24: 93-104.

Jankowicz A., D. 1999. *Planting a Paradigm in Central Europe. Do We Graft, or Must We Breed the Rootstock Anew?* "Management Learning", vol. 30(3): 281-299.

Kalabiński S. 1974 (red.) *Ruch zawodowy w Polsce : zarys dziejów. t. 2, 1918-1944*, Instytut Wydaw. CRZZ.

Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E. 2003. *Cross-cultural differences in Central Europe*. „Journal of Managerial Psychology”, 18 (1), ss. 503-520.

Komor M. Schumann J. H. 2015. *Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede*, „Gospodarka Narodowa” 1/275, s. 83–102

Kuipers G. 2012. *The rise and decline of national habitus: Dutch cycling culture and the shaping of national similarity*, European Journal of Social Theory 16(1) 17–35.

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

Mączyński J. 1996. *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa.

Mączyński, J. 1991. *A Cross-cultural Comparison of Decision Participation Based on the Vroom-Yetton Model of Leadership Report no. PRE 23* Institute of Management, Technical University of Wrocław.

Mendel T. 2001 *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*,

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Minkov M., 2013. *Cross-Cultural Analysis. The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*, Sage.

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

Ost D. 2009, *The End of Postcommunism. Trade Unions in Eastern Europe's Future*, „East European Politics and Societies”, vol. 23 Number 1, February 2009 13-33.

Ost D 2009. *The Consequences of Postcommunism. Trade Unions in Eastern Europe's Future*. „East European Politics and Societies: and Cultures”, vol 23, Issue 1.

Pałubska D., 2012, *Participative forms of work organization as a source of intrapreneurship in a company*, “International Journal of Business and Management Studies”, Vol 4, No 1.

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

Pałubska D. 2012 *Participative forms of work organization as a source of intrapreneurship in a company*, International Journal of Business and Management Studies, Vol 4, No 1.

Radomska J. 2010, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu w firmach europejskich, amerykańskich i japońskich*, „Współczesna Ekonomia”, nr 2.

Rees Ch., Alfes K., Gatenby M. 2013. *Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24, No. 14.

Rudolf S. 2009. *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Człowiek i praca w*

zmieniającej się organizacji, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 260-61.

Rudolf S. 2012. Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie, „Ekonomia i Prawo”, nr 4.

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

Skorupińska K., Rudolf S., 2012, Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, p. 94.

Skorupińska K., 2015, Rola państwa w rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce, *Studia Ekonomiczne*, nr 209, ss. 179-187.

Skorupińska K., 2013, Direct employee participation in the menegment of Polish Companies, “Journal of Positive Managemnt”, vo. 4. no. 1.

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

Szelągowska-Rudzka K., 2016. Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 23-29.

Szelągowska-Rudzka K. 2016, *Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników - przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 48-54.

Szelągowska-Rudzka K. (2016b), *Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Szelągowska-Rudzka K. 2014. Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, ss. 360--370

Stegmann K., 2011. Polskie związki zawodowe, a zbiorowe prawo pracy do roku 1989 Fundacja im. F. Eberta.

Święcicki M. 1960. Instytucje polskiego prawa pracy w latach 1918-1939, PWN, Warszawa.

Zybała A. 2009. System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce, w: W kierunku dialogu opartego na wiedzy (red. A. Zybała), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

