

**Stanisław Rudolf
Katarzyna Skorupińska**

**Bezpośrednie
formy
partycypacji
pracowniczej**

**Polska na tle starych krajów
Unii Europejskiej**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

**Stanisław Rudolf
Katarzyna Skorupińska**

**Bezpośrednie
formy
partycypacji
pracowniczej**

**Polska na tle starych krajów
Unii Europejskiej**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

[Kup książkę](#)

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

RECENZENT

Andrzej Szplit

SKŁAD KOMPUTEROWY

Tadeusz Wejchert

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

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

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. 6032/2012

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

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

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

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

Kup książkę

Spis treści

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

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

Wprowadzenie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rozdział I

Geneza i istota partycypacji pracowniczej

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

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

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

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