

Marek Bednarski

Rady pracowników w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych¹

Celem badania referowanego w artykule było ustalenie rzeczywistego stanu funkcjonowania rad pracowników oraz próba odpowiedzi na pytanie o skuteczność tej nowej formy demokracji pracowniczej i jej wpływu na efektywność ekonomiczną firm po pierwszym okresie ich funkcjonowania.

Słowa kluczowe: rady pracowników (*works councils*), partycypacja pracownicza (*employee participation*), związki zawodowe (*trade unions*)

Wstęp

Prezentowane przedsięwzięcie badawcze było niezwykle trudne z powodu niechęci i pracodawców, i zakładowych organizacji związkowych do tego rodzaju penetracji. Jednak udało się uzyskać dane nawet w tych firmach, w których były konflikty między stronami dialogu społecznego, tj. między reprezentantami pracodawców a reprezentacją pracowników. Populację (z której dobierano próbę) stanowiło 2580 jednostek gospodarczych, które do końca czerwca 2008 roku powołały rady pracowników² lub zrezygnowały z ich

1 Prezentowany artykuł jest rezultatem pracy autora w projekcie badawczym „Status prawny i rola związkowych i niezwiązkowych przedstawicielstw pracowniczych w gospodarce posttransformacyjnej”, nr NN110041933, kierowanym przez prof. dr. hab. Jerzego Wratnego, zrealizowanym w IPiSS, a finansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Rezultatem projektu jest książka „Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej” pod redakcją naukową Jerzego Wratnego i Marka Bednarskiego, z udziałem Magdaleny Rycak i Marty Derlacz-Wawrowskiej.

2 Rady pracowników mogą być powoływane w 4 trybach: 1. przez jedyny reprezentatywny związek zawodowy, 2. w rezultacie porozumienia kilku (działających w przedsiębiorstwie) związków zawodowych, 3. przez załogę spośród kandydatów związkowych, 4. przez załogę spośród kandydatów własnych (gdy nie ma związków zawodowych).

utworzenia na mocy art. 24 ustawy, w zamian zawierając porozumienie dotyczące informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji. Poproszono o zgodę na przeprowadzenie wywiadów w 59 firmach, by uzyskać akceptację w 20 przedsiębiorstwach. W sumie uzyskano 52 wywiady. W każdym zakładzie proszono o wypowiedź reprezentantów kierownictwa, rady pracowników i związków zawodowych (o ile dane instytucje partycypacji pracowniczej funkcjonowały w przedsiębiorstwie).

W badaniu skupiono się przede wszystkim na określeniu statusu rad pracowników w dość wielostronnym i skomplikowanym układzie partnerów reprezentujących różnorodne interesy w zauważalnym dualnym układzie: pracodawcy – pracownicy. Z prawnie określonego statusu przedstawicielstwa pozazwiązkowego wynika konieczność dokonania wyboru rady pracowników. Inicjatywa należała i była realizowana przez zarządy zakładów pracy lub przez rady i komisje istniejących w tych zakładach związków zawodowych, mogło to też uczynić na wstępie spontanicznie dobrane grono pracowników.

Skromnie określone kompetencje rad pracowników, sprowadzane do systemu wzajemnych informacji i konsultacji, wymagają ustalenia zasad współpracy z zarządami firm. Odbywa się to w drodze zawieranych porozumień między stronami. Jeśli nie ma tych formalnych porozumień pozostaje droga przestrzegania ducha i litery ustawy.

Relacje rad pracowników ze związkami zawodowymi są raczej objawem dominacji związkowej nad niezbyt doświadczonym nowym przedstawicielstwem pracowniczym. To jest stary problem krzyżujących się kompetencji, gdyż związki zawodowe nie mogą wypełniać swojej misji bez wykonywanych funkcji komunikacji i konsultacji.

Ciekawe rezultaty badawcze przynoszą także wyniki wywiadów dotyczących relacji istniejących rad pracowników w drugim dualnym układzie: zarządy firm (zwane najczęściej dyrekcjami) a rady pracowników. W małych przedsiębiorstwach kierownictwo zakładu pracy jest przekonane, iż dobrze wyczuwa klimat pracy, nastroje załogi, roszczenia pracownicze i dlatego może redukować starania o efektywne wzajemne informowanie się stron zbiorowych stosunków pracy. Natomiast w przedsiębiorstwach dużej skali zwykle partnerem dyrekcji i nadawcą informacji jest związek zawodowy, co czyni wrażenie, iż zbędna jest dodatkowa organizacja przedstawicielstwa pracowniczego.

W prezentowanym artykule analiza skoncentrowana będzie na funkcjach informacyjnej i konsultacyjnej rad pracowników oraz ich relacjach ze związkami zawodowymi i zarządem.

Funkcja informacyjna rad pracowników

Kluczowym zadaniem rad pracowników jest pozyskiwanie informacji o sytuacji w przedsiębiorstwie. Ustawodawca wyposażył je tu w odpowiednie uprawnienia³. Wywiady pokazują, jak proces przekazywania informacji przebiega w praktyce przy różnych sposobach powoływania rady pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem występujących tu konfliktów, przede wszystkim związanych z kwestią poufności danych.

W przypadku przedsiębiorstw, gdzie radę wykreował jeden związek zawodowy, realizuje ona, czego można było się spodziewać, jego politykę informacyjną. Przy czym dostrzegalne są dwie strategie związku wobec rady. W jednym przypadku, szczególnie wtedy, gdy jego pozycja jest silna, rada jest traktowana marginalnie czy wręcz fasadowo. W drugim przypadku rada ze swoimi prawnymi umocowaniami jest użytecznym instrumentem zdobywania informacji w ręku związku, szczególnie, gdy ten jest w konflikcie z zarządem.

W przypadku zarządów firm też można generalnie zaobserwować dwa podejścia do rad pracowników.

Jedno wiąże się z pełną otwartością, co wyraża się w systematycznych kontaktach z radą, gotowości do spotkania na każde życzenie strony pracowniczej, przekazywania materiałów w formie pisanej. Nie oznacza to, rzecz jasna, braku konfliktów, ale są one rozwiązywane kompromisowo, nawet gdy żądania strony pracowniczej idą daleko. Za-uważyć też należy, że forma działania przedsiębiorstwa może mieć wpływ na przebieg konfliktów na tle informowania. W przypadku spółek pracowniczych reprezentanci zatrudnionych mogą zasiadać w organach statutowych spółki z tytułu współwłasności. Podobnie, w pewnych okolicznościach, w spółkach akcyjnych powstałych z prywatyzacji kapitałowej. Te ostatnie ponadto muszą upubliczniać szereg informacji o sobie z tytułu zapisów w kodeksie spółek handlowych.

Druga grupa zarządów firm dąży do ograniczenia dopływu informacji do strony pracowniczej, zapewne zakładając, że w ten sposób będą posiadali większą swobodę w zarządzaniu firmą, a w szczególności jej zasobami ludzkimi. I tu można dostrzec dwie strategie. Jedna polega na dbałości o formalne kontakty ze stroną pracowniczą, przy jednoczesnym manipulowaniu informacjami, szczególnie dotyczącymi trudniejszych spraw – pracodawca kluczy, robi uniki, podaje dane, które trudno zweryfikować, niemniej unika jednoznacznej odmowy przekazania informacji. Druga strategia to odmowa, bardziej lub mniej otwarta, udzielania informacji. W jednym badanym przypadku ma dojść do złożenia pozwu w tej sprawie. Rozstrzygnięcie sądowe zdecyduje o faktycznych grani-

3 Prawne problemy tego zagadnienia prezentuje A. Sobczyk [2007, s. 140-151].

cach niezbędnej informacji, która musi być przekazywana w związku z ustawą. W badaniach, w tej grupie przedsiębiorstw, nie zgłoszono natomiast konfliktów związanych z utajnieniem informacji.

Większej samodzielności rad pracowników w poszukiwaniu informacji można by było oczekiwać, gdy wobec braku zgody między związkowcami wybierane były one przez całą załogę. W świetle przeprowadzonych wywiadów trudno jednak przyjąć taką tezę.

W badaniach daje się zauważyć dwie grupy rad. W pierwszej, rady są pod pełną kontrolą związku, który zdecydowanie wygrał wybory. W drugiej, rady mają członków rekomendowanych przez różne związki. Sytuacja obu grup w kwestii pozyskiwania informacji jest zdecydowanie zróżnicowana.

Gdy rada nie ma „patrona” związkowego ulega marginalizacji. Zostaje po prostu dołączona do systemów informowania załogi za pośrednictwem związków, a ponieważ odbiorcy informacji – załoga, są ci sami, to rola rady jest bardzo ograniczona. Na przykład, w jednej z badanych firm systematycznie, co miesiąc, odbywały się narady kierownictwa z udziałem związkowców. Po wybraniu rady dołączyli jej przedstawiciele, co nie zmieniło sytuacji załogi w kwestii informacji. W drugiej firmie pracodawca deklaruje przekazywanie informacji przez związki i radę, ale ta ostatnia spotyka się z zarządem bardzo rzadko. Wyjątek stanowił tu okres wcześniejszy, gdy firma przechodziła bardzo głębokie przemiany organizacyjne i kierownictwo starało się różnymi kanałami dotrzeć do załogi, by ją uspokoić. W tym momencie rada pracowników została zaktywizowana, potem jednak, po ustabilizowaniu sytuacji, uległa swoistemu „uśpieniu”. Zasadniczych konfliktów między radą a pracodawcą w tym wariancie nie sygnalizowano, bo też i kluczową rolę odgrywały tu związki zawodowe, a zarządy umiały utrzymywać dobre kontakty z przedstawicielami załogi, nie szukając sporów, podobnie jak strona pracownicza.

Natomiast gdy rada jest całkowicie pod kontrolą jednego związku, zauważono w badaniach dwa modele jej działania. Pierwszy odpowiada sytuacji opisanej wcześniej – rada jest fasadą, pracodawca dla przekazania informacji spotykał się jednocześnie ze związkowcami i członkami rady, traktując takie zebrania faktycznie jako kontakt z reprezentantami związków zawodowych. Strona pracownicza nie była tu zresztą zbyt dociekliwa, bo wobec faktu, że firma jest spółką akcyjną, zadowolala się danymi i tak upublicznionymi z tytułu jej statusu prawnego. Z wywiadu nie odnosi się też wrażenia, że między różnymi organizacjami związkowymi istniał ostry konflikt. Organizacje pracownicze wydają się tkwić w marazmie, zajęte bardziej sobą niż firmą i załogą.

Drugi model funkcjonowania rady zdominowanej przez jeden związek jest rezultatem konfliktu między związkowcami, gdzie rada jest wciągana w ich rozgrywki. W badanym przypadku dominujący związek zbudował dobre relacje z zarządem i obie strony marginalizowały inne związki. Zarząd kontaktował się z radą systematycznie co miesiąc, przekazywał w zasadzie wystarczające informacje, eksperci firmy udzielali konsultacji.

Niemniej w radzie byli przedstawiciele tylko jednego związku, a istnienie rady stanowiło postawę do odrzucenia żądań informacji ze strony innych związków. Rada pracowników służyła więc manipulacjom, a nie umacnianiu pozycji strony pracowniczej jako całości.

Jeśli idzie o zakres udzielanych informacji w przypadku rad pochodzących z wyboru, był on podobny jak w innych modelach powoływania rad. Dotyczył głównie szeroko rozumianych spraw dotyczących pracowników (zatrudnienie, płace, przywileje socjalne), ale i kwestii ekonomicznych czy planów firmy warunkujących pośrednio sytuację zatrudnionych. Dane, jakich oczekiwały rady, nie miały generalnie charakteru poufnego. Tradycyjnie konflikty powstawały, gdy domagano się indywidualnych list płac. Ale tu rady musiały ustępować – takich danych im nie udostępniono, przynajmniej wprost.

Jak widać, mimo iż w analizowanym modelu związki zawodowe nie dochodziły do porozumienia w sprawie rad, działały one w ich cieniu.

Stąd szczególnie interesujące były wywiady w firmach bez związków, które jednak rady powołały. Okazało się, że można tu dostrzec trzy modele funkcjonowania rady.

Model pierwszy to rada powołana ze względów formalnych, całkowicie pasywna, zupełnie nie działająca. Okazała się niepotrzebna ani pracodawcy, który jeżeli potrzebował, znajdował inne sposoby kontaktowania się z załogą, ani zatrudnionym, którzy byli bierni, zatomizowani i jeśli nawet potrzebowali reprezentacji, to nie potrafili jej wykreować. I nie pomógł tu fakt, że, w przeciwieństwie do związków zawodowych, powstanie rady pracowników dokonuje się prawie automatycznie, jeśli pracodawcy chcą postąpić zgodnie z prawem. W rozważanych przypadkach nie stosowali oni żadnych utrudnień. Brak pieczy związkowej spowodował więc uwiąd rady.

Drugi model działania rady polega na jej zdominowaniu przez pracodawcę. Starał się on wprowadzić do rady menedżerów firmy, którzy budzili zaufanie zarządu. Ale dzięki temu rada była naprawdę dobrze poinformowana. Jej członkowie uczestniczyli w cotygodniowych odprawach kierownictwa i o firmie widzieli praktycznie wszystko. Nie byli to, jak w poprzednich modelach, figuranci. Wydaje się, że z perspektywy zarządu pełnili rolę konsultantów utrzymujących kontakt z załogą. Trudno jednak stwierdzić, na ile to wynikało z ich przynależności do rady, a na ile z dobrych relacji z zarządem.

Wreszcie trzeci model to rada niezależna, aktywna, reprezentująca zdecydowanie stronę pracowniczą, ale i umiejąca ułożyć sobie stosunki z kierownictwem. W tym przypadku zarząd nie ufa radzie do końca, ale traktuje ją pozytywnie, jako konstruktywnego partnera w sporze. Rada pracowników otrzymuje coroczne sprawozdania, natomiast w kwestiach bieżących informuje się ją według potrzeb, często w trybie nieformalnym. Ze względu na kompetencje członków rady może dochodzić do częstych kontaktów z kierownictwem za pośrednictwem łączy elektronicznych. Nie ma tu pełnego otwarcia i zaufania, jak w przypadku poprzednim, ale rada nie ma poczucia bezradności czy bez-

użyteczności. Cieszy się dobrą opinią obu stron dialogu. Należy jednak zawrócić uwagę, że poziom wykształcenia pracowników w badanej firmie jest bardzo wysoki.

Generalnie można więc stwierdzić, że wobec braku związków zawodowych faktyczny, a nie formalnoprawny, status rady pracowników zależy od działań załogi i inicjatywy jej liderów. Ustawodawca może tylko stworzyć przestrzeń dla partycypacji.

Funkcja konsultacyjna rad pracowników

Rada pracowników, obok uprawnień do informacji o sytuacji w firmie, posiada również uprawnienia do konsultacji⁴. Ich realny kształt na podstawie badań empirycznych zaprezentujemy poniżej.

W przypadku gdy jeden związek kreuje radę pracowników, proces konsultowania zależy głównie od pozycji tego związku w przedsiębiorstwie. Gdy jest on silny, rada zostaje zmarginalizowana i nie jest partnerem dla pracodawcy – jest nim związek zawodowy. Konsultacje z radą pracowników, jako bytem odrębnym, nie mają sensu. Natomiast, gdy związek jest słaby, w świetle badań, rada albo nie jest również praktycznie stroną dla pracodawcy, albo stara się emancypować i jako konsultant reprezentować załogę.

Silny związek, zdolny do wpływania na pracodawcę, z którym też konsultuje swoje decyzje, przynajmniej w kwestiach pracowniczych całkowicie zdominuje radę pracowników. Charakterystyczne, że w wywiadzie z pracodawcą i szefem związku w tym wariancie informowano, że konsultacji z radą nie ma. Są tylko ze związkami. Przewodniczący rady twierdził, że takie konsultacje są, wskazując na tematy podnoszone w czasie spotkań związkowych. A zatem doszło tu do całkowitego pomieszenia ról – zainteresowani nie wiedzieli, czy konsultują z pracodawcą z upoważnienia związkowego czy z tytułu członkostwa w radzie. A kwestie konsultowano ważne: regulaminy pracy, wynagrodzenia, fundusz socjalny. Konsultacje kończono uzgodnieniami, które były przez pracodawcę konsekwentnie dotrzymywane. Ale był to dorobek związku, do którego rada jedynie „dopisywała” się.

Natomiast w sytuacji gdy silny związek pozostawał w głębokim konflikcie z pracodawcą, gdy nie było praktycznie obustronnych relacji, to rada również w te relacje nie wchodziła, nie pełniła roli mediatora, a wręcz była, jako podmiot słaby i zależny, ignorowana przez zarząd.

Z kolei słaby związek, praktycznie niedomagający się od pracodawcy konsultacji, godzący się na relacje paternalistyczne z pracodawcą, może wygenerować podobnie dzia-

4 W tej kwestii zob. J. Stelina [2007, s. 128-139].

łającą radę pracowników. Brak tu partycypacji, a więc nie ma konsultacji z jakąkolwiek reprezentacją zatrudnionych.

W świetle badań możliwy jest jednak tutaj i inny wariant. W rolę związku, przynajmniej w zakresie konsultacji, wchodzi rada pracowników. Inicjatywa konsultacji wychodzi od rady albo pracodawcy. Zwykle pracownicy mają czas na przygotowanie swojego stanowiska, choć pracodawca podejmował tu próby skrócenia go, co spotykało się ze względnie skutecznym oporem członków rady. Niemniej efektem konsultacji nie są formalne porozumienia (a przynajmniej bardzo rzadko), a protokoły rozbieżności. Kwestie tu podejmowane są jednak istotne. Z jednej strony będą to sprawy pracownicze – płace, zwolnienia. Z drugiej, konsultowane są kwestie związane z funkcjonowaniem firmy – jej organizacja, lokalizacja biur. Mogłoby się więc wydawać, że rada pracowników w funkcji konsultacyjnej skutecznie weszła w rolę związku zawodowego. Brak jej jednak siły do egzekucji, przynajmniej w części, swoich kompetencji. W rezultacie rada faktycznie ogranicza się do prezentacji oczekiwań pracowniczych bez możliwości wymuszenia czegokolwiek. Od pracodawcy zależy, na ile uzyskaną wiedzę uwzględni w swoich decyzjach.

W przypadku gdy rada pracownicza jest wykreowana przez więcej niż jeden związek zawodowy kwestia konsultacji zależy od relacji między organizacjami związkowymi. Jeżeli są one dobre, rola rady pracowników jest marginalna. Jak w sygnalizowanych poprzednio przypadkach, dochodzi do zatarcia granic między oboma przedstawicielstwami pracowniczymi. Same strony nie wiedzą do końca, w jakich rolach prowadzą konsultacje. W jednej z badanych firm dyrektor twierdził, że prowadzi konsultację z radą, a przedstawiciele związków uważali, że nie ma takich konsultacji. W innej firmie jest odwrotnie, to przedstawiciele pracowników twierdzą, że są konsultowani, a dyrekcja – że nie ma takiego procesu. Tymczasem konsultacje są i dotyczą tak istotnych spraw, jak plan finansowy firmy, wynagrodzenia czy zatrudnienie, ale role ze strony pracowniczej się przeplatają. Niejasnej sytuacji sprzyja brak formalnych porozumień sporządzanych po konsultacjach. Pozostają po nich, co najwyżej, protokoły.

Inaczej rzecz się ma, gdy wśród związków zawodowych jest konflikt. Przenosi się on wówczas na obszar rady, co stara się wykorzystywać pracodawca. Jeżeli dochodzi jeszcze konflikt wszystkich związków z zarządem, ten ostatni, jak pokazują badania, stara się wciągnąć radę pracowników, poprzez konsultację, w podejmowanie niepopularnych decyzji związanych na przykład z nową organizacją pracy. Rada próbuje się bronić, ukazując związki jako adresata konsultacji. W rezultacie powstaje pat decyzyjny po stronie pracowniczej, co wykorzystuje zarząd.

Inny przypadek z tej grupy, zarejestrowany w badaniach, to taki, gdy jeden ze związków dobrze porozumiewa się z dyrekcją, a drugi, kontrolujący radę pracowników, nie. Wówczas rada jest marginalizowana, konsultacje są płytkie i traktowane bardzo formalnie, a wpływ na zarząd ma związek umiejący się z nim ułożyć.

Rola rady i w tym przypadku nie jest więc autonomiczna, a stanowi pochodną relacji związku zawodowe – zarząd i stanowi pole ścierania się ich wpływów, rozgrywania konfliktów czy uzyskiwania porozumień.

Można było oczekiwać, że aktywnym konsultantem związku zostaną rady pracowników tam, gdzie związkom zawodowym nie udało się w zgodny sposób wykreować przedstawicielstwa załogi firm. Okazało się jednak, że i w tym przypadku rady pracowników są bierne, choć modele tej bierności są zróżnicowane.

Przede wszystkim, z perspektywy konsultacji, kluczowe znaczenie ma to, czy rada pracowników, w rezultacie wyborów, ma charakter pluralistyczny czy w jej skład wchodzi przedstawiciele tylko jednego związku. W drugim przypadku pozycja rady jako konsultanta zarządu jest, siłą rzeczy, symboliczna, bowiem partnerem jest tu dominujący związek. Szef związku powiada: „My niczego radzie nie narzucamy, nie piszemy instrukcji, co mają mówić. Z drugiej strony nie może powstać wrażenie chaosu, że związek mówi coś innego, przedstawiciel rady zupełnie coś innego. Także próbujemy koordynować te nasze działania”. Przy czym, jak pokazują przeprowadzone badania, rada może być generalnie odsunięta przez dominujący i kontrolujący ją związek od konsultacji, lub też może stanowić wygodną platformę negocjacji z zarządem. W wariancie pierwszym wszyscy respondenci (pracodawca, związkowiec i członek rady) zgodnie twierdzą, iż konsultacji z radą nie ma, bo to związek zawodowy jest od konsultacji z pracodawcą. Rada nawet nie próbuje realizować swoich uprawnień do konsultowania, bo wykonuje tu dyspozycje związku.

W wariancie drugim to rada formalnie jest głównym konsultantem zarządu, a faktycznie – dominujący związek zawodowy kontrolujący radę. Wybór tego forum, jak się wydaje, pozwala ominąć jako konsultanta drugi związek, czym jest zainteresowany związek dominujący i zarząd, wywodzący się z podobnej opcji politycznej. Rada pracowników jest więc instrumentem manipulacji, dopuszczenia do głosu reprezentantów jednej tylko grupy pracowniczej. Nie stanowi autonomicznego ciała konsultacyjnego.

Nie zmienia to faktu, że na jej forum rozważano faktycznie ważne dla firmy kwestie, zarówno o charakterze pracowniczym (podwyżki płac), jak i związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem (problem stworzenia w jej ramach nowego zakładu). A zatem rada rzeczywiście tworzy przestrzeń dla konsultacji, ale w ramach dobranej i tak wzajemnie współpracującej grupy. Konsekwencją tego jest fakt, że rezultatem spotkań nie są porozumienia, ale jedynie protokoły z ich przebiegu. Strony ufają sobie i zakładają dobrą wolę przy realizacji dokonanych ustaleń.

Rada pracowników może również, w tym wariancie, składać się z reprezentantów różnych związków. Wówczas kwestia konsultacji z radą wygląda inaczej, niż gdy reprezentuje ona tylko jeden związek. W badanej próbie znalazły się przypadki, gdy związki, mimo że nie porozumiały się w sprawie składu rady, nie były ostro skonfliktowane

i względem pracodawcy przyjmowały jednolitą postawę. Być może w sytuacji konfliktu sprawy wyglądałyby inaczej, ale w analizowanych przypadkach w konsultacjach z pracodawcą rada była niedostrzegalna, wtopiona w istotne negocjacje pracodawcy ze związkami zawodowymi. Nie odrzucono jej, zatem nie zinstrumentalizowano, ale dołączono członków rady do negocjacji związkowych, gdzie ich rola nie miała znaczenia, bo przecież byli wystawiani do wyborów przez związki, a często należeli do zarządów.

W praktyce, w jednym z badanych przypadków, do negocjacji związki–pracodawca dopuszczono tylko jednego członka rady nienależącego do związków. To oznaczało udział rady w konsultacjach. W drugim przypadku zarząd i związkowcy prowadzone negocjacje traktowali jako jednocześnie konsultacje z radą, bo w delegacji byli członkowie rady – związkowcy. Inaczej sytuację postrzegał jedynie przewodniczący rady, dla którego konsultacje z radą to były rzadkie, luźne rozmowy o planach firmy, bez pisemnych ustaleń czy protokołów. Nie mogły one być istotne dla losów przedsiębiorstwa.

Tymczasem sygnalizowane konsultacje, faktycznie ze związkami, miały poważny charakter. Związki uzgadniały tu wspólną linię postępowania, porozumienia z zarządem miały formę pisemną i były konsekwentnie dotrzymywane. Skupiały się one głównie na sprawach pracowniczych, a więc konsultacje miały charakter zdecydowanie związkowy.

A więc i w przypadku zróżnicowania rady pracowników ze względu na przynależność związkową swoich członków nie stanowiły one autonomicznych ciał konsultacyjnych dla pracodawców. Partnerami były związki zawodowe.

Wybranie zatem przez ogół pracowników członków rady z kandydatów rekomendowanych przez związki nie zmienia biernego charakteru tego ciała na analizowanych obszarze. Rada pozostaje w cieniu związków zawodowych.

W tej sytuacji klarownym rozwiązaniem z perspektyw konsultacji jest zaniechanie tworzenia rad pracowników i scedowanie ich uprawnień na związki zawodowe zgodnie z artykułem 24 ustawy. W świetle badań zarysowały się tu dwa modele konsultacji. W pierwszym przypadku, gdy związek jest słaby, a załoga mało aktywna (stąd jej rezygnacja z powołania rady pracowników), konsultacje zamieniają się w luźne dyskusje członków zarządu z kierownictwem związku, które przez tych ostatnich nie są nawet postrzegane jako konsultacje formalne, bo nie kończą się żadnym formalnym zapisem. Choć prezes firmy traktuje te umowy jako zasięgnięcie opinii reprezentantów załogi.

Drugi model ma miejsce w firmach, gdzie związki są bardzo silne i faktycznie pełnią rolę partnerów dla zarządu. Nie ma też między stronami zasadniczego konfliktu, który uniemożliwiałby współpracę. Rada pracowników, gdyby była, pełniłaby tu, jak opisano wcześniej, rolę dekoracyjną. Jej brak klaruje więc tylko sytuację. W tym modelu konsultacje mają charakter względnie systematyczny i zagwarantowane są w układach zbiorowych (niekiedy mogą nawet dotyczyć ich korekt). Skupiają się na problematyce płac oraz zatrudnienia i z reguły kończą się porozumieniami, które są konsekwentnie dotrzymywa-

ne. Gdy nie dochodzi do zgody w stanowiących przedmiot konsultacji kwestiach, zostaje podjęta jednostronnie decyzja przez zarząd, ale wyraźnie na jego odpowiedzialność. W tym przypadku respondenci podkreślali jednak, że zawarte porozumienie w trybie artykułu 24 ustawy nie zmieniło niczego w kwestii konsultacji – one i tak odbywały się w ramach prowadzonego w firmie dialogu społecznego.

Zatem naprawdę aktywnej roli rady pracowników należałoby się spodziewać w tych firmach, gdzie związków zawodowych nie ma, a rada pracowników jest faktycznie jedynym reprezentantem załogi. Okazuje się jednak, że w tym przypadku radzie brakuje siły, by pełnić rolę efektywnego konsultanta zarządu, a więc rolę zbliżoną do związkowej. Badania wskazują, że rada pracowników jest o tyle skutecznym konsultantem, o ile takiego partnera potrzebuje pracodawca.

W sumie można zatem stwierdzić, że radom pracowników w roli konsultantów grożą dwa niebezpieczeństwa – paternalizm związków zawodowych, gdy są one silne, lub słabość, gdy rada jest jedynym przedstawicielem pracowników lub związek jest słaby. W pierwszym przypadku jest niesamodzielna, w drugim nieskuteczna. Może zatem działać jako konsultant o tyle, o ile dwie podstawowe siły w firmie – zarząd i związki zawodowe – jej na to pozwolą, widząc w aktywnej postawie rady swój interes.

Relacje ze związkami zawodowymi

Z dotychczasowych analiz relacji między radą pracowników a związkami zawodowymi wynika, że to związki są instytucją dominującą, a z radą nie tyle współpracują, ile ją niekiedy wykorzystują do swoich celów⁵. Ma to zresztą pewien sens – rady bez oparcia związków zawodowych pozbawione są niezbędnej „siły przebicia” w realizacji swoich celów. Na tym tle interesujące są opinie bezpośrednio zgłaszane przez zainteresowane strony.

W przypadku rad pracowniczych powoływanych przez jeden związek zawodowy, czego można się było domyślać, o żadnej konkurencji między związkami a radą nie ma mowy. Przy czym modele relacji mogą się tu nieco różnić. Z jednej strony w badaniach widzimy rady, które faktycznie nie działają, istnieją jedynie formalnie. Co ciekawe, tak kwestię tę widzą wszystkie trzy zainteresowane strony – zarząd firmy, związek i przedstawiciel rady. Ten ostatni co najwyżej podkreśla rolę członków rady w roli działaczy związkowych, by pokazać, że nie są z perspektywy załogi ludźmi bezużytecznymi. Nie usiłuje się tu więc nawet tworzyć pozorów faktycznego działania rady.

5 Prawne uwarunkowania przyjętych relacji rad pracowników i związków zawodowych prezentuje G. Goździewicz [2007, s. 93-102].

Na drugim biegunie mamy rady, wprowadzicie aktywne, ale zupełnie zinstrumentalizowane przez związek. Formalnie są od związku oddzielone, ale korzystają ze związkowego zaplecza, zbierają od niego informacje, przyjmują dyspozycje do działania. W istocie dają związkom dodatkową przestrzeń do aktywności.

Można wreszcie znaleźć firmy, gdzie rady działają mniej lub bardziej skutecznie, mają pewną autonomię, ale swoją ewentualną sytuację dostosowują do związkowej, bowiem bazują, pod każdym względem, na potencjale związku. I tu więc trudno mówić o ich samodzielności, choć jako odrębny podmiot dają się zauważyć.

Trzeba podkreślić, że wariant drugi, instrumentalizacja rady, występował w firmach, gdzie związek zawodowy był silny i jednocześnie pozostawał w konflikcie z pracodawcą. Wówczas podporządkowana silnie rada pracowników była użytecznym narzędziem w zmaganiach z zarządem. Natomiast warianty pierwszy i trzeci pojawiały się, kiedy nie było w firmie ostrego konfliktu społecznego, a związek przejawiał umiarkowaną aktywność. Wówczas o zaniku rady lub jej względnie autonomicznej działalności decydowała osobowość członków tego ciała. Jeśli chcieli działać, radę dawało się zauważyć. Jeśli nie chcieli, rada faktycznie zanikała. Związki nie skłaniały rady do czegokolwiek, bo im w istocie nie była potrzebna⁶.

Analiza relacji związku zawodowe – rada pracowników w firmach, gdzie związki wspólnie powoływały radę, w zasadzie potwierdza powyższe wnioski. Chyba że dochodzi do konfliktu między związkami. Wówczas sytuacja jest nieco inna.

Jeśli jednak związki współpracują w przedsiębiorstwie, czego w zasadzie dowodem jest wspólne powołanie rady, to jest ona zdominowana przez nie. Przy czym stopień kontroli nad radą może być, jak w poprzednio opisanej formule, większy lub mniejszy, w zależności od stopnia napięcia między związkami a zarządem firmy. Im napięcie większe, tym związki konsekwentniej egzekwują uprawnienia rady, na przykład do pozyskiwania większej ilości informacji. Wykorzystuje się tu fakt, że rada ma szersze uprawnienia do otrzymywania danych o charakterze finansowo-biznesowym, gdy związki mogą skutecznie działać w kwestiach pracowniczych. W efekcie rada pracowników i związki zawodowe uzgadniają wspólne stanowisko w przypadku sporu z pracodawcą. Biorąc pod uwagę, że w skład rady mogą wchodzić wysocy funkcjonariusze związkowi, stać się ona może wówczas wręcz forum porozumienia związków zawodowych. I to może być istotną korzyścią powołania rady pracowników w rozważanym trybie.

Kiedy natomiast relacje między przedstawicielami załogi a zarządem okazywały się dobre, niekonfliktowe, związki zadowalały się przekazywaniem radzie wytycznych, ko-

6 Badania wskazują, że rola związków zawodowych w Polsce w miarę pogłębiania transformacji słabnie. Zob. A. Mokrzyzewski [2009, s. 572-580] oraz D. Klimek [2007, s. 389-406].

ordynowaniem jej działań ze swoimi, jednak bez dyktowania sposobu działania. A więc sytuacja była zbliżona do tej, która miała miejsce w przypadku powołania rady przez jeden związek zawodowy.

Inaczej sytuacja wyglądała, gdy związki zawodowe weszły we wzajemny konflikt, stosując zróżnicowane strategie wobec pracodawcy. Wspólne powołanie rady musiało więc poprzedzać spór albo stanowić wręcz wyraz swoistego „zawieszenia broni”. Po tym jednak rada stawała się polem sporu między członkami nastawionymi wobec zarządu bardziej ugodowo i mniej. W badanym przypadku szef rady reprezentującej związek nastawiony bardziej konfrontacyjnie ściśle koordynował z nim swoje działania, zaś członkowie innych związków starali się emancypować, znajdując w tym wsparcie zarządu.

Sytuacja konfliktu powinna być typowa dla trzeciego wariantu powołania rady pracowników, gdy skład jej wybiera cała załoga spośród kandydatów wskazanych przez związek. Badania jednak pokazują, że tak nie musi być. W rezultacie wyborów powstać mogą zarówno rady z jednym związkiem, jak i kilkoma. A relacje, jakie się tu pojawiają, są zbliżone do opisanych wcześniej.

I tak w dwóch zbadanych przypadkach to jeden związek, w rezultacie wyborów, przejął wszystkie miejsca w radzie. W pierwszym spowodowało to praktycznie ubezwłasnowolnienie rady, w drugim, w warunkach ostrego konfliktu między związkami, kontrolujący radę wykorzystał ją do wspierania zarządu przeciw związkowi, ostro ten zarząd kontestującemu. W dwóch pozostałych przypadkach rady posiadały skład zrównoważony. Nie było jednak widocznego, trwałego sporu ani między związkami, ani w relacjach z zarządem. Nawet pracodawca przyznaje, że: „Rada nie może być skuteczna bez wsparcia związków zawodowych. Także te instytucje są po prostu skazane na współpracę”. W rezultacie, rada szukała dla siebie autonomicznych względem związku pól działania, starała się zyskać pewną niezależność. Jednak, mimo że nie wystąpił tu dyktat związkowy, rady nie były nadmiernie samodzielne. Swoje strategie ustalały ze związkami. Wyrazem tego był fakt podpisywania kluczowych pism do zarządu zarówno przez przedstawicieli wszystkich związków, jak i przewodniczącego rady pracowników.

Podsumowując kwestię relacji rady pracowników i związków zawodowych, można stwierdzić, że nie może być tu mowy o konkurencji. Rady są zdominowane przez związki we wszystkich zbadanych układach i relacjach. Natomiast możliwe dostrzeżone relacje to względna autonomia rady, jej instrumentalizacja przez związek bądź faktyczne zawieszenie działania i pełen monopol związkowy na reprezentację strony pracowniczej. Zaistnienie określonego wariantu zależy od struktury rady (kontrolowana przez jeden związek lub więcej), a przede wszystkim od poziomu konfliktu w firmie. Silne konflikty między związkami a zarządem bądź pomiędzy związkami skłaniały do marginalizacji lub instrumentalizacji rad. Z kolei porozumienie w firmie stwarza szansę pewnej autonomizacji rad pracowniczych, jeśli znajdują się chętni do działalności społecznej.

Rada pracowników a zarząd

Jak wynika z powyższych analiz, dobre działanie rad pracowników jest związane z jej skuteczną współpracą z zarządem przedsiębiorstwa. Przy czym trudno tu rozważać działania rady pracowników w oderwaniu od związków zawodowych (chyba że ich nie ma). Jest przecież przez nie wykreowana.

Podstawową formą wpływania rad pracowników na zarząd jest przekazywanie informacji zwrotnej od zatrudnionych do kierownictwa (choć nie jest to zapisane w ustawie). Osobny problem, z perspektywy zarządzających, dotyczy kosztów utrzymania reprezentacji pracowniczej. I właśnie te kwestie były przedmiotem prowadzonych wywiadów⁷.

W przypadku rad pracowników powoływanych przez jeden związek widać wyraźnie, czego można było się spodziewać w świetle wcześniejszych analiz, iż faktycznym partnerem zarządu ze strony załogi jest związek zawodowy. Wydawać by się mogło, że rada pracowników może odgrywać istotną dla kierownictwa firmy rolę, jako niezależne źródło informacji o nastrojach załogi, jej oczekiwaniach, ocenach na temat pracy przełożonych. Tymczasem, szczególnie w relatywnie małych jednostkach, takich oczekiwań nie ma. Członkowie zarządu uważają, że doskonale orientują się w opiniach załogi, utrzymując z nią bezpośredni kontakt. Wprawdzie i związki, i rada twierdzą, że przekazują informację zwrotną do góry, ale uważają, że nie jest ona wykorzystywana, chyba że w sytuacjach wyraźnie konfliktowych. Równolegle jednak godzą się z opinią, że zarząd ma swoje źródła informacji. Tak dzieje się, gdy między stroną pracowniczą a kierownictwem stosunki są dobre, a przynajmniej nie wrogie. W przeciwnym wypadku przepływ informacji jest zerwany, bo nie ma kanałów jej przepływu. Strona pracownicza próbuje przekazać pewne sygnały pośrednio, na przykład przez osobę odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkim, ale skuteczność takich działań jest niewielka.

W sumie przedstawicielstwa pracownicze, gdy jest tylko jeden związek i wykreowana przez niego rada, nie okazały się ważnym źródłem informacji dla pracodawcy o nastrojach załogi. Dlatego też nie dziwi, że nie dostrzegali oni i nie obawiali się manipulacji informacją ze strony reprezentacji pracowniczych.

W świetle badania jeden wniosek jest oczywisty – zarządy nie dopuszczają przedstawicielstw pracowniczych do wpływu na inne decyzje, jak dotyczące wprost pracowników – płace, zatrudnienie, działalność socjalna, ewentualnie pewne kwestie związane z organizacją pracy. W innych obszarach przedstawiciele nie mają dostępu do szczegółowych informacji, nikt ich nie pyta o radę i oni generalnie się na to godzą. Ale też w kwestiach pracowniczych wpływ przedstawicielstw zatrudnionych jest dość iluzoryczny (przy czym

7 Wnioski z badań Instytutu Spraw Obywatelskich, na ten temat w: R. Okraska [2007, s. 23].

znów w roli wiodącej występują tu związki zawodowe, rada nie próbuje nawet wpływać na decyzje ekonomiczne zarządu). Optymistyczne deklaracje związkowców co do ich roli nie znajdują bowiem potwierdzenia w opiniach pracodawców, którzy nie widzą dla przedstawicieli istotnej roli w kształtowaniu polityki przedsiębiorstwa, nawet gdy są formalne negocjacje. Uważają brak wpływu za dobre zjawisko, z uwagi na niekompetencję związkowców czy członków rad.

Na takie opinie o relacjach zarząd – przedstawiciele pracowników mógł wpłynąć wybór firm. Zabrakło w badanej tu grupie wielkich jednostek powstałych w poprzednim systemie z silnymi związkami. Niemniej wywiady pokazują, że koncentracja reprezentacji zatrudnionych wcale nie czyni jej automatycznie mocną wobec pracodawcy, a rady pracowników zupełnie nie oddziałują na zmiany w firmach, choćby pośrednio.

Do pozycji ciał przedstawicielskich na tym obszarze proporcjonalne są koszty funkcjonowania. Organizacje związkowe korzystają wprawdzie z biur i delegacji na koszt firm, niekiedy działacze są też na etatach, przy czym z perspektywy przedsiębiorstwa są to koszty symboliczne. Rady zaś są utrzymywane przez związki, ale ponoszone na to nakłady pozostają bliskie zeru.

Przeprowadzone badanie pozwoliło opisać też relacje między zarządem a przedstawicielstwami pracowniczymi, w szczególności radą pracowników, gdy zależności między reprezentacjami pracowników są słabsze. Niemniej badając wariant, gdzie grupa związków zgodnie powołuje radę pracowników, ale jest jednak ona ciałem reprezentującym różne opcje, nie widać istotnych odrębności w stosunku do relacji opisanych wyżej. Obserwowane różnice wynikają nie tyle z innej formy powołania rady, ile z wielkości przedsiębiorstw. Jednozwiązkowe firmy były raczej mniejsze, zarząd wiele spraw ogarniał wprost, wielozwiązkowe są większe, zarząd bardziej potrzebuje pośrednika w relacjach z załogą.

Widać to było głównie w odniesieniu do kwestii informowania zarządu o nastrojach załogi. To zadanie było przez reprezentacje pracownicze realizowane w pełni, szczególnie w dużych firmach, gdzie kontakt bezpośredni dyrektorów z pracownikami był ograniczony z natury. Przy czym znów wiodącą rolę odgrywały tu związki zawodowe. Rady tego nie czyniły, bądź tylko wspomagały związki. Oczywiście respondenci nie byli zadowoleni z braku skutków wynikających z przekazywanych informacji, ale to już inna kwestia.

Zwraca też uwagę pojawianie się opinii o manipulacji informacją, szczególnie ze strony małych związków, reprezentujących ściśle zdefiniowane grupy pracownicze. Znów jest to raczej rezultat rozmiarów firmy. W małej jednostce zarząd i tak zna sytuację, w jakiej można próbować informacją wpłynąć na jego decyzje.

Niemniej badania nie pokazały tu firmy zarządzanej przez związek. Wpływ ciał pracowniczych wprost na decyzje zarządu nigdzie nie był sygnalizowany. W dużych, prywatnych podmiotach ich rola była więc niewielka, bo decydował głównie właściciel – często

zagraniczny. W najlepszym wypadku reprezentanci zatrudnionych mogli konsultować kwestie związane ze sprawami pracowniczymi, uzyskując tu ewentualnie pośredni wpływ. I znów jednak wiodącą rolę pełniły związki, a nie rady pracowników. Te ostatnie więc raczej informowały, niż konsultowały decyzje zarządu. Oczywiście ten stan rzeczy z ubolewaniem przyjmowali przedstawiciele pracowników, uważając, że ich wiedza o firmie, gotowość do działania na jej rzecz nie jest wykorzystana należycie przez zarząd i właścicieli. Zarządy natomiast podkreślały profesjonalny aspekt podejmowanych decyzji.

Warto też zauważyć, że w dużych firmach pojawił się problem kosztów działania przedstawicielstw pracowniczych, a w szczególności związków zawodowych. Sam związkowiec przyznaje, że: „Koszty utrzymania związków zawodowych w naszej firmie są dość duże. Obecnie pracodawca pracuje nad tym, aby zakres przywilejów dla związków zawodowych trochę ograniczyć, czemu ja się specjalnie nie dziwię”. W mniejszych był on niedostrzegalny, w dużych, wielozwiązkowych firmach nabierał znaczenia, kiedy trzeba dla wszystkich związków zapewnić i opłacić biura, sekretarki, szkolenia, delegacje. Zaczyna to u pracodawców wywoływać reakcje obronne. Natomiast w żadnej firmie nie sygnalizowano kosztów funkcjonowania rady pracowników.

W sumie można stwierdzić, że w badanych relacjach między zarządem a reprezentacją pracowników istotniejsza jest wielkość firm niż sposób wyboru rad pracowników.

Należy jednak jeszcze ocenić to zjawisko w przypadku rad z wyboru, gdy związkowcy nie porozumieli się co do składu rady. Tu bowiem autonomia rad pracowników może być największa. Badania dowodzą jednak, że nawet gdy rady nie są rezultatem konsensusu między związkami, nie pełnią istotnej roli wobec zarządu. I to zarówno kiedy członkowie rady są ze wszystkich reprezentatywnych związków w firmie, jak i gdy jest ona zdominowana przez jedną organizację.

W kwestii informowania zarządu o nastrojach załogi, rady pracowników tutaj, jak w innych wariantach ich wyboru, albo są nieobecne, albo wtórują silniejszemu głosowi związków zawodowych. A te reprezentacje pracownicze, jak gdzie indziej, starają się dostarczać dane, by stworzyć grunt pod formułowane przez siebie postulaty, głównie płacowe i zatrudnieniowe. Kierownicy firm przyjmują te informacje z dobrą lub złą wiarą, zależnie od tego, czy istnieje konflikt z ciałami pracowniczymi czy nie. W mniejszych firmach proces informowania zarządów jest mniej istotny, bo kierownictwo pozyskuje informacje bezpośrednio.

Wpływ przedstawicielstw pracowniczych, w sytuacji gdy rady są wybierane spośród kandydatów związkowych, jest kwestią bardziej złożoną. Zależy on od relacji głównie między związkami oraz zarządem. Rady nie odgrywają tu istotnej roli. Jak w poprzednich przypadkach, przedstawicielstwa pracownicze, z różnym skutkiem, starają się o wzrost płac, stabilność zatrudnienia i korzystną sytuację socjalną, a raczej dystansują się od wpływu na zarządzanie firmą.

W tej grupie zdarzyły się jednak dwa przypadki ambitnych przedstawicielstw pracowniczych, szukających szerszego wpływu niż tylko na sprawy pracowników. W pierwszym przypadku rada pracownicza opanowana przez jeden związek próbuje kontrolować działania pozytywnie do tego nastawionego zarządu. Źle ocenia to drugi związek, uważając, że ingerencja strony związkowej za pośrednictwem rady jest dla firmy szkodliwa, bo dyletancka. Jest tu więc nie tyle próba pełnej partycypacji pracowniczej, ile konflikt o władzę między związkami przy uległym zarządzie. W drugiej firmie związki zawodowe chciały wyraźnie wyjść poza formę oddziaływania wyłącznie na sprawy pracownicze, lecz zostały powstrzymane przez niechętny temu, choć generalnie nie wrogi ciałom pracowniczym, zarząd. Rada była tu bardziej powściągliwa i pozostała na gruncie żądań tylko w sprawach pracowniczych.

Te przypadki dowodzą, że w pewnych okolicznościach brak współpracy między związkami może być wyrazem ich większych ambicji we wpływaniu na firmę. Nawet wtedy jednak rada pozostaje tu instytucją dość bierną.

W badanej grupie przedsiębiorstw problem kosztów funkcjonowania związków i rady nie był istotny. W próbie nie znalazły się wielkie firmy powstałe jeszcze w starym systemie, zatem związki, a już na pewno rady, nie obciążały budżetów swoich zakładów.

Generalnie rzecz biorąc, forma wyboru rad pracowników nie okazała się kluczowa dla ich relacji z zarządem, gdy procesowi temu patronowały związki zawodowe. Rodzi się jednak pytanie, czy rady nie staną się kluczowym partnerem dla zarządów, gdy związków w danej firmie brak. Badania nie potwierdziły takiej tezy. Związków zawodowych nie ma zwykle w firmach mniejszych, a więc problem przekazywania informacji o załodze przez radę nie jest tu taki istotny. Respondenci–pracodawcy twierdzą, że i tak wiedzą, co się u nich dzieje. Niemniej rola rad na tym obszarze zależy od zaufania między stronami. Gdy go brak, przepływu informacji do góry w ogóle nie ma. Gdy jest, członkowie rady mogą pełnić swoistą funkcję przedstawicieli do zadań specjalnych – trudnych i konfliktowych. Jeden z pracodawców powiada: „Czasem, w niektórych sytuacjach prosimy radę o pomoc w tym sensie, żeby rada dokładnie zbadała, o co tak naprawdę chodzi jakiejś grupie pracowników, w jaki sposób można by jakoś problem rozwiązać”. Mogą załatwiać interwencje indywidualne w sprawach płac, czy zwolnień, sygnalizować źródła napięć wśród załogi. Charakterystyczne, że opinie członków rady i przedstawicieli zarządów w kwestii informacji często się różnią. Ci ostatni są przekonani o swojej pełnej wiedzy o pracownikach, ci pierwsi uważają, że mają wiele do przekazania dla dobra obu stron. Natomiast żadna ze stron nie sygnalizowała obaw o manipulację informacją. W mniejszej firmie trudno na dłuższą metę ukrywać prawdę.

W badanych firmach nie sygnalizowano również wpływu rad na zarządzanie. Tu kierownictwo w pełni kontrolowało sytuację ekonomiczną i nie oczekiwało wsparcia od strony pracowniczej. Natomiast gdy jest obustronne zaufanie, jak sygnalizowano to

wcześniej, rada może wejść w rolę związku zawodowego i próbować wpływać pośrednio na kwestie pracownicze – płace, zatrudnienie, wykorzystanie funduszu socjalnego. Przy czym opinie pracowników o takim quasi-związku zawodowym były różne – jedni oceniali to pozytywnie, widząc w partycypacji źródło zdrowego balansu między pracą i kapitałem, inni presję dającą złe skutki dla firmy w długim okresie. W żadnym wypadku nie można jednak postawić tezy, że jednolite przedstawicielstwo pracownicze – rada – jest ważnym i silnym partnerem dla zarządu⁸.

Proporcjonalnie do wpływów były sygnalizowane koszty funkcjonowania rad pracowników. Wszędzie uważano je za marginalne, a szkolenia traktowano jako pożyteczną, także z innych perspektyw, działalność. Generalnie można więc postawić tezę, że przedstawicielstwa pracownicze nie oddziaływały zbyt skutecznie na zarządy, nie były dla nich bardzo istotnym partnerem. Stopień partnerstwa zależał zaś głównie od wielkości firmy i poziomu zaufania między stronami. Forma wyboru rady pracowników nie miała tu istotnego znaczenia. Tym bardziej że w relacji z zarządami rady pełniły minimalną rolę przy związkach zawodowych. Gdy tych zabrakło, nie dysponowały odpowiednią siłą przebiccia⁹.

Zakończenie

Zgodnie ze znanym modelem „systemu przemysłowego”, rozumianego jako całościowy układ partnerów zbiorowych stosunków pracy, jednym z jego elementów jest funkcja artykulacji interesów przedsiębiorstwa i załogi. Rzecz w tym, że badacze są przekonani o rzeczywistym zróżnicowaniu potrzeb i działań interesariuszy: właścicieli, menedżerów, pracowników najemnych, akcjonariuszy, działaczy organizacji pracowniczych.

Aby ci ostatni wymienieni mogli skutecznie reprezentować swoje grupowe interesy, muszą posiadać adekwatną percepcję interesów załogi celem jej przedstawienia pracodawcom. Wyniki opisywanych badań skupiają się na percepcji tych interesów. Tam, gdzie są silne związki zawodowe, panuje przekonanie, że są wyrazicielami interesów całej załogi i w tej sytuacji drugi reprezentant (rady pracowników lub samorząd załogi) są zbędnym konkurentem. W zakładach bez związków zawodowych albo rad pracowników w wywiadach można spotkać nieco ukrywaną niechęć pracodawców do tworzenia organizacji przedstawicielskich odrębnych interesów celem równoważenia sytuacji konfliktowych wynikających z postaw charakterystycznych dla pracowniczej alienacji. Niemniej, niektóre badane rady pracowników w sprzyjających warunkach starają się wcho-

8 Podobne wnioski prezentuje S. Bagiński [2007, s. 407-420].

9 W tej kwestii zob. R. Okraska [2007, s. 25-26].

dzić w rolę wyrażycieli interesów pracowniczych rozumiejących jednocześnie lepiej niż związki zawodowe cele pracodawców. Ma to jednak miejsce w firmach zatrudniających osoby wysoko kwalifikowane o silnej pozycji na rynku pracy. Być może to właśnie przedstawicielstwa ogólnopracownicze będą wchodzić w rolę związków zawodowych, gdy te słabną, szczególnie w sektorach „postfordowskich”?

Niemniej, widać wyraźnie, iż implementacja do polskiej gospodarki historycznie znanych form „demokracji pracowniczej” pod nowym szyldem rad pracowników (miejsce samorządu załogi i współzarządzania) jest niezwykle powolnym procesem liczebnie skromnej nowej instytucji. Zastosowana metoda badawcza wykazała swoją poznawczą przydatność w opisie stanu rzeczywistego oraz jego percepcji przez różne grupy interesu, ale zarazem, jak przewidywaliśmy, nie ma waloru reprezentatywności, a pozwala jedynie na wstępną penetrację problemu.

Literatura

- Bagieński S. (2007), *Partycypacja pracownicza w spółkach hodowlanych w Agencji Nieruchomości Rolnych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Goździewicz G. (2007), *Pozycja rady pracowników w stosunku do związków zawodowych*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Rady pracowników. Komentarze*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Klimek D. (2007), *Partycypacja pracownicza. Studium przypadku w Statoil Poland Sp. z o.o.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mokrzyszewski A. (2009), *Przyczyny niskiego uzwiązkowienia Polaków pracujących*, [w:] J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Warszawa.
- R. Okraska, red. (2007), *Jesteśmy u siebie. Rady pracowników jako narzędzie kształtowania postaw obywatelskich*, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź.
- Sobczyk A. (2007), *Przedmiot i procedura informowania radę pracowników*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Rady pracowników. Komentarze*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stelina J. (2007), *Pojęcie i procedura konsultacji z radą pracowników*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Rady pracowników. Komentarze*, Warszawa.

Marek Bednarski – profesor IPiSS oraz Wydziału Nauk Ekonomicznych UW. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się z jednej strony wokół problematyki partycypacji pracowniczej, z drugiej zaś wokół zagadnień związanych z drobną przedsiębiorczością, szczególnie w szarą strefą. Jest współautorem i współredaktorem podręcznika ekonomii dla studentów prawa.