

Stanisław RUDOLF*

FORMY I ZAKRES PRZEKAZYWANYCH PRACOWNIKOM INFORMACJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

(Streszczenie)

Przekazywane pracownikom informacje stanowią podstawowy element partycypacji pracowniczej, a zarazem warunek angażowania się pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa. Informacje takie mogą być przekazywane pracownikom na dwa sposoby: bezpośrednio bądź za pośrednictwem przedstawicielstw pracowniczych. W opracowaniu koncentrowano się głównie na drugim z wymienionych sposobów. Najwięcej uwagi poświęcono przekazywaniu informacji radom pracowników, wykorzystując rezultaty realizowanego jeszcze projektu badawczego. Analizowano również zakres przekazywanych informacji przedstawicielom załogi w radach nadzorczych oraz informacje przekazywane pracownikom w przedsiębiorstwach województwa mazowieckiego.

Słowa kluczowe: komunikacja; partycypacja pracownicza; nadzór korporacyjny; przekazywanie informacji

Klasyfikacja JEL: J53

1. Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania autorów problematyką komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa sięga lat 80. XX wieku i stanowi konsekwencję zmian w stosunkach pracy, jakie dokonały się w latach 70. W dziesięcioleciu tym nastąpił spektakularny rozwój różnych form partycypacji pracowniczej. W wielu krajach przygotowano nowe ustawy dotyczące stosunków pracy bądź je poważnie zmodyfikowano. Od tego czasu krajowe systemy partycypacji pracowniczej w europejskich krajach wysoko rozwiniętych nie uległy większym zmianom. Warunkiem efektywnej partycypacji pracowniczej (w tym konsultacji czy negocjacji) jest dostęp pracowników do informacji. Dodajmy, że już sam fakt przekazywania pracownikom

* Prof. dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku; e-mail: rudolfs@uni.lodz.pl

informacji przez pracodawców uznać można za ważny element partycypacji. Systematyczne przekazywanie informacji pracownikom odbierane jest przez nich jako dowód zaufania czy element partnerstwa z kierownictwem¹. Partnerstwa, które może się przenosić na bardziej zaawansowane poziomy partycypacji, takie jak konsultacje czy negocjacje.

Początkowo różne formy partycypacji pracowniczej stanowiły główny, a często nawet wyłączny sposób przekazywania pracownikom informacji, czy szerzej – komunikowania się z nimi. Formy te pojawiały się jako rezultat nacisków związków zawodowych, dążących do uspołecznienia procesu zarządzania w przedsiębiorstwach. W tym okresie formy owe stanowiły rezultat walki ideologicznej. Przekazywanie informacji traktowane było jako dzielenie się władzą z pracownikami, stąd napotykało na poważne opory ze strony pracodawców.

Sytuacja zaczęła ulegać zmianie wraz z pojawieniem się koncepcji organizacji pracy opartej na wiedzy². Organizacja taka musi być zasilana szerokim strumieniem informacji, przekazywanych na wszystkie szczeble struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zmiana polegała głównie na tym, że jeśli dotychczas informacje były dostępne dla wyższych szczebli takiej struktury, to obecnie trafiają również do szeregowych pracowników. Rozwiązanie to miało zachęcać pracowników do wykorzystywania posiadanego przez nich potencjału przedsiębiorczości i kreatywności.

Aktualnie oba te procesy przekazywania informacji wzajemnie się przenikają. Co prawda pracodawcy są bardziej otwarci na przekazywanie informacji bezpośrednio pracownikom, niż za pośrednictwem form partycypacji pracowniczej, ale zaobserwować można również ich większą gotowość do przekazywania informacji za pośrednictwem tych form. Wszystko to prowadzi stopniowo do uspołeczniania procesu zarządzania, chociaż niekoniecznie z pobudek ideologicznych. Dla pracodawców krajów zachodnich liczy się przede wszystkim aspekt biznesowy, a więc osiągnięty dzięki temu wzrost wydajności pracy czy poprawa efektywności przedsiębiorstwa.

Inaczej sytuacja wyglądała w postkomunistycznych nowych krajach UE, gdzie na przełomie lat 80. i 90. XX wieku istniejące wcześniej formy partycypacji, charakterystyczne dla poprzedniego systemu, przestały funkcjonować, zaś na ich miejsce nie pojawiły się formy funkcjonujące w krajach gospodarki rynkowej.

¹ S. Rudolf, *Wpływ zakresu przekazywanych informacji na identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem*, w: E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości w organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001, s. 387–395.

² M.P. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

Próby adaptacji zagranicznych wzorców podejmowane wówczas w niektórych krajach nie przyniosły na ogół spodziewanych rezultatów³. Istotny postęp w tym zakresie przyniosły dopiero dyrektywy UE, w tym szczególnie dyrektywa dotycząca informacji i konsultacji z pracownikami⁴.

Artykuł ma na celu dokonanie przeglądu form przekazywania pracownikom informacji w polskich przedsiębiorstwach. Jego celem jest również ocena zakresu i jakości takich informacji, dokonana pod kątem możliwości ich wykorzystania przez członków rad pracowników.

2. Sposoby przekazywania informacji

Przekazywanie pracownikom informacji może odbywać się najogólniej w sposób pośredni bądź bezpośredni⁵. W pierwszym przypadku informacje trafiają do przedstawicieli bądź reprezentantów pracowników. Mogą oni, ale nie muszą, dzielić się tymi informacjami z szeregowymi pracownikami. Z drugim sposobem mamy do czynienia wtedy, jeśli odbiorcą informacji stają się bezpośrednio indywidualni pracownicy.

Adresatem informacji w pierwszym przypadku mogą być wybrane przez załogę rady pracowników, przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych bądź inne wybrane przez nich przedstawicielstwa. Do tej grupy zaliczyć można również organy związków zawodowych czy przedstawiciele innych organizacji pracowniczych. Ten sposób przekazywania informacji nie oznacza jeszcze, że trafiają one do szeregowych pracowników. Ich dystrybucja zależy bowiem w dużej mierze od dobrej woli tych przedstawicieli. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że raczej niechętnie dzielą się oni uzyskanymi od pracodawców informacjami. Dodać można, że część takich informacji ma charakter poufny, co oznacza, że ich upowszechnianie (w tym przekazywanie pracownikom) jest zabronione pod rygorem odpowiedzialności karnej. Dotyczy to informacji o szczególnym znaczeniu dla firmy, których ujawnienie może narazić firmę na poważne straty.

³ S. Rudolf, *Pośrednie formy partycypacji pracowniczej w nowych krajach UE*, w: S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 161–178.

⁴ Dyrektywa 2002/14 WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiająca ogólne warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (Dz.U. WE L 294 z 10.11.2002 r.).

⁵ Por. J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w biznesie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013/65, Seria Organizacja i Zarządzanie, s. 257–266.

Drugi sposób przekazywania informacji ma charakter bezpośredni i polega na ich przekazywaniu przez pracodawców i ich przedstawicieli bezpośrednio pracownikom. Proces ten ma miejsce na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w tym głównie na poziomie wykonawstwa. Informacje takie może przekazywać pracownikom ich bezpośredni przełożony (mistrz, brygadzysta) i w takim przypadku dotyczą one zwykle wykonywanej pracy, istniejących opóźnień, zobowiązań firmy, potencjalnych kar umownych itp. Ten rodzaj przekazywania informacji ma charakter ciągły.

Z takim sposobem przekazywania informacji mamy również do czynienia na otwartych spotkaniach kierowników średniego czy wyższego szczebla z załogą. Często spotkania takie mają charakter regularny i odbywają się raz w miesiącu, raz na kwartał czy w innych odstępach czasu. Pracownicy bardzo sobie cenią ten sposób przekazywania informacji. Są to bowiem informacje „z pierwszej ręki” i dotyczą nie tylko problemów bieżących, ale również ogólnej sytuacji firmy, jej konkurencyjności, perspektyw rozwoju itp. Dodatkowo spotkania takie stwarzają na ogół możliwość zadawania pytań, a więc dają szansę na pozyskanie informacji, które szczególnie interesują załogę. Kierownictwo wykorzystuje takie spotkania dla poprawy swojego wizerunku, dla pobudzania pracowników do lepszej, wydajniejszej pracy, do integracji ich celów z celami przedsiębiorstwa itp.

Ostatnie dziesięciolecia wyraźnie wzbogaciły tego rodzaju przekaz informacyjny i dotyczy to głównie dużych, a czasem również średnich przedsiębiorstw. Chodzi tu o przekaz informatyczny, gdzie adresatem informacji mogą być wszyscy pracownicy⁶. W przedsiębiorstwach tych odpowiednie służby przygotowują w sposób regularny serwisy informacyjne dla pracowników. Mogą to być serwisy cotygodniowe, serwisy przekazywane w określone dni tygodnia, a nawet serwisy codzienne. Informacje takie mogą być przesyłane pracownikom na ich adresy e-mailowe, ale mogą być również umieszczane na specjalnie utworzonej do tego celu stronie internetowej. Pracownicy mają możliwość zalogowania się do niej. Ten rodzaj przekazu informacyjnego staje się obecnie coraz popularniejszy i chętnie z niego korzystają pracownicy. Serwisy takie, szczególnie przy dużej częstotliwości ich aktualizowania, zawierają zwykle nie tylko informacje ważne, ale również mniej ważne czy nawet plotkarskie. Jeszcze inny bezpośredni przekaz

⁶ **J. Bolek**, *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, w: **W. Harosim** (red.), *Zarządzanie kompleksem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 142–145.

informacji może się odbywać za pośrednictwem prasy zakładowej, biuletynów czy innych wydawnictw⁷.

Praktycznie każde przedsiębiorstwo posiada własne, często charakterystyczne tylko dla niego, sposoby bezpośredniego komunikowania się z pracownikami⁸. Dość rozpowszechnione jest na przykład umieszczanie informacji na służących do tego tablicach. Umieszczane są tam głównie informacje dotyczące spraw socjalnych, ale również współzawodnictwa zakładowego, o wolnych miejscach pracy itp. Tam gdzie istnieją związki zawodowe, mogą one tworzyć własny system informacji.

W dalszych rozważaniach koncentrować się będziemy na pośrednich sposobach przekazywania informacji pracownikom. Ich wybór do dalszej analizy wynika co najmniej z dwóch przyczyn. Pierwsza, to waga przekazywanych informacji. Mają one często podstawowe znaczenie dla zakładu, dla jego funkcjonowania czy perspektyw rozwojowych. Drugą przyczyną ma związek z formalnymi ramami przekazywania informacji. Inaczej niż w przypadku sposobu bezpośredniego, który ma charakter dobrowolny, w tym przypadku zakres przekazywanych informacji mogą regulować odpowiednie przepisy. Zobowiązują one pracodawców do dostarczania przedstawicielom pracowników określonych informacji. Prowadzone na ten temat badania pozwolą określić, na ile pracodawcy wywiązują się ze swoich obowiązków informacyjnych. W oparciu między innymi o takie badania prezentować będziemy zakres przekazywanych przez pracodawców informacji takim podmiotom jak:

- rady pracowników w przedsiębiorstwach posiadających takie rady,
- przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych,
- wybrane grupy pracowników w dużych firmach.

3. Zakres i częstotliwość informacji przekazywanych radom pracowników

Zakres i waga przekazywanych pracownikom informacji decyduje w zasadniczym stopniu o roli i pozycji rad pracowników w przedsiębiorstwie. Prezentowane na ten temat dane pochodzą z badań przeprowadzonych na ogólnopolskiej próbie 242 przedsiębiorstw⁹. Są to pierwsze w Polsce tak szerokie badania dotyczące

⁷ Por. S. Rudolf, *Formy informacji i konsultacji pracowników w firmach transnarodowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego 2001/16, s. 184–193.

⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006, s. 144.

⁹ Badania rad pracowników zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, skierowanego do przewodniczącego rady. Listę badanych przedsiębiorstw i instytucji pozyskano z bazy rad pracowników opracowanej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

rad pracowników. Ich przedmiotem były między innymi: zakres, częstotliwość, terminowość i jakość informacji przekazywanych przez pracodawców radom pracowników. Poniżej omawiamy wybrane aspekty tych badań.

Nie ulega wątpliwości, że proces przekazywania radom pracowników informacji pozostaje w ścisłym związku z intensywnością ich pracy, którą mierzyć można między innymi częstotliwością posiedzeń rady. Odpowiedzi respondentów dotyczące częstotliwości posiedzeń rady przedstawiono w tabeli 1. Z danych w tabeli wynika, że intensywność ta nie jest zbyt duża. Dla w miarę systematycznej działalności rady posiedzenia takie powinny odbywać się nie rzadziej niż raz w miesiącu. Z taką – i większą – częstotliwością posiedzenia odbywały zaledwie 74 rady, co stanowi mniej niż 1/3 uzyskanych odpowiedzi. Co dwa miesiące odbywało posiedzenia 13 rad i taką częstotliwość określić można jeszcze jako zadawalającą. Trudno natomiast prowadzić aktywną działalność, jeśli posiedzenia rady odbywają się raz na kwartał, a z taką częstotliwością spotykało się najwięcej rad (84). Są jednak rady, które obradują jedynie dwa razy w roku (7) czy raz w roku (4). Oznacza to, że praktycznie nie prowadzą żadnej działalności. Z tabeli 1 dowiedzieć się można również, że aż 49 rad spotyka się „w zależności od potrzeb”, co może sugerować, że spotkania takie odbywają się niezbyt często.

TABELA 1: *Częstotliwość posiedzeń rad pracowników (odpowiedzi udzieliło 231 rad)*

Częstotliwość posiedzeń	raz w tygodniu	raz w miesiącu	co dwa miesiące	raz na kwartał	dwa razy w roku	raz w roku	w zależności od potrzeb
Liczba rad	2	72	13	84	7	4	49

Źródło: badania własne.

Z omawianych badań wynika, że rada obraduje zwykle w pełnym składzie (blisko 90% odpowiedzi). Fakt ten specjalnie nie dziwi, bowiem polskie rady są niezbyt liczne, ustawa o radach pracowników określa ich liczebność na 3, 5 lub 7 członków. Badane rady były najczęściej 5-osobowe. Ze względu na merytoryczną wartość przekazywanych radzie informacji ważny jest fakt, że w posiedzeniach rady często uczestniczy dyrektor bądź prezes zarządu (45,5%). Sporadycznie, jeśli wymaga tego porządek obrad, uczestniczą w nich również tacy przedstawiciele pracodawcy jak księgowy, radca prawny, przedstawiciel rady nadzorczej itp. W ten sposób rada może uzyskać wiele istotnych informacji, często takich,

(stan na: 31.12.2014 r.). Ankiety wysłano do wszystkich znajdujących się w bazie 3429 rad. Po szczegółowej weryfikacji wypełnionych ankiet do opracowania zakwalifikowano 242. (Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00474).

które nie kwalifikują się do przekazania w formie pisemnej. W posiedzeniach rady uczestniczą również przedstawiciele organizacji związkowych (44,5%), co wskazywać może na umiarkowany zakres współpracy między tymi organizacjami. Dodajmy, że decyzje na posiedzeniach rady podejmowane są najczęściej na zasadach konsensusu (53%), co wydaje się zrozumiałe przy niskiej liczebności polskich rad. Zaskakiwać może natomiast, że stosunkowo często podejmowane są one również w wyniku głosowania (42%).

Dla jakości procesu przekazywania informacji nie bez znaczenia jest fakt podpisania porozumienia między radą i pracodawcą o zasadach i trybie przekazywania informacji i prowadzenia konsultacji. Jest to ważne porozumienie, bowiem zawiera wynegocjowany zakres przekazywanych informacji, częstotliwość i sposób ich przekazywania itp. Z badań wynika, że podpisało je 62% badanych rad. Wynik ten trudno uznać za zadawalający, chociaż jest znacznie wyższy niż to miało miejsce w 2007 roku, kiedy porozumienia takie podpisała zaledwie 1/3 rad¹⁰. Jako pozytywny należy odnotować fakt, że we wszystkich praktycznie badanych radach, gdzie podpisano porozumienie, jest ono przestrzegane często bądź zawsze (90%). Jedynie w 3 przedsiębiorstwach nigdy nie jest ono przestrzegane, zaś w 12 – rzadko.

Z prezentowanych badań wynika, że generalnie rady są usatysfakcjonowane zakresem przekazywanych im przez pracodawców informacji. Jedynie 12% rad uznało zakres ten za niedostateczny. Najwięcej odpowiedzi określa ten zakres jako dostateczny (43,8%), co należy rozumieć jako pewien minimalny zakres, który pozwala radzie na prowadzenie działalności. Duża część rad określiła ten zakres jako szeroki (38,8%) bądź bardzo szeroki (5,4%), co wskazywać może na dużą dostępność informacji, pozwalającą na prowadzenie aktywnej działalności. Przyjrzyjmy się tym informacjom bardziej szczegółowo, analizując zakres ich dostępności w podziale na poszczególne kategorie problemowe.

Zestawienie zakresu przekazywanych radom pracowników informacji przedstawiono w tabeli 2. Nie uwzględniono w nim odpowiedzi „nie dotyczy”. Najwięcej rad otrzymywało informacje dotyczące bieżącej działalności przedsiębiorstwa (85,2% udzielonych odpowiedzi). Prawdopodobnie miał na to wpływ częsty udział przedstawicieli kierownictwa w posiedzeniach rady. Badania nie pokazują, jaki był stopień szczegółowości tych informacji, ale można sądzić, że wysoki, choćby ze względu na fakt ich pozyskiwania bezpośrednio od prezesa czy dyrektora przedsiębiorstwa oraz na możliwość zadawania pytań przez członków rady.

¹⁰ K. Balsam, *Rady pracowników w praktyce*, w: A. Sobczyk (red.), *Informowanie i konsultacja pracowników w polskim prawie pracy*, Friedrich Ebert Stiftung, Kraków, 2008, s. 237–242.

TABELA 2: Zakres informacji przekazywanych radom (w %)

Rodzaj informacji	Bieżąca sytuacja finansowa	Planowane zmiany organizacji pracy	Strategia rozwoju przedsiębiorstw	Planowane zmiany w zatrudnieniu	Zmiany w strukturze przedsiębiorstw	Zmiany na rynkach produktów	Planow. zmiany wynagrodzeń	Kluczowe zmiany w kierownictwie
Procent odpow.	85,2	68,7	68,7	68,5	65,7	51,6	50,4	30,6

Źródło: badania własne.

Stosunkowo często rady otrzymują również informacje na temat planowanych zmian w organizacji pracy (68,7%), strategii rozwoju przedsiębiorstwa (68,7%), planowanych zmian w poziomie zatrudnienia (68,5%) oraz zmian w strukturze przedsiębiorstwa (65,7%). Oznacza to, że wymienione problemy stanowią mogą przedmiot dyskusji czy negocjacji z kierownictwem. Oznacza to również, że rada może mieć wpływ na podejmowane w tych sprawach decyzje. Wszystkie wymienione wyżej problemy są niezwykle ważne dla pracowników i musi dziwić fakt, że ponad 30% rad nie otrzymuje takich informacji. Z powyższego wynika, że znaczna część rad nie może podjąć konsultacji czy negocjacji z kierownictwem na temat zmian organizacji pracy, zmian w poziomie zatrudnienia czy zmian w strukturze przedsiębiorstwa, ponieważ nie otrzymuje na ten temat informacji. Warto zauważyć, że ustawa o radach pracowników informacje dotyczące tej problematyki traktuje jako obligatoryjne.

Rzadziej rady informowane są o aktualnych tendencjach na rynku produktów przedsiębiorstwa (51,6%), o planowanych zmianach w poziomie wynagrodzeń (50,4%) czy o kluczowych zmianach w kierownictwie (30,6%). O ile informacje na temat rynku produktów przedsiębiorstwa czy kluczowych zmian w kierownictwie uznać można dla rady za istotne, ale nie najważniejsze, to niewątpliwie do takich należą informacje o zmianach w poziomie wynagrodzeń. Z tabeli 2 wynika, że blisko połowa badanych rad nie uzyskuje na ten temat informacji, a więc również nie posiada wpływu na politykę wynagrodzeń. Jednocześnie trudno precyzyjnie określić wpływ na taką politykę także tych rad, które otrzymują na ten temat informacje. Wiele wskazuje jednak na to, że sam fakt przygotowania i dostarczenia radom na ten temat informacji dotyczących zmian w poziomie wynagrodzeń, jak również przedstawienie przez radę opinii w tym zakresie uznać można za formę oddziaływania rady na politykę płacową przedsiębiorstwa.

Respondenci pytani byli również, kto występował z inicjatywą dostarczenia radzie informacji. Z ich wypowiedzi wynika, że z inicjatywą taką występowała rada pracowników (43,2%) oraz łącznie rada i pracodawcy (47,3%). Stosunkowo

rzadko inicjatywa wychodziła od samych pracodawców (9,5%). Aktywność rad nie była jednak zbyt duża – 14,8% rad w ciągu ostatniego roku nie występowało ani razu o informacje do pracodawców. Raz w roku robiło to 15,7% rad, zaś dwa razy w roku 17% rad i była to najliczniejsza grupa. Trzy razy w roku z inicjatywą występowało 12,2% rad, zaś cztery razy w roku, czyli raz na kwartał, 16,6% rad. Raz na dwa miesiące występowało o informacje 5,7% rad. Z większą częstotliwością o informacje występowały rady tylko sporadycznie. Powyższe dane potwierdzają raczej pasywne zachowania rad. Trudno jednak o takie inicjatywy, jeśli rada rzadko czy bardzo rzadko odbywa swoje posiedzenia.

Biorąc pod uwagę powyższą częstotliwość występowania o informacje, trudno się dziwić, że odmowy pracodawców dotyczące udzielania takich informacji nie były zbyt częste. Nigdy nie odmawiali oni udzielania takich informacji 65,7% rad, rzadko zdarzało się to w przypadku 28,5% rad, zaś często bądź zawsze – 5,8% rad. Chociaż odmów takich nie było zbyt wiele, to warto sprawdzić, jakie były ich przyczyny. Szczegółowe informacje na ten temat prezentuje tabela 3. Część respondentów podawała więcej niż jedną przyczynę odmowy, stąd dane w wierszu drugim znacznie przekraczają 100%.

TABELA 3: *Przyczyny odmowy udzielenia radom informacji przez pracodawców (%)*

Rodzaj odmowy	Poufność informacji	Brak obowiązku przekazywania informacji	Zakłócanie działalności przedsiębior.	Nieczysta gra pracodawców z radą	Wysokie koszty przygotow. informacji	Nie podano przyczyn odmowy	Inne przyczyny
Udział procentowy w całej próbie (242)	16,9	10,3	5,8	4,1	2,5	4,5	4,1
Udział procentowy w odmowach pracodawców (82)	50	30,5	17	12	7,3	13,4	12

Źródło: badania własne.

Zdecydowanie najczęściej, bo aż w 50% wszystkich odmów, jako przyczynę podawano poufność informacji (16,9%). Pracodawcy czynili to zgodnie z prawem, bowiem ustawa o radach pracowników przewiduje możliwość odmowy informacji ze względu na ich poufność. O zakwalifikowaniu informacji do poufnych decyduje sam pracodawca. Jak wykazuje praktyka, pracodawcy uznają czasem za poufne informacje niespełniające kryterium poufności. Czynią to dla ukrycia niewygodnych dla nich informacji przed pracownikami. Inna, druga w kolejności, przyczyna odmowy to zdaniem pracodawców brak obowiązku przekazania żądanych przez radę informacji, bowiem nie wynika on ani z ustawy,

ani z podpisanego porozumienia (10,3%, zaś w stosunku do całości odmów – 30,5%). Pracodawcy odmawiali również udzielania informacji, jeśli uznawali, że mogłoby to zakłócić działalność przedsiębiorstwa lub narazić je na znaczne straty (5,8% i 17%). Rzadziej przyczyną odmowy było prowadzenie „nieczystej gry” z radą (4,1% i 12%), bądź znaczne nakłady pracy czy wysokie koszty przygotowania informacji (2,5% i 7,3%). Dodajmy, że w wielu przypadkach pracodawcy nie podawali przyczyn takiej odmowy (4,5% i 13,4%).

Do zwiększenia zakresu przekazywanych radom informacji może się przyczynić pomoc ekspertów czy konsultantów. Wspomniana ustawa przewiduje możliwość takiej pomocy na koszt pracodawcy, zaś podpisywane porozumienie powinno określać zasady korzystania z pomocy ekspertów (na przykład określać częstotliwość w ciągu roku, dopuszczalny koszt takiej pomocy itp.). Respondenci deklarowali, że rady rzadko korzystały z takiej pomocy (19%). Rzadko również zasady korzystania i finansowania pomocy ekspertów uwzględniane były w porozumieniu rady z pracodawcą (17,3%). Potwierdzać to może prezentowaną wcześniej tezę o słabej aktywności rad. Potrzeba pomocy eksperta czy konsultanta pojawia się bowiem dopiero wtedy, gdy rada, prowadząc aktywną działalność, nie może sobie poradzić w dochodzeniu swoich praw z pracodawcą. Dodajmy, że rady zazwyczaj nie informują Państwowej Inspekcji Pracy o odmowie udzielenia informacji. Na 82 rady, w których pracodawca odmawiał udzielenia informacji, jedynie 8 powiadomiło o tym Inspekcję Pracy.

Dla rady pracowników nie bez znaczenia jest również terminowe otrzymywanie informacji, to jest z odpowiednim wyprzedzeniem, pozwalającym na przeanalizowanie danych oraz przygotowanie się do dyskusji czy konsultacji. Badane rady nie miały z tym większego problemu, bowiem $\frac{3}{4}$ rad deklarowało usatysfakcjonowanie terminowym dostarczaniem informacji (zdecydowanie tak – 26,7%, raczej tak – 48,8%). Zaledwie 9,6% rad zdecydowanie nie otrzymywało informacji w terminie, a zatem były one dla nich praktycznie nieprzydatne. Z dużymi opóźnieniami otrzymywało informacje 15% rad. Zwykle okazywały się one mało przydatne, chociaż w jakimś stopniu można je było wykorzystać. Rady wykorzystywały uzyskane informacje w celu przedstawienia pracodawcy swojej opinii. Często i zawsze robiło tak 73,6% rad, rzadko – 18,7%, podczas gdy nigdy – jedynie 7,7% rad.

Reasumując prezentowane wyżej rezultaty badań można stwierdzić, że proces przekazywania radom pracowników informacji jest daleki od oczekiwań. Winę za to ponoszą w dużym stopniu same rady, które nie należą generalnie do aktywnych. Rzadko odbywają swoje posiedzenia, co wskazywać może na brak ciągłości ich pracy. Dodatkowo posiedzenia takie sprowadzają się często do wysłuchania informacji prezentowanych przez przedstawicieli kierownictwa. Spora część rad

nie podpisała z pracodawcą porozumienia, które powinno szczegółowo określać obowiązki informacyjne pracodawców wobec rad. Chociaż rady mają prawo do korzystania z pomocy ekspertów czy konsultantów, rzadko z niego korzystają, co również świadczy o ich pasywnej postawie.

4. Informacje przekazywane przedstawicielom załogi w radach nadzorczych

Zarówno poprzedni Kodeks handlowy, jak i obecny Kodeks spółek handlowych, nie przewidują przedstawicielstwa pracowników w radach nadzorczych, ale go również nie zabraniają. Przedstawicielstwo takie przewidują natomiast ustawy prywatyzacyjne z 1990¹¹ oraz 1996 roku¹². Zgodnie z tą pierwszą, przedstawiciele załogi powinni stanowić 1/3 składu rady nadzorczej spółki tworzonej na bazie prywatyzowanego przedsiębiorstwa państwowego. Ich obecność w radzie gwarantowana była jedynie do czasu sprzedaży przez Skarb Państwa ponad 50% akcji bądź udziałów inwestorom prywatnym. W rezultacie nowy właściciel eliminował zwykle przedstawicieli załogi z rady. Czasem jednak, dla utrzymania dobrych relacji z załogą, Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy wybierało do rady nadzorczej członków załogi. Nie można ich jednak traktować jako przedstawicieli załogi. Ponieważ jednak to nie załoga zdecydowała o ich wyborze, nie mają mandatu do jej reprezentowania w radzie i nie można ich traktować jako przedstawicieli załogi.

Inaczej przedstawicielstwo takie jest traktowane w Ustawie z 1996 roku, zgodnie z którą w skład pierwszej rady nadzorczej, liczącej zawsze 5 osób, wchodzi 2 przedstawiciele załogi, wybranych przez nią w wyborach powszechnych, bezpośrednich i tajnych. W tym przypadku, przedstawicielstwo załogi w radzie pozostaje również po zbyciu przez Skarb Państwa nawet całości akcji bądź udziałów. Wielkość przedstawicielstwa pracowniczego ustawa uzależnia do wielkości rady. I tak pozostaje ono dwuosobowe w radach liczących od 5 do 7 członków, trzyosobowe w radach liczących 8–10 członków oraz czterosobowe w radach liczących 11 i więcej członków. Dodatkowo, ustawa ta daje pracownikom możliwość wyboru jednego członka zarządu spółki, jeśli spółka zatrudnia ponad 500 pracowników.

Pomimo wielokrotnej nowelizacji tej ustawy, odpowiednie jej artykuły dotyczące przedstawicieli załogi w radach nadzorczych oraz artykuły dotyczące wyboru członka zarządu nie uległy zmianie. Oznacza to, że w spółkach

¹¹ Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r., nr.51, poz. 298.

¹² Ustawa o komercjalizacji prywatyzacji i przedsiębiorstw państwowych Dz.U. z 1996 r., nr 118.

powstałych w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na drodze komercjalizacji, poczynając od 1997 roku, przedstawiciele załogi powinni być reprezentowani w radzie, a w dużych spółkach również w zarządzie. Oznacza to również, że w wielu spółkach przedstawicielstwo takie funkcjonuje od blisko 20 lat. Szacuje się, że przedstawicielstwo pracownicze funkcjonuje nadal w około 500 spółkach¹³.

Wybrani przez załogę reprezentanci mają identyczne prawa i obowiązki jak pozostali członkowie rady. Oznacza to, że mają oni dostęp do wszystkich informacji dotyczących funkcjonowania spółki. W Kodeksie spółek handlowych czytamy bowiem, że „rada nadzorcza może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki”¹⁴. Jak wynika z tego fragmentu kodeksu, rada posiada praktycznie nieograniczone możliwości pozyskiwania informacji dotyczących działalności spółki. Dodajmy jednak, że dotyczy to rady jako całości, a nie poszczególnych jej członków, w tym przedstawicieli załogi. Oznacza to również, że przedstawiciel załogi, podobnie jak inny członek rady, może zgłaszać takie zapotrzebowanie na informacje i rada jako całość podejmuje w tych sprawach decyzje. Wynika z tego, że przedstawiciele załogi są bardzo dobrze poinformowani o problemach spółki.

Nasuwa się pytanie, na ile informacje te przedstawiciele załogi przekazują pracownikom, związkom zawodowym bądź innym organizacjom pracowniczym. Zgodnie z kodeksem, członkowie rady powinni działać, a więc również wykorzystywać uzyskane informacje w interesie spółki. Część tych informacji ma charakter poufny, a więc nie może być udostępniana innym osobom. Wiele informacji przedstawiciele załogi mogliby jednak przekazywać pracownikom czy związkom zawodowym bez naruszenia prawa. Chociaż brak na ten temat aktualnie prowadzonych badań, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nie wykorzystują takich możliwości. Wiąże się to w dużej mierze z faktem, że związki zawodowe mają krytyczny stosunek do pracowniczego przedstawicielstwa w radzie. Często traktują przedstawicieli załogi jako konkurencję dla siebie¹⁵.

¹³ Por. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

¹⁴ Art. 382, § 4 Kodeksu spółek handlowych

¹⁵ Wskazują na to badania autora prowadzone w spółkach Skarbu Państwa na zlecenie Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w 1996 r. Badania te pokazały, że przedstawiciele załogi w radach nie utrzymywali praktycznie żadnych kontaktów ze związkami zawodowymi, rzadko przekazywali informacje załodze. **S. Rudolf** (red.), *Przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych spółek (raport z badań)*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

5. Komunikacja w dużych firmach

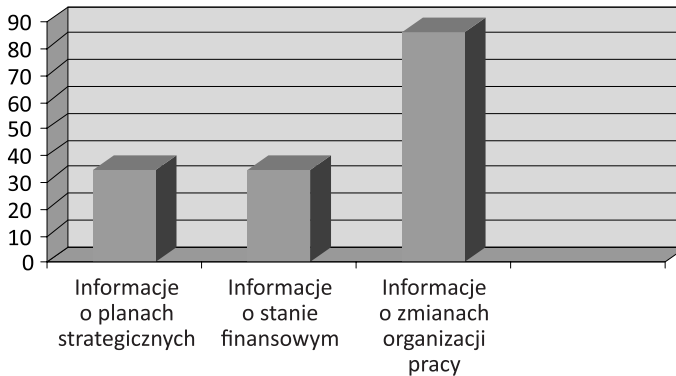
Duże firmy charakteryzuje określona specyfika, wynikająca ze stosunkowo dużej zbiorowości pracowników utrzymujących ze sobą kontakty głównie służbowe, ale również prywatne. Firmy takie stosują na ogół nowoczesne formy organizacji pracy, wynagradzają pracowników wyżej niż przeciętnie oraz oferują miejsca pracy o przyzwoitej jakości. Badania dotyczące komunikacji wewnątrz takich firm przeprowadzili w 2009 roku w województwie mazowieckim Wiesława Kozek i Piotr Ostrowski¹⁶. Badaniami objęto 71 firm zatrudniających ponad 200 pracowników. Były wśród nich firmy prywatne (71%), spółki skarbu państwa i spółki komunalne (11,3%) oraz spółki o kapitale mieszanym. Badana próba odzwierciedla strukturę kapitałową obszaru objętego badaniem, na którym najchętniej lokują swoje inwestycje inwestorzy zagraniczni. Tylko połowa badanych firm wskazała bowiem na Polskę, jako główną siedzibę firmy. W przypadku pozostałych jest to Unia Europejska (40%) lub inne kraje.

Badania dotyczyły przekazywania informacji w trzech obszarach: planów firmowych i strategii biznesowych, sytuacji finansowej firmy oraz zmian organizacji pracy. Są to obszary, które nie stanowią obowiązku informowania pracowników, chyba że wiążą się ze zmianą poziomu zatrudnienia czy zasadniczymi zmianami w organizacji pracy. Badano zakres przekazywanych informacji nie tylko pracownikom szeregowym, ale również specjalistom i technikom oraz pracownikom biurowym i urzędnikom. W badaniu tym potraktowano łącznie sposoby bezpośredniego i pośredniego przekazywania informacji.

Nie stanowi zaskoczenia fakt, że zwykle najmniej informacji trafiało do pracowników szeregowych (wykres 1). Zdecydowanie więcej informacji uzyskiwali specjaliści i technicy oraz trochę więcej – pracownicy biurowi i urzędnicy. I tak, jeśli o planach i strategii firmy trafiało do pracowników szeregowych 34,4% informacji, to do specjalistów i techników – 62,5%, zaś do pracowników biurowych i urzędników – 48,4%. Zakres przekazywanych informacji w tym obszarze wydaje się zrozumiały, bowiem mają one strategiczne znaczenie dla firmy i przekazywanie ich szeregowym pracownikom nie ma większego sensu, chociażby dlatego, że mogą być dla nich niezrozumiałe. Stąd wynika zdecydowanie większy udział w procesie przekazywania informacji pozostałym kategoriom pracowników.

¹⁶ W. Kozek, P. Ostrowski, *Komunikacja wewnętrzna a problem prawa do konsultacji i partycypacji w dużych firmach* Warszawy i Mazowsza, Dialog 2015/2, s. 5–14.

Wykres 1: Zakres przekazywanych pracownikom informacji w wybranych obszarach



Źródło: oprac. własne na podstawie: **W. Kozek, P. Ostrowski**, *Komunikacja wewnętrzna a problem prawa do konsultacji i partycypacji w dużych firmach Warszawy i Mazowsza*, Dialog 2015/2, s. 7–9.

Identyczny udział (34,4%) mieli pracownicy w przypadku przekazywania informacji dotyczących drugiego z badanych obszarów, a mianowicie sytuacji finansowej firmy. Ze względu na wagę tego rodzaju informacji dla przedsiębiorstwa, wspomniany udział uznać można za stosunkowo wysoki. Udział ten jest niwiele niższy niż w przypadku pracowników biurowych i urzędników (35,9%) oraz specjalistów i techników (45,3%). Ten stosunkowo szeroki zakres przekazywanych pracownikom informacji wynika prawdopodobnie z formalnego obowiązku ich przekazywania związkom zawodowym i radom pracowników.

Zdecydowanie inne proporcje dotyczą przekazywanych informacji w obszarze zmian organizacji pracy. W tym przypadku najlepiej poinformowaną grupą są właśnie pracownicy (85,9%), nieco tylko gorzej specjaliści i technicy (84,4%) oraz pracownicy biurowi i urzędnicy (81,3%). Taki zakres otrzymywanych przez pracowników informacji wiązać należy głównie z ich przekazywaniem przez bezpośrednich kierowników (mistrzów, brygadzystów), a także w czasie spotkań przedstawicieli kierownictwa z pracownikami. W mniejszym stopniu natomiast fakt ten wiązać należy z przepisami prawa, zobowiązującymi pracodawców do przekazywania informacji organizacjom i instytucjom pracowniczym. Aż w 40% badanych firm nie stwierdzono takiego wpływu, chociaż wszystkie badane firmy miały obowiązek utworzenia rad pracowników.

Prezentowane badania wskazują również, że pracownicy bardziej cenią sobie bezpośredni sposób przekazywania informacji niż pośredni. Panuje opinia, że elektroniczne sposoby komunikowania się z pracownikami oraz spotkania

informacyjne z kierownictwem znacznie bardziej wpływają na wzmocnienie pozycji pracowników w firmie niż przekazywanie informacji za pośrednictwem związków zawodowych czy rad pracowników. Respondenci wyraźnie stwierdzili, że przekazywanie informacji organom reprezentującym pracowników nie prowadzi do wzmocnienia ich wpływu w przedsiębiorstwie. Można mieć w związku z tym wątpliwości, co do wagi przekazywanych tym organom informacji i prowadzonych na ich podstawie konsultacji z kierownictwem. Dodajmy, że w blisko 30% badanych firm organy przedstawicielskie pracowników nie są wykorzystywane do przekazywania informacji pracownikom. Jednocześnie z badań wynika, że intensywność przekazywania pracownikom informacji jest stosunkowo niższa w firmach, w których nie występują związki zawodowe czy rady pracowników.

6. Zakończenie

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że zakres przekazywanych pracownikom informacji w polskich przedsiębiorstwach jest nadal ograniczony. Wynika z tego, że ustawowy obowiązek tworzenia rad pracowników nie przyniósł w tym zakresie rewolucji. A przecież przekazywane pracownikom informacje stanowią warunek jakiegokolwiek ich współpracy czy partnerstwa z pracodawcami. Stanowią również warunek angażowania się pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa oraz ujawniania się ich przedsiębiorczości i kreatywności. Bez podstawowego zakresu informacji trudno bowiem mówić o konsultacjach czy negocjacjach z kierownictwem. Warto zauważyć, że sam fakt przekazywania informacji jest już wartością samą w sobie. Można go traktować jako początek procesu, który przygotowuje pracowników i ich przedstawicieli do wyższych jakościowo form partycypacji, a więc konsultacji oraz negocjacji.

Nasuwać się może pytanie, czy polscy pracodawcy dojrżeli do tych wyższych etapów partycypacji pracowniczej. Wiele wskazuje na to, że realizowane w Polsce zmiany dotyczą również tej sfery życia zakładowego. W pewnym stopniu przyczyniają się do tego inwestorzy zagraniczni, którzy przynoszą do Polski nie tylko kapitał i nowe technologie, ale również formy organizacji pracy i szeroko rozumiane stosunki pracy. Wiele firm transnarodowych, inwestując w Polsce, powiela – przynajmniej w jakimś zakresie – rozwiązania wykorzystywane w centrali. Owocuje to większą otwartością na potrzeby pracowników, na ich zadowolenie i satysfakcję z pracy, przyczyniając się do poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Nieprzypadkowo więc w województwie mazowieckim, gdzie

50% badanych firm miało swoje centrale za granicą, ponad 80% pracowników dysponowało informacjami dotyczącymi zmian organizacji pracy.

Na korzystne zmiany postaw pracodawców wskazują badania Jacka Mirońskiego, przeprowadzone wśród menedżerów w 2011 roku. Z badań tych wynika, że menedżerowie

nie mają wątpliwości odnośnie do znaczenia otwartej komunikacji [...] są prawie jednomyślni co do konieczności komunikowania celów organizacji wszystkim pracownikom [...] pracownicy powinni być zachęceni do dzielenia się pomysłami i sugestiami¹⁷.

Autor ten dodaje jednak, że tak jednoznaczne opinie menedżerów dotyczą przede wszystkim deklarowanych działań na poziomie całej organizacji. Byli oni bardziej sceptyczni, jeśli pytania dotyczyły ich bezpośrednich działań. Badania te wykazują w jakimś stopniu zbieżność z prezentowanymi analizami dotyczącymi rad pracowników. Pracodawcy na ogół chętnie wyrażają swoje poparcie dla dialogu z pracownikami, w praktyce jednak rzadko realizują swe deklaracje.

Bibliografia

Akty prawne:

Dyrektywa 2002/14WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiająca ogólne warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (Dz.U. WE L 294 z 10.11.2002).

Ustawa o informowaniu pracowników i prowadzeniu z nimi konsultacji, Dz.U. z 2006 r., nr 79.

Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1996 r., nr 118.

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r., nr.51, poz. 298.

Opracowania:

Bolek Juliusz, *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, w: Wiesław Harosim (red.), *Zarządzanie kompleksem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 142–145.

Balsam Katarzyna, *Rady pracowników w praktyce*, w: Arkadiusz Sobczyk (red.), *Informowanie i konsultacja pracowników w polskim prawie pracy*, Friedrich Ebert Stiftung, Kraków, 2008, s. 237–242

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

Kozek Wiesława, Ostrowski Piotr, *Komunikacja wewnętrzna a problem prawa do konsultacji i partycypacji w dużych firmach* *Warszawy i Mazowsza*, Dialog 2015/2, s. 5–14.

¹⁷ **J. Miroński**, *Homo administratur czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 152.

- Miroński Jacek**, *Homo administratur czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 152.
- Ober Josiah**, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w biznesie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013/65, Seria Organizacja i Zarządzanie, s. 257–266.
- Rudolf Stanisław** (red.), *Przedstawicielstwo pracownicze w radach nadzorczych spółek (raport z badań)*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Rudolf Stanisław**, *Pośrednie formy partycypacji pracowniczej w nowych krajach UE*, w: Stanisław Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 161–178.
- Rudolf Stanisław**, *Formy informacji i konsultacji pracowników w firmach transnarodowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego 2001/16, s. 184–193.
- Rudolf Stanisław**, *Wpływ zakresu przekazywanych informacji na identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem*, w: Elżbieta Skrzypek (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości w organizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001, s. 387–395.
- Senge Michael Pedter**, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- Stankiewicz Janina**, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006, s. 144.

Stanisław RUDOLF

FORMS AND SCOPE OF INFORMATION PROVIDED TO EMPLOYEES IN POLISH COMPANIES

(Summary)

The information provided to employees is an essential element of employee participation, and at the same time a prerequisite for their involvement in solving problems of the company. Such information may be provided to employees in two ways: directly or through employee representations. The study is focused mainly on the latter method. Most attention was paid to providing information to works councils, using the results of a research project still under way. The scope of the information passed to employee representatives in supervisory boards was also analyzed, as well as information provided to employees in enterprises in the Mazowieckie province.

Keywords: communication; workers participation; corporate governance; transfer of information