



# RAPORT Z BADAŃ ROKOWANIA ZBIOROWE W FIRMACH PONADNARODOWYCH

JULIUSZ GARDAWSKI Z ZESPOŁEM  
WSPÓŁPRACA: S. PARTNER GRUPA SYNDEX



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014,  
w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.

Warszawa 2013



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wstęp</b>  | <b>6</b>  |
| <b>WPROWADZENIE: CHARAKTERYSTYKA STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH I OTOCZENIA PRAWNEGO ROKOWAŃ ZBIOROWYCH W POLSCE</b>                   | <b>7</b>  |
| 1. Uwarunkowania wpływające na rozwój rokowań zbiorowych w polskich przedsiębiorstwach prywatnych                               | 7         |
| 1.2 Partnerzy społeczni w Polsce  | 11        |
| 1.2.1 Związki zawodowe reprezentatywne na poziomie krajowym   | 11        |
| 1.2.2 Organizacje pracodawców reprezentatywne na poziomie krajowym  | 11        |
| 1.3 Podstawowe informacje o swoistych źródłach prawa pracy  | 12        |
| 1.3.1 Układy zbiorowe pracy (u.z.p.)  | 12        |
| 1.3.2 Ponadzakładowe układy zbiorowe pracy  | 15        |
| 1.3.3 Generalizacja układu zbiorowego pracy   | 15        |
| 1.3.4 Porozumienia zbiorowe   | 15        |
| 1.3.5 Regulaminy  | 16        |
| 1.3.6 Spory w doktrynie prawa pracy dotyczące charakteru prawnego układów zbiorowych Pracy                                      | 16        |
| 1.3.7 Podsumowanie  | 17        |
| 1.4 Bariery prawne w zakresie rokowań zbiorowych (w tym negocjowania układów zbiorowych pracy) w sektorze prywatnym w Polsce    | 18        |
| 1.4.1 Wprowadzenie  | 18        |
| 1.4.2 Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do podmiotów rokowań                          | 19        |
| 1.4.3 Bariery w rokowaniach zbiorowych związane z problematyką podmiotowości przedstawicielstwa pracowników                     | 21        |
| 1.4.4 Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do przedmiotu rokowań                         | 23        |
| 1.4.5 Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do procedury rokowań zbiorowych               | 24        |
| 1.4.6 Zakończenie   | 25        |
| 1.5 Badania empiryczne: cel, pytania i hipotezy   | 25        |
| 1.5.1 Układ raportu   | 27        |
| <b>CZĘŚĆ I. PRZEDSIĘBIORSTWA I ZWIĄZKI ZAWODOWE</b>   | <b>29</b> |
| 1.1 Charakterystyka przedsiębiorstw   | 29        |
| 1.2 Inwestycje przedsiębiorstw w kapitał ludzki – szkolenia, kursy, studia zaoczne i podyplomowe                                | 36        |
| 1.2.1 Zakład pracy w perspektywie przedstawicieli zarządu   | 41        |
| 1.3 Kultura organizacyjna przedsiębiorstw   | 44        |
| 1.4 Związki zawodowe w społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa  | 46        |
| 1.4.1 Statystyka uzwiązkowienia pracowników badanych zakładów   | 46        |
| 1.4.2 Relacje między związkami zawodowymi oraz związkami a zarządami  | 47        |
| 1.4.3 Interpretacja w świetle perspektywy różnorodności kapitalizmu   | 53        |
| 1.5 Zarządy zakładowych organizacji związkowych i ich liderzy   | 57        |
| 1.5.1 Cechy demograficzne członków zarządów organizacji związkowych   | 58        |
| 1.5.2 Staż związkowy  | 59        |
| 1.5.3 Wykształcenie   | 60        |
| 1.5.4 Luki w wykształceniu i doksztalcanie  | 61        |
| 1.6 Świadomość ekonomiczno-społeczna związkowców 1993-2013 i aktualna świadomość ekonomiczno-społeczna przedstawicieli zarządów | 64        |
| 1.6.1 Wizja gospodarki dobrze urządzonej według związkowców w aktualnych badaniach  | 65        |
| 1.6.2 Porównanie poglądów na ład ekonomiczny związkowców z lat 1993 i 2013  | 67        |
| 1.6.3 Podziały i zbieżności polityczne  | 69        |
| 1.6.4 Wizja gospodarki dobrze urządzonej według przedstawicieli zarządu przedsiębiorstw   | 71        |
| 1.7 Ekonomiczno-społeczny status członków kierownictw zakładowych organizacji związków zawodowych                               | 72        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CZĘŚĆ II. PRZEDSIĘBIORSTWA I ZWIĄZKI ZAWODOWE</b>  | <b>75</b>  |
| II.1 Analiza dokumentów (układy zbiorowe pracy, regulaminy pracy, regulaminy wynagradzania, inne porozumienia) zebranych z badanych przedsiębiorstw | 75         |
| II.1.2 Dobre praktyki   | 75         |
| II.1.2.1 Umowy terminowe  | 75         |
| II.1.2.2 Nowe obszary negocjacyjne  | 75         |
| II.1.2.3 Zagadnienia klasyczne  | 76         |
| II.1.3 Wzajemne relacje pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcą  | 78         |
| II.1.4 Wnioski z analizy dokumentów   | 79         |
| II.2 Treść układów w ocenie działaczy związkowych   | 79         |
| II.2.1 Wewnętrzna struktura układów   | 82         |
| II.3 Praktyka układowa  | 83         |
| II.3.1 Zasięg u.z.p. i pakietów   | 83         |
| II.3.2 Geneza podpisania układów zakładowych pracy i ich ewolucja   | 84         |
| II.3.3 Kultura organizacyjna a układy zbiorowe pracy  | 91         |
| II.3.4 Regulamin pracy, regulamin wynagradzania   | 97         |
| II.3.5 Spory zbiorowe   | 98         |
| II.4 Układy zbiorowe pracy a relacje między związkami oraz między związkami i zarządami   | 100        |
| II.4.1 Negocjowanie układów zbiorowych pracy i rola ekspertów   | 100        |
| II.4.2 Trwałość u.z.p. a uzwiązkowienia załóg   | 101        |
| II.4.3 Trwałość u.z.p. a relacje między związkami i zarządami   | 103        |
| II.4.5 Wnioski z analizy modelu   | 105        |
| II.5 Relacje związków i zarządów a treść układów  | 106        |
| II.5.1.2 Relacje związków i zarządów a treść regulaminu pracy i wynagradzania   | 108        |
| II.6 Kapitał ludzki zarządów zakładowych i liderów związkowych a praktyka układowa  | 108        |
| II.7 Europejskie rady zakładowe   | 112        |
| <br>  |            |
| <b>CZĘŚĆ III. UWAGI KOŃCOWE: WNIOSKI I REKOMENDACJE</b>   | <b>117</b> |
| III.1 Związki zawodowe w przestrzeni społecznej przedsiębiorstw a układy zbiorowe pracy   | 117        |
| III.1.1 Czynniki endogenne  | 117        |
| III.1.1.1A Pluralizm związkowy  | 117        |
| III.1.1.1B Mentalność ekonomiczna a szanse wspólnej platformy związkowej  | 118        |
| III.1.1.2 Relacje związków zawodowych i zarządów zakładów pracy   | 118        |
| III.1.1.3 Poziom uzwiązkowienia załóg przedsiębiorstw   | 118        |
| III.1.1.4 Tryb rokowania, eksperci  | 118        |
| III.1.1.5 Relacje między kierownictwami związków a treścią układów  | 118        |
| III.1.1.6 Wiedza członków zarządów związków z zakresu prawa pracy i prawa związkowego a obecność i trwałość u.z.p.                                  | 119        |
| III.1.2 Czynniki egzogenne  | 119        |
| III.1.2.1 Kraj pochodzenia kapitału   | 119        |
| III.1.2.2 Branża  | 119        |
| III.1.2.3 Wpływ ośrodków podejmowania decyzji i rekrutacji menedżmentu  | 119        |
| III.1.2.4 Kryzys  | 120        |
| III.1.3 Czynniki kluczowe (modele regresji)   | 120        |
| III.1.4 Kluczowe rekomendacje   | 120        |
| III.2 Rekomendacje wynikające z analizy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach   | 120        |
| III.3 Rekomendacje dotyczące generalnych strategii związkowych  | 121        |
| III.4 Rekomendacje legislacyjne   | 122        |
| III.5 Zakończenie   | 123        |



Szanowni Państwo

Raport, który otrzymujecie, przygotowany został\* w ramach projektu realizowanego przez NSZZ „Solidarność” przy wsparciu ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Działalność związków zawodowych w firmach prywatnych, a w szczególności tych z udziałem kapitału zagranicznego, jest bardzo często niedostrzegana lub wręcz ignorowana przez mainstreamowe media oraz neoliberalne elity polityczne. A tymczasem to tam właśnie tworzone są przyczółki do budowania odpowiedzialnych relacji między pracą i kapitałem. Relacji wręcz niezbędnych, jeżeli polska gospodarka ma konkurować ze światem zewnętrznym nie niskim kosztem rodzimej siły roboczej, lecz wysoką jakością kapitału ludzkiego. Wiele jest tu do zrobienia. Podejście niektórych korporacji ponadnarodowych, ale także i polskich właścicieli dużych firm, do dialogu z reprezentacją pracowniczą odbiega niejednokrotnie od cywilizowanych standardów przyjętych w Europie Zachodniej.

Trzeba dążyć do zmiany tego stanu rzeczy, a jednym z podstawowych instrumentów powinien być rozwój prowadzonych w dobrej wierze negocjacji zbiorowych.

Raport przygotowany na zlecenie Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” przez grono niezależnych naukowców będzie niewątpliwie pomocny w dążeniu do tego celu. Warto zwrócić uwagę, że jest to pierwsza na taką skalę próba zbadania stosunków pracy w filiach firm ponadnarodowych z punktu widzenia liderów związków zawodowych. Symptomatyczne jest, że nie wszyscy przedstawiciele zarządów firm zgodzili się wziąć udział w badaniach. Świadczy to o tym, że wiele jest jeszcze do zrobienia w zakresie przełamania mentalnych zahamowań po stronie kapitału prywatnego w odniesieniu do pogłębionej refleksji nad praktyką dialogu społecznego w polskich zakładach pracy.

Z wyrazami szacunku  
P. Piński

\* Raport opracowali: Prof. J. Gardawski, Dr P. Czarnecki, Dr J. Czarzasty, C. Kliszko

## WSTĘP

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność” rozpoczęła realizację, we współpracy z norweską centralą związków zawodowych LO Norge, szeroko zakrojonego projektu mającego docelowo doprowadzić do wzmocnienia negocjacji zbiorowych w przedsiębiorstwach prywatnych w Polsce. Przedstawiony raport stanowi realizację pierwszego etapu projektu, poświęconego zbadaniu barier oraz doświadczeń związanych z negocjowaniem układów zbiorowych pracy (dalej u.z.p.) oraz porozumień w przedsiębiorstwach prywatnych różnych branż polskiej gospodarki.

Projekt był realizowany w 81 celowo dobranych spółkach będących w przeważającej liczbie własnością przedsiębiorstw ponadnarodowych. W próbie znalazły się także nieliczne spółki z kapitałem polskim<sup>1</sup>. Badane zakłady pracy należały do pięciu branż (handel, budownictwo i przemysł drzewny, przemysł metalowy, przemysł spożywczy, usługi powszechnego dostępu). Badaniu zostały poddane trzy zbiorowości: w pierwszym rzędzie członkowie kierownictw zakładowych organizacji związkowych (komisji zakładowych i zarządów), obok nich dwie zbiorowości, stanowiące układ odniesienia: członkowie kręgu kierowniczego związków, lecz nie będący członkami komisji zakładowych i zarządów oraz przedstawiciele zarządów zakładów pracy, głównie kierowników działów HR (zarządzania zasobami ludzkimi)<sup>2</sup>.

Badania składały się z kilku modułów. Pierwszy polegał na analizie aktualnej sytuacji instytucjonalnej i legislacyjnej, związanej ze stosunkami pracy. Następny był poświęcony analizie materiałów, głównie treści u.z.p. z badanych zakładów pracy. Kolejne moduły były wynikiem analizy materiałów empirycznych, zgromadzonych w trakcie badań terenowych (wywiadów z reprezentacjami trzech wymienionych powyżej grup). Spośród tych modułów największy ciężar gatunkowy miał moduł poświęcony wywiadowi socjologicznym z przedstawicielami kierownictw zakładowych organizacji związkowych, a dotyczący obecności i trwałości u.z.p.

Raport kończy się rekomendacjami wynikającymi z badań i wskazującymi jakie warunki muszą być spełnione, aby u.z.p. funkcjonowały i jakościowo rozwijały się jako trwałe element stosunków pracy w przedsiębiorstwach.

---

<sup>1</sup> Badane jednostki są w raporcie zamiennie określane jako „zakłady pracy”, „firmy” i „przedsiębiorstwa”.

<sup>2</sup> Należy podkreślić, że w badaniu brały udział jedynie przedsiębiorstwa, w których funkcjonują związki zawodowe. Tak więc uzyskany obraz nie odpowiada całościowej wizji stosunków przemysłowych – gdzie niestety dość często związki zawodowe spotykają się z działaniami ze strony pracodawców uniemożliwiającymi zorganizowanie pracowników.

# WPROWADZENIE: CHARAKTERYSTYKA STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH I OTOCZENIA PRAWNEGO ROKOWAŃ ZBIOROWYCH W POLSCE

## 1. Uwarunkowania wpływające na rozwój rokowań zbiorowych w polskich przedsiębiorstwach prywatnych

Kiedy w 1989 r. odradzający się do jawnej działalności związek zawodowy „NSZZ Solidarność” stanął na czele procesu przemian, które doprowadziły do upadku autorytarnego systemu politycznego, mało kto ze związkowców, ale i badaczy zastanawiał się jak będzie wyglądać rzeczywistość zbiorowych stosunków pracy w suwerennej Polsce. W początkowej fazie transformacji podejmowane były próby utrzymania w Polsce kluczowej roli samorządów pracowniczych (udało się to wówczas w Słowenii) oraz wprowadzenia własności pracowniczej na kształt amerykańskich planów własności pracowniczej (ESOP). Elita polskich reformatorów przyjęła jednak ideę gospodarki rynkowej, wzorowanej na modelu anglosaskim, uznanym za najbardziej efektywny ekonomicznie. Odbywało się to przy pewnym poparciu ze strony kierownictwa Komisji Krajowej „NSZZ Solidarność” – a więc jedynej siły, która we wczesnym etapie reform mogła znacząco wpływać na kształt modelu polskiego kapitalizmu. Decyzje Komisji Krajowej były podjęte w złożonym kontekście: z jednej strony postsocjalistyczne związki OPZZ programowo odrzucały reformy społeczne pociągające jakiegokolwiek koszty ze strony świata pracy (żądanie pełnego rekompensowania skutków inflacji), z drugiej zaś klasa pracownicza była zmęczona gospodarką niedoborów i dawała przyzwolenie, chociaż ograniczone, liberalnym reformom<sup>3</sup>. Większość Polaków i większość zakładowych liderów „Solidarności” akceptowała tę reformę, oczekując jednak, że jej negatywne skutki będą krótkotrwałe<sup>4</sup>. Wyrażna zmiana stanowiska „Solidarności” nastąpiła na początku 1991 roku – centrala ta była jednak już zbyt osłabiona by móc zmienić kierunek zmian systemowych<sup>5</sup>.

W kształtowaniu polskiego modelu kapitalizmu istotną rolę odgrywały relacje między związkami zawodowymi. W odróżnieniu od innych krajów Europy Centralnej i Wschodniej (ECW) po 1989 roku funkcjonowały dwie stosunkowo liczne centrale: „NSZZ Solidarność” (według danych z CBOS za 1991 rok, ok. 2,7 mln. członków) i OPZZ (ok. 1,7 mln.). Centrale te tworzyły układ konfliktowego pluralizmu, który z upływem lat osłabiał stronę pracy w stosunku do strony kapitału i ujemnie wpływał na polski dialog społeczny<sup>6</sup>. Polska, jako jedyny kraj Europy Centralnej i Wschodniej (ECW) wprowadzała gospodarkę rynkową bez powołania zinstytucjonalizowanego dialogu społecznego. Zaczęto budować ustroj gospodarczy zgodnie z neoliberalnym wzorcem gospodarki rynkowej, promowanym przez czołowe instytucje gospodarki światowej – Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) i Bank Światowy (wzorzec określony przez Johna Williamsona w 1989 roku jako „konsensus waszyngtoński”)<sup>7</sup>. Gospodarka miała być więc w jak największym zakresie sprywatyzowana, zderegulowana i zliberalizowana. Należy dodać na marginesie, że przyjęcie zasad „konsensusu waszyngtońskiego” było warunkiem redukcji gigantycznego długu przez banki zachodnie, zarówno państwowe jak prywatne, jednak zastosowane przez polskich reformatorów rozwiązania były nieco bardziej liberalne, niż wymagane przez MFW<sup>8</sup>.

Poza przyjęciem w 1991 r. ustaw o związkach zawodowych<sup>9</sup> oraz o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, które zapewniały prawne podstawy do działalności niezależnych organizacji pracowniczych, nie przewidywano w nowym systemie jakiejś specjalnej roli dla zinstytucjonalizowanych praktyk korporatystycznych. Przyjmując koncepcję *Varieties of Capitalism* można powiedzieć, że skierowano polską gospodarkę na tory „liberalnej gospodarki rynkowej” a nie „koordynowanej gospodarki rynkowej” (według typologii Halla i Soskice’a<sup>10</sup>). Polska weszła na trajektorię właściwą krajom anglosaskim i oddaliła się od rozwiązań neokorporacyjnych, właściwych większości zachodnich krajów kontynentalnej

<sup>3</sup> D. Ost, Klęska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie, Warszawa 2007; T. Kowalik, [www.polskatransformacja.pl](http://www.polskatransformacja.pl), Warszawa 2009; J. Gardawski, Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy wobec rynku i demokracji, Warszawa 1996.

<sup>4</sup> Twórcy reformy mówili początkowo o kilku miesiącach, potem o półrocznym okresie wyrzeczeń, po którym pojawić się miały korzyści z reformy. Okres ten okazał się znacznie dłuższy, z badań wynikało jednak, że klasa robotnicza nie wycofała swego poparcia dla gospodarki rynkowej.

<sup>5</sup> J. Gardawski, A. Mrozowicki, J. Czarzasty, Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce, Dialog. Pismo Dialogu Społecznego, 2012, nr 3, s. 9.

<sup>6</sup> J. Gardawski, Konfliktowy pluralizm polskich związków zawodowych, Warszawa 2003.

<sup>7</sup> S. Adamecyk, Polityka ekonomiczna wicepremiera i ministra finansów Leszka Balcerowicza, (w:) J. Kaliński (red.) Z zagadnień integracji i transformacji gospodarczej, Warszawa 2013.

<sup>8</sup> T. Kowalik, op. cit.

<sup>9</sup> a także ustawy o organizacjach pracodawców.

<sup>10</sup> P. Hall, D. Soskice, Introduction (w:) P. Hall, D. Soskice, Varieties of Capitalism, New York 2001.

Europy. Trzeba przy tym mieć na uwadze, że wcześniej, do samego końca autorytarnego socjalizmu, Polska była najbliższa ustrojowi neokorporacyjnemu spośród wszystkich krajów postsocjalistycznych (za wyjątkiem Słowenii). Było to efektem rozwoju instytucji samorządu pracowniczego, która była wielkim osiągnięciem „Solidarności” z 1981 roku<sup>11</sup>.

Już w 1992 roku okazało się jednak, że głęboka transformacja systemowa wymaga zapewnienia pewnego poziomu współpracy ze związkami zawodowymi. Narastające fale strajków spowodowały, że przystąpiono do tworzenia podstaw instytucjonalnych dla dialogu społecznego, a w tym – ram prawnych dla rokowań zbiorowych. W 1993 r. został podpisany Pakt o Przedsiębiorstwie Państwowym w Trakcie Przekształcania – trójstronna umowa społeczna, której stroną obok władzy państwowej oraz związków zawodowych była także tworząca się reprezentacja pracodawców. Uzgodnione w Pakcie rozwiązania prawne miały przyczynić się do zyskania społecznej akceptacji dla procesu przebudowy gospodarki<sup>12</sup>.

Przyjęcie we wrześniu 1994 r. całkowicie znowelizowanego rozdziału XI Kodeksu Pracy stanowiło pewną cezurę w stosunkach przemysłowych w naszym kraju. Budziło to wśród związkowców nadzieje na stworzenie w Polsce systemu mogącego być odwzorowaniem zachodnioeuropejskiego kompromisu społecznego<sup>13</sup>.

Należy podkreślić, omawiając rozwój dialogu społecznego w III RP, iż dialog społeczny został wskazywany jako jedna z cech ustrojowych w Konstytucji RP (1997 r.) a w 2001 r. nastąpiła ustawowa regulacja zasad działania Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisji dialogu społecznego<sup>14</sup>.

Szczególne oczekiwania pokładano w ponadzakładowych układach zbiorowych pracy (p.u.z.p.). Miały one przyczynić się do zbudowania sektorowego poziomu dialogu społecznego. Początkowo nadzieje te wydawały się uzasadnione. Układy takie pojawiały się w kolejnych branżach gospodarki. Były to jednak przede wszystkim modyfikacje starych „pokomunistycznych” układów branżowych, a organizacje pracodawców będące ich stronami reprezentowały własność państwową. Pierwszy układ ponadzakładowy stworzony całkowicie od podstaw pojawił się w 1996 r. w branży hutniczej. W celu promowania idei dialogu sektorowego NSZZ „Solidarność” od 1997 r. organizował coroczne przeglądy p.u.z.p. z udziałem pracodawców, naukowców i polityków. Ten entuzjazm nie utrzymał się jednak długo. Po pięciu latach zaprzestano organizowania przeglądów, gdyż dynamika negocjowania nowych p.u.z.p. lub „poprawiania” istniejących stała się zerowa.

W miarę postępów w prywatyzacji gospodarki i rozprzestrzeniania się w niej korporacji ponadnarodowych stawało się jasne, że bez wyraźnych impulsów ze strony władzy publicznej przyszłość zinstytucjonalizowanego dialogu sektorowego nie rysuje się dobrze. Kolejne p.u.z.p. w branżach poddawanych prywatyzacji znikaly bądź ich rola była ograniczana. Za symboliczny koniec nadziei związanych z układami sektorowymi uznać należy wypowiedzenie przez (zdominowaną przez kapitał ponadnarodowy) organizację pracodawców w 2008 r. p.u.z.p. dla branży hutniczej. Z ponad 1 mln pracowników objętych układami ponadzakładowymi pod koniec XX w. obecnie pozostało jedynie niespełna 400 tys. Nigdy nie udało się doprowadzić do zawarcia (a nawet do rozpoczęcia negocjacji) układu ponadzakładowego w sektorze całkowicie sprywatyzowanym, mimo podejmowania takich prób przez związki zawodowe.

Taki rozwój wypadków nie powinien być zaskoczeniem. Zgodnie ze wzorem „liberalnej gospodarki rynkowej” elity reformatorskie uznawały sektorowy poziom dialogu za potencjalne źródło usztywnienia stosunków pracy, sprzecznego z wymogami gospodarki rynkowej, a w kodeksie pracy pojawił się on tylko dzięki stosunkowo dużej sile związków zawodowych, jaką miały w parlamencie w połowie lat 90. Konsekwentnie też kolejne rządy uchylały się od aktywnego wspierania dwustronnego dialogu sektorowego.

<sup>11</sup> J. Gardawski, Degradacja i wykluczenie klasy pracowniczego (w:) M. Jarosz (red.) Wykluczeni. Wymiar społeczny, materialny i etniczny, Warszawa 2008.

<sup>12</sup> J. Hausner, Formowanie się systemów stosunków pracy i reprezentacji interesów w Polsce w warunkach transformacji ustrojowej, (w:) T. Kowalik (red.) Negocjacje - droga do paktu społecznego. Doświadczenia, treść, partnerzy, formy, Warszawa 1995.

<sup>13</sup> J. Wrątny, Nowe układy zbiorowe. Przełom czy kontynuacja? Warszawa 1998.

<sup>14</sup> Pozytywną ocenę dorobku prac Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno Gospodarczych można znaleźć u: J. Męcina, Wpływ dialogu społecznego na kształtowanie stosunków pracy w III Rzeczypospolitej, Warszawa 2010.



Z tych też względów funkcjonujący obecnie w Polsce system rokowań zbiorowych w gospodarce prywatnej jest prawie całkowicie zdecentralizowany<sup>15</sup>. Główne znaczenie mają negocjacje odbywające się na poziomie przedsiębiorstwa. Na pierwszy rzut oka dynamika ich rozwoju wydaje się nie budzić powodów do obaw. Ogólna liczba zakładowych układów zbiorowych pracy (z.u.z.p.) zarejestrowanych od 1996 r. przekracza 13 tysięcy. Rokrocznie rejestrowanych jest około stu kilkudziesięciu nowych z.u.z.p. Przykładowo w 2011 r. zarejestrowano 136 zakładowych układów zbiorowych pracy obejmujących 50 tys. pracowników<sup>16</sup>, natomiast w 2012 r. choć zarejestrowanych z.u.z.p. było tylko 92 to objęły one 61 tys. pracowników<sup>17</sup>.

Jest to jednak rzeczywistość fasadowa. Nie wiadomo dokładnie ile jest układów „żywych”, a więc wciąż obowiązujących, gdyż takiej statystyki się de facto nie prowadzi<sup>18</sup>. Wiadomo natomiast z corocznych raportów Głównego Inspektora Pracy, że dynamika rejestrowania układów zbiorowych pracy wciąż się zmniejsza. Rejestracja nowych układów nie oznacza też wcale powiększania zakresu podmiotowego rokowań układowych. Nowe układy pojawiają się przeważnie u tych pracodawców, którzy byli już objęci tą regulacją bądź u ich prawnych następców. Coraz powszechniejsza jest też tendencja, aby po rozwiązaniu układu wprowadzać wyłącznie regulamin wynagradzania. Państwowa Inspekcja Pracy co roku w swoich sprawozdaniach wytyka, że znaczna część postanowień układowych powiela po prostu przepisy kodeksowe lub wykonawcze.

Szczególnie trudna sytuacja występuje w sektorach zdominowanych przez kapitał zagraniczny. Jak już wcześniej wspomniano, korporacje ponadnarodowe skutecznie bronią się przed ustanowieniem mechanizmów dialogu sektorowego, tłumacząc to przeważnie potrzebą większej elastyczności na poziomie przedsiębiorstwa. Nie oznacza to jednak, że widzą i akceptują potrzebę rokowań zbiorowych na „własnym podwórku”. W wielu badanych przypadkach mamy do czynienia z wyraźnie niechętną postawą pracodawcy zagranicznego wobec idei zawarcia układu zbiorowego pracy.

Jeżeli jednak taki układ zbiorowy już istnieje i skutecznie oddziałuje na środowisko pracy pojawia się następny problem – braku zdolności związków zawodowych do dzielenia się ze sobą doświadczeniami i osiągnięciami negocjacyjnymi, nieumiejętność a czasami wręcz niechęć do wzajemnego koordynowania własnych poczynań. Coraz częściej w gospodarce prywatnej dochodzi do przypadków określanych przez Davida Osta mianem „meksykanizacji” związków zawodowych, a więc stawania się przez nie częścią korporacyjnej kultury konkurencji<sup>19</sup>. Niewątpliwie sytuacji nie poprawia nieobecność w strategiach głównych central związkowych elementów uzgadniania celów negocjacyjnych, tak rozpowszechnionych w zachodniej Europie, przenoszonych konsekwentnie na niższe poziomy rokowań.

W swoim raporcie z 2010 r. Komisja Europejska umieściła Polskę wśród państw o spadającym zasięgu rokowań zbiorowych, choć wciąż wcale nie tak niskim – 38%<sup>20</sup>. Wydaje się jednak, że wskaźnik ten jest pochodną uwzględniania w wyliczeniach tzw. rokowań w Komisji Trójstronnej dotyczących wynagrodzeń w sferze budżetowej.

Polską specyfiką jest niewielka ilość akcji strajkowych w gospodarce prywatnej. Nie jest to jednak dowodem na stabilność relacji zbiorowych w przedsiębiorstwach oraz istnienie poczucia odpowiedzialności i więzi między pracownikami, a ich miejscem pracy. Stanowi raczej sygnał ostrzegawczy o zaniku naturalnych kanałów ekspresji niezadowolonia pracowniczego<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> Należy podkreślić, że niedorozwój i zdecentralizowanie rokowań zbiorowych w Polsce nie są powszechnie oceniane jako niekorzystne, niekiedy wskazuje się na jego funkcjonalność wobec polskiego modelu liberalnej gospodarki rynkowej. Przykładowo W. Kozek pisze „Zasadniczy problem instytucjonalizacji zawierania i negocjowanie porozumień w stosunkach pracy oraz funkcjonowanie wydolnych procedur rozstrzygnięcia konfliktów- da się określić jako nierozwiązany. Krytyka wydaje się tu nie na miejscu. Widocznie taki ułomny system rokowań zbiorowych jest funkcjonalnie niezbędny dla systemu gospodarczego.” W. Kozek (red.), Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce, Warszawa 2003, str. 40.

<sup>16</sup> Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności PIP w 2011 r., [http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/11/sprawozdanie\\_2011.pdf](http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/11/sprawozdanie_2011.pdf)

<sup>17</sup> [http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/12/pdf/d\\_02\\_dzialalnosc\\_kontrolna\\_i\\_prewencyjna\\_informacje\\_ogolne.pdf](http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/12/pdf/d_02_dzialalnosc_kontrolna_i_prewencyjna_informacje_ogolne.pdf)

<sup>18</sup> Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 4 kwietnia 2001 r. w sprawie trybu postępowania w sprawie rejestracji układów zbiorowych pracy, prowadzenia rejestru układów i akt rejestrowych oraz wzorów klauzul rejestracyjnych i kart rejestrowych z urzędu wykreśla się z rejestru układ jedynie w sytuacji wskazanej w art. 241(11) §5 (4) k.p. W pozostałych sytuacjach zmiany w rejestrze następują na wniosek. Należy zwrócić uwagę, że w razie przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę (art. 23(1) k.p.), układ obowiązuje u nowego pracodawcy przez okres 1 roku (art. 241(8) k.p.). Tak więc rejestry prowadzone przez PIP w razie braku aktywności stron mogą zawierać „martwe” układy zbiorowe pracy.

<sup>19</sup> D. Ost, Słabość silnych ruchów społecznych. Modele unionizmu w kontekście wschodnioeuropejskim, (w:) W. Kozek, Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce, Warszawa 2003.

<sup>20</sup> European Commission, Industrial Relations in Europe 2010, Brussels 2011.

<sup>21</sup> Guglielmo Meardi, Social Failures of EU Enlargement. A Case of Workers Voting with their Feet, New York –London 2012.

Związki zawodowe działające w filiach korporacji ponadnarodowych stosunkowo szybko zaczęły szukać wsparcia na zewnątrz, korzystając z wprowadzonej w 1994 r. unijnej instytucji Europejskich Rad Zakładowych (ERZ). Otwieranie wielu tych ciał na przedstawicieli pracowników z Europy Środkowo-Wschodniej, na długo przed formalną akcesją państw tego regionu do UE stymulowało rozwój ponadgranicznej współpracy związkowej. Obecnie polscy pracownicy reprezentowani są w ok. 200 ERZ. Wyraźna różnica w poziomie wynagrodzeń oraz jakości zorganizowania ruchu związkowego powoduje, że poziom wzajemnego zaufania oraz koordynacji wzajemnych działań związków zawodowych z nowych i starych państw członkowskich UE nie jest imponujący. W szczególności problemem jest brak sprawnie i skutecznie funkcjonującej tkanki rokowań płacowych w środkowoeuropejskich filiach korporacji ponadnarodowych. Wywołuje to coraz częstsze zarzuty o tzw. dumping socjalny ze strony związków zachodnioeuropejskich.

Komisja Europejska w swoim najnowszym raporcie nt. stosunków przemysłowych w Europie oceniła zdecydowanie krytycznie obecny stan zbiorowych stosunków pracy w państwach Europy Centralnej i Wschodniej<sup>22</sup>. Wskazano w tym raporcie na słaby zasięg rokowań zbiorowych, nieobecność sektorowego poziomu dialogu oraz często fasadowy charakter relacji trójstronnych. Wszystko to przyczyniło się zdaniem Komisji do narastania sytuacji konfrontacyjnych w tych krajach, kiedy przyszło do szukania sposobów przeciwdziałania skutkom trwającego wciąż kryzysu gospodarczego. Po raz pierwszy wyrażona została w tym raporcie tak otwarta krytyka zachowania korporacji ponadnarodowych. Wbrew oczekiwaniom ich napływ do naszego regionu nie przyniósł ze sobą zachodnich standardów dialogu społecznego. Wręcz przeciwnie, korporacje przyczyniły się do jeszcze większej fragmentacji słabych krajowych systemów rokowań zbiorowych.

Warto na zakończenie zwrócić uwagę, że w Polsce w minionych latach zaczęło dochodzić do daleko posuniętych negatywnych zmian w odniesieniu do stabilności zatrudnienia. W ślad za lawinowo rosnącą liczbą osób zatrudnianych na nietrwałych, terminowych kontraktach o pracę, zaczęło rozwijać się zjawisko osób pracujących, które takich umów nie mają w ogóle. Osoby samozatrudnione ekonomicznie zależne, choć przeważnie nie są w stanie funkcjonować bez jedynego przedsiębiorstwa, dla którego świadczą usługi, nie podlegają ochronie prawa pracy ani też nie mają praw do zrzeszenia się w związki zawodowe. Obie wymienione grupy – siłą rzeczy trudne do zagospodarowania przez związki zawodowe – trafiają coraz liczniejszym strumieniem do prywatnych przedsiębiorstw powodując destabilizację istniejących tam standardów i dalsze ograniczanie możliwości skutecznego prowadzenia rokowań zbiorowych.

Jeżeli weźmie się pod uwagę naszkicowany powyżej obraz sytuacji nie powinna dziwić potrzeba zbadania uwarunkowań które wpływają na zasięg i jakość rokowań zbiorowych w gospodarce prywatnej w Polsce. Autorzy badań omówionych w raporcie głoszą pogląd, że nawet w przypadku modelu liberalnej gospodarki rynkowej układy zbiorowe pracy są kluczową instytucją ochrony pracowników i nie należy dopuszczać do ich erozji. Tak widzimy zadanie związków zawodowych i temu zadaniu ma służyć nasze opracowanie.

## 1.2. Partnerzy społeczni w Polsce

### 1.2.1 Związki zawodowe reprezentatywne na poziomie krajowym

Poziom uzwiązkowienia w Polsce należy do jednego z niższych w Unii Europejskiej. Według szacunków Komisji Europejskiej wynosi 15% przy średniej UE 27 – 21% (UE 15 - 24,2%)<sup>23</sup>.

Trzy centrale związkowe mają status reprezentatywnych na poziomie krajowym w oparciu o ustawę o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Są to (w kolejności powstawania):

- NSZZ Solidarność – powstał w 1980 r., jest jednolitą organizacją związkową o strukturze wewnętrznej typu terytorialno-branżowego, na którą składa się 38 regionów i 15 sekretariatów branżowych, deklarowana ilość organizacji zakładowych – 8035, deklarowana liczba członków – 622 tys. (wg sondaży CBOS 2012 – 621 tys.);
- OPZZ – powstała w 1984 r. konfederacja federacji branżowych, obecnie składa się z 79 federacji, związków oraz organizacji międzyzakładowych, deklarowana liczba organizacji na poziomie zakładowym – 9074<sup>24</sup>, deklarowana liczba członków - 792 tys. (wg sondaży CBOS 2012 – 621 tys.);
- Forum Związków Zawodowych – powstała w 2002 r. konfederacja związków branżowych, jednozawodowych oraz międzyzakładowych, obecnie zrzesza 85 tego typu organizacji, deklarowana liczba członków – powyżej 300 tys. (wg sondaży CBOS 2012 – 311 tys.).

Wszystkie 3 centrale związkowe są afiliowane przy Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych ETUC. Ok 300 tys. pracowników (szacunki własne)<sup>25</sup> zrzesza się w organizacjach pozostających poza 3 reprezentatywnymi centralami związkowymi, są to przeważnie małe związki o charakterze jednozawodowym; organizacją próbująca tworzyć struktury o charakterze ponadzakładowym jest Wolny Związek Zawodowy „Sierpień 80” powstały w 1993 r. (dane dotyczące jego liczebności i zasięgu nie są dostępne).

### 1.2.2 Organizacje pracodawców reprezentatywne na poziomie krajowym

Poziom zorganizowania polskich pracodawców należy do najniższych w Unii Europejskiej. Według szacunków Komisji Europejskiej wynosi on ok. 20% przy średniej UE 27 – 59% (UE 15 – 61%)<sup>26</sup>.

Cztery główne „parasolowe” organizacje o charakterze ponadsektorowym posiadają status reprezentatywnych na poziomie krajowym w oparciu o ustawę o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.

Są to (w kolejności ich powstawania):

- Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP) – najstarsza wciąż istniejąca polska organizacja przedsiębiorców, utworzona w 1933 r., w jej strukturach zrzeszonych jest około 300 tys. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których łącznie zatrudnionych jest ok. 700 tys. pracowników. Organizacja ocenia, że reprezentuje przedsiębiorstwa zatrudniające łącznie 3,2% ogółu pracowników oraz 5% całej liczby przedsiębiorstw w Polsce. ZRP jest afiliowany przy Europejskiej Unii Małych i Średnich Przedsiębiorstw (UEAPME);
- Pracodawcy RP – organizacja powstała w 1989 r. pod nazwą: Konfederacja Pracodawców Polskich, reprezentuje 7500 przedsiębiorstw zatrudniających ok. 4 mln pracowników. W jej strukturze znajdują się 22 organizacje branżowe, 8 związków regionalnych i 96 przedsiębiorstw – samodzielnych członków. Organizacja ocenia, że reprezentuje przedsiębiorstwa zatrudniające łącznie 28,6% pracowników oraz 0,2% całej liczby przedsiębiorstw w Polsce. Afiliowana jest przy Europejskiej Organizacji Pracodawców Sektora Publicznego oraz Przedsiębiorstw Ogólnego Interesu (CEEP);
- Konfederacja Lewiatan (do stycznia 2013 – Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan) – istnieje od 1991 r., reprezentuje ponad 3750 firm zatrudniających w sumie ponad 750 tys. osób, skupia 61 związków regionalnych i branżowych oraz 37 członków indywidualnych. Organizacja ocenia że reprezentuje przedsiębiorstwa, zatrudniające łącznie 5,3% pracowników oraz

<sup>23</sup> European Commission, Industrial Relations in Europe 2012, Brussels 2013. W oparciu o ICTWSS database version 3.0

<sup>24</sup> OPZZ i FZZ w przeciwieństwie do NSZZ Solidarność mogą mieć kilka organizacji u jednego pracodawcy.

<sup>25</sup> J. Gardawski, A. Mrozowski, J. Czarzasty, Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce, Dialog. Pismo Dialogu Społecznego, 2012, nr 3, s. 23.

<sup>26</sup> European Commission, Industrial Relations..., op.cit.

0,1% całej liczby przedsiębiorstw w Polsce, jest afiliowana w Konfederacji Europejskiego Biznesu BUSINESSEUROPE;

- Business Centre Club – organizacja istnieje od 1991 r. (ale dopiero od 2002 r. stworzyła w swoich ramach związek pracodawców, co dało jej możliwość wejścia do Trójstronnej Komisji), zrzesza 716 przedsiębiorstw zatrudniających łącznie ponad 353 tys. pracowników. Nie jest afiliowana w żadnej europejskiej organizacji pracodawców.

Poza Trójstronną Komisją pozostają niektóre organizacje pracodawców o znacznych rozmiarach czy też o charakterze ponadbranżowym, przykładowo:

- Związek „Polskie Mięso” – powstał ok. 1998 r. reprezentuje interesy ponad 50 podmiotów gospodarczych z branży przetwórstwa mięsnego oraz usług towarzyszących; w 2011 r. uzyskał status organizacji reprezentatywnej na poziomie krajowym;
- Izba Pracodawców Polskich – powstała w 2003 r. organizacja zrzeszająca przedsiębiorców zajmujących się transgranicznym zatrudnianiem pracowników, nie posiada statusu reprezentatywności na poziomie krajowym<sup>27</sup>.

### 1.3 Podstawowe informacje o swoistych źródłach prawa pracy

#### 1.3.1 Układy zbiorowe pracy (u.z.p.)

W Polsce u.z.p, pomimo wysokiej pozycji z punktu widzenia aksjologii prawa pracy pełnią niedostateczną rolę. Objęta jest nimi jedna trzecia pracowników. Pewną namiastką układów zbiorowych pracy są regulaminy wynagradzania, które pracodawca powinien uzgadniać ze związkami zawodowymi.

Zgodnie z art. 239 § 1 kodeksu pracy (k.p.) układ zbiorowy pracy zawiera się dla wszystkich pracowników objętych jego postanowieniami, chyba że strony w układzie postanowią inaczej. Ze względu na ustawowe umocowanie związków zawodowych do obligatoryjnej reprezentacji wszystkich pracowników w sprawach zbiorowych niedopuszczalne jest zamieszczanie w układzie, w obecnym stanie prawnym, klauzuli różnicującej, zawężającej stosowanie układu jedynie do członków organizacji związkowej, która go zawarła. Wyłączenia układowe mogą być dokonane w oparciu o inne kryteria merytoryczne (np. rodzaj wykonywanej pracy). Strony w układzie mogą postanowić o objęciu nim także innych niż pracownicy osób świadczących pracę (np. zleceniobiorcy czy osoby samozatrudnione) a także emerytów i rencistów. Układów nie zawiera się dla wybranych grup osób zatrudnionych w administracji i wymiarze sprawiedliwości. Chodzi tu o członków korpusu służby cywilnej, urzędników państwowych zatrudnionych na podstawie mianowania i powołania, urzędników samorządowych zatrudnionych na podstawie wyboru i powołania, sędziów i prokuratorów. Obecna polska regulacja dotycząca wyłączeń podmiotowych zawarta w art. 239 § 3 k.p. wzbudza daleko idące wątpliwości co do zgodności z Europejską Konwencją o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności zwłaszcza w świetle orzeczeń Demir i Baykara oraz Enerji<sup>28</sup>.

Stronami układu zbiorowego pracy mogą być podmioty posiadające tzw. zdolność układową. Jest to kompetencja do negocjowania, zawarcia i bycia stroną układu. Ze strony pracowników posiadają je organizacje związkowe (polskie prawo powierza kompetencje zawierania układów zbiorowych pracy wyłącznie związkom zawodowym a więc pomija różnego rodzaju przedstawicielstwa pozazwiązkowe jak rady pracowników czy przedstawiciela załogi), natomiast ze strony pracodawców zdolność układową posiada: pracodawca, organizacja pracodawców (w imieniu zrzeszonych w tej organizacji pracodawców), minister lub inny organ państwowy lub samorządowy (w przypadku jednostek sfery budżetowej).

Zdolność układowa jest przyznana wszystkim związkom zawodowym, które reprezentują pracowników bez względu na ich liczebność. W celu ograniczenia trudności powstałych na tym tle (w związku z pluralizmem związkowym powstałym na poziomie zakładu pracy), kodeks pracy wprowadza zasadę reprezentatywności, która uprzywilejowuje większe organizacje. W sytuacji gdy pracowników, dla których ma być zawarty układ reprezentuje więcej niż jedna organizacja związkowa, rokowania w celu

<sup>27</sup> Obok źródeł cytowanych korzystaliśmy także ze stron internetowych organizacji oraz z: Eurofound, Representativeness Study on the social partners in the European Cross Sector social dialogue 2012, Dublin 2013, (w przygotowaniu);

<sup>28</sup> W. Sanetra, Wyrok przeciwko Turcji a sprawa Polska, Pi ZS 5/2009, str. 2.



zawarcia układu prowadzi ich wspólna reprezentacja lub działające wspólnie poszczególne organizacje związkowe. Jeżeli w terminie wyznaczonym przez podmiot występujący z inicjatywą zawarcia układu, nie krótszym niż 30 dni, nie wszystkie organizacje związkowe przystąpią do rokowań, wówczas do ich prowadzenia są uprawnione organizacje związkowe, które przystąpiły do rokowań pod warunkiem, że jest wśród nich co najmniej jedna organizacja reprezentatywna. Układ (zakładowy lub ponadzakładowy) zawierają wszystkie organizacje związkowe, które prowadziły nad nim rokowania, bądź co najmniej wszystkie organizacje reprezentatywne, uczestniczące w rokowaniach.

Reprezentatywność organizacji związkowej zależy głównie od liczby zrzeszanych członków. Możemy mówić o reprezentatywności zakładowej i ponadzakładowej<sup>29</sup>. Na poziomie zakładu pracy reprezentatywną zakładową organizacją związkową jest organizacja, która zrzesza co najmniej 10% załogi danego zakładu pracy, a w stosunku do podmiotów wchodzących w skład struktur ponadzakładowych reprezentatywnych w rozumieniu przepisów o Komisji Trójstronnej<sup>30</sup> wymóg ten jest obniżony do 7%. Jeżeli żadna z zakładowych organizacji związkowych nie spełnia powyższych wymogów, wówczas reprezentatywną zakładową organizacją związkową jest organizacja zrzeszająca największą liczbę pracowników.

Ustalenie reprezentatywności odbywa się w oparciu o oświadczenia organizacji związkowych. Jednak w przypadku zgłoszenia przez pracodawcę lub inną organizację zastrzeżeń co do spełnienia kryteriów reprezentatywności – organizacja może wystąpić do sądu pracy z wnioskiem o stwierdzenie jej reprezentatywności.

#### **Układ zbiorowy składa się z trzech części:**

1. Część normatywną, w której określa się jakim warunkom powinna odpowiadać treść stosunku pracy;
2. Część obligacyjną określającą wzajemne zobowiązania stron układu;
3. Część socjalną.

Treść układu zbiorowego pracy nie może naruszać praw osób trzecich. Nie może być mniej korzystna dla pracowników niż przepisy powszechnie obowiązujące (ustawy i rozporządzenia). Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego (SN) oceny korzystności postanowień układowych dokonuje się względem każdego z warunków zatrudnienia z osobna<sup>31</sup>. Ponadto postanowienia układu zakładowego nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż postanowienia układu ponadzakładowego.

Układ zawiera się w drodze rokowań. O zgłoszeniu inicjatywy zawarcia układu zawiadamia się wszystkie organizacje związkowe reprezentujące pracowników, dla których ma on być zawarty. Strony podpisują układ jeżeli dojdą do porozumienia w sprawie wszelkich jego postanowień. Pracodawca nie może odmówić podjęcia negocjacji układowych w trzech sytuacjach: po pierwsze gdy nie obowiązuje żaden układ zbiorowy, po drugie gdy żądanie jest uzasadnione z uwagi na zmianę sytuacji finansowej pracodawcy lub pogorszenie sytuacji materialnej pracowników, po trzecie gdy żądanie zostało zgłoszone nie wcześniej niż 60 dni przed upływem okresu, na jaki układ został zawarty, albo po dniu wypowiedzenia układu (art. 241(2) par. 3 k.p.).

Rokowania układowe należy prowadzić w dobrej wierze i z poszanowaniem słuszych interesów drugiej strony. Ustawodawca wskazuje, że pracodawca winien uwzględnić postulaty organizacji związkowych uzasadnionej sytuacją ekonomiczną pracowników; związki zawodowe powinny powstrzymać się od wysuwania postulatów, których realizacja w sposób oczywisty przekracza możliwości finansowe pracodawcy, strony zawierające układ winny szanować interes pracowników nie objętych układem (art. 241 (2) par. 3 k.p.).

Pracodawca ma obowiązek udzielania w trakcie rokowań informacji dotyczących ekonomicznej sytuacji przedsiębiorstwa niezbędnych dla odpowiedzialnego ich prowadzenia, związki zawodowe z kolei są zobowiązane do nieujawniania uzyskanych od pracodawcy informacji, stanowiących tajemnice przedsiębiorstwa. Obie strony negocjacji mogą korzystać z pomocy ekspertów (art. 241 (2) par. 4 k.p.).

<sup>29</sup> Na szczeblu ponadzakładowym reprezentatywną organizacją związkową jest organizacja, która spełnia co najmniej jeden z następujących warunków:

1. Uczestniczy w pracach Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych (czyli zrzesza co najmniej 300 000 pracowników, ale nie więcej niż 100 000 z jednej branży i reprezentuje co najmniej połowę branż);
2. Zrzesza co najmniej 10% ogółu pracowników objętych zakresem działania statutu, nie mniej jednak niż 10 000 pracowników;
3. Zrzesza największą liczbę pracowników, dla których ma być zawarty układ ponadzakładowy.

<sup>30</sup> W tej chwili to NSZZ Solidarność, OPZZ oraz Forum Związków Zawodowych.

<sup>31</sup> Uchwała SN z 15.09.2004 r. III PZP 3/04, OSNP 2005, Nr 4, poz. 49.

Układ zawiera się w formie pisemnej na czas nieokreślony lub na czas określony. W obecnym stanie prawnym rozwiązanie układu powoduje ustanie jego obowiązywania. Taki stan prawny istnieje od 26 listopada 2002 r. tj. od dnia ogłoszenia wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 18 listopada 2002 r. uchylającego normę art. 241(17) § 4 k.p. Uchylony przepis stanowił, że postanowienia rozwiązane układu obowiązują do czasu zawarcia układu nowego, chyba że strony układu ustaliły inny termin ich obowiązywania. Podstawą wyroku było uznanie, że wskazany przepis jest sprzeczny z art. 59 ust. 2 oraz art. 20 Konstytucji RP, art. 4 Konwencji MOP nr 98 oraz art. 6 ust. 2 Europejskiej Karty Społecznej – godząc w zasadę dobrowolności rokowań zbiorowych oraz w zasadę wolności gospodarczej, przez to, że podmiot związany układem nie może się od niego uwolnić po upływie czasu jego trwania lub po upływie okresu jego wypowiedzenia bez zgody drugiej strony, oraz przez to, że przedsiębiorcy w związku w powyższym nie mogą odpowiednio reagować na zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Warunkiem wejścia w życie układu jest jego zarejestrowanie przez ministra właściwego do spraw pracy (dla układów ponadzakładowych) lub okręgowego inspektora pracy (dla układów zakładowych). Organ rejestracyjny sprawdza zgodność z prawem treści układu i tryb jego zawarcia. W przypadku niezgodności z prawem postanowień układu może on za zgodą stron układu wpisać układ do rejestru bez tych postanowień lub wezwać strony układu do dokonania odpowiednich zmian w terminie 14 dni. Od decyzji organu rejestrującego przysługuje odwołanie do sądu pracy.

Kodeks pracy przewiduje możliwość zakwestionowania układu (w ciągu 90 dni od jego rejestracji) przez podmiot mający w tym interes prawny (np. pominięty w rokowaniach związek zawodowy). W razie stwierdzenia, że układ został zawarty z naruszeniem przepisów o zawieraniu układów zbiorowych pracy, organ rejestrujący wzywa strony układu do usunięcia tych nieprawidłowości, chyba że usunięcie nie jest możliwe, a następnie podejmuje decyzję w przedmiocie wykreślenia układu z rejestru. Jest to jedyna ścieżka prawna prowadząca do zakwestionowania ważności zarejestrowanego układu zbiorowego pracy. Jak wskazał Sąd Najwyższy droga sądowa o ustalenie nieważności układu zbiorowego pracy (w oparciu o powództwo z art. 189 k.p.c. powództwo o ustalenie) po jego rejestracji jest niedopuszczalna<sup>32</sup>.

Układ rozwiązuje się na podstawie zgodnego oświadczenia stron, z upływem okresu na który został zawarty lub z upływem okresu wypowiedzenia dokonanego przez jedną ze stron. Okres wypowiedzenia układu wynosi 3 miesiące kalendarzowe, chyba że strony w układzie postanowią inaczej.

Zmiany do układu wprowadza się w drodze protokołów dodatkowych, do których stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące układu.

W sytuacji gdy układ zbiorowy wchodzi w życie, korzystniejsze postanowienia automatycznie zastępują z mocy prawa wynikające z dotychczasowych przepisów prawa pracy warunki umowy o pracę<sup>33</sup>. Natomiast postanowienia mniej korzystne wprowadza się w drodze wypowiedzeń zmieniających. Jak wskazuje SN w przypadku rozwiązania układu pracodawca może w drodze wypowiedzenia zmieniającego zmienić warunki zatrudnienia wynikające z tego układu, także wtedy, gdy nie został on zastąpiony nowym układem zbiorowym pracy ani regulaminem wynagradzania<sup>34</sup>.

### Zasada pokoju społecznego

Zgodnie z art. 4 § 2 ustawy z 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych w sytuacji w której spór zbiorowy dotyczy treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia. Wskazany przepis statuuje klauzule pokoju społecznego w stosunkach pracy<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> Uchwała SN z 23.05.2001 r. III ZP/00, OSNP 2001, nr 23, poz. 684.

<sup>33</sup> Lub innego aktu stanowiącego podstawę nawiązania stosunku pracy (w polskim porządku prawnym stosunek pracy powstaje na podstawie umowy o pracę, ale także podstaw pozaumownych takich jak wybór, powołanie i mianowanie).

<sup>34</sup> Uchwała SN z 29.09.2006 r. II PZP 3/06, OSNP 2007, nr 13-14, poz. 181

<sup>35</sup> B. Wypchło-Grymek, Idea zachowania pokoju społecznego w zbiorowych stosunkach pracy w Polsce i w krajach demokracji zachodniej (w) Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej, A. Świątkowski (red.), Kraków 1994.

### 1.3.2 Ponadzakładowe układy zbiorowe pracy

Zgodnie z art. 241 (15) k.p. prawo wystąpienia z inicjatywą zawarcia układu ponadzakładowego przysługuje: organizacji pracodawców uprawnionej do zawarcia układu ze strony pracodawców oraz każdej ponadzakładowej organizacji związkowej reprezentującej pracowników, dla których ma być zawarty układ. Warunkiem prowadzenia rokowań jest uczestniczenie w nich co najmniej jednej reprezentatywnej ponadzakładowej organizacji w rozumieniu art. 241(17) k.p. Układ ponadzakładowy zawierają wszystkie organizacje związkowe, które prowadziły rokowania lub co najmniej wszystkie reprezentatywne organizacje związkowe (w rozumieniu art. 241(17) k.p.). W razie rozwiązania organizacji pracodawców lub wszystkich organizacji związkowych, będących stroną układu ponadzakładowego, pracodawca może odstąpić od stosowania układu ponadzakładowego w całości lub części po upływie okresu co najmniej równego okresowi wypowiedzenia układu.

### 1.3.3 Generalizacja układu zbiorowego pracy

Zgodnie z art. 241(18) k.p., na wspólny wniosek organizacji pracodawców i ponadzakładowych organizacji związkowych, które zawarły układ ponadzakładowy, minister właściwy do spraw pracy może jeżeli wymaga tego ważny interes społeczny, rozszerzyć w drodze rozporządzenia stosowanie tego układu w całości lub w części na pracowników zatrudnionych u pracodawcy, nieobjętego żadnym układem ponadzakładowym, prowadzącym taką samą lub podobną działalność gospodarczą. Minister zasięga opinii tego pracodawcy lub wskazanej przez niego organizacji pracodawców oraz zakładowej organizacji związkowej o ile taka działa u pracodawcy.

W praktyce przepis ten jest całkowicie martwy i nie był nigdy stosowany.

### 1.3.4 Porozumienia zbiorowe

Obowiązujące prawo nie zawiera definicji porozumienia zbiorowego. Art. 9 k.p. zalicza je do kategorii źródeł prawa pracy po spełnieniu dwóch przesłanek: treść ich musi określać prawa i obowiązki stron stosunku pracy, które muszą być oparte na ustawie. Początkowo w doktrynie oparcie na ustawie rozumiano w sposób ścisły jako wymóg, aby dana ustawa przewidywała możliwość zawarcia porozumienia. Do kategorii porozumień zbiorowych mających charakter normatywny zalicza się: porozumienie w sprawie zwolnień grupowych, tzw. porozumienia zawieszające (art. 9(1) k.p. oraz 241 (27) k.p.), porozumienie w sprawie telepracy (art. 67 (7) k.p.) oraz porozumienia zawarte w trakcie trwania sporu zbiorowego. Odosobnione poglądy w doktrynie wskazywały także na porozumienia wynikające z procesu konsultacji pracodawcy z radą pracowników (art. 14 ust. 2 pkt 5 ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji).

Już w latach 90 ubiegłego wieku ujawnił się problem charakteru prawnego nienazwanych porozumień zbiorowych, a więc porozumień zawieranych przez partnerów społecznych w sytuacjach i sprawach nie przewidzianych w obowiązujących ustawach. Najwięcej wątpliwości wzbudził charakter prawny pakietów socjalnych, zawierających różnego rodzaju gwarancje (np. związane ze stabilizacją zatrudnienia lub wysokością wynagrodzeń), zawierane podczas procesu prywatyzacji byłych przedsiębiorstw państwowych. Należy przypomnieć, że polskie prawo pracy do chwili obecnej posługuje się zarządczą a nie właścicielską definicją pracodawcy.

Powodowało to i powoduje daleko idące komplikacje, gdy porozumienie zawarte jest nie z pracodawcą w rozumieniu k.p. ale np. z obecnym lub przyszłym inwestorem. Nie wchodząc w szczegóły należy podkreślić duży rozdźwięk pomiędzy orzecznictwem SN w zakresie charakteru prawnego pakietów socjalnych a poglądami licznych przedstawicieli doktryny prawa pracy<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Więcej na ten temat L. Florek, *Umowa a ustawa w prawie pracy*, Warszawa 2010.

### 1.3.5 Regulaminy

Regulamin pracy jest aktem o charakterze obligatoryjnym dla pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników. Regulamin wprowadza się celem ustalenia organizacji porządku w pracy. Pracodawca objęty działaniem organizacji związkowych winien uzgodnić z nią regulamin pracy. Uzgodnienie to nie ma charakteru bezwzględnego tzn. nie jest warunkiem wejścia regulaminu w życie.

W regulaminie wskazuje się między innymi: systemy i rozkłady czasu pracy i przyjęte okresy rozliczeniowe; określenie pory nocnej; termin, miejsce i częstotliwość wypłaty wynagrodzenia; wykaz prac wzbronionych pracownikom młodocianym oraz kobietom; obowiązki z zakresu bhp oraz ochrony przeciwpożarowej.

Regulamin pracy wchodzi w życie po upływie 2 tygodni od dnia podania go do wiadomości pracowników, w sposób przyjęty u danego pracodawcy. Pracodawca jest obowiązany zapoznać pracownika z treścią regulaminu pracy przed rozpoczęciem przez niego pracy.

Regulamin wynagradzania jest aktem obligatoryjnym dla pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników. Tego aktu nie wprowadza się jeżeli u pracodawcy obowiązują postanowienia zakładowego lub ponadzakładowego układu zbiorowego pracy określające materię, objętą układem zbiorowym pracy.

Pracodawca ma obowiązek uzgodnienia regulaminu wynagradzania z zakładową organizacją związkową<sup>37</sup>.

### 1.3.6 Spory w doktrynie prawa pracy dotyczące charakteru prawnego układów zbiorowych pracy

Zgodnie z art. 9 kodeksu pracy<sup>38</sup> ilekroć w kodeksie pracy jest mowa o prawie pracy, rozumie się przez to przepisy kodeksu pracy oraz przepisy innych ustaw i aktów wykonawczych, określające prawa i obowiązki pracowników i pracodawców, a także postanowienia układów zbiorowych pracy i innych opartych na ustawie porozumień zbiorowych, regulaminów i statutów określających prawa i obowiązki stron stosunku pracy.

Po wejściu w życie Konstytucji RP z 1997 r. w doktrynie prawa pracy zgłoszono wątpliwość co do zgodności art. 9 k.p. z ustawą zasadniczą a w szczególności z jej art. 87. Zgodnie z art. 87 Konstytucji źródłami powszechnie obowiązującego prawa RP są: Konstytucja, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe oraz rozporządzenia. Ponadto źródłami powszechnie obowiązującego prawa w RP są na obszarze działania organów, które je ustanowiły, źródła prawa miejscowego. Przykładowo w debacie, która rozgorzała po wejściu w życie Konstytucji w 1997 r.<sup>39</sup>, wskazywano iż przepis art. 87 Konstytucji tworzy bez wątpienia zamknięty katalog źródeł prawa o charakterze powszechnie obowiązującym. W związku z tym układom zbiorowym pracy, regulaminom i statutom przewidzianym przez kodeks pracy w art. 9 nie można przypisać charakteru źródeł norm powszechnie obowiązujących ze wszystkimi tego konsekwencjami, nie będą one mogły *pro iure* kształtować treści stosunku pracy, a jedynie będą traktowane jako substrat dla oświadczeń woli stron<sup>40</sup>. Do wskazanego powyżej poglądu pojawiły się liczne głosy polemiczne<sup>41</sup>.

Przedstawiciele doktryny wskazywali, że odrzucenie normatywnego charakteru układów zbiorowych pracy godziłoby w aksjologiczne podstawy prawa pracy<sup>42</sup>.

<sup>37</sup> Wyrok SN z 12.02.2004 r. I PK 349/03, OSNP 2005, nr 1, poz. 4

<sup>38</sup> W brzmieniu obecnie obowiązującym od 02.06.1996 r.

<sup>39</sup> Uzupełniająco należy wskazać, że zarówno Konstytucja z 1952 r. jak i tzw. Mała Konstytucja z 1992 r. nie wprowadzały zamkniętego katalogu źródeł prawa powszechnie obowiązującego. Odmienne w Konstytucji z 1997 r. art. 87 wprowadził, zdaniem większości doktryn prawa konstytucyjnego, zamknięty katalog źródeł prawa.

<sup>40</sup> L. Kaczyński, Wpływ artykułu 87 Konstytucji na swoiste źródła prawa pracy (Uwagi wstępne), PiP, 1997, zeszyt 8.

<sup>41</sup> L. Florek, Zgodność przepisów prawa pracy z Konstytucją PiZS, 1997 r., nr 11; W. Sanetra, konstytucyjne prawo do rokowań, PiZs 1998 nr 12

<sup>42</sup> T. Zieliński, Podstawy rozwoju prawa pracy, Warszawa – Kraków 1999, str. 121; L. Florek, Demokratyczne (zbiorowe) stosunki pracy, Studia Iuridica 1992 r. nr 23, str. 21



Wskazuje się, że dla uznania normatywności u.z.p. mają zastosowanie te postanowienia Konstytucji, w których mowa jest o roli i znaczeniu owych aktów w ustroju społecznym RP. Art. 59 ust. 2 Konstytucji wskazuje, że związki zawodowe oraz pracodawcy i ich organizacje mają prawo do rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych oraz do zawierania układów zbiorowych pracy oraz innych porozumień. Natomiast w art. 20 Konstytucji wyeksponowano dialog społeczny i współpracę partnerów społecznych jako bazę dla społecznej gospodarki rynkowej. Tak więc podkreśla się, że trudno byłoby negocjować normatywność układów zbiorowych pracy, które bez tego przymiotu pełniłyby daleko mniejszą rolę jako instrument dialogu społecznego<sup>43</sup>.

W tych skrótowych uwagach nie ma miejsca na przedstawianie całości debaty w polskiej doktrynie prawa pracy. Można jednak zwrócić uwagę, że w ostatnim okresie pojawiły się głosy dokonujące poważnej krytyki poglądu o normatywnym charakterze układu zbiorowego pracy wskazujące między innymi, że normatywny charakter układów zbiorowych pracy nie wiąże się z zasadą dialogu społecznego. Wskazuje się, że nie ma żadnego powodu, aby uznać za trafną tezę, że dialog musi polegać na tworzeniu prawa. Podkreśla się także, że interesy pracownicze mogą być efektywnie zabezpieczone bez przyjmowania koncepcji o normatywnym charakterze u.z.p.<sup>44</sup>.

Kończąc te uwagi można przypomnieć, że art. 9 k.p. wskazuje także na regulaminy oraz statuty. Zarówno jedne jak i drugie mogą powstać bez żadnego udziału związków zawodowych lub jakiegokolwiek innej formy przedstawicielstwa pracowniczego. Trudno więc dla ich normatywnego charakteru źródła poszukiwać we wskazanych artykułach Konstytucji (art. 59 i 20) konstytuujących mechanizmy dialogu społecznego. Z czysto formalnego punktu widzenia problem w odniesieniu do statutów rozstrzygnęło orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego<sup>45</sup>, który w orzeczeniu z dnia 10.06.2003 r. wskazał, że art. 9 § 1 k.p. w zakresie w jakim odnosi się do statutów jest zgodny z art. 59 ust. 2 i art. 87 ust. 1 Konstytucji<sup>46</sup>.

### 1.3.7 Podsumowanie

W art. 9 § 2 i 3 k.p. określona została hierarchia źródeł prawa pracy oraz wzajemne relacje między nimi. Najwyższe miejsce w tej hierarchii zajmuje prawo ustawowe (wraz z aktami wykonawczymi), niżej są usytuowane układy zbiorowe pracy i inne porozumienia zbiorowe oparte na ustawie, zaś najniżej regulaminy i statuty. Akty hierarchicznie niższe nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż akty hierarchicznie wyższe. Tak ustalona zasada korzystności uzupełniona jest poprzez odniesienie jej do relacji pomiędzy układami zbiorowymi pracy dwóch szczebli: układy zakładowe nie mogą być mniej korzystne od ponadzakładowych.

W pierwszej chwili relacja pomiędzy układami ponadzakładowymi a zakładowymi może wydawać się bardzo sztywna (i z punktu widzenia czysto legalnego jest). Nie ma w polskim porządku prawnym możliwości zawarcia w układzie ponadzakładowym klauzuli pozwalającej na mniej korzystną regulację w układzie zakładowym. Nie następuje w tej chwili proces rozszerzania tych klauzul (jak to miało miejsce np. niedawno we włoskim porządku prawnym). Należy jednak pamiętać, że liczba układów ponadzakładowych w Polsce jest minimalna i dalej się zmniejsza, stąd też relacje pomiędzy układami odgrywają coraz mniejszą rolę w praktyce.

Na zakończenie można zwrócić uwagę, że art. 2 ust. 4 ustawy o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego zawiera możliwość zawarcia ponadzakładowego układu zbiorowego pracy przez stronę pracowników i stronę pracodawców w Komisji, który obejmowałby ogół pracodawców lub grupę tych pracodawców, oraz pracowników zatrudnionych przez tych pracodawców. Do takiego układu stosuje się art. 239-241(13) k.p.

<sup>43</sup> Prawo pracy, J. Stelina (red.), Warszawa 2013, str. 64.

<sup>44</sup> A. Sobczyk, Prawo pracy w świetle Konstytucji RP, Tom II, Wybrane problemy i instytucje prawa pracy a konstytucyjne prawa i wolności człowieka, Warszawa 2013, str. 125.

<sup>45</sup> SK 37/02, OTK-A 2003, nr 6, poz. 53.

<sup>46</sup> Trybunał w uzasadnieniu wskazał, że w świetle przepisów Konstytucji, akty prawa wewnętrznego nie mogą stanowić podstawy rozstrzygnięć indywidualnych wobec jednostki, nie mogą również określać jej praw. W przedmiotowej sprawie należy jednak wziąć pod uwagę kontekst, jaki tworzy stosunek pracy. Uprawnienia pracowników pozostają w ścisłym związku z obowiązkiem wykonywania poleceń kierowników zakładów pracy. Statut w zakresie, w jakim dotyczy uprawnień pracowników, stanowi swojego rodzaju formę samowiązania się określonego podmiotu w stosunkach z pracownikami danego zakładu pracy i nie stanowi źródła prawa w rozumieniu przepisów Konstytucji, pomimo że wiąże strony tych stosunków. Również w tym przypadku obowiązki zakładu pracy mają swoją podstawę w stosunkach pracy.

z wyłączeniem art. 241(2) § 2 oraz 241(9) § 3-5 k.p. Oceniając tę instytucję M. Włodarczyk wskazuje, że układy odbiegały od klasycznego układu gdyż:

- ich treść będzie mieć charakter bardziej ogólny od innych układów ponadzakładowych,
- regulowane będą w nich sprawy dotyczące całego polskiego świata pracy,
- asystowanie przy ich zawieraniu strony rządowej w komisji pozwala przyjąć, że ich rola będzie inna niż zwykłych układów ponadzakładowych, mianowicie układy te ze względu na zakres ich odniesienia, mogą przejąć wiele cech ogólnokrajowych porozumień społecznych, niewątpliwie jednak od takich porozumień różnić je będzie przyznanie im charakteru normatywnego na równi z innymi układami zbiorowymi pracy<sup>47</sup>. W dotychczasowej praktyce nigdy nie doszło do zawarcia takiego układu.

## 1.4 Bariery prawne w zakresie rokowań zbiorowych (w tym negocjowania układów zbiorowych pracy) w sektorze prywatnym w Polsce

### 1.4.1 Wprowadzenie

Omówienie zarysowanego w tytule zagadnienia wymaga wyjaśnienia użytych w tytule terminów „bariery prawne” oraz „rokowania zbiorowe”.

Pisząc o barierach prawnych mamy na myśli przede wszystkim istniejące rozwiązania prawne, które nie są optymalne z punktu widzenia promocji rokowań zbiorowych. Bariery prawnymi rokowań zbiorowych będziemy więc nazywali te regulacje, które w mniejszym stopniu w porównaniu z innymi możliwymi pozwalają rozwijać praktykę rokowań zbiorowych lub wręcz zmniejszają albo niweczą tę praktykę.

Z kolei pojęcie rokowań zbiorowych obejmuje zarówno rokowania podejmowane w celu zawarcia układu zbiorowego pracy jak rokowania, które mogą zakończyć się zawarciem innego rodzaju porozumienia zbiorowego między pracodawcą, a przedstawicielstwem pracowników. W rozdziale mieści się więc zarówno problematyka układów zbiorowych pracy, innych porozumień zbiorowych, regulaminów wynagradzania zwanych czasem namiastką lub surogatem układów zbiorowych pracy<sup>48</sup>, regulaminów premiowania i nagród, regulaminów pracy itp.<sup>49</sup> W każdym z tych przypadków przedstawicielstwo pracowników może dążyć do porozumienia z pracodawcą. W tym kontekście rokowania zbiorowe to tyle co negocjacje pracodawcy (lub pracodawców) z przedstawicielami pracowników poprzedzające przyjęcie tekstu o znaczeniu prawnym. Można mówić o nich zawsze, kiedy potrzebne jest uzgodnienie tekstu prawnego. W ten sposób rokowania zbiorowe odnoszą się do tzw. układowych źródeł prawa pracy<sup>50</sup>.

Zaproponowane ujęcie wyłącza z zakresu naszego zainteresowania zagadnienia związane ze współdziałaniem przedstawicieli pracowników z pracodawcą przy realizacji zbiorowego prawa pracowników do informacji oraz zagadnienie przeprowadzania z pracownikami konsultacji.

Z uwagi na i tak znaczną złożoność problematyki rokowań zbiorowych w sektorze prywatnym w Polsce, analiza występujących barier będzie miała charakter syntetyczny. Wskazane w tytule zagadnienie omówimy w następującym porządku:

- bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do podmiotów rokowań,

<sup>47</sup> M. Włodarczyk, w Zarys systemu prawa pracy tom I Część ogólna prawa pracy, pod. red K.W. Barana, Warszawa 2010, str. 405.

<sup>48</sup> Por. np. J. Stelina, hasło układ zbiorowy pracy [w:] J. Stelina (red.) Leksykon prawa pracy. 100 podstawowych pojęć, Warszawa 2011, s. 346 oraz J. Stelina Refleksje na temat kondycji układów zbiorowych pracy w Polsce [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 98, patrz też J. Wrątny Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda, Warszawa 1999 s. 11, oraz M. Włodarczyk, „Swoiste” źródła prawa pracy – kilka refleksji na temat ich genezy i funkcji [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 115. Patrz też M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 390-391 - autor wyjaśnia tam, że regulaminy były w pewnym sensie pierwowzorem układów zbiorowych pracy pełniąc przy tym jednak u swego zarania inną funkcję.

<sup>49</sup> Nie ma potrzeby wymieniać przepisów, które de lege lata odnoszą się do tego rodzaju porozumień – wyliczenia te były wielokrotnie przytaczane w literaturze przedmiotu, por. np. K. Baran Autonomiczne prawo pracy – de lege lata i de lege ferenda [w:] A. Wypych-Zywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 86-87.

<sup>50</sup> M. Włodarczyk „Swoiste” źródła prawa pracy – kilka refleksji [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 108; patrz też M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 389 i nast.

- bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do przedmiotu rokowań,
- bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do procedury rokowań zbiorowych.

#### 1.4.2 Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do podmiotów rokowań

O barierach tego typu można mówić odrębnie w odniesieniu do strony pracowniczej i do strony pracodawczej rokowań zbiorowych.

Rozpoczynając od problematyki przedstawicielstwa pracowników należy wskazać, że daje tu o sobie znać klasyczna asymetria między stronami stosunku pracy. W kontekście rokowań zbiorowych polegała na tym, że o ile pracodawca istnieje zawsze (pod warunkiem, że są jacyś pracownicy), to strona reprezentująca zbiorowe interesy pracowników musi zostać określona przez sposób powołania lub chociażby wskazania. Stąd istotne znaczenie dla rokowań zbiorowych mają prawne regulacje odnoszące się do powoływania, wskazywania, a także funkcjonowania przedstawicielstw pracowników.

#### Definiowanie przedstawicielstw pracowniczych oraz polski model związków zawodowych

Doktryna prawa pracy już od lat zwraca uwagę na niedoskonałości polskiej ustawy o związkach zawodowych<sup>51</sup> wskazując, że wynikający z niej model ruchu związkowego pociąga za sobą szereg negatywnych konsekwencji dla rozwoju rokowań zbiorowych. Istota problemu sprowadza się do tego, że obowiązująca regulacja koncentruje uprawnienia związków zawodowych na szczeblu zakładowej organizacji związkowej i w konsekwencji sprzyja ukształtowaniu się tzw. modelu zakładowego ruchu związkowego. Ponadto poziom zakładowy jest z reguły spluralizowany, co dodatkowo komplikuje polski model związków zawodowych. Polska regulacja wymusza tworzenie struktur zakładowych przez związki zakładowe. Struktury te, dzięki obowiązującemu prawu, dysponują dużą autonomią<sup>52</sup>. W rezultacie punktem ciężkości ruchu związkowego stają się zakładowe organizacje związkowe<sup>53</sup>, co dzieje się kosztem osłabienia struktur branżowych<sup>54</sup>. W przekonaniu wielu analityków model branżowy jest bardziej efektywny od zakładowego<sup>55</sup>.

Autonomizacja struktur zakładowych przekłada się na rozdrobnienie ruchu związkowego oraz trudności w koordynowaniu działań pracowników na szerszą skalę. Nie jest to jedyna komplikacja związana z promocją modelu zakładowego ruchu związkowego. Zdaniem części analityków w modelu tym dochodzi do przypisania związkom zawodowym innej roli niż ta, do której są naturalnie predestynowane. Wymaga się od nich bowiem, aby nie tyle walczyły o interesy pracowników<sup>56</sup> ile zrezygnowały z konfliktowego nastawienia wobec pracodawcy i przyjmowały współodpowiedzialność za zakład pracy. Do pełnienia takiej roli nie nadaje się, w przekonaniu tych analityków, spluralizowany i częściowo skonfliktowany ruch związkowy, natomiast nadaje się jednolicie zinstytucjonalizowane przedstawicielstwo pracowników. Pełnienie przez związki zawodowe roli opozycyjnej wobec pracodawcy może być najlepiej realizowane na poziomie branży. Decyzja o strajku na poziomie branżowym musi być poddana szerszym uzgodnieniom i dlatego jest trudniejsza do podjęcia. Wydaje się, że w istotnym zakresie ustanowienie zakładowego modelu ruchu związkowego skutkowało koniecznością wprowadzenia do polskiego prawa restrykcyjnych regulacji ograniczających prawo do strajku.

<sup>51</sup> Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. 1991, nr 55, poz. 234).

<sup>52</sup> Z. Hajn Organizacje pracodawców i pracodawcy. Regulacja prawna i znaczenie w zbiorowych stosunkach pracy w Polsce [w:] G. Goździewicz (red.) Aktualne problemy zbiorowego prawa pracy w Polsce i w Niemczech, Toruń 2012 r., s. 64.

<sup>53</sup> W tym kontekście jako barierę rokowań zbiorowych należy ocenić regulację art. 241<sup>23</sup> k.p., zgodnie z którym zakładowy układ zbiorowy pracy zawiera pracodawca i zakładowa organizacja związkowa. Szerzej nt. niekorzystnych konsekwencji tej regulacji patrz np. M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 410.

<sup>54</sup> J. Piątkowski Związek zawodowy jako podmiot zbiorowego prawa pracy [w:] G. Goździewicz (red.) Aktualne problemy zbiorowego prawa pracy w Polsce i w Niemczech, Toruń 2012 r., s.70-71.

<sup>55</sup> Zasadnicze znaczenie ma tu rozdział 4 ustawy o związkach zawodowych regulujący uprawnienia zakładowej organizacji związkowej oraz art. 251 ust. 1 tej ustawy, zgodnie z którym uprawnienia zakładowej organizacji związkowej przysługują organizacji zrzeszającej co najmniej 10 członków; por. J. Piątkowski Związek zawodowy jako podmiot zbiorowego prawa pracy [w:] G. Goździewicz (red.) Aktualne problemy zbiorowego prawa pracy w Polsce i w Niemczech, Toruń 2012 r., s.71; Z. Hajn Ustawowy model organizacji polskiego ruchu związkowego i jego wpływ na zbiorowe stosunki pracy [w:] M. Matey-Tyrowicz, L. Nawacki, B. Wagner (red.) Prawo pracy a wyzwania XXI-go wieku. Księga jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego, Warszawa 2002, passim, patrz również Uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego - Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 24 kwietnia 1996 r. I PZP 38/95, opublikowana OSNAPiUS 1996, nr 23, poz. 353 wraz z glosą Z. Hajna opublikowaną w OSP 1997, nr 5, s. 254

<sup>56</sup> Patrz. M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 393 -394.

Z kolei konfliktowy pluralizm polskiego modelu związków zawodowych sprawia, że szczególnie doniosłe staje się klasyfikowanie organizacji związkowych i posługiwanie się kategorią reprezentatywności na poziomie zakładu pracy. Prowadzi to do komplikacji regulacji prawnej, rodzi problemy z jej stosowaniem i nie sprzyja prowadzeniu rokowań zbiorowych. Przepisy prawa odrębnie regulują reprezentatywność związków zawodowych w odniesieniu do rokowań zakładowych obejmujących jednego pracodawcę, kilku pracodawców oraz rokowań prowadzonych w celu zawarcia układów zbiorowych pracy, o których mowa w ustawie o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego<sup>57</sup>. Zgłaszane są w tym kontekście propozycje zniesienia uprzywilejowania struktur zakładowych dużych central związkowych, podniesienia progu reprezentatywności, ustanowienia reprezentacji łącznej, jasnych reguł certyfikacji reprezentatywności wraz z wprowadzeniem okresu jej ważności<sup>58</sup>. W literaturze wskazuje się, że posługiwanie się kryterium reprezentatywności narusza zasadę równości związków zawodowych. Debaty na ten temat są prowadzone od ponad 10 lat w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, zaś brak rezultatów dowodzi złożoności problemu.

Kolejna kwestia to konsekwencje przyjętej w Polsce regulacji, zgodnie z którą związkowe przedstawicielstwo pracowników powinno zrzeszać co najmniej 10 osób. W rezultacie wielu pracodawców oraz pracobiorców pozostaje poza zakresem oddziaływania związków zawodowych. Problem jest szczególnie doniosły z uwagi na proces przesuwania się siły roboczej do małych pracodawców, którzy zatrudniają mniej niż 10 osób<sup>59</sup>.

### Przedstawicielstwa powoływane ad hoc

Brak organizacji związkowych w wielu zakładach pracy sprawił, że ustawodawca widząc konieczność zbiorowego uzgadniania niektórych kwestii na poziomie zakładu pracy, zdecydował o wyznaczeniu alternatywnego dla zakładowej organizacji związkowej przedstawicielstwa pracowników. Ustawodawca zdecydował się na wyposażenie przedstawicielstw pracowniczych powoływanych ad hoc w pewną podmiotowość w negocjacjach zbiorowych. Obecnie z tego rodzaju pozazwiązkowymi przedstawicielstwami pracowników, uprawnionymi do zawierania z pracodawcą różnego rodzaju porozumień, mamy do czynienia w szeregu przepisów kodeksu pracy jak i w przepisach pozakodeksowych<sup>60</sup>.

Rozwój tego rodzaju regulacji był możliwy dzięki odpowiedniej interpretacji art. 59 ust. 2 Konstytucji. Przepis ten stanowi, że *związki zawodowe oraz pracodawcy i ich organizacje mają prawo do rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, oraz do zawierania układów zbiorowych pracy i innych porozumień*. Powszechnie akceptowana wykładnia przywołanej normy konstytucyjnej przyjmuje, że nie ma monopolu związków zawodowych do zawierania porozumień zbiorowych, lecz jedynie stanowi o ich pierwszeństwie w tym zakresie<sup>61</sup>. Zważywszy, że w okresie po wejściu w życie Konstytucji pojawiały się istotne wątpliwości w odniesieniu do normatywnego charakteru układów zbiorowych pracy zawieranych przez związki zawodowe (których wysoki status ma umocowanie w prawie międzynarodowym<sup>62</sup>) obecne stanowisko, że porozumienia zbiorowe o charakterze normatywnym może zawierać jakiegokolwiek przedstawicielstwo pracowników, należy ocenić jako skrajnie liberalne.

W naszym przekonaniu, potwierdzonym wynikami badań empirycznych, rozwój rokowań zbiorowych osiągany w drodze tworzenia przedstawicielstwa powoływanego ad hoc, jest pozorny. W istocie nie nastąpił bowiem rozwój rokowań zbiorowych, przeciwnie, rozpoczęła się ich degeneracja. W obecnym stanie prawnym trudno znaleźć uzasadnienie dla poglądu, że pozazwiązkowe przedstawicielstwo

<sup>57</sup> W sprawie szczegółowej i krytycznej regulacji odnoszącej się do formowania się strony pracowniczej układu zbiorowego pracy patrz M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 406-412.

<sup>58</sup> Tak J. Stelina Nowa koncepcja reprezentatywności organizacji związkowej, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2008, nr 6, s. 3-5 oraz J. Stelina Związki zawodowe w systemie zbiorowej reprezentacji zatrudnionych – stan obecny i kierunki zmian [w:] A. Wypych-Zywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 171-172; J. Piątkowski Związek zawodowy jako podmiot zbiorowego prawa pracy [w:] G. Goździewicz (red.) Aktualne problemy zbiorowego prawa pracy w Polsce i w Niemczech, Toruń 2012 r., s. 82.

<sup>59</sup> K. Walczak Zbiorowe prawo pracy. Aspekty prawa międzynarodowego, europejskiego i polskiego, Warszawa 2004, s. 136.

<sup>60</sup> Sytuacje, w których polskie prawo przewiduje powoływanie przedstawicielstwa ad hoc wymienia np. A. Sobczyk: Przedstawicielstwa pozazwiązkowe w systemie zbiorowej reprezentacji pracowników – stan obecny i kierunki zmian [w:] A. Wypych-Zywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 213-214.

<sup>61</sup> J. Wratny Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda, Warszawa 1999, s. 17 oraz K. Baran Autonomiczne prawo pracy – de lege lata i de lege ferenda [w:] A. Wypych-Zywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 80-81.

<sup>62</sup> Za tym, aby zdolność zawierania porozumień zbiorowych była zarezerwowana dla przedstawicielstwa związkowego przemawiają też argumenty o charakterze funkcjonalnym oraz wieloletnia tradycja, patrz M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 406.



pracowników powoływane ad hoc może pełnić rolę rzeczywistego partnera pracodawcy i prowadzić z nim rokowania<sup>63</sup>.

W literaturze od dawna zwraca się uwagę na bariery polegające na braku pożądaných regulacji przedstawicielstwa ad hoc. Podstawową kwestią jest bardzo lapidarna regulacja trybu wyboru takiego przedstawicielstwa, odwołująca się nierzadko do przyjętych w zakładzie pracy zwyczajów. Jest rzeczą oczywistą, że samo odwołanie się w ustawie do istniejącego u pracodawcy zwyczaju nie powołuje takiego zwyczaju do istnienia (u polskich pracodawców określone zwyczaje w tym zakresie rzadko istnieją). Ponadto pozazwiązkowi przedstawiciele pracowników nie są objęci żadną formą szczególnej ochrony trwałości stosunku pracy. Można zasadnie domniemać, że bardzo szerokie korzystanie z terminowych umów o pracę, akceptowane przez takie przedstawicielstwa, dyskwalifikuje je jako realną reprezentację interesu pracowniczego. Wspomnieć też należy o słabej pozycji prawnej przedstawicielstwa ad hoc – nie ma ono możliwości wszczynania sporu zbiorowego, brak mu zdolności prawnej (w rezultacie również procesowej)<sup>64</sup>. W efekcie nie ma ono możliwości dochodzenia od pracodawcy realizacji zawartego porozumienia, nie może też ponosić odpowiedzialności wobec pracowników za niewłaściwe reprezentowanie ich interesów, na przykład w sytuacji, gdy dojdzie do zawarcia porozumienia powołującego się na kryzys u pracodawcy, który wcale nie znajduje się w trudnej sytuacji finansowej.

Przełamywanie istniejących barier może iść w jednym z dwóch kierunków. Po pierwsze, można starać się usuwać niedoskonałości instytucji przedstawicielstw ad hoc – w tym kontekście w literaturze postuluje się wprowadzenie ochrony dla przedstawicieli pracowników<sup>65</sup>, wprowadzenie regulacji wyboru przedstawicielstwa (wybory tajne i bezpośrednie<sup>66</sup>), upodmiotowienie przedstawicielstw pozazwiązkowych w sporach zbiorowych<sup>67</sup> oraz przyznanie im zdolności układowej<sup>68</sup>. Drugim kierunkiem może być budowa jednolitego zinstytucjonalizowanego przedstawicielstwa pracowników podobnego do rady pracowników<sup>69</sup> o kompetencjach wykraczających poza sferę informowania i przeprowadzania konsultacji. Propozycje w tym zakresie zgłaszane są w literaturze prawa pracy od dawna<sup>70</sup>.

### 1.4.3 Bariery w rokowaniach zbiorowych związane z problematyką podmiotowości przedstawicielstwa pracowników

Pierwsza bariera wiąże się z zakazem stosowania w układach zbiorowych pracy tzw. klauzul różnicujących, które wyłączałyby z zakresu zastosowania układu zbiorowego pracy osoby niezrzeszone w związku zawierającym układ. W przekonaniu środowiska związkowego zakaz ten jest bardzo szkodliwy z punktu widzenia promocji rokowań zbiorowych, jest bowiem źródłem tzw. „jazdy na gapę” i odbiera związkowi zawodowemu podstawowy instrument przyciągania nowych członków. Problem ten jest często podnoszony przez związkowców – argumentuje się, że bariera ta ma niewiele wspólnego z zakazem dyskryminacji ze względu na przynależność związkową. Klauzula różnicująca nie dzieli pracowników na zrzeszonych i niezrzeszonych lecz na zrzeszonych w określonym związku i niezrzeszonych w nim. Sama więc przynależność związkowa nie jest w tym przypadku kryterium różnicowania skoro na skutek zastosowania tej klauzuli poza zakresem zastosowania układu zbiorowego pracy mogą znaleźć się osoby zrzeszone w innym związku. Zwraca się także uwagę, że unijne

<sup>63</sup> Patrz J. Stelina Refleksje na temat kondycji układów zbiorowych pracy w Polsce [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 104-105.

<sup>64</sup> Właściwie jedynie rada pracowników (pozostająca jedynie w bardzo niewielkim stopniu w zakresie niniejszego opracowania) może dochodzić od pracodawcy ujawnienia pewnych informacji poufnych, por. L. Florek: Porozumienia zbiorowe dotyczące informacji i konsultacji pracowniczej [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 74-75.

<sup>65</sup> A. Sobczyk: Przedstawicielstwa pozazwiązkowe w systemie zbiorowej reprezentacji pracowników – stan obecny i kierunki zmian [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 225.

<sup>66</sup> K. Baran Autonomiczne prawo pracy – de lege lata i de lege ferenda [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 88; A. Sobczyk: Przedstawicielstwa pozazwiązkowe w systemie zbiorowej reprezentacji pracowników – stan obecny i kierunki zmian [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 225.

<sup>67</sup> Patrz B. Cudowski Reprezentacja zatrudnionych w sporach zbiorowych pracy (de lege lata i de lege ferenda) [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 247. Autor uzasadnia ten postulat odwołując się do negatywnej wolności związkowej.

<sup>68</sup> K. Walczak Zbiorowe prawo pracy. Aspekty prawa międzynarodowego, europejskiego i polskiego, Warszawa 2004, s. 139.

<sup>69</sup> Chodzi o radę pracowników, o której mowa w ustawie z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. 2006, nr 79, poz. 550).

<sup>70</sup> Por. J. Wrątny Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda, Warszawa 1999 s. 35 oraz s. 40 i nast.; patrz również J. Wrątny Niezwiązkowe przedstawicielstwa pracowników w prawie polskim. Stan obecny i perspektywy zmian [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 234 i s. 246; por. również K. Baran Autonomiczne prawo pracy – de lege lata i de lege ferenda [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku, Gdańsk 2010, s. 81.

prawo antydyskryminacyjne nie zawiera bezwzględnego wymagania, aby różnice w sytuacji prawnej pracowników zawsze miały uzasadnienie w ilości i jakości świadczonej przez nich pracy, czy też w nakładanych na nich obowiązkach. Wskazuje się także, iż polski kodeks pracy zawiera bardzo wiele szczegółowych przepisów, które bezpośrednio różnicują sytuację pracowników na podstawie innych kryteriów niż ilość i jakość świadczonej przez nich pracy (należy podkreślić, że istnieje szereg innych zasadnych argumentów na rzecz likwidacji zjawiska „jazdy na gapę”).

Kolejna bariera odnosi się do podnoszonej od dawna w literaturze kwestii ograniczania prawa do zrzeszania się pracowników zatrudnianych na podstawie umów cywilnoprawnych<sup>71</sup>. Polska regulacja w tym zakresie jest, zdaniem Komitetu Wolności Związkowej Rady Administracyjnej Międzynarodowego Biura Pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz przeważającej części polskiej doktryny prawa pracy, sprzeczna z art. 2 Konwencji nr 87 MOP<sup>72</sup>. Ograniczenie wolności koalicji, z którym mamy tu do czynienia, może być wprawdzie uznane za barierę prowadzenia rokowań zbiorowych, problem nie jest jednak jednoznaczny. Według oceny niektórych analityków należy podchodzić z ostrożnością do postulatu objęcia pełnym prawem zrzeszania się osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych<sup>73</sup>. Posunięcie takie mogłoby skutkować pozbawieniem szeregu organizacji związkowych cechy reprezentatywności.

Następna kwestia wiąże się z pewnymi dysfunkcjami regulacji podmiotowości strony pracodawczej w rokowaniach zbiorowych. Przede wszystkim wciąż brak przepisów, które pozwalałyby zawierać układy zbiorowe pracy na poziomie spółki dominującej. Ta sytuacja utrzymuje się – paradoksalnie – przy jednoczesnym zachowaniu zdolności układowej tzw. pracodawców wewnętrznych. Warto wspomnieć, że w literaturze dotyczącej ewolucji prawa pracy jego zakres stale zmieniał się i obejmował kolejno wyższe poziomy, począwszy od poziomu zakładu pracy (miejsce zetknięcia pracy ze środkami produkcji) aż do poziomu grupy spółek<sup>74</sup>. W odniesieniu do prowadzenia rokowań zbiorowych na tym ostatnim poziomie z propozycją wyszedł Sąd Najwyższy. Otóż, problem podmiotowości spółek dominujących w zbiorowych stosunkach pracy stał się szczególnie aktualny w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w związku z procesami prywatyzacji i zawieraniem tzw. porozumień okołoprywatyzacyjnych, które dotyczyły różnego rodzaju gwarancji socjalnych. Nierzadko zdarzało się, że negocjacje z przedstawicielami pracowników prowadził przyszły inwestor - podmiot niebędący pracodawcą, ale posiadający niekwestionowany interes w tym, aby brać udział w rozmowach i czynić z przedstawicielami pracowników pewne ustalenia. Istotne wątpliwości budziło to, czy porozumienia zawierane przez inwestora i przedstawicieli pracowników miały charakter normatywny, czy też były go pozbawione. Wątpliwościom tym poświęcona była uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 23 maja 2006 r.<sup>75</sup>.

Nieco inne rozwiązanie omawianego zagadnienia sygnalizowane jest w literaturze prawa pracy. Otóż sugeruje się czasem, że podstawą prawną do zawierania układów zbiorowych pracy na poziomie holdingów mógłby być art. 241<sup>28</sup> § 1 k.p.<sup>76</sup> Przepis ten stanowi, że układ zakładowy może obejmować więcej niż jednego pracodawcę, jeżeli pracodawcy ci wchodzą w skład tej samej osoby prawnej. Zwolennicy wykorzystania tego przepisu zdają się uważać, że w przypadku niektórych grup kapitałowych powiązania między spółką dominującą, a spółkami zależnymi są tak silne, że z gospodarczego punktu widzenia spółki w pewnym sensie „wchodzą w skład” spółki matki (szczególnie, gdy spółka dominująca ma 100% udział w kapitale zakładowym spółek córek). Zauważając pewną trafność takiego spostrzeżenia nie można jednak

<sup>71</sup> Por. np. Z. Hajn *Prawo zrzeszania się w związkach zawodowych – prawo pracowników, czy prawo ludzi pracy?* [w:] A. Wypych-Żywicka, M. Tomaszewska, J. Stelina (red.) *Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku*, Gdańsk 2010, s. 175-183, szczególnie zaś ta ostatnia strona. Szeroko na ten temat patrz

E. Podgórska-Rakiel *Rekomendacje MOP dotyczące wolności koalicji związkowej i ochrony działaczy*, „Monitor Prawa Pracy” 2013, nr 2, s. 69-71 oraz s. 72.

<sup>72</sup> Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy (nr 87) dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych przyjęta w San Francisco dnia 9 lipca 1948 r. ratyfikowana przez Polskę w dniu 14 grudnia 1956 r. (Dz. U. 1958, nr 29, poz. 125).

<sup>73</sup> Por. np. K. Walczak *Zbiorowe prawo pracy. Aspekty prawa międzynarodowego, europejskiego i polskiego*, Warszawa 2004, s. 136.

<sup>74</sup> M.-L. Morin, *Labour law and new forms of corporate organization* [w:] *Working for better times. Rethinking work for the 21st century*, J.-M. Servais, P. Bollé, M. Lansky, Ch. L. Smith, International Labour Office 2007, s. 635 oraz s. 637-638.

<sup>75</sup> W zagadnieniu prawnym, które zostało przedstawione rozszerzonemu składowi Sądu Najwyższego, chodziło o charakter prawny porozumienia zawartego pomiędzy przyszłym nabywcą akcji Domów Towarowych Centrum S.A. a związkiem zawodowym reprezentującym pracowników tego pracodawcy. Sąd Najwyższy w swojej uchwale rozstrzygnął, że chociaż przyszły inwestor nie był (ani nie stał się) pracodawcą, porozumienie zawarte między nim a reprezentacją pracowników ma charakter normatywny. Sąd Najwyższy, uzasadniając swoje stanowisko, odwołał się w znacznej mierze do argumentów o charakterze funkcjonalnym podkreślając korzystne skutki zawierania porozumień okołoprywatyzacyjnych. Za podstawę prawną uzasadniającą udział inwestora po pracodawczej stronie porozumienia Sąd Najwyższy uznał art. 59 ust. 2 Konstytucji RP w związku z jej art. 20 (Uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 23 maja 2006 r. III PZP 2/2006, opublikowana OSNP 2006, nr 3-4, poz. 38, LexPolonica nr 408314).

<sup>76</sup> Tak J. Stelina, komentarz do art. 241<sup>28</sup> k.p. [w:] U. Jackowiak (red.) *Kodeks pracy z komentarzem*, Gdynia 2004, s. 872 oraz J. Piątkowski, komentarz do art. 241<sup>28</sup> k.p. [w:] K. W. Baran (red.) *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2012, s. 1287.

zapominać, że pojęcia holdingu, grupy kapitałowej czy spółki dominującej odnoszą się również do sytuacji, w których „przenikanie własnościowe” jest o wiele słabsze<sup>77</sup>.

Z pewnością brak jednoznacznych regulacji prawnych w omawianym zakresie stanowi barierę rokowań zbiorowych. Pozytywnie należy się więc odnieść do zgłaszanych w literaturze postulatów, aby układy zbiorowe pracy mogły być zawierane przez inne niż organizacje pracodawców grupy pracodawców<sup>78</sup>. Postulaty te nabierają wagi wraz z rozwojem praktyki przyjmowania różnego rodzaju deklaracji czy sporządzania określonych dokumentów wspólnie przez centralne zarządy wielkich grup kapitałowych oraz przedstawicielstwa pracowników (często pozazwiązkowe).

#### 1.4.4. Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do przedmiotu rokowań

Sfera, na którą zwykle się wskazywać omawiając bariery prawne rokowań zbiorowych w Polsce, odnosi się do ograniczeń w zakresie przedmiotu rokowań zbiorowych.

Generalnie trzeba jednak wskazać, że w tym zakresie nie ma wielu ograniczeń. Oprócz szerokiej swobody w odniesieniu do materii układów zbiorowych pracy<sup>79</sup> należy tu wskazać na (istniejącą według niektórych interpretacji) możliwość uczynienia przedmiotem negocjacji zbiorowych warunków wynegocjowanych indywidualnie umów o pracę<sup>80</sup>. Z pewnym zawężeniem mamy do czynienia w odniesieniu do przedmiotu sporu zbiorowego, który może dotyczyć jedynie warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych. Wyliczenie to, zawarte w art. 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, oceniane jest zresztą jako sprzeczne z wiążącymi Polskę umowami międzynarodowymi<sup>81</sup>.

Pomimo tej szerokiej swobody, w literaturze prawa pracy od dawna podnosi się, że barierą prowadzenia rokowań zbiorowych jest zbyt duża gęstość regulacji ustawowej z zakresu prawa pracy w Polsce<sup>82</sup> oraz regulacja k.p., zgodnie z którą postanowienia układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych oraz regulaminów i statutów nie mogą być mniej korzystne dla pracowników niż przepisy kodeksu pracy oraz innych ustaw i aktów wykonawczych (zasada korzystności)<sup>83</sup>. W rezultacie w literaturze często proponuje się wprowadzenie większej swobody w zakresie rokowań zbiorowych mając na myśli rozwiązanie, aby pracodawca wraz z przedstawicielstwem pracowników mogli w drodze porozumienia zbiorowego pogarszać warunki zatrudniana<sup>84</sup>. Podnosi się przy tym, że w obecnej sytuacji pracodawcy niechętnie angażują się w rokowania zbiorowe albowiem w zasadzie nie mogą na nich nic zyskać, a jedynie zwiększyć brzemię, które już nałożyły na nich bezwzględnie wiążące przepisy prawa pracy.

Z punktu widzenia perspektywy związkowej, trudno zgodzić się z tkwiącym u źródeł tych postulatów założeniem, że ustawowe standardy pracy są w Polsce zbyt wysokie. Trudno też uznać za trafne przekonanie, że w zamian za obniżenie standardów pracy pracodawca jest w stanie zaoferować pracownikom coś co będzie dla nich cenniejsze niż te standardy. Głoszony jest niekiedy pogląd, że pracownicy w zamian za obniżenie standardów pracy mogą uniknąć bezrobocia, pomija on jednak dwie istotne okoliczności. Pierwsza wiąże się z tym, że bezrobocie jest problemem społecznym o skomplikowanej naturze a obniżanie standardów pracy jako sposób zmniejszania zagrożenia nim, może okazać się działaniem nieskutecznym a nawet przeciwnie skutecznym. Druga okoliczność to fakt, że jedną z funkcji minimalnych standardów pracy jest zapewnienie, aby szczególnie cenne dobro, jakim są zasoby ludzkie, nie było poddawane nadmiernej, przyspieszonej eksploatacji. W warunkach obecnych

<sup>77</sup> Taki pogląd wyraziła kilkanaście lat temu U. Jelińska, patrz U. Jelińska Układy zbiorowe pracy. II Inicjatywa układowa, „Służba Pracownicza” 1998, nr 1, s. 12, trzeba jednak zwrócić uwagę, że o ile w obecnym stanie prawnym pogląd ten uważam za trafny, to jednak w stanie prawnym sprzed 1 stycznia 2001 r. (układ można było zawierać dla kilku pracodawców, gdy należeli do jednej organizacji gospodarczej) należałoby go ocenić jako zbyt rygorystyczny – patrz szerzej M. Włodarczyk *Swoiste źródła prawa pracy* [w:] K. W. Baran (red.) *Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy*, Warszawa 2010, s. 414.

<sup>78</sup> K. Walczak *Zbiorowe prawo pracy. Aspekty prawa międzynarodowego, europejskiego i polskiego*, Warszawa 2004, s. 139

<sup>79</sup> Por. art. 240 § 1 k.p. w kontekście zmiany w art. 240 § 3 k.p. dokonanej na mocy art. 1 pkt. 3 lit. b ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2000, nr 107, poz. 1127).

<sup>80</sup> Chodzi o porozumienie kryzysowe z art. 231a k.p.

<sup>81</sup> M. Seweryński *Autonomia partnerów społecznych w stosunkach pracy i jej ograniczenia* [w:] Z. Góral (red.) *Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego*, Warszawa 2009, s. 65

<sup>82</sup> J. Wrątny *Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda*, Warszawa 1999 s. 10; J. Stelina *Refleksje na temat kondycji układów zbiorowych pracy w Polsce*.

<sup>83</sup> J. Wrątny *Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda*, Warszawa 1999 s. 9-10.

<sup>84</sup> Por. np. J. Męcina *Wpływ dialogu społecznego na kształtowanie stosunków pracy w III Rzeczypospolitej*, Warszawa 2010, s. 360.

problemów demograficznych ta argumentacja nie może być pomijana. Strona związkowa podkreśla, że postulat aby w drodze porozumień zbiorowych (w szczególności układów zbiorowych pracy) możliwe było schodzenie poniżej ustawowego minimum wraz z tendencjami w kierunku wzrostu roli przedstawicielstw pozazwiązkowych (działających na poziomie zakładowym) prowadzić może nie tyle do promocji układowego modelu prawa pracy ile do promocji układowego modelu liberalizacji prawa pracy. Z tych powodów wydaje się, że pomysł, aby zrezygnować z zasady korzystności porozumień zbiorowych połączony z ideą aby coraz większe znaczenie przy zawieraniu porozumień zyskiwały zakładowe przedstawicielstwa pozazwiązkowe, nie jest pomysłem na promocję rokowań zbiorowych.

Strona związkowa zwraca także uwagę, że barierą w prowadzeniu rokowań zbiorowych, w szczególności na poziomie ogólnokrajowym, jest to, że kwestie z zakresu stosunków przemysłowych mogą być przedmiotem działalności lobbingowej. Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa nie zawiera tu bowiem żadnych ograniczeń. W rezultacie kwestie, które powinny być przedmiotem negocjacji zbiorowych na forum Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych - ciała o charakterze korporacyjnym, stają się przedmiotem negocjacji organizacji lobbingowej i rządu<sup>85</sup>.

#### 1.4.5 Bariery prawne prowadzenia rokowań zbiorowych w regulacjach odnoszących się do procedury rokowań zbiorowych

Obecna regulacja procedury zawierania układów zbiorowych pracy oceniana jest ogólnie pozytywnie<sup>86</sup>, choć w kontekście minimalistycznej regulacji odnoszącej się do regulacji procedury zawierania innego rodzaju porozumień zbiorowych, w szczególności tych zawieranych przez przedstawicielstwo pozazwiązkowe może wydawać się nazbyt obszerna i przez to nieprzejrzysta<sup>87</sup>. Dysproporcja ta jest przy tym zaskakująca skoro – jak wskazano wyżej – pozazwiązkowi przedstawiciele pracowników nie korzystają z żadnej ochrony.

Za barierę prowadzenia rokowań zbiorowych, w szczególności w warunkach słabego uzwiązkowienia jest zasada dobrowolności tych rokowań. Tutaj jednak, trzeba wskazać, bariera tkwi nie tyle w prawie polskim ile w międzynarodowym<sup>88</sup>. Szanując międzynarodowe standardy w zakresie swobody rokowań zbiorowych należy jednak rozważyć, czy w warunkach polskich nie są one nazbyt restrykcyjne interpretowane. Wspomnieć tu należy o wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 18 listopada 2002 r.<sup>89</sup>, mocą którego uchylono artykuł k.p., który przewidywał obowiązywanie wypowiedzianego układu zbiorowego pracy aż do zawarcia nowego. Powołany wyrok Trybunału z pewnością nie przyczynił się do promocji rokowań zbiorowych. Wydaje się, że obecny stan prawny zbyt łatwo może doprowadzić do zaprzeczenia wieloletniego dorobku partnerów społecznych<sup>90</sup>.

Za barierę z punktu widzenia promocji rokowań zbiorowych uznać należy regulację odnoszącą się do procedury generalizacji układu zbiorowego pracy. Artykuł k.p. (241<sup>18</sup>) w jego obecnym kształcie nie spełnia roli, którą mógłby odegrać, gdyby nie wprowadzał tak skomplikowanej i uciążliwej procedury rozszerzania obowiązywania układu zbiorowego pracy na pracodawców, którzy go nie zawarli. Wydaje się, że w tym zakresie możliwe są zasadnicze uproszczenia. Przykładowo należy rozważyć rezygnację z wymagania, aby wniosek o generalizację składały wspólnie obie strony układu ponadzakładowego. Wydaje się również, że zbyt dużą rolę w procedurze generalizacyjnej pozostawiono swobodnemu uznaniu ministra właściwego do spraw pracy. Dodatkowo można rozważyć przeniesienie tej kompetencji z ministra właściwego do spraw pracy na ministra właściwego do spraw gospodarki.

<sup>85</sup> W literaturze sygnalizowano konkurencyjność tych dwóch modeli artikulacji interesów, por. M. M. Wiszowaty Ustawa o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, „Przegląd Sejmowy” 2006, nr 5 (76) s. 44.

<sup>86</sup> J. Stelina Refleksje na temat kondycji układów zbiorowych pracy w Polsce [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 96-97. Patrz też M. Włodarczyk Swoiste źródła prawa pracy [w:] K. W. Baran (red.) Zarys systemu prawa pracy. Tom I Część ogólna prawa pracy, Warszawa 2010, s. 404 – autor sygnalizuje tam, że konieczność stosunkowo szczegółowej regulacji procedury zawierania układów zbiorowych pracy wynikała z określonych zaszczości historycznych i braku wykształconej w tym zakresie praktyki.

<sup>87</sup> J. Stelina Refleksje na temat kondycji układów zbiorowych pracy w Polsce [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 103.

<sup>88</sup> Patrz art. 4 Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (nr 98) dotyczącej stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych przyjętej w Genewie w dniu 1 lipca 1949 r., ratyfikowana przez Polskę w dniu 14 grudnia 1956 r. (Dz. U. 1958, nr 29, poz. 126).

<sup>89</sup> OTK ZU 2002/6A poz. 82.

<sup>90</sup> Pewne wątpliwości w odniesieniu do trafności orzeczenia TK zgłosił M. Włodarczyk, zapatrywanie to w pełni podzielam, patrz szerzej M. Włodarczyk „Swoiste” źródła prawa pracy – kilka refleksji na temat ich genezy i funkcji [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 115-117.



Pewnego przededefiniowania może wymagać również sposób ustalania korzystności lub niekorzystności zmian wprowadzanych układem zbiorowym pracy. Od tego zależy sposób wprowadzania w życie porozumień zbiorowych. Obecnie ocena taka jest dokonywana w odniesieniu do pojedynczych postanowień układu<sup>91</sup>. Można sobie jednak wyobrazić sytuację, że w przypadku układu zbiorowego pracy lub uzgodnionego ze związkami zawodowymi regulaminu wynagradzania, który jest całościowo bardziej korzystny dla pracowników (za taki został uznany przez związki), nie wymagałoby się wprowadzenia go wypowiedzeniem zmieniającym. Należy zauważyć, że podobna procedura jest już przy porozumieniach kryzysowych, nawet takich, przy których zawieraniu nie brał udziału związek zawodowy.

W odniesieniu do procedury prowadzenia rokowań zbiorowych można zgłaszać jeszcze inne problemy, które negatywnie oddziałują z punktu widzenia promocji rokowań. Część z nich wiąże się ściśle z zagadnieniami poruszonymi już wyżej jak np. problemy związane z pluralizmem ruchu związkowego i posługiwaniem się kryterium reprezentatywności.

Część pozostałych problemów ma swoisty złożony charakter (jak np. kwestia braku możliwości wszczęcia sporu zbiorowego przez pracodawcę<sup>92</sup>). Wydaje się, że poprawa w odniesieniu do omawianego rodzaju barier może być osiągnięta poprzez zmiany idące w kierunku ujednoczenia i porządkowania<sup>93</sup>.

#### 1.4.6 Zakończenie

Różnego rodzaju porozumienia zbiorowe mają na ziemiach polskich długą historię, równie długa jest historia zmagania się z wadami regulacji prawnych przyjmowanych w tym zakresie<sup>94</sup>. Zmagania te trwały będą zawsze, gdyż statyczne prawo w zetknięciu z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością siłą rzeczy musi po pewnym czasie wykazywać dysfunkcje i niedopasowania. Należy przy tym pamiętać, że system prawa z uwagi na swoją złożoność ma to do siebie, że stale ujawniają się w nim luki oraz niezamierzone negatywne następstwa zmian prawnych motywowanych dobrymi intencjami. W tym kontekście należy z jednej strony zachować ostrożność przy zgłaszaniu postulatów w odniesieniu do koniecznych zmian w prawie, z drugiej zaś dyskusja nad obowiązującymi rozwiązaniami nie powinna ustawać.

Należy też wskazać, że porozumienia zbiorowe pojawiły się najpierw jako określony fakt społeczny i dopiero później dokonywano ich kwalifikacji prawnej<sup>95</sup>. Prawne czynniki rozwoju rokowań zbiorowych z pewnością nie mają największego znaczenia a skupianie się na nich może prowadzić do złych wniosków. Decydujące znaczenie dla rozwoju rokowań zbiorowych mają czynniki pozaprawne.

### 1.5 Badania empiryczne: cel, pytania i hipotezy

Celem głównym badań jest odpowiedź na pytanie o bariery utrudniające zawieranie układów zbiorowych pracy i o działania, które powinny być podjęte, aby bariery te likwidować. Adresatem tych zaleceń mają być zarządy zakładowych związków zawodowych (przewodniczący i zarządy organizacji związkowych). Przedmiotem badań jest celowo dobrana próba dużych przedsiębiorstw z pięciu podstawowych branż gospodarki. Są to głównie przedsiębiorstwa należące do kapitału zagranicznego. Cel badań jest w większym stopniu aplikacyjny i oceniający, w mniejszym eksploracyjny i opisowy, odnoszący się do aktualnej kondycji związków zawodowych i stanu praktyki układowej. Oczywiście bez solidnej diagnozy nie ma możliwości sformułowania rzetelnych wskazówek, stąd zespół badawczy położył duży nacisk na analizę materiału zebranego w badaniach kwestionariuszowych. Badania obejmowały trzy obszerne moduły: po pierwsze, odnoszący się do sytuacji przedsiębiorstw i ich kultury organizacyjnej, po drugie, do trzech kategorii członków zakładowych organizacji związkowych (liderów, członków zarządów oraz ak-

<sup>91</sup> Uchwała Składu Siedmiu Sędziów Sądu Najwyższego - Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 15 września 2004 r. III PZP 3/2004, LexPolonica nr 370700, OSNP 2005/4 poz. 49.

<sup>92</sup> M. Seweryński Autonomia partnerów społecznych w stosunkach pracy i jej ograniczenia [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s. 65.

<sup>93</sup> Interesującym ciągle pomysłem jest idea jednolitego porozumienia zakładowego podnoszona przez J. Wratnego, por. szerzej J. Wratny Porozumienie zakładowe. Stan obecny w Polsce, doświadczenia niemieckie, wnioski de lege ferenda, Warszawa 1999, s. 12-13.

<sup>94</sup> Por. szerzej na ten temat np. M. Włodarczyk Historia zbiorowych porozumień normatywnych na szczeblu zakładu pracy w Polsce w latach 1918 – 1994 [w:] Z. Góral Studia z prawa pracy. Księga pamiątkowa ku czci Docenta Jerzego Logi, Łódź 2007, s. 209 i nast. W skarbcu historycznego doświadczenia znajdują się interesujące idee, które po czasie zapomnienia zostają na nowo odkrywane i udostępniane szerszemu kręgowi odbiorców. Pamięć o takich pomysłach przywraca wydana w 2012 r. książka W. Szuberta, w której autor omawia np. koncepcję roli w stosunkach przemysłowych dla związków zawodowych i rad zakładowych, W. Szubert Problemy pracy w koncepcjach programowych Delegatury Rządu na Kraj (1941 -1945), Łódź 2012, s. 56 i następn.

<sup>95</sup> Patrz. M. Włodarczyk „Swoiste” źródła prawa pracy – kilka refleksji na temat ich genezy i funkcji [w:] Z. Góral (red.) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, Warszawa 2009, s.111.

tywnych członków związków nie będących członkami zarządów) w aspekcie cech obiektywnych i poglądów społeczno-gospodarczych oraz po trzecie, do praktyki układowej i treści zakładowych układów pracy. Ponadto przedmiotem badań byli przedstawiciele zarządów (głównie działów personalnych). Zgodnie z założeniem badawczym analiza każdego z modułów ma dać takie klasyfikacje i typologie, bądź wyselekcjonować takie zmienne, które pozwolą uchwycić czynniki ułatwiające zawieranie układów oraz bariery utrudniające praktykę układową. Z punktu widzenia celu badań kluczową zbiorowością są zarządy zakładowych organizacji związkowych – to do nich głównie, lecz nie wyłącznie, są adresowane wnioski i rekomendacje.

Zgodnie z przedstawionymi powyżej uwagami, przystępując do badań sformułowaliśmy dwa główne pytania:

**Po pierwsze**, chcieliśmy się dowiedzieć, czy w ramach zebranego materiału da się wyselekcjonować te cechy sytuacji przedsiębiorstw i zarządów związków, które wpływają stymulująco na praktykę układową. Przyjeliśmy, że na praktykę układową stymulująco może wpływać szereg czynników, takich jak branża, kraj pochodzenia kapitału, sposób rekrutacji zarządów i stopień ich swobody decyzyjnej, rynkowa sytuacja przedsiębiorstw i poziom ich nowoczesności (mierzony poziomem technologii, innowacyjnością itp.), wybrane aspekty kultury organizacyjnej, ustrój społeczny przedsiębiorstw z kluczowymi dla tego ustroju relacjami między związkami zawodowymi wewnątrz przedsiębiorstw oraz między stroną związkową i zarządami. Obok tego aspektu ważny był dla nas aspekt kompetencji i postaw badanych zbiorowości, zwłaszcza barier świadomościowych, dzielących te zbiorowości.

W odniesieniu do zaznaczonych kwestii sformułowaliśmy kilka prostych hipotez. Tak więc praktyka układowa będzie mniej rozwinięta w handlu, budownictwie i usługach, bardziej w przemyśle metalowym; praktyka ta będzie bardziej rozwinięta w przedsiębiorstwach należących do koncernów europejskich, zwłaszcza niemieckich, mniej w należących do koncernów o kapitale anglosaskim (to zagadnienie wiązało się z typem polskiego kapitalizmu i jego zależnością od kapitału zagranicznego). Zakładaliśmy, iż dodatkowo na praktykę układową będzie wpływała kultura organizacyjna, nastawiona na partycypację a nie na zarządzania metodami autorytarnymi<sup>96</sup>. Przyjmowaliśmy, że zarządy, rekrutowane w Polsce, zwłaszcza posiadające dużą swobodę w podejmowaniu decyzji, będą mniej sprzyjały zawieraniu układów i będą bardziej skłonne do ich zawieszania niż menedżment zagraniczny; zakładaliśmy, że kluczowym czynnikiem, dodatnio wpływającym na praktykę układową, będzie zakres współdziałania między związkami wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między stosunkiem zarządu przedsiębiorstw do związków zawodowych. Szczególny nacisk kładliśmy na hipotezę mówiącą, że praktyka układowa będzie bardziej rozwinięta tam, gdzie zarządy zakładowych organizacji związkowych będą bardziej kompetentne, ich członkowie będą mieli bardziej otwartą i prorynkową mentalność ekonomiczną<sup>97</sup>. Zakładaliśmy w tym kontekście, że istotną barierą w praktyce układowej będą różnice w sferze, którą można określić mianem ekonomiczno-normatywnej, odnoszącej się do oczekiwanego porządku ekonomicznego. Przyjmowaliśmy także hipotezę, że tam gdzie istnieją europejskie rady zakładowe dochodzi do przepływu kultury dialogu z „firm matek” do polskich filii co wpływa pozytywnie na rozwój praktyki układowej.

**Po drugie**, chcieliśmy zbadać praktykę układową, przez którą rozumieliśmy przede wszystkim zawarcie i utrzymanie układu zbiorowego pracy oraz jego „jakość” lub „siłę” (zakres). W pierwszym rzędzie chodziło o to, czy i w jakim stopniu różnią się układy zbiorowe pracy, chcieliśmy także sprawdzić czy związkowcy podejmują nowe tematy odbiegające od tradycyjnej domeny rokowań zbiorowych (zarządzanie wiekiem, godzenie życia osobistego i zawodowego) oraz w jakim stopniu układy powielają zapisy k.p. a więc nie tworzą wartości dodanej.

Tak więc w pierwszym rzędzie przyjmowaliśmy, że układy będą miały różną siłę, czyli stopień ochrony stosunków pracy i dekomodyfikacji (odtwarowania) pracy. Nie mieliśmy w momencie przystąpienia do badań wiedzy, które z postanowień układów i ich konfiguracji wymagają większych kosztów ze strony zarządów przedsiębiorstw i są trudniejsze do osiągnięcia przez związki zawodowe a które wywołują

<sup>96</sup> Badania kultury organizacyjnej pozwoliły również na uzyskanie w przeszłych badaniach („Polacy pracujący 2007” oraz „Przedsiębiorcy 2011”) odpowiednich typologii. Liczyliśmy, że uzyskamy podobne wyniki w badaniach aktualnych.

<sup>97</sup> Przyjęty w badaniach wskaźnik mentalności ekonomicznej, wzorowany na narzędziu wykorzystywanym w badaniach „Polacy pracujący 2007” (Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, Scholar, Warszawa 2009) oraz „Przedsiębiorcy 2011” (Biznesmeni i rzemieślnicy. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, Scholar, Warszawa 2013) ma pozwolić na identyfikację postaw rozpiętych na skali między prorynkowym dynamizmem a tradycjonalizmem. Zakładaliśmy, że skoro takie postawy były obecne w środowisku pracowniczym w 2007 roku, to pojawiają się także w środowisku członków zarządów organizacji związkowych i będą korelatami praktyki układowej.

mniejsze opory ze strony zarządów. Zakładaliśmy, że po zidentyfikowaniu pod tym kątem postanowień paktów będziemy mogli wprowadzić odpowiednią klasyfikację. Należy też dodać, że kwestią, co do której przyjmowaliśmy założenie o jej silnym wpływie na „jakość” porozumień było zdefiniowanie okresu, po którym czasowa umowa o pracę na czas określony zostanie przekształcona w umowę na czas nieokreślony.

**Po trzecie**, odnośnie wymiaru aplikacyjnego było oczywiste, że ewentualne postulaty będzie można formułować jedynie pod adresem zarządów związków. Liczyliśmy się jednak z sytuacją braku wpływu zarządów związków na praktykę układową, tzn. sytuacją, iż praktyka ta będzie zależna wyłącznie od czynników zewnętrznych wobec związków zawodowych. To zagadnienie wiązało się z hipotezą mówiącą o istnieniu w Polsce porządku określanego mianem „zależnej gospodarki rynkowej”. Tę hipotezę chcieliśmy poddać weryfikacji w takim zakresie, na jaki pozwalały badania kwestionariuszowe (kwestia odnosi się do wspomnianego zagadnienia typu kapitalizmu, rozwijanego w Polsce).

### 1.5.1 Układ raportu

Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza jest poświęcona omówieniu dwóch zespołów zagadnień. Pierwszy z nich dotyczy cech przedsiębiorstw pod względem różnicowań branżowych, kraju pochodzenia kapitału, wybranych aspektów kultury organizacyjnej. Drugi zespół zagadnień odnosi się do cech demograficznych i społecznych, poziomu edukacji i kształcenia, a także wybranych aspektów mentalności społeczno-gospodarczej członków zarządów zakładowych organizacji związkowych i aktywistów związkowych. Interesowały nas różnice między związkowcami z „NSZZ Solidarność” i OPZZ, przyjęliśmy bowiem jako punkt wyjścia wyniki badań z 1993 roku, ujawniające głębokie różnice w mentalności, dzielące te zbiorowości. W tej płaszczyźnie poddaliśmy także analizie aktywistów związkowych i przedstawicieli strony pracodawców.

Druga część raportu poświęcona jest praktyce układowej ze szczególnym podkreśleniem zakładowych układów zbiorowych pracy. Analizuje się szczegółowo same u.z.p. a następnie dokonana jest analiza przyczyn, które powodują, iż w pewnych zakładach u.z.p. zostały zawarte i trwają, w innych od nich odstąpiono a w pozostałych nigdy do zawarcia układów nie doszło. Analizuje się także przyczyny różnicowania zakresu układów. Poszukiwania odpowiedzi na te i inne „około układowe” zagadnienia są prowadzone w kontekście wyników analiz zawartych w pierwszej części raportu i pod kątem hipotez, przedstawionych w poprzednim podrozdziale. Raport kończą syntetycznie ujęte wnioski, które mają wartość aplikacyjną („rekomendacje”).





# CZEŚĆ I.

## PRZEDSIĘBIORSTWA I ZWIĄZKI ZAWODOWE

### I.1 Charakterystyka przedsiębiorstw

W omawianym badaniu dominowali przedstawiciele związków zawodowych z przedsiębiorstw, które w całości lub w większej części są własnością kapitału zagranicznego. Stanowili oni prawie 93% ogółu respondentów. Zaobserwowano pewne zróżnicowanie ze względu na branże, do których przypisano przedsiębiorstwa. W branży handlowej 100% respondentów twierdziło, że ich zakład pracy jest własnością (współwłasnością) kapitału zagranicznego, natomiast w pozostałych branżach, odsetek respondentów wyrażających takie zdanie był niższy. W przedsiębiorstwach zaliczonych do branży metalowej wynosił 94,8%, spożywczej – 91,9%, usług powszechnego dostępu – 89,3%, a budowlanej – 88,2%.

Największy odsetek stanowili respondenci zatrudnieni w przedsiębiorstwach, których krajem pochodzenia były Niemcy (26,5%) – co trzeci z nich reprezentował branżę metalową, następnie USA lub Wielka Brytania (19,1%) – tu ponad połowa badanych reprezentowała branżę spożywcza, kolejno: Francja (lub Belgia) (15,4%) – najczęściej respondenci reprezentowali usługi powszechnego dostępu, kraje skandynawskie lub Holandia (11,4%) – tu najliczniej była reprezentowana branża spożywcza. Co czwarty respondent reprezentował przedsiębiorstwo, którego macierzysta firma znajdowała się w innym kraju niż wyżej wymienione (ponad połowa respondentów to związkowcy z branży spożywczej). Do tych krajów zaliczono Japonię, Koreę, RPA, Szwajcarię, Portugalię, Włochy, Litwę, Cypr, Austrię. Ponieważ liczba badanych reprezentujących te przedsiębiorstwa była stosunkowo niewielka podjęto decyzję o połączeniu ich w jedną kategorię umownie nazwana „Pozostałe kraje bez Polski”. W podziale wyodrębniono także przedsiębiorstwa polskie, z których przedstawiciele związków zawodowych stanowili najmniej liczną grupę (ok. 7,7%) i ponad połowę z nich stanowili związkowcy z branży spożywczej.

Tabela 1. Branże według kraju pochodzenia kapitału (w %)

| Kraj pochodzenia kapitału  | Branża   |           |          |           |                            | Ogółem |
|----------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------|
|                            | Handlowa | Budowlana | Metalowa | Spożywcza | Usług powszechnego dostępu |        |
| Niemcy                     | 13,9     | 19,4      | 33,3     | 18,1      | 15,3                       | 100,0  |
| Francja, Belgia            | 23,8     | 19,0      | 9,5      | 19,0      | 28,6                       | 100,0  |
| Skandynawia, Holandia      | 19,4     | 12,9      | 25,8     | 29,0      | 12,9                       | 100,0  |
| USA, Wielka Brytania       | 9,6      | –         | 34,6     | 55,8      | –                          | 100,0  |
| Pozostałe kraje bez Polski | 5,6      | 7,4       | 35,2     | 51,8      | –                          | 100,0  |
| Polska                     | –        | 19,0      | 19,0     | 57,1      | 4,9                        | 100,0  |
| Ogółem                     | 12,5     | 12,5      | 28,3     | 36,4      | 10,3                       | 100,0  |

$$chi^2=80,493; df=20; p<0,000$$

Jedną ze zmiennych różnicujących przedsiębiorstwa zagraniczne jest ośrodek podejmowania decyzji strategicznych, a tym samym stopień samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstw. Najczęściej respondenci wskazywali, że w ich przedsiębiorstwach takie decyzje są podejmowane w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości (43,0%) lub, że są podejmowane w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnianiem jego pomysłów i uwag (35,1%). Tylko ok. 16% wskazywało, że decyzje strategiczne dotyczące przedsiębiorstwa podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali. Najczęściej wybierali tę odpowiedź przedstawiciele branży budowlanej – 30% i usług powszechnego dostępu – 24%. Być może wynika to z faktu, że ich produkty i usługi są nie tylko wytwarzane w Polsce ale także w całości tu sprzedawane.

Dodajmy, że 6% populacji badanych nie umiało określić, w którym ośrodku podejmowane są decyzje strategiczne; najwięcej, bo aż 16% przedstawicieli branży budowlanej miało kłopoty z odpowiedzią na to pytanie. Może to wynikać z faktu rozproszenia zakładów czy budow i braku przepływu informacji o ośrodku, w którym podejmuje się decyzje.

Strategia zarządzania przedsiębiorstwami wiązała się ze sposobem obsadzania większości stanowisk w zarządzie. Rekrutacja okazała się istotnie zróżnicowana w zależności do kraju pochodzenia kapitału (tabela 2). Kraje anglosaskie oraz kraje zaliczone do grupy „pozostałych” częściej delegowały menedżerów niż miało to miejsce w pozostałych grupach krajów, odpowiednio 31% i 27,1% wobec 5,7% - 14,3%.

Tabela 2. Obsada stanowisk w zarządzie a kraj pochodzenia kapitału (w %)

| Kraj pochodzenia kapitału     | Większość stanowisk w zarządzie jest obsadzona:     |   |   | Ogółem |
|-------------------------------|---|---|---|--------|
|                               | Menedżerami delegowanymi przez zagraniczną centralę | Polskimi menedżerami rekrutowanymi na miejscu | Menedżerami rekrutowanymi na miejscu o różnym obywatelstwie |        |
| Niemcy                        | 10,8%   | 80,0%   | 9,2%  | 100,0% |
| Francja, Belgia               | 5,7%  | 60,0%   | 34,3%   | 100,0% |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | 14,3%   | 75,0%   | 10,7%   | 100,0% |
| USA, Wielka Brytania          | 31,0%   | 69,0%   |   | 100,0% |
| Pozostałe kraje oprócz Polski | 27,1%   | 60,4%   | 12,5%   | 100,0% |
| Polska                        |   | 100,0%  |   | 100,0% |
| Ogółem                        | 17,3%   | 70,8%   | 11,9%   | 100,0% |

$$chi^2=37,241; df=10; p<0,000$$

64,5% respondentów wskazywało, że na stanowiska w zarządach rekrutowano przede wszystkim polskich menedżerów (tabela 3). Pojawiło się charakterystyczne zróżnicowanie – tam, gdzie decyzje podejmowane są w samym przedsiębiorstwie i jedynie wymagają akceptacji ze strony zagranicznej centrali aż 77,5% menedżerów rekrutowało się z Polaków, podczas gdy w przypadku podejmowania decyzji wyłącznie w zagranicznej centrali wskaźnik obniża się do 60,4%. Jeżeli weźmiemy pod uwagę branże, to okazuje się, że najwięcej menedżerów delegowanych przez zagraniczną centralę jest w branży spożywczej (20%), najmniej zaś w branży metalowej (12,2%). Natomiast większość stanowisk w zarządzie jest najczęściej obsadzona polskimi menedżerami rekrutowanymi na miejscu w branży budowlanej (73,3%) i metalowej (71,6%).

Tabela 3. Obsada stanowisk w zarządzie według ośrodka podejmowania strategicznych decyzji (w %)

| Strategiczne decyzje dotyczące przedsiębiorstwa podejmowane są:                                 | Większość stanowisk w zarządzie jest obsadzona:     |   |   | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|---|---|---|-------------------|--------|
|   | Menedżerami delegowanymi przez zagraniczną centralę | Polskimi menedżerami rekrutowanymi na miejscu | Menedżerami rekrutowanymi na miejscu o różnym obywatelstwie |                   |        |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości                             | 22,6  | 60,4  | 12,3  | 4,7               | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.                                 | 5,0   | 77,5  | 12,5  | 5,0               | 100,0  |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | 14,5  | 69,8  | 15,7  | –                 | 100,0  |
| Trudno powiedzieć   | –   | 42,9  | 7,1   | 50,0              | 100,0  |
| Ogółem zagraniczne  | 15,1  | 64,5  | 12,7  | 5,6               | 100,0* |

\*Odpowiedź “w inny sposób” nie została uwzględniona w ostatnim wierszu ze względu na zbyt mały odsetek wskazań, dlatego suma wyników nie dopełnia się do 100%

$$chi^2=66,170; df=9; p<0,000$$

Jedną z kwestii kluczowych z punktu widzenia tematu raportu jest tryb zarządzania korporacjami przez kapitał zagraniczny i pojawiające się różnicowania (tabela 4). W tym kontekście pojawiły się symptomatyczne różnice między krajami anglosaskimi i grupą krajów pozostałych a krajami Europy kontynentalnej. W przypadku kapitału anglosaskiego trzy czwarte (73,8%) związkowców twierdziło, że decyzje zapadają w zagranicznej centrali, zaś polski zarząd ogranicza się do wykonywania poleceń. W grupie krajów pozostałych wskaźnik osiągał zbliżony poziom (67,3%), podczas gdy w kapitale z Europy kontynentalnej mieścił się on w granicach 25,8%-34,5%.

Tabela 4. Tryb podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym a kraj pochodzenia kapitału

| Kraj pochodzenia kapitału     | Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: |   |   | Ogółem |
|-------------------------------|---|---|---|--------|
|                               | W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali. | W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag |        |
| Niemcy                        | 25,8%   | 30,3%   | 43,9%   | 100,0% |
| Francja, Belgia               | 32,4%   | 13,5%   | 54,1%   | 100,0% |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | 34,5%   | 13,8%   | 51,7%   | 100,0% |
| USA, Wielka Brytania          | 73,8%   | 2,4%  | 23,8%   | 100,0% |
| Pozostałe kraje oprócz Polski | 67,4%   | 16,3%   | 16,3%   | 100,0% |

$\chi^2=45,781$ ;  $df=8$ ;  $p<0,000$

W badaniu proszono, aby respondenci ocenili sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, które reprezentują. Tylko co siódmy respondent deklarował, że jest bardzo zła (2,6%) lub zła (12,3%). W sytuacji, w której gospodarka polska odczuwa jeszcze skutki kryzysu taki procent wskazań jest uzasadniony. Jednak optymizmem napawa fakt, że ponad 70% respondentów oceniło sytuację swojego przedsiębiorstwa jako bardzo dobrą (17,0%) lub dobrą (54,9%). W przypadku przedsiębiorstw bez kapitału zagranicznego ponad połowa respondentów wskazywała, że sytuacja ekonomiczna jest zła lub bardzo zła, a tylko co trzeci oceniał ją jako dobrą lub bardzo dobrą. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwa bez kapitału zagranicznego są w gorszej, przynajmniej w ocenie przedstawicieli związkowych, sytuacji ekonomicznej niż te, które są własnością (w całości lub w części) obcego kapitału.

Respondenci – przedstawiciele przedsiębiorstw, w których strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznych centralach częściej oceniali sytuację ekonomiczną swoich przedsiębiorstw jako dobrą lub bardzo dobrą. Nie można jednak stwierdzić, że fakt, gdzie są podejmowane decyzje strategiczne ma wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Może to być jeden z wielu czynników wpływających, ale niewątpliwie nie jedyny i nie główny. Problem ten na pewno wymaga głębszych analiz.

Tabela 5. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa według typu przedsiębiorstw (w %)

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: | Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa |                                 |                    | Ogółem |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------|
|   | Dobra lub bardzo dobra                | Przeciętna – ani dobra, ani zła | Zła lub bardzo zła |        |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | 75,0                                  | 14,8                            | 10,2               | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali  | 50,0                                  | 25,0                            | 25,0               | 100,0  |
| W zagranicznej centrali we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag  | 79,3                                  | 9,2                             | 11,5               | 100,0  |
| Trudno powiedzieć   | 78,6                                  | 21,4                            | –                  | 100,0  |
| Ogółem  | 72,7                                  | 14,9                            | 12,4               | 100,0  |
| Przedsiębiorstwa polskie  | 33,3                                  | 16,7                            | 50,0               | 100,0  |
| Ogółem  | 69,9                                  | 15,2                            | 14,9               | 100,0  |

$\chi^2=35,469$ ;  $df=8$ ;  $p=0,000$

Uwaga: Kategorie: „bardzo dobra” i „dobra” połączono w jedną kategorię i „bardzo zła” i „zła” w kolejną kategorię. Kategoria „przeciętna – ani dobra, ani zła” pozostała bez zmian.

Najczęściej dobrze oceniali sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa związkowcy reprezentujący przedsiębiorstwa zaliczone do branży spożywczej (81,8%) i do branży metalowej (73,7%). Natomiast najczęściej źle oceniali sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa przedstawiciele branży handlowej (39,4%) i branży budowlanej (20,6%).

Tabela 6. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa według branży (w %)

| Branża                     | Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa |                                 |                    | Ogółem |
|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------|
|                            | Dobra lub bardzo dobra                | Przeciętna – ani dobra, ani zła | Zła lub bardzo zła |        |
| Handlowa                   | 54,5                                  | 6,1                             | 39,4               | 100,0  |
| Budowlana                  | 50,0                                  | 29,4                            | 20,6               | 100,0  |
| Metalowa                   | 73,7                                  | 15,8                            | 10,5               | 100,0  |
| Spożywcza                  | 81,8                                  | 10,1                            | 8,1                | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 59,3                                  | 25,9                            | 14,8               | 100,0  |
| Ogółem                     | 69,9                                  | 15,2                            | 14,9               | 100,0  |

$\chi^2=33,831$ ;  $df=8$ ;  $p=0,000$

Bez wątpliwości na ocenę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa ma wpływ kryzys finansowy. Jak wiadomo, nie wszystkie przedsiębiorstwa na równi odczuwają skutki kryzysu, zmienną różnicującą, mającą wpływ na odczuwanie skutków kryzysu może być np. branża, w której działa przedsiębiorstwo, rodzaj rynku, na który kierowany jest produkt (lokalny, regionalny czy światowy). Jak pokazują dane zawarte w tabeli 7, tylko co trzeci respondent reprezentujący firmę, która stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu ocenia sytuację ekonomiczną swojego przedsiębiorstwa jako dobrą lub bardzo dobrą, natomiast respondenci z pozostałych przedsiębiorstw, których na sytuację ekonomiczną kryzys nie miał tak negatywnego wpływu znacząco częściej oceniali sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw jako dobrą lub bardzo dobrą, np. aż 96% respondentów z firm, które dotychczas nie odczuwały ujemnego wpływu kryzysu uważało, że sytuacja ta jest dobra lub bardzo dobra.



Tabela 7. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa według oceny wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa (w %)

| Wpływ obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa:                 | Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa |                                 |                    | Ogółem |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------|
|   | Dobra lub bardzo dobra                | Przeciętna – ani dobra, ani zła | Zła lub bardzo zła |        |
| Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu                                | 35,4                                  | 22,9                            | 41,7               | 100,0  |
| Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się     | 60,0                                  | 21,0                            | 19,0               | 100,0  |
| Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | 87,8                                  | 12,2                            | –                  | 100,0  |
| Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu              | 96,0                                  | 4,0                             | –                  | 100,0  |
| Ogółem  | 69,9                                  | 15,2                            | 14,9               | 100,0  |

$$chi^2=71,061; df=6; p=0,000$$

W ocenie respondentów, jak pokazują dane zawarte w tabeli 8, przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym częściej odczuwały ujemny wpływ kryzysu niż przedsiębiorstwa polskie. Na uwagę zasługuje fakt, że przedsiębiorstwa, w których decyzje strategiczne podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali inaczej niż pozostałe przedsiębiorstwa zagraniczne reagowały na kryzys finansowy. Tylko co dziesiąty ich reprezentant związkowy wskazywał, że firma stale odczuwa negatywny wpływ kryzysu. Jednak kryzys dotknął również tę grupę przedsiębiorstw – trzy czwarte reprezentujących ją respondentów uważała, że „początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu kryzysu, obecnie pojawił się”. Być może na taki rozkład odpowiedzi miał wpływ fakt, że pewna „lokalność” danego przedsiębiorstwa chroniła go przed skutkami kryzysu w początkowej jego fazie, dopiero gdy skutki kryzysu dały się wyraźniej odczuć w Polsce przełożyło się to na odczuwanie kryzysu w tych przedsiębiorstwach.

Tabela 8. Ocena wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa a typ przedsiębiorstw (w %)

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: | Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu | Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się | Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu | Ogółem |
|---|--|---|---|--|--------|
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | 22,2                                     | 33,3  | 15,8  | 28,7   | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.   | 12,5                                     | 62,5  | 5,0   | 20,0   | 100,0  |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i wzięciem jego pomysłów i uwag   | 15,9                                     | 37,5  | 20,5  | 26,1   | 100,0  |
| Trudno powiedzieć   | 6,7                                      | 6,7   | 13,3  | 73,3   | 100,0  |
| Ogółem  | 17,5                                     | 37,9  | 15,5  | 29,1   | 100,0  |
| <b>Przedsiębiorstwa polskie</b>   | 21,1                                     | 52,6  | 10,5  | 15,8   | 100,0  |
| Razem   | 17,6                                     | 39,3  | 15,2  | 27,9   | 100,0  |

$$chi^2=29,715; df=9; p=0,000$$

Oceny skutków kryzysu w firmie były zróżnicowane w zależności od branży. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 9 najczęściej przedstawiciele branży metalowej uważali, że firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu (26%); natomiast najrzadziej taką ocenę wystawiali związkowcy z branży budowlanej (11,8%). Natomiast jedna trzecia respondentów z branży spożywczej (33,3% wskazań) i usług powszechnego

dostępu (32,1% ) uważała, że jak dotychczas ich firmy nie odczuły ujemnego wpływu kryzysu. Generalnie respondenci ponad dwukrotnie częściej wybierali odpowiedź, że początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się, niż odpowiedź, że początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła. Jest to tendencja obserwowana w gospodarce polskiej, która z początku (rok 2008) nie odczuwała skutków światowego kryzysu, dopiero nastąpiło to w ostatnim czasie (lata 2012–2013).

Tabela 9. Ocena wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa według branży (w %)

| Branża                     | Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu | Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się | Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu | Ogółem |
|----------------------------|--|---|---|--|--------|
| Handlowa                   | 14,7                                     | 35,3  | 2,9   | 47,1   | 100,0  |
| Budowlana                  | 11,8                                     | 64,6  | 11,8  | 11,8   | 100,0  |
| Metalowa                   | 26,0                                     | 28,5  | 27,3  | 18,2   | 100,0  |
| Spożywcza                  | 13,1                                     | 41,4  | 12,1  | 33,3   | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 21,4                                     | 35,7  | 10,8  | 32,1   | 100,0  |
| <b>Ogółem</b>              | 17,6                                     | 39,3  | 15,1  | 27,9   | 100,0  |

$$chi^2=36,962; df=12; p=0,000$$

Cechą w sposób znaczący różnicującą przedsiębiorstwa, które reprezentują respondenci jest stan majątku trwałego. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 10. przedsiębiorstwa polskie nie mają nowoczesnego majątku trwałego na poziomie światowym. W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym taki majątek występuje, choć nie powszechnie. Najczęściej deklarują go przedstawiciele firm, w których strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag. Z kolei najmniej majątku na światowym poziomie jest w przedsiębiorstwach, w których strategiczne decyzje podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali. Jednocześnie w tych przedsiębiorstwach 60% respondentów oceniało, że majątek trwały firmy jest przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw, ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych.

Tabela 10. Ocena nowoczesności majątku trwałego według typu przedsiębiorstw (w %)

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są | Majątek trwały firmy             |  |   |                     | Ogółem |
|--|----------------------------------|--|---|---------------------|--------|
|  | Nowoczesny na poziomie światowym | Przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych | Przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych | Nie jest nowoczesny |        |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości  | 25,9                             | 50,0   | 22,2  | 1,9                 | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali   | 11,6                             | 58,1   | 23,3  | 7,0                 | 100,0  |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag  | 31,8                             | 52,3   | 14,8  | 1,1                 | 100,0  |
| Trudno powiedzieć  | 21,4                             | 57,1   | 21,4  | –                   |        |
| <b>Ogółem</b>  | 25,3                             | 52,6   | 19,8  | 2,4                 | 100,0  |
| <b>Przedsiębiorstwa polskie</b>  | –                                | 26,3   | 57,9  | 15,8                | 100,0  |
| <b>Razem</b>   | 23,6                             | 51,3   | 22,4  | 2,6                 | 100,0  |

$$chi^2=23,088; df=12; p=0,027$$

Jeżeli z kolei weźmiemy pod uwagę branże, do których przypisaliliśmy przedsiębiorstwa, to okazuje się, że co trzeci respondent z branży budowlanej deklaruje, że majątek trwały jego przedsiębiorstwa jest nowoczesny na poziomie światowym. Najmniej wskazań, że majątek jest nowoczesny na poziomie światowym było w przedsiębiorstwach usług powszechnego dostępu (7,1%) i w branży handlowej (11,8%).

Tabela 11. Ocena nowoczesności majątku trwałego według branży (w %)

| Branża                     | Majątek trwały firmy             |  |   |                     | Ogółem |
|----------------------------|----------------------------------|--|---|---------------------|--------|
|                            | Nowoczesny na poziomie światowym | Przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych | Przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych | Nie jest nowoczesny |        |
| Handlowa                   | 12,1                             | 27,3   | 60,6  | –                   | 100,0  |
| Budowlana                  | 32,4                             | 32,4   | 35,3  | –                   | 100,0  |
| Metalowa                   | 27,3                             | 64,9   | 3,9   | 3,9                 | 100,0  |
| Spożywcza                  | 26,3                             | 55,6   | 16,2  | 2,0                 | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 7,1                              | 50,0   | 35,7  | 7,1                 | 100,0  |
| <b>Ogółem</b>              | 23,6                             | 51,3   | 22,5  | 2,6                 | 100,0  |

$$chi^2=66,726; df=16; p=0,000$$

Jak pokazują dane zawarte w tabeli 12 ponad 40% respondentów, którzy ocenili majątek trwały swoich przedsiębiorstw jako nowoczesny na poziomie światowym deklarowała jednocześnie, że firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu. W przedsiębiorstwach, które posiadały majątek oceniany przez respondentów jako przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych tylko co czwarty respondent oceniał, że firma nie odczuła dotychczas negatywnego wpływu kryzysu. Podobny odsetek tego typu opinii był wśród respondentów, którzy oceniali majątek trwały firmy jako przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych. Natomiast oceny majątku trwałego jako nienowoczesny wiązały się ze wskazaniami, że firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu (71,4%). Jednak z powodu zbyt małej liczby ocen majątku jako „nienowoczesny” nie można wyciągać zbyt daleko idących wniosków.

Tabela 12. Wpływ kryzysu na przedsiębiorstwo według oceny nowoczesności majątku trwałego (w %)

| Majątek trwały firmy   | Majątek trwały firmy                     |   |   |  | Ogółem |
|--|--|---|---|--|--------|
|  | Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu | Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się | Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu |        |
| Nowoczesny na poziomie światowym   | 15,6                                     | 29,7  | 14,1  | 40,6   | 100,0  |
| Przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych | 15,1                                     | 40,3  | 20,1  | 24,5   | 100,0  |
| Przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych  | 19,7                                     | 52,5  | 4,9   | 23,0   | 100,0  |
| Nie jest nowoczesny  | 71,4                                     | –   | 14,3  | 14,3   | 100,0  |
| <b>Ogółem</b>  | 17,6                                     | 39,3  | 15,1  | 27,9   | 100,0  |

$$chi^2=33,710; df=12; p=0,001$$

## I.2 Inwestycje przedsiębiorstw w kapitał ludzki – szkolenia, kursy, studia zaoczne i podyplomowe

Inwestowanie w przedsiębiorstwie może mieć różny charakter lecz na ogół ma jeden cel, a mianowicie zwiększenie zysków i rentowności przedsiębiorstwa. Niekiedy przyjmuje się strategię, która polega na inwestowaniu w przedsiębiorstwo w celu stworzenia mu lepszych warunków do rozwoju, a co za tym idzie umocnienia jego pozycji na rynku. Jednym z kierunków takich inwestycji jest inwestowanie w rozwój pracowników, czyli inwestowanie w kapitał ludzki, co nie tylko podnosi jego wartość ale także zwiększa zaangażowanie pracowników, a to z kolei przekłada się na wydajność przedsiębiorstwa i tempo jego rozwoju. Niewątpliwie sprawdzonym sposobem inwestowania w kapitał ludzki jest organizowanie szkoleń w ramach zakładu pracy lub kierowanie pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy na koszt przedsiębiorstwa. Efektem udziału pracowników w szkoleniach i kursach jest nie tylko podniesienie ich kwalifikacji, które może prowadzić do poprawy efektywności ich pracy, ale także nawiązanie bliższych relacji w zespole usprawniających komunikację w pracy, co z kolei powinno skutkować mocniejszym związaniem pracowników z przedsiębiorstwem i ograniczyć ich skłonność do szukania innego pracodawcy. Dla potencjalnych kandydatów do pracy możliwość rozwijania swoich kwalifikacji może być dodatkowym bodźcem do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie, które ma opinię inwestującego w kapitał ludzki.

Ponad 90% respondentów (70,6% zdecydowanie tak i 21,3% raczej tak) twierdziło, że w ich zakładzie pracy „każdy nowy pracownik ma zapewnione szkolenie wstępne”. Na pytanie „Czy kieruje się pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy?” – twierdząco odpowiedziało 76,5% respondentów, a na pytanie „czy prowadzone są szkolenia wewnętrzne w celu podnoszenia kwalifikacji” – 75,0%.

Odpowiedzi na pytania dotyczące szkoleń były ściśle skorelowane z odpowiedzią na pytanie czy w przedsiębiorstwie stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi. Jak widać z danych zawartych w tabelach 13-14. w przedsiębiorstwach, w których stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi prawie 90% respondentów wskazywało, że kieruje się pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy i/lub są prowadzone szkolenia wewnętrzne w celu podnoszenia kwalifikacji. Natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach odsetek wskazań był niższy niż 60%.

Tabela 13. Czy w przedsiębiorstwie kieruje się pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy według stosowanie w przedsiębiorstwie nowoczesnych form zarządzania zasobami ludzkimi (w %)

| Czy w przedsiębiorstwie stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi? | Czy w przedsiębiorstwie kieruje się pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy |      |                   | Ogółem |
|--|--|------|-------------------|--------|
|  | Tak  | Nie  | Trudno powiedzieć |        |
| Zdecydowanie lub raczej tak  | 87,6   | 8,8  | 3,5               | 100,0  |
| Raczej lub zdecydowanie nie  | 57,3   | 34,1 | 8,5               | 100,0  |
| Trudno powiedzieć  | 64,7   | 5,9  | 29,4              | 100,0  |
| Ogółem   | 77,0   | 16,4 | 6,7               | 100,0  |

$\chi^2=45,942$ ;  $df=4$ ;  $p=0,000$

Tabela 14. Czy w przedsiębiorstwie są prowadzone szkolenia wewnętrzne w celu podnoszenia kwalifikacji według stosowanie w przedsiębiorstwie nowoczesnych form zarządzania zasobami ludzkimi (w %)

| Czy w przedsiębiorstwie stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi? | Czy w przedsiębiorstwie są prowadzone szkolenia wewnętrzne w celu podnoszenia kwalifikacji |      |                   | Ogółem |
|--|--|------|-------------------|--------|
|  | Tak  | Nie  | Trudno powiedzieć |        |
| Zdecydowanie lub raczej tak  | 87,4   | 10,8 | 1,8               | 100,0  |
| Raczej lub zdecydowanie nie  | 54,9   | 43,9 | 1,2               | 100,0  |
| Trudno powiedzieć  | 78,6   | 14,3 | 7,1               | 100,0  |
| Ogółem   | 76,8   | 21,3 | 1,9               | 100,0  |

$\chi^2=38,504$ ;  $df=4$ ;  $p=0,000$



Tabela 15. Czy pracownicy mogą podejmować studia podyplomowe lub zaoczne współfinansowane przez zakład pracy według stosowanie w przedsiębiorstwie nowoczesnych form zarządzania zasobami ludzkimi (w %)

| Czy w przedsiębiorstwie stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi? | Pracownicy mogą podejmować studia podyplomowe lub zaoczne współfinansowane przez zakład pracy |      |                   | Ogółem |
|--|---|------|-------------------|--------|
|  | Tak   | Nie  | Trudno powiedzieć |        |
| Zdecydowanie lub raczej tak  | 50,6  | 28,0 | 21,4              | 100,0  |
| Raczej lub zdecydowanie nie  | 22,5  | 58,8 | 18,8              | 100,0  |
| Trudno powiedzieć  | 57,1  | –    | 42,9              | 100,0  |
| Ogółem   | 42,4  | 35,9 | 21,8              | 100,0  |

$\chi^2=33,676$ ;  $df=4$ ;  $p=0,000$

Rzadziej na inwestowanie w kapitał ludzki w formie szkoleń wskazywali respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa należące do polskiego kapitału (36,4% wskazało brak zarówno szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych), niż przedstawiciele przedsiębiorstw, które są własnością kapitału zagranicznego (11,2% wskazało brak zarówno szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych). Wśród tych ostatnich najrzadziej w kapitał ludzki inwestowały przedsiębiorstwa, w których strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag (12,5% wskazało brak zarówno szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych). Z kolei najczęściej w kapitał ludzki inwestowały przedsiębiorstwa, w których strategiczne decyzje podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali (ponad 80% respondentów ich reprezentujących twierdziło, że w ich przedsiębiorstwie prowadzone są oba rodzaje szkoleń, a ponad 10%, że przynajmniej jedno z nich). Być może właśnie taki sposób zarządzania przedsiębiorstwem powoduje, że zarząd ma lepsze rozeznanie, jakie są potrzeby przedsiębiorstwa, co do posiadanych przez pracowników kwalifikacji i stąd częściej kieruje ich na szkolenia.

Tabela 16. Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według ośrodka podejmowania decyzji (w %)

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: | Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według ośrodka podejmowania decyzji (w %)       |   |                                      |              |
|---|---|---|--------------------------------------|--------------|
|   | Kieruje się pracowników <b>tylko</b> na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy | Prowadzone są <b>tylko</b> wewnętrzne szkolenia | Są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia | Brak szkoleń |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | 10,2  | 13,9  | 64,8                                 | 11,1         |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali  | 5,0   | 10,0  | 80,0                                 | 5,0          |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag   | 14,8  | 9,1   | 63,6                                 | 12,5         |
| Trudno powiedzieć   | 26,7  | 13,3  | 53,5                                 | 6,7          |
| Ogółem  | 12,3  | 11,5  | 66,0                                 | 10,3         |
| Przedsiębiorstwa polskie  | 21,1  | 10,5  | 31,6                                 | 36,8         |
| Ogółem  | 12,9  | 11,4  | 63,6                                 | 12,1         |

$\chi^2=23,862$ ;  $df=12$ ;  $p=0,021$

Zmienną różnicującą rozkład odpowiedzi respondentów co do możliwości udziału w podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników była branża, do której zaliczono przedsiębiorstwo. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 17 na brak możliwości szkoleń w przedsiębiorstwie wskazywali związkowcy z branży

budowlanej (8,8% ) i z branży spożywczej (9,1,%). Jednocześnie z tej ostatniej branży ponad trzy czwarte respondentów wyrażało opinię, że pracownicy mogą w przedsiębiorstwie korzystać zarówno ze szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych. Znacząco inaczej wyglądała sytuacja w branży handlowej, w której według tylko jednej trzeciej związkowców pracownicy mogą korzystać z obu rodzajów szkoleń, a prawie 45% badanych uważało, że dostępne są tylko szkolenia wewnętrzne. Oczywiście każda branża ma swoje wymagania co do poziomu kwalifikacji swoich pracowników, a przy ich rekrutacji do pracy w sytuacji wysokiego bezrobocia pracodawcy mają większy wybór, a więc mogą zatrudniać osoby o potrzebnych kwalifikacjach, bez konieczności doksztalcania ich na koszt zakładu pracy.

Tabela 17. Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według ośrodka podejmowania decyzji (w %)

| Branża                     | Odsetek respondentów twierdzących, że w ich przedsiębiorstwach:   |   |                                      |              |
|----------------------------|---|---|--------------------------------------|--------------|
|                            | Kieruje się pracowników <b>tylko</b> na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy | Prowadzone są <b>tylko</b> wewnętrzne szkolenia | Są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia | Brak szkoleń |
| Handlowa                   | 11,8  | 44,1  | 29,4                                 | 14,7         |
| Budowlana                  | 32,4  | –   | 58,8                                 | 8,8          |
| Metalowa                   | 7,8   | 15,6  | 63,6                                 | 13,0         |
| Spożywcza                  | 11,1  | 4,0   | 75,8                                 | 9,1          |
| Usług powszechnego dostępu | 10,7  | –   | 67,9                                 | 21,4         |
| Ogółem                     | 12,9  | 11,4  | 63,6                                 | 12,1         |

$$chi^2=68,874; df=12; p=0,000$$

Kierowanie pracownika czy grupy pracowników na zewnętrzne szkolenie(a) czy też organizacja szkoleń wewnętrznych wiąże się z ponoszeniem określonych kosztów przez pracodawcę. Nasuwa się pytanie, na ile sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa ma wpływ na inwestowanie przez jego kierownictwo w kapitał ludzki. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 18., respondenci oceniający tę sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą wskazują, że w ich przedsiębiorstwach kierowanie pracowników na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy i/lub także na szkolenia wewnętrzne jest powszechną praktyką. Tylko 8,5% respondentów z tego typu przedsiębiorstw deklaruje brak szkoleń. W przypadku złej sytuacji odsetek deklarujących brak szkoleń rośnie do 25%. Na uwagę zasługuje fakt, że ponad 80% respondentów oceniających, że sytuacja ich firmy jest przeciętna wskazuje na uczestnictwo pracowników w szkoleniach. Taka skłonność przedsiębiorstw do inwestowania w kapitał ludzki może napawać optymizmem, chociaż ważne jest też, jaki odsetek pracowników danego przedsiębiorstwa bierze udział w szkoleniach i na ile te szkolenia przyczyniają się do rzeczywistego podniesienia kwalifikacji pracowników. Ten problem jednak wymaga osobnych badań.

Tabela 18. Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (w %)

| Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest: | Odsetek respondentów twierdzących, że w ich przedsiębiorstwach:   |   |                                      |              |
|---|---|---|--------------------------------------|--------------|
|   | kieruje się pracowników <b>tylko</b> na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy | prowadzone są <b>tylko</b> wewnętrzne szkolenia | Są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia | Brak szkoleń |
| Dobra lub bardzo dobra                      | 11,2  | 13,3  | 67,0                                 | 8,5          |
| Przeciętna – ani dobra, ani zła             | 9,8   | 4,9   | 68,3                                 | 17,1         |
| Zła lub bardzo zła                          | 17,5  | 10,0  | 47,5                                 | 25,0         |
| Ogółem                                      | 11,9  | 11,5  | 64,3                                 | 12,3         |

$$chi^2=13,757; df=6; p=0,032$$

Na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw miał niewątpliwie wpływ obserwowany w światowej gospodarce od 2008 roku kryzys gospodarczy. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 19 najrzadziej w kapitał ludzki inwestowały te firmy, które stale odczuwały ujemny wpływ kryzysu (36,4% wskazało brak zarówno szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych).

Na uwagę zasługują firmy, które początkowo nie odczuwały ujemnego wpływu, a w których obecnie się on pojawił, ponieważ ponad 75% respondentów je reprezentujących wskazało oba rodzaje szkoleń, a dalsze 15% wskazało jedno z nich (zewnętrzne lub wewnętrzne). Można też zauważyć pewną prawidłowość, zgodnie z którą badane firmy najczęściej podejmują trud organizacji zarówno szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych, a w pozostałych przypadkach, gdy korzystają tylko z jednej formy szkoleń, częściej są to szkolenia zewnętrzne niż wewnętrzne. W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy inwestycje w kapitał ludzki osłabiają przedsiębiorstwa w okresie kryzysu czy też pozwalają im łagodniej znieść jego negatywne skutki.

Tabela 19. Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według oceny wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa

| Ocena wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa           | Odsetek respondentów twierdzących, że w ich przedsiębiorstwach:   |   |                                      |              |
|---|---|---|--------------------------------------|--------------|
|   | Kieruje się pracowników <b>tylko</b> na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy | Prowadzone są <b>tylko</b> wewnętrzne szkolenia | Są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia | Brak szkoleń |
| Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu                                | 12,5  | 14,6  | 56,3                                 | 16,7         |
| Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się     | 11,2  | 5,6   | 73,8                                 | 9,3          |
| Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | 7,3   | 9,8   | 68,3                                 | 14,6         |
| Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu              | 18,4  | 18,4  | 51,3                                 | 11,8         |
| Ogółem  | 12,9  | 11,4  | 63,6                                 | 12,1         |

$$chi^2=15,826; df=9; p=0,071$$

Inwestowanie w przedsiębiorstwie to nie tylko inwestowanie w kapitał ludzki, ale także inwestowanie w majątek trwały. Jego stan, stopień nowoczesności ma bardzo ważne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Szczególnie w dobie globalizacji stopień innowacyjności gospodarki, a więc działających w niej przedsiębiorstw jest bardzo ważny. Nowoczesny majątek trwały wymaga wykwalifikowanych pracowników. W tym miejscu nasuwa się pytanie czy fakt posiadania przez przedsiębiorstwo nowoczesnego majątku trwałego wpływa na jego skłonność do inwestowania w kapitał ludzki, czy może je wręcz wymusza? Jak pokazują dane zawarte w tabeli 20. ponad 95% respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa posiadające nowoczesny, na poziomie światowym majątek trwały inwestuje w kapitał ludzki. Są to niewątpliwie przedsiębiorstwa mogące sprostać wymogom konkurencyjności. Najniższy odsetek wskazań na udział pracowników w szkoleniach występuje wśród respondentów pochodzących z przedsiębiorstw posiadających przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych majątek trwały i nienowoczesny majątek trwały.

Tabela 20. Opinie respondentów o możliwości korzystania przez pracowników ze szkoleń według oceny nowoczesności majątku trwałego firmy

| Majątek trwały firmy   | Odsetek respondentów twierdzących, że w ich przedsiębiorstwach:   |   |                                      |              |
|--|---|---|--------------------------------------|--------------|
|  | Kieruje się pracowników <b>tylko</b> na zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy | Prowadzone są <b>tylko</b> wewnętrzne szkolenia | Są wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia | Brak szkoleń |
| Nowoczesny na poziomie światowym   | 15,6  | 1,6   | 73,4                                 | 9,4          |
| Przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych | 12,2  | 12,9  | 70,5                                 | 4,3          |
| Przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych  | 8,2   | 19,7  | 41,0                                 | 31,1         |
| Nie jest nowoczesny  | 28,6  | –   | 42,9                                 | 28,6         |
| Ogółem   | 12,1  | 12,9  | 11,4                                 | 63,6         |

$\chi^2=54,291$ ;  $df=12$ ;  $p=0,000$

Stosunkowo wysoka skłonność przedsiębiorstw do inwestowania w kapitał ludzki nasuwa pytanie, czy wszyscy pracownicy mogą z nich na równi korzystać. Jak pokazują wyniki badania najbardziej dostępne są wewnętrzne szkolenia prowadzone w celu podnoszenia kwalifikacji (78,4% respondentów wskazało ich ogólną dostępność), następnie zewnętrzne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje, za które płaci zakład pracy (60,3% respondentów wskazało ich ogólną dostępność), a na końcu studia podyplomowe lub zaoczne współfinansowane przez zakład pracy (59,2% respondentów wskazało ich ogólną dostępność). Być może największa dostępność szkoleń wewnętrznych wynika z mniejszych kosztów, jakie są związane z uczestnictwem w nich pracowników, brak chociażby narzutu firmy zewnętrznej organizującej szkolenia. Nie bez znaczenia może być też fakt większej możliwości manewru co do organizacji szkoleń (np. możliwość dostosowania czasu szkoleń do rytmu funkcjonowania przedsiębiorstw). Korzystanie z możliwości doksztalcania się/uzupełniania kwalifikacji jest mniej dostępne dla pracowników firm polskich niż pracowników firm będących własnością kapitału zagranicznego. W przypadku tych ostatnich dostępność szkoleń jest największa w firmach, w których strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości. Również dobra sytuacja ekonomiczna zakładu pracy i nowoczesność majątku trwałego sprzyja dostępności pracowników do szkoleń.

Pytania kończące fragment badania na temat inwestowania w kapitał ludzki dotyczyły przedstawicieli grup, które uczestniczyły w doksztalcaniu/podnoszeniu kwalifikacji w poszczególnych przedsiębiorstwach. W tabeli 21. zaprezentowano grupy beneficjentów według rodzajów doksztalcania, z którego korzystali. Zgodnie z oczekiwaniem to do kierowników średniego szczebla i pracowników nadzoru kierowana jest głównie oferta szkoleniowa. Jednak na uwagę zasługuje fakt, że prawie 64% respondentów wskazało, że ze szkoleń mogą korzystać wykwalifikowani robotnicy bezpośrednio produkcyjni, czyli częściej niż specjaliści zajmujący się badaniami, marketingiem, zarządzaniem pracownikami (58,4% wskazań). Ta ostatnia grupa pracowników częściej natomiast mogła studiować na koszt pracodawcy.



Tabela 21. Wskazanie przez respondentów grupy, których przedstawiciele uczestniczyli w doszktałaniu/podnoszeniu kwalifikacji

| Grupy pracowników  | Odsetek wskazań respondentów, że pracownicy z danej grupy mogą brać udział w danym rodzaju podnoszenia kwalifikacji |                      |                                |
|--|---|----------------------|--------------------------------|
|  | Szkolenia zewnętrzne  | Szkolenia wewnętrzne | Studia podyplomowe lub zaoczne |
| Wykwalifikowani robotnicy bezpośrednio produkcyjni                           | 63,6  | 55,2                 | 38,5                           |
| Nisko wykwalifikowani robotnicy bezpośrednio produkcyjni                     | 13,5  | 22,8                 | –                              |
| Wykwalifikowani pracownicy handlu  | 27,0  | 7,3                  | 11,4                           |
| Nisko kwalifikowani pracownicy handlu  | 1,4   | 11,1                 | 5,7                            |
| Pracownicy magazynowi i pracownicy transportu                                | 25,6  | 34,4                 | 21,6                           |
| Pracownicy nadzoru   | 63,0  | 73,8                 | 48,6                           |
| Kierownicy średniego szczebla  | 79,5  | 72,9                 | 45,9                           |
| Specjaliści zajmujący się badaniami, marketingiem, zarządzaniem pracownikami | 58,4  | 53,4                 | 48,6                           |
| Pracownicy biurowi   | 46,8  | 48,4                 | 43,2                           |
| Inni   | 10,0  | 20,4                 | 3,0                            |

O znaczeniu podnoszenia kwalifikacji pracowników dla przedsiębiorstwa może świadczyć chociażby fakt, że ponad połowa respondentów twierdziła, że pracodawca w zakładzie pracy proponował związkom zawodowym podjęcie rozmów w tej sprawie, ale już o wiele rzadziej gdy chodzi o fundusz szkoleniowy (18,9%). Jeszcze większą aktywnością wykazały się związki zawodowe, ponad trzy czwarte respondentów wskazywało, że one proponowały takie rozmowy (co trzeci z respondentów wskazywał, że związki zawodowe proponowały podjęcie rozmów w sprawie funduszu szkoleniowego). Generalnie według opinii związkowców propozycje rozmów na wymienione w tabeli 22. tematy padały częściej ze strony związkowej niż ze strony pracodawcy.

Tabela 22. Tematy, których podjęcie proponowały związki zawodowe i pracodawca

| Proponował(y) podjęcie rozmów w sprawach: | Zakładowe związki zawodowe | Pracodawca w zakładzie pracy |
|---|----------------------------|------------------------------|
| 1. Zarządzania stresem                    | 41,7                       | 27,9                         |
| 2. Przemoc ze strony osób trzecich        | 38,2                       | 26,0                         |
| 3. Godzenie życia osobistego z zawodowym  | 41,7                       | 16,8                         |
| 4. Podnoszenie kwalifikacji pracowników   | 78,9                       | 50,5                         |
| 5. Funduszu szkoleniowego                 | 31,4                       | 18,9                         |

### I.2.1 Zakład pracy w perspektywie przedstawicieli zarządu

Wśród zakładów, których przedstawiciele wzięli udział w badaniu dominowały przedsiębiorstwa branży spożywczej (35,0%), metalowej (25,0%) i budowlanej (17,5%). Natomiast najmniej licznie była prezentowana branża usług powszechnego dostępu (12,5%) i handlowa (10%). Zaobserwowano duże dysproporcje w zatrudnieniu między poszczególnymi zakładami pracy. Najmniejszy z nich zatrudniał 120 osób, największy 35 tys. osób, 405 respondentów pochodziła z przedsiębiorstw bardzo dużych zatrudniających ponad 1000 osób a tylko 20% z średnich zatrudniających do 250 osób. 40% zakładów powstało przed 1990 r. Natomiast wśród zakładów nowych, które powstały już w okresie transformacji, dominowały te założone w latach 90. ubiegłego wieku. Najmłodszy zakład powstał w 2005 r. Ponad trzy czwarte zakładów była prywatna i w całości należała do kapitału zagranicznego, głównie francuskiego i niemieckiego, rzadziej do szwedzkiego lub amerykańskiego, chociaż aż 62,5% badanych utrzymywała, że w przeszłości ich zakład pracy był własnością publiczną.

W ponad 60% zakładów należących do kapitału zagranicznego strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag, a prawie w 15% strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości. Tylko w prawie co czwartym przedsiębiorstwie strategiczne decyzje podejmowane są na miejscu. Mimo że ośrodek decyzyjny usytuowany jest poza granicami Polski prawie 85% respondentów uważało, że większość stanowisk w zarządzie jest obsadzana menedżerami polskimi rekrutowanymi na miejscu (71,4%) lub o różnym obywatelstwie (14,3%). Jednak tylko 45,7% respondentów stało na stanowisku, że zakład cieszy się autonomią w prowadzeniu polityki personalnej. Mimo to jedynie co trzeci respondent uważał, że kluczowe decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zapadają w centrali (spółce-matce).

Ponad 67% respondentów twierdziło, że zakład pracy korzysta z usług pracowników tymczasowych. Ponad 70% z nich szacowało, że ci ostatni stanowią 15% lub mniej załogi, tylko jeden respondent uważał, że pracownicy tymczasowi w jego zakładzie pracy stanowią połowę załogi.

Tylko 5% respondentów uważało, że sytuacja ekonomiczna ich zakładu pracy jest zła, natomiast 65% oceniało ją jako dobrą (bardzo dobrą – 10% i dobra – 55%), a 30% jako przeciętną, ani dobrą ani złą). Mimo tak dobrych ocen wystawianych przez respondentów sytuacji ekonomicznej prawie co 3. z nich twierdził, że w ciągu ostatnich 5 lat miały miejsce zwolnienia grupowe. Oczywiście częściej tak twierdzili respondenci oceniający sytuację przedsiębiorstwa jako średnią (ponad 40% wskazań na zwolnienia grupowe) niż badani, oceniający sytuację przedsiębiorstwa jako dobrą (28% wskazań na zwolnienia grupowe). Nasuwa się pytanie, czy przypadkiem nie dokonano zwolnień grupowych, aby stałą część załogi zastąpić pracownikami tymczasowymi. Jednak jak pokazują dane, zakłady pracy, w których dokonano zwolnień grupowych rzadziej korzystają z usług pracowników tymczasowych (61,5%) niż zakłady, w których takich zwolnień nie dokonano (69,2%). Tak więc przyczyn zwolnień grupowych trzeba szukać gdzie indziej.

Tabela 23. Zwolnienia grupowe a korzystanie z usług pracowników tymczasowych (w %)

| Zakład pracy korzysta z usług pracowników tymczasowych | Zwolnienia grupowe |       | Ogółem |
|--|--------------------|-------|--------|
|  | Tak                | Nie   |        |
| Tak  | 61,5               | 69,2  | 66,7   |
| Nie  | 38,5               | 30,8  | 33,3   |
| Ogółem   | 100,0              | 100,0 | 100,0  |

Wszyscy respondenci deklarowali, że w ich zakładzie pracy w ciągu ostatnich 5 lat wdrożono innowację, co trzeci respondent twierdził, że wdrożono wszystkie cztery rodzaje innowacji. Najczęściej wdrażano innowacje organizacyjne, najrzadziej marketingowe.

Tabela 24. Rozkład typów innowacji

| Innowacje     | Odsetek wskazań |
|---------------|-----------------|
| Produktowe    | 72,5            |
| Procesowe     | 77,5            |
| Organizacyjne | 90,0            |
| Marketingowe  | 55,0            |

Prawie 100% respondentów twierdziło, że zakład pracy kieruje pracowników na zewnętrzne kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje, w opinii 84,6% badanych są nimi objęci przedstawiciele wszystkich grup pracowniczych. Jednocześnie ponad 92% respondentów wskazywało, że w ich zakładzie pracy są prowadzone szkolenia wewnętrzne, w opinii 91,5% z nich są nimi objęci przedstawiciele wszystkich grup pracowniczych. Trzy czwarte respondentów uważało, że pracownicy w ich zakładzie pracy mogą podejmować studia podyplomowe lub zaoczne współfinansowane przez zakład pracy, z tego ponad 70% uważało, że mogą z nich korzystać wszyscy pracownicy.

Prawie 40% respondentów deklaroowało, że w ich zakładzie pracy w ciągu ostatnich 10 lat dochodziło do sporu zbiorowego, najczęściej był to jeden (33,3%) lub dwa spory zbiorowe (40,0%). Na uwagę zasługuje fakt, że jeden z respondentów, wskazał, że takich sporów było 10. Najczęściej do sporów zbiorowych dochodziło w 2011 i 2012 r., co być może jest związane ze skutkami kryzysu gospodarczego, odczuwanego w Polsce najdotkliwiej właśnie w tym czasie. Konflikty te nie dotyczyły nigdy układów zbiorowych pracy, chodziło głównie o płace i nagrody, w mniejszym stopniu o obronę miejsc pracy a w jeszcze mniejszym o: warunki pracy (bhp), organizację pracy, świadczenia socjalne, prawa i wolności związków zawodowych. W większości przypadków (64,3%) zawarto porozumienie, które w opinii respondentów na ogół było przestrzegane, a tylko w co trzecim przypadku „spór się zawiesił i niczym nie kończył”. Tylko w jednym przypadku spór zbiorowy przekształcił się w strajk, który miał miejsce w 2013 roku i dotyczył obrony miejsc pracy. Strajk ten się zawiesił i niczym nie kończył.

We wszystkich badanych zakładach pracy regulamin pracy został uzgodniony ze związkami zawodowymi, natomiast regulamin wynagradzania tylko w 92,3% przedsiębiorstwach. Przy uzgadnianiu tego ostatniego regulaminu w jednej trzeciej zakładów pracy związki nie zajmowały jednolitego stanowiska. Częściej takie stanowisko zajmowały przy uzgadnianiu regulaminu pracy (81,3%).

Ponad 80% respondentów twierdziło, że w ich zakładzie pracy istnieje polityka antymobbingowa, a spośród nich 63% wskazywało, że jej wprowadzenie konsultowano ze związkami zawodowymi. Badani wskazywali także na podejmowanie rozmów na trudne tematy, takie jak:

- 1) ograniczenie stresu w miejscu pracy (58,3%),
- 2) przeciwdziałanie przemocy ze strony osób trzecich (42,9%),
- 3) przełamywanie tradycyjnego postrzegania ról zawodowych kobiet i mężczyzn (45,7%).

Jak pokazują dane, opinie przedstawicieli HR i związków zawodowych na temat inicjatywy podejmowania rozmów na niektóre tematy są znacząco rozbieżne. Przedstawiciele związków zawodowych znacznie częściej wskazywali na podejmowanie tematów przez swoich przedstawicieli ale także pracodawcę niż HR. Być może, ta sfera stosunków pracy jest mniej znana przedstawicielom HR-u.

Tabela 25. Opinie HR i związków zawodowych o tym kto zaproponował tematy rozmów

| Proponował(y) podjęcie rozmów w sprawach | Zakładowe związki zawodowe |             | Pracodawca w zakładzie pracy |             |
|--|----------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|  | W opinii zz                | W opinii HR | W opinii zz                  | W opinii HR |
| 1. Zarządzania stresem                   | 41,7                       | 22,5        | 27,9                         | 22,5        |
| 2. Przemoc ze strony osób trzecich       | 38,2                       | 7,5         | 26,0                         | 22,5        |
| 3. Godzenie życia osobistego z zawodowym | 41,7                       | 25,0        | 16,8                         | 22,5        |
| 4. Podnoszenie kwalifikacji pracowników  | 78,9                       | 40,0        | 50,5                         | 37,5        |
| 5. Funduszu szkoleniowego                | 31,4                       | 20,0        | 18,9                         | 30,0        |

W prawie 60% badanych zakładów pracy jest zawarty i obowiązuje zakładowy układ pracy, natomiast w prawie 40% pozostałych zakładów nigdy nie zawarto takiego układu (przedstawiciele HR z dwóch zakładów deklarowali, że układ był zawarty ale przestał obowiązywać z upływem okresu wypowiedzenia dokonanej przez jedną ze stron). W ponad 95% zakładów był on zawarty na czas nieokreślony, najczęściej wskazywano jako datę zawarcia układu na lata 2004–2005. W zakładach, w których nie zawarto układu najczęściej przyczyną była sytuacja ekonomiczna zakładu, która nie pozwala zaoferować pracownikom niczego ponad obowiązujące przepisy. Zawarty układ z punktu widzenia pracodawcy częściej satysfakcjonuje (w pełni 20,8% i w większym stopniu 54,2%) niż nie satysfakcjonuje (w większym stopniu nie satysfakcjonuje 16,7% i w ogóle nie satysfakcjonuje 8,3% wskazań). W opinii wszystkich HR zarówno strona związkowa (87,5% zdecydowanie tak i 12,5% raczej tak) jak i strona pracodawcy (91,7% zdecydowanie tak i 8,3% raczej tak) przestrzega zapisu układu. W 90% zakładów prowadzono rokowania o zmianie układu, wprowadzeniu protokołów dodatkowych. Rokowania te były

najczęściej podejmowane przez obydwie strony układu (57,9%) lub przez stronę pracodawcy (36,8%) i we wszystkich przypadkach w ich wyniku wprowadzono zmiany do układu. Zmiany te jednak w ponad połowie przedsiębiorstw nie miały istotnego wpływu na uprawnienia strony pracowniczej, w jednej trzeciej zwiększały uprawnienia strony pracowniczej a w pozostałych przypadkach (15,8%) te uprawnienia zmniejszały. 65% respondentów twierdziło, że pracodawca w rozmowach ze związkami zawodowymi prawie nigdy nie wskazywał na możliwość wypowiedzenia z.u.z.p. w całości lub w części, ale co trzeci twierdził, że zdarzało się to okazjonalnie.

### I.3 Kultura organizacyjna przedsiębiorstw

Kultura organizacyjna należy do miękkich komponentów rzeczywistości organizacyjnej. Niemniej jej znaczenie jest w kontekście naszych dociekań badawczych nie do przecenienia, ponieważ to kultura tworzy grunt, na którym, w zależności od jego wewnętrznej kompozycji, mogą rozwijać się bądź nie rokowania zbiorowe. Jeśli kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter partycypacyjny, pozwala na upodmiotowienie pracowników, to można zakładać, że w takim otoczeniu jest miejsce dla niezależnej reprezentacji interesów pracowniczych, jest ona traktowana przez pracodawcę po partnersku, a stosunki pracy nie nabierają zabarwienia konfliktowego. W konsekwencji mogą się tam toczyć negocjacje równoprawnych, wzajemnie uznających się stron, przynosić efekty w postaci konkretnych ustaleń, a te będą następnie szanowane. I odwrotnie, autorytarna praktyka zarządzania wyraża się m.in. w odmowie podmiotowego traktowania pracowników i ich przedstawicielstwa, postrzeganego w kategoriach zagrożenia, a co za tym idzie, nie ma w takim przedsiębiorstwie przestrzeni do rozwoju dialogu, zamiast tego wypieranego przez konflikt. Nie są to warunki sprzyjające prowadzeniu konstruktywnych rokowań zbiorowych, a jeśli te nawet przynoszą jakieś konkretne efekty, to nie zawsze są one respektowane.

W kwestionariuszu badań kultura organizacyjna przedsiębiorstw została zdiagnozowana z pomocą baterii 54 zmiennych odnoszących się do różnych aspektów szeroko definiowanej kultury. Miały one przeważnie formę zdań oznajmujących, opisujących określone reguły, zachowania i postawy pełniące w założeniu rolę korelatów różnych aspektów kultury. Wyrażając swoją opinię w zakresie tematycznym objętym daną zmienną, respondent mógł się na ogół posłużyć pięciostopniową skalą Likerta.

Eksplorację obszaru kultury organizacyjnej w kwestionariuszu badawczym rozpoczynało pytanie o styl kierowania dominujący, zdaniem respondenta, w przedsiębiorstwie. Przedstawiony wybór obejmował style: autokratyczny (decyzje podejmuje się bez udziału pracowników), demokratyczny (w podejmowaniu decyzji biorą udział pracownicy) oraz liberalny (decyzje podejmowane są spontanicznie, bez ingerencji przełożonych). Diagnoza stylu kierowania, jaki obowiązuje w firmie jest z punktu widzenia celu badań o tyle istotna, że, jak zakładamy, autokratyzm w zarządzaniu organizacją nie jest czynnikiem korzystnym dla istnienia (a w dalszej konsekwencji umacniania) rozwiązań partycypacyjnych, gdyż te są potencjalnym wyzwaniem dla woluntarystycznych postaw i zachowań kierownictwa. Co za tym idzie, przyjmujemy, że **autokratyczny styl zarządzania nie tworzy sprzyjającego kontekstu dla prowadzenia rokowań zbiorowych**, zwłaszcza produktywnych, czyli zwięzłych podpisaniem układu zbiorowego pracy. I odwrotnie, dominacja w przedsiębiorstwie stylu demokratycznego stanowi okoliczność korzystną dla podtrzymywania i upowszechniania rozwiązań partycypacyjnych w zarządzaniu. Tym samym **demokracja tworzy grunt, na którym rokowania zbiorowe prowadzi się łatwiej i z lepszymi efektami**, aniżeli w środowisku naznaczonym skłonnościami autorytarnymi, a wypracowana praktyka układowa jest realnym instrumentem podnoszenia jakości stosunków pracy, ze względu na partnerskie relacje obu stron stosunków pracy. Styl liberalny kierowania, jakkolwiek pozornie sprzyja rozwojowi mechanizmów partycypacyjnych, to w realiach stosunków pracy na poziomie przedsiębiorstwa może skutkować pojawianiem się i utrwalaniem zjawiska spluralizowanej reprezentacji interesów pracowniczych, a zwłaszcza jego szkodliwej odmiany, czyli pluralizmu konfliktowego (partykularnego). Tym samym, przyjmujemy, że leseferyzm w zarządzaniu nie stanowi okoliczności sprzyjającej autentycznej partycypacji pracowniczej, ze względu na to, że blokuje rozwój efektywnych mechanizmów koordynujących, zapobiegających powstawaniu napięć i konfliktów w stosunkach pracy. **Liberalny model zarządzania, promujący orientację indywidualistyczną w stosunkach pracy, nie będzie się więc przekładał na warunki korzystne dla prowadzenia rokowań zbiorowych.**



Tabela 26. Dominujący w przedsiębiorstwie styl kierowania

| Model zarządzania | (%)   |
|-------------------|-------|
| Autokratyczny     | 70,5  |
| Demokratyczny     | 28,0  |
| Liberalny         | 1,5   |
| Ogółem            | 100,0 |

W oczach badanych elit związkowych **dominującym stylem kierowania w przedsiębiorstwach jest autokracja**, tak uważa siedmiu na dziesięciu respondentów, a tylko niewiele ponad **jedna czwarta opisuje swoją firmę jako kierowaną demokratycznie**. Liberalny (czyli leseferystyczny) styl kierowania obecny jest w znikomej liczbie firm (za termin adekwatny do opisu stanu zarządzania we własnym zakładzie uważa go 1,5% ankietowanych). Fakt istnienia w firmie bądź braku u.z.p. **nie ma w zasadzie żadnego wpływu na poziom wskazań**: rozkład stylów kierowania jest podobny w firmach z u.z.p. i tych bez u.z.p., jedynie poziom wskazań stylu autokratycznego jest w firmach z u.z.p. o 2,5 punktów procentowych niższy od poziomu w firmach bez u.z.p.

Nieco odmienny pogląd w kwestii stylu kierowania, jaki dominuje w przedsiębiorstwach przedstawiają osoby reprezentujące zarządy firm i odpowiedzialne w nich za problematykę HR. Z ich punktu widzenia, zasięg demokracji (a co za tym idzie, partycypacji pracowniczej) jest o wiele większy, niż wynika z ocen związkowców. Przede wszystkim, prawie 60% ankietowanych przedstawicieli kierownictw firm uznaje przedsiębiorstwa, w imieniu których się wypowiadają za zarządzane demokratycznie, podczas gdy autokracja jako dominującą cechę zarządzania wskazuje jedynie trochę ponad jedna trzecia. Potwierdza się więc znana powszechnie prawidłowość, zgodnie z którą percepcja sytuacji społecznej zależna jest od usytuowania w strukturze.

Jak natomiast przedstawia się kwestia relacji między krajem pochodzenia danego przedsiębiorstwa a stylem kierowania identyfikowanym przez respondentów? Mając na uwadze opisywane wyżej głębokie i trwałe różnicowanie modeli kapitalizmu występujących na świecie, zasadne jest założenie, że deklarowane przez respondentów pochodzenie kapitału może korelować ze stylem kierowania obowiązującym w przedsiębiorstwie. Wyrażając się bardziej precyzyjnie, działanie tzw. czynnika kraju pochodzenia (relacje dominujące w kraju lub krajach, z którego czy których wywodzi się dane przedsiębiorstwo ponadnarodowe przenoszone są na grunt kraju przyjmującego inwestycję) może prowadzić do transferu do lokalnych oddziałów przedsiębiorstwa wartości, norm i rozwiązań instytucjonalnych typowych dla środowiska, w którym zakorzeniona jest firma macierzysta, ale niekoniecznie spójnych z kontekstem kraju przyjmującego.

Okazuje się jednak, że w większości przypadków, pochodzenie kapitału nie ma istotnego znaczenia, gdyż **przeważają przedsiębiorstwa o autokratycznym stylu kierowania**.

Tabela 27. Dominujący w przedsiębiorstwie styl kierowania a kraj pochodzenia kapitału (w %)

|               | Kraj(e) |                 |                              |                      |                               |        | Ogółem |
|---------------|---------|-----------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------|--------|--------|
|               | Niemcy  | Francja, Belgia | Skandynawia, Holandia, Dania | USA, Wielka Brytania | Pozostałe kraje oprócz Polski | Polska |        |
| Autokratyczny | 75,7    | 61,0            | 79,4                         | 74,4                 | 67,3                          | 70,0   | 71,6   |
| Demokratyczny | 24,3    | 39,0            | 17,6                         | 25,6                 | 28,6                          | 25,0   | 26,8   |
| Liberalny     | 0,0     | 0,0             | 2,9                          | 0,0                  | 4,1                           | 5,0    | 1,5    |
| Ogółem        | 100,0   | 100,0           | 100,0                        | 100,0                | 100,0                         | 100,0  | 100,0  |

Za autokratyczne uznanych zostało 76% firm niemieckich, 61% wywodzących się z Francji lub Belgii, 79% firm skandynawskich lub holenderskich, 74% firm z krajów anglosaskich, a także 67% firm z innych państw obcych. Relatywnie najmniejsze skłonności autokratyczne występują w przedsiębiorstwach z Francji lub Belgii, co niewątpliwie jest obserwacją ciekawą i powinno się stać punktem bardziej drobiazgowych dociekań badawczych. Firmy identyfikowane jako polskie w dwóch trzecich są opisywane

jako kierowane autokratycznie. Pozwala to wysunąć wstępną hipotezę, że poddane badaniu firmy ponadnarodowe w większości ulegają pokusie oportunistycznej adaptacji w otoczeniu zewnętrznym, które charakteryzuje się skłonnościami do autorytarnego zarządzania, na co licznych i spójnych dowodów dostarcza powstała na przestrzeni wielu lat polska literatura poświęcona zagadnieniom kultury organizacyjnej<sup>98</sup>.

## I.4 Związki zawodowe w społecznej przestrzeni przedsiębiorstwa

### I.4.1 Statystyka uzwiązkowienia pracowników badanych zakładów

Na wstępie potrzebna jest uwaga o respondentach. Będziemy analizowali zbiorowości badanych związkowców w kolejnych rozdziałach, obecnie trzeba zaznaczyć, że przedstawiamy opinie ogółu badanych członków zarządów związków zawodowych i liderów, którzy w ponad 90% należeli do „NSZZ Solidarność”, lecz będziemy także przeprowadzali porównania ze związkowcami z OPZZ, mimo iż stanowią grupę niewielką (pominiemy przedstawicieli innych central).

W kwestionariuszu zawarliśmy grupę pytań o poziom uzwiązkowienia załóg i związki działające w przedsiębiorstwie. Analizy dowodziły głębokich różnicowań zarówno poziomu uzwiązkowienia, jak i struktury związków w poszczególnych przedsiębiorstwach.

**Średni poziom uzwiązkowienia załóg badanych przedsiębiorstw wyniósł 38,5%. Zdaniem liderów związkowych w 25% zakładów działał tylko jeden związek zawodowy. 47,2% deklaroowało, że w ich zakładach działają dwa związki, 23,6% mówiło o trzech związkach zaś 4,2% o pięciu związkach.**

Tabela 28. Liczba związków działających w zakładzie w opinii liderów i przedstawicieli zarządów organizacji związkowych (w %)

| Liczba związków w zakładzie | Funkcja pełniona przez związkowca |                    |  | Ogółem |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------|--|--------|
|                             | Lider                             | Wiceprzewodniczący | Członek zarządu organizacji związkowej |        |
| Jeden                       | 25,0%                             | 24,6%              | 34,6%                                  | 29,8%  |
| Dwa                         | 47,2%                             | 50,9%              | 36,0%                                  | 42,3%  |
| Trzy i więcej               | 27,8%                             | 24,6%              | 29,4%                                  | 27,9%  |
| Ogółem                      | 100,0%                            | 100,0%             | 100,0%                                 | 100,0% |

Według deklaracji 66,2% przedstawicieli zarządów zakładowych organizacji związkowych, w ich zakładach związki zawodowe obejmowały do połowy zatrudnionych, w pozostałych uzwiązkowienie przekraczało połowę zatrudnionych<sup>99</sup>.

Tabela 29. Poziomy uzwiązkowienia w zakładach według członków zarządów organizacji związkowych (w %)

| Przedziały uzwiązkowienia | Procent ważnych |
|---------------------------|-----------------|
| do 25%                    | 34,7            |
| 26%-50%                   | 32,5            |
| 51%-70%                   | 22,0            |
| 71% i więcej              | 10,8            |
| Ogółem                    | 100,0           |

<sup>98</sup> Zob. J. Czarzasty, „Warunki pracy i kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw”, w: J. Gardawski (red.), „Polacy pracujący a kryzys fordyzmu”, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 343-417; Zob. J. Czarzasty, „Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, w: J. Gardawski (red.), „Rzemieślnicy i biznesmeni”, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 315-347; J. Gardawski, Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczpospolitej, IFiS PAN, Warszawa 2001; J.T. Hryniewicz, Stosunki pracy w polskich organizacjach, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, 2007; B. Roguska, „Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy”, w: L. Kolarska-Bobińska (red.), Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu, ISP, Warszawa 2004, s. 103-131.

<sup>99</sup> W analizach odwołujemy się albo do komisji i zarządów zakładowych związków albo do samych liderów organizacji jako wiarygodnych informatorów.

Na pytanie o to, jakie związki działają w zakładach uzyskaliśmy wskazania odnotowane w tabeli. **Tak więc w badanych zakładach bezwzględnie dominowały liczebnie organizacje „NSZZ Solidarność”.** Było to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami, że w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, a także w nowo założonych przedsiębiorstwach prywatnych, częściej występowała „NSZZ Solidarność” niż związki OPZZ, które z kolei były silniej osadzone w przedsiębiorstwach publicznych<sup>100</sup>.

Tabela 30. Związki zawodowe działające w zakładach według członków zarządów organizacji związkowych (w %).

| Związek zawodowy   | Kolejne wskazania na związki działające w zakładzie |       |        |         |       | Ogółem |
|--------------------|---|-------|--------|---------|-------|--------|
|                    | Pierwszy  | Drugi | Trzeci | Czwarty | Piąty |        |
| „NSZZ Solidarność” | 92,6  | 5,6   | 0,4    | -       | -     | 98,6   |
| OPZZ               | 3,4   | 40,2  | 5,2    | 1,1     | 0,4   | 50,3   |
| Forum ZZ           | 0,4   | 4,6   | 17,3   | 1,5     | 1,1   | 24,9   |
| Inne               | 3,6   | 20,2  | 5,5    | 0,7     | 1,1   | 31,1   |

Wymienianie przez respondentów związków działających w ich przedsiębiorstwach miało pewne cechy charakterystyczne. Tak więc mimo, iż 24,9% respondentów mówiło o istnieniu w ich zakładach federacji i związków należących do Forum Związków Zawodowych, to jedynie 1,9% wymieniło tę centralę, pozostali wskazywali tylko federacje i związki, o których wiedzieliśmy, że należą do Forum (najczęściej występował Związek Zawodowy Inżynierów i Techników, ZZ Pracowników Ruchu Ciągłego czy „Solidarność ’80”). Inaczej miała się rzecz z OPZZ – tu wskazania bezpośrednio na OPZZ dało 25,8% respondentów, podczas gdy 24,5% wymieniło federacje wchodzące w skład OPZZ, np. ZZ „Budowlani” czy „Metalowcy”. Dodajmy, że w badanych zakładach działał także radykalny „Sierpień ’80” – przy okazji wymieniania trzeciego związku wskazało na tę centralę 2,6% respondentów, w przypadku czwartego – 1,8% (w sumie 4,4%). Związki zaliczone do kategorii „inne” to przede wszystkim związki zakładowe (np. „ZZ pracowników Bombardier Transportation”) lub związki, których nie byliśmy w stanie zaliczyć do żadnej z central.

#### 1.4.2 Relacje między związkami zawodowymi oraz związkami a zarządami

Badania dotyczące ustroju społecznego przedsiębiorstw i relacji między związkami zawodowymi, które były prowadzone w latach dziewięćdziesiątych, prowadziły do wniosku, że ukształtował się w Polsce wariant partykularnego lub konfliktowego pluralizmu. Wprawdzie w codziennej pracy związkowej na poziomie zakładów konflikty ujawniały się stosunkowo rzadko, jednak również niezbyt często powstawał klimat trwałej współpracy i jednolitego reprezentowania interesu pracowniczego przez wszystkie zakładowe organizacje związkowe. Obserwacje wskazywały, że czym większa była liczba organizacji związkowych w jednym zakładzie, tym łatwiej ujawniały się negatywne efekty pluralizmu, w tym tendencja do tworzenia „żółtych” związków przez zarządy przedsiębiorstw. Z rugiej strony w badaniach prowadzonych 10 lat temu natrafialiśmy na przykłady tworzenia przez wiele związków jednolitej reprezentacji wobec pracodawcy, zwłaszcza jeśli pojawienie się takiego współdziałania było warunkiem wzmocnienia pozycji związków (badaliśmy taki przypadek w ramach analiz Europejskich Rad Zakładowych, gdy w Kompanii Piwowarskiej powołano wspólne związkowe przedstawicielstwo do ERZ<sup>101</sup>). Przedmiotem krytyki nie jest więc samo zjawisko pluralizmu związkowego na poziomie zakładów pracy, lecz przypadki, gdy nabierał on cech partykularnych i konfliktowych, gdy stawał się barierą współdziałania związków w zakresie reprezentowania interesów pracowniczych.

**Jak już wspomnieliśmy, w analizowanej aktualnie próbie przedsiębiorstw poziom pluralizmu związkowego był stosunkowo niski. Był on mniejszy niż w całej gospodarce. Świadczył o tym wysoki odsetek przedsiębiorstw, w których działał tylko jeden związek zawodowy, a także niski, w których było więcej niż trzy związki zawodowe.**

Podstawowe pytanie, które postawiliśmy związkowcom, dotyczyło stosunków między kierownictwami związków (tabela 31.). Zdaniem liderów zakładowych w 58,9% przedsiębiorstw relacje między związkami

<sup>100</sup> B. Gąciarz, J. Gardawski, A. Mokrzyński, W. Pańków, Upadek bastionu, Warszawa 1998.

<sup>101</sup> J. Gardawski, Korporacje transnarodowe a Europejskie Rady Zakładowe. Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

układały się harmonijnie, w pozostałych istniały większe czy mniejsze antagonizmy między organizacjami. Jeśli przyjmiemy za 100 zakłady pracy, w których działał więcej niż jeden związek, to na podstawie tabeli należy przyjąć, że ok. 69% przedsiębiorstw związku działały ręką w rękę, zaś efekt głębszego partykularyzmu (żadne związki ze sobą nie współdziałały) pojawiał się jedynie zdaniem 8% liderów.

Powyższe dane możemy skonfrontować z wynikami, uzyskanymi w badaniach „Polacy pracujący 2007” (wówczas nie badaliśmy zarządów lub liderów, lecz reprezentacje pracowników zakładów, w których działały związki zawodowe). Zanotowana w 2007 roku sytuacja była mniej harmonijna: 46,4% respondentów deklarowało, że między zakładowymi związkami panował klimat współpracy. Z drugiej strony respondenci wskazywali, że 17,3% organizacji związkowych broniło wyłącznie swoich członków, zaś 3,7% związków broniło wyłącznie liderów (można było domniemywać, że miały one cechy „żółtych” związków)<sup>102</sup>.

Tabela 31. Relacje między kierownictwami związków zawodowych w opinii liderów i członków kierownictwa związków zawodowych

| Relacje między kierownictwami związków zawodowych                   | Jaką Pan(i) pełni obecnie funkcję w związku zawodowym na terenie zakładu? |                         |   | Ogółem |
|---|---|-------------------------|---|--------|
|   | Lider   | Wiceprzewodniczący (ca) | Członek(ini) zarządu organizacji związkowej |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręką w rękę                            | 58,9%   | 47,7%                   | 32,3%                                       | 43,5%  |
| Niektóre działają wspólnie, ręką w rękę, inne nie działają wspólnie | 19,6%   | 29,5%                   | 40,9%                                       | 32,1%  |
| Żadne nie działają wspólnie   | 7,1%  | 6,8%                    | 18,3%                                       | 12,4%  |
| Sytuacja jest inna*   | 14,3%   | 15,9%                   | 8,6%  | 11,9%  |
| Ogółem  | 100,0%  | 100,0%                  | 100,0%                                      | 100,0% |

\* Wskazania w sytuacji działania w zakładzie jednych związków (część respondentów z zakładów o jednym związku wybierała wariant o współdziałaniu).  
Źródło: badania „Układy zbiorowe pracy 2013”.

Kolejne pytanie dotyczyło stosunku zarządów przedsiębiorstw do działalności związków zawodowych. Z punktu widzenia liderów w 14,1% przedsiębiorstw zarządy wspierały działalność związków, w 57,7% były wobec tej działalności neutralne, zaś w 26,7% utrudniały działalność (w tym 7% wybierało wariant, że „zdecydowane utrudniały”).

Tabela 32. Stosunek zarządów do działalności związków zawodowych w opinii liderów i członków zarządów organizacji związkowych (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Jaką Pan(i) pełni obecnie funkcję w związku zawodowym na terenie zakładu? |                        |   | Ogółem |
|--|---|------------------------|---|--------|
|  | Lider   | Wiceprzewodniczący(ca) | Członek(ini) zarządu organizacji związkowej |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 14,1%   | 8,9%                   | 11,2%                                       | 11,5%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 57,7%   | 58,9%                  | 57,5%                                       | 57,9%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 19,7%   | 23,2%                  | 23,1%                                       | 22,2%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 7,0%  | 7,1%                   | 8,2%  | 7,7%   |
| Sytuacja jest inna   | 1,4%  |                        |   | 0,4%   |
| Brak danych  |   | 1,8%                   |   | 0,4%   |
| Ogółem   | 100,0%  | 100,0%                 | 100,0%                                      | 100,0% |

Sprawdziliśmy zależności między dwiema omówionymi zmiennymi a następnie skorelowaliśmy je z grupą zmiennych dotyczących przedsiębiorstwa. W statystykach braliśmy pod uwagę całe zarządy, nie wyodrębnialiśmy liderów i wiceprzewodniczących.

<sup>102</sup> Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, J. Gardawski (red).



Relacje międzyzwiązkowe i stosunek zarządów do związków były istotnie ze sobą skorelowane (tabela 33.). Tabela ukazuje szczególną rolę wspólnego działania związków w kontekście stosunku do związków ze strony zarządów przedsiębiorstw. **Nie mamy podstaw do rozstrzygnięcia, który z czynników ma znaczenie rozstrzygające, czy istnieje i jaki ma ewentualnie kierunek zależność przyczynowa, jednak wyraźnie zaznacza się korelacja między współdziałaniem związków a pozytywnym lub neutralnym stosunkiem do nich zarządów.** Nasze obserwacje niektórych niemieckich przedsiębiorstw z branży metalowej wskazywały, iż zdarzało się zarządom kreować dobry klimat, mieliśmy także do czynienia z dużym europejskim przedsiębiorstwem, w którym współdziałanie związków zawodowych, wsparte udziałem w europejskiej radzie zakładowej, spowodowało zdecydowane ocieplenie relacji z zarządem (wcześniej było w najlepszym razie neutralne)<sup>103</sup>.

Tabela 33. Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych a poziom współpracy między kierownictwami związków zawodowych (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Obecnie współpraca między kierownictwami związków zawodowych |   |                             |                    |                   | Ogółem |
|--|--|---|-----------------------------|--------------------|-------------------|--------|
|  | Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                     | Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | Żadne nie działają wspólnie | Sytuacja jest inna | Trudno powiedzieć |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 59,1%  | 18,2%   | 18,2%                       | 4,5%               | -                 | 100,0% |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 52,8%  | 31,1%   | 3,8%                        | 11,3%              | 0,9%              | 100,0% |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 26,5%  | 34,7%   | 20,4%                       | 18,4%              | -                 | 100,0% |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 11,1%  | 44,4%   | 33,3%                       | 11,1%              | -                 | 100,0% |
| Sytuacja jest inna   |  | 100,0%  |                             |                    | -                 | 100,0% |
| Ogółem   | 42,9%  | 32,1%   | 12,2%                       | 12,2%              | 0,5%              | 100,0% |

$$chi^2=35,070 \quad df=16 \quad p=0,004$$

Dla głębszej analizy ważnej relacji między związkami a zarządami przedstawimy odsetki respondentów, wybierających poszczególne konfiguracje (tabela 34.).

Tabela 34. Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych a poziom współpracy między kierownictwami związków zawodowych. Odsetki ogółu respondentów (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Obecnie współpraca między kierownictwami związków zawodowych |   |                             |                    |                   | Ogółem |
|--|--|---|-----------------------------|--------------------|-------------------|--------|
|  | Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                     | Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | Żadne nie działają wspólnie | Sytuacja jest inna | Trudno powiedzieć |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 6,6%   | 2,0%  | 2,0%                        | 0,5%               | -                 | 11,1%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 28,6%  | 16,8%   | 2,0%                        | 6,1%               | 0,5%              | 54,1%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 6,6%   | 8,7%  | 5,1%                        | 4,6%               | -                 | 25,0%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 1,0%   | 4,1%  | 3,1%                        | 1,0%               | -                 | 9,2%   |
| Sytuacja jest inna   | -  | 0,5%  | -                           | -                  | -                 | 0,5%   |
| Ogółem   | 42,8%  | 32,1%   | 12,2%                       | 12,2%              | 0,5%              | 100,0% |

<sup>103</sup> J. Gardawski, Korporacje transnarodowe a Europejskie Rady Zakładowe w Polsce, SGH. Warszawa 2007.

Wśród konfiguracji z tabeli 34. najliczniejsze były dwie: pierwsza łącząca zarządy neutralne wobec związków ze związkami współpracującymi ze sobą (28,6%) oraz druga, w której zarządy neutralne wobec związków towarzyszyły związkom tylko częściowo współpracującym ze sobą (16,2%). Do nich można dołączyć sytuacje, gdy zarządy wspierały działalność związku, te zaś działały wspólnie (6,6%) lub częściowo wspólnie (2%). Z drugiej strony obecne były konfiguracje, w których współdziałające lub częściowo współdziałające związki stykały się z utrudnieniami ze strony zarządów (20,4%) oraz konfiguracje łączące związki nie współdziałające ze sobą z zarządami utrudniającymi im działalność (8,2%). Na marginesie lokowały się konfiguracje, gdy zarządy wspierające lub neutralne spotykały się ze związkami nie współpracującymi ze sobą (4%). **Tak więc co trzeci ze związkowców deklarował pełne współdziałanie związków między sobą w klimacie neutralnego przyzwolenia lub wsparcia ze strony zarządów przedsiębiorstw (35,2%), co piąty deklarował częściową współpracę związków również przy neutralnym przyzwoleniu ze strony zarządów (18,8%). Łącznie dawało to 54% ogółu wskazań. O sytuacji przeciwnej: braku współpracy międzyzwiązkowej i utrudnieniach stawianych związkom przez zarządy mówił co dwunasty respondent (8,2%), zaś z sytuacją pośrednią, gdy związki w większym czy mniejszym stopniu współpracowały ze sobą zaś zarządy utrudniały im działalność, stykał się co piąty (20,4%). Łącznie dawało to 28,6% wskazań.**

Powyższe zestawienie daje obraz klimatu panującego w polskich firmach z kapitałem zagranicznym. **Przeważa stan sprzyjający lub przyzwalający na działalność związkową przy związkach współdziałających ze sobą, jednak nieomal jedna trzecia respondentów działała w klimacie w mniejszym lub większym stopniu nieprzychylnym związkom, zarówno współpracującym ze sobą, jak nie współpracującym.**

Poprzez krzyżowanie rozkładów odpowiedzi na dwa omówione pytania i pomijanie odpowiedzi: „inne sytuacje” zbudowana została typologia. Połączyliśmy warianty odpowiedzi odnoszące się do zarządów („wspieranie” ze „stosunkiem neutralnym” oraz „zdecydowane utrudnianie” z „raczej utrudnianiem”). W rezultacie uzyskana została nowa zmienna, obejmująca 60% próby (tabela 35). Zmienną tę określiliśmy jak „klimat związkowy”.

Tabela 35. Stosunek zarządów do związków i stosunki między związkami („klimat związkowy”) (w %)

| Konfiguracje zmiennej „klimat związkowy”   |        |
|--|--------|
| Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, wszystkie związki współdziałają ze sobą | 42,6%  |
| Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, część związków współdziała ze sobą      | 22,8%  |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki współdziałają ze sobą                      | 9,3%   |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, część związków współdziała ze sobą                 | 15,4%  |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki nie współdziałają ze sobą                  | 9,9%   |
| Ogółem   | 100,0% |

Przejdziemy obecnie do omówienia wybranych korelacji trzech omówionych w podrozdziale zmiennych z wybranymi zmiennymi wyjaśniającymi.

A. Korelacje współdziałania między kierownictwami związków zawodowych. Związki współdziałały ze sobą najczęściej w branży budowlanej oraz w usługach powszechnego dostępu (po 52% związkowców z tych branż złożyło deklarację, iż w ich zakładach pracy kierownictwa związków działają „ręka w rękę”). Najniższy poziom takich deklaracji zanotowaliśmy w handlu (21,1%). Metal i branża spożywcza zajmowały miejsce pośrednie (40-44,3%). Nieco częściej obecność harmonijnych relacji deklarowali związkowcy z firm o kapitale polskim, nieco rzadziej zagranicznym (50% wobec 42,2%). Pojawiła się istotna zależność w sposobie podejmowania decyzji. **Kierownictwo związków harmonijnie współdziałało częściej w tych przedsiębiorstwach, w których decyzje podejmowane były dwustronnie: w zagranicznej centrali, jednak we współpracy z polskim zarządem i z uwzględnieniem jego pomysłów i uwag (53%), natomiast rzadziej w przypadku podejmowania decyzji wyłącznie w zagranicznej centrali lub podejmowania wyłącznie na miejscu, jedynie z wymogiem akceptacji ze strony centrali: odpowiednio 35,3% i 32% ( $p < 0,000$ ).**

**Stosunki między kierownictwami związków układały się lepiej tam, gdzie były tylko dwa związki, niż tam, gdzie ich było więcej.** W tym przypadku stosunkowo często powstają koalicje części związków, wykluczające inny związek (inne związki) (tabela 37.).

Tabela 36. Współpraca między związkami a liczba związków w zakładzie (w %)

| Obecna współpraca między kierownictwami związków zawodowych:        | Liczba związków |               | Ogółem |
|---|-----------------|---------------|--------|
|   | dwa             | trzy i więcej |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 51,3%           | 31,6%         | 43,4%  |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 15,9%           | 56,6%         | 32,3%  |
| Żadne nie działają wspólnie   | 15,0%           | 7,9%          | 12,2%  |
| Sytuacja jest inna  | 16,8%           | 3,9%          | 11,6%  |
| Trudno powiedzieć   | 0,9%            |               | 0,5%   |
| Ogółem  | 100,0%          | 100,0%        | 100,0% |

$$Chi^2=36,392; df=4; p<0,000$$

B. Korelacje stosunku zarządów do związków zawodowych. Zgodnie ze stwierdzoną już zależnością stosunek zarządów do związków był skorelowany ze stosunkami między kierownictwami związków. Zaznaczyło się do szczególnie w przypadku handlu i budownictwa. **W handlu zarządy były najbardziej niechętnie związkom zawodowym:** 54,6% tamtejszych związkowców uważało, że zarządy umiarkowanie lub zdecydowanie utrudniają działalność związków. **Na przeciwległym biegunie lokowało się budownictwo, w którym zarządy rzadko utrudniały działalność związkom.** Zaledwie 11,8% tamtejszych zarządów organizacji związkowych uważało, że zarządy ich przedsiębiorstw utrudniają działalność związkom, przy tym nikt nie wybrał wariantu skrajnego („zdecydowanie utrudniają”). **Spośród pozostałych branż odpowiednie wskaźniki lokowały się między skrajnościami:** w spożywczej wynosił 27,6%, w usługach -32,1% i w metalu -34,7%.

Tabela 37. Stosunek zarządu przedsiębiorstwa do związków a branża (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Branża   |           |          |           |                            | Ogółem |
|--|----------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------|
|  | Handlowa | Budowlana | Metalowa | Spożywcza | Usług powszechnego dostępu |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 9,1%     | 8,8%      | 10,7%    | 14,3%     | 7,1%                       | 11,2%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 36,4%    | 76,5%     | 54,7%    | 58,2%     | 57,1%                      | 56,7%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 45,5%    | 11,8%     | 28,0%    | 14,3%     | 25,0%                      | 22,8%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 9,1%     |           | 6,7%     | 13,3%     | 7,1%                       | 8,6%   |
| Sytuacja jest inna   |          |           |          |           | 3,6%                       | 0,4%   |
| Trudno powiedzieć  |          | 2,9%      |          |           |                            | 0,4%   |
| Ogółem   | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%                     | 100,0% |

$$Chi^2=41,015; df=20; p=0,004$$

**Podobnie jak w przypadku relacji między kierownictwami organizacji związkowych, wpływ na stosunek zarządów do związków miał sposób podejmowania decyzji, a także sposób rekrutacji menedżmentu.**

W przypadku, gdy decyzje zapadały w zagranicznej centrali a polski zarząd nie miał w nich żadnego udziału pojawiały się duże utrudnienia w działaniu związków (14,2% związkowców dostrzega zdecydowane a 27,4% umiarkowane utrudnianie działalności, co w sumie dało wskaźnik 41,6%). Był on dwukrotnie wyższy niż w przypadku gdy decyzje podejmowane były w Polsce i wymagały jedynie akceptacji zagranicznej centrali (25,6%) lub podejmowane dwustronnie: w zagranicznej centrali jednak we współpracy z polskim zarządem i z uwzględnieniem jego pomysłów i uwag (24,4%). **Tak więc gdy decyzje dotyczące zakładu zapadały całkowicie za granicą, nie były w żadnym stopniu uzależnione**

od polskiego zarządu, polityka zarządów wobec związków zawodowych była najmniej sprzyjająca, w największym stopniu zarząd utrudniał im działanie (tabela 39.).

Tabela 38. Stosunek zarządu przedsiębiorstwa do związków a ulokowanie ośrodka decyzyjnego przedsiębiorstwa (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Strategiczne decyzje   |   |  |                   | Ogółem |
|--|--|---|--|-------------------|--------|
|  | Podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości | Podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali | Podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | Trudno powiedzieć |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 12,3%  | 7,0%  | 11,6%  | 20,0%             | 11,6%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 46,2%  | 67,4%   | 62,8%  | 33,3%             | 54,8%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 27,4%  | 23,3%   | 16,3%  | 46,7%             | 24,0%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 14,2%  | 2,3%  | 8,1%   |                   | 9,2%   |
| Sytuacja jest inna   |  |   | 1,2%   |                   | 0,4%   |
| Ogółem   | 100,0%   | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%            | 100,0% |

Kolejne dwie zmienne, które miały wpływ na stosunek zarządów do działalności związków to liczba związków działających w zakładzie oraz względna liczebność związkowców w załodze. W zakładach, w których działał jeden związek, poziom wskazań, że zarządy utrudniają działanie związków wynosił 25,3%, tam gdzie były dwa związki – 25,4%, zaś tam, gdzie trzy i więcej wskaźnik wzrastał do 46,6% (tabela 39.). Z kolei udział związkowców w załodze miał wpływ odwrotny: utrudnienia ze strony zarządu były niższe, gdy udział członków związku w załodze wzrastał, chociaż zależność nie miała charakteru liniowego: najmniej utrudniano działalność związkową przy uzwiązkowaniu załogi na poziomie między 51% a 70%. (tabela 40.).

Tabela 39. Stosunek zarządu przedsiębiorstwa do związków zawodowych a liczba związków działających w zakładzie (opinia członków zarządów organizacji związkowych) (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Liczba związków |        |               | Ogółem |
|--|-----------------|--------|---------------|--------|
|  | Jeden           | Dwa    | Trzy i więcej |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 11,4%           | 14,9%  | 5,3%          | 11,2%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 62,0%           | 59,6%  | 46,7%         | 56,7%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 17,7%           | 19,3%  | 33,3%         | 22,8%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 7,6%            | 6,1%   | 13,3%         | 8,6%   |
| Sytuacja jest inna   |                 |        | 1,3%          | 0,4%   |
| Trudno powiedzieć  | 1,3%            |        |               | 0,4%   |
| Ogółem   | 100,0%          | 100,0% | 100,0%        | 100,0% |

$Chi^2=18,598$ ;  $df=10$ ;  $p=0,046$



Tabela 40. Stosunek zarządu przedsiębiorstwa do związków zawodowych a poziom uzwiązkowienia załóg (opinia członków zarządów organizacji związkowych) (w %)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Uzwiązkowienie załogi przedsiębiorstwa |        |        |             | Ogółem |
|--|--|--------|--------|-------------|--------|
|  | do 25%                                 | 26-50% | 51-70% | powyżej 70% |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 7,7%                                   | 9,3%   | 22,4%  | 6,9%        | 11,4%  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 53,8%                                  | 45,3%  | 67,2%  | 75,9%       | 56,4%  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 27,5%                                  | 29,1%  | 8,6%   | 17,2%       | 22,7%  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.                       | 8,8%                                   | 16,3%  | 1,7%   |             | 8,7%   |
| Sytuacja jest inna   | 1,1%                                   |        |        |             | 0,4%   |
| Trudno powiedzieć  | 1,1%                                   |        |        |             | 0,4%   |
| Ogółem   | 100,0%                                 | 100,0% | 100,0% | 100,0%      | 100,0% |

$Chi^2=36,381$ ;  $df=15$ ;  $p=0,002$

**Można sformułować wniosek, że zarządy w mniejszym stopniu utrudniały działalność związkom zawodowym w tych zakładach, w których liczba związków nie przekraczała dwóch, a zarazem względna liczba związkowców w załodze mieściła się między 51% a 70%.**

C. Korelacje syntetycznej zmiennej „klimat związkowy”. Zmienną będziemy opisywali odnosząc się wyłącznie do jej wariantu optymalnego („Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, wszystkie związki współdziałają ze sobą”). Wariant ten będziemy określali jako „najlepszy klimat”. **Najwyższy poziom wskazań na najlepszy klimat był w budownictwie (72,2%), usługach (55%) i w branży spożywczej (47,3%), niższy w metalu (34%), najniższy w handlu (6,3%). Najlepszy klimat najczęściej notowaliśmy w tych zakładach, gdzie decyzje podejmowane były dwustronnie (w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag) – 58,2% i gdzie większość stanowisk była obsadzona menedżerami rekrutowanymi na miejscu lecz o różnym obywatelstwie (80%). Najlepszymu klimatowi sprzyjała bardzo dobra sytuacja ekonomiczna (50%), a zwłaszcza wówczas, gdy początkowo firma odczuwała ujemny wpływ kryzysu a w czasie prowadzenia badań sytuacja się poprawiła (68%). Na najlepszy klimat wskazywano częściej, gdy w zakładzie działały dwa związki (56,5%) niż trzy i więcej (28,2%). Z punktu widzenia uzwiązkowienia załóg optymalny stan był gdy odsetek związkowców mieścił się w przedziale 51-70% (70,2%); w przypadku niższego uzwiązkowienia wskazania na najlepszy klimat mieściły się w przedziale 22,2% – 34,4%, zaś w przypadku przekroczenia 70% uzwiązkowienia załogi spadał do 38,9%.**

### 1.4.3 Interpretacja w świetle perspektywy różnorodności kapitalizmu

Zgodnie z treścią wstępu i z hipotezami, aktualne analizy mają przybliżyć problem roli kapitału zagranicznego w polskich stosunkach pracy. Problem jest złożony, bowiem aktualnie nastąpiło uelastycznienie stosunków własnościowych i zjawisko częstych zmian właściciela, fuzji, które rozmywają podmiotowość właściciela, nie mówiąc o kapitale akcyjnym. Tym niemniej w ramach naszej próby przedsiębiorstw zidentyfikowaliśmy narodowe źródła kapitału, chociaż o kilku przedsiębiorstwach wiedzieliśmy, iż zmieniały, nawet kilkakrotnie, właścicieli, których kapitał był identyfikowany z różnymi krajami. Tym niemniej większość badanych przedsiębiorstw miała łatwo dającego się identyfikować właściciela.

Odniesiemy się obecnie do dwóch wspomnianych już perspektyw teoretycznych. Pierwsza to propozycja Andreea Nölke i Arjana Vliegentharta, którzy rozszerzyli klasyczną koncepcję *Varieties of Capitalism* (Halla i Soskice’a) i skonstruowali model właściwy, ich zdaniem, krajom Grupy Wyszehradzkiej, mianowicie „zależną gospodarkę rynkową”, podkreślającą dominującą rolę transnarodowych korporacji w kształtowaniu krajowych systemów społeczno-ekonomicznych<sup>104</sup>. Dwaj autorzy twierdzili, że zależność od transnarodowego kapitału dała oryginalny model o własnych przewagach konkurencyjnych, polegających na obfитоści taniej, słabo chronionej przez związki zawodowe, a jednocześnie wykwalifikowanej siły roboczej, pozwalającej na montowanie i produkowanie względnie skomplikowanych dóbr przy wykorzystaniu technologii przynoszonych z zewnątrz

<sup>104</sup> A. Nölke, A. Vliegenthart, Enlarging the varieties of capitalism: the emergence of dependent market economies in east central Europe, „World Politics” 61, nr 4 (October 2009).

przez transnarodowe korporacje. Tworząc ten model odrzucili oni możliwość interpretacji ustrojów społeczno-gospodarczych krajów grupy Wyszehradzkiej przy wykorzystaniu narzędzi służących do opisu systemów zachodnich. Koncepcja dwóch autorów jest bliska ujęciu proponowanemu przez Dorothee Bohle i Belę Greskovitsa odnośnie krajów bałtyckich, w których panować ma „reżim neoliberalny”, polegający na tym, że transnarodowe korporacje mają wolną rękę i wprowadzają podręcznikowy, jeśli tak można powiedzieć, neoliberalny ustrój ekonomiczny. Korporacje nie muszą się liczyć z presją instytucji zastanych, zakorzenionych, takich jak związki zawodowe czy trójstronne organy neokorporacyjne, są też wspomagane przez rządy<sup>105</sup>. Natomiast Bohle i Greskovits inaczej niż Nölke i Vliegthart określali ustrój krajów grupy Wyszehradzkiej. Jest to, ich zdaniem, „reżim liberalny zakorzeniony”, tzn. ograniczany przez instytucje typu komisji trójstronnych i lokalnych związków zawodowych. Ich obecność ma wpływać na specyficzne moderowanie ustroju społeczno-ekonomicznego. W dużym uproszczeniu można te dwa stanowiska zredukować do opozycji między pełną dowolnością w kształtowaniu stosunków pracy a ograniczoną ingerencją specyficznego, narodowego typu stosunków pracy. Można tu dodać trzecie stanowisko, o którym również wspominamy we wstępie, iż kapitał zagraniczny przenosi na grunt krajów takich jak Polska takie stosunki pracy, jakie istnieją w krajach macierzystych. W takim ujęciu można by oczekiwać, że kapitał z krajów koordynowanej gospodarki rynkowej (np. Niemcy) będzie kształtował odmiennie stosunki pracy, w tym relacje ze związkami zawodowymi, niż kapitał z krajów liberalnej gospodarki rynkowej (krajów anglosaskich).

Nasze badania nie pozwalają na wyczerpującą weryfikację tych alternatywnych podejść, jednak dają podstawę do wstępnych rozstrzygnięć w zakresie, na jaki pozwalają omówione powyżej zmienne, zwłaszcza „klimat związkowy” oraz zróżnicowane procesy podejmowania decyzji i rekrutacji członków zarządu.

**Temat typu kapitalizmu ma odniesienie do głównego problemu badawczego i aplikacyjnego raportu: jeśli mieliby rację Nölke i Vliegthart, to wysiłki zmierzające do zwiększenia roli układów zbiorowych pracy i wzmacniania związków zawodowych mogłyby przynieść z definicji mierne rezultaty.**

Rozpocznijmy od przypomnienia obserwacji poczynionych w rozdziale I.1 („Charakterystyka przedsiębiorstw”). Wskazano w nim na kilka różnic związanych z krajami pochodzenia kapitału. Zwracaliśmy tam uwagę na takie elementy *corporate governance* jak rekrutacja menedżerów i ośrodek podejmowania decyzji. Z badań wynikało, że kraje anglosaskie oraz kraje zaliczone do grupy „pozostałych” częściej delegowały menedżerów z centrali niż miało to miejsce w pozostałych grupach krajów. Jeszcze większą wagę miały ustalenia dotyczące ośrodka podejmowania decyzji. Odnotowano głębokie różnice między krajami anglosaskimi i grupą krajów pozostałych a krajami Europy kontynentalnej. W przypadku kapitału anglosaskiego trzy czwarte związkowców (73,8%) twierdziło, że decyzje zapadają w zagranicznej centrali, zaś polski zarząd ogranicza się do wykonywania poleceń. W grupie krajów pozostałych wskaźnik osiągał zbliżony poziom (67,3%), podczas gdy w przedsiębiorstwach należących do krajów skandynawskich wynosił on 34,5%, do Francji i Belgii 32,4% zaś do Niemiec jedynie 25,8%.

Tabela 41. Kraj pochodzenia kapitału w stosunek zarządu zakładu do związków zawodowych (w %)

| Kraj pochodzenia kapitału     | Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych   |  |   |  |           |           |
|-------------------------------|--|--|---|--|-----------|-----------|
|                               | 1.<br>Wspiera<br>działalność<br>związków<br>zawodowych | 2.<br>Jest neutralny<br>wobec związków<br>zawodowych –<br>ani nie wspiera,<br>ani nie utrudnia | 3.<br>Raczej<br>utrudnia<br>działalność<br>związków<br>zawodowych | 4.<br>Zdecydowanie<br>utrudnia<br>działalność<br>związków<br>zawodowych. | 5.<br>1+2 | 6.<br>3+4 |
| Niemcy                        | 11,6%  | 58,0%  | 30,4%   | -  | 69,6      | 30,4      |
| Francja, Belgia               | 14,6%  | 63,4%  | 19,5%   | 2,5%   | 78,0      | 22,0      |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | -  | 48,3%  | 27,6%   | 24,1%  | 48,3      | 51,7      |
| USA, Wielka Brytania          | 10,9%  | 32,6%  | 39,1%   | 17,4%  | 43,5      | 56,5      |
| Pozostałe kraje oprócz Polski | 17,3%  | 61,5%  | 9,6%  | 11,5%  | 78,8      | 21,2      |
| Polska                        | 5,0%   | 85,0%  | 5,0%  | 5,0%   | 90,0      | 10,0      |

$Chi^2=48,309$ ;  $df=15$ ;  $p<0,000$

Pominięto „inne sytuacje” i „trudno powiedzieć”

Procentowanie w wierszach

<sup>105</sup> D. Bohle, B. Greskovits, *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*, Cornell University Press, Ithaca and London, 2012.

Z tabeli 41. wynika, że działający w Polsce kapitał zagraniczny nie narzuca jednego wzoru i nie następuje powszechna marginalizacja związków zawodowych, jak można by wnosić z tezy o „zależnej gospodarce rynkowej”. Sytuacja okazuje się istotnie zróżnicowana w przedsiębiorstwach należących do kapitału z różnych krajów. Przyjmując perspektywę skumulowanych utrudnień (kolumna 6, tabela 41.) okazuje się, że najwyższy poziom osiągają one w przypadku przedsiębiorstw o kapitale anglosaskim (56,5% tamtejszych związkowców mówi o zdecydowanych lub umiarkowanych utrudnieniach czynionych związkom zawodowym przez zarządy), ale tuż za nim lokuje się kapitał skandynawski (51,7%), co przeczy ustalonej renomie o skandynawskim stosunku do związków zawodowych. Na przeciwległym krańcu skali pojawia się kapitał polski (zaledwie 10% wskazań tamtejszych związkowców, iż utrudnia się działalność związkową), a także grupa krajów „pozostałych” (21,2%) i krajów Europy kontynentalnej: Francji i Belgii – 22% i Niemiec 30,4%. **Tak więc wyraźnie została osłabiona zidentyfikowana w rozdziale I.1 wcześniejsza logika podziału krajów na najbardziej liberalne kraje anglosaskie, następnie „pozostałe”, europejskie kontynentalne bez Niemiec i w końcu najbardziej nastawione na współpracę Niemcy. Jedynie kapitał z krajów anglosaskich cechuje stabilność, przejawia się w niezmiennie wysokim stopniu liberalizmu, zarówno w zakresie zarządzania korporacyjnego, jak omówionych aspektów stosunków pracy.**

Postawiliśmy pytanie, czy specyfika kraju pochodzenia kapitału będzie się w jakiś sposób wiązała relacjami między kierownictwami związków zawodowych. Oczywiście nie może być mowy o zależności przyczynowej, chociaż badania, które prowadziliśmy w przeszłości wielokrotnie wskazywały, że zarządy przedsiębiorstw mogą mieć wpływ na relacje między związkami, zarówno przez tworzenie platformy współpracy ze wszystkimi organizacjami związkowymi, jak i przez wprowadzanie podziałów między nimi, a nawet dyskretne organizowanie własnego, „żółtego” związku. Możliwości zarządów w układaniu relacji między związkami są jednak ograniczone, wielokrotnie spotykaliśmy się z sytuacjami, gdy osobiste lub grupowe animozje między liderami i członkami związków rodziły niemożliwe do usunięcia bariery we wzajemnej współpracy związków. W przypadku badanych przedstawiciele zarządów organizacji związkowych obraz przedstawiał się w sposób charakterystycznie zróżnicowany (tabela 42.).

Tabela 42. Kraj pochodzenia kapitału a współpraca między kierownictwami związków zawodowych (w %)

| Kraj pochodzenia kapitału     | Obecna współpraca między kierownictwami związków zawodowych |   |                             | Ogółem |
|-------------------------------|---|---|-----------------------------|--------|
|                               | Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                    | Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | Żadne nie działają wspólnie |        |
| Niemcy                        | 52,3%   | 43,2%   | 4,5%                        | 100,0% |
| Francja, Belgia               | 70,8%   | 8,3%  | 20,8%                       | 100,0% |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | 33,3%   | 50,0%   | 16,7%                       | 100,0% |
| USA, Wielka Brytania          | 22,6%   | 41,9%   | 35,5%                       | 100,0% |
| Pozostałe kraje oprócz Polski | 52,9%   | 35,3%   | 11,8%                       | 100,0% |
| Polska                        | 56,3%   | 43,8%   |                             | 100,0% |
| Ogółem                        | 47,9%   | 37,1%   | 15,0%                       | 100,0% |

$Chi^2=30,303$ ;  $df=10$ ;  $p=0,001$

**Przede wszystkim kolejny raz zaznaczyła się odrębność przedsiębiorstw z krajów anglosaskich: najniższy poziom deklaracji, iż związki działają „ręka w rękę” (22,6% przy średniej 47,9%) oraz najwyższy poziom wskazań, że żadne ze związków nie działają wspólnie (35,5% przy średniej 15%).** Na przeciwległej stronie znaleźli się związkowcy z przedsiębiorstw o kapitale francuskim i belgijskim (tamtejsi związkowcy w 70,8% wskazali, że związki działają „ręka w rękę”. Blisko związkowców z zakładów o kapitale anglosaskim lokowani są związkowcy z przedsiębiorstw skandynawskich (33,3% tamtejszych związkowców mówiło o współpracy kierownictw związków działających w ich przedsiębiorstwach). W pozycji środkowej lokowały się Polska, Niemcy i kraje pozostałe.

Bez pogłębionych badań jakościowych nie sposób wyjaśnić, na ile wskazane różnice wiążą się z należeniem przedsiębiorstw do kapitału pochodzącego z różnych krajów a na ile są pochodną innych czynników. Pewną pomocą mogą służyć modele regresji (tabela 43.).

Tabela 43. Standaryzowane współczynniki regresji Beta dla modelu relacji między stosunkiem zarządów do związków zawodowych a zbiorem zmiennych wyjaśniających

| Zmienne niezależne  | Zmienna zależna |
|---|-----------------|
| Kraj (1-0) (odniesienie – Polska)                             | 0,051           |
| 1. Niemcy   |                 |
| 2. Francja i Belgia   | 0,025           |
| 3. Skandynawia, Dania, Holandia                               | 0,186*          |
| 4. USA i Wielka Brytania                                      | 0,235 **        |
| 5. Grupa pozostałych krajów                                   | -0,013          |
| Branża (1-0) (odniesienie – usługi)                           | 0,088           |
| 1. Handel   |                 |
| 2. Budownictwo  | -0,035          |
| 3. Metal  | -0,031          |
| 4. Spożywczy  | -0,041          |
| Odsetek związkowców w załodze:<br>1= do 25% ....4= ponad 70%. | -0,209*         |
| Liczba związków w zakładzie<br>1=jeden.... 3 = trzy i więcej  | 0,181*          |

Zmienna zależna: Stosunek zarządów do związków zawodowych:

1. wspiera działalność związków zawodowych
2. jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia
3. raczej utrudnia działalność związków zawodowych
4. zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

**Model regresji wzmocnił wcześniej przedstawione wnioski. Według badanych związkowców na stosunek zarządów do związku ma wpływ (niezależny od wszystkich innych, wymienionych w modelu zmiennych wyjaśniających) w pierwszym rzędzie to, czy krajem pochodzenia kapitału jest USA i Wielka Brytania (ujemny), ponadto odsetek związkowców w załodze (im większy, tym stosunek jest bardziej przychylny), pochodzenie kapitału z krajów skandynawskich (ujemny), oraz liczba związków zawodowych działających w zakładzie (im mniejsza tym stosunek bardziej przychylny).**

Obraz uległ dalszemu zamazaniu, gdy wzięliśmy na warsztat syntetyczny wskaźnik klimatu związkowego. Jest to zrozumiałe, bowiem obejmuje on czynniki odnoszące się do zarządu i czynniki odnoszące się do związków zawodowych. Mimo opisanej powyżej dodatniej korelacji między tymi czynnikami, ich koniunkcja nie daje się interpretować z punktu widzenia wyników dotychczasowych analiz. Okazało się, że przy średnim poziomie wskazań na najlepszy klimat, wynoszącym 41,4% , w przypadku krajów skandynawskich obniżył się on aż do 11,1%, w przypadku krajów anglosaskich – do 20%. Francja i Belgia wysunęły się na czoło z poziomem 66,7%, zaś Polska, grupa krajów pozostałych i Niemcy mieściły się w środku skali (45,2%-50%).

Tabela 44. Kraj pochodzenia kapitału a klimat związkowy

| Kraj pochodzenia kapitału     | Klimat związkowy   |   |   |  |   | Ogółem |
|-------------------------------|--|---|---|--|---|--------|
|                               | 1.<br>Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, wszystkie związki współdziałają ze sobą | 2.<br>Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, część związków współdziała ze sobą | 3.<br>Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki współdziałają ze sobą | 4.<br>Zarząd nieprzyjazny wobec związków, część związków współdziała ze sobą | 5.<br>Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki nie współdziałają ze sobą |        |
| Niemcy                        | 45,2%  | 26,2%   | 9,5%  | 16,7%  | 2,4%  | 100,0% |
| Francja, Belgia               | 66,7%  | 4,2%  | 4,2%  | 4,2%   | 20,8%   | 100,0% |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | 11,1%  | 22,2%   | 22,2%   | 27,8%  | 16,7%   | 100,0% |
| USA, Wielka Brytania          | 20,0%  | 16,0%   | 8,0%  | 36,0%  | 20,0%   | 100,0% |
| Pozostałe kraje oprócz Polski | 46,9%  | 31,3%   | 9,4%  | 6,3%   | 6,3%  | 100,0% |
| Polska                        | 50,0%  | 37,5%   | 6,3%  | 6,3%   |   | 100,0% |
| Ogółem                        | 41,4%  | 22,9%   | 9,6%  | 15,9%  | 10,2%   | 100,0% |

$Chi^2=45,212$ ;  $df=20$ ;  $p=0,001$

Powracając do trzech perspektyw można obecnie stwierdzić, że **badane przedsiębiorstwa, należące do kapitału zagranicznego o różnym pochodzeniu cechują się istotnym zróżnicowaniem pod względem społecznych relacji związków między sobą i związków z zarządami. Kraj pochodzenia jest czynnikiem znaczącym, jednak rozstrzygnięcie zasadności wymienionych hipotez wymagałoby znacznego pogłębienia analiz. Z punktu widzenia problemu badawczego ważne jest samodzielny wpływ samych związków zawodowych na stosunek do nich ze strony zarządu (mimo, iż nie jest to wpływ rozstrzygający).**

### I.5 Zarządy zakładowych organizacji związkowych i ich liderzy

Niniejsza część raportu jest poświęcona analizie cech społeczno-demograficznych członków zarządów zakładowych organizacji związkowych (przede wszystkim komisji zakładowych „NSZZ Solidarność” chociaż także znacznie mniej licznych członków zarządów OPZZ). Członkowie zarządów pełnią kluczową rolę nie tylko w inicjowaniu układów zbiorowych pracy, ale także w prowadzeniu negocjacji i kontrolowaniu przestrzegania układów (cały ten obszar działalności będziemy określać mianem „praktyki układowej”), a także niedopuszczaniu do likwidacji paktów. To od kompetencji komisji i zarządów związków, umiejętności dobierania ekspertów, umiejętności negocjowania zależy w dużym stopniu ostateczna postać układu i jego przestrzeganie przez obydwie strony stosunku pracy, a także niedopuszczanie do jego eliminacji. Jednym z wyróżnionych celów aktualnego projektu badawczego jest przeprowadzenie analiz środowiska zakładowych komisji i zarządów związków zawodowych pod kątem ich kompetencji. Ponadto będziemy analizowali różnice między komisjami „NSZZ Solidarność” i zarządami OPZZ, a także przeprowadzimy porównania z wyników aktualnych badań z wynikami badań sprzed 20 lat.

W omawianym module badań wzięliśmy pod uwagę trzy zbiorowości, składające się na komisje i zarządy: przewodniczących organizacji związkowych (będziemy ich dalej określali mianem liderów), wiceprzewodniczących oraz członków prezydiów. Pierwsi stanowili 26,5%, drudzy 21%, trzeci 50% próby. Byli to przede wszystkim członkowie „NSZZ Solidarność” (92%), a także członkowie OPZZ (7%). Wśród badanych związkowców część była oddelegowana do pracy związkowej, część pracowała zawodowo. W naszej próbie przedsiębiorstw etaty mieli przede wszystkim liderzy organizacji, chociaż było kilka osób posiadających etaty związkowe a pełniących funkcje wiceprzewodniczących czy członków zarządów. Liderzy dzielili się na dwie równe części: posiadających etaty związkowe i nietatowych (po



13,2%). W dalszych analizach będziemy brali pod uwagę głównie podział funkcyjny a z rzadka podział, wyodrębniający etatowych liderów. Rozkład odpowiedniej zmiennej przedstawia tabela 45.

Tabela 45. Rozkład badanej członków zarządów organizacji związkowych pod względem funkcji i formy zatrudnienia

| Funkcje                   | Częstość | Procent | Procent ważnych | Procent skumulowany |
|---------------------------|----------|---------|-----------------|---------------------|
| Przewodniczący etatowy    | 36       | 13,2    | 13,8            | 13,8                |
| Przewodniczący nieetatowy | 36       | 13,2    | 13,8            | 27,7                |
| Wiceprzewodniczący        | 57       | 21,0    | 21,9            | 49,6                |
| Członek zarządu           | 131      | 48,2    | 50,4            | 100,0               |
| Ogółem                    | 260      | 95,6    | 100,0           |                     |
| Systemowe braki danych    | 12       | 4,4     |                 |                     |
| Ogółem                    | 272      | 100,0   |                 |                     |

### I.5.1 Cechy demograficzne członków zarządów organizacji związkowych

Wśród członków komisji i zarządów organizacji związkowych większość stanowili mężczyźni (78,5%). Rozkład płci pod względem pełnionych funkcji wskazuje, że nieco więcej kobiet było wśród członków zarządów (26,5%) niż wśród liderów (18,1%) i wiceprzewodniczących (14%). Sprawdziliśmy, czy pojawia się zależność między płcią członków zarządów a branżą i krajem pochodzenia kapitału; okazało się, że była istotna tylko w odniesieniu do branży.

Tabela 46. Branże a płeć członków zarządów organizacji związkowych (w %)

| Branża                     | Płeć respondenta |         | Ogółem |
|----------------------------|------------------|---------|--------|
|                            | mężczyźni        | kobiety |        |
| Handlowa                   | 47,1%            | 52,9%   | 100,0% |
| Budowlana                  | 82,4%            | 17,6%   | 100,0% |
| Metalowa                   | 89,6%            | 10,4%   | 100,0% |
| Spożywcza                  | 75,8%            | 24,2%   | 100,0% |
| Usług powszechnego dostępu | 82,1%            | 17,9%   | 100,0% |
| Ogółem                     | 77,6%            | 22,4%   | 100,0% |

$$chi^2=25,581 \quad df=2 \quad p<0,000$$

Pod względem wieku starsi byli liderzy i wiceprzewodniczący (po 50 lat) młodsi członkowie zarządów (47 lat). Różnice wiekowe członków zarządów organizacji związkowych, podobnie jak płeć, zaznaczyły się silnie w przypadku branż: średnio najmłodsze zarządy były w branży handlowej (40 lat), najstarsze w budownictwie (53 lata); średni wiek pozostałych zarządów wynosił po 48 lat w branży spożywczej i metalowej, 52 lata w usługach ( $F=10,707$ ;  $p<0,000$ ). Średnik wiek liderów nie odbiegał istotnie od średniego wieku członków zarządów organizacji związkowych. Odpowiednie zestawienie znajduje się w tabeli 49. Zwracają uwagę nie tylko różnice średniego wieku liderów, lecz wysokie rozpiętości wieku w przypadku liderów z handlu i branży metalowej. Sugeruje to dopływ „świeżej krwi” do kręgu kierownictw związkowych w tych branżach.

Tabela 47. Branże a wiek członków zarządów i liderów

| Branża                     | Wiek członków zarządów związków ogółem |                        | Wiek liderów       |                        |
|----------------------------|--|------------------------|--------------------|------------------------|
|                            | Średnia liczba lat                     | Odchylenie standardowe | Średnia liczba lat | Odchylenie standardowe |
| Handlowa                   | 40                                     | 9,790                  | 42                 | 11,331                 |
| Budowlana                  | 53                                     | 6,877                  | 56                 | 6,993                  |
| Metalowa                   | 48                                     | 9,594                  | 50                 | 10,973                 |
| Spożywcza                  | 48                                     | 8,495                  | 52                 | 7,174                  |
| Usług powszechnego dostępu | 51                                     | 6,309                  | 52                 | 7,746                  |
| Ogółem                     | 49                                     | 9,321                  | 50                 | 9,721                  |

W analizach szczegółowych sprawdzaliśmy, w jakich branżach członkowie zarządów są młodszy, w jakich starsi. Przyjęliśmy jako cezurę wiek 35 lat. Okazało się, że najwięcej młodych członków zarządów było w handlu (38,7%), pojawiali się także w branży metalowej (10,9%) oraz z spożywczej (6,3%). Znajdowało to odbicie w wieku liderów organizacji zakładowych. W handlu był bardzo wysoki odsetek liderów w wieku nie przekraczającym 35 lat (aż 40%). Na drugim miejscu lokował się metal (11,1% w tym wieku).

Tabela 48. Zakładowi liderzy w dwóch grupach wiekowych a branże (w %)

| Liderzy w wieku lat: | Branża   |           |          |           |                            | Ogółem |
|----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------|
|                      | Handlowa | Budowlana | Metalowa | Spożywcza | Usług powszechnego dostępu |        |
| 36 i więcej          | 60,0%    | 100,0%    | 88,9%    | 100,0%    | 100,0%                     | 90,6%  |
| 35 i mniej           | 40,0%    |           | 11,1%    |           |                            | 9,4%   |
| Ogółem               | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%                     | 100,0% |

$$chi^2=14,827 \quad df=4 \quad p<0,005$$

Zaznaczyła się silna różnica pod względem wieku reprezentantów „NZZ Solidarność” i OPZZ. Ci pierwsi mieli średnio 48,3 lat, drudzy 53,5. Wśród związkowców ze związków należących do OPZZ był także wyższy odsetek mężczyzn, niż wśród członków „NZZ Solidarność” (85,7% wobec 77,4%).

**Tak więc zbiorowość członków zarządów organizacji związkowych była zróżnicowana pod względem płci i wieku, zaś różnice były uzależnione istotnie od branży. Szczególnie wyróżniał się handel, w którym wśród członków zarządów był największy odsetek kobiet, osób młodszych, a także młodszych liderów zakładowych (nie przekraczającego 35 roku życia). Najbardziej zmaskulinizowane zarządy były w branży metalowej, zaś najstarsze w budowlanej. Pojawiły się istotne różnice między związkowcami z „NSZZ Solidarność” i z OPZZ: ci drudzy byli średnio starsi i był wśród nich znacznie wyższy odsetek mężczyzn.**

### 1.5.2 Staż związkowy

Jednym z problemów polskiego ruchu związkowego jest zjawisko oligarchizacji zarządów organizacji zakładowych. Ma to swoje odbicie w debatach i sporach dotyczących kadencyjności pełnienia funkcji związkowych. Pojawił się dylemat „doświadczenie związkowe”, wymagające długich lat pełnienia funkcji kontra „odmładzanie kadry liderów”, otwierające ścieżki karier młodszemu pokoleniu związkowców.

Okazało się, że zarządy badanych organizacji związkowych, wbrew naszym założeniom, nie wykazywały cech nadmiernej oligarchizacji (tabela 49.). Liderzy pełnili funkcje nieco ponad dwie kadencje (ok. 11 lat), wiceprzewodniczący i członkowie zarządów po ok. 7 lat. Nieco dłużej pełnili funkcje liderzy, którzy mieli etaty związkowe.

Tabela 49. Długość stażu funkcyjnego

| Od kiedy pełni Pan(i) obecną funkcję związkową (rok)?                    |         |                        |
|--|---------|------------------------|
| Jaką Pan(i) pełni obecnie funkcję w związku zawodowym na terenie zakładu | Średnia | Odchylenie standardowe |
| Przewodniczący   | 2002,10 | 7,697                  |
| Wiceprzewodniczący   | 2006,02 | 5,823                  |
| Członek(ini) zarządu organizacji związkowej                              | 2005,91 | 6,082                  |
| Ogółem   | 2004,87 | 6,724                  |

### 1.5.3 Wykształcenie

Tabela 50. przedstawia szczegółową informację o wykształceniu z podziałem na funkcje. Wynika z niej, że wyróżniają się pod względem poziomu wykształcenia przewodniczący.

Tabela 50. Wykształcenie a funkcja związkowa (w %)

| Wykształcenie                          | Wykształcenie |                  |                    |                 | Ogółem |
|--|---------------|------------------|--------------------|-----------------|--------|
|  | Lider etatowy | Lider nieetatowy | Wiceprzewodniczący | Członek zarządu |        |
| Podstawowe                             | -             | -                | -                  | ,8%             | ,4%    |
| Zasadnicze zawodowe                    | 19,4%         | 8,3%             | 16,4%              | 22,1%           | 18,6%  |
| Niepełne średnie                       | -             | 2,8%             | 3,6%               | 4,6%            | 3,5%   |
| Średnie ogólnokształcące               | 13,9%         | 11,1%            | 18,2%              | 11,5%           | 13,2%  |
| Średnie zawodowe techniczne            | 22,2%         | 44,4%            | 29,1%              | 32,8%           | 32,2%  |
| Średnie zawodowe ekonomiczne           | 5,6%          | -                | 5,5%               | 4,6%            | 4,3%   |
| Inne średnie zawodowe                  | 5,6%          | -                | -                  | 1,5%            | 1,6%   |
| Pomaturalne techniczne                 | 2,8%          | 2,8%             | 9,1%               | 3,8%            | 4,7%   |
| Pomaturalne ekonomiczne                | -             | -                | 1,8%               | ,8%             | ,8%    |
| Inne pomaturalne                       | -             | 2,8%             | -                  | 3,8%            | 2,3%   |
| Niepełne wyższe techniczne             | 2,8%          | -                | -                  | 2,3%            | 1,6%   |
| Niepełne wyższe ekonomiczne            | -             | -                | -                  | ,8%             | ,4%    |
| Inne niepełne wyższe                   | -             | -                | 3,6%               | ,8%             | 1,2%   |
| Licencjat techniczny                   | 2,8%          | -                | 1,8%               | -               | ,8%    |
| Licencjat ekonomiczny                  | 2,8%          | -                | -                  | ,8%             | ,8%    |
| Inny licencjat                         | 2,8%          | -                | 1,8%               | 2,3%            | 1,9%   |
| Pełne wyższe (magisterium) techniczne  | 11,1%         | 5,6%             | 7,3%               | 1,5%            | 4,7%   |
| Pełne wyższe (magisterium) ekonomiczne | -             | 5,6%             | 1,8%               | 1,5%            | 1,9%   |
| Inne pełne wyższe (magisterium)        | 8,3%          | 16,7%            | -                  | 3,8%            | 5,4%   |
| Ogółem                                 | 100,0%        | 100,0%           | 100,0%             | 100,0%          | 100,0% |

$$chi^2=62,255 \quad df=54 \quad p=0,206$$

Z agregacji informacji z tabeli 50 wynika, że najwyższy odsetek absolwentów wyższych uczelni (licencjat i magisterium łącznie) jest wśród liderów etatowych i nieetatowych (odpowiednio 27,8% i 27,9%),

podczas gdy wśród wiceprzewodniczących jest 10,9% a członków zarządów 9,91%. Licencjat – a więc forma wykształcenia stosunkowo nowa i często zdobywana zaocznie – to domena liderów etatowych (być może zdobywana już w trakcie pełnienia tej funkcji). Wykształcenie zasadnicze i niższe od zasadniczego posiadało 19,4% liderów etatowych, 8,3% nieetatowych, 16,4% wiceprzewodniczących i 22,9% członków zarządów. Gdy podobny zagregowany wskaźnik zastosowaliśmy w korelacjach z branżą i krajem pochodzenia kapitału, okazało się, iż wyróżniał się jedynie handel i usługi publiczne, chociaż zmienna branżowa jako całość nie korelowała istotnie. W handlu najniższy był poziom związkowców o wykształceniu zasadniczym i stosunkowo wysoki o wykształceniu wyższym, również w usługach co czwarty związkowiec miał wyższe wykształcenie.

Tabela 51. Wykształcenie członków zarządów organizacji związkowych a branże (w %)

| Wykształcenie | Branża   |           |          |           |                            | Ogółem |
|---------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------|
|               | Handlowa | Budowlana | Metalowa | Spożywcza | Usług powszechnego dostępu |        |
| Zasadnicze    | 8,8%     | 20,6%     | 22,7%    | 18,4%     | 21,4%                      | 19,0%  |
| Średnie       | 61,8%    | 61,8%     | 50,7%    | 56,1%     | 39,3%                      | 54,3%  |
| Pomaturalne   | 8,8%     | 8,8%      | 13,3%    | 9,2%      | 14,3%                      | 10,8%  |
| Licencjat     | 2,9%     |           | 4,0%     | 5,1%      |                            | 3,3%   |
| Magisterium   | 17,6%    | 8,8%      | 9,3%     | 11,2%     | 25,0%                      | 12,6%  |
| Ogółem        | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%                     | 100,0% |

$\chi^2=14,236$   $df=16$   $p=0,581$

$\chi^2=16,940$   $df=16$   $p=0,390$

Dodajmy jeszcze informację o różnicach w poziomie wykształcenia między związkami z „NSZZ Solidarność” i OPZZ. Ci pierwsi byli nie tylko młodszy i było wśród nich więcej kobiet, lecz także byli lepiej wykształceni (z zasadniczym wykształceniem było wśród członków „NSZZ Solidarność” 18,5%, wśród członków OPZZ – 28,6%; z wyższym, łącznie z licencjatem, 16,5% związkowców w „NSZZ Solidarność” i 7,1% w OPZZ).

**Sięgając danych z badań z 1993 roku można stwierdzić, że pod względem wykształcenia liderzy obecni różnili się istotnie od tych sprzed 20 lat: wówczas wyższe wykształcenie deklarowało zaledwie 12,9% zaś podstawowe i zasadnicze -36,5%, obecnie odpowiednie wskaźniki wynosiły 27,8% i 13,9%<sup>106</sup>.**

#### 1.5.4 Luki w wykształceniu i doksztalceniu

Jednym z głównych wyzwań, stojących przed całym społeczeństwem jest adaptacja do warunków gospodarki postindustrialnej, postfordowskiej. Gospodarka ta zmniejsza skokowo podaż stanowisk pracy „na całe życie”, które w niewielkim stopniu wymagały rozwijania nowych kwalifikacji. Zjawiska uelastycznienia wkroczyły także w ten obszar gospodarki, który wciąż ma charakter industrialny, fordowski (a w naszym kraju jest on znaczny). Zadaliśmy respondentom pytanie dotyczące tego, czy po zakończeniu edukacji zawodowej podejmowali trud doksztalcenia. W przypadku etatowych związkowców chodziło nam o doksztalcenie zawodowe z okresu sprzed zajęcia stałej funkcji w organizacji. Jak wiadomo z poprzednich charakterystyk w badanych zakładach prowadzone jest stosunkowo intensywne doksztalcenie pracowników, a jak na tym tle przedstawiają się losy członków komisji i zarządów związkowych? Otóż 43,2% związkowców deklarowało, że się doksztalcili, najwyższy odsetek wśród liderów – 56,9%, następnie wiceprzewodniczących – 47,2% i w końcu członków zarządów – 34,3%.

**Badana zbiorowość związkowców brana jako całość wykazuje chęć zdobywania, rozwijania wiedzy, jest daleka od stereotypu niewykształconych, sztywno myślących związkowców. Można uznać, że badana zbiorowość to pod tym względem elita pracownicza.**

<sup>106</sup> J. Gardawski, L. Gilejko, T. Żukowski, Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych, Fundacja Eberta, Warszawa 1994.

Kolejna kwestia obok doksztalcania zawodowego to wiedza związana z pełnieniem funkcji związ-  
kowych. W kwestionariuszu wyodrębniliśmy w tym względzie trzy obszary: wiedzę z zakresu prawa  
pracy i prawa związkowego, ekonomii oraz prowadzenia negocjacji. Związkwcy wyżej oceniali swoją  
wiedzę z zakresu prawa związkowego i prowadzenia negocjacji, niżej z zakresu ekonomii. Tak więc bardzo  
wysoko lub wysoko lecz z niewielkimi lukami w zakresie prawa pracy oceniło 36% związkwców,  
w zakresie prowadzenia negocjacji 36,8%, w zakresie ekonomii tylko 17%. Nisko i bardzo nisko oceniło  
swoją wiedzę w prawie pracy i związkowym 8,6%, w prowadzeniu negocjacji 14,5%, zaś w ekonomii  
25,1%.

#### Prawo pracy i prawo związkowe, negocjacje, ekonomia

Jest rzeczą oczywistą, że bez znajomości podstaw prawa pracy i dobrej znajomości ustawy o związках  
zawodowych niesposób prowadzić efektywnej działalności w zarządzie zakładowej organizacji  
związkowej. Co więcej, biorąc pod uwagę zmiany ustawodawstwa, nie powinno się nie być „na bie-  
żąc”, nie doksztalać się. W tym zakresie wszystkie reprezentatywne związki zawodowe prowadzą  
stosunkowo intensywną pracę edukacyjną. Tabela 54 przedstawia skrzyżowanie rozkładów odpowiedzi  
na pytania o wiedzę z zakresu prawa i doksztalcanie się. Wynik analiz nie świadczy dobrze o badanych  
zbiorowościach, zwłaszcza wypowiedzi tych, którzy mają świadomość dużych luk, a jednocześnie nie  
uczestniczyli w żadnej formie doksztalcania, podobnie jak tych, którzy mieli skromną wiedzę, lecz jej  
nie rozwijali.

Tabela 52. Ocena własnej wiedzy z zakresu prawa pracy i prawa związkowego a doksztalcanie w tym  
zakresie (w %)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę<br>i doświadczenie w zakresie prawa pracy<br>i prawa związkowego? | Średnia | Czy doksztalał(a) się Pan(i) w zakresie prawa<br>pracy i prawa związkowego? |        | Ogółem |
|--|---------|---|--------|--------|
|  |         | Tak   | Nie    |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk   | 3,7     | 90,0%   | 10,0%  | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki   | 32,3    | 88,5%   | 11,5%  | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko  | 55,0    | 64,2%   | 35,8%  | 100,0% |
| Nisko, mam duże luki   | 8,2     | 31,8%   | 68,2%  | 100,0% |
| W ogóle nie orientuje się w tej<br>dziedzinie  | ,4      | -   | 100,0% | 100,0% |
| Trudno powiedzieć  | ,4      | 70,1%   | 29,9%  | 100,0% |
| Ogółem   | 100,0   | X   | X      | X      |

$Chi^2=36,179$ ;  $df=4$ ;  $p<0,000$

Istnieje bardzo silna zależność statystyczna między poziomem wiedzy z zakresu prawa pracy  
i związkowego a doksztalcaniem w tych dziedzinach. Zakładaliśmy, że inwestowanie w kapitał ludzki,  
a więc zarówno wiedza o prawie i stałe doksztalcanie się będą tym wyższe im wyższy będzie poziom  
formalnej wiedzy respondenta. Przypuszczenie sprawdziło się jedynie w odniesieniu do respondentów  
deklarujących wysoką wiedzę z zakresu prawa (choć z lukami) i doksztalcanie się w tym zakre-  
sie: wśród związkwców o wykształceniu wyższym było takich osób 39,5%, pomaturalnym 37,9%,  
średnim 27,4% i zasadniczym 13,7%. W przypadku średniej wiedzy z zakresu prawa i braku doksztalcania  
odsetki wśród absolwentów szkół zasadniczych i absolwentów wyższych uczelni były prawie takie same:  
odpowiednio 25,5% i 23,3%.

Dla związkwców w wykształceniu zasadniczym i średnim typowy stan to posiadanie wiedzy oce-  
nianej jako średnia przy uczestniczeniu w doksztalcaniu – można przypuszczać, że w przypadku osób  
o formalnym wykształceniu zasadniczym proces doksztalcania stosunkowo rzadko był efektywny,  
u osób o wykształceniu średnim efektywność była wyższa.

Zaznaczyła się wyraźna różnica w przypadku funkcji związkowych. **Liderzy górowali, zwłaszcza nad  
członkami zarządu, pod względem wiedzy z prawa, jednak także wśród nich aż jedna trzecia  
(29,2%) deklarowała zaledwie średnią wiedzę w tej tak ważnej dziedzinie, mimo uczestniczenia  
w doksztalcaniu.** Jeszcze bardziej niepokojące było, że etatowi liderzy nie różnili się od liderów nieeta-



towych: wiedzę wysoką z lukami i z doksztalcaniem deklarowało 50% etatowych liderów i 47,2% nietatowych, wiedzę średnią z doksztalcaniem 27,8% pierwszych i 30% drugich.

Obraz luk w wiedzy liderów nieco poprawia fakt, iż 11,1% etatowych liderów, 8,3% nietatowych i 3,5% wiceprzewodniczących uznało, że mają wiedzę pełną (bez luk) i że uczestniczyło w doksztalceniu.

Interesowało nas, czy różnice w wiedzy o prawie będą miały odniesienie do zmiennych „branża” i „kraj pochodzenia kapitału”. Branża korelowała istotnie i informowała o charakterystycznych różnicach (tabela 53.), natomiast źródło pochodzenia kapitału w ogóle nie różnicowało ( $p=0,822$ ). **Tak więc zaznaczył się niższy poziom wiedzy prawniczej, ale także niższy poziom gotowości do podejmowania trudu doksztalcenia się w tym zakresie w handlu, a z drugiej strony wyższy poziom wiedzy o prawie pracy i prawie związkowym i gotowości doksztalcenia w budownictwie.**

Tabela 53. Znajomość prawa pracy i związkowego a branża (w %)

| Poziom wiedzy i doksztalcenie             | Branża   |           |          |           |                            | Ogółem |
|---|----------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------|
|   | Handlowa | Budowlana | Metalowa | Spożywcza | Usług powszechnego dostępu |        |
| Pełna wiedza plus doksztalcenie           | 6,1%     |           | 1,3%     | 4,0%      | 7,7%                       | 3,4%   |
| Wiedza z małymi lukami plus doksztalcenie | 12,1%    | 37,5%     | 22,4%    | 38,4%     | 23,1%                      | 28,9%  |
| Wiedza z małymi lukami bez doksztalcenia  | 9,1%     | 3,1%      | 1,3%     | 2,0%      | 11,5%                      | 3,8%   |
| Średnia wiedza plus doksztalcenie         | 33,3%    | 43,8%     | 46,1%    | 31,3%     | 15,4%                      | 35,7%  |
| Średnia wiedza bez doksztalcenia          | 27,3%    | 12,5%     | 21,1%    | 15,2%     | 34,6%                      | 19,9%  |
| Minimalna wiedza plus doksztalcenie       |          |           | 3,9%     | 4,0%      |                            | 2,6%   |
| Minimalna wiedza bez doksztalcenia        | 12,1%    | 3,1%      | 3,9%     | 5,1%      | 7,7%                       | 5,6%   |
| Ogółem                                    | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%                     | 100,0% |

$$Chi^2=40,868; df=25; p=0,017$$

Obok prawa pracy interesowała nas także ocena wiedzy ekonomicznej oraz umiejętność w zakresie prowadzenia negocjacji. Odpowiednie informacje zawierają table 54. i 55.

Tabela 54. Ocena własnej wiedzy z zakresu prowadzenia rokowań i negocjacji a doksztalcenie w tym zakresie (w %)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji? | Średnia | Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji? |        | Ogółem |
|---|---------|--|--------|--------|
|   |         | Tak  | Nie    |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk  | 4,8     | 100,0%   | -      | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki  | 32,0    | 86,0%  | 14,0%  | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko   | 48,0    | 50,4%  | 49,6%  | 100,0% |
| Nisko, mam duże luki  | 11,9    | 15,6%  | 84,4%  | 100,0% |
| W ogóle nie orientuje się w tej dziedzinie  | 2,6     | -  | 100,0% | 100,0% |
| Trudno powiedzieć   | 0,7     | -  | 100,0% | 100,0% |
| Ogółem  | 100,0   | X  | X      | X      |

$$Chi^2= 75,149; df=5; p<0,000$$

Tabela 55. Ocena własnej wiedzy z zakresu ekonomii a doksztalcanie w tym zakresie (w %)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie ekonomii? | Średnia | Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie ekonomii? |       | Ogółem |
|---|---------|--|-------|--------|
|   |         | Tak  | Nie   |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk  | 1,5     | 100,0%   | -     | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki  | 15,5    | 63,4%  | 36,6% | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko   | 57,6    | 27,6%  | 72,4% | 100,0% |
| Nisko, mam duże luki  | 19,6    | 7,7%   | 92,3% | 100,0% |
| W ogóle nie orientuje się w tej dziedzinie                          | 5,8     | 7,1%   | 92,9% | 100,0% |
| Ogółem  | 100,0   | 29,2%  | 70,8% | 100,0% |

$Chi^2=48,034$ ;  $df=4$ ;  $p<0,000$

Obydwie tabele przedstawiają obraz analogiczny do uzyskanego w korelacjach z prawem pracy i prawem związkowym: silny dodatni związek poziomu deklarowanej wiedzy i doświadczenia z doksztalcaniem się. Również zmienne interpretujące różnicowania okazały się analogiczne do tych wykrytych w przypadku analizy wiedzy z zakresu prawa pracy.

### I.6 Świadomość ekonomiczno-społeczna związkowców 1993-2013 i aktualna świadomość ekonomiczno-społeczna przedstawicieli zarządów

Świadomość ekonomiczna jest przedmiotem badań socjologów ekonomicznych z SGH (wcześniej SGPiS) od drugiej połowy lat pięćdziesiątych XX wieku. Badania były przez wiele lat prowadzone przez Leszka Gilejkę, którego głównym przedmiotem zainteresowań było zagadnienie określane obecnie jako „różnorodność socjalizmu”, analogiczna do ważnego obecnie zagadnienia „różnorodności kapitalizmu” (*Varieties of Capitalism*). Gilejko był zwolennikiem partycypacji pracowniczej w zarządzaniu i silnej roli związków zawodowych, budował samorządową wizję „socjalizmu z ludzką twarzą”.

Ważnym komponentem badań w SGPiS/SGH były analizy mentalności (świadomości) ekonomicznej, w tym postawy egalitarne i partycypacyjne. Tej problematyce został wierny zespół ukształtowany przez Gilejkę. Wieloletnie badania, w tym prowadzone w okresie przełomu ustrojowego, przyniosły rozległą wiedzę o postawach, wartościach, aspiracjach różnych grup społecznych, w tym robotników, członków związków zawodowych, prywatnych przedsiębiorców. W dwóch ostatnich dekadach zespół katedry socjologii ekonomicznej, przeprowadził kilkanaście badań jednego z ważnych aspektów mentalności ekonomicznej – wizji gospodarki dobrze urządzonej.

Znaczenie badań polega na rekonstrukcji normatywnych wizji gospodarki i odpowiedzi na pytanie, czy w warstwie nazywanej przez psychologów społeczną aksjonormatywną istnieje wzór wartości wspólnie podzielanych wewnątrz i między grupami społecznymi, czy są różne wzory wartości. Obecnie kwestia ta nie ma zasadniczego znaczenia dla ładu społecznego, tak było w Polsce w latach 1988-1990, jednak nie jest ona nadal bardzo ważna dla stosunków pracy oraz relacji międzygrupowych. **Przyjmujemy po pierwsze, założenie, że istotne różnice między oczekiwanymi wizjami gospodarki dobrze urządzonej może utrudniać porozumienia w wielu kwestiach socjoekonomicznych. Po drugie, przyjmujemy założenie, że brak ekonomicznego realizmu postaw w wymiarze ustrojowym (odnoszącym się do zagadnień ekonomii politycznej) może utrudniać debatę nt. praktyki układowej.** Główne pytanie jakie stawiamy obecnie odnosi się do wizji gospodarki dobrze urządzonej, którą mają badani związkowcy, do ewentualnych różnic między wizjami w przypadku związkowców należących do różnych central, a także między związkowcami a przedstawicielami zarządów przedsiębiorstw.

Nie stawialiśmy hipotez, jednak układy odniesienia w przypadku aktualnych postaw liderów związkowych, członków zarządów i aktywnych członków „Solidarności” były przez wiele lat wyraźnie prorynkowe. Liderzy „NSZZ Solidarność”, jeszcze w połowie lat 90. mieli poczucie konieczności wyrwania się z dziedzictwa autorytarnego socjalizmu, misję modernizacji Polski i tym różnili się od liderów

OPZZ, nastawionych częściej na bieżący egzystencjalny interes świata pracy. Oczywiście wiedzieliśmy na podstawie szeregu badań, że postawy te zmieniały się, nie było jednak analiz skali tych zmian. Aktualne badania pierwszy raz dają szansę oszacowania tych aspektów postaw dwóch zbiorowości.

### I.6.1 Wizja gospodarki dobrze urządzonej według związkowców w aktualnych badaniach

Aktualne badania są prowadzone dokładnie w 20 lat po reprezentatywnych dla przemysłu badaniach związków zawodowych, finansowanych przez zasłużone dla ruchu związkowego i badań stosunków przemysłowych polskie przedstawicielstwo Fundacji im. Friedricha Eberta<sup>107</sup>. Obecnie wskaźnik mentalności ekonomicznej został w dużym stopniu zmieniony, jednak nie zamyka to drogi dla porównań postaw związkowych. W 1993 roku badaliśmy zbiorowość zakładowych liderów „NSZZ Solidarność”, zakładowych liderów OPZZ oraz szeregowych członków „NSZZ Solidarność” i szeregowych członków „OPZZ”. Obecnie ma sens statystyczny porównanie kręgu „NSZZ Solidarność” z kręgiem związkowców pozostałych central. W tym podrozdziale skupimy się początkowo na całej badanej zbiorowości, podziały związkowe omówimy w dalszej części. Należy pamiętać, że członkowie „NSZZ Solidarność” stanowią w aktualnych badaniach ok. 90% próby.

Tabela 56. Poparcie zasad ekonomiczno-społecznych przez członków zarządów związków zawodowych a funkcje związkowe

| Zasady ekonomiczno-społeczne   | Wykształcenie |                    |                 | Ogółem |
|--|---------------|--------------------|-----------------|--------|
|  | Lider etatowy | Wiceprzewodniczący | Członek zarządu |        |
| 1. Państwo powinno dbać, aby w Polsce rodziło się dużo dzieci i hojnie wspierać z budżetu rodziny wielodzietne.  | 88,9%         | 93,0%              | 93,4%           | 92,1%  |
| 2. Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał polski.   | 94,4%         | 89,5%              | 89,7%           | 90,9%  |
| 3. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych nowoczesne działy gospodarki i przedsiębiorstwa rozwijające najnowocześniejszą technikę                             | 83,3%         | 89,5%              | 88,2%           | 87,2%  |
| 4. Przedsiębiorstwa ważne dla gospodarki (energetyka, telekomunikacja itp.) powinny być własnością publiczną   | 87,5%         | 86,0%              | 87,5%           | 87,2%  |
| 5. Związki zawodowe powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | 90,3%         | 77,2%              | 86,0%           | 85,3%  |
| 6. Państwo powinno zaspokajać potrzeby mieszkaniowe wszystkich obywateli, każdy powinien mieć zagwarantowany dach nad głową.   | 87,5%         | 75,4%              | 82,4%           | 82,3%  |
| 7. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych duże przedsiębiorstwa o licznych załogach, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie i wydatki na pomoc społeczną  | 73,6%         | 71,9%              | 71,3%           | 72,1%  |
| 8. Każdy obywatel Polski chcący pracować, powinien mieć zagwarantowaną pracę.  | 73,6%         | 71,9%              | 71,3%           | 72,1%  |
| 9. Państwo powinno prowadzić politykę podatkową wyrównującą dochody osobiste ludzi.  | 70,8%         | 59,6%              | 68,4%           | 67,2%  |
| 10. Między przedsiębiorstwami powinny panować warunki niczym nie skrępowanej, ostrej konkurencji. Powinno się zlikwidować koncesje i limity ograniczające konkurencję. | 34,7%         | 59,6%              | 42,6%           | 44,2%  |
| 11. Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny.   | 38,9%         | 47,4%              | 41,9%           | 42,3%  |
| 12. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń.  | 34,7%         | 47,4%              | 37,5%           | 38,9%  |
| 13. Przedsiębiorstwa publiczne nie przynoszące zysku powinny bankrutować, nie należy ich wspierać ze środków budżetowych.  | 29,2%         | 40,4%              | 32,4%           | 33,2%  |
| 14. Organizacje pracodawców powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | 34,7%         | 33,3%              | 22,8%           | 28,3%  |
| 15. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe kapitałowi zagranicznemu bez ograniczeń.   | 4,2%          | 8,8%               | 2,2%            | 4,2%   |

Zasady uporządkowane pod względem częstotliwości wyborów według kolumny „ogółem” (%). Połączone odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”.

<sup>107</sup> J. Gardawski, L. Gilejko, T. Żukowski, Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych, Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1994, s. 99-128.

Podzielmy zasady na zespoły i uporządkujmy według poziomu poparcia.

**Pierwszy zespół** sześciu zasad, z których każda była popierana przez więcej niż 80% ogółu członków zarządu, koncentruje się wokół oczekiwań na realizację przez państwo funkcji opiekuńczych w zakresie polityki rodzinnej i mieszkaniowej, funkcji modernizacji gospodarki (wspieranie nowoczesnej techniki), rozwijania polskiego kapitału a jednocześnie chronienia własności publicznej w sektorach strategicznych. W tym zespole mieści się także postulat zwiększenia wpływu związków zawodowych na politykę gospodarczą rządu.

**Drugi zespół**, popieranych przez ok. 70% ogółu członków zarządu składa się z trzech zasad: chronienia załóg wielkich przedsiębiorstw, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie, gwarantowania pracy gotowym ją podjąć oraz postulat egalitarnej polityki podatkowej, wyrównującej dochody osobiste.

**Trzeci zespół** pięciu zasad rzadziej wybieranych (ok. 30-40%) ma charakter rynkowo-efektywnościowy. Mieści się tu akceptacja nieskrępowanej ostrej konkurencji, bankructw przedsiębiorstw nie przynoszących zysku, wspomagania zakładania przedsiębiorstw zagranicznych, sprzedawania przedsiębiorstw państwowych polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń, a także postulat, aby organizacje pracodawców miały większy wpływ na politykę gospodarczą rządu.

**W rankingu poparcia ostatnie miejsce**, popierane przez marginesową grupkę związkowców zajmuje zgoda na prywatyzowanie bez ograniczeń przedsiębiorstw państwowych przez kapitał zagraniczny.

Tabela 57. Eksploracyjna analiza czynnikowa opinii o zasadach ekonomiczno-społecznych

| Zasady ekonomiczno-społeczne   | Czynniki-orientacje* |             |             |             | Ogółem |
|--|----------------------|-------------|-------------|-------------|--------|
|  | 1                    | 2           | 3           | 4           |        |
| 1. Państwo powinno wspierać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał polski.  | <b>,897</b>          | ,084        | ,041        | -,002       | 90,9   |
| 2. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe kapitałowi zagranicznemu bez ograniczeń.  | <b>,773</b>          | ,057        | ,231        | ,051        | 4,2    |
| 3. Państwo powinno wspierać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny.   | <b>,615</b>          | ,337        | ,130        | -,065       | 42,3   |
| 4. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń.   | <b>,354</b>          | ,596        | ,214        | ,064        | 38,9   |
| 5. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych nowoczesne działy gospodarki i przedsiębiorstwa rozwijające najnowocześniejszą technikę.                            | ,145                 | <b>,531</b> | ,188        | ,062        | 87,2   |
| 6. Między przedsiębiorstwami powinny panować warunki niczym nie skrepowanej, ostrej konkurencji. Powinno się zlikwidować koncesje i limity ograniczające konkurencję.  | -,006                | <b>,478</b> | ,389        | ,246        | 44,2   |
| 7. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych duże przedsiębiorstwa o licznych załogach, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie i wydatki na pomoc społeczną. | ,019                 | <b>,468</b> | -,027       | ,011        | 72,1   |
| 8. Przedsiębiorstwa publiczne nie przynoszące zysku powinny bankrutować, nie należy ich wspierać ze środków budżetowych.   | ,285                 | <b>,423</b> | ,133        | ,282        | 33,2   |
| 9. Związki zawodowe powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | ,186                 | <b>,215</b> | ,813        | -,034       | 85,3   |
| 10. Państwo powinno dbać, aby w Polsce rodziło się dużo dzieci i hojnie wspierać z budżetu rodziny wielodzietne.   | ,251                 | -,029       | <b>,570</b> | ,060        | 92,1   |
| 11. Przedsiębiorstwa ważne dla gospodarki (energetyka, telekomunikacja itp.) powinny być własnością publiczną.   | -,074                | ,359        | <b>,445</b> | -,051       | 87,2   |
| 12. Organizacje pracodawców powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | ,150                 | ,428        | <b>,434</b> | ,118        | 28,2   |
| 13. Państwo powinno zaspokajać potrzeby mieszkaniowe wszystkich obywateli, każdy powinien mieć zagwarantowany dach nad głową.  | -,065                | ,147        | -,038       | <b>,709</b> | 82,3   |
| 14. Każdy obywatel Polski chcący pracować, powinien mieć zagwarantowaną pracę.   | -,029                | -,022       | ,015        | <b>,503</b> | 72,1   |
| 15. Państwo powinno prowadzić politykę podatkową wyrównującą dochody osobiste ludzi.   | ,318                 | ,129        | ,108        | <b>,432</b> | 67,2   |

\*1. orientacja prywatyzacyjna

2. orientacja interwencji państwa w gospodarce

3. orientacja własności publicznej

4. orientacja egalitaryzmu i opieki społecznej

Analiza czynnikowa (tabela 57.) pozwala na wykrycie czynników (konfiguracji), w jakie układają się wypowiedzi, ukrytych logik wyboru. Ukazuje pewne zgrupowania wyborów, co pozwala zorientować się w logice preferencji badanej zbiorowości. Z techniki tej korzystaliśmy w analizach treści u.z.p., obecnie pozwala nam na wychwycenie konfiguracji wyborów, dokonywanych odnośnie pożądanego ładu ekonomiczno-społecznego. Będziemy je określali mianem „orientacji”. Tak więc pojawiły się cztery orientacje. Pierwszą możemy określić jako „orientację prywatyzacyjną”. Ma ona zabarwienie liberalne (wysoki ładunek czynnikowy przy zasadzie 8: dopuszczania do bankructw przedsiębiorstw zagrożonych bankructwem), ale jednocześnie popieranie polityki prorodzinnej (zasada 15). Drugą można określić jako „orientację interwencji państwa w gospodarce”. Trzecia to „orientacja własności publicznej”, czwarta to „orientacja egalitaryzmu i opieki społecznej”. Główny wniosek, jaki płynie z analizy czynnikowej to silne wyodrębnianie się orientacji prywatyzacyjnej.

### 1.6.2 Porównanie poglądów na ład ekonomiczny związkowców z lat 1993 i 2013

Dwadzieścia lat zmieniło w sposób zasadniczy związkowe wizje dobrze urządzonej gospodarki. Obraz rekonstruowany przez nas we wczesnych latach 90.

Tabela 58. Wizje gospodarki dobrze urządzonej według liderów i szeregowych związkowców na podstawie badań z 1993 roku (w %)

| Preferencje   | NSZZ „Solidarność” |               | OPZZ       |               | 1-3   | 2-4   |
|---|--------------------|---------------|------------|---------------|-------|-------|
|   | 1. Liderzy         | 2. Członkowie | 1. Liderzy | 2. Członkowie |       |       |
| 1. Umożliwienie pracownikom przejmowania swych przedsiębiorstw na własność  | 93,5               | <b>79,7</b>   | 85,2       | 81,6          | +8,3  | -1,9  |
| 2. Ułatwienia dla kapitału polskiego w zakładaniu dużych przedsiębiorstw  | 91,4               | <b>76,9</b>   | 87,5       | 83,2          | +3,9  | -6,3  |
| 3. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi polskiemu  | 88,2               | <b>70,5</b>   | 84,1       | 71,9          | +4,1  | -1,4  |
| 4. Pełna samodzielność przedsiębiorstw i ostra konkurencja między nimi  | 83,9               | <b>70,5</b>   | 78,4       | 77,6          | +5,5  | -7,1  |
| 5. Zwalnianie przez przedsiębiorstwa pracowników, którzy nie są koniecznie potrzebni  | 68,8               | <b>38,6</b>   | 48,9       | 47,4          | +19,9 | -8,8  |
| 6. Bankructwa przedsiębiorstw nie przynoszących zysków  | 65,6               | <b>55,4</b>   | 44,3       | <b>60,7</b>   | +21,3 | -5,3  |
| 7. Ułatwienia dla kapitału obcego w zakładaniu dużych przedsiębiorstw   | 64,5               | <b>41,0</b>   | 30,7       | <b>47,4</b>   | +33,8 | -6,4  |
| 8. Zwiększenie wpływu NSZZ „Solidarność” na gospodarkę  | 49,5               | <b>40,2</b>   | 10,2       | <b>24,5</b>   | +39,3 | +15,7 |
| 9. Wyłącznie państwowa własność wielkiego przemysłu   | 48,4               | <b>62,9</b>   | 64,8       | <b>67,9</b>   | -16,4 | -5,0  |
| 10. Rezygnacja z państwowej własności wszystkich lub większości przedsiębiorstw   | 43,0               | <b>20,3</b>   | 18,2       | <b>22,6</b>   | +24,8 | -2,3  |
| 11. Bezrobocie (dopuszczenie bezrobocia)  | 26,9               | <b>9,6</b>    | 14,8       | <b>11,7</b>   | +12,1 | -2,1  |
| 12. Sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych kapitałowi obcemu  | 22,6               | <b>14,7</b>   | 8,0        | <b>10,7</b>   | +14,6 | 4,0   |
| 13. Zwiększenie wpływu związków OPZZ na gospodarkę  | 19,4               | <b>21,5</b>   | 33,0       | <b>36,2</b>   | -13,6 | -14,7 |
| 14. Wprowadzenie górnej granicy dochodów obowiązującej wszystkich ludzi w kraju   | 16,1               | <b>41,0</b>   | 19,3       | <b>37,8</b>   | -3,2  | +3,2  |
| 15. Dążenie do wyrównania dochodów wszystkich ludzi   | 8,6                | <b>34,7</b>   | 19,3       | <b>35,9</b>   | -10,7 | -1,2  |
| 16. Kierowanie przez rząd działalnością przedsiębiorstw tzn. odgórne wyznaczanie zadań, określanie poziomu zarobków, kontrolowanie dyrekcji | 6,5                | <b>27,9</b>   | 10,2       | <b>27,0</b>   | -3,7  | +0,9  |
| 17. Wyłącznie państwowa własność przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość   | 7,5                | <b>21,2</b>   | 15,9       | <b>16,8</b>   | -8,4  | +4,4  |

Źródło: badania „Liderzy ‘93”, N=228 oraz badania „Robotnicy – wiosna ‘93”, N=988. Obydwa badania finansowane przez Fundację Eberta a realizowane w terenie przez CBOS. Tabela zbudowana na podstawie: J. Gardawski, L. Gilejko, T. Żukowski, Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych, Fundacja Eberta, Warszawa 1994, s. 104-108.



Stan mentalności ekonomicznej badanych zbiorowości z 1993 r. dowodzi głębokich różnic między liderami zakładowych organizacji „NSZZ Solidarność” i OPZZ, przy jednocześnie znacznie mniejszych lub całkiem zanikających różnicach w przypadku szeregowych członków.

Pamiętając o wynikach szeregu badań, przeprowadzonych w ciągu dwudziestolecia, postawiliśmy hipotezę o zanikaniu różnic między liderami związkowymi (członkami komisji zakładowych) z „NSZZ Solidarność”, a członkami zarządów związków OPZZ. Mimo niewielkiej liczebności tych ostatnich, porównywanie zbiorowości jest dopuszczalne, chociaż nie można by stosować miar statystycznych. Pozytywne zweryfikowanie tej hipotezy prowadziłoby do wniosku, że różnice w warstwie normatywnej, odnoszącej się do fundamentalnych wartości ekonomicznych, nie będzie obecnie utrudniało budowania porozumień między członkami komisji i zarządów organizacji związkowych. Odrzucenie hipotezy będzie z kolei oznaczało, że istnieją wciąż głębokie normatywne czynniki utrudniające porozumienia w sprawach ekonomicznych. Zebrane materiały pozwalają na dokonanie odpowiednich porównań zarówno w przypadku przedstawicieli komisji zakładowych i zarządów związków, jak kręgu aktywistów z dwóch związków.

Tabela 59. Porównanie wyborów członków komisji zakładowych i aktywistów „NSZZ Solidarność” z wyborami członków zarządów i aktywistów OPZZ (w %)

| Preferencje   | Członkowie komisji i zarządów |         | Aktywiści           |         | 1-2   | 3-4   |
|---|-------------------------------|---------|---------------------|---------|-------|-------|
|   | 1. NSZZ Solidarność           | 2. OPZZ | 3. NSZZ Solidarność | 4. OPZZ |       |       |
| Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych nowoczesne działy gospodarki i przedsiębiorstwa rozwijające najnowocześniejszą technikę.                            | 88,1%                         | 78,6%   | 89,5%               | 86,7%   | +9,5  | 2,8   |
| Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych duże przedsiębiorstwa o licznych załogach, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie i wydatki na pomoc społeczną. | 70,6%                         | 78,6%   | 68,4%               | 73,3%   | -8,0  | -4,9  |
| Przedsiębiorstwa ważne dla gospodarki (energetyka, telekomunikacja itp.) powinny być własnością publiczną.  | 86,9%                         | 92,9%   | 89,0%               | 80,0%   | -6,0  | 9,0   |
| Między przedsiębiorstwami powinny panować warunki niczym nie skrepowanej, ostrej konkurencji. Powinno się zlikwidować koncesje i limity ograniczające konkurencję.  | 44,8%                         | 35,7%   | 40,8%               | 53,3%   | +9,1  | -12,5 |
| Każdy obywatel Polski chcący pracować, powinien mieć zagwarantowaną pracę.  | 89,7%                         | 78,6%   | 89,0%               | 93,3%   | +11,1 | -4,3  |
| Państwo powinno zaspokajać potrzeby mieszkaniowe wszystkich obywateli, każdy powinien mieć zagwarantowany dach nad głową.   | 83,3%                         | 71,4%   | 82,9%               | 80,0%   | +11,9 | 2,9   |
| Związki zawodowe powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | 86,5%                         | 92,9%   | 86,8%               | 80,0%   | -6,4  | 6,8   |
| Organizacje pracodawców powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.  | 28,2%                         | 21,4%   | 37,3%               | 40,0%   | +6,8  | -2,7  |
| Przedsiębiorstwa publiczne nie przynoszące zysku powinny bankrutować, nie należy ich wspierać ze środków budżetowych.   | 34,9%                         | 35,7%   | 34,6%               | 33,3%   | -0,8  | 1,3   |
| Państwo powinno prowadzić politykę podatkową wyrównującą dochody osobiste ludzi.  | 69,4%                         | 57,1%   | 69,3%               | 73,3%   | +12,3 | -4,0  |
| Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny.  | 41,7%                         | 35,7%   | 38,2%               | 46,7%   | +6,0  | -8,5  |
| Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał polski.   | 92,1%                         | 78,6%   | 87,7%               | 93,3%   | +13,5 | -5,6  |
| Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe kapitałowi zagranicznemu bez ograniczeń.  | 4,0%                          | 7,1%    | 9,6%                | 0,0%    | -3,1  | 9,6   |
| Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń.   | 38,9%                         | 57,1%   | 36,0%               | 33,3%   | -18,2 | 2,7   |
| Państwo powinno dbać, aby w Polsce rodziło się dużo dzieci i hojnie wspierać z budżetu rodziny wielodzietne.  | 92,9%                         | 78,6%   | 89,5%               | 93,3%   | +14,3 | -3,8  |

Źródło: „Związkowcy firm z kapitałem zagranicznym 2013”.

Badania ukazują głęboką przemianę mentalności członków komisji zakładowych i zarządów wymiarze ekonomiczno-normatywnym. **Dwa główne wnioski z porównań poglądów wyrażonych w roku 1993 i 2013 są następujące: po pierwsze, zakładowi liderzy „NSZZ Solidarność” istotnie zmniejszyli poparcie dla liberalizacji gospodarki i dla jej prywatyzacji, zwiększyli natomiast poparcie dla interwencji państwa w gospodarkę i dla społecznej równości; po drugie, zaniknęły wcześniejsze różnice między preferencjami socjoekonomicznymi członków komisji zakładowych „NSZZ Solidarność” i zakładowych zarządów OPZZ; po trzecie, szeregowi związkowcy (niefunkcyjni) obydwu związków nie różnili się istotnie w swoich preferencjach ani w roku 1993 ani w 2013.**

### 1.6.3 Podziały i zbieżności polityczne

**Poglądy religijne, ideologiczne i bieżące polityczne (stosunek do aktualnych podziałów politycznych i poparcie partii politycznych) istotnie dzielą członków komisji zakładowych „NSZZ Solidarność” i członków zarządów związków OPZZ. Jest to dowód na to, że związki zawodowe w Polsce pełnią nie tylko rolę ochronną w stosunku do pracowników, lecz mają stosunkowo wyraziste cechy organizacji obywatelskich.** Nasze badania po raz kolejny dowodzą zasadności tej tezy, odrzucanej przez część przeciwników ruchu związkowego w Polsce. Zarazem jednak stosunek do najbardziej fundamentalnych zasad ustrojowych niczym nie różni się w jednej i drugiej zbiorowości. Zacznijmy prezentację materiału od tych zbieżnych postaw. Tak więc nie ma różnic w odpowiedzi na pytanie o to, czy w Polsce powinien być ustrój demokratyczny: dokładnie taki sam bardzo wysoki odsetek związkowców z obydwu central odpowiedział twierdząco (94,3%); różnica pojawiła się przy deklaracji kategorycznej: „zdecydowanie” poparło 68,5% związkowców z „NSZZ Solidarność” i 50% z OPZZ (umiarkowane poparcie – „raczej” – wyraziło odpowiednio 25,8% z „NSZZ Solidarność” i 42,9% z OPZZ):  $\chi^2=3,047$ ,  $df=5$ ,  $p=0,693$ . Jeszcze dalej posunięta zbieżność pojawiła się przy rozkładzie odpowiedzi na pytanie o to, czy w Polsce jest demokracja: na „tak” odpowiedziało ogółem 43,2% związkowców z dwóch central, na „nie” 48,9%.

Tabela 60. Pogląd na obecność w Polsce demokracji a centrala związkowa (w %)

| A czy obecnie w Polsce jest demokracja? | Do jakiej centrali należy Pana(i)? |        | Ogółem |
|---|------------------------------------|--------|--------|
|   | NSZZ Solidarność                   | OPZZ   |        |
| Zdecydowanie tak                        | 7,3%                               | 7,1%   | 7,3%   |
| Raczej tak                              | 35,9%                              | 35,7%  | 35,9%  |
| Raczej nie                              | 35,5%                              | 35,7%  | 35,5%  |
| Zdecydowanie nie                        | 12,9%                              | 21,4%  | 13,4%  |
| Trudno powiedzieć                       | 8,5%                               |        | 8,0%   |
| Ogółem                                  | 100,0%                             | 100,0% | 100,0% |

$$\chi^2=1,907; df=4; p=0,753$$

Podobnie układały się odpowiedzi przy dwóch dalszych pytaniach o ustrój polityczny: o ustrój prezydencki kontra parlamentarny (tabela 61.) i o ograniczanie demokracji parlamentarnej na czas kryzysu (tabela 62.). Także więc związkowcy z obydwu central dali nie tylko niemal identyczny rozkład odpowiedzi, lecz w większości przeciwstawiali się rozwiązaniom sprzyjającym silnej władzy.

Tabela 61. Oczekiwany ustrój polityczny a centrala związkowa (w %)

| Zasada polityczna A   | Do jakiej centrali należy Pana(i) związek? |        | Ogółem |
|---|--|--------|--------|
|   | NSZZ Solidarność                           | OPZZ   |        |
| Ponad parlamentem i rządem powinien być prezydent                   | 30,2%                                      | 35,7%  | 30,5%  |
| Powinno być tak, jak teraz jest                                     | 42,4%                                      | 42,9%  | 42,5%  |
| Prezydent powinien mieć tylko funkcje reprezentacyjne i symboliczne | 12,7%                                      | 14,3%  | 12,7%  |
| Trudno powiedzieć   | 14,7%                                      | 7,1%   | 14,3%  |
| Ogółem  | 100,0%                                     | 100,0% | 100,0% |

$$\chi^2=0,689; df=3; p=0,876$$

Tabela 62. Oczekiwany ustrój polityczny a centrala związkowa (w %)

| Zasada polityczna B  | Do jakiej centrali należy Pana(i) związek? |        | Ogółem |
|--|--|--------|--------|
|  | NSZZ Solidarność                           | OPZZ   |        |
| Zawiesić działalność parlamentu i przekazać całą władzę w ręce jednego wybitnego człowieka | 14,4%                                      | 14,3%  | 14,4%  |
| Nawet kryzys nie uzasadnia tego, by zawieszać parlament i przekazać władzę w ręce jednego  | 60,6%                                      | 57,1%  | 60,4%  |
| Trudno powiedzieć  | 25,0%                                      | 28,6%  | 25,2%  |
| Ogółem   | 100,0%                                     | 100,0% | 100,0% |

$$Chi^2=0,093; df=2; p=0,955$$

Na tych wypowiedziach w kwestiach ustrojowych kończy się związkowa zgoda. W deklaracjach ideologicznych w kategoriach „lewica – prawica” członkowie „NSZZ Solidarność” deklarowali nastawienie prawicowe, członkowie OPZZ lewicowe (tabela 63.). Jak wiadomo z wielu badań te deklaracje mają treść ściśle ideologiczną i wskazują na podziały w kwestiach narodowo-religijnych, nie ekonomiczno-społecznych.

Tabela 63. Podziały ideologiczne wśród członków komisji i związkowych organizacji zakładowych (w %)

| Deklaracje ideologiczne na skali „lewica-prawica” | Do jakiej centrali należy Pana(i) związek |        | Ogółem |
|---|---|--------|--------|
|   | NSZZ Solidarność                          | OPZZ   |        |
| 1. Silnie lewicowe                                | 0,4%                                      | 7,1%   | 0,8%   |
| 2. Umiarkowanie lewicowe                          | 1,2%                                      | 35,7%  | 3,1%   |
| 3. Centro-lewicowe lewicowe                       | 7,8%                                      | 28,6%  | 8,9%   |
| 4. Centrowe                                       | 20,9%                                     | 14,3%  | 20,5%  |
| 5. Centro-prawicowe                               | 23,4%                                     | -      | 22,1%  |
| 6. Umiarkowanie prawicowe                         | 19,3%                                     | -      | 18,2%  |
| 7. Silnie prawicowe                               | 10,2%                                     | -      | 9,7%   |
| 8. Trudno powiedzieć                              | 16,8%                                     | 14,3%  | 16,7%  |
| Ogółem  | 100,0%                                    | 100,0% | 100,0% |

$$Chi^2=72,672; df=7; p<0,000$$

Nie ma możliwości bezpośredniego porównania rozkładów odpowiedzi na tematy ustrojowe z lat 1993 i 2013. Istnieje jednak możliwość zestawienia innych wskaźników, a także porównania w przypadku pytania o stosunek do socjalizmu. Wiele wskazuje, że w 1993 roku istniał znaczący dystans w poglądach na ustrój między członkami zarządów związków. Tak więc dwadzieścia lat wstecz związkowcy z OPZZ byli bardziej sceptyczni wobec procedur demokracji parlamentarnej niż związkowcy z „NSZZ Solidarność” (w znacznie większym stopniu postulowali bezpośrednią władzę w państwie ludzi pracy i związków zawodowych). Analizując dane z 2013 roku nie dostrzegamy w tej materii istotnych różnic. Zmniejszeniu uległa także różnica w ocenie idei socjalizmu (czego nie należy mieszać z oceną autorytarnego socjalizmu).

Tabela 64. Stosunek do idei socjalizmu wśród członków komisji i związkowych organizacji zakładowych w roku 1993 i w roku 2013 (w %)

| Socjalizm to dobra idea i, gdyby nie wypaczenie, to byłby lepszym ustrojem niż kapitalizm? | 1993             |        | 2013             |        |
|--|------------------|--------|------------------|--------|
|  | NSZZ Solidarność | OPZZ   | NSZZ Solidarność | OPZZ   |
| Zdecydowanie tak i raczej tak  | 20,0             | 78,6   | 34,3%            | 57,2%  |
| Zdecydowanie nie i raczej nie  | 75,3             | 21,4   | 55,7%            | 42,8%  |
| Trudno powiedzieć  | 4,7              | -      | 10,0%            | -      |
| Ogółem   | 100,0%           | 100,0% | 100,0%           | 100,0% |

Podsumujmy wyniki analiz poglądów ideologiczno-politycznych. Między zbiorowościami nie ma różnic odnośnie oczekiwanego typu ładu politycznego, natomiast utrzymane są różnice ideologiczne. Sytuacja jest więc odmienna od tej, którą zespół z SGH mierzył we wczesnych latach 90.: wówczas różnice ideologiczne między członkami zakładowych kierownictw związków były silniej osadzone w różnicach postrzeganiu ładu gospodarczego i politycznego.

#### I.6.4 Wizja gospodarki dobrze urządzonej według przedstawicieli zarządu przedsiębiorstw

Przyjmowaliśmy założenie, że badani przez nas przedstawiciele strony zarządów, funkcjonujący w działach zarządzania zasobami ludzkimi (human resource management – HR) będą różnili się istotnie od członków zarządów związków zawodowych, będą mieli orientacje bardziej prorynkową i mniej sprzyjającą zasadom państwa opiekuńczego.

Tabela 65. Poparcie zasad ekonomiczno-społecznych przez przedstawicieli działu HR oraz zarządów związku (w %)

| Zasady ekonomiczno-społeczne  | 1.<br>Przedstawiciele HR | 2.<br>Zarządy związków | 1-2   |
|---|--------------------------|------------------------|-------|
| 1. Państwo powinno dbać, aby w Polsce rodziło się dużo dzieci i hojnie wspierać z budżetu rodziny wielodzietne.   | 82,5                     | 92,1 (1)               | -9,6  |
| 2. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych nowoczesne działy gospodarki i przedsiębiorstwa rozwijające najnowocześniejszą technikę.                             | 82,5                     | 87,2 (3)               | -4,7  |
| 3. Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał polski.  | 77,5                     | 90,2 (2)               | -12,7 |
| 4. Państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny.   | 60,0                     | 42,3 (11)              | +17,7 |
| 5. Przedsiębiorstwa ważne dla gospodarki (energetyka, telekomunikacja itp.) powinny być własnością publiczną.   | 60,0                     | 87,2 (4)               | -27,2 |
| 6. Każdy obywatel Polski chcący pracować, powinien mieć zagwarantowaną pracę.   | 57,5                     | 72,1 (8)               | -14,6 |
| 7. Przedsiębiorstwa publiczne nie przynoszące zysku powinny bankrutować, nie należy ich wspierać ze środków budżetowych.  | 52,5                     | 33,2 (13)              | +19,3 |
| 8. Państwo powinno zaspokajać potrzeby mieszkaniowe wszystkich obywateli, każdy powinien mieć zagwarantowany dach nad głową.  | 45,0                     | 82,3 (6)               | -37,3 |
| 9. Organizacje pracodawców powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | 42,5                     | 28,3 (14)              | +14,2 |
| 10. Między przedsiębiorstwami powinny panować warunki niczym nie skrupowanej, ostrej konkurencji. Powinno się zlikwidować koncesje i limity ograniczające konkurencję.  | 40,0                     | 44,2 (10)              | -4,2  |
| 11. Państwo powinno prowadzić politykę podatkową wyrównującą dochody osobiste ludzi.  | 40,0                     | 67,2 (9)               | -27,2 |
| 12. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń.   | 37,5                     | 38,9 (12)              | -1,4  |
| 13. Państwo powinno wspierać ze środków budżetowych duże przedsiębiorstwa o licznych załogach, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie i wydatki na pomoc społeczną. | 32,5                     | 72,1 (7)               | -39,6 |
| 14. Związki zawodowe powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie.   | 20,0                     | 85,3 (5)               | -65,3 |
| 15. Państwo powinno sprzedawać przedsiębiorstwa państwowe kapitałowi zagranicznemu bez ograniczeń   | 20,0                     | 4,2 (15)               | +15,8 |

Zasady uporządkowane pod względem częstotliwości wyborów (%).

Porównajmy obecnie rozkłady odpowiedzi członków kierownictw zakładowych organizacji związkowych z odpowiedziami przedstawicieli.

Obszar zgodności obejmuje przede wszystkim kluczową zasadę rynkową: swobodną konkurencję (minimalna różnica na korzyść przedstawicieli związków: 44,2% wobec 40% u HR), następnie sprzedawanie przedsiębiorstw państwowych polskiemu kapitałowi prywatnemu bez ograniczeń (związki -38,9%, HR -37,5%), wspieranie przez państwo ze środków budżetowych nowoczesnych działów gospodarki i przedsiębiorstw rozwijających najnowocześniejszą technikę (związki -87,2%, HR -82,5%).

Obszar większego poparcia ze strony związkowców. Największa różnica dzieliła zbiorowości przy zasadzie mówiącej, że „państwo powinno wspierać ze środków budżetowych duże przedsiębiorstwa o licznych załogach, których bankructwo zwiększyłoby bezrobocie i wydatki na pomoc społeczną” (związki -72,1%, HR -32,5%); następnie odnośnie funkcji opiekuńczych – państwo powinno zaspokajać potrzeby mieszkaniowe wszystkich obywateli (związki -82,3%, HR -45%), odnośnie utrzymania publicznej własności wielkich firm, ważnych dla gospodarki (związki -87,2%, HR -60%), odnośnie gwarancji pracy dla każdego obywatela chcącego pracować (związki -72,1%, HR -57,5%) i w końcu odnośnie zasady wspomaganie przez państwo zakładania nowych przedsiębiorstw przez kapitał polski (związki -90,2%, HR -77,5%).

Obszar większego poparcia ze strony przedstawicieli zarządu. Różnice pojawiły się przy trzech zasadach: „przedsiębiorstwa publiczne nie przynoszące zysku powinny bankrutować, nie należy ich wspierać ze środków budżetowych” (związki -57,5%, HR -72,1%), „państwo powinno wspomagać zakładanie nowych przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny (związki -42,3%, HR -60%), „organizacje pracodawców powinny mieć większy wpływ na politykę gospodarczą rządu niż mają obecnie (związki -28,3%, HR -42,5%).

Przedstawione rozkłady odpowiedzi w tylko częściowo potwierdziły założenia. W kluczowej kwestii ekonomicznej – konkurencji, prywatyzacji przez kapitał polski czy proinnowacyjnej interwencji państwa w gospodarce – różnice były niewielkie i wskazywały na wspólne ograniczenie poparcia dla swobodnej konkurencji i wysokie poparcie interwencji. Natomiast pojawiła się głęboka różnica odnośnie funkcji państwa opiekuńczego, silniej popieranym przez stronę związkową.

### **1.7 Ekonomiczno-społeczny status członków kierownictw zakładowych organizacji związków zawodowych**

Pytanie, na które będziemy chcieli aktualnie odpowiedzieć, dotyczy statusu badanych zbiorowości związkowców (deklarowany status). Użyliśmy wskaźnika wykorzystywanego w badaniach prywatnych przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (badania z lat 2010-2011), a także w badaniach z serii „Polacy pracujący 2007”. Pozwoli to na umieszczenie badanej zbiorowości na szerszym społecznym tle.

Na wstępie należy zaznaczyć, że pod względem materialnym badani związkowcy uznają swoją sytuację za średnią lub dobrą, rzadziej za złą. Tak więc 1,5% związkowców uznaje sytuację swojego gospodarstwa domowego za bardzo dobrą, 29% za dobrą, 51,5% za przeciętną – ani dobrą ani złą, 12,8% za złą i 1,8% za bardzo złą (pozostali nie udzielili odpowiedzi). Dodajmy, że o złej sytuacji częściej mówili związkowcy z OPZZ, ale wśród nich był także wyższy odsetek osób o bardzo dobrej sytuacji (35,7%, gdy wśród członków „NSZZ Solidarność” – 29,1%). Sytuację dobrą i bardzo dobrą częściej deklarowali liderzy (37,5%) i wiceprzewodniczący (34%) niż członkowie zarządów (25,1%).

Tabela przedstawia rozkłady odpowiedzi na pytania wskaźnika położenia rynkowego. Porównując odpowiedzi z uzyskanymi w badaniach ogółu Polaków pracujących (co prawda przed ponad pięcioma latami), przychodzi stwierdzić, że obecni respondenci są stosunkowo dobrze zaadaptowani do rynku. W aktualnej sytuacji rynku pracy, dalekiej od „rynku pracownika” nieomal 60% deklarowało, że ma zawód, który pozwoliłby bez problemu obecnie znaleźć im pracę w innym zakładzie, przeszło 80% ma praktykę w kierowaniu ludźmi, nie są także naznaczeni nieufnością wobec ludzi, prawie 70% uważa, że większość ludzi to ludzie uczciwi i godni zaufania i prawie 80% deklaruje postawy obywatelskie (interesują się działaniami władz lokalnych miasta lub gminy, w której mieszka).



Tabela 66. Wskaźnik postaw socjoekonomicznych a trzy zbiorowości badanych związkowców

|  | Liderzy | Wice-przewodniczący | Członkowie komisji/zarządu | Ogółem |
|--|---------|---------------------|----------------------------|--------|
| Mam taki zawód, że bez problemu mógłbym obecnie znaleźć pracę w innym zakładzie (0,081)                          | 55,6%   | 66,7%               | 55,9%                      | 58,1%  |
| Nie bałbym/ałbym się wziąć kredytu z banku, aby założyć własną firmę   | 37,5%   | 31,6%               | 23,5%                      | 29,1%  |
| Uważam, że im więcej daje się pracownikom samodzielności, tym ich praca jest bardziej efektywna                  | 90,3%   | 86,0%               | 81,6%                      | 84,9%  |
| Nie jestem zbyt przywiązany do mojego zakładu pracy (0,060)  | 26,4%   | 36,8%               | 40,4%                      | 35,8%  |
| Umiem kierować ludźmi (0,004)  | 90,3%   | 91,2%               | 72,8%                      | 81,5%  |
| Byłbym gotów wyjechać do pracy za granicę, gdyby zaoferowano mi znacznie wyższą płacę (0,005)                    | 23,6%   | 45,6%               | 49,3%                      | 41,5%  |
| Mogę bez problemu porozumiewać się w co najmniej w jednym języku zachodnioeuropejskim                            | 26,4%   | 31,6%               | 23,5%                      | 26,0%  |
| Protesty ekologów przy budowach autostrad są nieuzasadnione  | 45,8%   | 49,1%               | 42,6%                      | 44,9%  |
| Chętnie pracuję dłużej niż 8 godzin  | 48,6%   | 42,1%               | 30,9%                      | 38,1%  |
| Interesuję się działaniami moich władz lokalnych (miasta lub gminy)  | 81,9%   | 82,5%               | 75,0%                      | 78,5%  |
| Uważam, że lepiej być pracownikiem najemnym dużego przedsiębiorstwa niż prowadzić własną działalność gospodarczą | 40,3%   | 49,1%               | 44,1%                      | 44,2%  |
| Pracownicy powinni mieć obowiązek należenia do jakiegoś związku zawodowego                                       | 69,4%   | 66,7%               | 52,9%                      | 60,4%  |
| Uważam, że większość ludzi to ludzie uczciwi i godni zaufania  | 80,6%   | 66,7%               | 64,7%                      | 69,4%  |
| Uważam że nie należy otwierać naszego rynku pracy przed pracownikami z zagranicy                                 | 37,5%   | 36,8%               | 48,5%                      | 43,0%  |
| Socjalizm to dobra idea i, gdyby nie wypaczenie, to byłby lepszym ustrojem niż kapitalizm                        | 34,7%   | 28,1%               | 37,5%                      | 34,7%  |
| Lubię spędzać czas wolny z kolegami/koleżankami z którymi pracuję  | 66,7%   | 63,2%               | 63,2%                      | 64,2%  |
| Pracowników należy systematycznie kontrolować, inaczej niesolidnie wykonują pracę                                | 43,1%   | 36,8%               | 33,8%                      | 37,0%  |
| Integracja z Unią Europejską zapewnia większą ochronę praw pracowniczych   | 50,0%   | 50,9%               | 50,0%                      | 50,2%  |

Zasady uporządkowane pod względem częstotliwości wyborów (%).



## CZĘŚĆ II.

# PRZEDSIĘBIORSTWA I ZWIĄZKI ZAWODOWE

### II.1 Analiza dokumentów (układy zbiorowe pracy, regulaminy pracy, regulaminy wynagradzania, inne porozumienia) zebranych z badanych przedsiębiorstw

Przedmiotem analizy były dokumenty (układy zbiorowe pracy, regulaminy pracy, regulaminy wynagradzania) zebrane z przedsiębiorstw będących przedmiotem badania i podzielonych na następujące grupy:

- wiązka budownictwo i przemysł drzewny,
- wiązka metalowa,
- wiązka usług powszechnego dostępu,
- wiązka przetwórstwo żywności,
- wiązka handlowa.

Chodziło przede wszystkim o zidentyfikowanie dobrych praktyk, a więc takich rozwiązań negocjacyjnych, które przynoszą pracownikom „wartość dodaną” w porównaniu z regulacjami prawa pracy. Drugim badanym elementem były zapisy dotyczące relacji między związkami zawodowymi a pracodawcą.

#### II.1.2 Dobre praktyki

##### II.1.2.1 Umowy terminowe

Analizy dobrych praktyk można rozpocząć od zagadnienia stanowiącego jeden z podstawowych postulatów polskich organizacji związkowych – ograniczenie nadużywania umów terminowych. Zapisy dotyczące tej problematyki pojawiają się jednak niezbyt często. Można wskazać na trzy przykładowe zapisy będące dobrą praktyką w tym zakresie:

- Z pracownikami nowo przyjmowanymi do pracy zawiera się umowę na czas określony. Pierwsza umowa zawierana jest na okres 3 miesiące, a kolejna na okres 1 roku. Następnie w razie pozytywnej oceny zawiera się umowę na czas nieokreślony. Zarząd spółki w szczególnie uzasadnionych indywidualnych przypadkach może odstąpić od wskazanej zasady (wiązka usług powszechnego dostępu);
- Maksymalna długość umowy na czas określony nie może przekraczać 12 miesięcy (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- Maksymalny okres trwania umów na czas określony wynosi dwa lata (wiązka budownictwo i przemysł drzewny).

Poza jednym przypadkiem (wiązka metalowa) nie pojawiają się żadne normy dotyczące pracowników tymczasowych. Brak także regulacji, które wnosyłyby rozwiązania z zakresu korzystania z zatrudnienia niepracowniczego.

##### II.1.2.2 Nowe obszary negocjacyjne

###### a) godzenie życia osobistego z życiem zawodowym

W analizowanych dokumentach jest niewielka liczba rozwiązań, które można zaliczyć do tego obszaru. Odnotowaliśmy w tym względzie jedną dobrą praktykę (branża przetwórstwa żywności):

- dodatkowy dzień urlopu okolicznościowego z tytułu urodzenia się dziecka;
- dodatkowy dzień na opiekę nad dzieckiem do lat 14;
- sześciogodzinny dzień pracy przez pierwszy miesiąc po powrocie z urlopu macierzyńskiego, z zachowaniem pełnego wynagrodzenia.

## **b) stres związany z pracą**

Pojęcie stresu pojawiło się tylko w przypadku jednego u.z.p. Zapis brzmi: kierownictwo spółki jest zobowiązane do ograniczania stresu w organizacji i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu (branża przetwórstwa żywności).

## **c) podnoszenie kwalifikacji zawodowych**

Niewielka liczba zapisów dotyczy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Można wskazać na następujące zapisy:

- spółka stosuje modele i zasady uczącej się organizacji oraz edukacji ustawicznej (branża przetwórstwa żywności);
- pracodawca opracowuje roczne programy szkoleń pracowników, czas szkoleń wliczany jest do czasu pracy (wiązka metalowa);
- w spółce opracowany będzie, po zasięgnięciu opinii związków zawodowych, coroczny plan szkoleń, który będzie wyrazem kierunków działań i rozwoju spółki.

## **d) zarządzanie wiekiem**

Pojawia się tylko w jednym przypadku (branża przetwórstwa żywności). Wskazuje się tam między innymi, iż pracodawca zobowiązuje się do zapewnienia starszym pracownikom możliwości szkoleń i rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami, a związki zawodowe zobowiązują się do zachęcania starszych pracowników do efektywnego udziału w szkoleniach. Co roku pracodawca ma za zadanie dokonać analizy zatrudnienia pracowników pod względem wieku i zajmowanych stanowisk, na których są zatrudnieni. W przypadku dominacji w zatrudnieniu na danym stanowisku pracowników z grupy wiekowej powyżej 50. lub poniżej 35. roku życia pracodawca będzie dążył do zróżnicowania wiekowego pracowników w danej grupie. Inny zapis wskazuje, że pracodawca zobowiązuje się uwzględnić wniosek pracownika o obniżenie wymiaru etatu po osiągnięciu przez niego 45. roku życia.

### **II.1.2.3 Zagadnienia klasyczne**

Poprzez zagadnienia klasyczne rozumiemy regulacje dotyczące problematyki wynagradzania oraz czasu pracy.

#### **a) dodatek za pracę w nocy**

Zdecydowanie najczęściej pojawiający się dodatek, którego wysokość jest wyższa niż regulacja powszechna zgodnie z którą pracownikowi wykonującemu pracę w porze nocnej przysługuje dodatek do wynagrodzenia za każdą godzinę pracy w porze nocnej w wysokości 20% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia za pracę ustalonego na podstawie odrębnych przepisów (art. 151(8) k.p.). W analizowanych dokumentach można wskazać na następujące rozwiązania:

- pracownikowi wykonującemu pracę w porze nocnej przysługuje dodatek do wynagrodzenia za każdą godzinę pracy w porze nocnej w wysokości 40% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia za pracę (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- dodatek za pracę w nocy wynosi 20% stawki wynikającej z osobistego zaszeregowania (wiązka usług powszechnego dostępu).

#### **b) dodatki związane ze stażem pracy**

Najczęściej występują różnego rodzaju nagrody jubileuszowe. Pojawiają się także innego rodzaju gratyfikacje, np.:

- dodatkowy urlop okolicznościowy z tytułu osiągnięcia określonego stażu pracy (np. 5-lecie pracy – przysługuje 1 dodatkowy dzień płatnego urlopu z tytułu jubileuszu pracy, w roku, w którym przypada rocznica, 10-lecie pracy – dwa dni urlopu, 15-lecie pracy – 3 dni dodatkowego urlopu (wiązka handlowa).

## c) inne dodatki do wynagrodzenia

### c1) premie za pracę w niedziele i święta

- premie za pracę w niedzielę o ile pracownik pracował co najmniej w dwie niedziele w jednym miesiącu kalendarzowym (wiązka handlowa);
- dodatek za pracę w niedziele i święta – pracownikowi przysługuje dodatek w wysokości 40% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia. Dodatek ten wypłacany jest niezależnie od innych dodatków do wynagrodzenia przewidzianych przepisami kodeksu pracy (wiązka budownictwo i przemysł drzewny).

### c2) dodatki dla brygadzystów

- dodatek dla brygadzystów, którego wielkość jest uzależniona od liczebności brygady i wynosi od 7,5 do 10,2% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- dodatek dla brygadzystów w wysokości 25% płacy minimalnej o ile zespół liczy do 5 pracowników bez brygadzysty oraz 30%, jeżeli przekracza tę liczbę (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- dodatki dla brygadzystów występują także powszechnie w wiązce metalowej.

### c3) dodatki związane z pracą zmianową

- pracownikom wykonującym pracę w ruchu ciągłym w czterobrygadowej organizacji pracy przysługuje dodatek w wysokości 27% płacy zasadniczej proporcjonalnie do czasu pracy przepracowanego w tym systemie czasu pracy (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- pracownikowi zatrudnionemu w systemie trzyzmianowym przysługuje dodatek w wysokości 5,5% płacy zasadniczej proporcjonalnie do czasu przepracowanego w tym systemie (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- dodatki związane z pracą zmianową występują także powszechnie w wiązce przetwórstwa żywności i wiązce metalowej.

### c4) specyficzne dodatki do wynagrodzenia

- nagroda za rekomendowanie pracownika: pracownik rekomendujący znajomych lub krewnych do pracy otrzyma nagrodę pieniężną o określonej wysokości za każdego zarekomendowanego kandydata, jeśli osoba polecona przez pracownika przepracowała u pracodawcy co najmniej 4 pełne miesiące kalendarzowe i po zakończeniu tego okresu nie znajduje się w okresie wypowiedzenia umowy o pracę (wiązka handlowa);
- premia motywacyjna dla pracowników departamentu handlowego (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- wynagrodzenie za wachty w przypadku pracowników zatrudnionych dla ochrony taboru pływającego plus dodatki do tego wynagrodzenia np. 200% stawki godzinowej za wachty pełnione w czasie sztormu w niedziele i święta (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- dodatek za pracę w pierwszy dzień Bożego Narodzenia, pierwszy dzień Wielkanocy i Nowy Rok (wiązka usług powszechnego dostępu);
- dodatek z tytułu aktywnie wykonywanej funkcji społecznego inspektora pracy (wiązka usług powszechnego dostępu);
- dodatek za pracę w bezpośredniej produkcji (wiązka metalowa);
- premia frekwencyjna (wiązka metalowa);
- premia za wydajność (wiązka metalowa).

## d) okres niezdolności do pracy z powodu choroby

Zagadnieniem pośrednio powiązaniem z wynagradzaniem pracownika jest wynagrodzenie za czas niezdolności do pracy z powodu choroby. Regulacje w tym zakresie pokazują rozkład ryzyka osobowego. Zgodnie z regulacją zawartą w kodeksie pracy (art. 92 k.p.) przez pierwsze 33 dni w roku kalendarzowym pracownikowi niezdolnemu do pracy z powodu choroby przysługuje 80% wynagrodzenia (w odniesieniu do pracowników 55 plus okres ten wynosi 14 dni). Po okresie wypłaty wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy z powodu choroby pracownikowi przysługuje zasiłek chorobowy wypłacany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych. W analizowanych dokumentach można wskazać na następujące rozwiązania:

- wysokość wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy dla pracowników, którzy przepracowali minimum 3 lata, wynosi 90% wynagrodzenia (wiązka usług powszechnego dostępu).



### e) normy dotyczące czasu pracy

W większości analizowanych dokumentów pojawiają się zapisy wprost nawiązujące do norm zawartych w kodeksie pracy. Można jednak wskazać na rozwiązania korzystniejsze dla pracowników, będące wynikiem negocjacji, jak dłuższe przerwy wliczane do czasu pracy, ograniczenia pracy w godzinach nadliczbowych lub regulacje dotyczące dyżuru. Są to następujące zapisy:

- druga 15-minutowa przerwa wliczana do czasu pracy jeżeli czas pracy przekracza 9 h na dobę (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- maksymalna liczba nadgodzin w roku kalendarzowym wynosi 250 h (wiązka budownictwo i przemysł drzewny).
- dyżur domowy nie może być krótszy niż 4 h, pracownik może go pełnić nie dłużej niż 14 dni w roku kalendarzowym, za pełnienie dyżuru domowego wynika 100% stawki godzinowej wynikającej z minimalnego wynagrodzenia (wiązka usług powszechnego dostępu).

### f) zasady związane z rekrutacją

W analizowanych dokumentach relatywnie często pojawiają się zapisy dotyczące procesu rekrutacji, mające na celu przede wszystkim podkreślenie pierwszeństwa rekrutacji wewnętrznej.

Można wskazać na następujące zapisy:

- w przypadku konieczności zatrudnienia pracownika na wakujące stanowisko preferuje się dobór pracowników z grona osób zatrudnionych, w przypadku braku pracownika o wymaganych kwalifikacjach uruchamia się proces rekrutacji zewnętrznej (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- w pierwszym rzędzie przeprowadzany jest dobór wewnętrzny, czyli obsadzanie stanowisk przez wykorzystanie istniejącego potencjału kadrowego (wiązka metalowa).

## II.1.3 Wzajemne relacje pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcą

Można tu wskazać na trzy główne obszary regulowane w analizowanych dokumentach: zasady oceny funkcjonowania układu zbiorowego, zasady negocjacji płacowych, techniczna strona działalności związku,

### a) funkcjonowanie układu zbiorowego

Wszystkie analizowane układy zbiorowe pracy zawarte są na czas nieokreślony. W celu ich stabilizacji pojawiają się zapisy o dłuższych (6-miesięcznych) okresach wypowiedzenia. Pojawiają się następujące zapisy:

- strony układu co najmniej raz na dwa lata obowiązuje dokonywać oceny treści układu i w wypadku stwierdzenia potrzeb jego aktualizacji lub zmian, przeprowadzać je w trybie protokołów dodatkowych (wiązka usług powszechnego dostępu);
- każdego roku strony będą dokonywać przeglądu i oceny funkcjonowania układu (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- strony układu zobowiązują się do dokonywania okresowej oceny zawartego układu po każdym 12-miesięcznym okresie jego obowiązywania (wiązka budownictwo i przemysł drzewny).

### b) zasady negocjacji płacowych

W tym zakresie można wskazać na następujące zapisy:

- najpóźniej do końca lutego każdego roku zakładowe organizacje związkowe porozumieją się z zarządem w sprawie ustalenia średniego wskaźnika wzrostu płacy zasadniczej (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- zasady kształtowania wzrostu wynagrodzeń – wskaźnik wzrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia będzie podlegał negocjacjom z zakładowymi organizacjami związkowymi, wzrost wynagrodzeń nie może być niższy niż wskaźnik inflacji z poprzedniego roku (wiązka usług powszechnego dostępu).

### c) techniczna strona działalności związku zawodowego

- pracodawca zobowiązuje się udostępnić wyposażone pomieszczenie biurowe i środki teleinformatyczne (wiązka usług powszechnego dostępu);
- pracodawca udostępnia związkom zawodowym w każdym zakładzie pracy nieodpłatne pomieszczenie wraz z niezbędnymi środkami do pracy: komputer, telefon oraz dostęp do internetu i rozsądną ilość materiałów biurowych (wiązka budownictwo i przemysł drzewny);
- koszty ekspertyz i opinii prawnych wykonanych z inicjatywy związków zawodowych w uzgodnieniu z pracodawcą pokrywa spółka (wiązka usług powszechnego dostępu);
- członek związku zawodowego zachowuje prawo do wynagrodzenia za czas szkolenia odbywającego się w czasie pracy, na które został skierowany przez macierzystą organizację związkową po uzgodnieniu z pracodawcą. Dla każdego związku zawodowego wyznacza się budżet dni szkoleniowych w ciągu roku, wyliczony jako suma podwojonej liczby członków zarządu i komisji rewizyjnej oraz jednej dziesiątej ogólnej liczby członków związku zawodowego (wiązka usług powszechnego dostępu).

#### II.1.4 Wnioski z analizy dokumentów

Po analizie dokumentów można postawić dwie generalne tezy. Po pierwsze zdecydowana większość zapisów zawartych w negocjowanych lub uzgadnianych dokumentach stanowi powtórzenie norm wynikających z kodeksu pracy (k.p.) i innych powszechnych źródeł prawa pracy. Po drugie, w części stricte „negocjacyjnej” (czyli zawierającej wartość dodaną w stosunku do k.p.) bardzo rzadko pojawiają się rozwiązania czy zapisy dotyczące innych zagadnień niż problematyka wynagradzania pracownika oraz regulacje dotyczące czasu pracy. Zapisy dotyczące tzw. nowych obszarów negocjacyjnych (zarządzanie wiekiem, stres związany z pracą, godzenie życia osobistego z życiem zawodowym czy podnoszenie kwalifikacji zawodowych) pojawiają się zupełnie marginalnie.

Można uznać, że wyobrażenia stron zaangażowanych w rokowania nie sięga nowych wyzwań, takich jak np. fazowe, stopniowe przechodzenia na emeryturę, wszechstronne wspieranie kobiet opiekujących się dziećmi, normy ograniczające stres. Nie chcemy wpadać w ton nadmiernie krytyczny wobec treści polskich dokumentów negocjacyjnych, podobnie bowiem ma się rzecz we Francji czy Niemczech: znany badacz związków zawodowych i partnerstwa społecznego Jelle Visser wskazywał na podstawie analiz literatury, że także paktów zawierane w tych krajach są mało twórcze<sup>108</sup>.

**Zwraca natomiast uwagę częstotliwość występowania dodatku za pracę w nocy wyższego od regulacji w k.p.** (a przypominamy, że jest on w k.p. powiązany z minimalnym wynagrodzeniem). Zjawisko wynika z faktu, że ustawowa regulacja jest na skandalicznie niskim poziomie. Otwiera to duże pole negocjacyjne i wywołuje uzasadnione oczekiwania na podniesienie tego dodatku.

**Jakość efektów rokowań zbiorowych jest istotnie zróżnicowana branżowo.** Najmniej korzystnie przedstawia się sytuacja w wiązce handel (jest to jedyna związka, w której nie ma ani jednego układu zbiorowego pracy). Liderem w zakresie rokowań wydaje się być związka przetwórstwa żywności. Rozbudowane rozwiązania można spotkać także w wiązce usług powszechnego dostępu. Zaskakująco słabo wypada związka metalowa.

#### II.2 Treść układów w ocenie działaczy związkowych

Interesującym uzupełnieniem analizy pozyskanych dokumentów negocjacyjnych są opinie działaczy związkowych dotyczące efektów negocjacji układów zbiorowych, pozyskane w badaniach bezpośrednich. Z punktu widzenia celu, któremu mają służyć, wskazywane przez badanych zapisy układowe można podzielić na 4 grupy.

<sup>108</sup> J. Visser, Wage Bargaining Institutions from crisis to crisis (Economic Papers 499/ 2013)

**Po pierwsze, zapisy korzystne dla pracowników (mające z ich punktu widzenia wartość dodaną) w codziennej pracy:** wyższy dodatek za pracę w nocy (51,2%), nagroda jubileuszowa (51,2%), wyższe płace minimalne (51,2%), oceny pracowników w celu rozwoju zawodowego (48,8%), wyższe wynagrodzenie za nadgodziny (41,5%), ograniczenia umów na czas określony (28,2%), tryb przekształcania umów na czas określony w umowy na czas nieokreślony (26,8%), szczególne regulacje dotyczące urlopów (19,5%) oraz określenie jaki odsetek załogi mogą stanowić pracownicy zatrudniani przez Agencję Pracy Tymczasowej (2,4%).

**Po drugie, zapisy chroniące pracowników w czasach restrukturyzacji:** dodatkowe odprawy (61,0%), przygotowanie do zmiany kwalifikacji (41,7%), działania osłonowe przy restrukturyzacji (26,3%), utrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników w trakcie zwolnień grupowych (15,0%).

**Po trzecie, zapisy dotyczące sytuacji związków zawodowych u pracodawcy,** tj. potrącanie przez pracodawcę za zgodą pracownika składek związkowych (87,8%) oraz udostępnianie organizacjom związkowym pomieszczeń i urządzeń technicznych (85,4%).

**Po czwarte, zapisy wzmacniające pozycję członków zarządów organizacji związkowych:** określanie trybu wynagradzania oddelegowanych do pracy związkowej (21,4%) oraz odmienne od ustawy prawo działaczy dotyczące zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy (19,5%).

W kwestionariuszu wywiadu zamieściliśmy obszerny wskaźnik zawierający 17 potencjalnych postanowień układowych, przedstawionych w tabeli.

Tabela 67. Treść układów i zakres ich stosowania w opinii liderów i członków zarządów organizacji związkowych (deklaracje respondentów z zakładów, w których istnieje u.z.p.) (%)

| Postanowienia układowe  | Deklaracje przewodniczących (liderów) potwierdzające („tak”) | Deklaracje zarządów związków ogółem potwierdzające |      |          |
|---|--|--|------|----------|
|   |  | Tak  | Nie  | Nie wiem |
| 1. Potrącanie przez pracodawcę za zgodą pracowników składek związkowych   | 87,8   | 83,4   | 11,0 | 5,5      |
| 2. Udostępnianie organizacjom związkowym pomieszczeń i urządzeń technicznych  | 85,4   | 79,9   | 15,3 | 4,8      |
| 3. W przypadku rozwiązywania umowy o pracę przez pracodawcę lub na mocy porozumienia stron pracownik otrzymuje dodatkową odprawę  | 61,0   | 51,4   | 40,3 | 8,3      |
| 4. Zapewnia wyższe niż Kodeks pracy dodatki za pracę w porze nocnej   | 51,2   | 48,3   | 48,3 | 3,4      |
| 5. Zapewnia nagrody jubileuszowe  | 51,2   | 56,8   | 39,7 | 3,4      |
| 6. Ustala minimalne wynagrodzenie w przedsiębiorstwie na poziomie wyższym niż ustawowe najniższe wynagrodzenie  | 51,2   | 46,3   | 43,5 | 10,2     |
| 7. Zobowiązanie pracodawcy do wprowadzania systemu ocen pracowników w celu ich rozwoju zawodowego   | 48,8   | 44,2   | 46,3 | 9,5      |
| 8. Przewiduje odpowiednio wcześniejsze przygotowanie pracowników do zmiany kwalifikacji i stanowisk pracy   | 41,7   | 38,5   | 46,2 | 15,4     |
| 9. Zapewnia wyższe niż Kodeks pracy dodatki za pracę w nadgodzinach   | 41,5   | 42,5   | 54,1 | 3,4      |
| 10. Określa czas trwania umowy o pracę na czas określony  | 28,2   | 34,1   | 55,9 | 9,8      |
| 11. Określa warunki przekształcania umowy o pracę na czas określony w umowę na czas nieokreślony  | 26,8   | 28,4   | 59,5 | 12,2     |
| 12. Przewiduje działania osłonowe, związane z przeprowadzaniem restrukturyzacji lub uelastycznienia czasu pracy   | 26,3   | 31,9   | 56,3 | 11,9     |
| 13. Określa tryb wynagradzania pracowników oddelegowanych do pełnienia funkcji w zarządzie Zakładowej Organizacji Związkowej  | 21,4   | 19,0   | 70,1 | 10,9     |
| 14. Określa szczególnie warunki udzielania urlopów wypoczynkowych   | 19,5   | 25,0   | 68,1 | 6,9      |
| 15. Określa odmienne od ustawy o związkach zawodowych prawo do zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy na okres kadencji w zarządzie zakładowej organizacji związkowej | 19,5   | 15,9   | 73,8 | 10,3     |
| 16. Zawiera zobowiązanie pracodawcy do utrzymania w pracy, w trakcie zwolnień, podstawowej grupy wysoko wykwalifikowanych pracowników                                   | 15,0   | 14,0   | 74,1 | 11,9     |
| 17. Określa jaki odsetek załogi może składać się z pracowników Agencji Pracy Tymczasowej  | 2,4  | 3,4  | 87,0 | 9,6      |

Postanowienia układowe z tabeli pogrupowane zostały w pięć zespołów zróżnicowanych pod względem częstotliwości poparcia. Przedstawimy je odwołując się do deklaracji liderów:

A. Pierwszy zespół dwóch postanowień (1–2) wskazywanych każdorazowo przez ponad 80% liderów i niewielu mniej członków zarządów związków, mówi o tworzeniu przez zarządy przedsiębiorstw warunków do działania związków zawodowych: przede wszystkim o ułatwieniu zbierania składek związkowych, następnie o zapewnianiu związkom pomieszczeń i urządzeń technicznych. Na temat tych rozwiązań rozpoczęła się szeroka debata w czasie prowadzenia naszych badań, obecna zwłaszcza w mediach o orientacji liberalnej. **Sugeruje się, że koszty lokali i pomocy technicznej dla związków istotnie obciążają zakłady pracy. Dane uzyskane w wyniku naszych badań wskazują jednakże na sytuację diametralnie odmienną. Na finansowanie organizacji związkowych zarządy przedsiębiorstw godzą się chętnie, podczas gdy np. na przywileje dla zarządów związków i ich liderów lub na regulowanie umów terminowych znacznie rzadziej.**

B. Drugi zespół czterech postanowień (3–6), wskazywanych przez nieco ponad połowę liderów (51,2%–61%) odnosi się do dodatkowych świadczeń finansowych dla pracowników: na pierwszym miejscu lokują się dodatkowe odprawy przy rozwiązywaniu umów o pracę, następnie ustalanie wyższej płacy minimalnej niż przyjęta przez rząd, kolejno dodatki za pracę w porze nocnej oraz nagrody jubileuszowe. Spory o poziom płacy minimalnej należą do jednej z najbardziej ostrych w debatach między stroną związkową, a stroną pracodawców i rządem. Okazuje się, że w ok. połowie badanych przedsiębiorstw tę kwestię reguluje układ. Z odpowiedzi na pytanie o wysokość płacy minimalnej wynegocjowanej w 51,2% przedsiębiorstw wynikało, że wynosiła ona średnio 2100 PLN (od 1600 do 3200).

C. Trzeci zespół trzech ustaleń (7–9), wskazywanych przez 41,5–48,8% respondentów, zawiera, obok dodatków za pracę w nadgodzinach także dwa ustalenia odnoszące się do systemu ocen w celu rozwijania zawodowego pracowników oraz bardzo ważnej kwestii przygotowywanie pracowników do zmiany kwalifikacji i zmiany stanowisk pracy.

D. Czwarty zespół dotyczy czterech ustaleń (10–13) wskazywanych przez 21,4–28,2% liderów i przyjmowanych stosunkowo rzadziej. Chodzi o ograniczenie okresu umów na czas określony, co jest od lat jedną z podstawowych kontrowersji między związkami zawodowymi a pracodawcami i rządem, a także zdefiniowanie warunków przekształcania umów terminowych na umowy o czas nieokreślony. **Tak więc problem umów na czas określony względnie rzadko jest akceptowany przez zarządy przedsiębiorstw i rzadko trafia do u.z.p.** Ponadto w tym zespole ulokowane są działania osłonowe, związane z uelastycznieniem czasu pracy i ważny dla liderów problem trybu ich wynagradzania w czasie pełnienia funkcji związkowej.

E. Cztery ustalenia składające się na ostatni zespół (14–17) wskazywane są przez 2,4% - 19,5% liderów. Odnoszą się do szczególnych warunków udzielania urlopów wypoczynkowych, a także do dwóch kwestii ważnych dla funkcjonowania związków zawodowych w przedsiębiorstwie. Pierwsza z nich: „utrzymanie w pracy podstawowej grupy wysoko wykwalifikowanych pracowników” wpływała w przeszłości na stabilizację załóg przedsiębiorstw państwowych i utrwalanie pozycji związków zawodowych. Z kolei szczególne prawo do „zwolnienia z obowiązku świadczeń pracy na okres kadencji w zarządzie zakładowej organizacji związkowej” oznaczało m. in. możliwość zdobycia dodatkowego etatu związkowego lub oddelegowania. Najrzadszym ustaleniem w praktyce układowej badanych przedsiębiorstw okazało się ograniczanie w przedsiębiorstwie zatrudnienia osób z Agencji Pracy Tymczasowej.

Z przedstawionej wcześniej analizy dokumentów negocjacyjnych wynikało, że **spośród 17 problemów, wchodzących w skład wskaźnika (tabela 67.), względnie najtrudniej było uzyskać długość okresu umowy o pracę na czas określony i związane z tym warunki przekształcenia umowy o pracę na czas określony w umowę na czas nieokreślony. Rozkład odpowiedzi na pytanie o treść u.z.p. potwierdza tę obserwację: zdaniem badanych związkowców tylko w co piątym u.z.p. znalazł się odpowiedni zapis.** Ponadto analiza treści u.z.p. pozwoliła na wyodrębnienie czterech segmentów układów. Przyjęliśmy więc, że obecność zapisu o ograniczeniach zatrudnienia na czas ograniczony będzie jednym z kluczowych kryteriów siły układu, a ponadto chcieliśmy stwierdzić, jak z punktu widzenia wyróżnionych powyżej segmentów będzie się przedstawiała struktura układów uzyskana w trakcie analiz statystycznych (macierzy korelacji i analizy czynnikowej).

## II.2.1 Wewnętrzna struktura układów

Obecnie przedmiotem analiz będzie zbadanie wewnętrznej struktury układów<sup>109</sup>, a następnie wyselekcjonowanie tych postanowień, które są szczególnie znaczące dla poszczególnych zespołów. Dla tego celu wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Pozwoliła ona na uzyskanie sześciu takich zespołów postanowień, zapisanych w tabeli.

Tabela 68. Wyniki analizy czynnikowej postanowień układów

|   | Czynnik     |             |             |             |              |              |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|   | 1           | 2           | 3           | 4           | 5            | 6            |
| 1. Określa czas trwania umowy o pracę na czas określony   | <b>,933</b> | ,033        | ,095        | ,207        | -,021        | -,035        |
| 2. Określa warunki przekształcania umowy o pracę na czas określony w umowę na czas nieokreślony   | <b>,896</b> | ,098        | ,144        | ,130        | ,115         | -,046        |
| 3. Określa szczególne warunki udzielania urlopów wypoczynkowych   | <b>,511</b> | ,136        | ,017        | ,075        | -,133        | -,044        |
| 4. Przewiduje działania osłonowe związane z przeprowadzaniem restrukturyzacji lub uelastycznienia czasu pracy   | ,086        | <b>,896</b> | ,020        | ,110        | ,060         | ,147         |
| 5. Przewiduje się odpowiednio wcześniejsze przygotowanie pracowników do zmiany kwalifikacji i stanowisk pracy   | ,018        | <b>,807</b> | ,066        | ,082        | ,093         | ,160         |
| 6. W przypadku rozwiązywania umowy o pracę przez pracodawcę lub na mocy porozumienia stron pracownik otrzymuje dodatkową odprawę  | ,133        | <b>,522</b> | ,123        | ,378        | ,226         | ,067         |
| 7. Zobowiązuje pracodawcę do wprowadzania systemu ocen pracowników w celu ich rozwoju zawodowego  | ,298        | <b>,516</b> | -,003       | ,233        | -,123        | -,044        |
| 8. Określa odmiennie od ustawy o związkach zawodowych prawo do zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy na okres kadencji w zarządzie zakładowej organizacji związkowej | -,018       | -,039       | <b>,978</b> | ,152        | -,004        | ,059         |
| 9. Określa tryb wynagradzania pracowników oddelegowanych do pełnienia funkcji w zarządzie zakładowej organizacji związkowej   | ,202        | ,111        | <b>,448</b> | -,021       | ,124         | ,022         |
| 10. Ustala minimalne wynagrodzenie w przedsiębiorstwie na poziomie wyższym niż ustawowe najniższe wynagrodzenie   | ,256        | ,271        | -,160       | <b>,631</b> | -,007        | -,037        |
| 11. Zapewnia nagrody jubileuszowe   | ,116        | ,126        | ,197        | <b>,577</b> | ,035         | ,123         |
| 12. Udostępnia organizacjom związkowym pomieszczenia i urządzenia techniczne  | ,072        | ,164        | ,184        | <b>,368</b> | ,723         | -,055        |
| 13. Zapewnia potrącanie przez pracodawcę za zgodą pracowników składek związkowych   | -,053       | ,025        | ,036        | -,078       | <b>,654</b>  | ,104         |
| 14. Zawiera zobowiązanie pracodawcy do utrzymania w pracy, w trakcie zwolnień, podstawowej grupy wysoko wykwalifikowanych pracowników                                   | ,225        | ,017        | ,082        | ,068        | <b>-,316</b> | -,308        |
| 15. Zapewnia wyższe niż Kodeks pracy dodatki za pracę w nadgodzinach  | ,148        | ,238        | ,109        | ,294        | -,015        | <b>,685</b>  |
| 16. Zapewnia wyższe niż Kodeks pracy dodatki za pracę w porze nocnej  | -,069       | ,208        | ,121        | -,111       | ,101         | <b>,567</b>  |
| 17. Określa jaki odsetek załogi może składać się z pracowników Agencji Pracy Tymczasowej  | ,254        | ,205        | ,220        | -,134       | -,040        | <b>-,399</b> |

Metoda rotacji – Varimax. Model wyjaśnia 56,6% wariancji ogólnej.

\*Czynniki:

1. Ograniczenie umów na czas określony;
2. Łagodzenie skutków restrukturyzacji i uelastycznienia warunków pracy;
3. Określenie specjalnych uprawnień liderów związków;
4. Określenie płacy minimalnej i dodatkowych korzyści finansowych;
5. Potrącanie składek związkowych;
6. Dodatkowe opłaty za nadgodziny i pracę nocną.

Każdy z zespołów zawierał postanowienie układowe o najwyższym „ładunku czynnikowym”, które nadawało tożsamość całemu zespołowi (pozycje 1, 4, 8, 10, 13, 15 w tabeli 70). **Wynik analizy czynnikowej wyraźnie potwierdził wyniki poprzednich badań. Spośród 17 postanowień u.z.p. na czoło pod względem znaczenia wysunęła się kwestia ograniczania umów na czas określony.**

Kolejnym krokiem badań jest stwierdzenie czy, a jeśli tak to w jakim stopniu postanowienia o najwyższych ładunkach były skorelowane ze zmiennymi wyjaśniającymi. Dotyczy to zwłaszcza zespołów pierwszego („ograniczanie umów na czas określony”) oraz czwartego („określenia płacy minimalnej i dodatkowych korzyści finansowych”). Pytanie brzmi: czy odpowiednie postanowienia są skorelowane ze zmiennymi

<sup>109</sup> odrębnych zespołów postanowień, w języku factor analysis określanych jako „czynniki”



wyjaśniającymi? Oczywiście układy były zazwyczaj zawierane w przeszłości i są dziedziczone przez nowych właścicieli, tym niemniej ważnym zadaniem poznawczym jest poszukiwanie tego typu korelacji.

Obecność w u.z.p. zapisu określającego czas trwania umów na czas określony średnio wymienia 34,3% związkowców z zakładów posiadających u.z.p. (18,2% ogółu respondentów). Analizując korelacje można stwierdzić, że rzadziej obecność takiego zapisu jest deklarowana przez związkowców z zakładów o kapitale skandynawskim i holenderskim (6,3%), a także polskim (18,2%). Stosunkowo niski jest poziom wskazań w przypadku kapitału niemieckiego (25%). Najwyższy poziom wskazań zanotowaliśmy od związkowców z zakładów należących do kapitału francuskiego i belgijskiego (63,2%) i anglosaskiego (44,4%). Przyjmując, że w polskich warunkach omawiany zapis należy do szczególnie korzystnych z pracowniczego punktu widzenia, przedstawiony rozkład nie daje podstaw do wiązania tego pracowniczego rozwiązania ze specyfiką stosunków pracy w krajach pochodzenia kapitału. Pojawiła się natomiast zależność w przypadku ośrodka podejmowania strategicznych decyzji (tabela 69.).

Tabela 69. Istnienie w u.z.p. zapisu dotyczącego czasu trwania umowy na czas określony a usytuowanie ośrodka podejmowania decyzji

| Strategiczne decyzje   | Czy u.z.p. określa czas trwania umowy o pracę na czas określony? |       |                   | Ogółem |
|--|--|-------|-------------------|--------|
|  | tak  | nie   | trudno powiedzieć |        |
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości                             | 28,6%  | 67,9% | 3,6%              | 100,0% |
| Podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.                                 | 47,8%  | 43,5% | 8,7%              | 100,0% |
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | 36,4%  | 45,5% | 18,2%             | 100,0% |
| Trudno powiedzieć  | 55,6%  | 33,3% | 11,1%             | 100,0% |
| Ogółem   | 36,4%  | 53,8% | 9,8%              | 100,0% |

$Chi^2=20,146$ ;  $df=15$ ;  $p=0,166$

Przyjmowane przez nas założenie, że na obecność w układzie omawianego zapisu będą miały wpływ cechy liderów, zwłaszcza formalne wykształcenie i kompetencje z zakresie prawa pracy i prawa związkowego nie potwierdziły się.

### II.3 Praktyka układowa

Na analizę praktyki układowej w ramach naszego projektu badawczego składać się będzie głównie analiza samej obecności Układów Zbiorowych Pracy (u.z.p.), ale także regulaminów pracy i wynagradzania, pakietów socjalnych związanych z prywatyzacją oraz pakietów socjalnych wprowadzanych przez zarządy przedsiębiorstw (niezależnie od pakietów prywatyzacyjnych). Głównym przedmiotem zainteresowań będą u.z.p.: sam fakt ich obecności w przedsiębiorstwach oraz fakty odstępowania od nich i ich zmian. Następne zadanie to analiza składników układów.

Przyjęte w ramach konceptualizacji moduły: dotyczący sytuacji przedsiębiorstw i kultury organizacyjnej, kondycji związków i kompetencji zarządów związków dostarczają zmiennych wyjaśniających.

#### II.3.1 Zasięg u.z.p. i pakietów

Według deklaracji liderów (przewodniczących organizacji zakładowych), w badanej próbie przedsiębiorstw u.z.p. obowiązywał w 55,7% przedsiębiorstwach, w 10% przestał obowiązywać, w 34,7% nigdy nie został zawarty. Ujmując te dane z punktu ogółu badanych członków zarządów związków odpowied-

nie wielkości wynosiły 53,8%, 9,9% i 34,6%<sup>110</sup>. Zgodnie z deklaracjami liderów w 65,3% przedsiębiorstwach obowiązywały pakiety socjalne (prywatyzacyjne), zaś w 45,8% obowiązywały pakiety dobrowolnie wprowadzone przez same zarządy przedsiębiorstw lub we współpracy ze związkami. W przypadku 38,9% przedsiębiorstw łącznie występowały obydwa typy pakietów. Istniała także silna dodatnia korelacja między obecnością dwóch pakietów a obecnością u.z.p. ( $r=0,38$ ;  $p=0,001$ ). W 32,9% przedsiębiorstwach występowały łącznie układy i dwa pakiety; możemy je określić mianem przedsiębiorstw szczególnie chroniących pracę.

Dwie zmienne będą traktowane jako kluczowe zmienne wyjaśniane: obecność u.z.p. oraz obecność wszystkich trzech typów porozumień (u.z.p. + pakiety). W pierwszym przypadku negatywnym układem odniesienia będą przedsiębiorstwa, w których nie ma układów zbiorowych (44,3% ogółu), w drugim przedsiębiorstwa, w których nie ma żadnego z trzech typów porozumień (12,5%). Zgodnie z hipotezami przedstawionymi we wstępie raportu będziemy chcieli stwierdzić, jakie czynniki wśród przewidzianych w konceptualizacji badań wpływają na obecność u.z.p. i pakietów, w jakim więc kierunku powinny zmierzać działania praktyczne aby rozszerzać praktykę układową.

### II.3.2 Geneza podpisania układów zakładowych pracy i ich ewolucja

Ponad połowa respondentów utrzymywała, że w przedsiębiorstwach, w których pełnią funkcje związkowe, zawarty jest zakładowy układ pracy. Częściej na zawarcie takiego układu wskazywali badani związkowcy z przedsiębiorstw, które są własnością kapitału polskiego<sup>111</sup>. Jednocześnie ponad 15% z nich nie umiało odpowiedzieć na to pytanie, co może dziwić ponieważ układy są zawierane w drodze negocjacji ze związkami zawodowymi. Być może są to przedstawiciele przedsiębiorstw, w których obecnie nie obowiązuje taki układ a ich staż pracy w danym przedsiębiorstwie jest zbyt krótki, by mogli wypowiadać się na temat, czy w przeszłości obowiązywał taki układ.

Tabela 70. Obowiązywanie układu zakładowego pracy według typów przedsiębiorstw (w %)

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | 51,9   | 5,8                                  | 42,3                            | –                 | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.   | 51,2   | 11,6                                 | 34,9                            | 2,3               | 100,0  |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag   | 48,3   | 13,8                                 | 35,6                            | 2,3               | 100,0  |
| Ogółem  | 50,6   | 10,4                                 | 37,3                            | 1,6               | 100,0  |
| <b>Przedsiębiorstwa polskie</b>   | 68,4   | -                                    | 15,8                            | 15,8              | 100,0  |
| Ogółem  | 51,3   | 10,1                                 | 36,0                            | 2,6               | 100,0  |

<sup>110</sup> W opracowaniu statystycznym będziemy się odwoływali zarówno do deklaracji samych przewodniczących (liderów) związków (badania wstępne: n=72; badania ostateczne: n=80), jak i ogół członków komisji zakładowych (badania wstępne: n=272, badania ostateczne: n=320).

<sup>111</sup> Należy jednak mieć na względzie, że przedsiębiorstwa z polskim kapitałem stanowiły nieliczny fragment badanej grupy przedsiębiorstw.

Tabela 71. Obowiązki układu zakładowego pracy według kraju pochodzenia kapitału (w %)

| Kraj pochodzenia           | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|----------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|                            | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| Niemcy                     | 60,0   | 14,3                                 | 25,7                            | –                 | 100,0  |
| Francja, Belgia            | 54,8   | 4,8                                  | 28,6                            | 11,9              | 100,0  |
| Skandynawia, Holandia      | 10,0   | 23,3                                 | 66,7                            | –                 | 100,0  |
| USA, Wielka Brytania       | 40,4   | 15,4                                 | 44,2                            | –                 | 100,0  |
| Pozostałe kraje bez Polski | 59,6   | –                                    | 38,5                            | 1,9               | 100,0  |
| Polska                     | 81,0   | –                                    | 14,3                            | 4,8               | 100,0  |
| Ogółem                     | 51,3   | 10,1                                 | 36,0                            | 2,6               | 100,0  |

$$ch^2=65,628; df=15; p=0,000$$

Jak pokazują dane zawarte w tabeli 72., w przedsiębiorstwach, które zaliczono do branży handlowej nikt z respondentów nie wskazywał, że jest lub był zawarty układ zakładowy pracy. W przedsiębiorstwach należących do pozostałych branż sytuacja była dużo lepsza. Najczęściej zawarcie i obowiązywanie takiego układu deklarowali przedstawiciele związków zakładowych przedsiębiorstw zaliczanych do usług powszechnego dostępu, z kolei co piąty przedstawiciel tej branży utrzymywał, że był zawarty układ zakładowy pracy, ale obecnie przestał już obowiązywać.

Tabela 72. Obowiązki układu zakładowego pracy według branż (w %)

| Branża                     | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|----------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|                            | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| Handlowa                   | –  | –                                    | 93,9                            | 6,1               | 100,0  |
| Budowlana                  | 66,7   | 6,1                                  | 21,2                            | 6,1               | 100,0  |
| Metalowa                   | 56,0   | 5,3                                  | 38,7                            | –                 | 100,0  |
| Spożywcza                  | 54,1   | 15,3                                 | 29,6                            | 1,0               | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 71,4   | 21,4                                 |                                 | 7,1               | 100,0  |
| Ogółem                     | 51,3   | 10,1                                 | 36,0                            | 2,6               | 100,0  |

$$ch^2=85,115; df=12; p=0,000.$$

Chociaż nie stwierdzono statystycznej zależności można wskazać na pewną tendencję: w przedsiębiorstwach, w których sytuacja ekonomiczna w opinii respondentów jest przeciętna lub zła częściej zawierane są układy zakładowe pracy niż w przedsiębiorstwach, których przedstawiciele oceniają sytuację ekonomiczną jako dobrą lub bardzo dobrą (tab. 73.).

Tabela 73. Obowiązki układu zakładowego pracy według sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (w %)

| Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest: | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| Bardzo dobra lub dobra                      | 49,7   | 12,0                                 | 36,1                            | 2,2               | 100,0  |
| Przeciętna – ani dobra, ani zła             | 58,5   | 7,3                                  | 31,7                            | 2,4               | 100,0  |
| Zła lub bardzo zła                          | 55,0   | 5,0                                  | 40,0                            | –                 | 100,0  |
| Ogółem                                      | 51,9   | 10,2                                 | 36,0                            | 1,9               | 100,0  |

$$ch^2=3,865; df=6; p=0,695$$

Również przedstawiciele przedsiębiorstw, które stale odczuwają ujemny wpływ kryzysu częściej wskazują podpisanie u.z.p. niż przedstawiciele przedsiębiorstw, które nie odczuły do tej pory negatywnego wpływu kryzysu (tab. 74.). Być może, że to właśnie zła sytuacja ekonomiczna powoduje, że związki zawodowe w trosce o pracowników dążą do zawarcia takiego układu, albo też pracodawcy w obawie przed wybuchem sporu zbiorowego zawierają taki układ; bowiem sprawy w nim zapisane według ustawy nie powinny być przedmiotem/powodem sporu zbiorowego.

Tabela 74. Obowiązki układu zakładowego pracy według wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa (w %)

| Ocena wpływu obecnego kryzysu na działalność przedsiębiorstwa           | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| Firma stale odczuwa ujemny wpływ kryzysu                                | 58,3   | 12,5                                 | 29,2                            | -                 | 100,0  |
| Początkowo firma nie odczuwała ujemnego wpływu, obecnie pojawił się     | 51,0   | 9,6                                  | 35,6                            | 3,8               | 100,0  |
| Początkowo firma odczuwała ujemny wpływ, obecnie sytuacja się poprawiła | 53,7   | 2,4                                  | 41,5                            | 2,4               | 100,0  |
| Firma nie odczuła (jak dotychczas) ujemnego wpływu kryzysu              | 45,9   | 13,5                                 | 37,8                            | 2,7               | 100,0  |
| Ogółem  | 51,3   | 10,1                                 | 36,0                            | 2,6               | 100,0  |

$$ch^2=7,351; df=9; p=0,601$$

Analiza danych uzyskanych w badaniu pozwala na wskazanie pewnej zależności istotnej statystycznie. W ponad 70% przedsiębiorstwach, których przedstawiciele związkowi oceniają majątek trwały firmy jako nienowoczesny jest zawarty i obowiązuje układ zakładowy pracy, a w co trzecim był zawarty ale przestał obowiązywać (niestety liczebność przedstawicieli tego typu zakładów nie pozwala na szersze uogólnienia). Natomiast w przedsiębiorstwach, w których majątek trwały jest przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych tylko w co trzecim jest zawarty u.z.p., a w prawie połowie przedsiębiorstw nigdy nie był zawarty. W przypadku przedsiębiorstw dysponujących majątkiem nowoczesnym na poziomie światowym nastąpiła polaryzacja ocen. Połowa respondentów wskazywała, że układ został zawarty, a druga połowa, że nie.

Tabela 75. Obowiązki układu zakładowego pracy według stopnia nowoczesności majątku trwałego przedsiębiorstw (w %)

| Majątek trwały firmy   | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|--|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------|
|  | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |                   |        |
| Nowoczesny na poziomie światowym   | 49,2   | 4,8                                  | 46,0                            | –                 | 100,0  |
| Przeciętny na tle czołowych przedsiębiorstw ale mimo to nowoczesny na tle innych przedsiębiorstw krajowych | 57,7   | 13,1                                 | 27,7                            | 1,5               | 100,0  |
| Przeciętny na tle przedsiębiorstw krajowych  | 37,3   | 6,8                                  | 49,2                            | 6,8               | 100,0  |
| Nie jest nowoczesny  | 71,4   | 28,6                                 | –                               | –                 | 100,0  |
| Ogółem   | 51,3   | 10,1                                 | 36,0                            | 2,6               | 100,0  |

$$ch^2=63,278; df=12; p=0,001$$

W większości przypadków układy zakładowe pracy były zawierane na czas nieokreślony (prawie 95% wskazań). Tylko 22% respondentów podało przyczyny rozwiązania u.z.p. Dominowała odpowiedź, że układ przestał obowiązywać „z upływem okresu wypowiedzenia dokonanego przez jedną ze stron” (10%).

Najczęściej według przedstawicieli związków zawodowych z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia paktu występowała strona związkowa (ponad 43% wskazań) lub obydwie strony tj. związki zawodowe i przedstawiciele zarządu (ponad 25% wskazań). Co piąty respondent miał trudności z określeniem, która ze stron inicjowała podjęcie rokowań w celu zawarcia układu. Aktywnością w sprawie rokowań w celu zawarcia u.z.p. według respondentów częściej wykazywali się przedstawiciele zarządu przedsiębiorstw polskich (co piąty respondent z tego typu przedsiębiorstw wskazywał, że inicjatywa leżała po stronie zarządu), niż zagranicznych (tu tylko co 10 respondent wskazywał, że inicjatywa leżała po stronie zarządu).

Tabela 76. Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu według typów przedsiębiorstw?

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego i w których strategiczne decyzje podejmowane są: | Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |                |                | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|----------------|----------------|-------------------|--------|
|   | Strona związkowa   | Strona zarządu | Obydwie strony |                   |        |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości   | 45,8   | 6,8            | 30,5           | 16,9              | 100,0  |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.   | 40,0   | 12,0           | 40,0           | 8,0               | 100,0  |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag   | 40,8   | 12,2           | 14,3           | 32,7              | 100,0  |
| Ogółem  | 43,1   | 10,4           | 25,7           | 20,8              | 100,0  |
| <b>Przedsiębiorstwa polskie</b>   | 50,0   | 21,4           | 14,3           | 14,3              | 100,0  |
| Ogółem  | 42,9   | 10,9           | 25,0           | 21,2              | 100,0  |

W przypadku przedsiębiorstw zaliczonych do branży budowlanej odsetek wskazań respondentów, że inicjatorem była strona związkowa był taki sam jak odsetek wskazań, że inicjatywa leżała po obu stronach (35%). Natomiast w branży spożywczej ponad połowa wskazań była po stronie związkowej, a tylko co czwarty respondent wskazywał na obydwie strony.



Tabela 77. Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu według branż?

| Branża                     | Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |                |                | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|----------------------------|--|----------------|----------------|-------------------|--------|
|                            | Strona związkowa   | Strona zarządu | Obydwie strony |                   |        |
| Handlowa                   | brak u.z.p.  |                |                |                   |        |
| Budowlana                  | 34,8   | 17,4           | 34,8           | 13,0              | 100,0  |
| Metalowa                   | 36,4   | 13,6           | 15,9           | 34,1              | 100,0  |
| Spożywcza                  | 53,1   | 7,8            | 26,6           | 12,5              | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 37,5   | 8,3            | 29,2           | 25,0              | 100,0  |
| Ogółem                     | 42,9   | 10,9           | 25,0           | 21,2              | 100,0  |

$$ch^2=20,154; df=6; p=0,003$$

Z kolei, jeśli weźmiemy pod uwagę sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw najczęściej wskazywano, że w przypadku złej lub bardzo złej sytuacji to związki zawodowe występują z propozycją rokowań w sprawie zawarcia układu (54,2% wskazań) lub zarząd (25% wskazań). Natomiast zdecydowanie rzadziej niż w przypadkach, gdy sytuacja jest przeciętna lub dobra, propozycja rokowań wychodzi z obu ośrodków jednocześnie.

Tabela 78. Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu według sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa?

| Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest: | Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |                |                | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|----------------|----------------|-------------------|--------|
|   | Strona związkowa   | Strona zarządu | Obydwie strony |                   |        |
| bardzo dobra lub dobra                      | 40,6   | 9,4            | 28,3           | 21,7              | 100,0  |
| przeciętna – ani dobra, ani zła             | 44,0   | 4,0            | 24,0           | 28,0              | 100,0  |
| zła lub bardzo zła                          | 54,2   | 25,0           | 12,5           | 8,3               | 100,0  |
| Ogółem                                      | 43,2   | 11,0           | 25,2           | 20,6              | 100,0  |

$$ch^2=10,916; df=6; p=0,091$$

Ponad 85% ankietowanych z przedsiębiorstw, w których został zawarty układ zakładowy pracy wskazało, że w rokowaniach u.z.p. uczestniczyły wszystkie działające w zakładzie związki zawodowe (co dziesiąty respondent wskazywał odpowiedź „trudno powiedzieć”).

Z kolei prawie 60% respondentów twierdziło, że w rokowaniach u.z.p. brali udział zewnętrzni eksperci, przy czym 42,9% respondentów wskazało, że eksperci byli po obu stronach; 9,5%, że tylko po stronie związkowej a 6,8% – po stronie pracodawcy. Mimo że połowa respondentów wskazała uczestnictwo w rokowaniach ekspertów związkowych to jedna trzecia z nich nie umiała ocenić, jaką rolę odgrywali; w przypadku pozostałych respondentów mniej więcej połowa wskazała, że dużą, i połowa wskazała, że małą. Również jedna trzecia respondentów nie umiała ocenić jak został znaleziony ekspert związkowy, kolejna jedna trzecia twierdziła, że ekspertów znalazły samodzielnie zakładowe organizacje związkowe. Pozostali respondenci wskazywali, że eksperci zostali znalezieni przez ponadzakładowe struktury związkowe.

Tabela 79. Ocena odgrywanej przez ekspertów roli w rokowaniach u.z.p.

| Ocena odgrywanej przez ekspertów roli w rokowaniach  | % odpowiedzi |
|--|--------------|
| Bardzo duża, głównie oni prowadzili rokowania  | 11,4         |
| Duża, chociaż strona związkowa miała udział w prowadzeniu rokowań                            | 21,9         |
| Mała, rokowała głównie strona związkowa, chociaż eksperci mieli udział w prowadzeniu rokowań | 21,9         |
| Bardzo mała, eksperci nie prowadzili rokowań, jedynie okazjonalnie doradzali                 | 14,3         |
| Trudno powiedzieć  | 30,5         |
| Ogółem   | 100,0        |

Jak już wspomniano wyżej, układy zakładowe pracy mogą określać szerzej i korzystniej uprawnienia pracownicze niż regulacje kodeksu pracy lub inne przepisy prawa pracy. Nasuwa się pytanie, czy w opinii przedstawicieli związków zawodowych podpisane układy satysfakcjonują stronę pracowniczą i związkową.

Tabela 80. Ocena satysfakcji załogi i związków zawodowych z układu zakładowego pracy według typów przedsiębiorstw

| Przedsiębiorstwa, które są w całości lub większej części własnością kapitału zagranicznego      | Jak Pan(i) ocenia (bądź oceniał) układ z punktu widzenia załogi i związków zawodowych? Czy: |  |  | Trudno powiedzieć |
|---|---|--|--|-------------------|
|   | W pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową                        | W większym stopniu satysfakcjonuje (satysfakcjonował) niż nie satysfakcjonuje (nie satysfakcjonował) | W większym stopniu nie satysfakcjonuje niż satysfakcjonuje |                   |
| W zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości                             | 12,1  | 70,7   | 13,8   | 3,4               |
| Na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali                                  | 3,7   | 77,8   | 11,1   | 7,4               |
| W zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | 23,5  | 56,9   | 11,8   | 7,8               |
| Ogółem  | 14,3  | 68,0   | 12,2   | 5,4               |
| <b>Przedsiębiorstwa polskie</b>   | –   | 62,5   | 31,3   | 6,3               |
| Ogółem  | 12,9  | 67,5   | 14,1   | 5,5               |

Jak pokazują dane zamieszczone w tabeli, średnio tylko co 8 respondent uważa, że podpisany w jego przedsiębiorstwie układ zakładowy pracy w pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową. Jednak rozkład odpowiedzi był zróżnicowany ze względu na typ przedsiębiorstwa, który reprezentowali badani związkowcy. Nikt z przedstawicieli związkowych polskich przedsiębiorstw nie uznał, że podpisany układ zakładowy pracy w pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową. Natomiast prawie co czwarty badany z przedsiębiorstw zagranicznych, w których strategiczne decyzje podejmowane są w zagranicznej centrali we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag, wydał pozytywną opinię podpisanemu u.z.p. Odsetek uważających, że w większym stopniu nie satysfakcjonuje on niż satysfakcjonuje (opinia negatywna) był w przedsiębiorstwach zagranicznych na podobnym poziomie (wahał się od 11,1% do 13,8%). Z kolei w przypadku polskich przedsiębiorstw co trzecia osoba podpisanemu układowi wydawała negatywną opinię.

Tabela 81. Ocena satysfakcji załogi i związków zawodowych z układu zakładowego pracy według branż (w %)

| Branża                     | Jak Pan(i) ocenia (bądź oceniał) układ z punktu widzenia załogi i związków zawodowych? Czy: |  |  | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|----------------------------|---|--|--|-------------------|--------|
|                            | W pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową;                       | W większym stopniu satysfakcjonuje (satysfakcjonował) niż nie satysfakcjonuje (nie satysfakcjonował) | W większym stopniu nie satysfakcjonuje niż satysfakcjonuje |                   |        |
| Handlowa                   | brak u.z.p.   |  |  |                   | 100,0  |
| Budowlana                  | 10,7  | 71,4   | 17,9   | –                 | 100,0  |
| Metalowa                   | 26,1  | 50,0   | 15,2   | 8,7               | 100,0  |
| Spożywcza                  | 4,8   | 74,2   | 16,1   | 4,8               | 100,0  |
| Usług powszechnego dostępu | 11,5  | 80,8   | 3,8  | 3,8               | 100,0  |
| Ogółem                     | 12,9  | 67,5   | 14,1   | 5,5               | 100,0  |

$$ch^2=34,839; df=12; p=0,000$$

Zarówno dla pracowników, jak i dla zarządów przedsiębiorstw ważne jest nie tylko podpisanie układu zakładowego pracy, ale także przestrzeganie go przez drugą stronę. Prawie 100% badanych przedstawicieli związków zawodowych uważa, że ich strona przestrzega zapisu układu (81,5% uważa, że „zdecydowanie tak” a 16,7%, że „raczej tak”). Nieco gorzej sytuacja wygląda, gdy związkowcy mają ocenić, czy druga strona przestrzega(ła) zapisu układu. Co prawda ponad 90% respondentów uważa, że pracodawcy przestrzegają(li) zapisu, jednak tylko 45,7% wskazuje „zdecydowanie tak” a 46,3%, – „raczej tak”. Oczywiście trudno jest wyrokować jak jest w rzeczywistości, jednak fakt, że ponad 90% respondentów, którzy są na ogół bardzo krytyczni wobec pracodawców, przyznaje, że ci ostatni przestrzegają zapisu układu jest pozytywnym zjawiskiem.

Tabela 82. Przestrzeganie układu zakładowego pracy przez pracodawcę i stronę związkową (w %)

| Przestrzeganie układu zakładowego pracy | Czy strona pracodawcy przestrzega(ła) zapisu układu? | Czy strona związkowa przestrzega(ła) zapisu układu? |
|---|--|---|
| Zdecydowanie tak                        | 45,7   | 81,5  |
| Raczej tak                              | 46,3   | 16,7  |
| Raczej nie                              | 3,7  | –   |
| Zdecydowanie nie                        | 1,9  | –   |
| Trudno powiedzieć                       | 2,5  | 1,9   |
| Ogółem                                  | 100,0  | 100,0   |

Jak już wcześniej wspomniano układy zakładowe pracy były zawierane w większości przypadków na czas nieokreślony w różnych latach. Rokowania dotyczyły zapisów, które według obu stron były wtedy najważniejsze i uwzględniały sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw, kraju oraz sytuację na rynku pracy w Polsce. Nawet, jeśli wtedy satysfakcjonowały obie strony zmiana sytuacji ekonomicznej nie tylko w Polsce ale i na świecie mogła spowodować konieczność podjęcia rozmów o zmianie układu czy też wprowadzeniu dodatkowych zapisów. Ponad 70% respondentów, u których w zakładach pracy podpisany był układ zakładowy pracy wskazywało, że były prowadzone rokowania o zmianie układu (wprowadzenie protokołów dodatkowych). Jak pokazują dane zawarte w tabeli 87. rokowania te były podejmowane rzadziej w zakładach, w których układ z punktu widzenia załogi nie był satysfakcjonujący (59,1% wskazań na podjęcie rokowań). Natomiast ponad 90% respondentów z przedsiębiorstw, w których podpisany układ w pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową, wskazywało, że podjęto rozmowy w sprawie jego modyfikacji. Być może wynikało to z faktu pogorszenia sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i zarząd nie mogąc wypełnić podpisanych zobowiązań próbował negocjować ze stroną związkową. Ponad 70% respondentów

wskazało, że gdy sytuacja przedsiębiorstwa jest zła lub bardzo zła, to zarząd przede wszystkim podejmuje rozmowy o zmianie układu (Tab. 88.). Gdy natomiast sytuacja ekonomiczna jest „przeciętna – ani dobra, ani zła” najczęściej inicjatywa leży po stronie związków zawodowych, a gdy bardzo dobra i dobra obie strony występują z propozycją zmiany układu. Podjęcie rokowań o zmianie układu według ponad 90% respondentów zakończyło się wprowadzeniem zmian do układu.

Tabela 83. Czy były prowadzone rokowania o zmianie układu (wprowadzenie protokołów dodatkowych) według oceny satysfakcji załogi i związków zawodowych z układu zakładowego pracy (w %)?

| Czy układ z punktu widzenia załogi:   | Czy były prowadzone rokowania o zmianie układu (wprowadzenie protokołów dodatkowych)? |      |                   | Ogółem |
|---|---|------|-------------------|--------|
|   | Tak   | Nie  | Trudno powiedzieć |        |
| W pełni satysfakcjonuje (satysfakcjonował) załogę i stronę związkową;                                 | 90,5  | 4,8  | 4,8               | 100,0  |
| W większym stopniu satysfakcjonuje (satysfakcjonował) niż nie satysfakcjonuje (nie satysfakcjonował); | 77,8  | 11,1 | 11,1              | 100,0  |
| W większym stopniu nie satysfakcjonuje niż satysfakcjonuje  | 59,1  | 27,3 | 13,6              | 100,0  |
| Trudno powiedzieć   | 33,3  | 11,1 | 55,6              | 100,0  |
| Ogółem  | 73,3  | 12,1 | 14,5              | 100,0  |

$$ch^2=22,459; df=6; p=0,001$$

Tabela 84. Czy były prowadzone rokowania o zmianie układu (wprowadzenie protokołów dodatkowych) według oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (w %)?

| Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest: | Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |                |                | Trudno powiedzieć | Ogółem |
|---|--|----------------|----------------|-------------------|--------|
|   | Strona związkowa   | Strona zarządu | Obydwie strony |                   |        |
| Bardzo dobra lub dobra                      | 12,2   | 37,8           | 41,1           | 8,9               | 100,0  |
| Przeciętna – ani dobra, ani zła             | 45,8   | 25,0           | 20,8           | 8,3               | 100,0  |
| Zła lub bardzo zła                          | 6,7  | 73,3           | 20,0           |                   | 100,0  |
| Ogółem                                      | 17,8   | 39,5           | 34,9           | 7,8               | 100,0  |

$$ch^2=23,513; df=6; p=0,001$$

### II.3.3 Kultura organizacyjna a układy zbiorowe pracy

Biorąc pod uwagę zakres tematyczny projektu wskazane jest sprawdzenie czy istnienie bądź brak u.z.p. jest skorelowane z nasileniem poszczególnych, objętych kwestionariuszem, aspektów kultury organizacyjnej. Pierwszym spostrzeżeniem jest przewaga tych zakładów pracy, w których u.z.p. obowiązują. Przewaga ta objawia się wyższym odsetkiem ogółu odpowiedzi twierdzących (skumulowane odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) na zawarte w kwestionariuszu pytania odnoszące się do różnych wymiarów kultury.

Ankietowanych liderów związkowych poproszono o wyrażenie opinii w sprawie techniczno-organizacyjnych warunków pracy w ich zakładach. Ogólna ocena tych warunków wypada zadowolająco, ponieważ odsetek deklaracji pozytywnych w każdym niemal przypadku stanowi ponad połowę odpowiedzi. Wyjątkiem ostro odcinającym się na tym tle jest jedynie istnienie Pracowniczych Programów Akcyjnych, które są zjawiskiem marginesowym.

Tabela 85. Techniczno-organizacyjne warunki pracy

| Techniczno-organizacyjne warunki pracy  | Jest u.z.p.  | Nie ma u.z.p. |
|---|--|---------------|
|   | <i>w każdym przypadku podano łączny % odpowiedzi pozytywnych</i> |               |
| 1. Praca jest dobrze zorganizowana.   | 67,1   | 53,6          |
| 2. Stosowane są nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi.   | 67,3   | 55,8          |
| 3. Organizowane są dla całej załogi towarzyskie spotkania lub wyjazdy integracyjne  | 64,4   | 61,4          |
| 4. Każdy nowy pracownik ma zapewnione szkolenie wstępne   | 95,9   | 88,6          |
| 5. Na terenie przedsiębiorstwa działają stołówki, bufety, kantyny dla pracowników   | 69,4   | 62,1          |
| 6. Zarząd i przełożeni organizują systematycznie spotkania z pracownikami, na których każdy może zadać pytanie czy zgłosić swoje postulaty. | 68,0   | 45,0          |
| 7. Istnieje Pracowniczy Program Akcyjny (pracownicy mogą nabyć akcje własnego przedsiębiorstwa po ulgowych cenach)                          | 15,6   | 7,9           |
| 8. Działa zakładowy fundusz zapomogowy  | 84,9   | 72,1          |
| 9. Są prowadzone szkolenia wewnętrzne w celu podnoszenia kwalifikacji   | 97,9   | 98,6          |
| 10. Pracownicy mogą podejmować studia podyplomowe lub zaoczne współfinansowane przez zakład pracy   | 79,9   | 76,8          |

Istnienie u.z.p. jest pozytywnie skorelowane z dobrymi ocenami techniczno-organizacyjnych warunków pracy: w przypadku każdej zmiennej opisującej ten obszar, większy poziom odpowiedzi twierdzących występuje w firmach z u.z.p. niż w firmach bez u.z.p. Aż 67% respondentów z firm z u.z.p. wobec 54% z firm bez u.z.p. ocenia, że praca w ich zakładzie jest dobrze zorganizowana. Ponad dwie trzecie liderów z firm z u.z.p. podaje, że stosowane są u nich nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi, a tego samego zdania jest tylko 56% ankietowanych w firmach bez u.z.p. Blisko dwie trzecie liderów z firm z u.z.p. utrzymuje, że w ich zakładach organizowane są dla całej załogi towarzyskie spotkania lub wyjazdy integracyjne, zaś w firmach bez u.z.p. poziom deklaracji pozytywnych wynosi 61%. Według 96% liderów z firm z u.z.p. każdy nowy pracownik ma zapewnione szkolenie wstępne, natomiast wśród firm bez u.z.p. poziom wskazań wynosi 89%. Stołówki, bufety, czy kantyny dla pracowników działają na terenie przedsiębiorstwa według 69% ankietowanych z firm z u.z.p. i 62% z firm bez u.z.p. Dużą różnicę między firmami z u.z.p. i tymi pozbawionymi u.z.p. można zaobserwować w kwestii tego, czy zarząd i przełożeni organizują systematycznie spotkania z pracownikami, na których każdy może zadać pytanie czy zgłosić swoje postulaty, potwierdza to 68% respondentów z firm z u.z.p. wobec 45% ankietowanych w firmach bez u.z.p. Fundusze zapomogowe występują w badanych firmach dość często, przy czym ich istnienie potwierdza 85% liderów z firm z u.z.p. i 72% z firm bez u.z.p. Niemal równo rozkładają się poziomy deklaracji pozytywnych w kwestii prowadzenia szkoleń wewnętrznych w celu podnoszenia kwalifikacji (odpowiednio 98% i 99%) oraz możliwości podejmowania studiów podyplomowych przez personel (odpowiednio 80% i 77%). Pracownicze Programy Akcyjne, dzięki którym pracownicy mogą nabywać akcje własnego przedsiębiorstwa po ulgowych cenach są natomiast zjawiskiem rzadkim: ich istnienie deklaruje odpowiednio 16% i 8% ankietowanych z obu kategorii przedsiębiorstw.

W podobnie korzystnych barwach rysuje się obraz techniczno-organizacyjnych warunków pracy widziany oczyma przedstawicieli zarządów firm zajmujących się dziedziną HR. Pozytywną korelację między istnieniem u.z.p., a poziomem deklaracji pozytywnych da się natomiast zauważyć tylko w poszczególnych aspektach tego obszaru analizy. Warto jednak uwagi jest to, że ta dodatnia korelacja uwidacznia się wówczas, gdy pada odpowiedź na pytanie o bardzo konkretnej treści, jak np. o zapewnianie szkoleń wstępnych każdemu nowemu pracownikowi, działalność stołówek, bufetów, czy kantyn dla pracowników na terenie przedsiębiorstwa, czy wreszcie o funkcjonowanie zakładowego funduszu zapomogowego. Inaczej jest w przypadku takich zjawisk, jak systematycznie organizowane przez Zarząd i przełożonych spotkania z pracownikami, oraz istnienie Pracowniczych Programów Akcyjnych.

W dalszej kolejności zbadano segment obszaru kultura organizacyjna, który tworzą zmienne dotyczące społecznych warunków pracy. Ogólny obraz przedstawia się raczej korzystnie, ale jest bardziej wewnętrznie zróżnicowany i mimo wszystko ciemniejszy, niż w przypadku wyżej opisanego segmentu „techniczno-organizacyjne warunki pracy”, ponieważ odsetek odpowiedzi twierdzących jest w kilku przypadkach mniejszy od połowy. W szczególności dotyczy to takich aspektów rzeczywistości organizacyjnej, jak



uwłasnowolnienie pracowników (większość ankietowanych uważa, że personel w ich firmach nie ma wpływu na swoje stanowiska pracy), udogodnienia dla kobiet w ciąży i wsparcie starszych wiekiem pracowników. Odpowiedzi pozytywne dominują zdecydowanie w takich kwestiach, jak poszanowanie pracy przez personel, łatwa dostępność przełożonych, funkcjonowanie wewnętrznych systemów komunikacji, nacisk na utrzymanie dyscypliny pracy, przeprowadzanie sformalizowanej oceny pracowników czy wreszcie przywiązywanie przez przedsiębiorstwo wagi do ochrony środowiska naturalnego.

Tabela 86. Społeczne warunki pracy

|   | Jest u.z.p.  | Nie ma u.z.p. |
|---|--|---------------|
|   | <i>w każdym przypadku podano łączny % odpowiedzi pozytywnych</i> |               |
| 1. Kierownicy są dobrymi fachowcami   | 65,1   | 43,5          |
| 2. Przełożeni dzielą pracę sprawiedliwie między pracowników   | 59,2   | 36,7          |
| 3. Dobrzy pracownicy są doceniani przez przełożonych.   | 54,8   | 34,5          |
| 4. Przełożeni chętnie uwzględniają uwagi pracowników.   | 39,5   | 38,3          |
| 5. Pracownicy szanują swoją pracę, starają się pracować jak najlepiej.  | 91,8   | 87,0          |
| 6. Panuje zaufanie między przełożonymi a podwładnymi  | 49,7   | 28,1          |
| 7. Pracownicy znają plany rozwoju przedsiębiorstwa i są odpowiednio wcześniej informowani o zwolnieniach i przyjęciach do pracy                   | 53,7   | 30,9          |
| 8. Pracowników zachęca się do zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich i poprawiających organizację pracy  | 83,7   | 62,6          |
| 9. Pracownicy są otwarci na zmiany, szybko się adaptują   | 67,8   | 64,0          |
| 10. Zasady polityki personalnej są przejrzyste i znane pracownikom  | 49,0   | 31,7          |
| 11. Zasady systemu wynagradzania są przejrzyste i znane pracownikom   | 72,8   | 61,9          |
| 12. Prowadzi się systematyczne badania pracowniczych ocen różnych ważnych aspektów działania przedsiębiorstwa i problemów pracowników             | 60,3   | 48,2          |
| 13. Istnieje system komunikacji wewnętrznej (radiowęzeł, czasopismo, tablice informacyjne, intranet, forum internetowe, profil na Facebooku itd.) | 82,9   | 86,3          |
| 14. Pracownicy są informowani o planach zarządu dotyczących strategii zakładu   | 58,3   | 38,1          |
| 15. Podwładni mają łatwy dostęp do bezpośrednich przełożonych   | 88,2   | 86,3          |
| 16. Pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich stanowisk pracy  | 28,8   | 20,9          |
| 17. Kobiety w ciąży mają możliwość dodatkowego wypoczynku w trakcie pracy   | 43,4   | 41,0          |
| 18. Obowiązują wewnętrzne przepisy pozwalające kobietom w ciąży na indywidualne zarządzanie czasem swojej pracy                                   | 35,0   | 26,3          |
| 19. Starsi pracownicy, zbliżający się do wieku emerytalnego, są przesuwani na inne stanowiska, bardziej odpowiadające ich siłom.                  | 26,5   | 12,3          |
| 20. Popiera się pracę zespołową, tworzy się atmosferę zgodnej współpracy między pracownikami.   | 66,4   | 51,4          |
| 21. Popiera się ostrą rywalizację, konkurencję między pracownikami i liczą się przede wszystkim osobiste osiągnięcia.                             | 45,2   | 55,1          |
| 22. Popiera się podporządkowanie, dokładne wypełnianie poleceń służbowych.  | 89,0   | 80,4          |
| 23. Pracownicy są poddawani regularnie formalnej ocenie okresowej   | 89,0   | 81,2          |
| 24. W zakładzie pracy obowiązuje kodeks etyczny.  | 66,4   | 59,7          |
| 25. Dbą o środowisko naturalne, ekologie.   | 91,1   | 86,2          |
| 26. Stosuje się do zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) i przyjęto oficjalny dokument, który to potwierdza                            | 43,7   | 27,2          |
| 27. Jeżeli trzeba obsadzić wakat, poszukiwanie kandydata zaczyna się od osób już zatrudnionych, dopiero później szuka się na zewnątrz             | 70,5   | 69,8          |
| 28. Kiedy rozpatruje się kandydatury kilku osób na nowych pracowników, przyjmuje się tę, która została polecona przez już zatrudnionego           | 40,4   | 47,1          |
| 29. Panuje swoboda krytyki np. pracownik może zwrócić uwagę przełożonemu kiedy widzi, że ten popełnił błąd  | 27,9   | 18,8          |
| 30. Nie jest przyjęte, że przełożony przyznaje się podwładnym do niewiedzy w zakresie swoich obowiązków   | 48,3   | 53,2          |
| 31. Jeżeli pracownik wie, że kolega przebywa na zwolnieniu, ale naprawdę nie jest chory, najczęściej zawiadamia o tym firmę                       | 5,4  | 12,2          |

|  |      |      |
|--|------|------|
| 32. Kobieta, która dowiaduje się, że jest w ciąży (niezwłocznie) informuje o tym przełożonych, aby można było zawczasu znaleźć pracownika na zastępstwo na czas jej urlopu macierzyńskiego | 50,0 | 49,6 |
| 33. U kierowników najwyżej ceni się zdolność szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich u podwładnych   | 69,4 | 72,2 |
| 34. Jest zwyczaj konsultowania przez kierowników decyzji ze swoim zespołem   | 53,4 | 30,9 |

Tym, co zwraca uwagę, jest wyraźnie wyższy stopień partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach z u.z.p.: 53% ankietowanych z tych firm przyznaje, że występuje u nich zwyczaj konsultowania przez kierowników decyzji ze swoim zespołem (co potwierdza tylko 31% respondentów z firm bez u.z.p.), 54% respondentów z przedsiębiorstw z u.z.p. utrzymuje, że pracownicy znają plany rozwoju przedsiębiorstwa i są odpowiednio wcześniej informowani o zwolnieniach i przyjęciach do pracy (mówi tak tylko 31% respondentów z firm bez u.z.p.), 84% ankietowanych z przedsiębiorstw z u.z.p. oświadcza, że pracowników zachęca się do zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich i poprawiających organizację pracy (zgadza się z tym stwierdzeniem tylko 63% respondentów z firm bez u.z.p.), w firmach z u.z.p. większy jest potencjał adaptacyjny pracowników (uważa tak 68% ankietowanych liderów związkowych, zaś w firmach bez u.z.p. tego zdania jest tylko 64%), co drugi respondent w przedsiębiorstwach z u.z.p. deklaruje, że zasady polityki personalnej są przejrzyste i znane pracownikom, a opinię taką podziela jedynie co trzeci ankietowany z firm bez u.z.p., 73% respondentów z firm z u.z.p. sądzi, że zasady systemu wynagradzania są przejrzyste i znane pracownikom, w porównaniu do 62% liderów z firm bez u.z.p., 58% ankietowanych z przedsiębiorstw z u.z.p. oznajmia, że pracownicy są informowani o planach zarządu dotyczących strategii zakładu, podczas gdy opinię taką wyraża tylko 38% respondentów z firm bez u.z.p., w obu kategoriach przedsiębiorstw zbliżone są odsetki liderów twierdzących, że podwładni mają łatwy dostęp do bezpośrednich przełożonych (odpowiednio 88% i 86%), większy (choć nadal niski) jest w firmach z u.z.p. poziom deklaracji pozytywnych w kwestii czy pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich stanowisk pracy (odpowiednio 29% i 21%). W firmach z u.z.p. większy niż w przedsiębiorstwach bez u.z.p. nacisk kładzie się na popieranie pracy zespołowej i tworzenie atmosfery zgodnej współpracy między pracownikami (odpowiednio 66% i 51%), która to dysproporcja znajduje potwierdzenie w rozkładzie wskazań pozytywnych w kwestii czy popiera się ostrą rywalizację, konkurencję między pracownikami i liczą się przede wszystkim osobiste osiągnięcia (a więc antytezie ww. zdania), bowiem zgadza się z nią 45% liderów z firm z u.z.p. wobec 55% ankietowanych z firm bez u.z.p.

Autorytarne tendencje w zarządzaniu, sygnalizowane przez dominację odpowiedzi o stylu kierowania (aż dwie trzecie wskazań dla autokratycznego), znajdują potwierdzenie w niskim poziomie deklaracji pozytywnych wyrażonych przez liderów związkowych w takich kwestiach, jak: swoboda krytyki (odpowiednio 28% i 19% respondentów z obu kategorii uważa, że w ich firmach pracownik ma możliwość zwrócić uwagę przełożonemu, kiedy widzi, że ten popełnił błąd), czy dopuszczalność przyznawania się podwładnym przez przełożonych do niewiedzy w zakresie swoich obowiązków (odpowiednio 48% i 53%).

W badanych firmach poziom kapitału społecznego, rozumianego jako zaufanie w relacjach społecznych, trudno uznać za nadmiernie wysoki. Indagowani wprost o to, czy panuje zaufanie między przełożonymi a podwładnymi, liderzy związkowi z firm z u.z.p. w połowie przyznają, że tak, a opinię tą podziela nieco więcej niż jedna czwarta związkowców z firm bez u.z.p. Jeśli chodzi o zjawiska będące korelatami zaufania, to w kwestii czy przełożeni dzielą pracę sprawiedliwie między pracowników, twierdząco odpowiada 59% ankietowanych z firm z u.z.p. i 37% - z firm bez u.z.p., zaś 55% respondentów z firm z u.z.p. i 34% z firm bez u.z.p. uważa, że dobrzy pracownicy są doceniani przez przełożonych. Co więcej, w oczach liderów związkowych kultury organizacyjne badanych firm cechuje silny partykularyzm normatywny (stosowanie się do norm społecznych jest uwarunkowane sytuacyjnie), o czym świadczy miazdząca przewaga deklaracji negatywnych w kwestii czy pracownik poinformowałby pracodawcę o nieuczciwym postępowaniu kolegi wyłudniającego zwolnienie lekarskie (odpowiednio 5% i 12%). Stąd wynika, że nie ma silnej identyfikacji z przedsiębiorstwem pracowników, bowiem większą wagę mają dla nich więzi personalne (z ludźmi) niż rzeczowe (z instytucją).

Wewnętrzny rynek pracy w badanych firmach wydaje się być dobrze rozwinięty, co nie zaskakuje, ponieważ są to przedsiębiorstwa duże, o rozbudowanych strukturach organizacyjnych: po 70% respondentów z firm z u.z.p. i z firm bez u.z.p. deklaruje, że kiedy trzeba obsadzić wakat, poszukiwanie kandydata zaczyna się od osób już zatrudnionych, a dopiero w razie niepowodzenia, zaczyna się szukać na zewnątrz. Zarazem proces rekrutacji jest umiarkowanie sformalizowany, bowiem odpowiednio 40% i 47% ankietowanych z firm z obu

kategorii twierdzi, że w przypadku rozpatrywania kandydatur kilku osób na stanowisko pracy, przyjmuje się tę, która została polecona przez już zatrudnionego. O instytucjonalizacji wewnętrznego rynku pracy świadczy również to, że pracownicy są poddawani regularnie formalnej ocenie okresowej (twierdzi tak odpowiednio 89% i 81% respondentów).

Pozycja wartości postmaterialistycznych w kulturach organizacyjnych badanych firm jest w oczach ankietowanych związkowców dość mocna, odpowiednio 66% i 60% respondentów potwierdza fakt istnienia w ich zakładzie pracy kodeksu etycznego, 91% i 86% utrzymuje, że przedsiębiorstwo dba o środowisko naturalne, natomiast 44% i 27% oznajmia, że przedsiębiorstwo stosuje się do zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) i przyjęło oficjalny dokument, który to potwierdza.

**Zasadniczo korzystne oceny związkowców dotyczące tego segmentu kultury organizacyjnej są wsparte podobnie pozytywnymi opiniami na ten temat wyrażanymi przez osoby odpowiedzialne za obszar HR.** Miażdżąca jest przewaga opinii pozytywnych na takie tematy, jak ten, że kierownicy są dobrymi fachowcami, przełożeni dzielą pracę sprawiedliwie między pracowników, dobrzy pracownicy są doceniani przez przełożonych, przełożeni chętnie uwzględniają uwagi pracowników, pracownicy szanują swoją pracę, starają się pracować jak najlepiej, panuje zaufanie między przełożonymi a podwładnymi, pracowników zachęca się do zgłaszania pomysłów racjonalizatorskich i poprawiających organizację pracy, zasady polityki personalnej są przejrzyste i znane pracownikom, zasady systemu wynagradzania są przejrzyste i znane pracownikom, prowadzi się systematyczne badania pracowniczych ocen różnych ważnych aspektów działania przedsiębiorstwa i problemów pracowników, istnieje system komunikacji wewnętrznej, podwładni mają łatwy dostęp do bezpośrednich przełożonych, popiera się pracę zespołową, tworzy się atmosferę zgodnej współpracy między pracownikami, w zakładzie pracy obowiązuje kodeks etyczny, dba się o środowisko naturalne, ekologię, jeżeli trzeba obsadzić wakat poszukiwanie kandydata zaczynamy się od osób już zatrudnionych, dopiero później szuka się na zewnątrz oraz kobieta, która dowiaduje się, że jest w ciąży (niezwłocznie) informuje o tym przełożonych, aby można było zawczasu znaleźć pracownika na zastępstwo na czas jej urlopu macierzyńskiego. Zbieżny z ocenami wyrażanymi przez związkowców jest niski odsetek odpowiedzi, które potwierdzają, że pracowników informuje się o planach rozwoju przedsiębiorstwa oraz zwolnieniach i przyjęciach. **Godna uwagi jest spójność deklaracji o tym, że pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich stanowisk, a tym, że styl kierowania w danej firmie jest demokratyczny (w obu przypadkach prawie 60% takich odpowiedzi).** Ostra dysproporcja opinii związkowców i menedżerów ds. HR widoczna jest natomiast w kwestii, czy w ich przedsiębiorstwach konkurencja indywidualna odgrywa ważną rolę jako mechanizm społecznej regulacji (o ile uważa tak co drugi związkowiec, to jedynie co dwudziesty specjalista ds. HR). Podobnie jest w przypadku opinii na temat tego, czy przełożony może się przyznawać podwładnym do niewiedzy w zakresie swoich obowiązków, a także czy pracownik powiadomiłby przełożonych o fakcie nadużywania zwolnienia lekarskiego przez kolegę, menedżerowie ds. HR są w tej kwestii bardziej optymistyczni (a może mniej realistyczni?) od związkowców.

Odnosząc się do uzyskanego obrazu (z pełną świadomością, że jest on małym wycinkiem szerokiej całości), można wysunąć hipotezę, że kultura organizacyjna, tak jak widzą ją wysoko postawieni menedżerowie odpowiedzialni za obszar HR to kultura paternalistyczna, z głębokim rysem autokracji, którą można by opisać przy użyciu metafory rodziny, z zaznaczeniem jednak, że jest to rodzina autorytarna.

Tabela 87. Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych a dominujący w przedsiębiorstwie styl kierowania

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych |               |           | Ogółem |
|--|--|---------------|-----------|--------|
|  | autokratyczny  | demokratyczny | liberalny |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 3,8%   | 24,0%         | 0,0%      | 9,5%   |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 48,4%  | 70,7%         | 50,0%     | 54,8%  |
| Utrudnia działalność związków zawodowych                                     | 47,8%  | 5,3%          | 50,0%     | 35,7%  |

Jeśli chodzi o korelację stosunku kierownictwa firmy do stylu kierowania, to wyniki nie zaskakują: **przedsiębiorstwa rządzone autokratycznie** nie wspierają związków zawodowych (jedynie 4% deklaracji pozytywnych), na ogół pozostając wobec nich neutralne albo utrudniając im funkcjonowanie (po 48%). **W firmach kierowanych demokratycznie, co czwarty ankietowany określa stosunek kierownictwa do związków zawodowych jako przychylny**, siedmiu na dziesięciu respondentów, jako neutralny, zaś opisujących swoje zakłady jako niechętne związkom jest nieliczna mniejszość (5%). Jeśli chodzi o firmy zarządzane w sposób liberalny, to ponad połowa respondentów określa swoje zakłady jako pod tym względem neutralne, ale tyle samo wyraża się o ich miejscach pracy jako nastawionych antyzwiązkowo.

Tabela 88. Model współpracy między kierownictwami związków zawodowych a dominujący w przedsiębiorstwie styl kierowania

| Obecna współpraca między kierownictwami związków zawodowych         | Dominujący w przedsiębiorstwie styl kierowania |               |           | Ogółem |
|---|--|---------------|-----------|--------|
|   | autokratyczny                                  | demokratyczny | liberalny |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 39,3%  | 67,5%         | 66,7%     | 46,7%  |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 44,3%  | 22,5%         | 33,3%     | 38,8%  |
| Żadne nie działają wspólnie   | 16,4%  | 10,0%         | 0,0%      | 14,5%  |

Rzuca się w oczy wyraźna dodatnia korelacja ilościowa pomiędzy modelem współistnienia związków zawodowych w środowisku spluralizowanych po stronie pracowniczej zbiorowych stosunków pracy (nie we wszystkich zakładach pracy objętych badaniem jest więcej niż jeden związek), a stylem kierowania. O ile w przedsiębiorstwach charakteryzowanych przez liderów związkowych jako autokratyczne jedynie 39% stwierdzało, że wszystkie organizacje „działają wspólnie, ręka w rękę”, to w przypadku firm opisywanych przez wywodzących się z nich respondentów jako demokratyczne i liberalne opinie, że związki ze sobą współpracują zdecydowanie przeważały (po 67% deklaracji). Przedsiębiorstwa rządzone autorytarnie dotknięte są syndromem konfliktowego (czy partykularnego) pluralizmu, bowiem ponad połowa respondentów, którzy w ten sposób opisują swój zakład pracy nie dostrzega jedności w łonie reprezentacji związkowej (łącznie aż 61% z nich uważa, że tylko część spośród aktywnych związków podejmuje wspólne działania lub wcale nie widzi u siebie takich działań), podczas gdy w firmach uznawanych za demokratyczne, ów łączny poziom wskazań wynosi 32%, a w liberalnych – 33%. Można więc zaryzykować hipotezę, że autokracja w zarządzaniu sprzyja realizacji polityki „dziel i rządź”, wskutek której poszczególne organizacje związkowe ulegają pokusie samodzielnego wchodzenia w interakcje z zarządem jako strategii zabezpieczania interesów reprezentowanych przez siebie grup pracowników.

Tabela 89. Tryb podejmowania decyzji strategicznych a dominujący styl kierowania (w %)

| Strategiczne decyzje   | autokratyczny | demokratyczny | liberalny |
|--|---------------|---------------|-----------|
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości                             | 44,0%         | 35,6%         | 50%       |
| Podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.                                 | 20,6%         | 12,3%         | 0,0%      |
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | 31,4%         | 46,6%         | 25,0%     |
| Tudno powiedzieć   | 4,0%          | 5,5%          | 25,0%     |
| Ogółem   | 100,0%        | 100,0%        | 100,0%    |

Autokratyczny styl kierowania wydaje się także sprzyjać podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym na wyższym szczeblu struktury organizacyjnej korporacji bez konsultacji ze spółką-córką, której zarząd jedynie przyjmuje do wiadomości postanowienia centrali: twierdzi tak 44% liderów związkowych z firm o takim właśnie dominującym stylu kierowania, podczas gdy jedna piąta podaje, że w ich przedsiębiorstwach decyzje o takiej wadze zapadają na miejscu, a niemal jedna trzecia, że wprawdzie podejmuje się je zagranicą, ale przy współdziałaniu zarządu spółki-córki w Polsce. W przypadku firm o demokratycznym stylu kierowania, na onipotencję spółek-matek wskazuje 36% respondentów związkowych, jedna siódma deklaruje, że to spółka-córka ma pełną swobodę w zakresie strategicznych



decyzji, zaś niemal połowa utrzymuje, iż decyzje tego rodzaju podejmowane są we współpracy centrali z polskim zarządem. W przypadku przedsiębiorstw zarządzanych liberalnie (przypomnijmy, że jest ich niewielka mniejszość), co drugi ankietowany zgadza się, że decyzje strategiczne zapadają w całości poza Polską, a co czwarty, że bądź to podejmuje się je samodzielnie w kraju, bądź też w drodze współdziałania centrali i spółki zależnej. Komentując te wyniki, należy wspomnieć, że czynnikiem, który wywiera wpływ na tryb podejmowania decyzji strategicznych w korporacjach działających w przestrzeni wielu krajów, bywa sama formuła organizacyjno-zarządcza takiego przedsiębiorstwa: korporacje ponadnarodowe cechuje silniejsza centralizacja władzy, podczas gdy w korporacjach wielonarodowych spółki zależne cieszą się z reguły większą autonomią, zaś te najbardziej tradycjonalistyczne, czyli korporacje międzynarodowe odznaczają się słabą koordynacją swojej działalności w skali większej niż dany rynek krajowy.

### II.3.4 Regulamin pracy, regulamin wynagradzania

Układy negocjuje się bardzo długo, ze wszystkimi związkami, wszystkie muszą je podpisać, a wypowieda się je bardzo trudno. A jedyna zachęta, która polega na tym, że kwestie zapisane w układach nie mogą być przedmiotem sporu zbiorowego, jest pomijana przez związki. Układy zbiorowe pracy są, przynajmniej teoretycznie, lepszym sposobem na wspólne dochodzenie do konstruktywnych zapisów płacowych – satysfakcjonujących i pracodawców i pracowników. Różnica między regulaminem wynagradzania czy też regulaminem pracy a zakładowym układem zbiorowym pracy polega między innymi na innym sposobie ich rejestracji oraz zróżnicowania problematyki będącej przedmiotem poszczególnych regulacji.

Zakładowy układ zbiorowy pracy jak również jego zmiany podlegają obowiązkowej rejestracji przez Państwową Inspekcję Pracy. Ten wymóg nie odnosi się do regulaminów wynagradzania czy regulaminów pracy. Jak pokazują dane zawarte w tabelach 1 i 2 prawie 90% respondentów wskazywało, że regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami; z kolei trochę mniej respondentów (84,3%) twierdziło, że regulamin wynagradzania został uzgodniony ze związkami zawodowymi. Respondenci, którzy oceniali, że zarząd wspiera działalność związków zawodowych częściej wskazywali, że regulaminy pracy i wynagradzania zostały uzgodnione ze związkami niż badani, którzy wskazywali, że zarząd zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych.

Przedstawiciele przedsiębiorstw, w których był zawarty układ zakładowy pracy częściej wskazywali, że regulaminy pracy i wynagradzania były uzgodnione ze związkami zawodowymi niż przedstawiciele, gdzie taki układ nie była zawarty (tab. 92 i 93).

Tabela 90. Czy regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami według stosunku zarządu do działalności związków zawodowych (w %)?

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Czy regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami? |      |         | Ogółem |
|--|---|------|---------|--------|
|  | Tak   | Nie  | Nie wie |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 89,3  | 7,1  | 3,6     | 100,0  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 93,2  | 2,7  | 4,1     | 100,0  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 77,6  | 19,0 | 3,4     | 100,0  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych                        | 71,4  | 14,3 | 14,3    | 100,0  |
| Ogółem   | 87,1  | 8,2  | 4,7     | 100,0  |

$$Chi^2=32,031, df=10; p=0,000$$



Tabela 91. Czy regulamin wynagradzania w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami według stosunku zarządu do działalności związków zawodowych (w %)?

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych?                        | Czy regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami? |      |         | Ogółem |
|--|---|------|---------|--------|
|  | Tak   | Nie  | Nie wie |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 92,6  | –    | 7,4     | 100,0  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 87,2  | 7,4  | 5,4     | 100,0  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 81,5  | 14,8 | 3,7     | 100,0  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych                        | 63,6  | 22,7 | 13,6    | 100,0  |
| Ogółem   | 84,3  | 9,8  | 5,9     | 100,0  |

$Chi^2=22,031$ ,  $df=10$ ;  $p=0,013$

Tabela 92. Obowiązki układu zbiorowego pracy a fakt uzgodnienia regulaminu pracy (%)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? | Czy regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami? |      |         | Ogółem |
|--|---|------|---------|--------|
|  | Tak   | Nie  | Nie wie |        |
| Jest zawarty i obowiązuje                          | 93,0  | 4,7  | 2,3     | 100,0  |
| Był zawarty ale przestał obowiązywać               | 70,4  | 18,5 | 11,1    | 100,0  |
| Nigdy nie było zawartego układu                    | 84,9  | 10,8 | 4,3     | 100,0  |
| Trudno powiedzieć                                  | 80,0  | –    | 20,0    | 100,0  |
| Ogółem   | 87,4  | 8,3  | 4,3     | 100,0  |

$Chi^2=14,937$ ,  $df=6$ ;  $p=0,021$

Tabela 93. Obowiązki układu zbiorowego pracy a fakt uzgodnienia regulaminu wynagradzania (%)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p. | Czy regulamin pracy w zakładzie pracy został uzgodniony ze związkami? |      |         | Ogółem |
|---|---|------|---------|--------|
|   | Tak   | Nie  | Nie wie |        |
| Jest zawarty i obowiązuje                         | 93,7  | 3,1  | 3,1     | 100,0  |
| Był zawarty ale przestał obowiązywać              | 77,8  | 14,8 | 7,4     | 100,0  |
| Nigdy nie było zawartego układu                   | 74,2  | 19,4 | 6,5     | 100,0  |
| Trudno powiedzieć                                 | 66,7  | –    | 33,3    | 100,0  |
| Ogółem  | 84,2  | 10,3 | 5,5     | 100,0  |

$Chi^2=27,709$ ,  $df=6$ ;  $p=0,000$

### II.3.5 Spory zbiorowe

Zarówno układy zbiorowe pracy jak i spory zbiorowe są elementami dialogu społecznego. Panuje opinia, że gdy w zakładzie pracy dochodzi do strajków lub protestów to oznacza porażkę dialogu społecznego.

W Polsce system rozwiązywania sporów zbiorowych określa ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. nr 55, poz. 236, z póź. zm.). Stronami sporu zbiorowego są: pracownicy – reprezentowani przez związki zawodowe oraz pracodawca lub pracodawcy, którzy mogą być reprezentowani przez właściwe organizacje pracodawców. Ustawa wyraźnie określa więc, że jedynie związek zawodowy jest uprawniony do reprezentowania zbiorowych praw i interesów pracowników, natomiast pracodawcę może reprezentować organizacja pracodawców. Jeśli chodzi

o przedmiot sporu zbiorowego, ustawa wymienia enumeratywnie: warunki pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz prawa i wolności związkowe pracowników. Przedmiotem sporu zbiorowego nie mogą być natomiast indywidualne roszczenia pracowników.

Jak pokazują dane zawarte w tabeli 94 przedstawiciele przedsiębiorstw, w których nigdy nie zawarto zakładowego układu pracy najrzadziej wskazywali (27,2%), że w ich zakładzie pracy w ciągu ostatnich 10 lat miał miejsce spór zbiorowy (spory zbiorowe). Natomiast około połowa respondentów z przedsiębiorstw, w których taki układ był podpisany wskazywała, że do takiego sporu dochodziło. Na tym poziomie analizy jednak nie możemy stwierdzić, co było pierwsze: spór zbiorowy czy też podpisanie układu zakładowego pracy, a tym samym, czy niższy poziom wskazań na podejmowanie sporów i jednocześnie brak zakładowego układu pracy wynika z mniejszej aktywności organizacji związkowej czy też może z postawy zarządu i braku konieczności podpisywania zakładowego układu pracy, a tym bardziej podejmowania sporów zbiorowych. Jak pokazują dane zawarte w tabeli 2 ponad  $\frac{3}{4}$  respondentów, którzy uważali, że zarząd zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych wskazywało, że w ciągu ostatnich 10 lat w ich zakładzie pracy miał miejsce spór zbiorowy. Natomiast w zakładach pracy, w których zarząd wspierał działalność związków zawodowych tylko co piąty respondent stwierdzał, że doszło do sporu zbiorowego w przedsiębiorstwie.

Tabela 94. Spory zbiorowe według obowiązywania układu zakładowego pracy (w %)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? | Czy w zakładzie w ciągu ostatnich 10 lat miał miejsce spór zbiorowy (spory zbiorowe)? |      | Ogółem |
|--|---|------|--------|
|  | Tak   | Nie  |        |
| jest zawarty i obowiązuje                          | 48,5  | 51,5 | 100,0  |
| był zawarty ale przestał obowiązywać               | 52,0  | 48,0 | 100,0  |
| nigdy nie było zawartego układu                    | 27,2  | 72,8 | 100,0  |
| Ogółem   | 41,0  | 59,0 | 100,0  |

$$Chi^2=26,600, df=6; p=0,000$$

Tabela 95. Spory zbiorowe według opinii respondentów na temat stosunku zarządu do działalności związków zawodowych (w %).

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Czy w zakładzie w ciągu ostatnich 10 lat miał miejsce spór zbiorowy (spory zbiorowe)? |      |                   | Ogółem |
|--|---|------|-------------------|--------|
|  | Tak   | Nie  | Trudno powiedzieć |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 21,4  | 78,6 | –                 | 100,0  |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 35,4  | 62,6 | 2,0               | 100,0  |
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych                              | 44,1  | 55,9 | –                 | 100,0  |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych                        | 76,2  | 19,0 | 4,8               | 100,0  |
| Ogółem   | 39,2  | 59,2 | 1,6               | 100,0  |

$$Chi^2=21,309, df=6; p=0,002$$

Dane dotyczące sporów zbiorowych były silnie zróżnicowane w zależności od branży, do której zostały zaliczone przedsiębiorstwa ale także ze względu na kraj pochodzenia kapitału. Tylko co dziesiąty respondent z zakładu pracy o kapitale pochodzącym z Francji lub Belgii deklarował, że w ciągu ostatnich 10 lat w ich zakładzie pracy miał miejsce spór zbiorowy, natomiast prawie 65% badanych z przedsiębiorstw z kapitałem polskim złożyło takie deklaracje. Nieco mniej takich wskazań, chociaż też wyjątkowo dużo (56,0% wskazań) było wśród respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem anglosaskim (USA, Wielka Brytania). Odsetek wskazań respondentów z pozostałych grup był wyraźnie niższy. Z kolei najbardziej konfliktogenną branżą była branża metalowa (59,6% wskazań), natomiast najmniej – branża budowlana (12,9% wskazań).

## II.4 Układy zbiorowe pracy a relacje między związkami oraz między związkami i zarządami

Wszystkie u.z.p., poza jednym wyjątkiem, były zawarte na czas nieokreślony. Odnośnie rozwiązanych układów liderzy deklarowali następujące tryby: w 16,7% upłynął okres, na który został zawarty, w 50% upłynął okres wypowiedzenia, dokonanego przez jedną ze stron (z kontekstu wynikało, że była to strona pracodawców). Jedna trzecia liderów wymieniał inne powody.

### II.4.1 Negocjowanie układów zbiorowych pracy i rola ekspertów

Pytaliśmy, kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu. Najczęściej były to związki zawodowe, lecz wcale nierzadko zarząd lub obydwie strony<sup>112</sup>.

Tabela 96. Rozkład odpowiedzi na pytanie o inicjatora rokowań UZ (deklaracje liderów) (%)?

| Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |        |
|--|--------|
| Strona związkowa   | 44,1%  |
| Strona zarządu   | 23,3%  |
| Obydwie strony   | 25,6%  |
| Trudno powiedzieć  | 7,0%   |
| Ogółem   | 100,0% |

Zgodnie z deklaracjami liderów w negocjowaniu układu uczestniczyła zdecydowana większość działających w przedsiębiorstwie związków. Negocjacje były prowadzone profesjonalnie. Przyjmując za 100 przedsiębiorstwa, w których negocjowano układy, w 43,2% przedsiębiorstwach uczestniczyli eksperci po obydwu stronach, w 21,6% tylko po stronie związkowej, w 10,8% tylko po stronie zarządu (w 2,7% przedsiębiorstwach nie było ekspertów, zaś w przypadku 21,6% firm liderzy nie orientowali się czy uczestniczyli eksperci). Angażowaniem ekspertów związkowych w połowie przedsiębiorstw zajmowały się wyłącznie zakładowe związki (50%), w jednej trzeciej pomocą służyły ponadzakładowe struktury związkowe (34,6%).

Przyjeliśmy hipotezy, iż trwałość u.z.p. była uzależniona od procedury rokowań oraz od obecności ekspertów, reprezentujących obydwie strony. Zakładaliśmy, że im większy będzie wpływ ekspertów, tym bardziej trwałe okażą się układy. Analizy potwierdziły, z większą lub mniejszą siłą, przyjęte hipotezy.

Tak więc trwałość u.z.p. zależała od sposobu wysunięcia propozycji rokowania układu (tabela 99.). Z tabeli wynika, że **trwałość u.z.p. była największa, gdy propozycje rokowań zgłaszały wspólnie obydwie strony: pracodawców i związków zawodowych, najmniejsza, gdy propozycje wysunął sam zarząd przedsiębiorstwa.**

Tabela 97. Trwałość u.z.p. a strona(y) proponująca(ce) podjęcie rokowań (%)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? | Kto wystąpił z propozycją podjęcia rokowań w celu zawarcia układu? |                 |                 | Ogółem |
|--|--|-----------------|-----------------|--------|
|  | Strona związkowa;  | Strona zarządu; | Obydwie strony; |        |
| Jest zawarty i obowiązuje;                         | 88,1%  | 64,7%           | 97,4%           | 87,8%  |
| Był zawarty ale przestał obowiązywać;              | 11,9%  | 35,3%           | 2,6%            | 12,2%  |
| Ogółem   | 100,0%   | 100,0%          | 100,0%          | 100,0% |

$Chi^2=11,853; df=2; p=003$

Pominięto „trudno powiedzieć”

Kolejne dwa czynniki, wpływające na trwałość u.z.p. były związane z uczestnictwem ekspertów. Po pierwsze, okazało się ważne, aby obydwie strony miały zewnętrznych ekspertów (tabela 100.), a następnie, aby w rokowaniach odgrywali oni ważną a nie drugorzędną rolę (tabela 101.). **Układy okazały się bardziej trwale w przedsiębiorstwach, w których i związki i zarząd miały zewnętrznych ekspertów, a także podczas rokowań eksperci ci odgrywali rolę pierwszoplanową.** Sprawdzaliśmy także, czy na trwałość układów ma wpływ sposób dobierania ekspertów przez związki zawodowe: czy byli oni znaleźieni samodzielnie przez

<sup>112</sup> Z reguły podajemy deklaracje członków zarządów organizacji związkowych, niekiedy jednak odwołujemy się wyłącznie do liderów (wówczas gdy odpowiedzi liderów i pozostałych członków zarządów są rozbieżne, zwłaszcza gdy znaczny odsetek przedstawicieli zarządów wybiera wariant „trudno powiedzieć”). Każdorazowo zaznaczamy, gdy przedstawiamy wypowiedzi liderów.

zakładowe związki zawodowe, czy byli delegowani przez wyższą instancję związkową. Okazało się, że nie miało to żadnego wpływu na trwałość układów (gdy eksperci byli dobrani przez same związki zakładowe 93,5% członków zarządów związków deklarowało trwałość układu, gdy delegowały ich ponadzakładowe struktury związkowe – wskaźnik wyniósł 91,9%).

Tabela 98. Trwałość u.z.p. a uczestnictwo ekspertów zewnętrznych w rokowaniach u.z.p. (%)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? | Czy w rokowaniach u.z.p. uczestniczyli zewnętrzni eksperci? |   |                 | Ogółem |
|--|---|---|-----------------|--------|
|  | Tak, ale tylko po stronie zarządu                           | Tak, ale tylko po stronie związków zawodowych | Po obu stronach |        |
| Jest zawarty i obowiązuje;                         | 71,4%   | 80,0%   | 92,1%           | 87,4%  |
| Był zawarty ale przestał obowiązywać;              | 28,6%   | 20,0%   | 7,9%            | 12,6%  |
| Ogółem   | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%          | 100,0% |

$Chi^2=4,969$ ;  $df=2$ ,  $p=0,083$ .

*Pominięto „trudno powiedzieć”*

Zdaniem badanych związkowców na trwałość układów pewien wpływ miało to, jaką rolę odgrywali eksperci: gdy była bardzo mała, trwałość u.z.p. obniżała się.

Tabela 99. Trwałość u.z.p. a rola odgrywana w rokowaniach przez ekspertów związkowych (%)

| Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? | Jaką rolę odgrywali w rokowaniach eksperci związkowi? |   |  |   | Ogółem |
|--|---|---|--|---|--------|
|  | Bardzo dużą, głównie oni prowadzili rokowania         | Dużą, chociaż strona związkowa miała udział w prowadzeniu rokowań | Małą, rokowała głównie strona związkowa, chociaż eksperci mieli udział w prowadzeniu rokowań | Bardzo małą eksperci nie prowadzili rokowań, jedynie okazjonalnie doradzali |        |
| jest zawarty i obowiązuje                          | 100,0%  | 91,3%   | 95,7%  | 86,7%   | 93,2%  |
| był zawarty ale przestał obowiązywać               | -   | 8,7%  | 4,3%   | 13,3%   | 6,8%   |
| Ogółem   | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%  | 100,0% |

$Chi^2= 2,219$ ;  $df=3$ ,  $p=0,528$

*Pominięto „trudno powiedzieć”.*

**Przedstawione analizy ukazują zależności, które dowodzą pozytywnej roli zewnętrznych ekspertów.** Jest to ważny wniosek, bowiem podczas szeregu badań związków zawodowych zdarzało się słyszeć postulat strony pracodawców, aby związki unikały korzystania z ekspertów zewnętrznych, zwłaszcza kierowanych przez wyższe ogniwa związkowe, bowiem może to wnosić do społecznej przestrzeni przedsiębiorstw konflikt oraz uwikłania w politykę. **Na podstawie treści podrozdziału można sformułować ostrożny wniosek, że zdaniem badanych związkowców to właśnie obecność zewnętrznych ekspertów stabilizuje praktykę układową.** Oczywiście sondaże kwestionariuszowe nie mają w tej złożonej materii siły rozstrzygającej, są jednak ważnym sygnałem o zależnościach między cechami omawianych zjawisk.

#### II.4.2 Trwałość u.z.p. a uzwiązkowienia załóg

Obecnie zweryfikujemy hipotezę, iż wyższy poziom uzwiązkowienia załogi, a jednocześnie mniejsza liczba związków działających w przedsiębiorstwie będą wpływały korzystnie na trwałość układów.

Treść tabeli 100. w bardzo wysokim stopniu (w statystycznych sensie) potwierdziła pierwszą hipotezę: **w zakładach, w których uzwiązkowienie nie przekroczyło 25% o zawartym układzie mówiło 19,8% tamtejszych związkowców. Z kolei wśród związkowców zatrudnionych w przedsiębiorstwach o wyższych poziomach uzwiązkowienia liniowo wzrastał wskaźnik zawartych u.z.p. Przy najwyższym poziomie uzwiązkowienia załóg aż 86,2% związkowców wskazało na istnienie układu.**

Tabela 100. Uzwiązkowanie załogi a trwałość u.z.p.

| Poziom uzwiązkowania załogi | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|-----------------------------|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|                             | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| do 25%                      | 19,8%  | 8,8%                                  | 67,0%                            | 4,4%              | 100,0% |
| 26%-50%                     | 58,8%  | 10,6%                                 | 28,2%                            | 2,4%              | 100,0% |
| 51%-70%                     | 75,9%  | 17,2%                                 | 6,9%                             |                   | 100,0% |
| 71% i więcej                | 86,2%  | -                                     | 10,3%                            | 3,4%              | 100,0% |
| Ogółem                      | 52,1%  | 10,3%                                 | 35,0%                            | 2,7%              | 100,0% |

$$Ch^2=86,286; df=9; p<0,000$$

Natomiast druga hipoteza została sfalsyfikowana: w przedsiębiorstwach, w których działał tylko jeden związek układy były stosunkowo rzadkie. Da się to wytłumaczyć w oparciu o przeprowadzone już analizy: w przedsiębiorstwach „jednozwiązkowych” panuje stosunkowo często bardzo dobry klimat związkowy, który niekoniecznie musi być pieczętowany formalnym układem.

**Najbardziej sprzyjającym społecznym gruntem dla zawierania układów okazały się te przedsiębiorstwa, w których działały dwa związki zawodowe, natomiast już obecność trzech i większej ilości związków nieco obniżała poziom deklaracji o obecności u.z.p. w przedsiębiorstwach.**

Tabela 101. Liczba związków zawodowych w zakładzie a trwałość u.z.p. (%)

| Liczba związków | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|-----------------|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|                 | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Jeden           | 28,8%  | 1,3%                                  | 62,5%                            | 7,5%              | 100,0% |
| Dwa             | 66,1%  | 12,5%                                 | 20,5%                            | 0,9%              | 100,0% |
| trzy i więcej   | 53,3%  | 16,0%                                 | 30,7%                            |                   | 100,0% |
| Ogółem          | 51,3%  | 10,1%                                 | 36,0%                            | 2,6%              | 100,0% |

$$Chi^2=56,340; df=6; p<0,000$$

Dla sprawdzenia roli uzwiązkowania i obecności układów w kontekście podziałów branżowych i własnościowych zastosowaliśmy ten sam model regresji, który został wykorzystany w części pierwszej raportu. Okazało się, mówiąc w uproszczeniu, że przesuwanie się od trwania u.z.p. przez stan ich wycofania do stałego braku u.z.p. wiązało się z pojawianiem się kapitału francuskiego i belgijskiego (nie sprzyjał on więc procesowi stabilizacji układów). Z drugiej strony model regresji potwierdził obserwację sprzyjaniu praktyce paktowej rosnącego uzwiązkowania załóg.

Tabela 102. Standaryzowane współczynniki regresji Beta dla modelu relacji między obecności u.z.p. w zakładzie pracy a zbiorem zmiennych wyjaśniających

| Zmienne niezależne              | Zmienna zależna: Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? 1=tak; 2=był, ale już nie obowiązuje; 3=nigdy nie było |
|---------------------------------|--|
| Kraj (odniesienie – Polska)     |  |
| 1. Niemcy                       | -0,035   |
| 2. Francja i Belgia             | 0,226***   |
| 3. Skandynawia, Dania, Holandia | -0,005   |
| 4. USA i Wielka Brytania        | -0,018   |
| 5. Grupa pozostałych krajów     | 0,021  |



|   |         |
|---|---------|
| Branża (odniesienie – usługi)                                   | 0,059   |
| 1. handel   |         |
| 2. budownictwo  | 0,054   |
| 3. metal  | -0,040  |
| 4. spożywczy  | -0,079  |
| Odsetek związkowców w załodze:<br>1 = do 25% ... 4 = ponad 70%. | -0,135* |
| Liczba związków w zakładzie<br>jeden = 1... trzy i więcej=3.    | -0,099  |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

### II.4.3 Trwałość u.z.p. a relacje między związkami i zarządami

Przedmiotem analizy jest zależność między obecnością układów zbiorowych pracy, a interakcjami związków zawodowych i zarządów. **Hipoteza zakładała, że współdziałanie między kierownictwami wszystkich zakładowych związków, a także między związkami a zarządami będzie wpływało pozytywnie na zawieranie i trwałość u.z.p. Analizy, które przedstawiamy poniżej silnie potwierdzają przyjętą hipotezę.** Treść tabeli 103 dowodzi, że 76,5% związkowców pracujących w przedsiębiorstwach, w których związki współdziałały, deklarowało istnienie układów, zaś wśród respondentów z przedsiębiorstw, w których nie było współpracy lub część związków współpracowała ze sobą, część nie, poziom wskaźnika spadał odpowiednio do 56% i 50,8%.

Tabela 103. Relacje między kierownictwami związków zawodowych a praktyką układową w przedsiębiorstwie

| Obecna współpraca między kierownictwami związków zawodowych         | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  | Ogółem |
|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 77,5%  | 12,5%                                 | 10,0%                            | 100,0% |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 50,8%  | 14,3%                                 | 34,9%                            | 100,0% |
| Żadne nie działają wspólnie   | 56,0%  | 8,0%                                  | 36,0%                            | 100,0% |
| Ogółem  | 64,3%  | 12,5%                                 | 23,2%                            | 100,0% |

$\chi^2 = 16,287$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,003$

W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”

Podobnie miała się rzecz w przypadku stosunku zarządów do związków (tabela 104.) – w przedsiębiorstwach, w których zarząd utrudniał związkom działalność, poziom zawartych układów był istotnie niższy niż tam, gdzie zarząd wspierał działalność związkową lub był wobec niej neutralny (wyrazem utrudnień był, ma się rozumieć, brak gotowości zarządu do zawierania układu, wynikający z jego niechęci do związków zawodowych).

Tabela 104. Stosunek zarządów do działalności związków zawodowych a praktyka układowa w przedsiębiorstwie (%)

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  | Ogółem |
|--|--|---------------------------------------|----------------------------------|--------|
|  | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 73,3%  | -                                     | 26,7%                            | 100,0% |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 58,0%  | 9,1%                                  | 32,9%                            | 100,0% |

|  |       |       |       |        |
|--|-------|-------|-------|--------|
| Raczej utrudnia działalność związków zawodowych        | 35,6% | 16,9% | 47,5% | 100,0% |
| Zdecydowanie utrudnia działalność związków zawodowych. | 34,8% | 17,4% | 47,8% | 100,0% |
| Ogółem   | 52,5% | 10,6% | 36,9% | 100,0% |

$Chi^2=18,648; df=6; p=0,005$

W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”

Interesujący wynik uzyskaliśmy korelując syntetyczną zmienną „klimat związkowy” z obecnością układów. Z tabeli 105. wynika szczególnie ważna rola stosunków między związkami: jeśli są harmonijne, to są w stanie doprowadzić do przełamania – w kontekście zawierania u.z.p. – niechętnego do związków stosunku zarządów.

Tabela 105. Stosunek zarządów do związków i relacje międzyzwiązkowe a obecność w przedsiębiorstwie u.z.p.

| Zarząd/ związki  | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                      |                                 | Ogółem |
|--|--|--------------------------------------|---------------------------------|--------|
|  | Jest zawarty i obowiązuje                          | Był zawarty ale przestał obowiązywać | Nigdy nie było zawartego układu |        |
| Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, wszystkie związki współdziałają ze sobą | 78,8%  | 13,6%                                | 7,6%                            | 100,0% |
| Zarząd przyjazny lub neutralny wobec związków, część związków współdziała ze sobą      | 70,3%  | 8,1%                                 | 21,6%                           | 100,0% |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki współdziałają ze sobą                      | 71,4%  | 7,1%                                 | 21,4%                           | 100,0% |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, część związków współdziała ze sobą                 | 20,0%  | 24,0%                                | 56,0%                           | 100,0% |
| Zarząd nieprzyjazny wobec związków, związki nie współdziałają ze sobą                  | 31,3%  | 12,5%                                | 56,3%                           | 100,0% |
| Ogółem   | 62,0%  | 13,3%                                | 24,7%                           | 100,0% |

$Chi^2=40,892; df=8; p<0,000$

W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”

Oczywiście trzeba brać pod uwagę, iż istnieje szereg pośrednich relacji (interweniujących), których w badaniach kwestionariuszowych nie da się uchwycić, a które mogą istotnie wpłynąć na zależności między zmiennymi. Mimo tych zastrzeżeń siła wskazanych korelacji pozwala, naszym zdaniem, sformułować wniosek o pozytywnym zweryfikowaniu hipotezy: **istnieje silna dodatnia korelacja między współpracą wszystkich bez wyjątku organizacji związkowych działających w przedsiębiorstwie a obecnością i trwałością u.z.p.** Co więcej, z analizy uzyskanych danych wynika, że taka **współpraca wszystkich związków jest czynnikiem przełamującym ewentualny nieprzyjazny stosunek zarządu do związków i do u.z.p. Można założyć, że wystarczy, by jedna z organizacji związkowych nie przystąpiła do wspólnej platformy, aby opisany efekt nie miał miejsca.**

Nasze ustalenia warto poddać dodatkowej analizie, w celu ustalenia na ile relacje związkowców ze sobą i z zarządami są czynnikami ważnymi w zawieraniu i trwaniu układów. W tym celu posłużymy się modelem regresji, w którym wprowadzone są kraje pochodzenia kapitału, branże będą one stanowić zasadnicze tło dla sytuacji w zakładach. Pytanie będzie następujące; czy, a jeśli tak to w jakim zakresie ważne są sytuacje w samych zakładach pracy w kontekście branżowo-własnościowym. Jednocześnie trzeba pamiętać, że należy wyniki należy interpretować bardzo ostrożnie.

Model przynosi ciekawe informacje (tabela 106.). Upraszczając można powiedzieć, że **na dwóch przeciwstawnych biegunach lokował się silnie negatywny wpływ handlu oraz silny pozytywny wpływ poziomu uzwiązkowienia załóg. Kolejna grupa to cztery czynniki o wpływie negatywnym – branża metalowa, skandynawskie pochodzenie kapitału, anglosaskie pochodzenie kapitału oraz duża liczba związków zawodowych w zakładzie (można przyjąć, że jest to potwierdzenie obserwacji, iż optymalna**

liczba związków z punktu widzenia układów to dwa). W końcu zaznacza się – na granicy istotności – negatywny wpływ kapitału niemieckiego. Natomiast przy tak skonstruowanym modelu na plan drugi schodzą relacje związków i zarządów (przy tym nieco silniejszy okazał się wpływ stosunku zarządów do związków niż kierownictw związków do siebie wzajemnie).

Tabela 106. Standaryzowane współczynniki regresji Beta dla modelu relacji między obecności u.z.p. w zakładzie pracy a zbiorem zmiennych wyjaśniających

| Zmienne niezależne   | Zmienna zależna: Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? 1=tak; 2=był, ale już nie obowiązuje; 3=nigdy nie było. |
|--|---|
| <b>Kraj</b> – odniesienie – Polska   |   |
| 1. Niemcy  | 0,120*  |
| 2. Francja i Belgia  | -0,007  |
| 3. Skandynawia, Dania, Holandia  | 0,161**   |
| 4. USA i Wielka Brytania   | 0,148**   |
| 5. Grupa pozostałych krajów  | 0,009   |
| <b>Branża</b> – odniesienie - usługi   |   |
| 1. handel  | 0,435***  |
| 2. budownictwo   | 0,032   |
| 3. metal   | 0,196**   |
| 4. spożywczy   | -0,033  |
| Odsetek związkowców w załodze:<br>1 = do 25% ....4 = ponad 70%.  | -0,301***   |
| Liczba związków w zakładzie<br>jeden = 1.... trzy i więcej=3.  | 0,142**   |
| Stosunek zarządu do związków: 1 = wspiera; 2 = jest neutralny; 3 = raczej utrudnia;<br>4 = zdecydowanie utrudnia.                          | 0,065   |
| Wzajemne stosunki kierownictw związków: 1 = wszystkie współdziałają;<br>2 = niektóre współdziałają, inne nie; 3 = żadne nie współdziałają. | 0,044   |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Kończąc analizy zbliżyliśmy się do realiów zakładowych i zbudowaliśmy model regresji z czterema zmiennymi niezależnymi. Wpływ zmiennych na pojawianie się i trwałość układów były następujące. Na pierwszym miejscu zaznaczył się pozytywny wpływ uzwiązkowienia załogi (Beta -0,481,  $p < 0,000$ ), na drugim negatywny wpływ stosunku zarządu do związków zawodowych (Beta 0,188,  $p = 0,006$ ), na trzecim negatywny wpływ dużej liczby związków w zakładzie (Beta 0,151,  $p = 0,21$ ). Natomiast współpraca między związkami miała wpływ mniejszy (Beta 0,085,  $p = 0,214$ ).

#### II.4.5 Wnioski z analizy modelu

Niniejszy rozdział jest poświęcony zagadnieniom związków zawodowych, jednak podsumowując trzeba umieścić wymiar związkowy w odpowiednim kontekście, wyjść poza zakres analiz samych związków. Stąd w poniższych wnioskach omówiony zostanie także kontekst, wyznaczający związkom właściwe miejsce.

Z treści analiz wynika, że zawieranie u.z.p. i ich trwanie jest w pierwszym rzędzie związane z czynnikami leżącymi poza zakładami pracy i poza zakładowymi organizacjami związkowymi (czynniki egzogenne). Głównym czynnikiem egzogennym okazał się kraj pochodzenia kapitału. W ramach naszej próby okazało się, że najbardziej niechętny u.z.p. był kapitał anglosaski (USA, Wielka Brytania) i skandynawski, najbardziej otwarty wobec układów – kapitał francuski. Jak wynika z analiz zawartych w rozdziale I.1 „Charakterystyka przedsiębiorstw” przedsiębiorstwa należące do kapitału zagranicznego z różnych krajów były głęboko zróżnicowane pod względem rekrutacji menedżmentu i zarządzania korporacyjnego. To rzutowało na sytuację związków zawodowych i praktykę układową. **Zanotowane**

przez nas zróżnicowania świadczyły, że nie istnieje wspólny wzór stosunków pracy, który byłby stosowany w Polsce przez zagraniczne korporacje, ale także nie potwierdza się hipoteza, że stosunki pracy w polskich spółkach-córkach były kształtowane zgodnie z powszechną wiedzą o tych stosunkach panujących w krajach macierzystych (nie licząc kapitału anglosaskiego).

Na drugim miejscu uwarunkowań egzogennych należy wymienić zróżnicowania branżowe. Trzeba dodać, że były one do pewnego stopnia skorelowane z krajami pochodzenia kapitału. Były branże o lepszych (budownictwo, usługi powszechnego dostępu) i gorszych (handel) praktykach układowych.

Kraj pochodzenia kapitału i branże określały ogólne warunki, natomiast rozwiązania na poziomie przedsiębiorstwa były determinowane kolejnymi czterem czynnikami endogennymi. **Pierwszy i najważniejszy czynnik endogeny to poziom uzwiązkowienia załóg (odsetek związkowców wśród ogółu pracowników).** Był on istotnie zróżnicowany zaś nasze analizy wskazywały, że on właśnie odgrywa kluczową rolę. Trzeba dodać, że wcześniejsze badania, prowadzone przez zespół Katedry Socjologii Ekonomicznej SGH, wskazywały, że poziom uzwiązkowienia w działających w Polsce spółkach-córkach korporacji zagranicznych jest wyższy niż cechujący polskie przedsiębiorstwa prywatne.

Kwestia liczebności związków zawodowych wiąże się ze zjawiskiem oligarchizacji zakładowych struktur związkowych, polegającej na stabilizacji zarządów i braku energicznych działań na rzecz rekrutacji nowych członków. Obok tego są i inne przyczyny zmniejszania się dopływu nowych członków do organizacji istniejących już w zakładach pracy. Związki są często traktowane jako instytucja oferująca swego rodzaju ubezpieczenie przed zwolnieniem, jednak może ona chronić niewielu, skupia się na swoich starych członkach, którzy płacili od wielu lat składki i często byli połączeni więzami koleżeństwa. Nowi członkowie na takie wsparcie nie mogą liczyć, co może odejmować motywację do wstępowania.

**Drugim wśród czynników endogennych jest liczba związków zawodowych, działających w jednym zakładzie. Z analiz wynika, że dla u.z.p. sytuacja optymalna jest wówczas, gdy funkcjonują dwa związki** – gdy jest jeden, zwłaszcza jeśli względnie dobrze układają się relacje z zarządem, brak dostatecznie silnych motywów, by wkroczyć na żmudną drogę rokowań układowych, natomiast gdy związków jest więcej, mogą pojawiać się międzyzwiązkowe partykularyzmy lub konflikty.

Dalsze miejsca odgrywają czynniki związane z relacjami między związkami oraz między związkami i zarządami. **Trzeci czynnik endogeny, niekiedy zajmujący miejsce drugie, to stosunek zarządu do związków zawodowych – im zarządy są bardziej nastawione na wspieranie związków, tym większa jest szansa zaistnienia i trwałości u.z.p.** (co zresztą jest wnioskiem oczywistym). **Ostatni czynnik endogeny, w modelach regresji statystycznie mało istotny, chociaż istotny w korelacjach – im to wzajemny stosunek kierownictw organizacji związkowych w zakładzie: – im są one bardziej nastawione na współpracę, tym większa jest szansa na pojawienie się i utrwalenie u.z.p.**

## II.5 Relacje związków i zarządów a treść układów

Jak widzieliśmy, obecność u.z.p., a także ich trwałość, były skorelowane z dwoma czynnikami egzogennymi: pochodzeniem kapitału i branżą oraz z czterema zmiennymi endogennymi: uzwiązkowaniem, liczbą organizacji związkowych w zakładzie pracy, stosunkiem zarządów do związków zawodowych, a także, chociaż słabiej, poziomem współpracy kierownictw związków zawodowych działających w przedsiębiorstwie.

Obecnie poddamy weryfikacji hipotezę, że wymienione zmienne będą miały także wpływ na treść u.z.p. Przy tym zakładaliśmy, że w przedsiębiorstwach, w których te sześć zmiennych endo- i egzogennych przybierze postać proukładową, to znajdzie to ślad w treści samych układów. Hipoteza była ryzykowna, u.z.p. bowiem miały często dłuższą historię niż sięgał aktualny status własnościowy, podobnie mogło być z klimatem związkowym. Za zasadnością hipotezy przemawiało wszakże, że stosunkowo wiele układów wygasło, a także część była przedmiotem renegocjacji, a więc aktualna sytuacja własnościowa mogła odcisnąć specyficzne piętno na treściach u.z.p. W niniejszym rozdziale skupimy się na weryfikacji czynników egzogennych.

**Analizy w niewielkim stopniu potwierdziły hipotezę.** Rozpocznijmy od czynników wpływu współpracy między kierownictwami związków. Zgodnie z deklaracjami związkowców, w przypadku siedmiu zapisów u.z.p. nie pojawiła się zależność między sytuacją w przedsiębiorstwie a zapisami układu, zaś pięć przypadków potwierdzało i pięć nie potwierdzało hipotezy. Oto postanowienia układowe potwierdzające hipotezę:

- a) **związkowcy z zakładów o harmonijnej współpracy kierownictw związków zawodowych częściej wskazywali, że w ich u.z.p. jest zapis o przekształcaniu umowy o pracę na czas nieokreślony (25,8% spośród nich), niż związkowcy z tych zakładów, w których było brak współpracy lub była współpraca, ale jedynie między częścią związków (odpowiednio 14,3% i 15,7%).**
- b) **związkowcy z zakładów o harmonijnej współpracy częściej wskazywali na obecność w u.z.p. zapisu o wyższym niż ustawowe minimalnym wynagrodzeniu (45,5%) niż związkowcy z przedsiębiorstw, w których współpracowała tylko część związków (38,9%) lub gdzie współpracy w ogóle nie było (35,7%).**
- c) **związkowcy z zakładów o harmonijnej współpracy częściej wskazywali na obecność w u.z.p. wyższych niż w kodeksie pracy dodatków za pracę w porze nocnej (60%, podczas gdy w pozostałych odpowiedni wskaźnik wynosi 30,6% i 46,2%).**
- d) **związkowcy z przedsiębiorstw, w których wszystkie związki współpracowały ze sobą, częściej wskazywali, że w ich układach jest zapis o udostępnieniu organizacjom związkowym pomieszczeń i rządzeń technicznych (tabela 109.). Podobnie miała się rzecz z potrącaniem przez pracodawcę składek związkowych: tam, gdzie istniało współdziałanie kierownictw lub częściowe współdziałanie, związkowcy częściej wskazywali na odpowiedni zapis w u.z.p. (86,2% i 82,9%) niż tam, gdzie nie było współdziałania między kierownictwami związków (69,2%).**

Tabela 107. Relacje między związkami zawodowymi a zapis o udostępnianiu lokali i urządzeń

| Jakie są w Pana(i) przedsiębiorstwie relacje między związkami?      | Czy w Pana(i) przedsiębiorstwie obowiązuje zapis u.z.p. zobowiązujący zarząd do udostępniania związkom zawodowym lokali i urządzeń technicznych? |       |                   | Ogółem |
|---|--|-------|-------------------|--------|
|   | Tak  | Nie   | Trudno powiedzieć |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 84,6%  | 12,3% | 3,1%              | 100,0% |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 69,7%  | 24,2% | 6,1%              | 100,0% |
| Żadne nie działają wspólnie   | 50,0%  | 35,7% | 14,3%             | 100,0% |
| Ogółem  | 75,9%  | 18,8% | 5,4%              | 100,0% |

$$Chi^2=8,919; df=4; p=0,063$$

*W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”*

Z drugiej strony było kilka kluczowych dla pracowników spraw, które częściej były zawarte w układach przedsiębiorstw ze związkami, których kierownictwa nie współpracowały, np. wcześniejsze przygotowanie pracowników do zmiany kwalifikacji i stanowisk pracy (57,1% wskazań związkowców z firm bez współdziałania związkowego i 45,7% ze współdziałaniem wszystkich związków). Podobnie było z dodatkami za nadgodziny: były częściej wymieniane przez związkowców z firm bez współpracy związkowej (71,4%) niż z firm, w których wszystkie związki współdziałały ze sobą (47,7%). Tak więc **nie została pozytywnie zweryfikowana hipoteza, iż współpraca między związkami w każdym przypadku pociąga za sobą bardziej przyjazne pracownikom zapisy u.z.p. niż tam, gdzie takiej współpracy brak: zależności są różne, raz potwierdzają hipotezę, innym razem nie.** Tym niemniej należy odnotować, że w przypadku dwóch kluczowych zapisów – dotyczącego przekształcaniu umowy o pracę na czas nieokreślony oraz podniesienie płacy minimalnej pojawiała się istotna dodatnia korelacja z harmonijnym współdziałaniem kierownictw wszystkich zakładowych organizacji związkowych.



## II.5.1.2 Relacje związków i zarządów a treść regulaminu pracy i wynagradzania

Obecnie odpowiemy na pytanie, jaki wpływ na tryb wprowadzania obligatoryjnych regulaminów miała współpraca związków zawodowych w przedsiębiorstwie oraz stosunek do związków ze strony zarządu. Naturalnie na sam fakt uzgadniania regulaminu wpływu relacji między kierownictwami związków nie notowano, natomiast relacje między nimi miały istotny wpływ na stosunek związków do tych regulacji. Tabele ukazują w tych przypadkach na bardzo silny dodatni wpływ współpracy związkowej oraz ujemny w przypadku braku związkowego współdziałania.

Tabela 108. Relacje między związkami zawodowymi a konsultowanie regulaminu pracy

| Relacje między kierownictwami związków zawodowych                   | Czy w trakcie konsultowania regulaminu pracy w zakładzie pracy związki zawodowe zajmowały jednolite stanowisko? |       |                   | Ogółem |
|---|---|-------|-------------------|--------|
|   | Tak   | Nie   | Trudno powiedzieć |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 79,3%   | 14,6% | 6,1%              | 100,0% |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 56,9%   | 33,3% | 9,8%              | 100,0% |
| Żadne nie działają wspólnie   | 34,8%   | 65,2% | -                 | 100,0% |
| Ogółem  | 63,1%   | 29,5% | 7,4%              | 100,0% |

$Chi^2=39,802$ ;  $df 8$ ;  $p<0,000$

W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”

Tabela 109. Relacje między związkami zawodowymi a konsultowanie regulaminu wynagradzania

| Relacje między kierownictwami związków zawodowych                   | Czy w trakcie konsultowania regulaminu wynagradzania w zakładzie pracy związki zawodowe zajmowały jednolite stanowisko? |       |                   | Ogółem |
|---|---|-------|-------------------|--------|
|   | Tak   | Nie   | Trudno powiedzieć |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 87,3%   | 6,3%  | 6,3%              | 100,0% |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 48,1%   | 34,6% | 17,3%             | 100,0% |
| Żadne nie działają wspólnie   | 27,3%   | 68,2% | 4,5%              | 100,0% |
| Ogółem  | 62,8%   | 26,7% | 10,5%             | 100,0% |

$Chi^2=57,428$ ;  $df 8$ ;  $p<0,000$

W korelacji pominięto warianty odpowiedzi: „inna sytuacja” i „trudno powiedzieć”

Obserwacje zapisane w tabelach znajdują swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do stosunku zarządu do związków. W przypadku regulaminu wynagradzania zarządy wspierające działalność związków z reguły uzgadniają go ze związkami (92,6%), natomiast te, które zdecydowanie utrudniają działalność związków, uzgadniają ten regulamin rzadziej (62,8%). Odpowiednie wielkości dla regulaminu płac pokazują jeszcze głębszą różnicę (odpowiednio 83,3% i 23,8%).

## II.6 Kapitał ludzki zarządów zakładowych i liderów związkowych a praktyka układowa

Zgodnie z przyjętym celem badań oraz hipotezami, bierzemy obecnie na warsztat kluczowe pytanie, czy cechy, wyodrębnione w obszarze analiz zarządów związków i liderów – są skorelowane z praktyką układową, zwłaszcza kapitałem ludzkim (wykształcenie i doksztalcanie) liderów i zarządów związków.

Hipoteza edukacyjna zakłada, że istnieje dodatnia korelacja między formalnym poziomem wykształcenia, a istnieniem w zakładzie i trwałością u.z.p. Część zebranych informacji świadczyła jednak, że korelacja może być słaba (stosunkowo wysoki wskaźnik wykształcenia związkowców w branży nieprzyjaznej związkom, czyli w handlu). Hipoteza edukacyjna nie została potwierdzona – najwyższy wskaźnik

wyższego wykształcenia był w zakładach, w których układ był zawarty w przeszłości, lecz przestał obowiązywać. Podobnie było z doksztalaniem zawodowym – tu również najwyższy poziom doksztalania notowaliśmy wśród członków zarządów w zakładach, w których układ przestał obowiązywać. Był to efekt wpływu branżowego. W handlu, w którym panował klimat nieprzyjazny związkom i nieprzyjazny układom, badani związkowcy mieli stosunkowo wysoki poziom wykształcenia – w porównaniu z innymi branżami.

Tabela 110. Wykształcenie członków zarządów a istnienie i trwałość u.z.p.

| Wykształcenie | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|---------------|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|               | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Zasadnicze    | 19,0%  | 14,8%                                 | 19,1%                            | 42,9%             | 19,2%  |
| Średnie       | 51,1%  | 40,7%                                 | 61,7%                            | 42,9%             | 53,6%  |
| Pomaturalne   | 10,9%  | 22,2%                                 | 8,5%                             |                   | 10,9%  |
| Licencjat     | 5,1%   |                                       | 2,1%                             |                   | 3,4%   |
| Magisterium   | 13,9%  | 22,2%                                 | 8,5%                             | 14,3%             | 12,8%  |
| Ogółem        | 100,0%   | 100,0%                                | 100,0%                           | 100,0%            | 100,0% |

$$Chi^2=15,152; df=12; p=0,233$$

**Tak więc poziom wiedzy formalnej nie miał wpływu na praktykę układową, natomiast zasadniczo zmieniała się rola edukacji w przypadku wiedzy z zakresu prawa pracy i prawa związkowego, ekonomii oraz umiejętności prowadzenia negocjacji. Zwłaszcza w przypadku dwóch pierwszych kwestii pojawiły się silne korelacje z obecnością i trwałością u.z.p.**

Trudno na podstawie badań kwestionariuszowych rozstrzygać kierunek zależności między wiedzą w zakresie prawa pracy i związkowego a praktyką układową – być może to właśnie zawarcie układu i chronienie go powodowało podnoszenie poziomu wiedzy prawniczej wśród członków zarządu związku zawodowego. Jednak siła korelacji sugeruje, że to właśnie znajomość prawa jest cechą wyróżniającą pewne kręgi kierownicze, która to cecha powoduje, że rośnie szansa na zawarcie u.z.p. i jego utrwalenie. Należy dodać brak silnego związku między samym doksztalaniem się w tym zakresie a istnieniem i trwałością u.z.p. – znaczenie ma deklaracja o doksztalaniu tylko wówczas, gdy towarzyszy mu jednocześnie deklaracja wysokiego poziomu wiedzy. Te obserwacje są niezwykle interesujące w zestawieniu ze wskaźnikiem wiedzy formalnej – tak więc liczy się nie sam poziom wiedzy, lecz właśnie poziom wiedzy z zakresu prawa pracy i prawa związkowego. Dodajmy, że pominęliśmy osoby deklarujące brak wiedzy (w krzyżówce ich liczności były zbyt małe). Aby tę niezwykle ważną kwestię uwypuklić przedstawimy dodatkowo dwie tabele: jedną omawiającą korelacje samego doksztalania z praktyką układową, drugą krzyżującą wiedzę z doksztalaniem.

Tabela 111. Wiedza z zakresu prawa pracy i związkowego a istnienie i trwałość u.z.p.(%)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prawa pracy i prawa związkowego? | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|--|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|  | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk   | 70,0%  | -                                     | 30,0%                            | -                 | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki   | 61,2%  | 12,9%                                 | 25,9%                            | -                 | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko  | 46,9%  | 8,8%                                  | 41,5%                            | 2,7%              | 100,0% |
| Nisko, mam duże luki   | 38,1%  | 14,3%                                 | 42,9%                            | 4,8%              | 100,0% |
| W ogóle nie orientuję się w tej dziedzinie   | -  | -                                     | -                                | 100,0%            | 100,0% |
| Ogółem   | 51,5%  | 10,2%                                 | 36,0%                            | 2,3%              | 100,0% |

$$Chi^2=55,672; df=12; p<0,000$$

Tabela 112. Doksztalcanie z zakresu prawa pracy i zwiqzkowego a istnienie i trwałość u.z.p. (%)

| Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie prawa pracy i prawa zwiqzkowego? | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Tak   | 53,0%  | 10,8%                                 | 35,1%                            | 1,1%              | 100,0% |
| Nie   | 47,5%  | 8,8%                                  | 37,5%                            | 6,3%              | 100,0% |
| Ogółem  | 51,3%  | 10,2%                                 | 35,8%                            | 2,6%              | 100,0% |

$$Chi^2=6,295; df=3; p=0,098$$

Tabela 113. Wiedza i doksztalcanie z zakresu prawa pracy i zwiqzkowego a istnienie i trwałość u.z.p. (%)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prawa pracy i prawa zwiqzkowego/czy doksztalca się Pan(i) w tym zakresie? | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| 1. Wiedza bez luk z doksztalcaniem  | 66,7%  | -                                     | 33,3%                            | -                 | 100,0% |
| 1. Wiedza bez luk bez doksztalcania   | 100,0%   | -                                     | -                                | -                 | 100%   |
| 2. Wiedza duża z lukami z doksztalcaniem  | 61,3%  | 13,3%                                 | 25,3%                            | -                 | 100,0% |
| 3. Wiedza duża z lukami bez doksztalcania   | 60,0%  | 10,0%                                 | 30,0%                            | -                 | 100,0% |
| 4. Wiedza średnia z doksztalcaniem  | 44,7%  | 9,6%                                  | 43,6%                            | 2,1%              | 100,0% |
| 5. Wiedza średnia bez doksztalcania   | 50,9%  | 7,5%                                  | 37,7%                            | 3,8%              | 100,0% |
| 6. Wiedza niska z doksztalcaniem  | 57,1%  | 14,3%                                 | 28,6%                            | -                 | 100,0% |
| 7. Wiedza niska bez doksztalcania   | 28,6%  | 14,3%                                 | 50,0%                            | 7,1%              | 100,0% |
| 8. Pozostali  | 40,0%  | -                                     | 20,0%                            | 40,0%             | 100,0% |
| Ogółem  | 51,3%  | 10,1%                                 | 36,0%                            | 2,6%              | 100,0% |

$$Chi^2=52,001; df=24; p=0,001$$

Podobnie ma się rzecz z wiedzą ekonomiczną i z wykształceniem formalnym (tabela 114.). W tym przypadku tych kilku zwiqzkowców, którzy deklarowali pełną wiedzę ekonomiczną, jednocześnie wskazywali, że w ich zakładach pracy jest zawarty i obowiązuje u.z.p.

Tabela 114. Wiedza z zakresu ekonomii a istnienie i trwałość u.z.p. (%)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie ekonomii? | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk  | 100,0%   | -                                     | -                                | -                 | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki  | 76,2%  | 4,8%                                  | 19,0%                            | -                 | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko   | 48,7%  | 12,5%                                 | 37,5%                            | 1,3%              | 100,0% |
| nisko, mam duże luki  | 39,6%  | 9,4%                                  | 45,3%                            | 5,7%              | 100,0% |
| W ogóle nie orientuje się w tej dziedzinie                          | 33,3%  | 6,7%                                  | 46,7%                            | 13,3%             | 100,0% |
| Ogółem  | 51,1%  | 10,2%                                 | 36,1%                            | 2,6%              | 100,0% |

$$Chi^2=29,347; df=12; p=0,003$$

Omówione przy dwóch powyższych tabelach zależności są stosunkowo słabe przy deklaracjach umiejętności prowadzenia negocjacji (tabela 115.). Tak więc to nie same zdolności negocjacyjne są fundamentem dobrej praktyki układowej, lecz wiedza z zakresu prawa i gospodarowania.

Tabela 115. Wiedza z zakresu prowadzenia negocjacji a istnienie i trwałość u.z.p. (%)

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji? | Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.? |                                       |                                  |                   | Ogółem |
|---|--|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|--------|
|   | Jest zawarty i obowiązuje;                         | Był zawarty ale przestał obowiązywać; | Nigdy nie było zawartego układu; | Trudno powiedzieć |        |
| Bardzo wysoko, nie mam luk  | 76,9%  | 7,7%                                  | 15,4%                            |                   | 100,0% |
| Wysoko, ale mam pewne luki  | 48,2%  | 17,6%                                 | 34,1%                            |                   | 100,0% |
| Ani wysoko, ani nisko   | 52,4%  | 7,1%                                  | 37,3%                            | 3,2%              | 100,0% |
| Nisko, mam duże luki  | 46,9%  | 6,3%                                  | 43,8%                            | 3,1%              | 100,0% |
| W ogóle nie orientuje się w tej dziedzinie  | 42,9%  |                                       | 42,9%                            | 14,3%             | 100,0% |
| Ogółem  | 100,0%   |                                       |                                  |                   | 100,0% |
|   | 51,5%  | 10,2%                                 | 36,0%                            | 2,3%              | 100,0% |

$$Chi^2=19,571; df=15; p=0,189$$

Na zakończenie przedstawiamy model regresji (tabela 116.). Wskazuje on na niezwykle ważną rolę wiedzy w zakresie prawa pracy i prawa związkowego. Wskazuje także, iż nie samo doksztalcanie, lecz posiadanie wiedzy jest kwestią ważną. Zarówno model regresji, jak wcześniejsze analizy sugerują pośrednio, że są członkowie władz związkowych, którzy deklarują doksztalcanie, zarazem nie uzyskując odpowiedniego zasobu wiedzy i wówczas ich kapitał ludzki (kapitał wiedzy) nie ma wpływu na praktykę układową.

Tabela 116. Standaryzowane współczynniki regresji Beta dla modelu relacji między obecności u.z.p. w zakładzie pracy a zbiorem zmiennymi wykształcenia i doksztalcania się

| Zmienne niezależne   | Zmienna zależna: Czy w Pana(i) zakładzie pracy jest zawarty u.z.p.?: 1=tak; 2=był, ale już nie obowiązuje; 3=nigdy nie było |
|--|---|
| <b>Kraj (na Polskę)</b>  |   |
| 1. Niemcy  | -,053   |
| 2. Francja i Belgia  | ,176**  |
| 3. Skandynawia, Dania, Holandia  | -,007   |
| 4. USA i Wielka Brytania   | -,020   |
| 5. Grupa pozostałych krajów  | ,026  |
| Branża (na usługi)   |   |
| 1. handel  | -,042   |
| 2. budownictwo   | ,097  |
| 3. metal   | -,084   |
| 4. spożywczy   | -,013   |
| 1. Wykształcenie (1=podstawowe/asadnicze... 4=wyższe)  | ,010  |
| 2. Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prawa pracy i prawa związkowego? (1=wysoko, bez luk ...4=brak wiedzy) | ,196**  |
| 3. Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie prawa pracy i prawa związkowego (1=tak, 2=nie)?  | ,029  |
| 4. Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie ekonomii (jak pkt. 2)?  | ,063  |
| 5. Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie ekonomii (jak pkt. 3)?   | ,030  |
| 6. Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji (jak pkt. 2)?                        | -,035   |
| 7. Czy doksztalcał(a) się Pan(i) w zakresie w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji (jak pkt. 3)?                              | ,077  |
| R2   | ,069  |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

**Tabela 116. przynosi informację o wielkiej wadze – okazuje się, że w ramach naszego modelu i przy wszystkich założeniach, na którym jest zbudowany, przesuwanie się od sytuacji obecności układu, przez sytuację wycofania się z układu, aż do sytuacji firm bezukładowych czynnikiem wyjaśniającym jest wiedza związkowców z zakresu prawa pracy i prawa związkowego. Niekoniecznie zaś z ekonomii czy sama umiejętność negocjowania. Odgrywa to więc wyjątkowo ważną rolę, gdy pytamy o czynniki powodujące, że w niektórych z badanych firm u.z.p. istnieją i trwają, zaś w innych przestają trwać lub nigdy się nie pojawiły. Co więcej, ten czynnik jest równoważny krajom pochodzenia kapitału i dominuje nad zmiennymi branżowymi.**

## II.7 Europejskie rady zakładowe

Biorąc pod uwagę, że przedmiotem naszego zainteresowania są przede wszystkim filie korporacji ponadnarodowych, z których większość wywodzi się z krajów członkowskich UE, udział polskich przedstawicieli w pracach europejskich rad zakładowych (ERZ) nie jest nadmiernie wysoki: jedynie 51% ankietowanych liderów związkowych potwierdza, że załogi ich zakładów są reprezentowane w tych ciałach, 40% stwierdza jednoznacznie, że nie, a 8% nie dysponuje wiedzą w tej kwestii. Spośród tych, którzy udzielili odpowiedzi pozytywnej, 61% utrzymuje, że wie, co jest przedmiotem obrad ERZ, a 38% deklaruje w tej sprawie niewiedzę.

Tabela 117. Kraj pochodzenia kapitału a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Jak ocenia Pan(i) swoją wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia rokowań i negocjacji? | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |        |                   |        |
|---|---|--------|-------------------|--------|
|   | tak   | nie    | trudno powiedzieć | Ogółem |
| Kraj pochodzenia kapitału   |   |        |                   |        |
| Niemcy  | 51,9%   | 40,3%  | 7,8%              | 100,0% |
| Francja, Belgia   | 62,5%   | 27,1%  | 10,4%             | 100,0% |
| Skandynawia, Holandia, Dania  | 50,0%   | 50,0%  | 0,0%              | 100,0% |
| USA, Wielka Brytania  | 69,4%   | 24,5%  | 6,1%              | 100,0% |
| Pozostałe kraje oprócz Polski   | 37,5%   | 44,6%  | 17,9%             | 100,0% |
| Polska  | 0,0%  | 100,0% | 0,0%              | 100,0% |

Kraj pochodzenia kapitału jest zmienną w pewnym stopniu różnicującą poziom zaangażowania polskich przedstawicieli w prace ERZ, ale uzyskane wyniki mogą nieco zaskakiwać: największy odsetek odpowiedzi pozytywnych (69%) odnotowano w przedsiębiorstwach zdominowanych przez kapitał angielski (w tym amerykański), drugie w kolejności są przedsiębiorstwa z kapitałem francuskim i belgijskim (62%), a trzecią lokatę zajmują firmy z kapitałem niemieckim (52%), nieznacznie wyprzedzające przedsiębiorstwa skandynawskie i holenderskie (50%). W przedsiębiorstwach z krajów spoza wymienionych wyżej kategorii odsetek deklaracji pozytywnych jest wyraźnie mniejszy i wynosi 37%.

Tabela 118. Branża a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Branża                     | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |       |                   | Ogółem |
|----------------------------|---|-------|-------------------|--------|
|                            | tak   | Nie   | trudno powiedzieć |        |
| Handlowa                   | 42,9%   | 45,2% | 11,9%             | 100,0% |
| Budowlana                  | 51,4%   | 37,8% | 10,8%             | 100,0% |
| Metalowa                   | 63,6%   | 28,6% | 7,8%              | 100,0% |
| Spożywcza                  | 44,2%   | 51,0% | 4,8%              | 100,0% |
| Usług powszechnego dostępu | 55,6%   | 33,3% | 11,1%             | 100,0% |



Sektorem o największym „nasyceciu” pod względem udziału polskich przedstawicieli w ERZ jest bez wątpienia branża metalowa, gdzie blisko dwie trzecie ankietowanych liderów związkowych odpowiedziało pozytywnie. Powyżej średniej dla całej próby plasuje się także branża usług powszechnego dostępu (56%), w budownictwie poziom wskazań dokładnie odpowiada średniej (51%), natomiast przemysł spożywczy i handel są pod tym względem niedoreprezentowane (odpowiednio 44% i 43% wskazań). Taki rozkład nie jest szczególnie zaskakujący, ponieważ branża metalowa w skali całej UE należy do najbardziej zaangażowanych w ponadnarodowy dialog społeczny w ramach ERZ.

Tabela 119. Tryb podejmowania decyzji strategicznych a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Strategiczne decyzje   | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |       |                   | Ogółem |
|--|---|-------|-------------------|--------|
|  | tak   | nie   | trudno powiedzieć |        |
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, a polski zarząd przyjmuje je do wiadomości                             | 51,7%   | 39,8% | 8,5%              | 100,0% |
| Podejmowane są na miejscu i wymagają jedynie akceptacji zagranicznej centrali.                                 | 44,7%   | 51,1% | 4,3%              | 100,0% |
| Podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag | 66,3%   | 28,4% | 5,3%              | 100,0% |

Ponadprzeciętnie wysoki udział polskich przedstawicieli w ERZ da się zauważyć tam, gdzie komunikacja wewnątrz korporacji ponadnarodowej jest dobrze rozwinięta i panuje kultura partycypacyjna, ponieważ decyzje strategiczne podejmowane są w zagranicznej centrali, we współpracy z polskim zarządem i uwzględnieniem jego pomysłów i uwag: aż dwie trzecie ankietowanych liderów potwierdza fakt udziału osób z ich zakładu w ERZ. Gorzej jest w zakładach, które są pod względem decyzyjnym ubezwłasnowolnione przez swoje firmy macierzyste, tu jedynie 52% respondentów deklaruje, że jego zakład jest reprezentowany na forum ERZ. Najslabiej w tej materii prezentują się przedsiębiorstwa cieszące się stosunkowo największą swobodą w podejmowaniu decyzji, w ich przypadku bowiem padło tylko 45% odpowiedzi pozytywnych. Oznacza to, że ERZ spełniają ważną rolę jako ogniwo systemu komunikacji wewnętrznej. Im bliższe związki podmiotu zależnego z dominującym w strukturze korporacji i bardziej partnerskie są ich wzajemne relacje tym większe zaangażowanie polskich delegatów w pracę ERZ.

Tabela 120. Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Stosunek zarządu do działalności związków zawodowych                         | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |       |                   | Ogółem |
|--|---|-------|-------------------|--------|
|  | tak   | nie   | trudno powiedzieć |        |
| Wspiera działalność związków zawodowych                                      | 75,0%   | 14,3% | 10,7%             | 100,0% |
| Jest neutralny wobec związków zawodowych – ani nie wspiera, ani nie utrudnia | 52,1%   | 38,0% | 9,8%              | 100,0% |
| Utrudnia działalność związków zawodowych                                     | 43,0%   | 52,0% | 5,0%              | 100,0% |

Życzliwe nastawienie zarządu wobec związków zawodowych jest okolicznością mającą dodatni wpływ na uczestnictwo polskich przedstawicieli w pracach ERZ, aż trzy czwarte respondentów związkowych wystawiających korzystną oceną kierownictwu swojej firmy w tym względzie potwierdza bowiem fakt udziału osób z ich zakładu w ERZ, zaś tylko 14% oświadcza, że ich zakład nie ma swoich przedstawicieli w ERZ. Tymczasem tam, gdzie zarządy, według ankietowanych, utrudniają działalność związkom zawodowym poziom wskazań pozytywnych wynosi jedynie 43%, a ponad połowa respondentów utrzymuje, że

taka aktywność nie ma miejsca. W przedsiębiorstwach, których zarządy są opisywane jako neutralne wobec związków zawodowych, odsetek odpowiedzi twierdzących w kwestii udziału w pracach ERZ wynosi 52%, natomiast 38% podało, że brak jest przedstawicieli ich zakładu w ERZ.

Tabela 121. Model współpracy między kierownictwami związków zawodowych a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Obecna współpraca między kierownictwami związków zawodowych?        | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |       |                   | Ogółem |
|---|---|-------|-------------------|--------|
|   | Tak   | Nie   | Trudno powiedzieć |        |
| Wszystkie działają wspólnie, ręka w rękę                            | 65,1%   | 31,4% | 3,5%              | 100,0% |
| Niektóre działają wspólnie, ręka w rękę, inne nie działają wspólnie | 44,9%   | 50,7% | 4,3%              | 100,0% |
| Żadne nie działają wspólnie   | 56,5%   | 39,1% | 4,3%              | 100,0% |

Niejednoznaczny jest natomiast wpływ modelu współpracy między kierownictwami związków zawodowych na częstotliwość udziału polskich przedstawicieli w pracach ERZ. O ile nie ulega wątpliwości, że jedność w łonie ruchu związkowego na poziomie zakładu pracy wyraźnie sprzyja angażowaniu się jego przedstawicieli w ponadnarodowy dialog społeczny (aż dwie trzecie respondentów twierdzących, że wszystkie związki działają wspólnie podaje, iż osoby z ich zakładu są obecne w ERZ), to taką samą deklarację składa aż 56% ankietowanych z zakładów, gdzie współistnienie związków ma charakter konkurencyjny. W obu przypadkach obserwujemy zatem poziomy wskazań wykraczające ponad średnią w całej próbie (przypomnijmy, to 51%). Dla kontrastu: najmniejsza skala zaangażowania w prace ERZ występuje tam, gdzie model współpracy związkowej jest amorficzny: jedynie 45% deklaracji pozytywnych. Niedookreślony charakter relacji między poszczególnymi organizacjami związkowymi (zmiennosc sojuszy taktycznych, ograniczone wzajemne zaufanie liderów) w zakładzie pracy wydaje się być zatem czynnikiem utrudniającym wyłonienie reprezentacji do ERZ. I odwrotnie – czytelna struktura wzajemnych stosunków (albo razem, albo osobno) jest okolicznością względnie pomocną w realizacji tego celu.

Tabela 122. Liczba związków zawodowych w zakładzie a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej (w %)

| Liczba związków | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |        |                   |
|-----------------|---|--------|-------------------|
|                 | Tak   | Nie    | trudno powiedzieć |
| Jeden           | 27,1%   | 26,3%  | 62,5%             |
| Dwa             | 43,1%   | 43,4%  | 25,0%             |
| Trzy i więcej   | 29,9%   | 30,3%  | 12,5%             |
| Ogółem          | 100,0%  | 100,0% | 100,0%            |

W świetle posiadanych danych, optymalną liczbą związków zawodowych, jeśli chodzi o zaangażowanie przedstawicieli polskiej spółki w prace ERZ wydaje się być dwa, ponieważ w zakładach, gdzie spotyka się właśnie tyle organizacji, 43% ankietowanych liderów odpowiedziało twierdząco. Zarówno sytuacja monopolu związkowego jednej organizacji, jak i nadmierny pluralizm nie służą pobudzaniu aktywności polskich pracowników w zakresie udziału w ERZ. W firmach, gdzie działa tylko jeden związek, deklarację pozytywną w omawianej kwestii składa 27% respondentów, zaś tam, gdzie występują co najmniej trzy związki, odsetek odpowiedzi pozytywnych wynosi 30%. Zastanawiać może bardzo wysoki odsetek odpowiedzi wymijających w zakładach, w których panuje „monokultura” związkowa: jest ich aż 62%, kilkakrotnie więcej niż w zakładach spluralizowanych związkowo (odpowiednio 25% – gdy związków są dwa, a 12% – kiedy są trzy związki lub więcej).

Tabela 123. Uzwiązkowanie załogi a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej (w %)

| Poziom uzwiązkowania załogi | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |        |                   |
|-----------------------------|---|--------|-------------------|
|                             | Tak   | Nie    | trudno powiedzieć |
| do 25%                      | 29,4%   | 41,7%  | 33,3%             |
| 26%-50%                     | 26,6%   | 39,6%  | 37,6%             |
| 51%-70%                     | 28,7%   | 13,5%  | 20,8%             |
| 71% i więcej                | 15,3%   | 5,2%   | 8,3%              |
| Ogółem                      | 100,0%  | 100,0% | 100,0%            |

Poziom uzwiązkowania nie ma praktycznie żadnego widocznego wpływu na zaangażowanie polskich przedstawicieli w prace ERZ. Różnice poziomów wskazań są śladowe: w zakładach, gdzie do związków należy najwyżej jedna czwarta załogi – 29% ankietowanych potwierdza fakt udziału polskich przedstawicieli w pracach rad, tam, gdzie uzwiązkowanie wynosi do 50% – 27%, a w zakładach, w których w związkach jest więcej niż połowa, ale poniżej 70% pracowników – 29%. Jedynie w związkowych bastionach, czyli zakładach o uzwiązkowaniu ponad 70%, poziom deklaracji pozytywnych w tej kwestii jest wyraźnie niższy (15%).

Tabela 124. Udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej a kontakty ze związkowcami z zagranicy

| Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? | Czy kontaktuje się Pan(i) osobiście ze związkowcami z innych krajów? |        | Ogółem |
|---|--|--------|--------|
|   | tak  | nie    |        |
| Tak   | 30,9%  | 69,1%  | 100,0% |
| Nie   | 15,8%  | 84,2%  | 100,0% |
| Trudno powiedzieć   | 0,0%   | 100,0% | 100,0% |

Zebrane dane wskazują na to, że udział polskich przedstawicieli w ERZ ma korzystny wpływ na ich interakcje z kolegami-związkowcami z zagranicy. Prawie jedna trzecia respondentów z zakładów obecnych w ERZ za pośrednictwem swoich reprezentantów odpowiada na takie pytanie twierdząco, w porównaniu z jedynie 16% z firm, w radach których polskich delegatów nie ma. Wielkości te trudno uznać za oszałamiające. Sugerują one, że nawet udział w ERZ nie jest okolicznością, która silnie aktywizowałaby polskich związkowców w dziedzinie kontaktów międzynarodowych. Czyżby przyczyną była ograniczona znajomość języków obcych?

Tabela 125. Udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej a kontakty ze związkowcami z zagranicznych zakładów należących do tej samej korporacji

| Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? | Czy kontaktuje się Pan(i) ze związkowcami z zagranicznych zakładów należących do tej korporacji? |       | Ogółem |
|---|--|-------|--------|
|   | tak  | nie   |        |
| Tak   | 34,2%  | 65,8% | 100,0% |
| Nie   | 16,2%  | 83,8% | 100,0% |
| Trudno powiedzieć   | 5,0%   | 95,0% | 100,0% |

Bardzo zbliżony jest rozkład wyników w przypadku odpowiedzi na pytanie o kontakty ze związkowcami z zagranicznych zakładów w ramach tej samej korporacji. Ponad dwukrotnie więcej pozytywnych deklaracji pada ze strony respondentów, których zakład jest obecny w ERZ, ale i w tym wypadku 34% poziom wskazań trudno uznać za szczególnie wysoki.

Tabela 126. Istnienie u.z.p. a udział przedstawicieli zakładu w europejskiej radzie zakładowej

| Czy jest podpisany u.z.p.? | Czy Pan(i) lub przedstawiciele Pana(i) zakładu pracy są członkami europejskiej rady zakładowej? |       |                   |        |
|----------------------------|---|-------|-------------------|--------|
|                            | tak   | nie   | trudno powiedzieć | Ogółem |
| Tak                        | 60,0%   | 33,8% | 6,2%              | 100,0% |
| Nie                        | 43,9%   | 48,2% | 7,9%              | 100,0% |

Fakt istnienia w przedsiębiorstwie u.z.p. koreluje pozytywnie z udziałem polskich przedstawicieli w pracach ERZ: 60% respondentów związkowych reprezentujących zakłady z podpisanym u.z.p. odpowiedziało w tej kwestii twierdząco, podczas gdy w zakładach bez regulacji układowej poziom deklaracji pozytywnych wynosi jedynie 44%.

## CZEŚĆ III. UWAGI KOŃCOWE: WNIOSKI I REKOMENDACJE

Opierając się na obszernych badaniach, które objęły respondentów z 81 dużych polskich przedsiębiorstw prywatnych - w zdecydowanej części będących własnością kapitału pochodzenia zagranicznego zespół badawczy przeprowadził szereg analiz dotyczących współzależności różnorodnych czynników mających wpływ na praktykę rokowań zbiorowych w szczególności w odniesieniu do układów zbiorowych pracy. Szczegółowe ustalenia zawarte są w poszczególnych rozdziałach niniejszego raportu.

W podsumowaniu chcielibyśmy przedstawić najistotniejsze wnioski wynikające z badań – ze wskazaniem na czynniki, które zdaniem zespołu badawczego mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju praktyki układowej w przedsiębiorstwach prywatnych z udziałem kapitału zagranicznego. Znajdują się tu także rekomendacje, które chcielibyśmy skierować pod adresem: liderów związków zakładowych – a więc głównych aktorów po stronie pracowniczej procesu negocjacji oraz struktur nadrzędnych związków zawodowych jako tych instancji, które posiadają odpowiednie zdolności sprawcze, by proces negocjacji na poziomie zakładowym wesprzeć i wzmocnić.

Odrębnym elementem są rekomendacje dotyczące możliwych działań legislacyjnych. Uważamy bowiem, że konstytucyjna gwarancja prawa do rokowań zbiorowych (art. 59 Konstytucji RP) pociąga za sobą szczególną odpowiedzialność państwowego legislatora za to aby przecierać ścieżki do rozwoju tej formy dialogu między kapitałem i pracą.

### III.1 Związki zawodowe w przestrzeni społecznej przedsiębiorstw a układy zbiorowe pracy

W celu sformułowania wniosków natury generalnej zespół badawczy analizował dane uzyskane w sondażu z podziałem na czynniki wewnętrzne, dotyczące w większym lub mniejszym stopniu zakładowych związków zawodowych i będące potencjalnie pod ich kontrolą (określono je mianem „endogennych”) oraz na czynniki zewnętrzne, a więc takie na które zakładowe organizacje związkowe bezpośredniego wpływu nie mają, chociaż mogą na niektóre z nich mieć wpływ wyższe ogniwa struktury związkowej („egzogenne”).

#### III.1.1 Czynniki endogenne

##### III.1.1.1A Pluralizm związkowy

Badania dotyczące ustroju społecznego przedsiębiorstw i relacji między związkami zawodowymi, które były prowadzone w latach 90., wskazywały na **negatywne konsekwencje istniejącego w Polsce wariantu partykularnego lub konfliktowego pluralizmu**. W analizowanej aktualnie próbie zakładów pracy poziom pluralizmu związkowego był stosunkowo niski (niewielka liczba zakładów, w których działały więcej niż trzy związki zawodowe). Gdy liczba związków była większa, stosunkowo często skutkowało to powstawaniem koalicji jednych organizacji przeciwko innym (innej). Wystąpienie takiej sytuacji zdaje się niekiedy sugerować celowe działania zarządów nastawione na dezintegrację wspólnej platformy związkowej i tworzenie (wspieranie) związku rozłamującego integrację. **Najbardziej sprzyjającym społecznym gruntem dla zawierania układów okazały się te zakłady pracy, w których działały dwa związki zawodowe, natomiast już obecność trzech i większej liczby związków nieco obniżała poziom deklaracji o obecności i trwałości u.z.p. w zakładach pracy.**

**Istniała silna dodatnia korelacja między współpracą wszystkich bez wyjątku organizacji związkowych działających w przedsiębiorstwie, a obecnością i trwałością u.z.p. Taka współpraca wszystkich związków bywała czynnikiem przelamującym ewentualny nieprzyjazny stosunek zarządu do związków zawodowych i do u.z.p.** Można założyć, że wystarczy, by jedna z organizacji związkowych nie przystąpiła do wspólnej platformy, aby opisany efekt nie miał miejsca.



### III.1.1.1B Mentalność ekonomiczna a szanse wspólnej platformy związkowej

Ważnym korelatem problemu pluralizmu związkowego jest stwierdzona w badaniach zmiana w mentalności kręgów kierowniczych „NSZZ Solidarność” i związków należących do OPZZ. Warto zwrócić uwagę, że w badaniach sprzed 20 lat zaznaczyła się istotna różnica między zakładowymi liderami obydwu związków w odniesieniu do wizji gospodarki dobrze urządzonej. Ówczesne różnice w poglądach miały ugruntowanie w odmiennej kulturze ekonomicznej – w wymiarze, który można nazwać aksjonormatywnym. Wbrew potocznym poglądom, różnice w tej warstwie rzutują do pewnego stopnia na możliwości zawieraniu trwałych kompromisów, także odnośnie rozwiązań konkretnych zagadnień gospodarczych. Otóż **aktualne badania dowodzą, że – mimo utrzymywania się różnic ściśle ideologicznych między zakładowymi kręgami kierownictw „NSZZ Solidarność” i OPZZ – nie dzieli ich już kultura ekonomiczna. To w przekonaniu zespołu badawczego zwiększa szanse na budowanie trwałych porozumień związkowych odnoszących się do realiów zakładu pracy.**

### III.1.1.2 Relacje związków zawodowych i zarządów zakładów pracy

Zdaniem związkowców zarządy najczęściej miały stosunek neutralny do działalności związkowej (58%), 14% mówiło o stosunku wspierającym, a 27% o utrudniającym. Stosunki między kierownictwami związków i stosunek zarządów do związków były istotnie ze sobą skorelowane: **tam, gdzie kierownictwa związków ze sobą współpracowały, zarządy znacznie częściej miały do nich stosunek pozytywny lub neutralny** (nie ma jednak podstaw do rozstrzygnięcia, czy istnieje i jaki ma kierunek ewentualna zależność przyczynowa). Z kolei zarządy częściej utrudniały działalność związkom tam, gdzie ich kierownictwa ze sobą nie współdziałały. Istnieje silna korelacja między stosunkiem zarządów do związków zawodowych a istnieniem i trwałością u.z.p.: **w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, w których zarząd utrudniał związkom działalność, odsetek układów był istotnie niższy niż tam, gdzie zarząd wspierał działalność związkową lub był wobec niej neutralny.**

### III.1.1.3 Poziom uzwiązkowienia załóg przedsiębiorstw

Czynnikiem silnie skorelowanym ze stosunkiem zarządów do związków, był poziom uzwiązkowienia. Zdaniem respondentów optymalny stan występował tam, gdzie związkowcy stanowili między 51% a 70% załogi. W grupie zakładów, w których uzwiązkowienie nie przekraczało 25% istnienie układu zbiorowego deklarowało 19,8% związkowców. Wraz ze wzrostem poziomu uzwiązkowienia liniowo wzrastał wskaźnik zawartych u.z.p.. Przy najwyższym poziomie uzwiązkowienia załóg aż 86,2% związkowców wskazało na istnienie układu.

### III.1.1.4 Tryb rokowania, eksperci

Wpływ na istnienie i trwałość układów miał tryb negocjowania u.z.p. Trwałość u.z.p. była największa, gdy propozycje rokowań podjęły wspólnie obydwie strony: pracodawców i związków zawodowych. Układy okazały się bardziej trwałe w przedsiębiorstwach, w których i związki i zarząd miały zewnętrznych ekspertów, a także gdy podczas rokowań eksperci odgrywali ważną rolę.

### III.1.1.5 Relacje między kierownictwami związków a treścią układów

Zespół badawczy dla oceny jakości zawartych układów zbiorowych postanowił za jej miernik przyjąć zapisanie w treści układów 2 elementów odnoszących się do: stabilności zatrudnienia (zapis o okresie, po którym terminowa umowa o pracę zostanie przekształcona w umowę trwałą) oraz do wysokości płacy minimalnej w przedsiębiorstwie (czy jest wyższa niż przewiduje regulacja legislacyjna). Wyróżniono także 5 innych ważnych postanowień, których poszukiwano w treści układów, jednak o znaczeniu drugorzędym. Założono, że różnice w treści u.z.p. będą miały podobną logikę, jak obecność i trwałość u.z.p.: tam, gdzie będzie wyższy poziom wskaźnika obecności i trwałości u.z.p., tam będzie również wyższa częstotliwość pojawiania się dwóch wymienionych powyżej zapisów. Braliśmy pod uwagę kraj pochodzenia kapitału, branżę, uzwiązkowienie, liczbę organizacji związkowych w zakładzie pracy, stosunek zarządów przedsiębiorstw do związków zawodowych oraz poziom współdziałania kierownictw związków zawodowych. Wpływ okazał się jednak słaby, o kierunkach trudnych do interpretacji, z reguły poniżej progu istotności statystycznej. Warto wymienić jedynie wpływ współdziałania między

kierownictwami związków. Tam, gdzie wszystkie bez wyjątku związki współdziałały ze sobą, związkowcy częściej wskazywali, że w ich u.z.p. jest zapis o przekształcaniu terminowej umowy o pracę w umowę na czas nieokreślony (25,8%), niż związkowcy z tych zakładów, w których brak było współpracy lub była współpraca, ale jedynie między częścią związków (odpowiednio 14,3% i 15,7%). Podobnie w grupie przedsiębiorstw, gdzie wszystkie związki współdziałały ze sobą, częściej wskazywano na obecność w u.z.p. zapisu o wyższym niż ustawowe minimalnym wynagrodzeniu (45,5%) niż tam, gdzie występowała współpraca tylko części związków (38,9%) lub gdzie współpracy w ogóle nie było (35,7%).

### III.1.1.6 Wiedza członków zarządów związków z zakresu prawa pracy i prawa związkowego a obecność i trwałość u.z.p.

Hipoteza edukacyjna zakładała dodatnią korelację między formalnym poziomem wykształcenia członków komisji i zarządów organizacji związkowych a obecnością i trwałością u.z.p. Hipoteza ta nie została potwierdzona. Poziom wiedzy formalnej, nawet na poziomie magisterium, nie miał wpływu na praktykę układową. Okazało się natomiast, że **niezwykle istotny wpływ na tę praktykę miała wiedza z zakresu prawa pracy i prawa związkowego, mniejszy z ekonomii oraz umiejętności prowadzenia negocjacji. Samo dokształcanie się w zakresie prawa (bez osiągnięcia odpowiednio wysokiego poziomu wiedzy) nie miało znaczenia. Co więcej – dobra znajomość prawa pracy i prawa związkowego okazała się czynnikiem najsilniej determinującym obecność i trwałość układów spośród czynników endogennych, a także części egzogennych.**

### III.1.2 Czynniki egzogenne

#### III.1.2.1 Kraj pochodzenia kapitału

Badania poza jednym wyjątkiem, nie wykazały istnienia zróżnicowania wpływu na praktykę układową mogącą być następstwem odmienności stosunków pracy w krajach macierzystych danej korporacji. Wspomnianym wyjątkiem było oddziaływanie kapitału z krajów anglosaskich (USA, Wielka Brytania), który przy różnych analizach trwale negatywnie wpływał na stosunek zarządów do związków zawodowych<sup>113</sup>. W przypadku innych krajów pochodzenia kapitału istnienia takiej relacji – a więc przeniesienia wzorca kultury stosunków pracy z kraju pochodzenia korporacji nie stwierdzono. Co ciekawsze, z badań wynika wyraźne **antywiązkowe nastawienie zarządów przedsiębiorstw o kapitale skandynawskim, co wskazywałoby na to, że na polski grunt przenoszona jest wręcz odwrotność skandynawskiego typu stosunków pracy.**

#### III.1.2.2 Branża

Zmienna branżowa wpływała bardzo silnie na sytuację związków zawodowych oraz na obecność i trwałość układów. Są branże, w których utrudnia się działalność związków zawodowych, są też takie, w których związkowcy rzadko deklarują niechętnie związkom postawy zarządów. Wyższy poziom wskazań na najlepszy klimat relacji zarządów ze związkami występował w budownictwie i przemyśle drzewnym, usługach powszechnego dostępu oraz w branży spożywczej. Niższy - w metalu, najniższy w handlu.

#### III.1.2.3 Wpływ ośrodków podejmowania decyzji i rekrutacji menedżmentu

Zarządy częściej wspierały bądź były neutralne wobec związków w tych przedsiębiorstwach, w których decyzje podejmowane były wprawdzie w zagranicznej centrali, jednak **we współpracy z polskim zarządem i z uwzględnieniem jego pomysłów i uwag (53%)**. Natomiast wówczas, gdy decyzje dotyczące zakładu zapadały całkowicie za granicą (nie były w żadnym stopniu uzależnione od polskiego zarządu), polityka zarządów wobec związków zawodowych była najmniej sprzyjająca

<sup>113</sup> Zanotowane przez nas zróżnicowania świadczyły, że nie istnieje wspólny wzór stosunków pracy, który byłby stosowany w Polsce przez zagraniczne korporacje i wpływał jednolicie na praktykę układową, ale także nie potwierdza się hipoteza, że stosunki pracy w polskich spółkach-córkach były kształtowane zgodnie z modelami stosunków panujących w krajach macierzystych (nie licząc kapitału anglosaskiego).

i zdaniem respondentów związkowych zarząd w największym stopniu utrudniał im działanie. Należy także zwrócić uwagę na wpływ kanału rekrutacji na stanowiska menedżerskie. Najlepiej układały się stosunki zarząd – związki zawodowe tam, gdzie większość stanowisk obsadzano menedżerami rekrutowanymi przez polską spółkę-córkę, lecz z grona międzynarodowego.

#### III.1.2.4 Kryzys

Stwierdzono wpływ kryzysu na relacje zarząd-związek, a za ich pośrednictwem na obecność oraz trwałość układów. W największym stopniu klimatowi do prowadzenia rokowań układowych sprzyjała bardzo dobra sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, zwłaszcza wówczas, gdy początkowo firma odczuwała ujemny wpływ kryzysu a w okresie, gdy prowadzone były badania, sytuacja się poprawiła (68%).

#### III.1.3 Czynniki kluczowe (modele regresji)

Zastosowaliśmy kilka modeli regresji. Dwa z nich przyniosły informacje ważne dla problemu badawczego. Pierwszy model regresji odnosił się do stosunku zarządu do związków zawodowych i obejmował kraje pochodzenia kapitału, branże, liczbę związków działających w zakładzie, odsetek związkowców w załodze oraz relacje między związkami i zarządami. **Z modelu wynikało, że według badanych związkowców na stosunek zarządów do związku ma wpływ w pierwszym rzędzie pochodzenie kapitału z krajów anglosaskich (ujemny), następnie odsetek związkowców w załodze (im większy, tym stosunek jest bardziej przychylny), kolejno pochodzenie kapitału z krajów skandynawskich (ujemny), oraz liczba związków zawodowych działających w zakładzie (im mniejsza tym stosunek bardziej przychylny).**

Drugi model odnosił się do obecności i trwałości układów i obejmował, obok zmiennych wyżej wymienionych, także zmienne edukacyjne (formalny poziom edukacji, wiedzę w dziedzinie prawa pracy i prawa związkowego, ekonomii i negocjacji oraz doksztalcanie w tych dziedzinach). W tym przypadku **na obecność i trwałość układów miała zdecydowanie największy wpływ dobra wiedza związkowców w dziedzinie prawa pracy a dopiero na drugim miejscu kraj pochodzenia kapitału.**

#### III.1.4 Kluczowe rekomendacje

Badania w omawianym obszarze wyodrębniły zespół powiązanych ze sobą cech, które miały wpływ na praktykę układową i mogły być kształtowane przez związki zawodowe. **Na pierwszym miejscu lokuje się dobra wiedza w zakresie prawa pracy i prawa związkowego. Podkreślenia wymaga konieczność wykształcenia w tym zakresie kompetentnych liderów**, co wiąże się z potrzebą wypracowania modułów szkoleniowych o odpowiednim zakresie profesjonalizmu, umożliwiających doksztalcanie permanentne. Powinien być przygotowany odpowiedni podręcznik i zbudowany system szkolenia kończący się egzaminem (należałoby do tego odpowiednio motywować członków kierownictw związków).

Równolegle należy dążyć do trzech celów: **zwiększenia liczebności związków** (przełamywanie tendencji separatystycznych – jeśli są w organizacjach, a badania dowodzą, że są), **tworzenia w sprawach pracowniczych wspólnej, najlepiej instytucjonalizowanej platformy reprezentacji załogi wobec zarządu** (przełamywanie partykularyzmów związkowych) i **unikanie zbędnego konfliktowania relacji z zarządami.**

### III.2 Rekomendacje wynikające z analizy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach

Analiza kultury organizacyjnej wzmocniła wnioski, wyprowadzone z wcześniejszych analiz, dodając spostrzeżenie odnoszące się do opozycji między demokratycznym a autokratycznym stylem zarządzania.

**A. Wysiłki na rzecz pobudzania rokowań zbiorowych należy intensyfikować w przedsiębiorstwach określanych przez liderów związkowych jako demokratyczne, tworzą one bowiem grunt bardziej sprzyjający rozwijaniu negocjacji zbiorowych.**

**B. Analiza kultury organizacyjnej potwierdziła brak dającego się klarownie interpretować związku między praktyką układową a krajem pochodzenia kapitału.** To sugeruje, że firmy ponadnarodowe w Polsce często dokonują swobodnej (oportunistycznej) adaptacji w otoczeniu zewnętrznym: mają możliwość niekrępowania sobie rąk dodatkowymi zobowiązaniami. **To w dużym stopniu od przedsiębiorstwa (a zwłaszcza spółki-matki) zależy tworzenie zachęt do zawierania układów zbiorowych lub przyzwolenie na ich tworzenie, ewentualnie stawianie barier wobec układu zbiorowego.** Stąd wskazane jest wywieranie presji na forum międzynarodowym (szczególnie dotyczy to krajów członkowskich UE) i odwoływanie się do międzynarodowej solidarności związkowej, aby zwłaszcza spółki-matki z krajów, gdzie dominują korporatystyczne stosunki pracy (Niemcy, kraje skandynawskie) przywiązywały większą wagę do przenoszenia pozytywnych wzorów, praktykowanych w kraju pochodzenia, do zagranicznych spółek-córek.

C. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw zdradza cechy paternalizmu, a ten nie jest okolicznością sprzyjającą partycypacji pracowniczej. **W konsekwencji związki zawodowe, chcąc ożywić rokowania zbiorowe, powinny skupić się na promowaniu wzorów partycypacyjnych w zarządzaniu, szczególnie w tych przedsiębiorstwach, o których wiadomo, że w swoich krajach macierzystych skłaniają się ku wizji zarządzania przez partycypację.** Dla osiągnięcia tego celu wskazana jest aktywizacja współpracy międzyzwiązkowej w przekroju całej korporacji, jak również wykorzystanie ponadnarodowych instytucji dialogu społecznego w przedsiębiorstwach, przede wszystkim europejskich rad zakładowych lub podobnych im ciał, jeśli istnieją w danym przedsiębiorstwie. Oczywiście jest, że w razie braku obecności polskich przedstawicieli w działającej ERZ, należy dążyć do ich wprowadzenia do rady.

D. Analiza kultury organizacyjnej wzmacnia wniosek wyprowadzony z analiz relacji związki zawodowe-zarządy przedsiębiorstw. **Autokratyzm w zarządzaniu sprzyja realizacji polityki „dziel i rządź”, wskutek której (w warunkach pluralizmu związkowego) poszczególne organizacje związkowe narażone są na pokusę samodzielnego wchodzenia w interakcje z zarządem, by tym sposobem zabezpieczać interesy reprezentowanych przez siebie grup pracowników. Organizacjom zakładowym zalecane jest więc szczególne uczulenie na kroki pracodawców obliczone na antagonizowanie związków zawodowych.**

### III.3 Rekomendacje dotyczące generalnych strategii związkowych<sup>114</sup>

Z badań i wiedzy zespołu badawczego wyłania się obraz wysoce nieskoordynowanych i rozproszonych rokowań zbiorowych. Stanowi to poważne zagrożenie dla ruchu związkowego ze względu na **powszechną tendencję korporacji ponadnarodowych do włączania związków zakładowych w budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa kosztem solidarności międzyzakładowej (branżowej).** Istnieje zatem potrzeba formułowania generalnych (kierunkowych) postulatów negocjacyjnych i sugerowanych obszarów negocjacji na wyższych poziomach struktury związków zawodowych. W celu osiągnięcia tego celu należy rozważyć następujące działania.

**A. Przygotowywanie w cyklu rocznym spójnej, ramowej propozycji celu do osiągnięcia w ramach rokowań na poziomie poszczególnych branż/przedsiębiorstw;**

**B. Ze względu na to, że w obecnej sytuacji trudno byłoby osiągnąć efektywną koordynację dotyczącą postulatów związanych ze wzrostem wynagrodzeń, w celu zainicjowania mechanizmu koordynacji, można byłoby rozpocząć od określania wiodących w danym roku postulatów pozapłacowych (np. negocjowanie rozwiązań z zakresu godzenia życia osobistego z pracą zawodową, rozwiązań wprost adresowanych do osób sprawujących opiekę nad małymi dziećmi lub pracowników 55+).**

<sup>114</sup> Większość rekomendacji kierowanych do związków zawodowych kierujemy do struktur wyższych niż organizacje zakładowe (struktury branżowe, oraz centrale związkowe).



**C. Stworzenie systemu zbierania informacji o rozwiązaniach już wynegocjowanych w danym obszarze oraz budowanie przez wyższe poziomy organizacji związkowych baz danych zakładowych układów zbiorowych w danej branży.** Chodzi o identyfikację dobrych praktyk, które mogłyby wykorzystywać organizacje zakładowe, przystępujące do negocjowania.

**D. Zbieranie informacji na temat efektów negocjacyjnych w poszczególnych branżach/przedsiębiorstwach (np. po okresie 12 miesięcy).** Badania pokazały wprawdzie, że związki zawodowe podejmują w rozmowach tematykę tzw. nowych obszarów negocjacyjnych (jak np. zarządzanie wiekiem) ale z analizy dokumentów wyraźnie widać, że nie przekuwa się to w żadne wiążące zapisy.

**E. Udzielanie przez branżowe organizacje związkowe afiliowane na poziomie europejskim pomocy swoim organizacjom zakładowym w pozyskiwaniu danych dotyczących efektów rokowań zbiorowych w innych filiach macierzystej korporacji ponadnarodowej, w szczególności w spółce – matce.**

### III.4 Rekomendacje legislacyjne

Należy mieć na względzie, że wszelkie wysiłki związków zawodowych mające na celu wzmocnienie i rozwój praktyki rokowań układowych w przedsiębiorstwach prywatnych, jeżeli nawet będą podejmowane przy uwzględnieniu sformułowanych powyżej rekomendacji wymagają istnienia „przyjaznego” otoczenia prawnego. Rozumiemy przez to takie dostosowanie istniejących regulacji prawnych, które sprzyjać będzie podejmowaniu rokowań zbiorowych oraz zapewni osiągnięcie skutecznych i satysfakcjonujących obie strony rezultatów. Opierając się na przeprowadzonych w ramach naszych badań, wywiadach z liderami związkowymi oraz przedstawicielami menedżmentu, przedstawiamy do rozważenia możliwości zmian prawnych w następujących obszarach.

**A. Tworzenie możliwości odstępowania od tzw. zasady korzystności sformułowanej w dziale XI kodeksu pracy, ale tylko i wyłącznie na rzecz układów zbiorowych pracy,** z wyłączeniem jakichkolwiek „furtok” wspierających doraźnie powoływaną reprezentację pracowników. Ewentualne „pogorszenie” standardów wynikających z obowiązującego prawa pracy musi się odbywać wyłącznie za zgodą reprezentatywnych związków zawodowych.

**B. Wzmocnienie uprawnień negocjacyjnych zakładowych organizacji związkowych, które mają charakter reprezentatywny.** Choć w nieunikniony sposób ograniczy to uprawnienia w tym zakresie małych, niereprezentatywnych związków zawodowych przyczyni się jednakże do wzmocnienia siły przetargowej reprezentacji pracowniczej jako takiej.

**C. Wzmocnienie uprawnień związków zawodowych do pozyskiwania dotyczącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa** poprzez doprecyzowanie art. 28 ustawy o związkach zawodowych. Artykuł ten stanowi, że pracodawca jest obowiązany udzielić na żądanie związku zawodowego informacji niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej, w szczególności informacji dotyczących warunków pracy i zasad wynagradzania. Praktyka pokazuje, że określenie zakresu informacji dotyczącej sytuacji ekonomicznej pracodawcy, która ma być udzielona związkom zawodowym jest bardzo częstym przedmiotem sporu pomiędzy pracodawcą a reprezentacją pracowniczą. A należy zwrócić uwagę, że dostęp do informacji jest kluczowy dla profesjonalnego prowadzenia działalności związkowej.

**D. Zasadnicza zmiana przepisów dotyczących generalizacji układów zbiorowych, w tym wprowadzenia możliwości rozciągania zapisów zakładowego układu zbiorowego pracy na inny zakład (innego pracodawcę) posiadający tego samego właściciela.** Jest to szczególnie istotne w przypadku korporacji ponadnarodowych, które posiadają filie o różnym poziomie uzwiązkowienia, a przez to o zróżnicowanej sile przetargowej pracowników w poszczególnych filiach. Należałoby uwzględnić możliwość generalizowania także porozumień zbiorowych – nie dotyczących zagadnień klasycznych, lecz nowych obszarów negocjacyjnych, takich jak stres związany z pracą, godzenie życia zawodowego z osobistym, kształcenie ustawiczne lub (niezmiernie istotne w polskiej sytuacji demograficznej) zarządzanie pracownikami 55+.



### III. 5 Zakończenie

Jak wynika z naszych badań **warunkiem obecności i trwałości układów zbiorowych pracy w przedsiębiorstwach prywatnych jest kompetencja, siła i jedność organizacji związkowych jako podstawa dla ukształtowania – o ile to możliwe i na ile to możliwe - trwale niekonfliktowych lub mało konfliktowych relacji z zarządami**. Można by stwierdzić, że w tym wniosku i następujących w ślad za nim rekomendacjach nie ma niczego odkrywczego. Są one jednak ważne, gdyż wynikają z analizy materiału empirycznego, są wynikiem sondażu przeprowadzonego w środowisku samych związkowców. Można powiedzieć, że nasi respondenci sami scharakteryzowali przyczyny, dla których u.z.p. zawierane na poziomie przedsiębiorstw mają mniejszy zasięg niż mogłyby mieć, nawet biorąc pod uwagę ograniczenia pochodzące z zewnątrz (egzogenne).

Należy też pamiętać o warunkach uzupełniających dla zapewnienia rozwoju zakładowych rokowań zbiorowych, którymi są: **koordynacja na wyższych poziomach** – wręcz niezbędna w sytuacji braku branżowego poziomu odniesienia w rokowaniach oraz **współpraca międzynarodowa** (np. w ramach ERZ) – konieczna ze względu na stwierdzony w naszych badaniach fakt nieprzenoszenia do Polski w sposób samoistny przez korporacje ponadnarodowe z obszaru UE pozytywnych wzorców dialogu charakteryzującego stosunki pracy w ich krajach macierzystych<sup>115</sup>. I ostatni element, którego wciąż brak – **państwo przyjazne idei autonomicznych rokowań zbiorowych**, co powinno się przejawiać w aktywnej promocji tej formy relacji między przedsiębiorcą a przedstawicielstwem pracowników oraz w usuwaniu barier prawnych utrudniających jej rozwój.

<sup>115</sup> Co jest potwierdzeniem ustaleń zaprezentowanych w raporcie Komisji Europejskiej „Industrial Relations in Europe 2012”.



**Zestawienie przedsiębiorstw biorących udział w badaniach**

Pogrubionym drukiem zaznaczono firmy, z których organizacje związkowe dostarczyły zespołowi badawczemu dokumenty negocjacyjne do analizy ich zawartości.

|  | Nazwa przedsiębiorstwa                                  | Właściciel/podmiot dominujący   |
|--|---|---|
| Wiązka: Przemysł spożywczy i branże pokrewne           |   |   |
| 1  | <b>Grupa Żywiec</b>                                     | Heineken N.V.   |
| 2  | <b>Winiary Nestle Polska Kalisz</b>                     | Nestle  |
| 3  | <b>Philip Morris Polska Kraków</b>                      | Philip Morris International   |
| 4  | Jutrzenka Colian – Kalisz                               | Grupa Colian  |
| 5  | <b>Danone Polska - Warszawa / Bieruń</b>                | Danone  |
| 6  | ZM Morliny  | Smithfield Foods –Grupa Animex (od czerwca 2013 r. przejęty przez Shunaghui International Holdings) |
| 7  | <b>Lotte Wedel Warszawa</b>                             | Lotte   |
| 8  | <b>SM Polmlek Maćkowy</b>                               | Grupa Polmlek   |
| 9  | <b>Alima Gerber Rzeszów</b>                             | Nestle  |
| 10   | <b>ZM Kolo (grupa Sokolów)</b>                          | Saturn Nordic Holding   |
| 11   | <b>Agros-Nova Łowicz</b>                                | Agros-Nova (właściciel: fundusz inwestycyjny IK Investment Partners)                                |
| 12   | <b>Stock Polska/Polmos Lublin</b>                       | Stock Spirits Group (grupa portfelowa funduszu inwestycyjnego Oaktree Capital Management)           |
| 13   | <b>Lajkonik Snacks Skawina</b>                          | Bahlsen GmbH  |
| 14   | <b>Kraft Foods Polska Jankowice</b>                     | Kraft Foods   |
| 15   | ZT Kruszwica  | Bunge   |
| 16   | <b>Dr Oetker Polska Gdańsk</b>                          | Dr Oetker   |
| 17   | ZPC Mieszko Racibórz                                    | Grupa Mieszko (właściciel: fundusz inwestycyjny EVA Grupe)  |
| 18   | Kompania Piwowarska                                     | SABMiller   |
| 19   | Bonduelle Gniewkowo                                     | Bonduelle   |
| 20   | <b>Unilever Poznań</b>                                  | Unilever  |
| 21   | Polmos Białystok  | Grupa CEDC (od czerwca 2013 przejęta przez Russian Standard Corporation)                            |
| 22   | <b>Cukrownia Ropczyce</b>                               | Südzucker   |
| 23   | Mars Polska Sochaczew                                   | MARS Incorporated   |
| 24   | Coca-Cola Radzymin                                      | Coca- Cola HBC  |
| 25   | Sonoco Poland Packaging Łódź                            | Sonoco  |
| Wiązka: Przem. samochodowy i elektrotechniczny (metal) |   |   |
| 1  | <b>Volkswagen Poznań</b>                                | Volkswagen  |
| 2  | <b>GM Manufacturing Poland (Opel Gliwice)</b>           | General Motors  |
| 3  | Volvo Polska Wrocław                                    | Volvo   |
| 4  | <b>MAN Bus Starachowice</b>                             | MAN SE  |
| 5  | <b>Polar Whirlpool Wrocław</b>                          | Whirlpool Corporation   |
| 6  | Flextronics International Poland - Tczew                | Flextronics International   |
| 7  | <b>TRW Steering Systems Poland Czechowice-Dziedzice</b> | TRW Automotive  |
| 8  | LG Display Poland - Biskupice Podgórne                  | LG Display  |
| 9  | Indesit Company Polska – Łódź                           | Indesit Company   |
| 10   | Alcatel-Lucent Polska – Bydgoszcz                       | Alcatel - Lucent  |
| 11   | <b>Autosan Sanok</b>                                    | od października 2013 spółka postawiona w stan upadłości, wcześniej własność Sobiesław Zasada SA     |
| 12   | <b>Toyota Motor Industries Poland - Jelcz</b>           | Toyota Motor  |
| 13   | <b>Zelmer Rzeszów</b>                                   | spółka giełdowa (od marca 2013 – przejęta przez BSH)  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 14                                     | Electrolux Poland – Siewierz                         | Electrolux  |
| 15                                     | <b>WABCO Polska –Wrocław</b>                         | WABCO   |
| 16                                     | Federal-Mogul Bimet Gdańsk                           | Federal-Mogul   |
| 17                                     | <b>GE Power Controls Bielsko Biala</b>               | General Electric  |
| 18                                     | Bombardier Transportation (ZWUS) Polska - Katowice   | Bombardier Transportation   |
| 19                                     | <b>Fiat Auto Poland</b>                              | Fiat  |
| 20                                     | Turbo Care Poland –Lubliniec                         | Siemens   |
| Wiązka: Budownictwo i przemysł drzewny |  |   |
| 1                                      | Skanska – Gdańsk                                     | Skanska   |
| 2                                      | <b>Bilfinger Infrastructure</b>                      | Bilfinger   |
| 3                                      | Hochtief Polska                                      | Hochtief  |
| 4                                      | Cementownia Chelm                                    | CEMEX   |
| 5                                      | <b>Lafarge Cement Malogoszcz</b>                     | Lafarge   |
| 6                                      | <b>Dyckerhoff Polska Nowiny</b>                      | Dyckerhoff  |
| 7                                      | <b>Lhoist Bukowa</b>                                 | Lhoist  |
| 8                                      | <b>Hydrobudowa Gdańsk</b>                            | Polscy inwestorzy prywatni  |
| 9                                      | <b>Pfleiderer Prospan Wieruszów</b>                  | Pfleiderer  |
| 10                                     | <b>Swedwood Poland</b>                               | Swedwood  |
| 11                                     | Dovista Swarozyn                                     | Dovista (VHR Group)   |
| 12                                     | <b>Kronopol Żary*</b>                                | Swiss Krono Group   |
| Wiązka: Handel                         |  |   |
| 1                                      | Auchan Polska  | Auchan  |
| 2                                      | Biedronka  | Jeronimo Martins SGPS   |
| 3                                      | <b>Tesco Polska</b>                                  | Tesco   |
| 4                                      | <b>Jysk</b>  | Jysk  |
| 5                                      | Carrefour Polska                                     | Carrefour   |
| 6                                      | <b>Praktiker Polska</b>                              | Praktiker   |
| 7                                      | <b>Statoil Poland</b>                                | Do czerwca 2012 – Statoil, obecnie: Alimentation Couche-Tard                      |
| 8                                      | <b>Leroy Merlin Polska</b>                           | Leroy Merlin  |
| 9                                      | <b>Makro Cash&amp;Carry Polska</b>                   | Metro   |
| 10                                     | <b>H&amp;M Kórnik</b>                                | H&M   |
| 11                                     | <b>Decathlon*</b>                                    | Decathlon   |
| 12                                     | Kaufland Polska                                      | Kaufland  |
| 13                                     | <b>Real Polska</b>                                   | Real (w trakcie przejmowania przez grupę Auchan)                                  |
| 14                                     | Lidl Polska  | Lidl  |
| Wiązka: Usługi powszechnego dostępu    |  |   |
| 1                                      | <b>EDF Wybrzeże SA</b>                               | Electricite de France   |
| 2                                      | <b>Elektrownia Rybnik</b>                            | Electricite de France   |
| 3                                      | <b>GdFSuez Energia Polska (elektrownia Polaniec)</b> | GdF Suez  |
| 4                                      | <b>Veolia Transport Polska</b>                       | Veolia Transport (od maja 2013 polska filia przejęta przez Arriva/ Deutsche Bahn) |
| 5                                      | SITA Głogów  | Suez Environment  |
| 6                                      | <b>Saur Neptun Gdańsk</b>                            | SAUR  |
| 7                                      | RWE Stoen Operator                                   | RWE   |
| 8                                      | Dalkia Poznań  | Veolia Environment  |
| 9                                      | GPEC Gdańsk  | Stadtwerke Leipzig GmbH   |
| 10                                     | <b>Fortum Power and Heat Polska - Wrocław</b>        | Fortum  |
| 11                                     | WPO ALBA – Wrocław                                   | ALBA Group  |

\* przedsiębiorstwa, które dostarczyły dokumenty negocjacyjne, lecz nie przeprowadzono w nich wywiadu z liderami związkowymi.





## Wydawca

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”  
ul. Wały Piastowskie 24  
80-855 Gdańsk

Publikacja wydana w ramach projektu „Rokowania zbiorowe w firmach ponadnarodowych”  
Dział Programów Europejskich KK NSZZ „Solidarność”  
ul. Wały Piastowskie 24  
tel. (48) 58 308 43 18  
fax (48) 58 308 42 11  
e-mail: [programy.europejskie@solidarnosc.org.pl](mailto:programy.europejskie@solidarnosc.org.pl)

## Współpraca

**S)partner**  
grupa syndex

S.Partner Sp. z o.o.  
ul. Wiejska 17/8  
00-480 Warszawa  
tel./fax (48) 22 629 15 02



Landsorganisasjonen i Norge



Projekt otrzymał dofinansowanie z Norwegii poprzez Norweski Mechanizm Finansowy 2009-2014,  
w ramach Programu Godna Praca i Dialog Trójstronny.