

**Agnieszka Jasak**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (W KONTEKŚCIE WSTĄPIENIA DO UNII EUROPEJSKIEJ)**

### **1. Wstęp**

Rolę związków zawodowych w Unii Europejskiej oraz ich kompetencje określają konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy. Wśród elementarnych uprawnień związków zawodowych znalazły się m.in.:

- negocjowanie warunków płacy i pracy (a więc przede wszystkim układy zbiorowe pracy);
- kontrola przestrzegania układów zbiorowych;
- udział w konsultacjach społecznych na różnych szczeblach (krajowym i lokalnym) oraz na poziomie przedsiębiorstwa;
- reprezentowanie interesów pracowników zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych;
- występowanie jako strona w sporach zbiorowych wraz z udziałem w akcjach strajkowych.

Ruch związkowy w państwach Unii Europejskiej jest silnie skonsolidowany. Prawie wszystkie większe krajowe federacje i centrale związkowe są zrzeszone w Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC). Europejska Konfederacja Kadry Kierowniczej i Menedżerskiej (CEC) skupia związki zawodowe specjalistów i kadry menedżerskiej, a część związków zawodowych, które znalazły się poza ogólnokrajowymi strukturami związkowymi, zgrupowana jest w Europejskiej Konfederacji Niezależnych Związków Zawodowych (CESI). Rzadko się zdarza, aby większe organizacje związkowe nie miały powiązań na szczeblu europejskim. Do Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych należy również 11 europejskich

skich federacji przemysłowych, zrzeszających największe branżowe organizacje związkowe. Spośród 10 państw nowo przyjmowanych do Unii Europejskiej siedem miało już przed przystąpieniem pełnoprawną reprezentację w ETUC. Do tej konfederacji należy pięć dużych krajowych central związkowych z Polski, Czech, Węgier, Słowacji i Słowenii, a organizacje związkowe z państw bałtyckich miały status obserwatora<sup>1</sup>.

## 2. Związki zawodowe

„Związek zawodowy może być samodzielnym partnerem w systemie stosunków przemysłowych tylko pod warunkiem wypracowania koncepcji swojej niezależności i podtrzymywania jej w dłuższym czasie”<sup>2</sup>.

Warto na wstępie przedstawić koncepcje związków zawodowych jako tzw. siły przeciwważnej. Koncepcja ta traktuje związki zawodowe jako pewnego rodzaju instytucję będącą przeciwwagą systemu ekonomicznego, w którym rynek pracy został opanowany przez wielkie firmy, w związku z czym rynek ten również można traktować jako zmonopolizowany. W właśnie tym znaczeniu związki zawodowe wraz z wytworzonymi przez siebie strukturami uczestniczą w równoważeniu układu ekonomicznego. Można więc przyjąć, że bez związków zawodowych współczesny kapitalizm nie mógłby funkcjonować. Związki odgrywają więc użyteczną rolę w podtrzymaniu elementarnego mechanizmu rynkowego, czyli równowagi między popytem a podażą na siłę roboczą, uwzględniającej przynajmniej na minimalnym poziomie koszt jej utrzymania<sup>3</sup>.

Można wyróżnić trzy typy związków zawodowych. Najstarszy jest **typ anglosaski** (*trade union*); dał on początek innym związkom zawodowym na świecie. Związek ten zrzeszał pracowników wykwalifikowanych i świadomych swojej wartości, którzy wiedzieli, jak walczyć o utrzymanie swojej uprzywilejowanej pozycji i o wysokie wynagrodzenie. Typ ten jest najbardziej niezależnym ze związków i ma największe doświadczenie w ciągle prowadzonych przetargach kolektywnych, stanowiąc jeden z nielicznych przykładów instytucji społecznej, która potrafi osiągać swoje cele. Stał się on pierwowzorem dla związków zawodowych powstających w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie czy też w Australii.

**Model leninowski** związków stanowi drugi typ związku zawodowego. Upowszechnił się on w byłych krajach demokracji ludowej, a jest przykładem związku

<sup>1</sup> Por. *Zrewidowana europejska karta społeczna*, [w:] *Podstawowe dokumenty Rady Europy z dziedziny polityki społecznej*, Warszawa 1997 oraz „Związkowiec. Dwutygodnik Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego” 2004 nr 7.

<sup>2</sup> W. Widera, *Związek zawodowy jako niezależny podmiot w stosunkach przemysłowych: redefinicja „niezależności” w systemie postkomunistycznym*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, red. W. Kozek, Warszawa 1997, s. 59.

<sup>3</sup> Tamże, s. 63-64.

zawodowego całkowicie politycznie podporządkowanego partii komunistycznej. Zachęcał z nią świat pracy do realizacji zadań planu gospodarczego, czy też tworzenia „frontu walki o nowy ustrój”.

Typ trzeci związku zawodowego to **NSZZ „Solidarność”**, charakterystyczny dla okresu transformacji w Polsce. Był instytucją społeczną „zorganizowanego protestu przeciw istniejącemu totalitaryzmowi, czerpiącą ideowe natchnienie z polskich doświadczeń politycznych”<sup>4</sup>.

Każdy typ związku zawodowego musi mieć znaczną niezależność i swobodę w podejmowaniu decyzji, aby mógł pełnić swoje podstawowe funkcje. Związek nie może bowiem bronić interesów swoich członków, jeśli nie jest w stanie samodzielnie podejmować decyzji, zbierać składek na cele związkowe, prowadzić akcji szkoleniowych i propagandowych czy też wydawać własnej gazety lub biuletynu informacyjnego. Bez możliwości prowadzenia takich podstawowych działań rola i pozycja związku zawodowego w sferze kontaktów między pracodawcami a pracownikami byłyby pozbawione jakiegokolwiek znaczenia<sup>5</sup>.

W KGHM Polska Miedź SA funkcjonują następujące ponadzakładowe organizacje związkowe:

- Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”,
- Związek Zawodowy Pracowników Przemysłu Miedziowego,
- Związek Zawodowy Górników KGHM Polska Miedź SA,
- Związek Zawodowy Pracowników Technicznych i Administracji „Dozór” dla Przemysłu Miedziowego,
- Związek Zawodowy Pracowników Dołowych KGHM Polska Miedź SA,
- Związek Zawodowy „Polska Miedź”,
- Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Fizycznych KGHM „Polska Miedź” SA,
- Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność 80”.

Związki zawodowe działające obecnie w Kombinacie najbardziej zbliżyły się swoim charakterem do typu anglosaskiego. Są to organizacje niezależne, skupiające wykwalifikowanych pracowników, umiające walczyć o swoje przywileje, o wzrost wynagrodzeń i konsekwentnie dążące do osiągnięcia swoich celów.

Są silne, samodzielne i niezależne. Nie ulegają wpływom i presji pracodawcy, a decyzje podejmują samodzielnie, mając na uwadze dobro swoich członków i pozostałych pracowników Kombinatu.

Związki zawodowe w KGHM regularnie pobierają składki od swoich członków (są one automatycznie ściągane przez pracodawcę z listy płac przy wypłacie), a nawet proponują niezależnie od pracodawcy dodatkowe ubezpieczenia swoim członkom (robi tak np. ZZPPM). Organizacje te wydają swoje gazety (np. „Związ-

<sup>4</sup> Tamże, s. 64.

<sup>5</sup> Tamże.

kwiec” dwutygodnik ZZPPM z redakcją w Lubinie, Dwutygodnik „Pryzmat” – pismo sekcji Krajowej Górnictwa Rud Miedzi z redakcją w Lubinie czy Solidarność Zagłębia Miedziowego – pismo Zarządu Regionu Zagłębia Miedziowego NSZZ „Solidarność”) oraz biuletyny informacyjne i broszury okazjonalne czy też raporty z działalności. Przykładem może być Sprawozdanie z działalności Rady i Prezydium ZZPPM w okresie II kadencji (1997-2001) czy biuletyn z materiałami z narady programowej ZZPPM z 20.10.2003 r. Informacje związkowe są publikowane w „Biuletynie informacyjnym” Międzyzwiązkowego Zespołu Koordynacyjnego ds. Restrukturyzacji KGHM „Polska Miedź” SA, sygnowanym przez 8 związków działających w KGHM.

### 3. Związki zawodowe a partnerzy społeczni

„Zmiany ustrojowe zachodzące w Polsce po 1989 r. spowodowały rozwój nowych podmiotów i nowych metod kształtowania i regulacji stosunków społecznych i gospodarczych. W polskich warunkach budowy gospodarki rynkowej i demokracji politycznej metoda dialogu społecznego i trójstronności oraz związanych z nią porozumień zbiorowych staje się istotnym elementem konstrukcyjnym ustroju pracy i kształtowania polityki społeczno-gospodarczej kraju. Polska ma już szereg doświadczeń na tej drodze, które świadczą o tworzeniu polskiej kultury dialogu społecznego”<sup>6</sup>.

**Dialog społeczny** może się rozwijać i funkcjonować tylko w określonych warunkach. Najistotniejszy z nich to niezależność stron tego dialogu. Dlatego też zarówno państwo, organizacje pracodawców, jak i **związki zawodowe** muszą być samodzielnymi, autonomicznymi podmiotami o jasno sprecyzowanych funkcjach. Wymaga się, aby były właściwie zorganizowane na wszystkich poziomach swojej działalności, a także aby miały odpowiednio wyszkolone kadry. Między partnerami dialogu społecznego powinna istnieć względna równowaga sił, aby dialog ten mógł być realny i efektywny.

Dialog jest praktykowaną formą porozumiewania się partnerów zarówno na szczeblu centralnym, ogólnokrajowym, branżowym, regionalnym, lokalnym, jak i zakładowym. W interesującym nas wąskim znaczeniu dialog społeczny oznacza wzajemne stosunki zachodzące między dwoma partnerami społecznymi, a mianowicie między związkami zawodowymi a pracodawcami czy też organizacjami pracodawców<sup>7</sup>.

„Długa i burzliwa jest historia wzajemnych stosunków między związkami zawodowymi i pracodawcami, począwszy od fazy prawnego zakazu zrzeszania się,

<sup>6</sup> E. Sobótko, *Rola porozumień zbiorowych w regulowaniu stosunków pracy i kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej w Polsce na tle porównawczym*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy...*, s. 205.

<sup>7</sup> Tamże, s. 208-209.

przez tolerowanie przez państwo organizowania się pracowników aż do uznania w przepisach prawa i praktyce krajowej prawa koalicji i rokowań zbiorowych. Rozwój regulacji prawnej i praktyki międzynarodowej dowodzi, że zawieranie porozumień jest nierozzerwalnym elementem prawa do rokowań i konsekwencją prawa organizowania się”<sup>8</sup>.

**Porozumienia zbiorowe** stanowią istotny czynnik regulujący sferę zbiorowych stosunków pracy oraz pole formowania i realizacji polityki społeczno-gospodarczej państwa. W zakres tych porozumień wchodzi zarówno układy zbiorowe pracy, mające swoje podstawy w przepisach prawa, jak i porozumienia społeczne, które wprawdzie odgrywają ważną rolę, ale nie mają umocowania w przepisach prawnych. Szczególnym rodzajem porozumień społecznych są okołoprywatyzacyjne porozumienia socjalne<sup>9</sup>.

**Układy zbiorowe pracy** są dwustronnymi porozumieniami zawieranymi między pracodawcami czy też organizacją pracodawców a pracobiorcami, w których imieniu występują związki zawodowe. **Porozumienia społeczne** zaś mogą być zarówno dwustronne, jak i trójstronne – wówczas obok pracodawców i pracowników jako trzeci partner występuje rząd. Prawa i obowiązki, a także zakres przedmiotowy układów zbiorowych wynikają bezpośrednio z obowiązujących przepisów prawa, porozumienia społeczne zaś – ich treść, zakres i rola – nie podlegają przepisom prawa, są elastyczne i niesformalizowane i właściwie zależą wyłącznie od woli zawierających je stron.

Sformalizowany charakter układów zbiorowych powoduje, iż wynikające z treści tych układów roszczenia pracowników mogą być dochodzone na drodze sądowej, a w przypadku braku realizacji praw zbiorowych związki zawodowe mogą wszcząć spór zbiorowy z pracodawcą. Przestrzegania realizacji porozumień społecznych nie można zagwarantować prawem, ponieważ są one nienormatywne, oparte na szczególnym zaufaniu i całkowicie dobrowolne – więc to same strony porozumień muszą zagwarantować ich wypełnienie swoim autorytetem<sup>10</sup>.

**Układy zbiorowe** pracy w sposób bezpośredni i wiążący regulują obszar stosunków pracy, są formą dwustronnego porozumienia o charakterze normatywnym. Stronami tych układów są pracodawcy i związek zawodowy, reprezentujący interesy pracowników. W państwach, w których występuje gospodarka rynkowa, układy zbiorowe pracy są elementarnym instrumentem kształtującym warunki pracy, płacy, zatrudnienia, a także stosunki między stronami oraz ich wzajemne zobowiązania wobec siebie.

<sup>8</sup> Tamże, s. 209.

<sup>9</sup> Obszernie o okołoprywatyzacyjnych porozumieniach socjalnych, które stanowią formę porozumień społecznych, piszą M. Bednarski i J. Wratny w książce *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> E. Sobótka, wyd. cyt., s. 210-211.

Układy zbiorowe są zawsze dwustronne, w odróżnieniu od porozumień społecznych; prawo do ich zawierania po stronie pracowniczej przyznano związkom zawodowym, mogą więc być zawierane zarówno na poziomie zakładu czy przedsiębiorstwa, jak i na poziomie branży, a nawet na poziomie międzybranżowym. Są one podstawowym instrumentem regulacji płac. Z tego powodu, mimo iż są porozumieniami dwustronnymi, państwo próbuje różnymi metodami wpłynąć na strony układu, aby zapewnić stabilność cen i płac<sup>11</sup>.

Wśród **porozumień społecznych** można wyróżnić kilka kategorii. Podstawą ich wydzielenia jest treść zawartego porozumienia, rodzaj i zakres spraw, którego ono dotyczy, a także sposób regulacji tych spraw. Pierwsza kategoria to porozumienia ramowe. Określają one elementarne zasady obowiązujące partnerów społecznych, a dotyczą przede wszystkim procesów zawierania układów zbiorowych pracy, rozwiązywania sporów zbiorowych, praw i uprawnień organizacji pracodawców i pracobiorców, zasad zwalniania pracowników (m.in. zwolnień grupowych). Porozumienia ramowe czasami przekształcają się w porozumienia szczegółowe – w tzw. kodeksy dobrych obyczajów w zakresie zbiorowych stosunków pracy, rozumiane jako umowne zbiory zasad i norm dotyczących kształtowania zbiorowych stosunków pracy. Trzecią kategorię stanowią porozumienia proceduralne, regulujące dość szczegółowo wybrane kwestie porozumień społecznych, np. zasady i procedury rozwiązywania sporów zbiorowych albo możliwości ogłaszania strajków czy też zasady powoływania przedstawicielstwa załogi i inne. Czwarta kategoria porozumień uwzględnia standardy materialnoprawne, konkretne wielkości czy parametry wzrostu, które muszą być wzięte pod uwagę w negocjacjach między stronami, zwłaszcza jeżeli dotyczą one płac, czasu pracy czy szkoleń pracowników. Ostatnią kategorię porozumień społecznych tworzą pakti społeczne. Ze względu na swoją wagę są one szczególnym rodzajem porozumień, mogłyby więc stanowić nawet odrębną kategorię porozumień zbiorowych<sup>12</sup>.

Cechą charakterystyczną **paktów społecznych** jest także – obok udziału państwa – ich specyficzny zakres przedmiotowy, mają one bowiem na celu przywrócenie równowagi społeczno-gospodarczej. Partnerzy społeczni jednoczą się dla wsparcia określonego programu reform w najważniejszych sprawach, takich jak np. redukcja bezrobocia, redukcja deficytu w wydatkach na cele publiczne i społeczne, sprostanie wymaganiom integracji europejskiej itp. Inną cechą wyróżniającą pakti społeczne jest ich wyjątkowość, są bowiem zawierane najczęściej w szczególnych (wyjątkowych) sytuacjach, wymuszonych koniecznością zjednoczenia się w celu realizacji określonego programu reform. W przeciwieństwie do układów zbiorowych pracy przedmiotem paktów społecznych jest nie tylko wąsko ro-

<sup>11</sup> Tamże, s. 225-227.

<sup>12</sup> Tamże, s. 211-215.

zumiany obszar stosunków pracy, aczkolwiek należy uważać, aby zbyt duży zakres tematyczny paktów nie uniemożliwił zawarcia porozumienia<sup>13</sup>.

„Pakty społeczne, jako jedna z form trójstronności, odgrywają istotną rolę w okresach zmian ustrojowych. Transformacja ustroju wymaga bowiem zgody społecznej co do zasad i kierunków reform społeczno-gospodarczych. Ważne jest więc, by w tym procesie uczestniczyli obok rządu przedstawiciele pracy i kapitału [...] Ważna jest wtedy przede wszystkim ich wola dialogu, względna niezależność i poparcie społeczne”<sup>14</sup>.

Każdy funkcjonujący w KGHM związek zawodowy stara się prowadzić dialog społeczny, i to zarówno z pracodawcą, a więc z Zarządem, jak i z dyrekcjami poszczególnych oddziałów i spółek należących do Kombinatoru. Dialog ten jest także prowadzony z trzecim partnerem społecznym, czyli – ogólnie ujmując – z państwem, a świadczy o tym licznie prowadzona korespondencja np. z Prezydentem RP, Premierem RP, Prezesem NBP, Kancelarią Sejmu RP i innymi ważnymi instytucjami funkcjonującymi w Polsce (np. korespondencja Niezależnego Samorządowego Związku Zawodowego „Solidarność 80”).

Dialog społeczny prowadzony między Zarządem a związkami zawodowymi w KGHM opiera się głównie na społecznych porozumieniach ramowych – np. w kwestiach modyfikowania układu zbiorowego pracy; porozumieniach proceduralnych – chociażby dotyczących powoływania członka załogi do Rady Nadzorczej czy też do rozwiązywania sporów zbiorowych i porozumień uwzględniających standardy materialnoprawne, zwłaszcza w sprawach płac, czasu pracy itp.

Pracodawca podkreśla, że prowadzenie dialogu społecznego jest istotną kwestią dla Polskiej Miedzi, mianowicie w uchwale nr 42/V/04 Rady Nadzorczej KGHM „Polska Miedź” SA z dnia 2 kwietnia 2004 r. pisze: „Spółka ze względu na swoją specyfikę i historię musi być zarządzana w sposób umożliwiający dialog z partnerami społecznymi i odpowiednią komunikację. Ograniczanie dialogu może wywoływać napięcia zwłaszcza wokół przyszłości Spółki”.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników KGHM „Polska Miedź” SA, poprzedzony licznymi negocjacjami między partnerami, zawarty został ostatecznie 14 marca 2000 r. pomiędzy Zarządem Spółki a 8 zakładowymi organizacjami związkowymi działającymi w oddziałach i Biurze Zarządu KGHM „Polska Miedź” SA. Zakładowy układ zbiorowy pracy zawiera 10 rozdziałów oraz kilkanaście załączników, w których szczegółowo określa się m.in. czas pracy, zasady wynagradzania pracowników, uprawnienia pracownicze, urlopy wypoczynkowe i dodatkowe, świadczenia socjalne, zasady ochrony zdrowia i higieny oraz inne świadczenia, a także wzajemne zobowiązania stron układu.

<sup>13</sup> Tamże, s. 215-217.

<sup>14</sup> Tamże, s. 223.

## 4. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

W każdym przedsiębiorstwie oprócz pracodawców (właścicieli i menedżerów) występują pracobiorcy, czyli pracownicy, nie należący do grona ścisłego kierownictwa i reprezentujący grupę interesów odmienną od pracodawców. Stosunki między tymi dwiema grupami (pracodawcami a pracobiorcami) łączyły się zawsze z pewnymi problemami, które początkowo odnosiły się przede wszystkim do kwestii płacowych pracowników, ale później dotyczyły również innych sfer. Pracownicy, chcąc się bronić przed niesprawiedliwym według nich właścicielem przedsiębiorstwa zaczęli się jednoczyć, zakładając **związki zawodowe**, tym samym polepszając swoją pozycję wobec kierownictwa.

Na skutek aktywnych działań związków zawodowych, a także zachodzących przeobrażeń kulturowych oraz wyższego poziomu wykształcenia pracownicy zaczęli coraz pełniej dostrzegać swoją funkcję społeczną. Zaczyna rosnać wśród pracowników poczucie własnej godności, zwiększają się ich aspiracje, a także oczekiwania na uznanie i satysfakcję z wykonywanej pracy. Nie chcą już być tylko przedmiotem zarządzania, chcą brać udział w podejmowaniu decyzji, które wiążą się z celami wyznaczanymi przez przedsiębiorstwo. W polu ich zainteresowań znajdują się kwestie płacowe, zatrudnienie, system awansowania i zwalniania pracowników, a zwłaszcza ochrona miejsc pracy oraz dyscyplina i warunki pracy<sup>15</sup>.

„Włączenie pracobiorców w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie leży także w interesie pracodawców, głównie z następujących powodów:

- wzrost prawdopodobieństwa zachowania pokoju społecznego, tak niezbędnego dla wsparcia i przyspieszenia pożądaných przemian gospodarczych,
- wzrost elastyczności i trafności podejmowanych decyzji,
- silniejsza integracja pracowników z przedsiębiorstwem,
- wzrost motywacji do pracy”<sup>16</sup>.

Osiąganie zbieżności interesów pracodawców i pracobiorców w przedsiębiorstwie odbywa się dzięki **partycypacji pracowniczej** w zarządzaniu. Nadaje ona pracownikom uprawnienia do bezpośredniego lub pośredniego uczestnictwa w podejmowanych przez pracodawców decyzjach. W ten sposób dochodzi do uspołecznienia procesu podejmowania decyzji, a jego elementarną formą są stosunki przemysłowe, zamiennie określane mianem zbiorowych stosunków pracy. Zasadniczą treścią zbiorowych stosunków pracy są kwestie płacowe, zatrudnienia, warunki pracy, ale także w coraz większym stopniu udział pracowników w podejmowaniu decyzji gospodarczych dotyczących innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2003, s. 80.

<sup>16</sup> Tamże, s. 80-81.

<sup>17</sup> Tamże, s. 81.



Pracownicy mogą wypełniać swoje uprawnienia w ramach zdecentralizowanego oraz scentralizowanego modelu stosunków przemysłowych.

W **zdecentralizowanym modelu** stosunków przemysłowych (partycypacja zakładowa) partycypacja pracownicza jest skierowana na przedsiębiorstwo, przy czym może to być partycypacja zarówno pośrednia, jak i bezpośrednia. W partycypacji pośredniej uprawnienia są realizowane za pomocą wybieranych przez pracowników rad pracowniczych oraz związkowych rad zakładowych. Organy te głównie prowadzą negocjacje i podpisują zakładowe układy zbiorowe pracy. Partycypację bezpośrednią określa się mianem demokracji przy warsztacie pracy, a polega ona na prawie pracowników do bezpośredniego wpływu na podejmowane przez pracodawców decyzje.

W **scentralizowanym modelu** stosunków przemysłowych (partycypacja ponadzakładowa) cechą charakterystyczną są rozwiązania oparte na zbiorowych ponadzakładowych negocjacjach, mających na celu realizowanie interesu ogólnokrajowego. W modelu tym wyodrębnia się model administracyjny, w którym obok pracodawców i pracobiorców dominującą funkcję pełni państwo, oraz model negocjacyjny, w którym sporne kwestie są rozwiązywane przy większym lub mniejszym udziale państwa<sup>18</sup>.

Można zauważyć, że w polskich stosunkach przemysłowych ponadzakładowe organizacje związkowe mają silną pozycję i równocześnie są bardzo mocno zaangażowane politycznie. Niemniej jednak pomiędzy ponadzakładowymi organizacjami a zakładowymi związkami zawodowymi istnieją słabe powiązania. Związki pracodawców zaś nie mają znacznej siły i odgrywają niewielką rolę w tworzeniu procesów społeczno-gospodarczych. Jednocześnie również można zaobserwować nikłą chęć do zawierania porozumień i kompromisów poszczególnych stron uczestniczących w stosunkach przemysłowych; z tego też powodu powstają trudności w osiągnięciu jednomyślnego stanowiska. Charakterystyczną cechą polskich stosunków przemysłowych jest także brak odpowiedniego zaplecza informacyjnego, doradczego i mediacyjnego, które mogłoby sprzyjać efektywnym negocjacjom.

Ponadto daje się zauważyć, iż polskie związki zawodowe przejawiają postawy roszczeniowe i wykazują niewielką wolę współpracy z pracodawcami w poszukiwaniu takich rozwiązań, które spowodowałyby wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. U pracodawców zaś, zwłaszcza w sektorze prywatnym, również można zaobserwować niechęć do dzielenia się posiadaną władzą z pracownikami.

Analiza modeli stosunków przemysłowych wykazuje, że w KGHM „Polska Miedź” SA funkcjonuje zbliżony do zdecentralizowanego model stosunków przemysłowych. Dzieje się tak m.in. ze względu na to, że związki zawodowe w nim funkcjonujące biorą udział w negocjacjach i podpisywaniu zakładowych układów zbiorowych pracy, przedstawiciele pracowników wybierani są do Rady Nadzorczej, pracownicy zaś uzyskali udział w majątku spółki poprzez nabycie akcji przedsiębiorstwa.

<sup>18</sup> Tamże, s. 81-85.

Jak zapowiadał poprzedni prezes Zarządu Stanisław Speczik na spotkaniu (w dniu 18 grudnia 2001 r.) z przedstawicielami ponadzakładowych organizacji związkowych działających w spółce, Zarząd „Polskiej Miedzi” będzie działać przy otwartej kurtynie. Wszystkie ważniejsze dla firmy i załóg decyzje będą podejmowane dopiero po wcześniejszej konsultacji ze związkami zawodowymi, oczywiście z wyłączeniem spraw objętych tajemnicą, np. kontraktów handlowych. W dziedzinie spraw międzyludzkich prezes zapewnił przywrócenie zasad sprawiedliwości społecznej i normalności. Mając na uwadze problematykę pracowniczą, zobowiązał się do tego, że w składzie zarządu spółki znajdzie się także wiceprezes ds. pracowniczych i kontaktów ze związkami zawodowymi<sup>19</sup>. Potwierdzeniem tej zapowiedzi było powołanie w Zarządzie prezesa Speczika na wiceprezesa ds. pracowniczych Grzegorza Kubackiego, a w obecnym zarządzie funkcję tę pełni wiceprezes Andrzej Krug.

We wszystkich ważnych dla przedsiębiorstwa kwestiach przeprowadzane są przed podjęciem decyzji rozmowy z organizacjami związkowymi. Na przykład konsultowano się ze związkami zawodowymi przed wprowadzeniem wielozmianowego systemu pracy w wybranych kopalniach, a w sprawie wprowadzenia pracowniczego programu emerytalnego prowadzono szczegółowe negocjacje ze związkowcami, dotyczące warunków tego projektu. Również, gdy związki występują z propozycjami czy też pytaniami do Zarządu czy dyrekcji poszczególnych oddziałów, pracodawca zawsze ustosunkowuje się do ich problemów i udziela wnikliwych odpowiedzi. Przykładem może być chociażby stanowisko Zarządu KGHM „Polska Miedź” SA w sprawie postulatów Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego zgłoszonych 3 marca 2003 r. w sprawie 7% podwyżki, zagwarantowania utrzymania miejsc pracy, pobudzania rozwoju regionu oraz wyboru przedstawiciela załogi do Zarządu spółki<sup>20</sup>.

## 5. Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwach

Przyjrzyjmy się teraz poruszanej już częściowo bardzo ważnej kwestii, a mianowicie partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach.

Partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach państwowych jest realizowana na podstawie Ustawy z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa.

Zapoczątkowany w 1989 r. proces transformacji ustrojowej spowodował, że „instytucja samorządu pracowniczego nie daje się pogodzić z prywatną własnością przedsiębiorstw. Obecnie funkcjonujące formy partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach obejmują samorządy załogi w przedsiębiorstwach pań-

<sup>19</sup> <http://www.kghm.pl/akt01.php?s=110>.

<sup>20</sup> <http://www.kghm.pl/dokumenty/pl/ocena.doc>.

stwowych, udział przedstawicieli załóg w radach nadzorczych (1/3 członków) w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa oraz akcjonariat pracowniczy w spółkach pracowniczych. Natomiast nie ma partycypacji w przedsiębiorstwach prywatnych, które żywią wyraźną niechęć do przedstawicielstw pracowniczych. Jednocześnie ze strony kolejnych rządów i organizacji pracodawców występują naciski na wprowadzanie rozwiązań prawnych eliminujących samorządy pracownicze jako instytucje utrudniające skuteczne zarządzanie<sup>21</sup>.

Rozdzielenie władzy w przedsiębiorstwie między trzy strony, a więc dyrekcję, samorząd pracowniczy i związki zawodowe, jest przyczyną jej rozproszenia i powoduje, iż brak jest jasno określonego zakresu kompetencji. Taka struktura władzy znacznie utrudnia efektywne zarządzanie, zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które borykają się z trudnościami ekonomicznymi. Przyczyną utrudniającą zarządzanie przedsiębiorstwem jest pomieszanie ról, jakie powinny i jakie rzeczywiście zaczęły odgrywać rady pracownicze i związki zawodowe. To powoduje, iż nie ma przejrzystych struktur władzy i procedur podejmowania decyzji. Stało się tak na skutek tego, iż pod presją załóg rady pracownicze odstępowały od funkcji współzarządcy przedsiębiorstwa, przeistaczając się w reprezentację interesów pracowniczych i pełniąc funkcje przypisane związkom zawodowym. Jednocześnie w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach związki zawodowe po zlikwidowaniu w nich rad pracowniczych starają się zająć miejsce tych organów i przejmują ich kompetencje<sup>22</sup>.

Nie tylko rozproszenie władzy stanowi problem w polskich przedsiębiorstwach; również związki zawodowe przeżywają wyraźny kryzys. Dowodem na to jest ich przesadne rozbicie oraz to, że zamiast zajmować się obroną interesów pracowników skupiają się na swojej pozycji politycznej, przez co maleje liczba członków związków i obniża się autorytet liderów związkowych. Niepokojące jest również to, że związki w niewielkim stopniu współpracują z szeroko rozumianym zapleczem naukowym i nie przywiązują wagi do problematyki szkolenia pracowników oraz nie prowadzą działalności wydawniczej, która mogłaby wesprzeć procesy szkolenia. Postępując w ten sposób i nie próbując zmienić swojego charakteru i metod działania, przestają być zdolne do wypełniania swojej funkcji.

Kolejną przeszkodą w normalizacji stosunków między związkami zawodowymi a innymi partnerami stosunków społecznych jest konflikt z państwem. Źródłem konfliktu są stale pogarszające się warunki pracy i płacy, a także sposób, w jaki rząd traktuje pracowników i związki zawodowe. Związki bowiem są zarówno przez rząd, jak i przez pracodawców postrzegane jako organizacje „...mało reprezentatywne, populistyczne, zanarchizowane, konfrontacyjne, reprezentujące interesy grupowe. Dlatego przedstawiciele rządu uważają, że zadaniem państwa jest bronić dobra ogólnego, że wszelkie protesty są nieuzasadnione i zagrażają reformie.

<sup>21</sup> L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000, s. 249-250.

<sup>22</sup> Tamże, s. 250.

Natomiast liderzy związkowi uważają, że to właśnie oni reprezentują szeroko rozumiany interes społeczny<sup>23</sup>.

Konflikt między związkami zawodowymi a rządem ma charakter polityczny o podłożu ekonomicznym, a wzajemne postrzeganie się rządu i związków zawodowych jest przyczyną konfliktów w świecie pracy. W połowie lat dziewięćdziesiątych nastąpił wzrost napięć i niezadowolenia wśród pracowników przedsiębiorstw, wzmogła się wśród nich gotowość do podjęcia strajków; tym bardziej że uważali oni strajk za praktycznie jedyne skuteczne narzędzie w walce o swoje interesy, strona rządowa bowiem decydowała się podejmować rokowania dopiero na skutek groźby strajku<sup>24</sup>.

Z badań na temat roli związków zawodowych w zakładach pracy, na które powołuje się L. Jakubów, wynika, że liderzy związkowi nie wierzą w swoje możliwości skutecznego oddziaływania na władzę. Pracownicy zaś nie cenią zbyt wysoko działalności zakładowych organizacji związkowych i uważają, że nikt nie reprezentuje skutecznie ich interesów. Do najistotniejszych zadań stawianych przed związkami zawodowymi zaliczają ochronę praw pracowniczych, walkę z bezrobociem i zagwarantowanie odpowiednich warunków pracy i płacy. Liderzy związkowi podkreślają, że na skuteczność ich działań pozytywnie wpłynęłyby: realizacja paktu o przedsiębiorstwie, posiadanie silnej reprezentacji w parlamencie, a także większe zaangażowanie się zwykłych członków związku. Tak zwani szeregowi członkowie związku dosyć nisko oceniają też swoich liderów pod względem skuteczności spełnianych przez nich funkcji reprezentantów interesów pracowniczych. Liderzy związkowi natomiast, mimo że w znacznym stopniu popierają transformację gospodarki, są proreformatorscy, skłonni do negocjacji, a także lepiej wykształceni, ze względu na krytykę ze strony rządu i próby spychania ich na margines zaczęli tracić zaufanie szeregowych związkowców. Sytuacja taka ma negatywne skutki zarówno dla partnera rządowego, jak i dla pracodawców, ponieważ osłabione związki zawodowe mogą np. nie powstrzymać przed strajkami robotników przeciwnych prywatyzacji i reformom. Silne związki zawodowe są więc partnerem do rozmów z pracodawcami znacznie lepszym niż masy niezadowolonych pracowników.

Jest jednak nadzieja, że pozycja związków zawodowych się wzmocni, ponieważ – jak wynika z badań prowadzonych pod koniec lat dziewięćdziesiątych – związki na ogół popierają prywatyzację i przeprowadzanie reform, a liderzy związkowi w zakładach pracy skupiają się na sprawach pracowniczych, takich jak obrona miejsc pracy, zagwarantowanie właściwych warunków pracy i płac, nie dążą zaś do wywierania wpływu na zarządzanie. Ponadto związkowcy skłaniają się do prowadzenia negocjacji z partnerami, uważając strajk za ostateczny argument, który może być zastosowany w obronie interesów pracowniczych. Do tego dochodzi

<sup>23</sup> Tamże, s. 251.

<sup>24</sup> Tamże, s. 251-252.

jeszcze to, iż w sektorze prywatnym w małych i średnich przedsiębiorstwach nie ma związków zawodowych<sup>25</sup>.

Problem partycypacji pracowniczej nie zyskał do tej pory należytego zainteresowania partii politycznych, związków zawodowych, nauki, ekonomistów, menedżerów i działaczy społecznych. Poszczególne rządy, prowadząc prywatyzację i okazując swoje niechętnie postawy, a także menedżerowie, stosując autokratyczne style zarządzania i nie znając nowoczesnych metod zarządzania, doprowadzili do sytuacji, w której w polskich przedsiębiorstwach zmniejszyło się zainteresowanie partycypacją pracowniczą ze strony samych pracowników. Elity zarówno gospodarcze, jak i polityczne uważały zlikwidowanie rad pracowniczych za zjawisko zupełnie prawidłowe i wręcz pożądane. Zarządzający przedsiębiorstwami popierali likwidowanie samorządów, natomiast związki zawodowe odnosiły się do tego obojętnie, ponieważ rady pracownicze traktowały je raczej jako konkurencję niż sojusznika<sup>26</sup>.

Jak podkreśla L. Jakubów, „...w koncepcjach transformacji polskiego przedsiębiorstwa zabrakło rozwiązań pośrednich pomiędzy dotychczasowym samorządem i jego likwidacją. Funkcji tej nie spełnia udział pracowników w radach nadzorczych, który często ma charakter pozorny i symboliczny, natomiast przedstawiciele pracowników stają się szybko urzędnikami tracącymi kontakt z załogą. Rozwiązanie to nie zaspokaja też w pełni aspiracji pracowników przedsiębiorstw”<sup>27</sup>. Reprezentanci załogi w radach nadzorczych odgrywają w nich niewielką rolę, zwłaszcza dlatego, że najczęściej są zobowiązani do zachowania dyskrecji w wielu istotnych sprawach firmy, choć trzeba przyznać – czasami udaje im się informować związki o interesujących je sprawach pracowniczych<sup>28</sup>.

Nie można jednak powiedzieć, że polscy pracownicy wyzbyli się całkiem aspiracji partycypacyjnych. Zdecydowanymi zwolennikami partycypacji są jednak głównie tzw. szeregowi pracownicy, a nie liderzy związkowi czy samorządowi. Pracownicy chcieliby mieć wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, lecz negatywne skutki transformacji, spadek dochodów, niskie poczucie bezpieczeństwa zawodowego i ogólne niezadowolenie powodują brak chęci uczestnictwa w działalności rad zakładowych oraz zmniejszanie zakresu działalności związkowej. Zmniejsza się również poparcie dla samorządu załogi i jego działaczy.

Na tę negatywną ocenę rad pracowniczych i w konsekwencji na pozbywanie się ambicji partycypacyjnych przez pracowników duży wpływ wywarła polityka rządu, pomniejszająca rolę tych organów w procesie transformacji i negująca system zarządzania oparty na zasadach partycypacji pracowniczej. Ponadto drugim ta-

<sup>25</sup> Tamże, s. 252-254.

<sup>26</sup> Tamże, s. 254-257.

<sup>27</sup> Tamże, s. 257.

<sup>28</sup> M. Bednarski, *Ekonomiczne i społeczne mechanizmy tworzenia oraz realizacji okoprywatyzacyjnych porozumień socjalnych*, [w:] M. Bednarski, J. Wratny, wyd. cyt., s. 35.

kim czynnikiem jest niechęć kadry zarządzającej do partycypacji, wynikająca zresztą z ich niewiedzy co do nowoczesnych metod zarządzania.

Partycypacja ma poparcie przedstawicieli nauki, ale mimo np. organizowania przez nich konferencji poświęconych tej tematyce działalność ich nie wpływa na zmianę stanowiska władz politycznych i gospodarczych, a w niewielkim stopniu interesuje związki zawodowe. Wynika z tego wyraźnie, że generalnie w Polsce nie ma zainteresowania rozwojem partycypacji pracowniczej, wiążącej się przecież z nowoczesnym zarządzaniem przedsiębiorstwem. W przyszłości może to stanowić barierę rozwoju dla polskich przedsiębiorstw<sup>29</sup>.

Jeżeli kwestia partycypacji pracowniczej jeżeli jest już rozważana w polskich przedsiębiorstwach, to odnosi się przede wszystkim do **partycypacji finansowej**, a więc dotyczy problemu powszechnego uwłaszczenia i spółek pracowniczych<sup>30</sup>, a także – w mniejszym stopniu – do **partycypacji pośredniej**, czyli porusza kwestie dotyczące samorządów pracowniczych w przedsiębiorstwach państwowych i udziału pracowników w radach nadzorczych w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa. Niestety w praktyce nie wspomina się o argumentach ekonomicznych i o związkach z nowoczesnym zarządzaniem, a więc nie mówi się o **partycypacji bezpośredniej**. A to właśnie partycypacja bezpośrednia poprawia komunikację wewnętrzną, wzmacnia motywację, umożliwia zespołowe uczenie się i przez to zapewnia rozwój przedsiębiorstwu. Oczywiście do właściwego i efektywnego funkcjonowania partycypacji konieczne jest występowanie wszystkich trzech form partycypacji naraz, największe znaczenie ma jednak partycypacja bezpośrednia.

Funkcjonowanie partycypacji pośredniej i finansowej jest zależne od woli politycznej rządu i sejmu, natomiast partycypacja bezpośrednia zależy głównie od kierownictwa przedsiębiorstw. To właśnie zarządzający przedsiębiorstwami, którzy nie mają wiedzy o nowoczesnych metodach kierowania firmą, stanowią przeszkodę w rozwoju partycypacji bezpośredniej, przez co zawężają możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

Jednakże partycypacji nie można odgórnie narzucić. Kierownictwo firmy nie tylko musi zdawać sobie sprawę z jej ogromnego znaczenia, ale powinno też stwarzać odpowiednie warunki do jej kontrolowanego wprowadzania, a sami pracownicy również powinni być świadomi roli, jaką partycypacja bezpośrednia wywiera na wyniki ekonomiczne i rozwój przedsiębiorstwa.

Niestety, podstawowym problemem partycypacji w polskich przedsiębiorstwach jest to, iż właściwie nie ma żadnych stron zainteresowanych jej funkcjonowaniem. Ani rząd, ani kadra zarządzająca, ani nawet związki zawodowe nie są zainteresowane rozwojem partycypacji, a coraz mniej pracowników uważa, że powinni się angażować w taką działalność<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Tamże, s. 257-264.

<sup>30</sup> Por. B. Winiarski, *Polityka gospodarcza*, Warszawa 2000, s. 215.

<sup>31</sup> L. Jakubów, wyd. cyt., s. 265-266.

O słuszności przestrzegania zasad partycypacji w przedsiębiorstwach świadczą liczne argumenty ekonomiczne, społeczne i etyczne, potwierdzone doświadczeniami wielu państw będących członkami Unii Europejskiej. W państwach tych nie podlega dyskusji konieczność utrzymywania partycypacji pracowniczej na odpowiednim poziomie, podczas gdy w Polsce ciągle nie przykładą się zbyt dużej wagi do tej istotnej kwestii<sup>32</sup>.

Jeżeli chodzi o partycypację pracowniczą, to sytuacja w KGHM „Polska Miedź” SA nie odbiega od tej, która powszechnie panuje w innych przedsiębiorstwach w Polsce. Jako przykład formy partycypacji finansowej można wymienić akcje firmy dla pracowników; partycypacja pośrednia zaś przejawia się m.in. w wyborze spośród załogi trzech członków Rady Nadzorczej KGHM. Są to: Józef Czyczerski z Sekcji Krajowej Górnictwa Rud Miedzi NSZZ „Solidarność” z ZG „Rudna”, Leszek Hajdacki ze Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego z ZG „Rudna” oraz Ryszard Kurek – również z ZZPPM.

Innym przykładem partycypacji pośredniej mogą być ostatnie zmiany w składzie Zarządu KGHM „Polska Miedź” SA, które dokonały się na posiedzeniu Rady Nadzorczej w dniu 29 marca 2004 r. Rada odwołała Stanisława Speczika ze stanowiska prezesa Zarządu oraz Grzegorza Kubackiego i Tadeusza Szeląga ze stanowisk wiceprezesów Zarządu. Jednocześnie Rada postanowiła zwiększyć liczebność zarządu. W związku z tym powołała Wiktora Bładka na jego prezesa, dotychczasowego wiceprezesa Jarosława Andrzeja Szczepka powołała na stanowisko I wiceprezesa Zarządu, a Andrzeja Kowalczyka, Andrzeja Kruga i Marka Szczerbiaka – na wiceprezesów Zarządu. Powszechnie sądzi się, że za tymi rozradami kadrowymi stoi przewodniczący ZZPPM (a zarazem poseł SLD), byłby to więc dowód na sprawnie funkcjonującą partycypację pośrednią. ZZPPM bowiem, jak twierdzi jego przewodniczący, nigdy nie był i zarazem nie będzie „parasolem ochronnym” dla któregośkolwiek Zarządu KGHM PM SA. Związek zawsze będzie ostro reagował na te działania Zarządu, które mogłyby być szkodliwe dla pracowników Polskiej Miedzi i osób zatrudnionych w grupie kapitałowej KGHM. To właśnie było powodem zmian, które nastąpiły w składzie Zarządu<sup>33</sup>.

## 6. Zakończenie

W opracowaniu tym jedynie częściowo zarysowano rolę, jaką związki zawodowe odgrywają w polskich przedsiębiorstwach. Przytoczone przykłady pokazują znaczenie dialogu społecznego w sprawnym zarządzaniu firmą. Wzajemne zrozumienie potrzeb i właściwa ich lokalizacja w polityce gospodarczej są podstawową determinantą w osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa. Postawa roz-

<sup>32</sup> *Podstawy nauki...*, s. 85-86.

<sup>33</sup> Por. „Związkowiec. Dwutygodnik ZZPPM” 2004 nr 7, s. 3.

czeniowa związków zawodowych w połączeniu z potencjalnymi – wynikającymi z zasad konkurencyjności na rynku unijnym – zagrożeniami może stanowić poważną trudność w realizacji przyjętych przez firmę zadań gospodarczych. W tym kontekście przeprowadzenie pogłębionych badań roli związków zawodowych we współzarządzaniu przedsiębiorstwem staje się w pełni uzasadnione i celowe.

## Literatura

1. Bednarski M. Wratny J., *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, Warszawa 2000.
2. Biuletyn informacyjny nr 1 Międzyzwiązkowego Zespołu Koordynacyjnego ds. Restrukturyzacji KGHM Polska Miedź S.A., Głogów 1996.
3. Jakubów L., *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000.
4. Naszą przyszłość budujemy dzisiaj. Materiały z narady programowej Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego, Rudna 2003.
5. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2003.
6. Sobótka E., *Rola porozumień zborowych w regulowaniu stosunków pracy i kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej w Polsce na tle porównawczym*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, red. W. Kozek, Warszawa 1997.
7. Sprawozdanie z działalności Rady i Prezydium ZZPPM w okresie II kadencji (1997-2001), Lubin 2001.
8. Widera W., *Związek zawodowy jako niezależny podmiot w stosunkach przemysłowych: redefinicja „niezależności” w systemie postkomunistycznym*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*, red. W. Kozek, Warszawa 1997.
9. Winiarski B., *Polityka gospodarcza*, Warszawa 2000.
10. Zakładowy układ zbiorowy pracy dla pracowników KGHM Polska Miedź SA, Lubin 2000.
11. „Związkowiec. Dwutygodnik Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego” 2004 nr 7.

## THE ROLE OF TRADE UNIONS IN POLISH ENTERPRISES (IN THE CONTEXT OF POLAND'S ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION)

### Summary

The study includes an attempt of analysis of the role of workers unions in enterprises. Some relations between social dialogue partners i.e. unions and employers were considered. Forms of agreements signed between partners of the dialogue were analyzed. Employees' ability of having influence on management decision taking process was considered as well. KGHM „Polska Miedź” SA was taken as an example of relationship between workers unions, management and the board of directors.