



Humanizacja pracy **w warunkach współczesnego ładu** **gospodarczego**

pod redakcją
Konrada Kubali i Łukasza Kutyło



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Humanizacja pracy

w warunkach współczesnego ładu gospodarczego



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Humanizacja pracy

w warunkach współczesnego ładu gospodarczego

pod redakcją
Konrada Kubali i Łukasza Kutyło

Konrad Kubala, Łukasz Kutyło – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Socjologii, Katedra Socjologii Polityki i Moralności
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41

RECENZENT

Jan Maciejewski

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusława Kwiatkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

Zdjęcie wykorzystane na okładce autorstwa Barbary Ober-Domagalskiej

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06491.14.0.K

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-077-0
ISBN (ebook) 978-83-7969-187-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wprowadzenie (Konrad Kubala, Łukasz Kutyló).....	7
Paweł Gieorgica – Spółki pracownicze – przepis na sukces.....	11
Krzysztof Wychowalek – Status quo „związkokracji”, czyli związki zawodowe w energetyce.....	31
Joanna Saska-Dymnicka – Związki zawodowe – partner czy wróg pracodawcy?.....	43
Julia Kubisa – Praca studencka – praca niepewna.....	51
Hakim Husein – Determinanty jakości i satysfakcji pracy.....	65
Małgorzata Sierpińska – Zrozumienie oddziaływania procesów grupowych na jednostkę jako czynnik zwiększający skuteczność pracy w zespole.....	93
Maciej Moczydłowski – Podstawy partycypacji pracowników w zyskach z perspektywy nauczania społecznego Kościoła.....	103
Anna Potasińska – Podmiotowość człowieka na rynku pracy. Realizacja założeń katolickiej nauki społecznej.....	117
Maciej Rożniata – Konsekwencja ograniczania roli czynnika ludzkiego w procesie wyborczym.....	125
Emilia Dimova – Technologie cyfrowe (<i>Dolby Digital</i>) i czynnik ludzki we współczesnym zarządzaniu.....	139
Nikolay Petrov – About Philosophical Sense of the Category „Reliability”.....	147

Wprowadzenie

Publikacja, którą oddajemy Czytelnikowi do rąk zawiera teksty, wygłoszone uprzednio w formie referatów w Łodzi w dniach 6–7 czerwca 2013 r. na Konferencji Naukowej pt. *Humanizacja pracy w społeczeństwach nowoczesnych technologii i elastycznych form pracy*. Przedsięwzięcie to zostało zorganizowane przez Katedrę Socjologii Polityki i Moralności UŁ oraz Wydział Zarządzania Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku w 45-lecie istnienia kwartalnika „Humanizacja Pracy”. Honorowy patronat nad Konferencją objęło Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a Urząd Miasta Łodzi wsparł realizację tego wydarzenia finansowo.

Wszystkie teksty, które zostały zawarte w niniejszej publikacji dotyczyły zagadnień związanych z humanizacją pracy. Niektóre z nich mogą wydawać się kontrowersyjne. Ich autorom trudno jednak odmówić refleksji nad współczesnym łańcem gospodarczym, czy posiadania wyrazistych opinii w tym obszarze. Publikację otwiera tekst Pawła Gieorgicy poświęcony partycypacji pracowniczej. Autor zwraca w nim uwagę na to, że w obrębie systemu gospodarczego jest miejsce dla podmiotów reprezentujących różne formy własności. W Polsce takie myślenie wydaje się innowacyjne w tym względzie, że dyskurs w sferze ekonomicznej zdominowany został przez perspektywę neoliberalną. Składające się na nią koncepcje gloryfikują rolę rynku, a przed przedsiębiorstwem stawiają wyłącznie jeden cel – maksymalizację zysku. W kraju przesiąkniętym neoliberalnym myśleniem dużym zaskoczeniem staje się zatem pogląd, zgodnie z którym podmioty gospodarcze także mogą angażować się społecznie, czy reorganizować swoje struktury organizacyjne tak, by udział w decyzjach mieli również zwyczajni pracownicy. Dlaczego jednak warto wprowadzać rozwiązania, o których pisze Paweł Gieorgica? Sam autor wskazuje, że partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą przekłada się na większe ich zaangażowanie w pracę. Czują się bardziej związani ze swym miejscem zatrudnienia, bardziej o nie dbają. Zwiększa się ich lojalność względem przedsiębiorstwa, a także motywacja, aby swoje obowiązki wykonywać lepiej. Innymi słowy, implementacja tego typu rozwiązań, rozwiązań dalekich od neoli-

beralnego wzorca, przyczynia się w dłuższym okresie do wzrostu efektywności, a co za tym idzie – konkurencyjności firmy.

Partycypacja pracownicza słusznie budzi coraz większy entuzjazm, zwłaszcza w krajach europejskich. Trzeba jednak pamiętać, że nawet najlepsze rozwiązania nie są pozbawione swych wad, budzą też pewne wątpliwości. Tak jest i w omawianym przypadku. Sam autor zwraca zresztą uwagę, że z organizacją przedsiębiorstw na zasadach partycypacyjnych wiążą się pewne problemy. Po pierwsze, pojawia się kwestia, na ile pracownicy są w rzeczywistości zainteresowani współudziałem w podejmowaniu decyzji gospodarczych w ramach przedsiębiorstwa. Czy ów zapał nie ulegnie osłabieniu, gdy zmierzyć będzie się trzeba z różnymi kłopotami trapiącymi firmę? Czy kompetencje przydatne na dotychczasowym stanowisku pracy okażą się równie użyteczne w procesie podejmowania decyzji gospodarczych? I w końcu, czy pracownikom uda się wygenerować dodatkowy czas na kwestie związane z prowadzeniem firmy? Drugi problem wiąże się z dystrybucją władzy w ramach przedsiębiorstwa. Kwestia ta przedstawiana jest czasami w sposób dychotomiczny. Po jednej stronie jest pracodawca, a coraz częściej – zarząd firmy, po drugiej zaś pracownicy. W rzeczywistości zaś, ta struktura pozostaje bardziej rozbudowana. Już sam Karol Marks pisał, że w ramach klasy robotniczej wyróżnić można m.in. swego rodzaju „arystokrację”, która w sposobie myślenia, w swej mentalności często bliska jest drobnomieszczaństwu, czy zdegenerowany lumpenproletariat. Czy implementacja niektórych rozwiązań typowych dla partycypacji pracowniczej nie wzmocni owego podziału na pracowników dysponujących większym dostępem do władzy i dóbr materialnych oraz na tych, którzy tego dostępu są pozbawieni? Zbiorowość tych drugich tworzyliby zwłaszcza ci, którzy nie uczestniczyli w „dzieleniu tortu”. Byłyby to osoby zatrudnione już po opadnięciu kurzu związanego z reorganizacją, zdani na to, że inni przyznają im takie same prawa, co do udziału w kierowaniu przedsiębiorstwem. Kwestia ta *explicite* prowadzi do trzeciego problemu. Można go wyrazić za pomocą następującego pytania: czy idea partycypacji pracowniczej, realizowana w otoczeniu, które dalej największą wagę przywiązuje do maksymalizacji zysku, nie jest jedynie zasłoną, mirażem wymuszającym na pracownikach większą efektywność?

Przedmiotem rozważań w dwóch kolejnych tekstach, autorstwa Krzysztofa Wychowalka oraz Joanny Saskiej-Dymnickiej, są związki zawodowe. We współczesnym świecie kwestia reprezentacji pracowniczej staje się coraz bardziej problematyczna. Po pierwsze, kwestionuje się zasadność istnienia związków zawodowych, oskarżając je o populizm, upolitycznienie. Trudno jednak zapomnieć o tym, że to właśnie organizacje tworzone przez pracowników jako jedne z pierwszych walczyły o to, co dziś określamy mianem modelu europejskiego. Pewne prawa, którymi dziś dysponujemy, zostały ustanowione pod naciskiem związków zawodowych. Po drugie, dekoncentracji oraz delokalizacji produkcji w krajach rozwiniętych towarzyszy spadek znaczenia przemysłu. Na rynku coraz rzadziej funkcjonują duże przedsiębiorstwa, przy których w przeszłości tworzyły się organizacje

pracownicze. Ich miejsce zajmują firmy usługowe, mniejsze podmioty, nierzadko zorientowane na produkcję specjalistycznych towarów czy dóbr. To rozproszenie pracowników ogranicza ich zdolność do organizowania się. Obecnie coraz częściej mamy zatem do czynienia ze związkowymi archipelagami, związkami ograniczonymi do dużych podmiotów gospodarczych. Po trzecie, idea reprezentacji zawodowych zyskała na znaczeniu w XIX w., kiedy konflikt między pracodawcami a pracownikami przybrał na sile. Instytucjonalizacja oporu pracowników przybrała określoną dla ówczesnej epoki formę. Pojawia się pytanie, czy dziś ta forma jest nadal skuteczna? Czy biurokratyczne molochy, jakimi nierzadko pozostają związki zawodowe, są jeszcze w stanie bronić praw pracowniczych? Te dylematy znalazły odzwierciedlenie w obu wskazanych tekstach. Krzysztof Wychowalek swoje rozważania skoncentrował na obecności związków zawodowych w dużych przedsiębiorstwach z sektora energetycznego. Joanna Saska-Dymnicka skupiła się zaś na roli reprezentacji pracowniczych we współczesnym świecie.

Kilka kolejnych tekstów koncentruje się wokół spraw związanych z niepewnością zatrudnienia, satysfakcją pracy czy oddziaływaniem procesów grupowych na jednostkę. Ich autorami są odpowiednio: Julia Kubisa, Hakim Husein oraz Małgorzata Sierpińska. Wszystkie trzy pozostają ze sobą powiązane. Wśród wielu cech, za pomocą których można opisać dzisiejszy rynek pracy, najbardziej właściwą wydaje się owa niepewność. Pracownik jest obecnie swego rodzaju nomadą, który często zmienia miejsce pracy, stale dostosowuje się do nowych warunków, doksztalca się, zdobywa nowe kwalifikacje itd. Tym zmianom nieuchronnie towarzyszy niepokój. Problem jest tym bardziej znaczący, gdy owa strukturalna niepewność pracy dotyka osoby młode, dopiero wchodzące na rynek. Zamiast pewności zatrudnienia, doświadczają one jedynie tymczasowego bezpieczeństwa zawodowego. Niektórzy badacze, zwłaszcza ekonomiści, zwracają uwagę na pewne korzyści z tym związane. Pracodawca ma możliwość bardziej elastycznego reagowania na różne procesy gospodarcze. Korzyścią dla młodego pracownika są z kolei pieniądze, które może przeznaczyć na kształcenie czy na dobra materialne. Trudno jednak nie zauważyć, że atmosfera na rynku pracy, wywołana tą niepewnością, nie sprzyja kształtowaniu cech, których od pracownika należałoby chyba oczekiwać. Jak można być odpowiedzialnym czy lojalnym w świecie, w którym stajemy się tylko tymczasowym narzędziem do generowania zysków?

Problem niepewności wpływa na poziom satysfakcji w pracy oraz na relacje między samymi pracownikami. Obecnie w prasie ekonomicznej, zwłaszcza w tak poczytnych pismach, jak „The Economist” czy „Financial Times”, trwa dyskusja, jak pogodzić ze sobą potrzebę zysku, efektywność gospodarki, jej zdolność do elastyczności w stale zmieniających się warunkach z bezpieczeństwem zatrudnienia, zadowoleniem z pracy, poczuciem pracownika, że realizuje siebie. Owe sprzeczności rodzą dysonans emocjonalny i poznawczy. Z jednej strony bowiem, współczesna kultura kładzie nacisk na bycie sobą, samorealizację, zadowolenie. Z drugiej zaś, jak te wartości mogą być osiągalne w warunkach, kiedy pracownik

musi zapomnieć o swoich oczekiwaniach, a nawet uczuciach, i podporządkować się dyscyplinie pracy; w warunkach, w których podstawowe potrzeby związane z bezpieczeństwem nie mogą być zrealizowane?!

Dwoje autorów, Maciej Moczydłowski oraz Anna Potasińska, których teksty zamieściliśmy w niniejszej publikacji, skoncentrowało się na problematyce katolickiej nauki społecznej. Ich zdaniem, jest ona rozwiązaniem przynajmniej części problemów, które dotyczą współczesny świat kapitalistyczny. Katolicka nauka społeczna wskazuje bowiem, że w centrum wszelkiej aktywności gospodarczej nie powinien być zysk, lecz człowiek. Roli przedsiębiorstw nie należy ograniczać zaś do działań *stricte* ekonomicznych. Powinny one bowiem wypełniać także pewne cele społeczne, przyczyniać się do wzmacniania więzi społecznych, kształtowania określonych cech charakteru wśród pracowników i przedsiębiorców czy inkluzji tych, którzy znaleźli się na marginesie społeczeństwa. Ten obraz może wydawać się nieco idylliczny. W tak uporządkowanym świecie nie ma miejsca na konflikt między pracownikiem a pracodawcą, obu bowiem cechują te same interesy. Dobroczynność nie wynika z litości, z chęci zakomunikowania innym swej pozycji społecznej, co raczej jest łaską, darem przekazywanym tym, którzy mieli w życiu mniej szczęścia. Ta wizja zapewne możliwa jest do wprowadzenia w rzeczywistości, w której ostra rywalizacja nie istnieje, w świecie pozbawionym konkurencji o zasoby. Czy we współczesnych warunkach ma jednak szansę na realizację? Co sądzą o tym autorzy obu tekstów?

Nasze rozważania kończą trzy artykuły. Pierwszy z nich, autorstwa Macieja Roźniaty, dotyczy problematyki wyborczej. W dzisiejszym świecie coraz bardziej realne staje się znaczne ograniczenie czynnika ludzkiego w tym względzie. Technicznie możliwe jest wykorzystanie w procesie wyborczym nowoczesnych rozwiązań internetowych. Z tym wiąże się określone dylematy. Czy uwzględnienie tego rodzaju rozwiązań zwiększy niski dziś poziom zainteresowania obywateli polityką, sprawami publicznymi? A może stanie się nowym polem do nadużyć? W swej refleksji autor oddaje się nie tylko rozważaniom teoretycznym, ale wskazuje również na kraje czy regiony, które zastosowały nowoczesne technologie w omawianym obszarze. Maciej Roźniata pisze o pozytywnych i negatywnych skutkach tych eksperymentów. Problematyka nowoczesnych technologii podjęta została także w tekście autorstwa Emilii Dimovej. O ile Maciej Roźniata skoncentrował się na zagadnieniach związanych ze sferą polityki, o tyle autorka przedmiotem swych rozważań uczyniła obszar gospodarki. W swym tekście Emilia Dimova skupiła się na tym, jak nowoczesne technologie odmieniają dziś – w pozytywnym i negatywnym tego słowa znaczeniu – funkcjonowanie współczesnych organizacji, przedsiębiorstw.

Publikację kończy artykuł Nikolaya Petrova. Dotyczy on zagadnień *stricte* filozoficznych, choć podjętych z perspektywy badacza związanego z naukami przyrodniczymi, inżynieryjnymi. Nikolay Petrov zastanawia się w nim nad kwestiami niezawodności oraz bezpieczeństwa.

Konrad Kubala, Łukasz Kutyló

J. PAWEŁ GIEORGICA*

Akademia Biznesu i Finansów Vistula

Spółki pracownicze – przepis na sukces

W ramach projektu *Spółki Pracownicze – przepis na sukces*, realizowanego z środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej, przygotowywany jest obecnie innowacyjny projekt ustawy dotyczący ustanowienia w istocie nowego podmiotu gospodarczego mogącego mieć istotne znaczenie dla tworzenia bazowych podstaw intensyfikacji procesów humanizacji pracy w Polsce¹. Bezpośrednim powodem konieczności wprowadzenia znaczących zmian w tym obszarze działań jest potwierdzany w wielu badaniach wniosek, że mimo dokonanych znaczących zmian systemowych zdecydowana większość aktywnych zawodowo pracowników ciągle jeszcze napotyka na znaczące trudności w dostosowaniu swej kariery zawodowej do wymogów gospodarki rynkowej. Słaba adaptacja do modernizacji stanowi więc do dziś znaczącą barierę przezwyciężania obecnego kryzysu i dalszego rozwoju gospodarki. Projektowana zmiana ma zatem na celu stworzenie nowych instrumentów prawnych, organizacyjnych i finansowych umożliwiających zainteresowanym pracownikom, w tym kadrze menedżerskiej, ich rozwój poprzez tworzenie realnych możliwości zawiązywania spółek własności pracowniczej. W odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych umożliwiać to ma rzeczywisty udział pracowników w prywatyzacji ich zakładów i ich zarządzaniu, a w odniesieniu do przedsiębiorstw prywatnych stymulować ich do podejmowania (współ)udziału kapitałowego. Zamysł ten byłby realizowany przez powołaną w tym celu państwową osobę prawną – Fundusz Rozwoju

* 02-787 Warszawa, ul. Stokłosy 3, e-mail: pawlica1@gmail.com

¹ Projekt realizowany jest przez Forum Związków Zawodowych wraz z Polskim Stowarzyszeniem Prointegracyjnym „Europa” w ramach POKL 2.4/2010/1.

Własności Menedżerskiej i Pracowniczej o znaczącym kapitale wnoszonym przez Skarb Państwa. Zadaniem tego Funduszu będzie przezwyciężenie podstawowych trudności, jakie dotychczas były główną przeszkodą w urzeczywistnianiu różnych projektów „uspołeczniania własności”, poprzez:

- udzielanie gwarancji kredytowych spółkom pracowniczym występującym w celu udziału w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych albo komunalnych lub wykupu przedsiębiorstw stanowiących własność prywatną, oraz

- udzielanie spółkom pracowniczym kredytów na warunkach preferencyjnych, przeznaczonych na sfinansowanie działań przygotowawczych do udziału w prywatyzacji/wykupie.

W prowadzonych (w ramach wspomnianego projektu) badaniach stwierdzono, że istnieją szanse powodzenia dla skutecznego wdrożenia takiego projektu. Stwierdzono mianowicie występowanie znaczącego poparcia różnych grup pracowniczych (i ich organizacji) funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki dla powstawania takich nowych podmiotów gospodarczych, co wynika m.in. z tego, że: spółki pracownicze:

- są skutecznym narzędziem adaptacji zawodowej pracowników i menedżerów do warunków gospodarki rynkowej;

- ich rozwój przyspiesza upowszechnienie własności prywatnej, a tym samym rozwój klasy średniej;

- wykazują tendencje do tworzenia nowych miejsc pracy;

- przyczyniają się do stymulowania rozwoju regionalnego.

Zalety spółek pracowniczych potwierdzane były dotychczas tylko zagranicą zarówno poprzez rzeczywistość struktury gospodarczej krajów Unii Europejskiej i USA, jak i przez wyniki badań tam prowadzonych. Dane z badań odnoszących się do ekonomicznej własności pracowniczej w krajach Unii Europejskiej pokazują, że w 2011 r. było ok. 9,9 mln pracowniczych właścicieli (najwięcej we Francji – 4 mln i w Wielkiej Brytanii – 2,6 mln), którzy posiadali 232 mld euro w akcjach swoich przedsiębiorstw. W Wielkiej Brytanii sukces spółek pracowniczych oznacza, że do 2020 r. rząd zapowiada trzykrotny wzrost wartości firm będących własnością pracowników. Obecnie, sektor ten stanowi tam 3% PKB i rośnie w tempie ok. 10% rocznie. W Stanach Zjednoczonych w 2010 r. okazało się, że stopa zwolnień pracowników w sektorze własności pracowniczej przedsiębiorstw wynosiła zaledwie 2,6% w porównaniu do 12,1% w przedsiębiorstwach o innych formach własności, co przełożyło się na oszczędności roczne budżetu w wysokości 6,8 mld dolarów². Badania na temat spółek pracowniczych prowadzone są głównie z uwagi na ekonomiczny, ale i na społeczny kontekst obecnego kryzysu, np. bliską perspektywę bardzo prawdopodobnych negatywnych konsekwencji procesów demograficznych. Okazało się, że większość właścicieli spośród kilkunastu milionów małych i średnich firm w Unii Europejskiej rozwa-

² Employee Ownership Impact Report. Employee Ownership Association, March 2013.

za w nadchodzących latach przekazanie swoich firm nie tyle swoim sukcesorom w rodzinie co swoim pracownikom. Dzieje się tak, ponieważ funkcjonujące na rynku w UE spółki pracownicze na ogół lepiej od innych sobie radzą w latach kryzysowych, więc dla wielu właścicieli spółka pracownicza jest lepszą perspektywą dla sukcesji. Zauważono bowiem, że główne elementy przewagi konkurencyjnej wiążą się z ich bardziej elastycznym reagowaniem na wymogi rynku oraz z dynamiczną strategią ekspansji biznesowej.

Zwrócenie uwagi na powstawanie i funkcjonowanie spółek pracowniczych w Polsce przynieść może zatem i u nas wiele różnych korzyści związanych choćby z ograniczeniem kosztów transakcyjnych modernizacji gospodarki. Dotychczasowy brak odpowiednich instrumentów umożliwiających powstawanie różnych form własności kolektywnej powodował jednak niski stopień udziału kolektywów pracowniczych (poza leasingiem pracowniczym) w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i komunalnych (w latach 2000–2007 przy zastosowaniu procedury leasingu pracowniczego powstało zaledwie 185 spółek pracowniczych).

Niniejszy artykuł ma na celu zapoznanie ze specyfiką spółki pracowniczej jako organizacji biznesowej realizującej w warunkach gospodarki rynkowej ideę partycypacji w zarządzaniu i we własności.

Wyróżniające cechy spółki pracowniczej jako społecznej organizacji biznesowej

Organizowanie spółki pracowniczej to proces tworzenia przez grupę ludzi mających wspólne plany i program działania odpowiednich struktur oraz ustalanie zasad ich działania nakierowanych na osiągnięcie celu biznesowego, uwarunkowanego ich wspólnym interesem. W przypadku spółki pracowniczej jest to w istocie budowanie w określonym otoczeniu społecznym organizacji o cechach jednocześnie wspólnoty i zrzeszenia, w której pracownicy mają znaczący udział kapitałowy we własności oraz w zarządzaniu. Do zawiązania takiej formy organizacji dochodzi w wyniku połączenia pracy i własności indywidualnej (kapitału). Pracownicy nabywają uprawnienia do uczestniczenia w zyskach przedsiębiorstwa i w zarządzaniu nie tylko z racji zatrudnienia, lecz przede wszystkim jako właściciele części majątku. Wyróżnikiem spółek pracowniczych nie musi być ilościowa przewaga pracowników wśród udziałowców (akcjonariuszy) spółki, lecz możliwość uzyskania przez nich przewagi we władzy i/lub kapitale. Aby zostały wypełnione warunki zaistnienia takiego typu organizacji, uwłaszczeni pracownicy nie muszą stanowić bezwzględnej większości załogi. Pożądany współudział pracowników we własności, określany w obecnych warunkach, może się już kształtować na minimalnym poziomie powyżej 10%, przy jednoczesnym udziale pracowników ze statusem właścicieli w składzie całej załogi przedsiębiorstwa na poziomie 30%. Określenie ta-

kich właśnie progowych kryteriów ilościowych daje wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia odpowiednich warunków do rzeczywistego, a nie pozornego udziału pracowników w zarządzaniu, czyli w pierwszym rzędzie – możliwości faktycznego wpływu na podejmowane decyzje. W organizacji tego typu to właśnie pracownicy powinni sprawować strategiczną kontrolę nad jej działalnością. Z punktu widzenia możliwości udziału pracowników w zarządzaniu spółką, określone wielkości indywidualnych uprawnień własnościowych stanowią fundament dający formalną podstawę do wpływania na decyzje podejmowane przez jej organa statutowe. Aby ów wpływ był realny, prawa majątkowe muszą być dopełnione przez odpowiednie uprawnienia pozaprawne – korporacyjne mechanizmy zarządzania spółką, które będą dawały faktyczną możliwość skutecznego oddziaływania.

Projektowanie organizacji przedsiębiorstwa opartego na takich założeniach jest zadaniem długofalowym. Podejmowane obecnie inicjatywy tworzenia nowych spółek pracowniczych mogą istotnie wpływać nie tylko na sukces biznesowy, ale także tworzyć odpowiednią atmosferę dla naśladownictwa w tworzeniu właściwych i bardziej efektywnych form społecznej gospodarki rynkowej, opartych także na fundamencie własności pracowniczej.

Spółki pracownicze powstają w określonym **otoczeniu**, które wymaga właściwego rozpoznania. Istotnym elementem jest tu otoczenie bliższe (interesariusze) i dalsze, zwłaszcza otoczenie międzynarodowe. Polska na porównywalnym tle innych krajów poszerzonej Unii Europejskiej prezentuje w tej mierze daleko idące opóźnienia. Nasze doświadczenia związane z reprezentacją pracowniczą na poziomie zarządzania, mimo znaczących tradycji, praktycznie ograniczają się w zdecydowanej większości do przedsiębiorstw państwowych lub prywatyzowanych.

Obecnie w Polsce na poziomie makro celem budowy i funkcjonowania spółek pracowniczych w sektorze publicznym jest tworzenie warunków do faktycznej humanizacji pracy, a więc rzeczywistego, aktywnego udziału załóg pracowników w dokończeniu procesu prywatyzacji własności państwowej czy komunalnej. W sektorze prywatnym celem takim jest także stworzenie odpowiednich mechanizmów ekonomiczno-organizacyjnych, które zachęcałyby pozbawionych udziałów we własności menedżerów i pracowników firm prywatnych do śmielszego podejmowania odpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwami, co pozwoliłoby w sposób bardziej znaczący modernizować czy stymulować rozwój tych przedsiębiorstw. W obydwu sektorach celem takim jest umożliwianie (np. poprzez ukazywanie dobrych praktyk i skutecznych rozwiązań) znaczącym kategoriom klasy pracującej awansu społecznego, przejścia od statusu wykonawcy – pracownika/menedżera, na wyższy poziom – przedsiębiorcy/współwłaściciela. Spółki pracownicze można zaliczyć do tego typu organizacji, dla których maksymalizacja zysku może, ale nie musi stanowić jedyny i najważniejszy cel i kryterium oceny efektywności. Ważniejszy, zintegrowany głównie z celami właścicieli, wydaje się tu postulat maksymalizacji wartości.

Wnioski, wynikające z prowadzonej obecnie debaty na temat potrzeby ustanowienia nowego ładu korporacyjnego, zmierzają w tym kierunku, aby rekomendować konieczność zwiększania społecznej odpowiedzialności biznesu, podejmowania przez właścicieli odpowiedzialnego inwestowania, a także przejęcia przez nich w okresie słabnącej koniunktury funkcji „administratora” i sprawowania *via* rady nadzorcze bardziej efektywnego nadzoru na najwyższym szczeblu zarządzania.

Obecna praktyka gospodarowania w Polsce jest jednak taka, że najważniejszym celem każdej organizacji biznesowej jest w pierwszym rzędzie raczej jej przetrwanie niż rozwój. Dopiero później po ustabilizowaniu się może nastąpić wypracowanie nadwyżki, która umożliwi rekompensatę własnego ryzyka oraz pokryje te wydatki, które nie przynoszą bezpośredniego zysku (m.in. pokrywanie socjalnych kosztów społecznych). Dość często cele spółek pracowniczych charakteryzowane są zatem w kontekście różnych szerszych korzyści, jakie mogą one przynosić całemu społeczeństwu, różnym wspólnotom, a także samym pracownikom.

Na poziomie makro chodzi tu o korzyści związane z efektami poszerzania korzeni nowej klasy średniej, z nadaniem kapitalistycznemu biznesowi charakterystyki bardziej uspołecznionej i etycznej oraz z tworzeniem ogólnego klimatu humanizacji pracy w postaci hasła tzw. przedsiębiorczości społecznej (Yunus, Weber 2007: 32)³.

Na poziomie mezo głównymi beneficjentami są tu szersze wspólnoty i segmenty społeczne (społeczności lokalne, grupy przedsiębiorców, związki zawodowe) zainteresowane w kreowaniu nowych miejsc pracy czy umacnianiu myślenia w kategoriach biznesu i rynku, a nie populistycznej demokracji przemysłowej.

Na poziomie mikro rozwój spółek pracowniczych pozwala na podnoszenie poziomu motywacji do pracy, sprzyja wzrostowi zaangażowania, wyzwala inicjatywy, przyczyniając się do wzrostu sprawności działania, wydajności i jakości pracy. Posiadanie przez pracowników własnych organizacji ma powodować pozytywne zmiany w ich nastawieniu do pracy, wyzwalać dbałość o miejsce zatrudnienia i swoje stanowisko pracy. Większy udział pracowników w podejmowaniu decyzji powoduje, że chętniej przedstawiają oni własne pomysły i czują się potrzebni, przez co bardziej się angażują i identyfikują z organizacją, a ich świadomość współuczestniczenia w sprawach firmy wymusza większą odpowiedzialność i zainteresowanie wynikami ekonomicznymi firmy.

Spółka pracownicza mieści się w ogólnym schemacie opisowej definicji organizacji społecznej niezależnie od formy prawnej, jaką przyjmuje. Jak każdą organizację, tworzy ją grupa ludzi, którzy mają podobny status społeczny oraz dążenia, i którzy w określonym otoczeniu i ustanowionych przez nich samych

³ M. Yunus w 2006 r. otrzymał Nagrodę Nobla za koncepcję mikrokredytów przeznaczonych do wspierania oddolnego rozwoju gospodarczego i społecznego.

strukturach instytucjonalnych współpracują w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby móc skutecznie osiągać swoje cele.

Grupę ludzi zawiązujących spółkę pracowniczą wyróżniać będzie przede wszystkim ich status prawny – pracowników-współwłaścicieli – którzy mogą sprawować jednocześnie funkcje wykonawcze i zarządzające oraz właścicielskie. Taka grupa inicjatywna stanowi znaczący segment pracowników nowej formuły przedsiębiorstwa. Spaja ich wspólne przekonanie, że łączenie tych różnych funkcji jest nie tylko możliwe, ale także właściwe i pożądane oraz stanowić może najwłaściwszą drogę do skutecznego osiągania celów biznesowych. Tak więc najbardziej skutecznym, a zarazem afirmującym podmiotowość i wolność pracowników rozwiązaniem organizacyjnym jest poszukiwanie takich form organizacji i zarządzania, gdzie występować będzie połączenie we właściwych proporcjach własności pracowniczej z pracowniczą demokracją.

Na spółkę pracowniczą można spojrzeć jako na dobry przykład realizacji **partnerskiej koncepcji zarządzania organizacją**. Ponieważ punktem wyjścia jest *ownership* (własność), często określa się ją mianem klasycznej teorii „O”. W odróżnieniu od innych koncepcji, w teorii „O” kluczowe znaczenie przypisuje się jednak przede wszystkim partnerom, czyli: wspólnikom – współwłaścicielom – współpracownikom – współudziałowcom we własności (w kapitale i w zyskach spółki) oraz partnerom we władzy (zarządzaniu). Pracowników spółki pracowniczej na wszystkich szczeblach organizacji (zarządu, menedżerów i wykonawców) powinny zatem cechować właścicielskie więzi partnerskie. Pracownicy najlepsi w danej dziedzinie powinni móc decydować o sprawach z nią związanych. W wyniku posiadania prawa do współdecydowania, każdy pracownik musi jednak ponosić także odpowiednio większą odpowiedzialność za całokształt działalności firmy i jej rezultaty.

Spółkę pracowniczą charakteryzuje to, że zwykle stara się ona osiągnąć więcej niż tylko jeden zasadniczy cel przyświecający na ogół każdej kapitalistycznej organizacji biznesowej, czyli: maksymalizację zysku. Równoważnymi (faktycznie zaś priorytetowymi) celami powołania takiej organizacji są dla jej członków także ich indywidualne cele z poziomu mikro: chęć nabycia uprawnień samozatrudnienia („pracy na swoim”), zwiększenia korzyści materialnych wynikających ze statusu i przywilejów właścicielskich, szersze gwarancje zatrudnienia i utrzymania stałego miejsca pracy, satysfakcja z lepszej możliwości zaspakajania swoich potrzeb rozwojowych (zwłaszcza w postaci możliwości udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem) oraz inne cele materialne czy wspominane generalne cele społecznikowskie. Pracownicy jako (współ)właściciele przyczyniają się do zapewnienia dobrego ładu korporacyjnego i obok możliwości instytucjonalnego reprezentowania swoich interesów mają silną motywację, by wspierać stabilny rozwój przedsiębiorstwa, gwarantujący im pracę i rozwój zawodowy w dłuższej perspektywie.

Mając powyższe na uwadze, można zatem przyjąć, że istotnym wyróżnikiem organizacyjnym spółki pracowniczej na tle innych organizacji jest wartość doda-

na wynikająca z synergii harmonijnego łączenia przez jej członków różnych ról i funkcji. Pierwszorzędne znaczenie ma to, że w warunkach gospodarki rynkowej władza w przedsiębiorstwie łączy się przede wszystkim z własnością. Wyniki badań dostarczają wiele dowodów na to, że posiadanie akcji przez znaczącą liczbę pracowników, a nie tylko przez wąski krąg menedżerów czy mniejszościowy margines udziałowców, zauważalnie stymuluje produktywność i przedsiębiorczość, zwiększając przez to zyski i stopę zwrotu z akcji, ponieważ ludzie w sposób naturalny są bardziej skłonni dbać o to, co posiadają (Kruse, Freeman, Blasi 2010).

Narzędziem ku temu jest konstrukcja odpowiednich do tych wyznaczników i uwarunkowań form – instytucjonalnych struktur organizacji i zarządzania. Struktura organizacyjna jest środkiem niezbędnym; zła struktura może poważnie obniżyć wydajność całego biznesu, a nawet go zniszczyć.

W istniejących już spółkach pracowniczych spotykane są różne rozwiązania dotyczące budowy wewnętrznych struktur organizacyjnych. Konstruowane są one na podstawie uniwersalnych wzorów, a także wniosków z badań oraz praktycznych doświadczeń odnoszących się do rozwiązań już stosowanych w podobnego typu organizacjach pracowniczych, np. spółdzielniach, przedsiębiorstwach o rozwiniętym akcjonariacie pracowniczym typu ESOP i innych⁴. Odniesienia te mają różny charakter: od aprobujących, co skutkuje rekomendacją prostego przenoszenia sprawdzonych już rozwiązań, do negujących wzory, które należy krytycznie przewartościowywać albo unikać, ponieważ okazały się nieskuteczne lub nie sprawdziły się w praktyce społecznej czy gospodarczej.

Za wyjściowy szablon, przydatny dla budowy organizacji spółek pracowniczych, posłużyć mogą wszelakie organizacje o płaskich szczeblach zarządczych, zwłaszcza te, które określane są jako kooperatywy (<http://social.un.org/coopsys-ar/cooperatives-are.htm...>).

Spółki pracownicze mieszczą się w szerokiej definicji modelu organizacji kooperatywnej propagowanej przez ONZ. **Kooperatywy są biznesami posiadanymi i kontrolowanymi przez swoich członków, takimi, które służą swoim członkom. Kooperatywy to: autonomiczne stowarzyszenia osób dobrowolnie zrzeszonych w celu spełnienia swoich wspólnych gospodarczych, społecznych i kulturalnych potrzeb i aspiracji poprzez przedsiębiorstwa, które są ich (współ)własnością i są demokratycznie kontrolowane.** Istotna niepewność polega na tym, że aby spółka pracownicza mogła być w pełni uznana za kooperatywę, w myśl tej definicji musi w praktyce spełniać warunek, że podejmowane w niej decyzje będą równoważyć pogoń za zyskiem z potrzebami i interesami swoich członków i wspólnot, w których funkcjonują. Udzielenie takich gwarancji jest ryzykowne. W Polsce, ze względu na niewielkie zaawansowanie w budowie

⁴ Spółdzielczość, kooperatywy, przedsiębiorczość społeczna, biznes społeczny, partycypacja pracowników w zarządzaniu bądź samorządy pracownicze są powszechnie uznawanymi w świecie organizacjami społecznymi. Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych ogłosiło rok 2012 Międzynarodowym Rokiem Kooperatyw.

zmodernizowanego kapitalizmu (społecznej gospodarki rynkowej), wydaje się, że warunek taki w największej mierze spełniają spółdzielnie. Stąd przyjęło się uważać, że naszym rodzimym odpowiednikiem angielskiego terminu *cooperative* może być tylko „spółdzielnia”. Prawna definicja tej organizacji w prawie polskim jest jednak nieco inna, bowiem głosi ona, że: **Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą** (Prawo spółdzielcze...). Szersza, międzynarodowa definicja organizacji typu kooperatywnego niestety nie przyjęła się, prawdopodobnie dlatego, że źle się kojarzy (z praktykami spółdzielczości w okresie „realnego socjalizmu”) i nie pokrywa się z polską prawną definicją spółdzielni. Różnice rozwiązań przyjęte w organizacji spółki pracowniczej i spółdzielni są znaczne. Rozwiązania organizacyjne zawarte w statutach spółdzielni w Polsce zawierają na ogół zapisy dotyczące bardziej szczegółowych uprawnień wszystkich członków/pracowników, z których każdy ma tylko jeden, równoważny głos (w odróżnieniu od spółek pracowniczych), które są wspólnotowym zrzeszeniem kapitałów a nie organizacji biznesowej, gdzie „głosuje się akcjami”. Ponadto różnice dotyczą rozwiązań organizacyjnych. Pracownicy/członkowie spółdzielni są zorganizowani w grupy członkowskie tworzone w oparciu o wydziały przedsiębiorstwa i grupy zawodowe. Każda grupa ma prawo wybierania delegatów do Rady Nadzorczej i opiniowania, np. przyznawanych premii. Organizowanie pracy i podziału obowiązków znajduje się w rękach samej załogi, a warunkiem np. zwolnień czy przyjmowania do pracy musi być zgoda wyrażona przez pozostałych pracowników (Polowczyk 2012). W polskiej rzeczywistości praktyczne różnice między, z jednej strony, spółdzielniami oraz innymi organizacjami, gdzie stosowany jest model akcjonariatu pracowniczego, a, z drugiej strony, modelem organizacji spółek pracowniczych, są więc znaczące. Istota ich tkwi w tym, że ani w pełni egalitarny i zrównoważony udział we własności (spółdzielnie), ani mniejszościowy udział pracowników we własności, który jest charakterystyczny dla przyjętych w Polsce rozwiązań akcjonariatu (do 10% udziałów), nie przynoszą dotychczas pożądanych społecznie rezultatów w postaci rzeczywistej partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Teoretycznie członkowie spółdzielni w Polsce mają niczym nieograniczone prawo wyboru władz swojej organizacji i uczestnictwa w podejmowaniu najistotniejszych decyzji, bez względu na wysokość udziałów i wkład ekonomiczny. Ale praktyka wyraźnie dowodzi, że jest to jednak tylko demokratyczna fikcja, bowiem zaledwie 3,5% członków spółdzielni w Polsce aktywnie korzysta z tych instrumentów, np. głosując w wyborach do władz spółdzielni, przy czym odsetek głosujących jest odwrotnie proporcjonalny do liczby członków spółdzielni – im większa spółdzielnia, tym mniej głosujących (Nałęcz, Konieczna 2008).

Akcjonariat pracowniczy, z kolei, jest jak dotąd (w polskich warunkach) formą organizacji przedsiębiorstwa, która tylko formalnie i w niewielkim stopniu

przynosi pracownikom korzyści wynikające ze (współ)własności. Warianty akcjonariatu pracowniczego jednak mogą różnić się:

- sposobem wchodzenia w posiadanie pracowniczych udziałów kapitałowych,
- formami administrowania tymi udziałami,
- uprawnieniami związanymi z ich posiadaniem,
- zasadami zbywania tych udziałów.

Poprzez limitowaną partycypację własnościową pracownicy mają prawo do współzarządzania przedsiębiorstwem i gwarancję udziału w zyskach, ale tradycyjne metody zarządzania firmą pozostają na ogół w niezmienionych formach.

Akcjonariat pracowniczy dopuszcza możliwość nabywania akcji przez inwestorów z zewnątrz. Może dojść do tego, że inwestorzy nabywają kontrolny pakiet akcji nawet wtedy, gdy miał on należeć do pracowników. Aby pracownicy i tylko oni mogli posiadać akcje, w statutach organizacji muszą być zawarte przepisy, które stanowić będą, że spółka pracownicza wykupi od pracownika, który odchodzi z zakładu, jego akcje i że będą one rozdzielone pomiędzy pracowników. Aby do tego doszło, spółka musiałaby zawsze mieć kapitał rezerwowy na ten cel, co rodzi problemy, np. w sytuacji pogorszenia koniunktury lub chęci rezygnacji z pracy dużej liczby akcjonariuszy (cechą akcji jest to, że można je odsprzedać, choć często występują restrykcje z małymi udziałami nabytymi przez pracowników).

Stymulowanie procesów zwiększenia udziału załogi w zarządzaniu poprzez różne formy jest obecnie jednym z priorytetów polityki Unii Europejskiej. Poprzez modele akcjonariatu po dwudziestu latach realizacji specjalnych programów (mocno wspieranych w państwach członkowskich UE, zwłaszcza przez sektor bankowy) udało się w wielu krajach „starej Europy” wprowadzić wielorakie i zróżnicowane modele partycypacji pracowników (*Akcjonariat pracowniczy...*). W Polsce okazało się, że mniejszościowa grupa pracowniczych akcjonariuszy, motywowana jedynie dodatkowym źródłem materialnych korzyści, nie dostrzegła jeszcze w tych rozwiązaniach organizacyjnych istotnych dla siebie korzyści płynących ze zwiększonych uprawnień właścicielskich, ponieważ takich form partycypacji nie inicjują polscy przedsiębiorcy, tylko zagraniczne koncerny. Ponadto wielce prawdopodobne jest, że limitowane udziały we własności są jeszcze zbyt mało istotne (do ok. 15%), aby mogło to znaleźć swoje przełożenie na pracownicze uprawnienia zarządcze⁵.

Specyficzne zróżnicowanie struktur organizacji w spółkach pracowniczych jest przede wszystkim związane z tym, że ma się na uwadze podstawowe kryterium zróżnicowania formalnego, jakim jest ilościowy i jakościowy udział (akcji) pracowników we własności. Ponieważ, jak dotychczas, kryterium konstytuującym trzon wewnętrznej organizacji spółki pracowniczej jest inicjatywny

⁵ W wielu państwach UE mamy natomiast do czynienia z udziałem finansowym znacznego odsetka osób pracujących (ponad 50%), a liczba dostępnych wszystkim pracownikom modeli udziału kapitałowego wzrosła do 18% (zob.: *Udział finansowy pracowników...*).