



Złożenie pracy online:
2016-09-24 23:28:10
Kod pracy:
2302/3938/CloudA

Edyta Rogowska
(nr albumu: 20909)

Praca magisterska

Związki zawodowe a zjawisko patologii organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa NEWAG S.A. w Nowym Sączu

Trade unions and the phenomenon of pathology organization on the example of the company NEWAG S.A. in Nowy Sącz

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Składam serdeczne podziękowanie Doktorowi Jerzemu Choroszczakowi za życzliwość i wszechstronną pomoc w przygotowaniu niniejszej pracy.



Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest działalność związków zawodowych jako źródła patologii organizacyjnych. Analiza została przeprowadzona na podstawie przedsiębiorstwa NEWAG S.A. w Nowym Sączu. W pracy postawiono tezę, że związki zawodowe mogą być źródłem patologii organizacyjnych i działają na niekorzyść przedsiębiorstwa. W celu jej weryfikacji przeprowadzono ankietę wśród pracowników przedsiębiorstwa, wywiad z przewodniczącym związku zawodowego oraz z vice-prezesem NEWAG-u. Dokonano również analizy korespondencji pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem firmy. Ustalono, że związek zawodowy blokuje wprowadzanie poważnych zmian w przedsiębiorstwie, przede wszystkim w zakresie zatrudnienia, blokuje również ważne rozwiązania z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, nie dając pełnego pola manewru dla władz. Ta destrukcyjna rola, działającego przy Newag S.A. związku zawodowego jest źródłem patologii organizacyjnej.

Słowa kluczowe

Newag, patologie organizacyjne, zarządzanie, związek zawodowy



Abstract

The subject of the discussion is the activity of trade unions as a source of organizational pathology. The analysis was conducted based on NEWAG SA company in Nowy Sącz. In the diploma work the presented thesis is: trade unions can be a source of organizational pathology and operate against the company. In order to verify the thesis the survey was conducted among employees of the company, the chairman of the trade union and the Vice-President of NEWAG were interviewed. Additionally the correspondence between the trade union and management board of the company has been examined. It was agreed that the union blocked the introduction of major changes in the company, especially in terms of employment, blocking solutions that are important from the strategical point of view, not giving a full room for maneuver for the authorities. This destructive role of the trade union acting in Newag S.A. is a source of organizational pathology.

Keywords

Newag, organizational pathology, management, trade union



Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Patologie organizacyjne jako przedmiot badań naukowych	6
1.1. Patologie organizacyjne – definicje, rodzaje, przyczyny i skutki	6
1.1.1. Patologie organizacyjne – istota pojęcia	6
1.1.2. Rodzaje patologii organizacyjnych	10
1.1.3. Przyczyny występowania patologii organizacyjnych.....	23
1.1.4. Skutki występowania patologii organizacyjnych	25
1.2. Sposoby walki z patologiami organizacyjnymi.....	28
Rozdział 2. Związki zawodowe – zagadnienia ogólne	32
2.1. Związki zawodowe – zagadnienia wprowadzające, geneza i rozwój związków zawodowych w Polsce	32
2.1.1. Pojęcie i cele związku zawodowego	32
2.1.2. Rys historyczny rozwoju związków zawodowych w Polsce	34
2.2. Prawne podstawy funkcjonowania związków zawodowych.....	38
2.3. Rejestracja związku zawodowego	42
2.4. Rodzaje związków zawodowych.....	46
2.5. Zalety i wady funkcjonowania związków zawodowych.....	49
Rozdział 3. Metodologia badań własnych	53
3.1. Przedmiot i cele badań.....	53
3.2. Problemy i hipotezy badawcze	56
3.3. Metody techniki i narzędzia badawcze (ankieta, wywiad, badania wtórne)	58
3.4. Charakterystyka grupy badawczej.....	60
3.5. Charakterystyka przedsiębiorstwa NEWAG S.A. jako obiektu badań	63
3.5.1. Przedmiot działalności i rys historyczny rozwoju firmy	63
3.5.2. Struktura organizacyjna firmy	69
3.5.3. Analiza wyników ekonomicznych firmy.....	72



3.5.4. Akcjonariat firmy	74
3.5.5. Strategia rozwojowa firmy	75
3.5.6. Związki zawodowe w firmie	75
3.5.7. Analiza SWOT firmy	76
Rozdział 4. Badanie roli związków zawodowych jako źródła występowania patologii organizacyjnych – na przykładzie NEWAG S.A.	78
4.1. Analiza relacji panujących pomiędzy zarządem NEWAG S.A a związkiem zawodowym	78
4.2. Analiza ankiet przeprowadzonych wśród pracowników NEWAG S.A.	81
4.2.1. Omówienie wyników badania ankietowego.....	81
4.3. Analiza wywiadu przeprowadzonego z prezesem NEWAG S.A.....	93
4.4. Analiza wywiadu przeprowadzonego z przewodniczącym związku zawodowego w NEWAG S.A.	97
4.5. Wnioski.....	102
Zakończenie	106
Spis tabel	109
Załączniki	111
Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety dla pracowników NEWAG S.A.....	111
Załącznik nr 2. Kwestionariusz wywiadu z prezesem NEWAG S.A.....	115
Załącznik nr 3. Kwestionariusz wywiadu z przewodniczącym związku zawodowego	116
Bibliografia	117



Wstęp

Dobry wpływ działalności związków zawodowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce od lat poddawany jest w wątpliwość. Wydawać by się mogło, że związki zawodowe, które w głównej mierze służyć mają ochronie praw pracowniczych, powinny pozytywnie oddziaływać na działalność firm. Praktyka pokazuje jednak, że postulaty wysuwane przez związki zawodowe nie zawsze pokrywają się z planami przedsiębiorstw. Nie można jednoznacznie powiedzieć, że związki zawodowe są patologią organizacyjną, ponieważ geneza ich działalności jest przecież jak najbardziej słuszna – mają one dbać o to, aby prawa pracowników nie były łamane. W tym miejscu rodzi się pytanie o sensowność istnienia związków zawodowych – prawo pracy zostało przecież już dawno skodyfikowane i pracownik, którego zdaniem dochodzi do łamania tego prawa przez pracodawcę może dochodzić swoich racji w sądzie. Skoro jednak związki zawodowe istnieją, co wynika z prawa obywateli Polski do zrzeszania się, to należałoby wymagać od nich, aby w swojej działalności nie wpływały one negatywnie na przedsiębiorstwa, w których działają. Niestety, pragnienie takie jest tylko utopią. Związki zawodowe, chociaż nie jest to regułą, przyczyniają się (w sposób paradoksalny!) do upadku firm. Dzieje się tak właśnie dlatego, że chociaż same patologią organizacyjną nie są, to jednak prowadzą do ich powstawania, chociażby w takiej postaci jak blokowanie zmian w przedsiębiorstwie, mobbing czy korupcja.

Motywacją do powstania niniejszego opracowania są obserwacje własne autorki, która, będąc pracownikiem przedsiębiorstwa NEWAG S.A., zaobserwowała, że działalność związku zawodowego w tej firmie może być jedną z przyczyn problemów w jej funkcjonowaniu. Można zatem powiedzieć, że przedmiotem niniejszego opracowania jest wpływ związków zawodowych na działalność przedsiębiorstw, przedstawiony na przykładzie funkcjonowania firmy NEWAG S.A. w Nowym Sączu. Głównym celem opracowania jest zidentyfikowanie różnych aspektów i przejawów wpływu działalności związku zawodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przede wszystkim pod kątem jednak generowania zjawisk patologicznych w organizacji, na przykładzie firmy NEWAG S.A. Wyróżniony problem badawczy brzmi: w jaki sposób działalność związków zawodowych „odbija się” na funkcjonowaniu przedsiębiorstw?. Jeśli chodzi natomiast o główną hipotezę badawczą, to zamyka się ona w założeniu: „działalność związku zawodowego negatywnie odbija się na



działalności firmy NEWAG S.A. i jest źródłem powstawania zjawisk patologicznych w organizacji.”

Praca została podzielona na cztery rozdziały. Pierwszy z nich jest rozdziałem wprowadzającym czytelnika w podstawowe zagadnienia związane z patologiami organizacyjnymi. W rozdziale tym dokonano próby zdefiniowania patologii organizacyjnych, wraz ze wskazaniem ich rodzajów. Pomimo podjęcia wszelkich starań w kierunku przedstawienia możliwie najpełniejszej listy występujących w organizacjach patologii, przedstawiona została zaledwie ich część, ze wskazaniem na te patologie, które pojawiają się stosunkowo często i można o nich powiedzieć, że mają charakter uniwersalny. W kolejnych częściach rozdziału pierwszego wskazano na przyczyny i skutki występowania patologii organizacyjnych, a także scharakteryzowano najważniejsze metody walki z nimi.

Rozdział drugi został w całości poświęcony problematyce funkcjonowania w Polsce związków zawodowych. Jak już zostało powiedziane, na drodze własnych obserwacji autorka opracowania przyjęła tezę, że działający w przedsiębiorstwie NEWAG S.A. związek zawodowy jest wyraźnym przykładem patologii organizacyjnej i to właśnie jego działalność jako czynnika szkodliwego została objęta badaniem. Wydaje się zatem oczywistym, że do pracy wprowadzone zostały treści teoretyczne dotyczące genezy i rozwoju związków zawodowych w Polsce, ich podstaw prawnych, sposobów rejestracji i celów działalności. W rozdziale tym przedstawiono również różne rodzaje związków zawodowych wraz z przedstawieniem listy tych, które liczą w Polsce najwięcej członków oraz działają w poszczególnych dziedzinach przemysłu. Na zakończenie rozdziału dokonano bilansu zalet i wad działalności związków zawodowych.

Zagadnienia metodologii prowadzonych badań zostały zaprezentowane w rozdziale trzecim. Wskazano w nim, zgodnie z założeniami pracy badawczej, na przyjęty przedmiot i cel badania, zidentyfikowane problemy badawcze oraz opracowane do nich hipotezy, wykorzystane w badaniu metody, techniki i narzędzia. W rozdziale tym dokonano również obszernej charakterystyki przedsiębiorstwa NEWAG S.A., albowiem w ostatnich częściach pracy konieczne było dokonanie analizy wpływu związku zawodowego na jego funkcjonowanie.

Rozdział czwarty w całości został poświęcony omówieniu wyników badań własnych. W pracy posłużono się kilkoma metodami i technikami badawczymi, dlatego rozdział ten podzielony został na kilka pomniejszych części. W pierwszej z nich dokonano charakterystyki relacji, jakie zachodzą pomiędzy zarządem spółki NEWAG S.A. a związkiem zawodowym. Materiał badawczy do tej części stanowiła korespondencja wewnętrzna pomiędzy zarządem a



spółką, która za zgodą zarządu została przekazana do analizy. W kolejnej części przeanalizowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników firmy. Dwie następne części zawierają w sobie omówienie wywiadów – pierwszy został przeprowadzony z v-ce prezesem spółki Bogdanem Borkiem, drugi natomiast z przewodniczącym NSZZ „Solidarność” działającego w NEWAG S.A. Józefem Kotarbą. W ostatniej części tego rozdziału przedstawiono wnioski, jakie wypływają z przeprowadzonych badań.



Rozdział 1. Patologie organizacyjne jako przedmiot badań naukowych

1.1. Patologie organizacyjne – definicje, rodzaje, przyczyny i skutki

1.1.1. Patologie organizacyjne – istota pojęcia

Pojęcie patologii wywodzi się z języka medycznego. Samo słowo patologia pochodzi z języka greckiego (*pathos*) i oznacza dosłownie naukę o cierpieniu¹. W języku medycznym patologią jest każda zmiana czy nieprawidłowość, która wskazuje na istnienie w organizmie stanu chorobowego. Tym samym zdrowie jest stanem, w którym nie ujawniają się żadne jednostki chorobowe i patologie². W takim ujęciu choroba jest takim stanem patologicznym organizmu, w którym nie przejawia on pełnej funkcjonalności bądź sprawności poszczególnych jego narządów, organów czy układów³. Już w XIX wieku zwrócono uwagę na to, że pojęcie patologii można odnieść o wiele dalej, niż sięga medycyna, stąd weszło ono do powszechnego użycia także w naukach społecznych. W XIX wieku termin ten był używany przede wszystkim do określenia takiego zachowania ludzi, które są niezgodne z ogólnie przyjętymi zasadami moralnymi, ideami własności, oszczędności, stabilizacji czy solidarności rodzinnej⁴. W środowisku pracy, w którym nie zachodzą patologie, pracownik świadomie dąży do zmiany porządku społecznego na taki, który pozwoli mu na wykorzystanie całego potencjału ludzkiego, dostępnych środków finansowych, technologii, systemów działania.

Patologie organizacyjne to jeden z rodzajów patologii społecznych. Współcześnie za zjawiska patologiczne uważa się te zachowania jednostek i określonych grup społecznych, które pozostają sprzeczne z wartościami danej kultury⁵. Patologia społeczna może być określona również jako negatywne zjawisko społeczne, które uwzględnia warunki, takie jak: naruszanie norm społecznych, destruktywność zachowania, która mierzona jest głównie za pomocą poziomu potępienia społecznego, występowanie w większej skali zbiorowości lub nawet w skali masowej, a także konieczność prowadzenia działań profilaktycznych⁶. W

¹ L. Albański, *Wybrane zagadnienia z patologii społecznej*, Kolegium Krakonoskie w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2010, s. 7.

² J. Domaradzki, *O definicjach zdrowia i choroby*, „Folia Medica Lodziensia” 2013, nr 40, s. 17.

³ Tamże, s. 18.

⁴ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009, s. 14.

⁵ U. Świętochowska, *Systemowe rozwiązania w zakresie zapobiegania i ograniczania patologii społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 16-18.

⁶ I. Pospieszyl, *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 12.



niektórych definicjach patologia społeczna jest traktowana w kategoriach skutków, do których prowadzi. Definicje tego rodzaju przyjmują, że patologia społeczna to: „ogół przypadków śmierci, szkód dla zdrowia oraz obniżenia poziomu moralnego, pogorszenia samopoczucia i strat materialnych spowodowanych naruszeniem reguł: prakseologicznych, moralnych i prawnych oraz postępowaniem autodestruktywnym”⁷.

Pod pojęciem patologii organizacyjnej mieści się każda względnie trwała niesprawność, która prowadzi do marnotrawstwa, zarówno w sensie ekonomicznym, jak i moralnym, które przekracza granice społecznej tolerancji⁸. Należy dodać, że patologia organizacyjna nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych w każdej organizacji celów, które są zgodne z dobrem społecznym, a które zostały wyznaczone do osiągnięcia w określonym czasie i przy określonych środkach⁹. Badacze zwracają uwagę na to, że patologia organizacji to pewnego rodzaju oddziaływanie negatywnie wpływające na uznane przez większość interesariuszy prawidłowe funkcjonowanie organizacji¹⁰. Patologie organizacyjne prowadzą do zaburzenia porządku społecznego w miejscu pracy, poprzez który rozumie się podmiotowe traktowanie pracownika, czyli jako podmiotu świadomie zmierzające do osiągnięcia stawianych przed nim celów. Zakłada się, że jeśli cele pracownika i organizacji są zbliżone, wówczas nie będzie dochodzić do powstawania patologii organizacyjnych¹¹.

Patologia organizacyjna w poniższym opracowaniu będzie pojmowana jako jeden z rodzajów patologii społecznej, niemniej warto jest zaznaczyć, że w niektórych opracowaniach jest ona traktowana jako odrębny rodzaj nieprawidłowości. W tabeli nr 1 zaprezentowany został podział patologii w ujęciu S. Kozaka.

⁷ J. Malec, *Patologia społeczna jako zjawisko. Próba definicji*, „Państwo i Prawo” 1986, z. 4, s. 58.

⁸ W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Poltex, Warszawa 2012, s. 16.

⁹ A. Winnicka-Wejs, *Patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji (analiza porównawcza wybranych aspektów)*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 4 (34), s. 47.

¹⁰ Z. Dobrowolski, *Patologie organizacji. Kierunki przeciwdziałania*, [w:] *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, red. G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski, Difin, Warszawa 2015, s. 59.

¹¹ S. Kozak, dz. cyt., s. 30.



Tabela 1. Rodzaje patologii w ujęciu S. Kozaka

Indywidualna	Rodzinna	Struktury organizacyjnej	Społeczna
uzależnienia	rozpad rodziny	korupcja	subkultury
samobójstwa	przemoc w rodzinie	biurokracja	wandalizm
przestępczość	pozbawienie praw rodzicielskich	bezrobocie	pseudokibice
prostytcja	osłabienie funkcji	ubóstwo	itd.
dewiacje	wychowawczej rodziny	mobbing	
seksualne	sieroctwo społeczne i	„szklany sufit”	
pracoholizm	emigracyjne	nietolerancja	

Zródło: S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009, s. 15.

Pojęciem bardzo zbliżonym do patologii jest dysfunkcja. Terminy te bywają używane wymiennie, chociaż ich znaczenie jest nieco odmienne. Dysfunkcja jest zjawiskiem, które w sposób negatywny oddziałuje na określony system społeczny. W związku z oddziaływaniem dysfunkcji na organizację, zachodzą w niej zmiany i napięcia, które prowadzą do wydarzeń odmiennych niż założone cele. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji na organizację może doprowadzić ją do stanu patologicznego¹². Badacze zwracają uwagę na to, że określenie granicy pomiędzy patologią a dysfunkcją może być bardzo trudne. R. Stocki uważa, że „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i określonym środkach”¹³. Definicja dysfunkcji jest zatem łądząco podobna do definicji patologii organizacyjnej.

Kolejne pojęcie wymagające wyjaśnienia to konflikt. Najczęściej definiowany jest on jako „jawna walka pomiędzy dwiema lub więcej grupami należącymi do danej organizacji, lub między dwiema lub więcej organizacjami”¹⁴. Należy zaznaczyć, że definicja ta pomija konflikty występujące pomiędzy poszczególnymi jednostkami, jednak one również są obserwowane w różnego rodzaju organizacjach i przedsiębiorstwach. Co ważne, konflikty są charakterystycznym, typowym elementem relacji międzyludzkich¹⁵ i ich występowanie w

¹² M. Andrzejewski, *Whistleblowing, czyli demaskacja pracownicza w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 288, s. 276.

¹³ R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 49.

¹⁴ J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 298.

¹⁵ H. Pietrzak, *Agresja, konflikt, społeczeństwo*, Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Tenczynie, Tenczyn 2000, cyt. za: A. Olak, A. Bonusiak, *Zagrożenia w funkcjonowaniu organizacji związane z patologiami kadrowymi*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012, z. 1, s. 166.



przedsiębiorstwie nie jest przejawem patologii organizacyjnej, jednak ich długotrwałe utrzymywanie się może do nich prowadzić.

Podobnie jak konflikt, zjawiskiem patologicznym nie są zachowania nieetyczne, które występować mogą w organizacjach, ale również one mogą prowadzić do patologii. Zachowania nieetyczne to między innymi zachowania kontrproduktywne, dewiacyjne i agresywne, które prowadzą do obniżenia jakości środowiska pracy i jego efektywności, także w zakresie gospodarowania kapitałem ludzkim¹⁶.

W literaturze można się spotkać również z określeniem „niesprawność organizacji”. W najprostszym ujęciu niesprawność jest zaprzeczeniem sprawności, przy czym wcześniej zostało już zaznaczone, że niesprawność w organizacji powodowana jest między innymi zachodzącymi w jej ramach patologiami. Niesprawność organizacji lub zachodzących w niej procesów powinna być traktowana jako posiadanie przez nie niewystarczających walorów sprawności. Sprawność jest pożądana w organizacji ponieważ prowadzi do skuteczności działań, ich korzystności i ekonomiczności¹⁷.

Zgodnie z założeniami S. Kozaka, patologia struktur organizacyjnych występuje głównie w zakładach pracy i instytucjach budżetowych¹⁸. Podejście to jest jednak przestarzałe i nieaktualne. Obecnie wiadomo już, że patologie struktur organizacyjnych, zwane również patologiami organizacyjnymi, mogą dotyczyć każdej organizacji i każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego wielkość czy profil działalności. Dlatego też podział patologii przyjęty na potrzeby niniejszej pracy będzie odmienny od zaprezentowanego. Jak już powiedziano, będzie traktowana jako rodzaj patologii społecznej. Nie będzie obejmować bezrobocia, poszerzona zostanie natomiast o pracoholizm. W kolejnym podrozdziale omówione zostaną szczegółowo poszczególne rodzaje patologii organizacyjnych, przy czym zdecydowano się na wybór tych najczęściej obserwowanych w polskich przedsiębiorstwach. Omówione zostaną zatem następujące patologie organizacyjne:

- patologie przy rekrutacji pracowników;
- patologie przy ocenie pracowników;
- patologie w zakresie motywowania pracowników;
- patologie w zakresie derekrutacji pracowników;
- zachowania patologiczne podczas wykonywania pracy;
- biurokracja;

¹⁶A. Winnicka-Wejs, dz. cyt., s. 47.

¹⁷J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1969, s. 232-233.

¹⁸S. Kozak, dz. cyt., s. 15.



- anomia pracownicza;
- patologia kultury organizacyjnej;
- mobbing;
- korupcja;
- pracoholizm;
- wypalenie zawodowe;
- szklany sufit;
- nietolerancja.

1.1.2. Rodzaje patologii organizacyjnych

Jak już zostało zaznaczone w poprzedniej części pracy, istnieje wiele różnych rodzajów patologii organizacyjnych, z których omówione zostaną te najczęściej obserwowane. Zanim jednak zostanie dokonana ich analiza, warto jest przedstawić ich podział ze względu na płaszczyzny występowania. W zależności od kryteriów podziału, wymienia się następujące płaszczyzny patologii organizacyjnych:

- kryterium podstawowych właściwości organizacji jednostki gospodarczej: patologie dotyczące celów istnienia organizacji (dewiacji lub przemieszczenie celów), patologie dotyczące części składowych organizacji i ich powiązań, patologie dotyczące celów i struktur organizacji w odniesieniu do otoczenia;
- kryterium funkcji przedmiotowych jednostki gospodarczej: patologie występujące w zaopatrzeniu, patologie występujące w produkcji, patologii występujące w marketingu, patologie występujące w badaniach i rozwoju, patologie występujące w gospodarce zasobami ludzkimi;
- kryterium funkcji zarządzania w jednostce gospodarczej: patologie występujące w funkcji planowania, patologie występujące w funkcji organizowania, patologie występujące w funkcji motywowania, patologie występujące w funkcji kontroli;
- kryterium części składowych jednostki gospodarczej: patologie występujące w części wytwórczej jednostki gospodarczej, patologie występujące w części pomocniczej jednostki gospodarczej, patologie występujące w częściach zarządzających jednostki gospodarczej, patologie występujące w częściach działalności ubocznej jednostki gospodarczej;



- kryterium kierunków funkcjonowania organizacji: patologie występujące w strukturze organizacyjnej jednostki, patologie występujące w stosowanych metodach zarządzania w jednostce, patologie występujące w stosowanym stylu zarządzania przez personel kierowniczy w jednostce, patologie występujące w kierowniczych procesach decyzyjnych i ich informacyjnym zasilaniu;
- kryterium typowych nieprawidłowości w jednostce gospodarczej: patologie wyrażające się przerostem więzi nieformalnych, niedorozwojem więzi formalnych, wadliwością systemu selekcji i awansów pracowników, wadliwością obiegu informacji, nieadekwatnością sposobów zarządzania rytualizmem, ustaloną formą postępowania, zabiegów czynności, formalizmem, wadliwością rozkładu proporcji gratyfikacji i sankcji hodowaniem w ramach instytucji motywacji niezgodnych z celami tej instytucji, wyrażających się w przekonaniu o małej społecznej wadze lub nawet społecznej szkodliwości celów instytucji¹⁹.

Pierwsze poważne patologie można zaobserwować już na etapie rekrutacji pracowników. Celem rekrutacji jest przywrócenie równowagi na wewnętrznym rynku pracy, która to równowaga została zachwiana w wyniku oddziaływania różnorodnych czynników²⁰. Proces rekrutacji powinien składać się z szeregu następujących po sobie czynności, począwszy od określenia potrzeb personalnych, przez zidentyfikowanie źródeł pozyskiwania pracowników, przeprowadzenie akcji werbunkowej, sprawdzenie przydatności kandydatów do pracy, podjęcie wyboru, przedstawienie oferty pracy, podpisanie umowy, po wprowadzenie nowych pracowników do firmy²¹. Każdy proces rekrutacji, bez względu jaki model będzie reprezentował (strategia poszukiwania pracowników o wysokich kompetencjach, strategia poszukiwania pracowników zdolnych do realizacji różnorodnych zadań, strategia poszukiwania pracowników elastycznych, zdolnych do podejmowania działań ukierunkowanych na sukces przedsiębiorstwa²²), proces pozyskiwania nowych pracowników powinien być przeprowadzany w sposób profesjonalny, przy dopełnieniu wszelkich procedur zapewniających wybór najlepszych pracowników. Jedną z najczęściej obserwowanych w zakresie rekrutacji patologii jest zatrudnianie nie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i cechach niezbędnych do najlepszego wykonywania stawianych przed nimi

¹⁹ A. Podgórecki, *Patologia życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1969, s. 61.

²⁰ *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 64.

²¹ *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 15.

²² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2008, 132-133.



zadań, ale osób „po znajomości”. Poza tym obserwuje się również sytuacje, w których z różnych powodów dochodzi do dyskryminacji kandydatów charakteryzujących się określoną płcią, pochodzeniem rasowym, stanem sprawności fizycznej czy psychicznej, czy też ze względu na ich wyznanie czy stan cywilny. Badacze zwracają uwagę również na to, że sami rekruterzy często nie posiadają odpowiednich kompetencji do tego, aby poszukiwać nowych pracowników. Wielu ludziom, przed którymi stawia się zadanie przeprowadzania procesu rekrutacji pracowników, brak jest umiejętności posługiwania się poszczególnymi metodami i technikami rekrutacyjnymi, jak również zdolności interpretacji dokumentów aplikacyjnych²³. Patologie mogą występować zarówno po stronie osoby ubiegającej się o stanowisko (np. zawyżanie własnych kompetencji, przypisywanie sobie nieposiadanego doświadczenia), jak i po stronie pracodawcy (np. zadawanie pytań dotyczących życia osobistego, przekazanie nieprawidłowych danych na temat oferowanego wynagrodzenia bądź obowiązków pracowniczych).

Zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy podlegają ocenie, która powinna prowadzić nie tylko do jego własnego rozwoju, ale również rozwoju całego przedsiębiorstwa. Istnieją różne rodzaje patologii obserwowanych w zakresie oceny pracowników. Przede wszystkim osoba, która za ocenę jest odpowiedzialna, może nie posiadać odpowiednich predyspozycji i kompetencji do jej prowadzenia. Może dochodzić przez to między innymi do sytuacji, gdy ocenie podlegają kwestie, które nie powinny, takie jak sprawy prywatne. Nadmierny konformizm może prowadzić do niedopuszczania do wymiany argumentów, w związku z czym zachodzi niebezpieczeństwo dokonania niewłaściwej oceny. Badacze zwracają również uwagę na to, że menadżerowie, którzy często są odpowiedzialni za przeprowadzanie oceny pracowników, mają skłonność do zaniżania jej wyników w obawie o to, że zostaną oni zastąpieni przez lepszych, bardziej wydajnych czy kompetentnych pracowników²⁴. W literaturze można się spotkać ponadto z następującym podziałem patologii w procesie oceny pracowników:

- błędy o charakterze technicznym, które najczęściej związane są z doбором niewłaściwych metod, technik i narzędzi ewaluacyjnych;
- błędy w sztuce oceniania, które zazwyczaj przybierają formę wyrażania w procesie oceny sądów wartościujących, które nie wynikają z obiektywnych kryteriów ewaluacji;

²³ M. Bugdół, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 136-144.

²⁴ D. Lewicka, G. Guzik, *Wpływ dysfunkcyjnego zachowania managerów na jakość środowiska pracy w organizacji*, „Visnik Nacional'nogouniversitetu „L'vivs'kapolitehnika”, Ministerstvoosviti i nauki Ukraini, Nacional'nijuniversitet “L'vivs'kapolitehnika” 2014, nr 797, s. 190.



- błędy wynikające ze specyficznych cech osoby oceniającej, jej cech osobowościowych, doświadczeń i osobistych celów²⁵.

Pośród podstawowych błędów, jakie zdarzają się w procesie oceny pracowników, wymienia się między innymi brak obiektywizmu, uogólnianie ocen i wniosków, uleganie efektowi kontaktu, naciąganie lub obniżanie oceny, stawianie ocen na podstawie stereotypów, uogólnianie cech ocenianego na podstawie jednego zdarzenia lub zachowania, które utkwiło w pamięci oceniającego, obawa przed narażeniem się na ocenę nieprawidłowo wystawioną, tendencja do stawiania ocen, które lokują się w połowie skali, w obawie przed narażeniem się zarówno organizacji, jak i osobie ocenianej²⁶.

Kolejnym ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest motywowanie pracowników. Współczesne systemy motywacyjne nie muszą się opierać na czynnikach materialnych, chociaż właśnie one, ze względu na swoją prostotę, są bardzo często stosowane. Należy jednak zaznaczyć, że przedsiębiorcy coraz częściej decydują się na wykorzystywanie pozapłacowych czynników motywacyjnych, które dzielą się na materialne i niematerialne. Szczegółowy podział czynników motywacyjnych jest następujący:

- materialne pozapłacowe czynniki motywacyjne:
 - szkolenia, rozwój;
 - świadczenia o charakterze socjalnym – wczasy, wycieczki, festyny, przyjęcia okazjonalne;
 - ubezpieczenie;
 - opieka medyczna;
 - dodatkowe przywileje, takie jak np. samochód służbowy, zakup wyrobów czy korzystanie z usług po preferencyjnych cenach;
- pozamaterialne pozapłacowe czynniki motywacyjne:
 - w obszarze organizacyjnym:
 - awanse;
 - władza, samodzielność realizacyjna;
 - dostęp do informacji;
 - praca wymagająca samodzielności i kreatywności;
 - elastyczny czas pracy;
 - w obszarze psychologicznym:

²⁵ D. Dziendziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 57-60.

²⁶ A. Suchodolwski, *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 302-303.



- pochwały, wyróżniania, możliwość pracy w przedsiębiorstwie o dużym prestiżu;
- silne pozytywne nieformalne związki;
- pewność zatrudnienia;
- w obszarze technicznym:
 - możliwość pracy na nowoczesnej, wygodnej aparaturze, na najnowszych maszynach, oprogramowaniu, materiałach itp.;
 - bezpieczeństwo pracy;
 - wysokie standardy warunków pracy²⁷.

Systemy motywacyjne, pomimo szerokiej gamy możliwości, wciąż pozostają mało rozbudowane, niedostosowane do potrzeb pracowników i możliwości organizacji, często też zwraca się uwagę na to, że w Polsce często obserwuje się patologię w zakresie motywowania pracowników, która objawia się niemożliwością wyboru nagrody przez samego pracownika²⁸. Zaznaczyć należy również, że wiele z wyżej wymienionych czynników motywacyjnych nie zdaje się być specjalną nagrodą za dobrze wykonywaną pracą, ale cechą pracy, która powinna być jej standardem (na przykład bezpieczeństwo pracy czy pewność zatrudnienia). Brak zastosowania tych czynników motywacyjnych staje się bardzo silnym czynnikiem antymotywacyjnym, który zniechęca pracowników do wydajnej, rzetelnej pracy. System motywacyjny skonstruowany w oparciu o złe czynniki może prowadzić do wypalenia zawodowego pracowników czy poddania się, wyczerpania. Widać zatem wyraźnie, że jedna patologia w zakresie motywowania pracowników, może prowadzić do powstawania kolejnych. Badacze zauważają, że także mobbing, dyskryminacja czy molestowanie seksualne w miejscu pracy to patologie, które wynikają z patologii motywacyjnych²⁹.

Kolejna patologia organizacyjna, jaką można zauważyć w działalności przedsiębiorstw, to anomia pracownicza. Poprzez anomie rozumie się swoisty stan grupy społecznej lub jednostki, która ceni pewne wartości, ale ich nie postrzega. Można zatem powiedzieć, że anomia, wbrew powszechnemu pojęciu, nie polega na braku wartości i normatywnych przekonań o tym, co słuszne i wartościowe, ale na istnieniu obok nich innych przekonań, które wycinkowo wyłączą wpływ wartości na zachowanie ludzi³⁰. Przekonania te

²⁷ A. Olak, A. Bonusiak, dz. cyt., s. 179.

²⁸ C.O. Monks, I. Coyne, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu i w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 173.

²⁹ E. Mazanowska, *Patologie systemu motywacyjnego – przyczyny i skutki*, „Contemporary Economy. Electronic Scientific Journal” 2013, vol. 4, nr 3, s. 29.

³⁰ M. Andrzejewski, *Whistleblowing, czyli demaskacja pracownicza w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 288, s. 278.



to tzw. usprawiedliwienia. Anomia może być utożsamiana z demoralizacją. Anomie pracownicze mogą powstawać na skutek różnych czynników, spośród których najczęściej wymienia się:

- eksponowanie pracowników na powtarzające się sytuacje-pokusy (na przykład brak kontroli czasu przychodzenia pracowników do pracy sprawia, że częściej spóźniają się oni);
- uruchomienie procesu społecznego uzgadniania usprawiedliwień;
- wytworzenie się wśród pracowników podkultury usprawiedliwionych korzyści, która zwiera gotowe wzorce usprawiedliwień;
- powstanie osobistej anomii u pracowników, co zachodzi poprzez przejęcie i utrwalenie się w ich przekonaniach niektórych bądź wszystkich usprawiedliwień zawartych w podkulturze pracowniczej³¹.

Należy zaznaczyć, że anomia pracownicza nie jest zjawiskiem, które nie przynosi wymiernych skutków w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Wręcz przeciwnie, anomia pracownicza jest tego rodzaju patologią pracowniczą, która naraża firmę na wymierne straty finansowe. Szczególną cechą anomii pracowniczej jest działanie mechanizmów psychologicznych, które sprzyjają takim działaniom, jak sprzeniewierzenia, kradzieże, fałszowanie dokumentów. Działania te zawsze dzieją się bez wyrzutów sumienia ze strony pracownika, który postrzega je jako normalne zachowania w miejscu jego pracy³². Anomia, pomimo tego, że niewątpliwie jest patologią organizacyjną, jeśli występuje w niewielkim natężeniu i przez krótki czas, może się okazać dla przedsiębiorstwa przydatna, jeśli jednak na stałe zakorzeni się w sposobie działania organizacji, wówczas może prowadzić do całkowitego braku utożsamiania się pracowników z firmą, do spadku motywacji, znacznego zmniejszenia wydajności i efektywności pracy, co ostatecznie przekłada się na negatywne wyniki finansowe przedsiębiorstwa³³.

Wskazano również na mobbing, jako na jedną z patologii organizacyjnych wywodzących się z patologii w systemie motywowania pracowników. Pojęcie mobbingu wywodzi się z angielskiego słowa *mob*, które oznacza systematyczne i celowe zachowania, które naruszają godność osobistą danej osoby, w tym wypadku pracownika³⁴. Celem mobbingu jest zazwyczaj poniżenie, ośmieszenie, obniżenie samooceny osoby nękaney,

³¹ Tamże, s. 46.

³² D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 13.

³³ Tamże, s. 23.

³⁴ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009, s. 171.



całkowite lub częściowe jej wyeliminowanie bądź odizolowanie od reszty pracowników. Sprawcą mobbingu jest zazwyczaj przełożony bądź inny pracownik, nie jest jednak wykluczone stosowanie mobbingu przez podwładnych w stosunku do przełożonych³⁵. Inna z definicji mówi o tym, że mobbing jest niczym innym jak terrorem psychicznym, który jest stosowany w miejscu pracy, który trwa przez dłuższy czas i skutkuje zaburzeniami w zakresie psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary³⁶. Mobbing jest procesem, który każdorazowo składa się z kilku faz:

- faza incydentów krytycznych;
- mobbing właściwy;
- stygmatyzacja;
- zarządzanie personelem – włączenie się kierownictwa w spór;
- eliminacja pracownika, który w wyniku nękania staje się nieefektywny i niepotrzebny w przedsiębiorstwie³⁷.

Wymienia się kilka grup działań zaliczanych do mobbingu, którymi są:

- działania uniemożliwiające swobodne wypowiedzenie się pracowników, czyli przerywanie wypowiedzi, werbalne lub pozawerbalne zastraszenie, w tym również i pisemne;
- działania obniżające więzi społeczno-kulturowe w przedsiębiorstwie, czyli takie, jak ignorowanie, lekceważenie, zakazywanie utrzymywania kontaktów z pracownikiem, który poddawany jest mobbingowi, łącznie z zastosowaniem szantażu i gróźb;
- działania osłabiające reputację pracownika, między innymi kwestionowanie i podważanie jego decyzji pracowniczych, plotkowanie, komentowanie zachowania, wyglądu, różnych cech światopoglądowych;
- działania podważające pozycję zawodową pracownika, między innymi brak przydzielania nowych zadań, nadmierne obciążanie pracownika, przyznawanie zadań poniżej kwalifikacji lub zadań znacząco je przewyższających, niemożliwych do wykonania;

³⁵ Tamże, s. 171.

³⁶ D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 7.

³⁷ H. Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, nr5(2), s. 171-172.



- działania mające na celu wywołanie negatywnych skutków zdrowotnych u pracownika, czyli między innymi delegowanie do prac zabronionych prawem, zagrażających życiu i zdrowiu, prac w warunkach wyjątkowo uciążliwych³⁸.

Przeprowadzone przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions badania wskazują na to, że wielu pracowników doświadcza mobbingu, chociaż nie zawsze zdają sobie oni z tego sprawę. Przeprowadzone przez fundację badania wskazują na to, że:

- 1,5% pracowników doświadcza fizycznej agresji w miejscu pracy;
- 8,5% pracowników jest zastraszanych przez przełożonych i innych współpracowników;
- 1,7% pracowników doświadcza seksualnej dyskryminacji;
- 2,0% pracowników doświadcza zachowań seksualnych, na które nie wyrażają oni zgody;
- 2,8% pracowników doświadcza dyskryminacji związanej z wiekiem;
- 1,1% pracowników doświadcza dyskryminacji narodowej;
- 1,0 pracowników spotyka się z dyskryminacją etniczną, rasową;
- 5% pracowników jest dyskryminowanych ze względu na niepełnosprawność;
- 3% pracowników jest dyskryminowanych z powodu ich orientacji seksualnej³⁹.

Kolejnym rodzajem patologii organizacyjnych są patologie w zakresie kultury organizacyjnej. Pod pojęciem kultury organizacyjnej mieści się charakterystyczny dla każdej organizacji sposób prezentacji i wyznawany system wartości. Kultura organizacyjna odnosi się do systemu znaczeń przyjmowanego przez członków danej organizacji, a system ten odróżnia wspomnianą organizację od pozostałych⁴⁰. Zakłada się, chociaż nie jest to regułą, że zachodnia kultura organizacyjna charakteryzuje się silnym indywidualizmem, niezależnością działania, mobilnością i orientacją na sukces osobisty⁴¹. Można zatem powiedzieć, że kultura organizacyjna jest w znacznej mierze zależna od tego, jakiego rodzaju wartościami kierują się zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy. Dlatego też całość zagadnienia patologii organizacyjnych bywa czasem podejmowany przez badaczy z perspektywy wyznawanych

³⁸ E. Mazanowska, dz. cyt., s. 30.

³⁹ A. Tarnowska, *Mobbing – patologia kultury organizacyjnej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2011, rok 15, nr 2, s. 74.

⁴⁰ A. Tarnowska, dz. cyt., s. 74.

⁴¹ A. Olak, A. Bonusiak, dz. cyt., s. 188.



przez pracowników wartości⁴². W przypadku wartości organizacyjnych chodzi o takie wartości, które są wspólne dla wszystkich członków społeczności pracowniczej. Wartości są tym, co w pojęciu członków organizacji jest dobre, złe, wskazane i godne pogardy. W zakresie tym mogą być dostrzegalne wyraźne patologie. Przykładem mogą być tutaj dopuszczalne przez ogół organizacji zachowania ostatecznie prowadzące do korzyści przedsiębiorstwa. Pracownicy mogą na przykład uważać korupcję za środek dopuszczony na drodze do osiągnięcia celów stawianych przez przedsiębiorstwo. Warto również zaznaczyć, że występowanie w organizacji wartości negatywnych, może negatywnie odbijać się na działalności przedsiębiorstwa i skutkować między innymi brakiem zaangażowania pracowników, brakiem poczucia szacunku czy bezpieczeństwa, brakiem uznania dla działań podejmowanych przez innych pracowników⁴³.

Wspomniana już korupcja, to oddzielny rodzaj patologii organizacyjnej. Pojęcie to jest wyraźnie nacechowane pejoratywnie i nie można sobie dzisiaj wyobrazić jego użycia w pozytywnym kontekście. Korupcja jest zatem najczęściej kojarzona z zachowaniami niezgodnymi z prawem, zachowaniami nieetycznymi. W raporcie na temat globalnej korupcji z 2009 roku, możemy przeczytać, iż „wzrost skutecznego i zrównoważonego biznesu wymaga co najmniej trzech rzeczy:

1. bezkompromisowego zaangażowania w rozwój produktów i usług dostarczających rzeczywistej wartości i pozwalającej klientom osiągać ich cele w najbardziej skutecznym i efektywnym sposób;
2. zaangażowanego przywództwa, które przyciąga i inspiruje najlepszych w swojej klasie, by przyłączyli się do tego przedsięwzięcia;
3. niezmiennego zaangażowania w działania jako odpowiedzialnego gracza na rzecz społeczności, dbającego o zaufanie publiczne i wspierającego wszystkie strony, od których biznes ostatecznie zależy⁴⁴.

Korupcja jest zjawiskiem, które może oddziaływać na wszystkie te trzy filary sukcesu przedsiębiorstwa. Każda organizacja jest narażona na korupcję, co ważne, zagrożenie nią wzrasta w miarę umacniania się zaangażowania pracowników w rozwój organizacji. Problem korupcji w biznesie jest bardzo skomplikowany, co wynika między innymi z jego wieloaspektowości. Przede wszystkim jest to patologia życia społecznego, zjawisko psychologiczne o bardzo dewiacyjnej naturze. W większości wysokorozwiniętych krajów

⁴² M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 9-15.

⁴³ Tamże, s. 9-158.

⁴⁴ M. Andrzejewski, dz. cyt., s. 280.



świata, korupcja jest przedmiotem potępienia, zjawiskiem społecznie nieakceptowanym. W literaturze można się spotkać z wieloma różnymi definicjami korupcji. Jedna z nich mówi o tym, że korupcja to: „przyjmowanie lub żądanie przez pracownika instytucji państwowej lub społecznej korzyści majątkowej lub społecznej korzyści majątkowej lub osobistej w zamian za wykonanie czynności urzędowej lub za naruszenie prawa”⁴⁵. Inna z definicji wskazuje na rodzaje korupcji, mówiąc, że jest to nadużywanie urzędu publicznego dla korzyści prawnych lub osobistych, które realizowane jest najczęściej poprzez łapówkarstwo, wykorzystywanie środków budżetowych i majątku publicznego dla prywatnych lub osobistych korzyści, płatną protekcję w obsadzaniu stanowisk, handel wpływami⁴⁶. Definicje te zdają się zwracać uwagę wyłącznie na korupcję na stanowiskach państwowych, należy jednak mieć na uwadze to, że tego rodzaju patologie organizacyjne mogą się pojawiać w każdej firmie, organizacji, zarówno państwowej, jak i prywatnej. Warto również zaznaczyć, że istnieje siedem rodzajów korupcji, którymi są:

- korupcja autogeniczna – bez udziału osób zewnętrznych, bez wnikania w nią innych osób;
- korupcja nepotystyczna – nielegalne działanie dla dobra rodziny;
- korupcja transakcyjna – czyli taka korupcja, w której realizacji biorą udział przynajmniej dwie osoby;
- korupcja defensywna – wynikająca z akceptacji postawionej propozycji bądź ulegnięcia szantażowi;
- korupcja inwestująca – realizowana w związku z nadzieją na uzyskanie w przyszłości korzyści bądź przywilejów;
- korupcja pomocnicza – dążąca do zabezpieczenia aktualnego układu o charakterze korupcyjnym;
- korupcja wymuszająca – czyli aktywny udział w korumpowaniu innych⁴⁷.

Zjawisko korupcji w każdym przedsiębiorstwie powinno zostać poddane rzetelnej analizie, w czasie której ustalone zostaną jej przyczyny, rozmiary, skala powszechności, mechanizmy, które pozwalają na jej istnienie. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie korupcja nie musi być akceptowana przez cały zespół, ale na przykład tylko przez jedną osobę, która się jej dopuszcza. Świadomość tego faktu powinna wpłynąć na

⁴⁵ Ł. Szejnkowski, *Korupcja. Wybrane zagadnienia*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2013, s. 8.

⁴⁶ J. Mańdok, *Problematyka antykorupcyjna*, Zakład Prawa i Psychologii, Wydawnictwo Szkoły Policji w Katowicach, Katowice 2005, s. 7.

⁴⁷ K. Tarchalski, *Korupcja i przywilej. Zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2000, s. 25.



ogólną ocenę powszechności zjawiska korupcji, bowiem może ona być powszechna nie w danych grupach przedsiębiorstw, ale tylko na poszczególnych ich stanowiskach⁴⁸.

Kolejną ważną patologią organizacyjną, która znacząco wpływa na jakość działania przedsiębiorstwa, jest pracoholizm. To z pozoru korzystne dla firmy zjawisko jest tak naprawdę bardzo szkodliwe, zarówno dla samego pracownika, jak i dla całej organizacji. Termin „pracoholizm” został wprowadzony do powszechnego użycia w latach 70. ubiegłego wieku. Najogólniej mówiąc jest to kompulsywne zachowanie wskazujące na istnienie nałogu, którym jest uzależnienie od pracy⁴⁹. To właśnie pryzmat uzależnienia jest tym, poprzez który najczęściej badany jest pracoholizm, rzadziej natomiast w kategoriach ekonomicznych. Badacze zwracają uwagę na to, że pracoholizm ma wspólny mianownik z (nie) racjonalnością, dobrobytem i dobrostanem, socjalizacją ekonomiczną oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu, czyli z wszystkimi tymi zagadnieniami, które wywodzą się z ekonomii behawioralnej⁵⁰. W literaturze można się spotkać z opiniami, jakoby pracoholizm manifestował się poprzez trzy rodzaje zachowań, którymi są:

- wykonywanie pracy zawodowej w czasie wolnym od pracy;
- myśleniem o problemach, które są związane z życiem zawodowym nawet wówczas, gdy jest się poza pracą;
- pracowaniem ponad to, czego oczekuje organizacja, w której jest się zatrudnionym, a także ponad ekonomiczne wymagania organizacji stawiane przed pracownikami⁵¹.

Z przytoczonych zachowań, które świadczą o pracoholizmie wynika, że głównym problemem w tej patologii jest ponadoptymalna potrzeba pracy, która prowadzi do uszczerbków na zdrowiu pracownika, obniżenia samopoczucia, zaniedbania relacji interpersonalnych, zarówno z innymi osobami zatrudnionymi w organizacji, jak i z osobami, które wywodzą się ze środowiska prywatnego – rodziną, przyjaciółmi. Równocześnie zwraca się uwagę na to, że nawet bardzo efektywna praca w przypadku pracoholików nie przynosi im poczucia spełnienia zawodowego. Należy zaznaczyć, że na poziomie zawodowym do głównych następstw uzależnienia od pracy wymienia się:

- spadek efektywności, czyli nie przekładanie się czasu poświęconego na pracę na jej efekty;

⁴⁸ Tamże, s. 280.

⁴⁹ B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59 (3), s. 249.

⁵⁰ A. Winnicka-Wejs, dz. cyt., s. 47.

⁵¹ B. Dudek, dz. cyt., s. 249.



- nieumiejętność współpracy wynikająca z przeświadczenia, że jest się jedynym pracownikiem, który wie, jak należy dane zadanie wykonać;
- konfliktowość;
- niezdolność delegowania zadań, często również wynikająca z przeświadczenia, że inni pracownicy nie będą w stanie wykonać określonego zadania;
- wyznaczanie nierealnych celów;
- trudności komunikacyjne;
- przedkładanie samorealizacji nad efektywność pracy grupowej nad projektem;
- niechęć do podejmowania ryzyka⁵².

Podobnie jak pracoholizm, kolejna patologia organizacyjna, która zostanie omówiona, wypalenie zawodowe jest ściśle związane z problemem wysokiego zaangażowania w wykonywaną pracę. Pod pojęciem wypalenia zawodowego rozumieć należy odpowiedź organizmu na stres, którego źródłem jest sytuacja pracy⁵³. Występowanie stresu w warunkach pracy jest czynnikiem niezbędnym dla rozwinięcia się sytuacji wypalenia zawodowego. Przyjmuje się, że niedopasowanie jednostki do pracy prowadzi do napięć, które zniechęcają jednostkę do podejmowania dalszych działań. Niedopasowanie pomiędzy pracą a jednostką może wystąpić w jednym z obszarów: przeciążenie pracą, kontrola, nagradzanie, relacje z innymi, sprawiedliwość, wartości (Wachowiak, 2011)⁵⁴. Warto jest zaznaczyć, że stan wypalenia zawodowego może się objawiać na różnych płaszczyznach: cielesnej, duchowej, uczuciowej. Badacze zwracają uwagę na to, że jest to o tyle trudna do zwalczania patologia organizacyjna, że ciężko jest określić jej dokładny początek. Zazwyczaj sugeruje się, że proces wypalenia zawodowego zaczyna się powoli i przez długi czas przebiega w sposób niezauważalny. W chwili, gdy jego przezwyciężenie staje się już niemożliwe bez zewnętrznej pomocy (na przykład poprzez zmianę pracy lub wsparcie psychoterapeuty) stan wypalenia zawodowego objawia się nagle i z ogromną siłą. Objawy, takie jak awersja i myśli ucieczkowe sprawiają, że życie zawodowe jednostki przestaje być efektywne, a zmianom ulega również jakość kontaktów z rodziną czy przyjaciółmi, a także sposób spędzania wolnego czasu. Zdrowe zaangażowane w wykonywanie zadań zawodowych wiąże się z energią życiową, umiejętnością podejmowania działań we współpracy i wyraźną skutecznością działania. Wypalenie zawodowe prowadzi do wyczerpania (fizycznego,

⁵² M. Szpitalak, *Przywiązani.. do pracy. Zaangażowanie w pracę jako odzwierciedlenie stylu przywiązania*, „Psychologia Rozwojowa” 2010, tom 15, nr 2, s. 20.

⁵³ K. Znańska-Kozłowska, *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, s. 106.

⁵⁴ Tamże, s. 48.



psychicznego), depersonalizacji, cynizmu, nieskuteczności w działaniu lub brakiem zadowolenia z osiągniętych wyników⁵⁵.

Następną patologią organizacyjną obserwowaną w przedsiębiorstwach, a także w organizacjach państwowych, jest biurokracja. Jest to zjawisko, które opiera się na następujących zasadach:

- istnienie struktury hierarchicznej, z której wynika, że wyższy urząd ma prawo i możliwość do wydawania poleceń urzędom na niższych poziomach i poddawania ich kontroli;
- specjalizacja, czyli podział zadań i precyzyjnie zdefiniowany zakres kompetencji każdej organizacji, jednostki czy nawet jej działu bądź poszczególnych pracowników;
- depersonalizacja stosunków pomiędzy pracownikami, czyli doprowadzenie do sytuacji, której cechy osobowe i emocje nie mają żadnego wpływu na jakość kontaktu pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy pracownikami a klientami;
- obsadzanie stanowisk w oparciu o kryteria uniwersalistyczne, czyli takie kompetencje jak wiedza fachowa, konkretne umiejętności konieczne do wykonania zadań na otwartych konkursach;
- precyzyjne i klarownie zdefiniowane kryteria awansu;
- otrzymywanie wynagrodzenia stałego, przypisanego do danego stanowiska i rodzaju wykonywanych zadań;
- obowiązek rejestrowania i prowadzenia dokumentacji wszelkich działań, jakie są podejmowane w ramach organizacji, co ma miejsce szczególnie w jednostkach administracji publicznej⁵⁶.

Biurokracja sprawia, że organizacja zajmuje się nie tymi płaszczyznami jej funkcjonowania, które przynoszą jej rozwój. Ta patologia organizacyjna sprawia również, że przedsiębiorstwo staje się mniej interesujące dla potencjalnych klientów, którzy od firmy czy jednostki wymagają nie tylko perfekcji, ale również wygody i braku zbędnego skomplikowania procesu załatwienia każdej sprawy.

Patologią organizacyjną jest również niechęć do zmian. Nie można mówić o patologii w sytuacji, w której pracownicy przedsiębiorstwa nie godzą się na takie zmiany, które w sposób oczywisty godzą zarówno w interesy firmy, jak i pracowników. Patologią jest natomiast opór nieuzasadniony lub taki, który dezorganizuje pracę przedsiębiorstwa. Przyczyną tego oporu jest zazwyczaj lęk przed nieznanym, a także niepewność jutra i złe

⁵⁵ Tamże, s. 107.

⁵⁶ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 126-128.



doświadczenia wyniesione ze zmian, które przeprowadzane były wcześniej⁵⁷. Inny rodzajem patologii organizacyjnej blokującej przeprowadzenie jakichkolwiek zmian w przedsiębiorstwie to silne naciski grupy współpracowników, silnie rozwinięta wiara i lojalność wobec grupy, która najczęściej motywowana jest lękiem przed utratą przychylności grupy. Badacze zwracają uwagę na to, że problem ten jest szczególnie wyraźnie widoczny w tych przedsiębiorstwach, w których funkcjonują związki zawodowe⁵⁸.

1.1.3. Przyczyny występowania patologii organizacyjnych

Występowanie patologii organizacyjnych w przedsiębiorstwach może być spowodowane wieloma czynnikami, zarówno pochodzącymi od wewnątrz organizacji, jak i z zewnątrz. Fakt pojawienia się patologii świadczy każdorazowo o jakiejś luce w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Bardzo często występowanie patologii przybiera postać ogólną antymotywacji do pracy, która rzecz jasna uwydatnia się pod postacią wyników przedsiębiorstwa. Przyczyn występowania przypadków antymotywacji jest wiele, pośród nich natomiast najczęściej wymienia się: powtarzający się ujemny wynik finansowy przedsiębiorstwa, nieudane negocjacje, brak odpowiedniej kontroli nad pracownikami, brak odpowiednich wzorców, niedotrzymywanie terminów przez pracowników, co z kolei skutkuje nieterminowością całego przedsiębiorstwa. Brak ogólnej motywacji do działania przedsiębiorstwa prowadzi do przeświadczenia, że wszelkie podejmowane działania będą się kończyły porażką zawsze i bez względu na włożone w pracę wysiłki. Dochodzi wówczas do sytuacji, w której każde kolejne zdarzenie postrzegane jest przez pryzmat poprzedniego niefortunnego epizodu. Nawet najmniejszy sukces osoby zawinionej przypisywany jest sprzyjającym bodźcom zewnętrznym, a nie umiejętnościom i nakładowi pracy tej osoby⁵⁹.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że ogólna niechęć organizacji i jej członków do działania to skrajna patologia organizacyjna. Jeśli chodzi jednak o przyczyny patologii, które zostały opisane w poprzedniej części pracy, to klasyfikowane są one wedle różnych kryteriów, na przykład teorii ekologii, populacji organizacji, cyklu życia organizacji, psychopatologii życia społecznego.

⁵⁷ J. Choroszczak, *Źródła oporu wobec zmian restrukturyzacyjnych na przykładzie sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2010, s. 248.

⁵⁸ Tamże, s. 251.

⁵⁹ E. Mazanowska, dz. cyt., s. 33.



Patologie organizacyjne wpływają na bezpieczeństwo przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach, między innymi: zasobów ludzkich, składników majątku, istnienia i trwania przedsiębiorstwa. Negatywny wpływ patologii organizacyjnych na działanie przedsiębiorstwa może przybierać postać:

- rzeczową – czyli zaniechania lub niedoboru rozwiązań, które mają wyraz materialny, między innymi działań w zakresie zabezpieczenia środowiska, zapewnienia pracownikom dostępu do nowoczesnej aparatury, zabezpieczenia terenu jednostki gospodarczej;
- normatywną – zaniechania bądź niedoboru uregulowań prawnych, które dotyczą między innymi grupowania czynności, przydzielania zadań, kształtowania więzi formalnych, delegowania i rozgraniczania uprawnień;
- kulturową – nazywaną niekiedy również kulturą organizacji, która wyraża się w postawach i zachowaniach personelu jednostki gospodarczej, uwarunkowaniach systemu wartości i norm obowiązujących w danym systemie pracy;
- twórczego menedżeryzmu – wyrażającą się pod postacią twórczego inspirowania działań zabezpieczających oraz zasadnym nadzorem nad działaniami, które są realizowane przez menadżerów na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej;
- finansową – czyli wyrażającą się niedoborem zasobów pieniężnych na działania o charakterze zabezpieczającym, w tym także zabezpieczające płynność finansową jednostki gospodarczej⁶⁰.

W ramach podsumowania rozważań na temat przyczyn patologicznych zjawisk w szeroko rozumianym obszarze społecznym w kontekście przedsiębiorstw, należy powiedzieć, że patologie są rezultatem przejmowania przez organizacje zachowań i systemów wartości swoich ważnych członków. W szczególności mogą to być niechęć do zmian lub uodpornienie na zmiany, zanik odpowiedzialności i zaangażowania, brak zaufania, obawa przed konfliktami, nieuczciwość, chciwość, brak lojalności pracowników, złe relacje międzyludzkie. Przyczyn patologii organizacyjnych należy się doszukiwać również w filozofii, polityce i konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych. Do patogennych rozwiązań organizacyjnych zalicza się m.in. źle skonstruowane, nadmiernie opresyjne systemy kontrolne, ukrywanie i przerzucanie kosztów do innych części (budżetów) organizacji,

⁶⁰ J. Galicki, *Patologie organizacji zagrożeniem bezpieczeństwa jednostki gospodarczej*, <http://zarzadzanie-wcies.blogspot.com/2012/11/patologie-organizacji.html?view=sidebar>, data odczytu: 25.02.2016.



dogmatyzm, „poszatkowanie” funkcjonalne organizacji, brak refundacji, nieefektywne systemy komunikacyjne i wiele innych⁶¹.

1.1.4. Skutki występowania patologii organizacyjnych

Najważniejszą konsekwencją powstawania różnego rodzaju patologii w miejscu pracy jest całkowity spadek motywacji do pracy, brak jakiegokolwiek zaangażowania w wykonywane obowiązki służbowe, spowodowany wieloma czynnikami. Nadmierny stres, wypalenie zawodowe i przyjęcie postawy „Pracuję bo mi za to płacą”. Z takiej sytuacji jest bardzo trudno wyjść, ponieważ każde wypowiedziane słowo przez naszego zwierzchnika, nawet szczere, jest z góry traktowane podejrzliwie. Nieprzyjemna atmosfera to również zanik poczucia własnej wartości, uczucie wstydu, zamknięcia w sobie, niekiedy strachu i lęku przed innymi ludźmi czy światem. Taki klimat pracy jest bardzo szybko kopiowany. Dalszym bardzo ważkim następstwem popełnianych przez pracodawców błędów w motywowaniu jest brak informacji zwrotnej o wykonanym zadaniu. Coraz to częściej się zdarza, że pracodawca ucieka się do uogólnienia beznadziejnie wykonanego zadania. Potraktowanie nieudanego zadania powinno pociągać za sobą wymierne korzyści motywujące na przyszłość. W przykładzie „Tym razem nie udało ci się wykonać tego zadania w terminie. Wyciągnij wnioski, a następnym razem pójdziesz ci lepiej”. Niestety zamiast tego pracownik słyszy często negatywne opinie, niekiedy też inwektywy „Nigdy nic nie potrafisz dobrze zrobić. Jesteś głupcem i nieudacznikiem”. Poważnym skutkiem występowania dysfunkcji systemu motywacyjnego jest niesprawiedliwość postępowania samego pracodawcy wobec pracownika. Dyscyplinowanie i podważanie jego kompetencji za raz źle wykonane zadanie staje się pospolite i stosowane bardzo często w obecności innych współpracowników, częstokroć będących podwładnymi pracownika. Tego typu nastawienie do pracownika ujmuje jego możliwościom, obniża wiarę w siebie i powoduje, że niewiara w powodzenie danego projektu spoczywa na pozostałych członkach załogi. Następstwem tego jest rodzący się konflikt wewnątrz zespołu. Każda stosowana w przedsiębiorstwie dysfunkcja w motywacji, nawet ta najmniejsza, radykalnie wpływa na zachowania ludzkie w organizacji. Obniża nie tylko morale pojedynczego pracownika ale wpływa również na pracę całej grupy na każdym ze szczebli zarządzania. Nadmierny stres czy frustracja, ogólna atmosfera wrogości, antagonizmu, brak poczucia bezpieczeństwa, zaufania i wsparcia, brak spójnych grupowych

⁶¹ J. Pasieczny, *Obszary i źródła patologii organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83, s. 533.



działań a także sprzeczność interesów zespołowych, doprowadzić może często do wypalenia zawodowego czy poważnych schorzeń zdrowotnych, zwłaszcza natury psychicznej, prowadzące tym samym do fizycznego wycieńczenia organizmu, załamania nerwowego i w konsekwencji nawet do śmierci pracownika⁶².

Warto jest jeszcze kilka słów osobno poświęcić na omówienie zagadnienie skutków, jakie wywołuje mobbing. Niektórzy badacze są zdania, że w związku z występowaniem zjawiska mobbingu w społeczności zawodowej wykluczanych może być nawet 60% ofiar. Analiza przyczyn odejścia z pracy spowodowanego mobbingiem, pozwala na stwierdzenie, że spowodowane jest ono następującymi czynnikami:

- „30% - z powodów natury medycznej (rozwiniecie się przewlekłej choroby lub inwalidztwa);
- 20% - zwolnienie uzasadnione popełnionym błędem;
- 9% - samodzielne złożenie wymówienia;
- 1% - wykorzystana możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę”⁶³.

Do najbardziej powszednich konsekwencji mobbingu zalicza się:

- depresję;
- poczucie upokorzenia;
- obniżenie samooceny;
- obniżenie poczucia własnej wartości;
- utratę przekonania co do sensu własnych działań;
- stres pourazowy;
- przeciążenie;
- zaburzenia dysocjacyjne;
- dyfuzję tożsamości⁶⁴.

Każdy z tych negatywnych skutków mobbingu jako patologii organizacyjnej jest niezwykle groźny i może spowodować nieodwracalne szkody w zdrowiu psychicznym i fizycznym jednostki narażonej na mobbing. Koszty, jakie z tytułu praktyk mobbingowych ponoszą przedsiębiorstwa, są również niebywale istotne, aczkolwiek znacznie trudniej policzyć ich realną wartość. Do najważniejszych możemy zaliczyć:

- „dużą fluktuację pracowników (dodatkowe koszty w związku z przyuczaniem do zawodu nowych pracowników, ich adaptacją itp.);

⁶² E. Mazanowska, dz. cyt., s. 34.

⁶³ I. Pospieszyl, *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 291.

⁶⁴ A. Tarnowska, dz. cyt., s. 79.



- niższą wydajność, nieidentyfikowanie się z własnym przedsiębiorstwem (zespołem), brak zaangażowania i inicjatywy pracowników w pracy;
- wypalenie zawodowe wśród pracowników może w istotny sposób przyczynić się do klimatu wokół firmy (niepochlebna ocena otoczenia i kontrahentów)⁶⁵.

Tabela 2. Wpływ patologii organizacyjnych na zdrowie i zachowanie pracowników

Rodzaj patologii	Sfera oddziaływania	Przykłady oddziaływania
Pracoholizm	Wiedza	ograniczenie się do jednego tylko sposobu myślenia; nadaktywizacja procesów intelektualnych; ucieczka od problemów;
	Zdolności i umiejętności	nieumiejętność zagospodarowania czasu wolnego; utrata umiejętności jasnego komunikowania się; utrata empatii
	Zdrowie	problemy trawienne, choroby serca, duszności, symptomy behawioralne (np. zaburzenia snu)
	Motywacja	motywacja negatywna oparta na lęku przed utratą statusu lub niepowodzeniem, ochronie swojego „ja”
	Postawy	przekonania (myśli), uczucia i zachowania wyrażane przez pryzmat pracy (np. postawa perfekcjonistyczna)
	Wyznawane wartości	praca jako najważniejsza wartość
Wypalenie zawodowe	Wiedza	ucieczka od problemów; zmniejszona aktywność umysłowa
	Zdolności i umiejętności	utrata umiejętności podmiotowego traktowania klientów; utrata empatii i współczucia; utrata umiejętności komunikowania się
	Zdrowie	osłabienie, zaburzenia snu, bóle głowy, zmniejszenie odporności organizmu, symptomy behawioralne
	Motywacja	motywacja związana z mechanizmem unikania trudności
	Postawy	cynizm, pesymizm, działania ukierunkowane na ochronę siebie
	Wyznawane wartości	poczucie dystansu i wyobcowania
Mobbing	Wiedza	problemy z koncentracją uwagi; trudności z należytym wypełnianiem obowiązków zawodowych
	Zdolności i umiejętności	utrata umiejętności inicjowania jakiegokolwiek aktywności
	Zdrowie	problemy zdrowotne związane z ostrym zaburzeniem stresowym symptomy psychosomatyczne
	Motywacja	motywacja negatywna oparta na lęku, poczuciu

⁶⁵ Tamże, s. 79.

		zagrożenia
	Postawy	obniżone poczucie wartości swoich możliwości i kompetencji
	Wyznawane wartości	niskie poczucie własnej wartości

Źródło: A. Winnicka-Wejs, dz. cyt., s. 52-53.

W ramach podsumowania tej części pracy dokonane zostanie porównanie, które pokaże, w jaki sposób trzy zupełnie odmienne od siebie patologie organizacyjne oddziałują na organizację. Analizie poddany został pracoholizm, mobbing i wypalenie zawodowe. Wyniki analizy zostały zaprezentowane w powyższej tabeli.

1.2. Sposoby walki z patologiami organizacyjnymi

Ograniczenie pojawienia się w organizacji różnego rodzaju patologii może być osiągnięte poprzez szereg różnorodnych działań. Najczęściej w pierwszej kolejności konieczne jest zastosowanie działań o charakterze terapeutycznym, uzdrawiającym, czyli wyeliminowanie wszelkich przejawów patologii, jakie do tej pory pojawiły się w przedsiębiorstwie. Po osiągnięciu celu, jakim jest eliminacja patologii z organizacji, przedsiębiorca powinien podjąć działania profilaktyczne, zapobiegawcze. Działania tego rodzaju najczęściej sprowadzają się do:

- zastosowania standardowej, krótkotrwałej procedury wprowadzania z pozoru drobnych zmian, takich jak nowy cykl organizacyjny;
- zastosowania procedury kreowania strategii rozwoju danej jednostki gospodarczej, która będzie miała odniesienie długoterminowe;
- zastosowania procedur współczesnych koncepcji wzrostu efektywności i sprawności organizacji⁶⁶.

Działania profilaktyczne polegają na stałym monitorowaniu zmian w jednostce gospodarczej oraz jej otoczeniu i systematycznym uwzględnianiu ich w rozwiązaniach organizacyjnych jednostki gospodarczej. To monitorowanie wnętrza i otoczenia jednostki gospodarczej i wprowadzenie usprawnień w jej organizacji może następować w oparciu o wewnętrzny normatywny mechanizm jednostki gospodarczej, przewidujący okresowe badanie stanu organizacji tej jednostki i jej usprawnianiu bądź o stałe podnoszenie jej

⁶⁶ J. Galicki, dz. cyt.



sprawności organizacyjnej, w ramach stosowanej w jednostce gospodarczej metody zarządzania i tak: w ramach metody controlling: obejmującej planowanie zadań ogniw wewnętrznych, ich kontrolowanie i kierowanie -weryfikowanie (w tej metodzie stanowisko kontrolera zapewnia stałe usprawnianie organizacji jednostki gospodarczej); w ramach metody budżetowania - obejmującej planowanie zadań w zakresie wyników finansowych i kosztów ogniw wewnętrznych, ocenienie realizacji tych zadań i stosowanie stosownych motywatorów (funkcja oceniania realizacji zadań w tej metodzie służy rozpoznawaniu zakłóceń w organizacji jednostki gospodarczej i ich usuwaniu); w ramach metody kompleksowego zarządzania jakością - obejmującej formułowanie procedur podstawowych procesów jednostki gospodarczej i ich instrukcji oraz zapewnianie realizacji tych procesów zgodnie z procedurami i instrukcjami (stałemu usprawnianiu organizacji w jednostce gospodarczej w tej metodzie służą audyty wewnętrzne i zewnętrzne).

Scharakteryzowane działania terapeutyczne i profilaktyczne stwarzają możliwość ograniczenia patologii w jednostce gospodarczej, a tym samym wzrostu w niej bezpieczeństwa zasobów ludzkich, składników majątku oraz istnienia i trwania samej jednostki, wymagają jednak konsekwentnego stosowania.

Jeśli chodzi o zwalczanie patologii organizacyjnej, jaką jest mobbing (warto o nim wspomnieć w związku z tym, jak częstym jest zjawiskiem), to należy zaznaczyć, że główną formą walki z nim jest wyeliminowanie z działalności organizacji jednostki, która za wywoływanie zjawisk mobbingu jest odpowiedzialna. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że żadna grupa zawodowa i żadna organizacja, gałąź przemysłu i gospodarki nie jest całkowicie wolna od zagrożenia mobbingiem. Zjawisko to może być obecne zarówno w firmie prywatnej, jak i w przedsiębiorstwach państwowych. Jego zwalczanie powinno być natomiast priorytetem każdej firmy. Bardzo często można się spotkać z opinią, że to do obowiązków kierownictwa powinno należeć zwalczanie mobbingu. Jest to stwierdzenie tylko częściowo słuszne, bowiem tak, kierownictwo w organizacji powinno prowadzić działania mające na celu zwalczanie mobbingu, ale również i same jego ofiary czy świadkowie powinni mieć świadomość tego, że bez ich zdecydowanych działań eliminacja tego zjawiska nie będzie możliwa. Walka z mobbingiem jest Polsce prawnym obowiązkiem pracodawcy, jednak działając w pojedynkę, bez wsparcia pracowników, prawdopodobnie nie zażegna problemu. Obowiązek ciąży na pracodawcy w związku z art. 94 kodeksu pracy, który mówi, że „pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi”⁶⁷.

⁶⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141, art. 94 ust. 1.



Działania pracodawcy w ramach ustawowego obowiązku zwalczania mobbingu powinny być prowadzone dwukierunkowo, czyli obejmować eliminowanie do tej pory pojawiające się przejawy mobbingu, a także zapobieganie przyszłym jego przejawom. Profilaktyka okazuje się bowiem jednym z najważniejszych narzędzi w walce z mobbingiem. Warto też przypomnieć, że pracodawca odpowiada względem pracownika nie tylko w sytuacji dopuszczenia się bezpośrednio wobec niego czynów kwalifikowanych jako mobbing, ale także za mobbing, którego dopuścił się współpracownik pracodawcy, bądź strategiczny kontrahent, osoba świadcząca na rzecz pracodawcy pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, a nawet małżonek lub dorosłe dziecko pracodawcy. Należy jeszcze dodać, że ustawodawca wymienia szereg roszczeń pracownika – ofiary mobbingu względem swego prześladowcy, niezależnie czy jest to sam przełożony, czy współpracownicy⁶⁸.

Jeśli chodzi o faktyczne działania, jakie może podjąć pracodawca w zakresie walki z mobbingiem, to trzeba wspomnieć przede wszystkim o właściwym zarządzaniu personelem, prowadzeniu odpowiedniej polityki firmowej, racjonalnym systemie motywowania i awansowania pracowników. Kadra pracownicza powinna zostać przez właścicieli przedsiębiorstw oczyszczona z tych osób, które cechują się tzw. toksyczną osobowością. Mowa jest przede wszystkim o ludziach, którzy wykazują nadmierną, niezdrową ambicję i dążeniem do władzy za wszelką cenę. Wbrew pozorom również osoby zbyt mocno nastawione na podnoszenie wartości firmy mogą się okazać źródłem mobbingu czy innych zjawisk patologicznych. Pracownik powinien jednak posiadać zagwarantowane prawo do swobodnego wypowiedzenia się i zgłaszania słów krytyki pod postacią wypowiedzi konstruktywnych. Nowoczesne zarządzanie polega na stworzeniu odpowiedniego klimatu w stosunkach międzyludzkich, na wyeliminowaniu poczucia lęku, które w perspektywie dłuższego okresu czasu może przerodzić się w permanentną niechęć do pracy i pracodawcy, a tym samym wpłynąć na wydajność i jakość wykonywanej pracy. Badania oraz publikacje potwierdzają, że mobbing nie pojawia się w organizacjach, które możemy zaklasyfikować jako „przyjazne” pracownikowi⁶⁹.

Słowem podsumowania tej części pracy należy powiedzieć, że obniżenie ryzyka patologii organizacyjnych powinno obejmować wszystkie horyzonty czasowe gospodarowania posiadanymi przez przedsiębiorstwo siłami i środkami, w tym również i zasobami osobowymi. Do zmniejszenia ryzyka wystąpienia różnego rodzaju patologii organizacyjnych może się przyczynić dogłębna diagnoza stanu personalnego przedsiębiorstwa

⁶⁸ B. Kamińska, *Mobbing jako patologia w kierowaniu personelem*, „ZS. WSH Zarządzanie” 2014, nr 1, s. 98.

⁶⁹ A. Tarnowska, dz. cyt., s. 80.



oraz ocena zapotrzebowania firmy na poszczególnych pracowników. Analiza zasobów personalnych i skonfrontowanie jej wyników z wynikami analizy zapotrzebowania firmy na pracowników pozwoli na wypracowanie ergonomicznych rozwiązań. Warto jest zaznaczyć, że o wiele bardziej ekonomicznie uzasadnione „wydaje się podejmowanie zadań profilaktycznych niż interwencyjnych. Stosowanie określonych metod interwencyjnych może wiązać się z ponoszeniem wyższych nakładów finansowych (np. koszt wypłaty odszkodowania dla ofiary mobbingu, długotrwałej terapii psychoanalitycznej dla pracownika, sanatorium dla wypalonego pracownika w celu poprawy jego stanu psychofizycznego). Interwencje zastosowane wobec niepożądanych zachowań mogą dotyczyć m.in. starannego rozpoznania sytuacji, wskazania kosztów takich zachowań, zastosowania określonych sankcji, pomocy osobom dotkniętym patologią, wyciągnięcia wniosków przydatnych do udoskonalenia działań o charakterze prewencyjnym”⁷⁰.

⁷⁰ A. Winnicka-Wejs, dz. cyt., s. 55.



Rozdział 2. Związki zawodowe – zagadnienia ogólne

2.1. Związki zawodowe – zagadnienia wprowadzające, geneza i rozwój związków zawodowych w Polsce

2.1.1. Pojęcie i cele związku zawodowego

Na wstępie niniejszego rozdziału należy podjąć próbę wyjaśnienia podstawowych zagadnień dotyczących związków zawodowych. Należy bowiem wykazać, czym są związki zawodowe, jakie jest ich miejsce w systemie gospodarczym, czy posiadają one osobowość prawną. W poniższym podrozdziale przedstawione zostaną również najważniejsze kwestie związane z oddziaływaniem związków zawodowych na społeczeństwo.

Pod pojęciem związku zawodowego rozumie się, zgodnie z ustawą o związkach zawodowych⁷¹, dobrowolną i samorządową organizację ludzi pracy, która powołana została w celu reprezentowania i obrony ich praw, interesów zawodowych i socjalnych⁷². Nieco inną, węższą definicję, zaproponował Uniwersytet Jagielloński w 1994 roku, mówiąc, że związki zawodowe to organizacje zrzeszające ludzi pracy, tworzone do obrony ich wspólnych praw, godności i interesów pracowniczych⁷³. Co ważne, w samej ustawie o związkach zawodowych brak jest natomiast definicji zakładowej organizacji związkowej. Pojęcie to nie powinno być utożsamiane z pojęciem związku zawodowego. Status zakładowej organizacji zawodowej posiadają wyłącznie te związki zawodowe oraz jednostki organizacyjne ponadzakładowych organizacji związkowych, które swoim zasięgiem obejmują całego pracodawcę⁷⁴.

Związki zawodowe są organizacjami niezależnymi w swojej działalności statutowej, co oznacza, że na ich funkcjonowanie nie mogą wpływać pracodawcy, administracja państwowa, samorząd terytorialny oraz inne organizacje⁷⁵. Ustawa zaznacza również, że

⁷¹ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o zawodowych, Dz. U. 1991 nr 55 poz. 234, z późn. zm. (dalej jako: ustawa o związkach zawodowych).

⁷² Tamże, art. 1 ust. 1.

⁷³ *Związki zawodowe w Polsce i na świecie: historia i współczesność : konspekt lekcji z zakresu przedmiotu Wiedza o Społeczeństwie wraz z materiałem pomocniczym dla nauczycieli opracował K. Ślusarek, Instytut Historii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Instytut Historii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Statut Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego Solidarność ze zmianami uchwalonymi na V Krajowym Zjeździe Delegatów w Zielonej Górze, Wydawnictwo Biura Informacji Zarządu Regionu Świętokrzyskiego NSZZ „Solidarność”, Kielce 1994, s. 6.*

⁷⁴ *Zbiorowe prawo pracy, Komentarz, Warszawa 2010, cyt. za: M. Regulska-Cieślak, Związki zawodowe w zakładzie pracy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 3.*

⁷⁵ Ustawa o związkach zawodowych, art. 1 ust. 2.



wszystkie związki zawodowe powinny być w jednakowy sposób traktowane przez organy państwowe, samorządy terytorialne i pracodawców⁷⁶. Związki zawodowe cechują głównie dwie niepodważalne wartości, którymi są: dobrowolność (przez co należy rozumieć, że zrzeszanie się w związkach zawodowych jest prawem, nigdy zaś obowiązkiem) oraz samorządność (co z kolei oznacza, że każdy związek zawodowy posiada wewnętrzną autonomię w zakresie określania swoich zadań, celów, programów działania i struktury organizacyjnej).

Ustawa, która w jasny sposób wskazywała na to, jakie są cele tworzenia i zadania związków zawodowych, została już uchylona, same zadania jednak zmianie nie uległy. Należy zatem powiedzieć, że związki zawodowe reprezentują i bronią praw i interesów pracowników w zakresie warunków pracy i płac oraz warunków socjalno-bytowych i kulturalnych, a w szczególności w zakresie:

- polityki racjonalnego zatrudnienia oraz kształtowania praw i obowiązków wynikających ze stosunku pracy;
- wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń na rzecz pracowników;
- bezpieczeństwa, higieny i kultury pracy;
- warunków pracy kobiet i młodocianych;
- świadczeń socjalnych dla pracowników i ich rodzin;
- wypoczynku po pracy i kultury fizycznej, turystyki oraz wczasów pracowniczych;
- ochrony zdrowia pracowników i ich rodzin;
- świadczeń chorobowych, emerytalno-rentowych i innych świadczeń z ubezpieczenia społecznego;
- zaspokajania potrzeb mieszkaniowych pracowników;
- kształtowania się cen i sytuacji rynkowej oraz kosztów utrzymania pracowników i ich rodzin;
- rozwoju oświaty i kultury w środowiskach pracowniczych;
- ochrony środowiska naturalnego⁷⁷.

⁷⁶ Tamże, art. 1 ust. 3.

⁷⁷ Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1982 nr 32 poz. 216, akt uchylony, art. 6 ust. 1.



2.1.2. Rys historyczny rozwoju związków zawodowych w Polsce

Historia związków zawodowych w Polsce sięga już czasów zaborów, bowiem podział ziem pomiędzy zaborców, który poskutkował niejednorodnością narodową społeczeństwa i znacznymi różnicami w rozwoju ekonomicznym w poszczególnych zaborach, miał wpływ również na sposób traktowania pracowników⁷⁸. Pierwsze organizacje pracownicze pojawiały się na Śląsku i były powoływane głównie przez działaczy socjalistycznych i katolickich. Najważniejsze organizacje związkowe, które powstały w tamtym czasie to Związek Wzajemnej Pomocy Chrześcijańskich Robotników Górnośląskich, Związek Robotników Polskich (utworzony w Poznaniu) czy Zjednoczenie Zawodowe Polskie⁷⁹. O wiele słabszy ruch związkowy istniał na obszarze Galicji, co było spowodowane niskim rozwojem przemysłu na tym obszarze, zaś wszystkie lokalne związki zawodowe zrzeszane były przez Krajową Komisję Związków Zawodowych, podlegającą centrali zlokalizowanej w Wiedniu⁸⁰.

W okresie dwudziestolecia międzywojennego polski ruch związkowy charakteryzował się znacznym rozbiem organizacyjnym. Działało wówczas 71 central związkowych oraz 1944 związki zawodowe⁸¹. Działalność tych związków zawodowych była zgodna z prawem, bowiem już dnia 8 lutego 1919 roku, czyli zaledwie kwartał po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, wydany został dekret „w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych”. Ten oraz inne wydane później dekry upraszczały procedurę rejestracji związków i dawały im uprawnienia wynikające z wprowadzenia pośrednictwa pracy i arbitrażowego systemu regulowania konfliktów, które wynikały ze stosunku pracy⁸². Z biegiem czasu, w odradzającej się Polsce, konieczne było opracowanie nowego systemu funkcjonowania związków zawodowych, ostatecznie zaś stały się one narzędziem wyrażania idei politycznych. W 1935 roku działało na ziemiach Polski 298 związków zawodowych⁸³.

W Polsce Ludowej nastał czas monizmu dla związków zawodowych. Zasadniczo istniała wówczas tylko jedna struktura organizacyjna, która przedstawiała interesy wszystkich zrzeszonych pracowników. Co ważne, działała ona pod bezpośrednią kontrolą państwa.

⁷⁸ W. Sokół, *Związek zawodowy*, [w:] *Mała Encyklopedia wiedzy politycznej*, pod red. M. Chmaj, W. Sokół, Toruń 2002, s. 438.

⁷⁹ W. Rusiński, *Zarys historii gospodarczej Polski na tle dziejów gospodarczych powszechnych*, Warszawa 1986, s. 181.

⁸⁰ M. Kazimierczuk, *Wolność zrzeszania się w związki zawodowe w polskim porządku prawnym*, Olsztyn 2015, s. 25.

⁸¹ J. Chumiński, *Ruch zawodowy w Polsce w warunkach kształtującego się systemu totalitarnego 1944-1956*, Wrocław 1999, s. 17.

⁸² M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 29.

⁸³ J. Chumiński, dz. cyt., s. 18.



Wówczas jednak wprowadzona w życie została nowa zasada, wedle której w każdym zakładzie pracy, który zatrudniał przynajmniej dwudziestu pracowników, powoływane do życia były rady zakładowe. Miały one zajmować się ochroną interesów zawodowych pracowników i czuwać nad wzmoczeniem i ulepszeniem produkcji zakładów przy równoczesnym zachowaniu zasad i wytycznych polityki gospodarczej państwa. Członkowie rady zakładowej byli wybierani przez załogę zakładu pracy. Jeśli w zakładzie dochodziło do poważnego sporu na linii pracodawca-rada zakładowa, wówczas strony miały możliwość zgłoszenia swojej sprawy do komisji pojednawczo-rozjemczej, która działała przy każdym inspektoracie pracy. Szybko jednak rady zakładowe zostały wchłonięte przez ponownie żywo rozwijające się związki zawodowe⁸⁴. Podstawą prawną dla działania w Polsce Ludowej związków zawodowych była ustanowiona 1 lipca 1949 roku ustawa o związkach zawodowych⁸⁵. W efekcie zapisów tej ustawy wszystkie działające na terenie kraju związki zawodowe musiały obowiązkowo przyłączyć się do Zrzeszenia Związków Zawodowych, organu kierowanego przez aparat partyjny⁸⁶. Równocześnie jednak ustawa ta przyznawała związkom pewną autonomię, bowiem miały one prawo do uchwalania własnych statutów, określania celów, zadań, zakresu działania. Statuty poszczególnych związków, chociaż nie musiały być weryfikowane i poddawane żadnej ocenie, musiały być rejestrowane w Centralnej Radzie Związków Zawodowych. Naczelną reprezentacją ruchu zawodowego w Polsce było Zrzeszenie Związków Zawodowych, zaś jego najwyższymi organami był Kongres Związków Zawodowych oraz Centralna Rada Związków Zawodowych.

Jeśli chodzi o sposób działania związków zawodowych w Polsce Ludowej, to należy powiedzieć, że w przedziale czasowym od 1948 do 1980 roku dominującą była „koncepcja związków zawodowych jako jednej z najważniejszych transmisji partii do świata pracy. Polska Zjednoczona Partia Robotnicza, stając się jednostronną siłą kierującą związkami zawodowymi, zmniejszała ich znaczenie, co przejawiało się w skoncentrowaniu ich działalności na zadaniach produkcyjnych i ograniczeniu ich tradycyjnej funkcji obrony interesów pracowniczych”⁸⁷.

Po roku 1980 nastąpiły poważne zmiany legislacyjne. Zmiany były konieczne do wprowadzenia w związku z wydarzeniami sierpnia 1980 roku, kiedy to strajkujące załogi przedsiębiorstw domagały się między innymi zadekretowania prawa zrzeszania się w wolnych związkach zawodowych. Podstawowym problemem była konieczność

⁸⁴ M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 30.

⁸⁵ Ustawa z dnia 1 lipca 1949 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1949 nr 41 poz. 293.

⁸⁶ M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 34.

⁸⁷ Tamże, s. 41.



umiejscowienia związków zawodowych w zmieniającym się systemie prawnym. Żywe było bowiem przekonanie społeczne, że reżim totalitarny wykorzystuje swoje środki administracyjno-policyjne do ograniczania wolności związkowej pracowników. W efekcie porozumień sierpniowych władze pozwoliły na wykształcenie limitowanego pluralizmu związkowego, którego najważniejszym przejawem była rejestracja i dopuszczenie do działalności NSZZ „Solidarność”, NSZZ Solidarność Rolników Indywidualnych oraz szeregu autonomicznych związków zawodowych⁸⁸. Związki zawodowe w latach 1980-1981 znajdowały się w specyficznej sytuacji, a ich założenia statutowe opierały się na wciąż niedookreślonych podstawach prawnych opartych na porozumieniach sierpniowych. Wprowadzenie stanu wojennego doprowadziło do kolejnych przemian w systemie związków zawodowych w Polsce, czyli do powrotu do monizmu w prawie związkowym. Działalność wszystkich związków zawodowych została zawieszona⁸⁹. Kolejna ustawa o związkach zawodowych została uchwalona 8 października 1982 roku⁹⁰. Ustawa ta wprowadziła między innymi zasadę możliwości istnienia w jednym zakładzie pracy tylko jednej organizacji związkowej. Co ważne, ustawa uchylała wszystkie do tej pory obowiązujące akty prawne, które regulowały kwestie związkowe, a także unieważniała wszystkie dotychczas przeprowadzone rejestracje związków. Dla związków zawodowych było to równoznaczne z utratą wszelkich podstaw prawnych do prowadzenia działalności i konieczność dokonania ponownej rejestracji w zgodzie z nowymi przepisami prawa⁹¹.

Przełom w zakresie funkcjonowania związków zawodowych w Polsce nastąpił dopiero po zakończeniu obrad Okrągłego Stołu, kiedy to w ramach porozumienia z dnia 5 kwietnia 1989 roku ustalono model pluralizmu związkowego, którego najważniejszą cechą stało się prawo do swobodnego kształtowania związkowych struktur organizacyjnych na zasadach branżowych i terytorialnych. Ostateczne normatywne prawo wolności zrzeszania się w związkach zawodowych zostało wprowadzone 7 kwietnia 1989 roku na mocy nowelizacji ustawy o związkach zawodowych⁹². Ustawa ta sprawiła, że przynależność do związków zawodowych stała się kwestią wolnego wyboru. Nikt nie mógł od tej pory ponosić negatywnych skutków przynależności bądź braku przynależności do związku zawodowych. Od tej pory prawo do tworzenia i zrzeszania się w związki zawodowe przysługiwało tym

⁸⁸ K.Z. Ujazdowski, R. Matyja, *Równi równiejsi*, Warszawa 1993, s. 6-7.

⁸⁹ Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 12 grudnia 1981 r. w sprawie zawieszenia działalności związków zawodowych i niektórych organizacji społecznych na czas obowiązywania stanu wojennego, M.P. 1981 nr 80 poz. 273.

⁹⁰ Ustawa z dnia 8 października 1982 r., Dz. U. 1982 nr 32 poz. 216.

⁹¹ M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 46.

⁹² Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Dz. U. 1989 nr 20 poz. 105.



osobom, które świadczyły pracę w ramach stosunku pracy. Fakt przejścia na rentę bądź emeryturę nie pozbawiało prawa należenia do związku, tak samo jak pozostawanie bez zatrudnienia w związku z poszukiwaniem nowego miejsca pracy. Ustawa stanowiła również o tym, że przynależność do związków zawodowych w zakładach pracy przysługiwała również osobom, które wykonywały pracę nakładczą, także na podstawie umowy agencyjnej, jeżeli nie byli oni pracodawcami⁹³.

Urzędnicy państwowi prawo do zrzeszania się w związkach zyskali 16 września 1982 roku na mocy ustawy⁹⁴. Od tej pory mogli się oni zrzeszać wyłącznie w związkach zawodowych urzędników państwowych, z wyjątkiem tych pracowników, którzy zatrudnieni byli na wysokich stanowiskach kierowniczych i na stanowiskach o charakterze poufnym. Tym samym z prawa do zrzeszania się w związkach nie mogli skorzystać:

- żołnierze w czynnej służbie wojskowej;
- osoby, które zastępczo odbywały obowiązek służby wojskowej;
- funkcjonariusze Urzędu Ochrony Państwa i Służby Więziennej;
- pracownicy zatrudnieni w jednostkach wojskowych i innych jednostkach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych, którzy podlegali ograniczeniom ustawy o pracownikach urzędów państwowych;
- pracownicy, którzy zatrudnieni byli w jednostkach wojskowych określanych przez Ministra Obrony Narodowej w związku ze szczególnym charakterem działalności tych jednostek⁹⁵.

Osoby te mogły jednak tworzyć rady pracownicze, które w sposób ograniczony pokrywały się kompetencjami ze związkami zawodowymi.

W ramach podsumowania tego krótkiego przedstawienia historii związków zawodowych w Polsce należy powiedzieć, że zmiany, jakie dokonały się w ich zakresie w związku z reformami rozpoczętymi w 1989 roku, pozwoliły na funkcjonowanie w pełni pluralistycznego systemu związków zawodowych. Dzięki temu doszło do rozkwitu tego rodzaju organizacji, zarówno o charakterze branżowym, jak i terytorialnym. Wprowadzone reformy przyczyniły się znacznie do rozwoju myśli społeczeństwa obywatelskiego, które wspólnie troszczy się o swoje dobro. Warto bowiem zaznaczyć, że istotną cechą związków zawodowych jest to, w jaki sposób wpływają one na pokój społeczny, który powiązany jest z opartą na sprzeczności i konflikcie koncepcją stosunków pracy. Narzędzie, jakim są związki

⁹³ M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 48-49.

⁹⁴ Ustawa z dnia 16 września 1982 r., Dz. U. 1982 nr 31 poz. 214 z późn. zm.

⁹⁵ M. Kazimierczuk, dz. cyt., s. 50.



zawodowe, ma na celu prowadzić do kompromisu pomiędzy pracownikami a pracodawcami, szczególnie w zakresie warunków płacowych, ale także odzwierciedla zmieniające się nastroje społeczne. Związki zawodowe są bardzo ważnym elementem społeczeństwa obywatelskiego, działają w każdej strukturze państwa demokratycznego i wspierają je w realizacji zasady partycypacji społecznej. Związki zawodowe należy więc traktować jako jednostki, które działają na pograniczu systemu gospodarczego i systemu społecznego państwa.

Warto jest również zastanowić się nad znaczeniem związków zawodowych pojmowanych jako narzędzie realizacji podmiotowego prawa jednostek do zrzeszania się. Przyjmuje się bowiem, że „wolność zrzeszania się jest źródłem i przesłanką szeregu praw podmiotowych, które wypływając z niej, stanowią gwarancję jej rzeczywistej realizacji przez uprawnione podmioty, przede wszystkim – osoby fizyczne”⁹⁶. Utrzymywanie dobrych stosunków ze związkami zawodowymi jest jednym z gwarantów właściwej realizacji celów stawianych przez firmę. Budowa dobrej współpracy wymaga wiele uwagi i zaangażowania w wypracowywanie rozwiązań zadowalających wszystkie strony sporu. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że wolność zrzeszania się nie powinna być traktowana jako prawo do przeciwstawiania się wszystkim decyzjom pracodawcy. Z drugiej strony pracodawca, stając w obliczu konfliktu z pracownikami, nie powinien postulatów związków zawodowych traktować jako kwestii niepodlegającej dyskusji. Wolność zrzeszania się powinna być bowiem traktowana jako jedno z praw kolektywnych, czyli takich, do skorzystania z których upoważnia współdziałanie z innymi podmiotami, które posiadają taki sam cel. Obywatele mają zatem prawo nie tyle do zrzeszania się, co do „współzrzeszania”, a samo zrzeszenie musi posiadać przynajmniej kilku członków⁹⁷.

2.2. Prawne podstawy funkcjonowania związków zawodowych

Związki zawodowe to legalnie działające organizacje, które mają na celu przede wszystkim dbanie o interesy pracowników. Ich funkcjonowanie jest możliwe przede wszystkim w związku z obowiązującym w kraju prawem do zrzeszania się. Co ważne, prawo to zostało już niejednokrotnie ujęte również w aktach prawa międzynarodowego. I tak na przykład w roku 1948 na kartach Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka zapisane zostało,

⁹⁶ W. Sokolewicz, *Art. 58, [w:] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. V

⁹⁷ P. Kuczma, *Wolność zrzeszania się*, s. 315.



że „nikogo nie można zmuszać, aby należał do jakiegoś zrzeszenia”⁹⁸. Z zapisu tego wynika zasada dobrowolności przynależności do różnego rodzaju zrzeszeń, przez co należy również rozumieć, że obowiązuje także prawo do ich organizowania. Zasada ta została jaśniej wyrażona w Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych z 1966 roku, gdzie przyjęto, że „każdy ma prawo do swobodnego stowarzyszania się z innymi, włącznie z prawem do tworzenia i przystępowania do związków zawodowych w celu ochrony swych interesów”⁹⁹. Również i w Unii Europejskiej zastrzeżone zostało prawo zrzeszania się. Zostało ono zapisane w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej¹⁰⁰ z roku 2000. Badacze zwracają jednak uwagę na to, że terminologia karty jest niejasna, bowiem trudno jest je zinterpretować¹⁰¹. Zrzeszanie się jest w tym akcie prawnym uznane równocześnie za prawo człowieka, jak i za jego wolność. W artykule 12 zapisane zostało, że „każdy ma prawo do swobodnego stowarzyszania się na wszystkich poziomach, zwłaszcza w sprawach politycznych, związkowych i obywatelskich, z którego wynika prawo każdego do tworzenia związków zawodowych i przystępowania do nich dla obrony swoich interesów”¹⁰².

Jeśli chodzi o międzynarodowe podstawy prawne, na mocy których działają związki zawodowe, to należy powiedzieć, że żadna z nich nie zawiera w sobie definicji związku. Chodzi zarówno o akty prawne, które zostały powyżej wymienione, jak również te, o których nie wspomniano (na przykład akty prawne o charakterze regionalnym). Wszystkie te akty prawne powołują się na terminologię i znaczenia powoływane i utrwalane w orzecznictwie. Można zatem powiedzieć, że w prawie międzynarodowym za zrzeszenie uważa się niektóre ugrupowanie tworzone przez pewną liczbę osób. Aby grupa ta mogła zostać uznana za zrzeszenie, musi spełniać następujące warunki:

- działać z zamierzeniem wspólnego celu;
- spełniać formalne przesłanki organizowania;
- być trwałe;

⁹⁸ Polski tekst dostępny jest pod adresem:

http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf, data odczytu: 04.04.2016.

⁹⁹ Polski tekst jest dostępny pod adresem:

http://www.ptpa.org.pl/public/files/akty_prawne/Miedzynarodowy_Pakt_Praw_Obywatelskich_i_Politycznych.pdf, data odczytu: 04.04.2016.

¹⁰⁰ Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Dz. U. UE z dn. 26.10.2012, C 326/391, polski tekst dostępny pod adresem: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=PL>, data odczytu: 04.04.2016.

¹⁰¹ P. Kuczma, dz. cyt., s. 312.

¹⁰² Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, dz. cyt., art. 12.



- być dobrowolne¹⁰³.

Wolność zrzeszania się została przewidziana również w konstytucjach poszczególnych krajów i znajduje ona swoje miejsce również i w polskiej Konstytucji. zanim jednak zostanie przywołane jego obecne brzmienie, warto jest zatrzymać się przy ewolucji tego pojęcia w polskim prawie konstytucyjnym. Zagadnienie to zostanie jednak ograniczone wyłącznie do kwestii wskazania konkretnych zapisów w konstytucjach, ponieważ dodatkowe zagadnienia, takie jak geneza wprowadzanych zmian, zostały omówione już w poprzedniej części pracy.

Tak więc należy powiedzieć, że zapis o prawie do zrzeszania się został wskazany już w Konstytucji marcowej¹⁰⁴. W artykule 108 zapisane zostało, że „obywatele mają prawo do koalicji, zgromadzania się i zawiązywania stowarzyszeń i związków”¹⁰⁵. Co ważne, prawo do zrzeszania się przysługuje wyłącznie obywatelom kraju. W późniejszym czasie prawo to zostało w pewien sposób zawężone, bowiem w zapisach Konstytucji kwietniowej¹⁰⁶ z 1935 roku zapisane zostało, że obywatelom przysługuje prawo organizowania zrzeszeń, jednak postawiony został pewien warunek: cel i przesłanie zrzeszeń musiało odpowiadać dobru powszechnemu¹⁰⁷. Co ważne, w praktyce prawo to było wykorzystywane między innymi w celu delegalizacji niektórych partii politycznych. Ważne zmiany zostały wprowadzone po II wojnie światowej na mocy Konstytucji PRL z 1952 roku¹⁰⁸. Artykuł 72, który dotyczył prawa do zrzeszania się, był bardzo mocno rozbudowany i prawo to opisywał w sposób szczegółowy. Zostało w nim zapisane, że „w celu rozwoju aktywności politycznej, społecznej, gospodarczej i kulturalnej ludu pracującego miast i wsi Polska Rzeczpospolita Ludowa zapewnia obywatelom prawo zrzeszania się. organizacje polityczne związki zawodowe, zrzeszenia pracujących chłopów, zrzeszenia spółdzielcze, organizacje młodzieżowe, kobiece, sportowe i obronne, stowarzyszenia kulturalne, techniczne i naukowe, jak również inne organizacje społeczne ludu pracującego – skupiają obywateli dla czynnego udziału w życiu politycznym, społecznym, gospodarczym i kulturalnym. Tworzenie zrzeszeń i udział w zrzeszeniach, których cel lub działalność godzą w ustrój polityczny i społeczny albo w porządek prawny Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej jest zakazane”¹⁰⁹. Ta konstytucja

¹⁰³ A. Wróbel, *Wolność zrzeszania się i wolność zgromadzeń w świetle art. 11 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności*, [w:] *Szkola praw człowieka. Teksty wykładów*, Warszawa 1996, s. 260.

¹⁰⁴ Ustawa z dnia 17 marca 1921 r., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1921 nr 44 poz. 267.

¹⁰⁵ Tamże, art. 108.

¹⁰⁶ Ustawa Konstytucyjna z dnia 23 kwietnia 1935 r., Dz. U. 1935 nr 30 poz. 227.

¹⁰⁷ Tamże, art. 5-6.

¹⁰⁸ Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. 1952 nr 33 poz. 232.

¹⁰⁹ Tamże, art. 72.



jeszcze wyraźniej niż poprzednia wskazywała na to, że działalność wszelkich związków i stowarzyszeń musi być zgodna z założeniami politycznymi i ustrojowymi kraju.

W obecnie obowiązującej Konstytucji wolność zrzeszania się posiada charakter dualistyczny, bowiem z jednej strony zasada ta ujęta została jako zasada prawna ustroju RP, z drugiej natomiast ma w pewnym sensie znaczenie tradycyjne. O pierwszym ujęciu świadczy artykuł 12 Konstytucji, który mówi o tym, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”¹¹⁰. Jeśli chodzi natomiast o ten drugi wymiar, to jest on reprezentowany przez art. 58 Konstytucji, który z kolei głosi, że „1. Każdemu zapewnia się wolność zrzeszania. 2. Zakazane są zrzeszenia, których cel lub działalność są sprzeczne z Konstytucją lub ustawą. O odmowie lub zakazie działania takiego zrzeszenia orzeka sąd. 3. Ustawa określa rodzaje zrzeszeń podlegających sądowej rejestracji, tryb tej rejestracji oraz formy nadzoru nad tymi zrzeszeniami”¹¹¹.

Warto jest dodać, że wolność zrzeszania się dotyczy możliwości zrzeszania się w związkach zawodowych, organizacjach społeczno-zawodowych rolników indywidualnych oraz w organizacjach pracodawców. Należy przez to rozumieć, że organy władzy i administracji publicznej nie mają żadnego prawa do wprowadzania jakichkolwiek ograniczeń tej wolności, jak również do pozbawiania związków zawodowych wszelkich uprawnień, które zostały przewidziane w przepisach prawa. Chodzi przede wszystkim o wolności, które zostały wymienione w artykule 59 Konstytucji, czyli o wolność tworzenia i działalności związków zawodowych, a także wolność realizacji zadań¹¹². Trudno jest również nie zauważyć tego, że wolność tworzenia, działania i realizacji zadań związków zawodowych nie może być utrzymywana w oderwaniu od ogólnych zasad i założeń konstytucyjnych. Badacze zwracają uwagę między innymi na to, że art. 20 Konstytucji, który mówi o tym, że „społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”¹¹³. Ta wspomniana zasada bardzo mocno wpłynęła na to, w jaki sposób ukształtowane zostało prawo dotyczące związków zawodowych¹¹⁴.

¹¹⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r., art. 12.

¹¹¹ Tamże, art. 58.

¹¹² Tamże, art. 59.

¹¹³ Tamże, art. 20.

¹¹⁴ M. Kazmierczuk, dz. cyt., s. 93.



Szczegółowe kwestie związane z organizacją i funkcjonowaniem związków zawodowych zostały zawarte w ustawie o związkach zawodowych. Została ona podzielona na następujące części:

- rozdział 1 – przepisy ogólne;
- rozdział 2 – tworzenie związków zawodowych;
- rozdział 3 – uprawnienia związków zawodowych;
- rozdział 4 – zakładowa organizacja związkowa;
- rozdział 5 – odpowiedzialność za naruszenie przepisów ustawy;
- rozdział 6 – przepisy szczególne;
- rozdział 7 – zmiany w przepisach obowiązujących oraz przepisy przejściowe i końcowe.

Należy jednak zaznaczyć, że zagadnienia związków zawodowych nie zamykają się w polskim prawie na tych dwóch aktach prawnych, którymi są Konstytucja i Ustawa o Związkach Zawodowych. Pozostałe ważne akty, które w sposób pośredni regulują działalność związków zawodowych, to:

- ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych¹¹⁵;
- ustawa o społecznej inspekcji pracy¹¹⁶;
- ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych¹¹⁷;
- ustawa o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników¹¹⁸;
- ustawa o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy¹¹⁹;
- ustawa o europejskich radach zakładowych¹²⁰.

2.3. Rejestracja związku zawodowego

Zasady rejestracji związków zawodowych zostały szczegółowo opisane w rozdziale drugim ustawy o związkach zawodowych. Najogólniej działania konieczne do utworzenia związku zawodowego zamykają się w siedmiu czynnościach, którymi są:

¹¹⁵ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. 1991 nr 55 poz. 236.

¹¹⁶ Ustawa z dnia 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy, Dz. U. 1983 nr 35 poz. 163.

¹¹⁷ Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, Dz. U. 1994 nr 43 poz. 163.

¹¹⁸ Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków prac z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz. U. 2003 nr 90 poz. 844.

¹¹⁹ Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy, Dz. U. 2006 nr 158 poz. 1121.

¹²⁰ Ustawa z dnia 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych, Dz. U. 2002 nr 62 poz. 556.



- zebranie przynajmniej 10 zatrudnionych w zakładzie pracowników, którzy podzielają chęć założenia i przynależności do związku zawodowego;
- powołanie Komitetu Założycielskiego związku zawodowego, w skład którego powinno wejść 3 do 7 osób wybranych spośród pracowników zakładu pracy;
- opracowanie i uchwalenie statutu;
- złożenie w ciągu 30 dni od uchwalenia statutu wniosku do sądu i wpisanie związku do Krajowego Rejestru Sądowego;
- wybranie członków organów statutowych;
- skorzystanie ze szczegółowych uprawnień ustawowych, jeśli związek spełnia określone wymagania;
- poinformowanie pracodawcy o istnieniu związku zawodowego, określenie jego liczebności¹²¹.

Każda z tych czynności związana jest z konkretnymi zapisami prawnymi. Ilość osób koniecznych do zawiązania związku zawodowego została wskazana w artykule 12 ustawy o związkach zawodowych. To również w tym artykule wskazano, że spośród wybranych do tworzenia związku zawodowego osób należy wybrać 3 do 7, które będą odpowiedzialne za uchwalenie statutu i stworzenie komitetu założycielskiego. Zgodnie z zapisami ustawy, uchwalony statut powinien określać przede wszystkim:

- nazwę związku;
- siedzibę związku;
- terytorialny i podmiotowy zakres działania;
- cele i zadania związku oraz sposoby i formy ich realizacji;
- zasady nabywania i utraty członkostwa;
- prawa i obowiązki członków;
- strukturę organizacyjną związku ze wskazaniem, które z jednostek organizacyjnych związku mają osobowość prawną;
- sposób reprezentowania związku oraz osoby upoważnione do zaciągania zobowiązań majątkowych w imieniu związku;
- organy związku, tryb ich wyboru i odwołania, zakres ich kompetencji oraz okres kadencji;

¹²¹7 *kroków do NSZZ, czyli jak założyć związek zawodowy?*, https://www.mleko-portalprawny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=172:jak-zaoy-zwizek-zawodowy&catid=48:vademecum-zwizkowca&Itemid=77, data odczytu: 04.04.2016.

- źródła finansowania działalności związku oraz sposób ustanawiania składek członkowskich;
- zasady uchwalania i zmian statutu;
- sposób rozwiązania związku i likwidacji jego majątku¹²².

Obowiązek rejestracji związku zawodowego w Krajowym Rejestrze Sądowym został przewidziany w artyku 14 ustawy, przy czym zaznaczone w nim zostało, że jeśli w ciągu 30 dni od uchwalenia statutu rejestracja nie zostanie dokonana, wówczas uchwała ta traci moc.¹²³ Co ważne, całe postępowanie rejestracyjne związku zawodowego pozbawione jest jakichkolwiek opłat skarbowych¹²⁴. Osobowość prawna jest nabywana przez związek i jego jednostki organizacyjne w dniu rejestracji. Każdorazowa zmiana statutu związku zawodowego również powinna być zgłaszana. W tym przypadku obowiązuje 14-dniowy okres¹²⁵. Jeśli sąd dopatrzy się w statucie związku zawodowego nieprawidłowości, które będą go czyniły niezgodnym z prawem, wówczas sąd wyznacza rozprawę, która ma się odbyć w ciągu kolejnych 30 dni. Sąd skreśla związek zawodowy z rejestru, gdy:

- wskazany w statucie organ podjął uchwałę o rozwiązaniu związku;
- zakład pracy, w którym dotychczas działał związek zawodowy, został wykreślony z właściwego rejestru z powodu likwidacji lub upadłości tego zakładu albo jego przekształcenia organizacyjno-prawnego, uniemożliwiającego kontynuowanie działalności tego związku;
- liczba członków związku utrzymuje się poniżej 10 przez okres dłuższy niż 3 miesiące¹²⁶.

Rejestracja związku zawodowego w Krajowym Rejestrze Sądowym wymaga złożenia następujących dokumentów:

- wniosek o zarejestrowaniu związków (KRS W20);
- załącznik do KRS W20 dotyczący założycieli związku zawodowego;
- oryginał listy obecności na zebraniu grupy założycielskiej;
- oryginał uchwały w sprawie założenia związku podpisany imiennie przez członków komitetu założycielskiego;

¹²² Ustawa o związkach zawodowych, art. 13.

¹²³ Tamże, art. 14.

¹²⁴ Tamże.

¹²⁵ Tamże, art. 16.

¹²⁶ Tamże, art. 17 ust. 1.



- oryginał uchwały w sprawie uchwalenia statutu wraz z 2 egzemplarzami statutu. Uchwała i statut powinny być podpisane na każdej stronie imiennie przez komitet założycielski;
- oryginał uchwały w sprawie wyboru członków komitetu założycielskiego podpisany imiennie przez członków komitetu założycielskiego;
- protokół z zebrania grupy założycielskiej podpisany imiennie przez protokolanta i prowadzącego zebranie;
- pismo przewodnie do właściwego sądu rejestrowego¹²⁷.

Tabela 3. Aktualna liczba związków zawodowych w Polsce

Konfederacja związków zawodowych	Liczba zrzeszonych organizacji	Przewodniczący	Liczba członków	Wykształcenie członków
NSZZ Solidarność (Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”), rok założenia 1980, powszechny związek zawodowy	8292 zakładowe organizacje związkowe, 37 struktur regionalnych, 16 branż	Piotr Duda	649 000	39% pracownicy niewykwalifikowani i przyuczeni, 34% pracownicy wykwalifikowani, 27% pracowników o wyższych kwalifikacjach
OPZZ (Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych), rok założenia 1984, zrzeszenie zakładowych branżowych związków zawodowych	79 zrzeszeń branżowych z ośmiu branż (dokładna liczba pojedynczych zakładowych organizacji związkowych nieznana)	Jan Guz	550 000	24% pracownicy niewykwalifikowani i przyuczeni, 35% pracownicy wykwalifikowani, 41% pracownicy o wyższych kwalifikacjach
Forum ZZ (Forum Związków Zawodowych), utworzone w 2002 roku, zrzeszenie	75 branżowych związków zawodowych z ośmiu branż (dokładna liczba poszczególnych zakładowych	Tadeusz Chwałka	420 000	12% pracownicy niewykwalifikowani i przyuczeni, 31% pracownicy wykwalifikowani, 58% pracownicy o wyższych

¹²⁷ 7 kroków..., dz. cyt.



zakładowych branżowych związków zawodowych	organizacji związkowych nieznana)			kwalfikacjach
---	---	--	--	---------------

Źródło: V. Trappmann, *Związki zawodowe w Polsce. Aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 2014, s. 8.

Należy zaznaczyć, że proces rejestracji związku zawodowego w Polsce nie jest skomplikowany. Wydaje się, że największą trudnością dla wielu pracowników może się okazać znalezienie w zakładzie pracy odpowiedniej liczby zatrudnionych, którzy chcieliby się przyłączyć do organizowanego związku. Problem ten dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z sektora firm małych i średnich.

Łatwa dostępność do rejestracji związków zawodowych skutkuje tym, że są one bardzo często zakładane, może jednak niepokoić fakt, że są obecnie częściej traktowane jako narzędzie walki z podmiotem zatrudniającym, niż jako narzędzie ochrony praw pracowniczych. O ile w 1991 roku w do NSZZ „Solidarność” należało około 2 246 000 pracowników, o tyle w roku 2012 liczba ta wynosiła już tylko 680 000 pracowników¹²⁸. Dane dotyczące obecnej liczby członków w poszczególnych konfederacjach związków zawodowych zostały zaprezentowane w tabeli numer 3.

Z zaprezentowanych danych wynika, że wciąż najliczniejszą konfederacją pozostaje „Solidarność”. Widać jednak wyraźnie, że o ile „Solidarność” zrzesza przede wszystkim niewykwalifikowanych pracowników, o tyle najmniej liczne Forum ZZ zrzesza przede wszystkim pracowników o wyższych kwalifikacjach.

2.4. Rodzaje związków zawodowych

Związki zawodowe w Polsce dzieli się najczęściej w kontekście zawodów, których przedstawiciele zrzeszają. Najbardziej znaczące związki zawodowe wedle tego podziału zostaną zaprezentowane poniżej. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że w polskim prawie przewidziane zostały trzy rodzaje reprezentatywności związków zawodowych i to tak naprawdę ta reprezentatywność w największym stopniu decyduje o różnicach w działaniu związków. Wymienia się zatem reprezentatywność zakładową, ponadzakładową oraz ogólnokrajową. Reprezentatywność zakładową posiada organizacja związkowa, która zrzesza, co najmniej 10% pracowników zatrudnionych u pracodawcy lub jest jednostką organizacyjną

¹²⁸ M. Czujko, *W Polsce związki zawodowe ustawicznie tracą na znaczeniu. W Europie są wciąż dość silne!*, <http://nczas.com/wiadomosci/polska/w-polsce-zwiazki-zawodowe-ustawicznie-traca-na-znaczeniu-w-europie-sa-wciaz-dosc-silne/>, data odczytu: 04.04.2016.



albo organizacją członkowską ponadzakładowej organizacji związkowej uznanej za reprezentatywną, pod warunkiem, że zrzesza ona, co najmniej 7% pracowników zatrudnionych u pracodawcy. Jeżeli żadna z zakładowych organizacji związkowych nie spełnia powyższych wymogów, reprezentatywną organizacją związkową jest organizacja, która zrzesza największą liczbę pracowników.

Bez względu na to, z jakim rodzajem związku zawodowego mamy do czynienia, zawsze charakteryzuje się on dwiema podstawowymi cechami, którymi są dobrowolności i samorządność. Poprzez dobrowolność rozumie się to, że przynależność do związku zawodowego jest prawem, nigdy zaś obowiązkiem. Pracodawca nie ma zatem prawa w jakikolwiek sposób wymagać od zatrudnianych przez niego pracowników ani przynależności do związku zawodowego, ani też braku takiej przynależności. Ustawa o związkach zawodowych mówi o tym w sposób bezpośredni w artykule 3, który głosi, że „nikt nie może ponosić ujemnych następstw z powodu przynależności do związku zawodowego lub pozostawiania poza nim albo wykonywania funkcji związkowej. W szczególności nie może to być warunkiem nawiązania stosunku pracy i pozostawania w zatrudnieniu oraz awansowaniu pracownika”¹²⁹.

Można także powiedzieć, że poszczególne związki zawodowe różnią się między sobą w obszarze celów organizacji, alokacji zysku, horyzontu czasu, poziomu zatrudnienia oraz funkcji wynagrodzenia. I tak na przykład można powiedzieć, że „związki zawodowe, jeśli chodzi o alokację kosztów i zysków, zamiast rozwoju preferują wypłaty (konsumpcję), stąd w zakresie realizowanego przez podmiot celu ważniejsze jest przetrwanie przedsiębiorstwa niż jego rozwój. Organizacje związków zawodowych liczbę zatrudnionych i należących do związków zawodowych oraz wynegocjowane podwyżki wynagrodzeń traktują jako efekt i dążą do jego maksymalizacji. Przedsiębiorcy postrzegają zatrudnionych pracowników jako zaangażowany (zasób) kapitał. Tworzy on nową wartość, ale jego koszt będą optymalizować. Różna dla tych dwóch pomiotów jest również perspektywa czasowa. Dla organizacji związkowej może to być okres kadencji władz lub zbliżające się wybory, zaś dla właściciela to faza cyklu koniunkturalnego, pojawiający się szok zewnętrzny lub sytuacja gospodarcza”¹³⁰. W Polsce bardzo wyraźnie dostrzegalna jest dychotomia, jaka pojawia się na linii interes właścicieli przedsiębiorstw – związki zawodowe, szczególnie zaś w przypadku spraw prywatyzacji przedsiębiorstw należących do skarbu państwa czy przejęć przez

¹²⁹ Ustawa o związkach zawodowych, art. 3.

¹³⁰ F. Grzesiok, *Wybrane aspekty negocyjnego modelu ustalania wynagrodzeń za pracę w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 69, nr 1906, s. 21.



inwestorów zagranicznych. Świadczenia dla pracowników zawarte w pakietach socjalnych, w poważnym stopniu redukują środki, które mogłyby być przeznaczone na inwestycje oraz zmniejszają wpływy z prywatyzacji.

Forum Związków Zawodowych zrzesza obecnie 75 związków zawodowych, spośród których najważniejsze to:

- federacje związków pracowników kolejowych:
 - Federacja Związków Zawodowych Maszynistów Kolejowych, Warszawa;
 - Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP, Warszawa;
 - Federacja Związków Zawodowych Pracowników Dróg Żelaznych, Warszawa;
 - Konfederacja Kolejowych Związków Zawodowych, Warszawa;
 - Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce, Warszawa;
 - Związek Zawodowy Dyżurnych Ruchu PKP, Warszawa;
 - Związek Zawodowy Drużyn Konduktorskich w RP, Warszawa;
 - Związek Zawodowy Dyspozytorów PKP, Warszawa;
 - Związek Zawodowy Kolejarzy w Przemysłu, Przemysł;
 - Międzyzakładowy Wolny Związek Zawodowy Kolejarzy, Kędzierzyn-Koźle;
 - Międzyzakładowy Związek Zawodowy Rewidentów Taboru, Katowice;
- federacje związków zawodowych pracowników infrastruktury:
 - Konfederacja Związków Zawodowych Pracowników Telekomunikacji w Polsce;
 - Krajowy Wolny Związek Zawodowy Pracowników Gospodarki Wodnej i Ochrony Środowiska;
 - Krajowy Związek Zawodowy Ciepłowników;
 - Zrzeszenie Związków Zawodowych Energetyki, Warszawa;
 - Międzyzakładowy Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Zespołu Elektrowni Dolna Odra;
- federacje związków zawodowych służb mundurowych i ratunkowych:
 - Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Policjantów;
 - Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Policji;
 - Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Pożarnictwa;
 - Międzyzakładowa Organizacja Związku Zawodowego Pracowników; Ochrony Zdrowia przy Szpitalu Specjalistycznym im. Łukowicza w Chojnicach;

- Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Funkcjonariuszy Straży Granicznej;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Oficerów i Marynarzy;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Pielęgniarek i Położnych;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Położnych;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Administracji i Obsługi Służby Zdrowia;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Bloku Operacyjnego Anestezjologii i Intensywnej Terapii;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Straż Pocztaowa;
- Związek Zawodowy Kapitanów i Oficerów;
- Związek Zawodowy Pracowników Policji;
- Federacja Związków Zawodowych Służb Mundurowych, Warszawa;
- Ogólnopolski Związek Zawodowy Straży Ochrony Kolei, Warszawa;
- inne, takie jak:
 - Międzyzakładowy Niezależny Związek Zawodowy „Hutnik” przy ZGH „Bolesław” w Bukownie;
 - Międzyzakładowy Związek Zawodowy Pracowników Oświaty „Forum”;
 - Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność '80 Małopolska;
 - Niezależny Związek Zawodowy Kierowców;
 - Ogólnokrajowe Zrzeszenie Związków Zawodowych Pracowników Ruchu Ciągłego;
 - Ogólnokrajowy Związek Zawodowy „Forum”;
 - Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Wojewódzkich Ośrodków Ruchu Drogowego, Wrocław;
 - Związek Zawodowy Pracowników Komunalnych Regionu Kujawsko-Pomorskiego;
 - Związek Zawodowy Pracowników Komunikacji Autobusowej w Gdyni;
 - Związek Zawodowy Pracowników Komunikacji Miejskiej w RP;
 - Związek Zawodowy Pracowników Lotnictwa Cywilnego.

2.5. Zalety i wady funkcjonowania związków zawodowych



Jak wynika z materiału do tej pory przedstawionego, do podstawowych zadań, i tym samym plusów funkcjonowania, związków zawodowych należy ochrona szeroko pojętych interesów pracowniczych. Wspomniano również, że związki zawodowe często są powoływane nie w celu ochrony tychże interesów, ale walki z pracodawcą w chwili, kiedy interesy te staną się zagrożone. W ulotce skierowanej do nauczycieli Wiedzy o Społeczeństwie, wydanej w 1994 roku, zadania stojące przed związkami zawodowymi zostały przedstawione jako:

- „zabezpieczenie praw pracowniczych, wynagrodzenia, warunków socjalno-bytowych, bezpieczeństwa i higieny pracy;
- ochrona interesów zdrowotnych, materialnych, socjalnych i kulturalnych pracowników;
- zapewnienie pracownikom warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- przeciwdziałanie bezrobociu i pomoc bezrobotnym członkom związku zawodowego”¹³¹.

O tym, że rola związków zawodowych i ich cele się zmieniają świadczy chociażby zmniejszająca się ilość związków. O ile w czasie ich wielkiej popularności, czyli w latach 80. ubiegłego wieku, często były one zakładane „profilaktycznie”, o tyle dzisiaj ich zawiązywanie następuje dopiero w chwili zagrożenia.

Jeśli chodzi o cele funkcjonujących dzisiaj związków zawodowych, to bardzo często, obok zadań głównych, takich jak negocjowanie porozumień zbiorowych i układów zbiorowych pracy, związki zajmują się zagadnieniem podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego zrzeszonych w nich pracowników. Badacze zwracają uwagę na to, że „na zakres podejmowania w rokowaniach zbiorowych wskazanej problematyki wywiera wpływ charakter relacji przemysłowych w danym państwie i system edukacji powszechnej. Dostrzega się jednak wyraźne zwiększenie zainteresowania tą problematyką od połowy lat 90. ubiegłego wieku. Z badań przeprowadzonych w 1999 r. w państwach 15 UE wynika, że pracodawcy w większym stopniu angażowali się w kształcenie pracowników, gdy zawarto porozumienie dotyczące tej problematyki – w podnoszenie kwalifikacji pracowników zaangażowanych było 34 procent przedsiębiorstw, w których nie było porozumienia, i 52 procent przedsiębiorstw, w których było porozumienie. fakt zawarcia porozumienia zwiększał średnio o 18 procent szansę na aktywność pracodawcy w tym zakresie”¹³². Można więc

¹³¹Związki zawodowe w Polsce i na świecie..., dz. cyt., s. 6.

¹³² B. Surdykowska, *Rola związków zawodowych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników*, „Zeszyty Prawnicze” 2012, nr 12/2, s. 145.



powiedzieć, że jeśli jednym z celów działalności związków zawodowych jest podnoszenie kwalifikacji zrzeszanych w nich pracowników, to działanie to jest pozytywne i to na bardzo szeroka skalę. Państwo powinno bowiem dążyć do tego, aby posiadać wśród obywateli jak najwięcej wykwalifikowanych pracowników.

Ważną częścią działalności związków zawodowych jest działalność socjalna. Jest to jedna z podstawowych form ich działalności, która zamyka się w celu dbania o dobro socjalne swoich członków. Bezpośrednie działania związków zawodowych w kierunku działalności socjalnej, to między innymi:

- wydawanie paczek;
- udzielanie drobnych zapomóg czy zasiłków;
- organizowanie tanich wyjazdów wypoczynkowych;
- opieka nad byłymi pracownikami¹³³.

Związki zawodowe oddziałują również na konkurencyjność rynków pracy. Chodzi nie tylko o wspomniane już podnoszenie kwalifikacji zawodowych ich członków, ale również o wpływ na wysokość płac, szczególnie usztywnianie ich od dołu. Zbyt wysokie stawki płac i trudności w ich obniżeniu, które swoje źródło mają w sile przetargowej związków zawodowych w negocjacjach z pracodawcami, prowadzą do pojawienia się zjawiska nadwyżki podaży na rynku pracy, czyli bezrobocia. Ten typ bezrobocia zwykle określa się mianem klasycznego, ponieważ sztywne płace stanowią główny czynnik hamujący naturalne mechanizmy wolnego rynku, zmierzające do osiągnięcia równowagi. Wpływ związków zawodowych na płace może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze: związki zawodowe mogą bezpośrednio negocjować ich wysokość w postaci umów zbiorowych z pracodawcą¹³⁴. Warto jest również dodać, że stawki te pozostają na poziomie wyższym niż ten, który ukształtowałby się w warunkach wolnego rynku. Po drugie, co też bardzo często znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze, związki zawodowe mogą wpływać na wysokość płac poprzez świadome oddziaływanie na wielkość podaży pracy, a dokładniej na jej zmniejszanie poprzez np. aktywne wspieranie barier imigracyjnych i ustaw określających maksymalny czas pracy oraz zabiegi ograniczające zatrudnienie osób nie należących do związku, czy utrudnienia w dostępie do związku¹³⁵.

¹³³ R. Śmietański, *Związki zawodowe jako podmiot realizujący cele i zadania polityki społecznej. Wybrane zagadnienia: działalność socjalna i edukacyjna*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2013, nr 15, s. 40.

¹³⁴ J. Poteralski, *Związki zawodowe a konkurencyjność rynku (pracy)*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, pod red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii US, Szczecin 2003, s. 163-164.

¹³⁵ *Podstawy ekonomii*, pod red. R. Milewski, PWN, Warszawa 2001, s. 292.



Zatem działalność związków zawodowych to nie tylko korzyści. Zarówno w literaturze fachowej, jak i w codziennym działaniu przedsiębiorstw, można natrafić na przykłady negatywnego oddziaływania związków na działalność firm. Wolność zrzeszania się posiada aspekt negatywny, który uwydatnia się na poziomie ścierania się różnych sfer interesów. Z jednej strony należy uznać prawo pracowników do zawiązywania organizacji takiej jak związek zawodowy. Z drugiej strony w skład związków zawodowych, szczególnie na szczeblach niższych, jako zwykli członkowie, wchodzi ci pracownicy, którzy wierzą w to, że przynależność do związku da im ochronę w sytuacji kryzysu czy nieporozumienia z władzami przedsiębiorstwa. W tym miejscu jednak pojawia się problem postanowień statutowych, które nie naruszając porządku prawnego, mogą zawierać postanowienia mogące prowadzić wręcz do uniemożliwienia rozwiązania organizacji związkowej, co ma ogromne znaczenie dla ochrony praw i interesów członków będących przedstawicielami grup zawodowych, dla których ustawodawca sformułował zasadę wolności zrzeszania się, która ma być realizowana w warunkach monizmu związkowego. Działalność związku zawodowego w przedsiębiorstwie może się skutecznie przyczynić do zahamowania rozwoju firmy czy podejmowania trudnych decyzji zmierzających w dalekiej perspektywie do zażegnania różnego rodzaju zagrożeń. Interesy pracowników są zazwyczaj krótkoterminowe i dotyczą zatrudnienia „tu” i „teraz”. Pracodawca natomiast niejednokrotnie decyduje się na poważne kroki, często dotyczące samych pracowników, w celu utrzymania swojej pozycji na rynku bądź uchronienia przedsiębiorstwa przed upadkiem, który dla pracowników również wiązałby się z utratą zatrudnienia. Należy zatem zastanowić się nad tym, gdzie leży granica rozsądnej ochrony praw pracowniczych, gdzie zaś zaczyna się działalność na szkodę przedsiębiorstwa.



Rozdział 3. Metodologia badań własnych

3.1. Przedmiot i cele badań

Pod pojęciem przedmiotu badań mieści się ściśle zdefiniowany wycinek rzeczywistości otaczającej człowieka, a więc rzeczywistości społeczno-przyrodniczej, który stanowi obiekt zainteresowań poznawczych określonej dyscypliny naukowej¹³⁶. Innymi słowy przedmiotem badań jest wszystko to, co składa się na naszą rzeczywistość społeczną. Przedmiotem zatem mogą być wszystkie zbiorowości, zbiory społeczne, instytucje, zjawiska zachodzące pomiędzy jednostkami, procesy społeczne¹³⁷, należy mieć jednak na uwadze, że definicja ta może być właściwa wyłącznie w odniesieniu do niektórych rodzajów badań, tych, których nie można zaliczyć w sposób bezpośredni do badań biologicznych. Można spotkać się również z definicjami, zgodnie z którymi przedmiot badań jest pewnego rodzaju zadaniem, jakie stawia przed sobą badacz, w chwili uświadomienia sobie konieczności przeprowadzenia badań o charakterze empirycznym¹³⁸.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest wpływ związków zawodowych na działalność przedsiębiorstw, przedstawiony na przykładzie funkcjonowania firmy NEWAG S.A. w Nowym Sączu.

Wszelkie badania uzyskują status naukowych, jeśli zostanie udowodniona ich celowość i wartość dla danej dziedziny wiedzy. Celowość badań powinna być zatem utożsamiana z celami poznania naukowego. Podstawowym celem badań jest zrozumienie otaczającego świata, osiągnięcie wiedzy na temat jakiejś części otaczającego świata. Celowość badań naukowych należy utożsamiać z celami poznania naukowego. Najogólniej można powiedzieć, że celem badań naukowych jest odkrywanie oraz poznanie istniejącej realnie rzeczywistości, a właściwie wycinka rzeczywistości przyrodniczej lub społecznej¹³⁹, w zależności od tego, z jaką dziedziną wiedzy mamy do czynienia. Ponieważ zmieniają się priorytety dzisiejszego świata, także i w świecie nauki można dostrzec zmieniające się trendy, także w zakresie postrzegania celowości badań. Okazuje się bowiem, że niektóre teorie metodologiczne wskazują na to, że informacja, jako najcenniejszy towar,

¹³⁶ W. Puślecki, *Metody badań pedagogicznych*, Oddział Doskonalenia Nauczycieli, Kalisz 1985, s. 3.

¹³⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metodologii i techniki badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1995, s. 7.

¹³⁸ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995, s. 101.

¹³⁹ A. W. Maszke, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 28.



sprawia, iż głównym celem badań naukowych jest ciągle wzmacnianie potencjału intelektualnego i poszerzanie zakresu poznania naukowego¹⁴⁰. Przyjmując jednak tradycyjnie wypracowaną definicję celu badań, należy o nim powiedzieć, że jest nim poznanie naukowe istniejącej realnie, doświadczalnie rzeczywistości społecznej, opis jakiegoś zjawiska, instytucji lub jednostki. Oprócz funkcji poznawczej badania [...] spełniają także funkcje praktyczno-użyteczne¹⁴¹. Nieco inaczej sprawę celowości badań traktuje T. Pilch, który mówi, że celem badań jest „poznanie bądź lepsze poznanie interesującego nas zagadnienia”¹⁴². Celem badania jest odpowiedź na pytanie: w jakim celu badamy? I co przez dane badanie chcemy osiągnąć?

Cele badań można podzielić na:

- eksploracyjne – czyli takie, które zaspokajają ciekawość badacza i jego pragnienia lepszego zrozumienia przedmiotu, badają możliwości podjęcia szerszych badań i wprowadzenia metod, które zostaną użyte w dalszych badaniach;
- opisowe – czyli badania, których celem jest ilościowa charakterystyka populacji, obiektów, zjawisk, zdarzeń itp. Badania opisowe z uwagi na stosowane metody i techniki, mogą być synonimem badań ilościowych;
- wyjaśniające – czyli takie, których celem jest ustalenie przyczyn zachowań badanych osób, motywów kształtujących ich opinie i poglądy, czynników powodujących określone zachowania i zjawiska itp. Badania wyjaśniające z uwagi na zastosowane metody i techniki, mogą być synonimem badań jakościowych¹⁴³.

Mówiąc o celu badań naukowych można mieć także na myśli jeden z trzech jego rodzajów:

- podmiotowy – motywy (pobudki), które sprawiają, że człowiek chce zdobywać nową wiedzę naukową;
- przedmiotowy – rezultat, do którego zmierzać ma postępowanie badawcze:
 - opis porządkujący – poprzez który należy rozumieć poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „jak jest” – zawiera nie tylko dane, ale również tłumaczy je i interpretuje;

¹⁴⁰ M. Cieślarczyk, *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2003, s. 8.

¹⁴¹ W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2001, s. 50.

¹⁴² T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995, s. 56.

¹⁴³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 110-113.



- wyjaśnienie – nazywane inaczej interpretacją humanistyczną; pozwala na zrozumienie faktów, procesów, zjawisk, które stanowią przedmiot poznania;
- uzasadnienie ocen lub norm działania;
- to, czemu ma ostatecznie służyć poznanie naukowe – czyli określenie, jakie wykorzystanie w codziennym życiu lub dalszych badaniach naukowych mają mieć osiągnięte wyniki badań¹⁴⁴.

Innymi słowy można powiedzieć, że celowa i świadoma działalność badawcza ma doprowadzić do przeprowadzenia trzech etapów, które będą się charakteryzować różnymi celami. Etapami tymi są:

- wyjściowa forma badań, rozpoznanie przedmiotu badań;
- opracowanie efektów poznania;
- konfrontacja uzyskanych wyników badań z praktyką¹⁴⁵.

Można powiedzieć, że podstawowym celem badawczym, jaki został wyróżniony w odniesieniu do wyróżnionego przedmiotu badań, to analiza wpływu działalności związku zawodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, na przykładzie firmy NEWAG S.A. pod kątem zidentyfikowania negatywnych aspektów działalności związków zawodowych, które mogą być przyczyną rozwoju patologii organizacyjnych.

Jeśli chodzi o wspomniane już trzy rodzaje celów badawczych, to w odniesieniu do niniejszego opracowania będą one następujące:

- cel eksploracyjny–autorka opracowania, będąc pracownikiem badanego przedsiębiorstwa NEWAG S.A. i obserwując stosunki zachodzące pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem, zainteresowała się wpływem działalności związku na ogół działania przedsiębiorstwa;
- cel opisowy – cel ten jest w przypadku niniejszego opracowania jedynie celem szczegółowym, realizowanym przede wszystkim w pierwszych, teoretycznych rozdziałach poświęconych patologiom organizacyjnym i związkom zawodowym;
- cel wyjaśniający – dominujący w tym opracowaniu, przedstawiający się pod postacią podanego już celu głównego: analizy wpływu działalności związku zawodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, na przykładzie firmy NEWAG S.A.

¹⁴⁴ M. Cieślarczyk, dz. cyt., s. 8-9.

¹⁴⁵ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 20.



3.2. Problemy i hipotezy badawcze

Kolejny ważny krok na drodze do przeprowadzenia rzetelnych badań to określenie problemów i hipotez badawczych. Można powiedzieć, że problem badawczy jest pewnego rodzaju uszczegółowieniem celu badań. Problemy badawcze, powinny spełniać kilka zasad, aby mogły być one uważane za posiadające podstawy naukowe. I tak na przykład Pilch uważa, że „problemy muszą wyczerpywać zakres naszej niewiedzy, zawarty w temacie badań. Tak, więc problemy w sposób znacznie bardziej precyzyjny określają zakres naszych wątpliwości, tym samym określają teren badawczych poszukiwań. Drugim warunkiem poprawności sformułowanych przez nas problemów, jest konieczność zawarcia w nich wszystkich generalnych zależności między zmiennymi. Dzięki temu dość ściśle będziemy mieć wyznaczony zakres badanych zjawisk. Trzecim warunkiem poprawności problemu badawczego jest jego rozstrzygalność empiryczna oraz wartość praktyczna. W fazie koncepcji nie można niestety zdobyć całkowitej pewności, czy problem posiada te dwa istotne walory. Musimy zaufać naszej wiedzy i intuicji badawczej”¹⁴⁶. Łobocki z kolei uważa, że „problemy badawcze są to pytania, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych”¹⁴⁷.

Zarówno w literaturze, jak i w praktyce badawczej można się spotkać z dwoma rodzajami problemów badawczych, które realizowane są w dwóch formach, czyli w formie pytań rozstrzygnięcia (zaczynających się od „czy”) oraz pytań analitycznych (wymagających analizy tematu, zaczynających się między innymi od „jak”, „jaki”).te dwa rodzaje zdają się w pewien sposób potwierdzać jedną z definicji problemu badawczego, która mówi, że jest on[...] zadaniem, którego pomimo podjętych prób badacz nie jest w stanie rozwiązać w związku ze zbyt małym zasobem posiadanej wiedzy. Rozwiązanie zadania jest możliwe wyłącznie na drodze podjęcia czynności myślenia produktywnego, poprzez które dochodzi do poszerzenia zasobu dostępnej wiedzy¹⁴⁸.O wiele prościej jest jednak powiedzieć, że problem badawczy to po prostu pytanie lub zespół pytań, na które należy udzielić odpowiedzi na drodze badania naukowego¹⁴⁹. Jeszcze inna definicja wskazuje na to, że problem badawczy to „swoiste pytanie, określające jakość i rozmiar niewiedzy (pewnego braku w dotychczasowej wiedzy) oraz cel i granicę pracy naukowej”¹⁵⁰.

¹⁴⁶ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, dz. cyt., s. 24.

¹⁴⁷ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984, s. 56.

¹⁴⁸ K. Kozielski, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969, s. 16.

¹⁴⁹ S. Nowak, *Metody badań społecznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 214.

¹⁵⁰ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków 1967, s. 67.



Główny problem badawczy, jaki został wyodrębniony na potrzeby niniejszego badania, brzmi: w jaki sposób działalność związków zawodowych „odbija się” na funkcjonowaniu przedsiębiorstw? Do tego głównego problemu wypracowano następujące problemy szczegółowe:

- w jaki sposób pracownicy należący do związku zawodowego postrzegają jego działalność?
- w jaki sposób pracownicy, którzy nie należą do związku zawodowego postrzegają jego działalność?
- w jaki sposób kadra zarządzająca odnosi się do funkcjonowania w firmie związku zawodowego?
- czy są przesłanki świadczące o tym, że związek zawodowy w firmie NEWAG S.A. może być źródłem patologii organizacyjnej?

Z każdego z postawionych problemów badawczych powinna w sposób jasny wynikać hipoteza badawcza, poprzez którą należy rozumieć odpowiedź na pytanie, które zostało zawarte w problemie¹⁵¹. Jedną z popularnych definicji mówi o tym, że „hipotezą nazywa się wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł, za pomocą którego tłumaczymy dane faktyczne [...]”¹⁵². W literaturze można się także spotkać z opinią, że pod pojęciem hipotezy badawczej mieści się przypuszczalna, a więc przewidywana odpowiedź na pytanie zawarte w problemie¹⁵³. Innymi słowy hipoteza jest odpowiedzią na postawione pytania badawcze, która nie została jeszcze uzasadniona¹⁵⁴. Warto jest również powiedzieć, że hipoteza jest kolejnym etapem procesu usprawniania, udoskonalania przygotowywanego narzędzia badawczego. Zadaniem hipotezy jest jeszcze dokładniejsze nakreślenie kształtu badań, które mają zostać przeprowadzone. Odpowiednio sformułowane hipotezy pokazują, jakiego rodzaju czynności należy podjąć, aby sprawdzić prawdziwość postawionych twierdzeń. Weryfikacja prawdziwości hipotez opiera się na wyszukiwaniu związków zachodzących pomiędzy faktami (cechami, przedmiotami), które dają się zbadać. Można więc powiedzieć, że hipotezą badawczą jest każde przypuszczenie, które ma wysokie prawdopodobieństwo, bowiem opiera się je na analogiach wynikających z poprzednich przeprowadzonych nad tym przedmiotem badań (lub przedmiotach zbliżonych)¹⁵⁵.

¹⁵¹ W. Dutkiewicz, dz. cyt., s. 55.

¹⁵² T. Pilch, dz. cyt., s. 27.

¹⁵³ Z. Skorny, *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodologiczny dla studiujących nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1984, s. 72.

¹⁵⁴ W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologiczne badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Kielce 2000, s. 27.

¹⁵⁵ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984, s. 97.



Hipotezy, które zostały wypracowane na podstawie problemów badawczych dotyczących wpływu związków zawodowych na działanie przedsiębiorstw, są następujące:

- działalność związku zawodowego negatywnie odbija się na działalności firmy NEWAG S.A.;
- pracownicy należący do związku zawodowego postrzegają jego działalność pozytywnie;
- pracownicy, którzy nie należą do związku zawodowego, postrzegają jego działalność negatywnie;
- kadra zarządzająca odnosi się negatywnie do działania związku zawodowego;
- działalność związku zawodowego w firmie NEWAG S.A. jest źródłem patologii organizacyjnej.

3.3. Metody techniki i narzędzia badawcze (ankieta, wywiad, badania wtórne)

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych systemów podziału metod, technik i narzędzi badawczych, które stosowane są w naukach pedagogicznych. Według S. Juszczaka metoda badawcza to: „określony i powtarzalny sposób zbierania pewnego typu informacji, które są niezbędne do zweryfikowania postawionych na wstępie hipotez i rozwiązania danego problemu empirycznego¹⁵⁶. W badaniach naukowych stosuje się zazwyczaj dwie lub trzy metody jednocześnie. Pozwala to na lepsze poznanie zjawiska oraz spojrzenie na dany problem z różnej perspektywy, M. Łobocki podaje, że metody badań są raczej ogólnie zalecanymi sposobami rozwiązywania nurtujących badacza problemów. T. Pilch uważa natomiast, że metody badań są zespołem teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych, obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego¹⁵⁷.

Podział zaproponowany przez Tadeusza Pilcha zakłada istnienie następujących metod badawczych:

1. eksperyment pedagogiczny;
2. monografia pedagogiczna;
3. metoda indywidualnych przypadków;
4. metoda sondażu diagnostycznego¹⁵⁸.

¹⁵⁶ S. Juszczak, 2001, s. 63.

¹⁵⁷ T. Pilch., T. Bauman, dz. cyt., s. 42.

¹⁵⁸ Tamże, s. 72-81.



Co się zaś tyczy narzędzia badawczego, najlepiej posłużyć się taką definicją: „otóż narzędzie badawcze jest przedmiotem służącym do realizacji wybranej techniki badań. O ile technika badawcza ma znaczenie czasownikowe i oznacza czynność, np.: obserwowanie, prowadzenie wywiadu, to narzędzie badawcze ma znaczenie rzeczownikowe i służy do technicznego gromadzenia danych z badań”¹⁵⁹. Narzędziami badawczymi są: kwestionariusz wywiadu, kwestionariusz ankiety, test socjometryczny, dyspozycje i arkusz obserwacji, skale. „Ankieta, zatem jest techniką gromadzenia informacji polegającą na wypełnianiu najczęściej samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankietera. Pytania zawsze są konkretne, ściśle, jednoprotymowe. Pytania najczęściej są zamknięte i zaopatrzone w zestaw wszelkich możliwych odpowiedzi (kafeterię). Dotyczy wąskiego zagadnienia lub szerszego problemu rozbitego na kilka zagadnień szczegółowych. Szuka się ścisłych skategoryzowanych, jednoznacznych i porównywalnych danych na temat jednego zagadnienia”¹⁶⁰. Wybierając powyższą metodę i technikę badań, jako narzędzie badawcze musimy użyć kwestionariusza ankiety, który po poprawnym skonstruowaniu zapewni nam osiągnięcie należytych wyników.

Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowano się na wykorzystanie metody sondażu diagnostycznego, co wynikało przede wszystkim z kształtu postawionych problemów badawczych i celów. Ich kształt wyraźnie wskazywał na to, że potrzebne jest prowadzenie badania o charakterze socjologicznym, które obejmowałoby pewną grupę społeczną – w tym przypadku pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A. Metoda sondażu diagnostycznego pozwala na wykorzystanie kilku technik, spośród których najważniejsze to wywiad i ankieta. Zdecydowano się na wykorzystanie obu, w zależności od tego, która część pracowników miała zostać poddana badaniu.

Ankieta jako technika badania sondażowego jest pewnego rodzaju pisemną formą wywiadu. „Słabą stroną badań ankietowych jest to, że w każdej zbiorowości istnieje pokaźny odsetek osób niepotrafiących należycie wypełnić ankiety. Czym trudniejsza ankieta, odsetek tych osób wzrasta. Często przy badaniu procesów społecznych kwestionariusz ankiety jest złożony i skomplikowany dla badanego”¹⁶¹. Kwestionariusz ankiety przygotowany na potrzeby niniejszego opracowania składa się z dwóch części. Pierwszą z nich jest metryczka, w której zadano respondentom pytania o ich płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy oraz rodzaj zajmowanego w NEWAG-u stanowiska. Właściwa część ankiety złożona jest z dwunastu

¹⁵⁹T. Pilch, dz. cyt., s. 42.

¹⁶⁰Tamże, s. 86-87.

¹⁶¹W. Wiśniewski, *Wpływ sposobu stawiania pytań w ankiecie na rodzaj odpowiedzi*, „Studia socjologiczne” 1963, nr 4, s. 57-71.



pytań, które dotyczą przynależności pracowników do związku zawodowego oraz ich opinii na temat działalności tej organizacji. Wykorzystano zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte i półotwarte. Jeśli chodzi natomiast o sam wywiad, to został on wykorzystany wyłącznie w odniesieniu do zarządu firmy oraz przewodniczącego związku zawodowego.

3.4. Charakterystyka grupy badawczej

W badaniu ankietowym wzięło udział 94 pracowników NEWAG S.A. W grupie tej znalazło się 20 związkowców (21% grupy badawczej) oraz 74 pracowników nie należących do związku zawodowego (79% grupy badawczej). W tabeli numer 4 zaprezentowane zostały dane dotyczące płci ankietowanych z zachowaniem podziału na przynależność i brak przynależności do związku zawodowego. Z danych zaprezentowanych w tabeli wynika, że w grupie związkowców znaleźli się wyłącznie mężczyźni, natomiast wśród osób niezrzeszonych znalazła się liczna grupa kobiet. Łącznie w badaniu wzięły udział 24 kobiety (26% grupy badawczej) oraz 70 mężczyzn (74% grupy badawczej).

Tabela 4. Płeć ankietowanych pracowników NEWAG S.A.

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Kobiety	0	0	24	26	24	26
Mężczyźni	20	21	50	53	70	74
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W kolejnej tabeli przedstawiono wiek ankietowanych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A (tabela numer 5).

Tabela 5. Wiek ankietowanych pracowników NEWAG S.A

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
do 30	0	0	24	26	24	26
31-40	2	2	14	15	16	17
41-50	4	4	24	26	28	30



51-60	14	15	12	12	26	27
powyżej 60	0	0	0	0	0	0
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W badaniu ankietowym udział wzięli pracownicy mieszczący się w różnych przedziałach wiekowych. Wśród związkowców zdecydowaną większość stanowili mężczyźni w wieku 51-60 lat, o wiele mniej liczne grupy stanowili pracownicy w wieku 41-50 oraz 31-40 lat. W grupie osób, które nie przynależą do związku zawodowego znalazło się wiele młodszych osób. Najliczniejsze grupy stanowili pracownicy, którzy nie ukończyli jeszcze 30 roku życia oraz pracownicy w przedziale wiekowy, 41-50 lat. Liczną grupę stanowili również pracownicy w przedziale wiekowym 31-40 lat oraz 51-60. W badaniu nie wziął udział żaden pracownik w wieku powyżej 60 lat.

Tabela 6. Wykształcenie ankietowanych pracowników NEWAG S.A.

	Związkowcy		Niezrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Podstawowe	0	0	8	9	8	9
Zawodowe	14	15	16	17	30	32
Średnie	6	6	14	15	20	21
Wyższe	0	0	36	38	36	38
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Mając na uwadze wykształcenie ankietowanych pracowników NEWAG S.A., które zostało szczegółowo zaprezentowane w tabeli numer 6, należy powiedzieć, że wśród związkowców wyraźnie dominuje wykształcenie zawodowe, w drugiej zaś kolejności średnie. Żaden z ankietowanych pracowników należących do związku zawodowego nie posiada wykształcenia podstawowego lub wyższego. W grupie osób niezrzeszonych w związku zawodowym wykształcenie pracowników jest o wiele bardziej różnorodne. Najliczniejszą grupę stanowią osoby posiadają wykształcenie wyższe, na drugim miejscu zawodowe, następnie zaś średnie, a na samym końcu podstawowe. Warto jest zaznaczyć, że chociaż wśród badanych należących do związku zawodowego nie znalazła się ani jedna osoba posiadająca wykształcenie wyższe, to jednak w ogóle grupy badawczej to ono dominuje.



Tabela 7. Staż pracy ankietowanych pracowników NEWAG S.A.

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
do 2 lat	0	0	6	7	6	7
2-5 lat	0	0	20	22	20	22
5-10 lat	2	2	32	33	34	35
powyżej 10 lat	18	19	16	17	34	36
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W tabeli numer 7 przedstawiony został staż pracy ankietowanych pracowników NEWAG S.A. Dane wskazują na to, że w grupie związkowców znaleźli się przede wszystkim ci pracownicy, którzy w firmie są zatrudnieni co najmniej od 10 lat. W grupie osób niezrzeszonych w związku zawodowym zaobserwowano o wiele większą elastyczność, bowiem najliczniejszą grupę badanych stanowili ci, których staż nie przekracza 10 lat, natomiast ważną część stanowili również pracownicy zatrudnieni w firmie od 2 do 5 lat.

Tabela 8. Stanowiska zajmowane przez ankietowanych pracowników NEWAG S.A.

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Zarząd	0	0	0	0	0	0
Stanowisko kierownicze	0	0	6	7	6	7
Administracja	0	0	24	25	24	25
Stanowisko specjalistyczne	2	2	0	0	2	2
Stanowisko produkcyjne	18	19	44	47	62	66
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Podobną zależność zaobserwowano w kategorii rodzaju zajmowanego przez badanych pracowników NEWAG-u stanowiska. Okazuje się bowiem, że w grupie ankietowanych związkowców znajdują się prawie wyłącznie ludzie zatrudnieni na stanowiskach



produkcyjnych, zaś w grupie osób niezrzeszonych znaleźli się również pracownicy administracji, stanowisk produkcyjnych i przedstawiciele kadry kierowniczej (tabela nr 8).

3.5. Charakterystyka przedsiębiorstwa NEWAG S.A. jako obiektu badań

3.5.1. Przedmiot działalności i rys historyczny rozwoju firmy

Firma NEWAG S.A. to spółka, która działa w branży kolejowej, posiadając wieloletnie, sięgające XIX wieku, doświadczenie w modernizacji i produkcji taboru kolejowego, tramwajów, pojazdów metra. Firma jest zaliczana do dużych, stan zatrudnienia w Spółce NEWAG Nowy Sącz wyniósł na dzień 31 marca 2016 – 1423 osób (w tym 357 w administracji), natomiast w Spółce NEWAG Gliwice 369 (117 osób zatrudnionych było w administracji). Choć historia firmy sięga wiele lat wstecz, w jej obecnej formie działa ona od roku 1994, kiedy to dnia 6 września została ona utworzona aktem notarialnym. Firma zajmuje się między innymi:

- naprawą i konserwacją sprzętu transportowego, produkcją lokomotyw oraz taboru szynowego;
- produkcją silników i turbin z wyłączeniem silników lotniczych, samochodowych i motocyklowych;
- różnymi działaniami sklasyfikowanymi w obrębie transportu kolejowego pasażerskiego, towarowego, ładowego, zarówno miejskiego, jak i podmiejskiego¹⁶².

Obecnie główną częścią działalność spółki jest modernizacja i produkcja taboru kolejowego, jak również produkcja pojazdów metra i tramwajów. Spółka posiada wyspecjalizowaną linię produkcyjną oraz naprawczą, która pozwala na modernizację i okresowe naprawy lokomotyw elektrycznych, elektrycznych zespołów trakcyjnych oraz podzespołów pojazdów szynowych. Należy zaznaczyć, że do roku 2003 należała do budżetu państwa i nosiła nazwę „Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Nowym Sączu S.A.”. Niestety w roku 2001 przedsiębiorstwo zaczęło borykać się z problemami finansowymi czego skutkiem było podjęcie działań restrukturyzacji. Dwa lata później spółka została sprywatyzowana, a w roku 2005 zmieniła nazwę na „NEWAG S.A.”, której głównym

¹⁶² Por.: Statut NEWAG Spółka Akcyjna w Nowym Sączu - tekst jednolity – ustalony uchwałą nr VII/5/30/2013 Rady Nadzorczej NEWAG S.A. z dnia 19 sierpnia 2013 roku w sprawie ustalenia jednolitego tekstu Statutu Spółki.



udziałowcem jest Zbigniew Jakubas. 5 grudnia 2013 roku spółka z sukcesem debiutuje na GPW w Warszawie. Wydaje się, że dzisiejsze sukcesy, które odnosi spółka, są wynikiem właśnie prywatyzacji i restrukturyzacji. Dowodem na to, że zmiany przyniosły pozytywne efekty jest chociażby to, że od 2008 roku holding NEWAG S.A. został większościowym akcjonariuszem ZNLE (Zakłady Naprawcze Locomotyw Elektrycznych) w Gliwicach. Oba zakłady współpracują ze sobą oraz czynnie biorą udział w stałym rozwoju firmy. Jednak dokonany został podział w którym, zakład z Nowego Sącza specjalizuje się w produkcji elektrycznych oraz spalinowych zespołów trakcyjnych, wagonów osobowych oraz remoncie lokomotyw spalinowych. W Gliwicach natomiast produkowane i modernizowane są lokomotywy elektryczne.

Wracając do zagadnienia profilu działalności przedsiębiorstwa w ostatnich latach należy powiedzieć, że NEWAG w swojej działalności skupia się głównie na rynku krajowym dostarczając swoje pojazdy m.in. do SKM Warszawa, Kolei Śląskich, Kolei Dolnośląskich, Przewozów Regionalnych oraz Trójmiejskiej SKM. 10 grudnia 2015 podpisano 5-letnią umowę ramową z włoskim przewoźnikiem Ferrovie del Sud Est na dostawę 15 EZT. Tego samego dnia zawarto umowę na dostawę pierwszych pięciu sztuk. Pojazdy mają zostać dostarczone w przeciągu 12 miesięcy od podpisania umowy. Nie należy również zapomnieć o dostarczonych czterech sztukach EZT Vulcano dla Ferrovie Circumetnea. NEWAG jest również producentem lokomotyw, np. Dragon, które aktualnie eksploatowane są przez przewoźników kolejowych takich jak STK, Lotos Koleje, w trakcie realizacji jest kontrakt na dostarczenie pięciu sztuk Dragonów dla Freightliner PL. Kolejną popularną lokomotywą są Griffiny, które z kolei mają być dzierżawione przez Lotos Koleje od 2017 roku. Sądeckie przedsiębiorstwo wyróżnia fakt, iż uczestniczy wraz z przedsiębiorstwem Siemens w dostawie 35 sztuk Inspiro dla warszawskiego metra, zaś w roku 2015 podpisał umowę na dostarczenie 20 sztuk dla sofijskiego metra, również w konsorcjum z tym samym producentem. Do grudnia 2015 sprzedał aż 89 Impulsów.

NEWAG jest twórcą wielu innowacyjnych rozwiązań, które niejednokrotnie były nagradzane, jak chociażby pierwsza w Europie polska sześciosiowa elektryczna lokomotywa wielosystemowa dla ciężkich składów towarowych. W rywalizacji na nowoczesne technologie pokonał zajmujący się infrastrukturą energetyczną i transportową międzynarodowy koncern Alstom. Sądeckie przedsiębiorstwo trafiło też do prestiżowego grona firm wyróżnionych przez dziennik „Rzeczpospolita”. Ranking Rzeczpospolitej, wzorowany na liście amerykańskiego dwutygodnika o tematyce biznesowej Fortune, uznawany jest za swoistego rodzaju rejestr stopnia dynamizmu rozwoju polskiej gospodarki.



Jednym z wielkich osiągnięć firmy jest dostarczenie 30 pojazdów serii Impuls, kupionych przez urzędy marszałkowskie województw zachodniopomorskiego i lubuskiego w ramach Zachodniej Grupy Zakupowej, koleje regionalne – mazowieckie, dolnośląskie oraz urzędy marszałkowskie województw – świętokrzyskiego, małopolskiego, śląskiego i podkarpackiego w ramach Południowej Grupy Zakupowej. Co ważne, Impulsy zainteresowały również kupców z innych krajów, przede wszystkim z Włoch, którzy podpisali kontrakt na kwotę 263 mln zł. Sąddecki producent realizuje też umowę na dostawę wąskotorowych spalinowych zespołów trakcyjnych do obsługi trasy wokół wulkanu Etna na Sycylii.

Oprócz podpisanego konsorcjum z Siemensem na dostawę metra dla Sofii, w ubiegłym roku wraz ze Stadlerem, Newag uczestniczył w dostawie 20 sztuk Flirtów dla PKP Intercity. Należy również wspomnieć o podpisanej umowie ramowej ze Skinest dotyczącej współpracy przy modernizacji lokomotyw spalinowych dla Ukrainy. Składy Siemens Inspirio z kolei to składy, które zostały wyprodukowane dla warszawskiego metra. Warszawskie zespoły składają się z sześciu wagonów, każdy z nich posiada drzwi po obu stronach po cztery pary. Umowa na dostarczenie łącznie 210 wagonów (czyli 35 składów) została podpisana 2 lutego 2011 roku. Rok 2015 przyniósł dla NEWAGU jeszcze jedno kluczowe wydarzenie. Na Centralnej Magistrali Kolejowej pomiędzy Psarami a Górą Włodowską wyprodukowany na zlecenie Kolei Mazowieckich Impuls 45WE pojechał z prędkością 226 km/h. Od tamtej chwili pojazd NEWAGU został uznany za najszybszy pojazd skonstruowany i wyprodukowany w Polsce.

W tabeli numer 9 przedstawione zostały najważniejsze wydarzenia w historii przedsiębiorstwa.

Wiele o rozwoju firmy mówią otrzymywane przez nią wyróżnienia i nagrody. NEWAG S.A. w ciągu swojej działalności zdobyła ich znaczną ilość, pośród których najważniejsze to:

- 2005 – wyróżnienie za twórcze wykorzystanie starej konstrukcji dla jednostki 14WE-02, która została zaprezentowana na Międzynarodowych Targach Kolejowych Trako w Gdańsku Oliwie;
- 2007 – tytuł „Produkt roku 2006” dla „pociągu papieskiego”, przyznany przez Polski Klub Biznesu;
- 2010 – otrzymanie przez NEWAG S.A. tytułu Firmy 20-lecia od Polskiego Klubu Biznesu;
- nagroda „Innowatora Wprost 2012”;



- 2012 roku – nagroda „Tego, który zmienia polski przemysł 2012”;
- Diament miesięcznika Forbes – 2014 rok, spółka NEWAG S.A. zajęła drugie miejsce w województwie małopolskim, oraz ósme miejsce w rankingu ogólnokrajowym;
- Cezar Śląskiego Biznesu – nagroda przyznana w 2014 roku NEWAG Gliwice.
- III 2015 – kolejny raz w rankingu dużych firm w województwie małopolskim, miesięcznik Forbes uhonorował swoim Diamentem, Newag S.A. – 3 miejsce
- V 2015 „Rzeczpospolita” wyróżnia Newag S.A. za inwestycje
- VI 2015 Polski Gepart od tygodnika „Wprost”- jedno z 50-ciu najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw
- X 2015 – Spółka została Laureatem Małopolskiej Nagrody Gospodarczej
- XI 2015 – Złoty Medal Akademii Polskiego Sukcesu dla Prezesa Zbigniewa Konieczka za szczególne osiągnięcia na rzecz rozwoju taboru kolejowego



Tabela 9. Wybrane wydarzenia w historii rozwoju firmy NEWAG S.A.

1869	Pierwsze rozmowy Rady Miasta Nowego Sącza w sprawie lokalizacji kolei przez Nowy Sącz
1873	Parlament Austro-Węgier decyduje o budowie kolei Tarnowsko – Leluchowskiej o dł. 145,7 km na szlaku przebiegającym przez Nowy Sącz
1876	Dla nowo wybudowanej kolei powstaje w Nowym Sączu zaplecze techniczno — remontowe o nazwie Cesarsko — Królewskie Warsztaty Kolei — dzisiejszy NEWAG
1922	Zmiana nazwy sądeckich „Warsztatów” na „Warsztaty Główne I klasy Nowy Sącz”, które zatrudniały ok. 1800 osób. Przedsiębiorstwo podzielono na wydziały: parowozowy, wagonowy i mechaniczny
1950	Zmiana nazwy na Przedsiębiorstwo Polskie Koleje Państwowe, Warsztaty Mechaniczne Nr 3 w Nowym Sączu
1951	Zmiana nazwy na „Zakłady Naprawcze Parowozowo — Wagonowe Nr 3 w Nowym Sączu”
1952	Warsztaty zostają przekształcone w samodzielne przedsiębiorstwo po wyłączeniu ze struktur PKP i uzyskują nową nazwę „Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego Nowy Sącz” w Nowym Sączu
1982	Ponowne wcielenie zakładów do struktur PKP
1991	Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Nowym Sączu stają się ponownie samodzielnym przedsiębiorstwem państwowym podległym Ministerstwu Transportu
1994	Aktem Notarialnym z dnia 6 września 1994 roku Minister Przekształceń Własnościowych przekształca zakłady w jednoosobową Spółkę Akcyjną Skarbu Państwa
1995	Akcje Spółki zostają wniesione do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, a pakiet większościowy do X NFI Foksal
2003	Nabycie akcji Spółki przez prywatnego inwestora krajowego. Wdrożenie systemu zapewniania jakości ISO 9001:2001
2005	Zmiana nazwy Spółki z dotychczasowej „Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego Nowy Sącz” S.A. na NEWAG Spółka Akcyjna
2013	Wyprodukowany przez nowosądecką spółkę, elektryczny zespół trakcyjny z rodziny „Impuls” – jako pierwszy w Polsce – przekroczył prędkość 211 km/h; debiut na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych

Źródło: *Historia NEWAG S.A.*, <http://www.newag.pl/o-firmie/historia/>, data odczytu: 10.07.2016.



Dowodem na wysoką jakość oferowanych przez NEWAG S.A. rozwiązań są również posiadane przez firmę certyfikaty, pośród których najważniejszy to certyfikat PN-EN ISO 9001:2001. Norma ta, wraz z zasadami polityki jakości, jaka realizowana jest przez przedsiębiorstwo, ma dążyć do podniesienia warunków pracy w firmie, jej wizerunku w oczach kontrahentów oraz zapewnienie niezawodności i konkurencyjności produkowanych pojazdów. Polityka jakości NEWAG S.A. zamyka się w następujących założeniach:

- stała identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów;
- podejmowanie współpracy i pozyskiwanie dostawców materiałów, które charakteryzują się najwyższą jakością i stabilną pozycją rynkową;
- stała kontrola jakości wytwarzanych produktów;
- monitorowanie i optymalizacja przebiegu procesów i obniżanie kosztów produkcji;
- doskonalenie wykorzystywanych rozwiązań technicznych poprzez modernizację parku maszynowego oraz wprowadzanie nowoczesnych technologii, materiałów i surowców przy zachowaniu zasady ich nieszkodliwości w stosunku do środowiska;
- organizowanie stanowisk pracy, które wpływają na zwiększenie efektywności produkcji;
- minimalizowanie zagrożeń w środowisku pracy;
- zapewnianie ochrony środowiska naturalnego poprzez segregację odpadów oraz ograniczenie poziomu ich wytwarzania;
- zamieszanie i zapobieganie emisji zanieczyszczeń do środowiska;
- dokonywanie systematycznej identyfikacji zagrożeń i ryzyka zawodowego;
- stosowanie systemu wczesnej identyfikacji występującego ryzyka;
- doskonalenie skuteczności Systemu Zarządzania Biznesem¹⁶³.

Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, że NEWAG S.A. jako spółka zajmująca się pracami w zakresie przemysłu ciężkiego, musi w swojej pracy posiadać opracowaną strategię bezpieczeństwa. Firma swoje cele bezpieczeństwa realizuje między innymi poprzez:

- „podnoszenie świadomości pracowników poprzez szkolenia nowo przyjętych pracowników oraz okresowe szkolenia dotyczące wpływu pracy na jakość i bezpieczeństwo wyrobów;
- dbanie o bezpieczeństwo pracowników realizujących proces produkcji poprzez polepszanie warunków pracy;
- organizowanie stanowisk pracy dla uzyskania efektywności produkcji;

¹⁶³ Polityka jakości NEWAG S.A., <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-jakosci/>, data odczytu: 18.07.2016.



- kontrolowanie na stanowiskach badawczych jakości wyrobów oddawanych do użytku oraz ich ciągle doskonalenie pod względem bezpieczeństwa użytkowania;
- stały nadzór nad sprawnością maszyn i urządzeń, wykonywanie bieżących napraw oraz okresowych konserwacji;
- wprowadzanie nowych technologii, materiałów i surowców bezpiecznych w użyciu oraz przyjaznych dla środowiska¹⁶⁴.

3.5.2. Struktura organizacyjna firmy

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa przedstawia się następująco: na szczycie hierarchii znajduje się Dyrektor Naczelny, któremu podlega tzw. Obszar Dyrektora Naczelnego. W skład tego obszaru wchodzi:

- pion personalny (wraz z działem personalnym):
 - dyrektor personalny;
 - dział personalny;
 - dział płac;
- pion jakości:
 - dyrektor jakości;
 - dział jakości;
 - dział serwisu;
 - dział nadzoru spawalniczego;
- pion marketingu:
 - dyrektor marketingu;
 - dział marketingu;
- dział BHP;
- dział obsługi zarządu¹⁶⁵.

Jeśli chodzi natomiast o dyrektora ds. techniki i rozwoju, to jemu podlegają:

- pion technologii rozwoju:
 - dyrektor technologii rozwoju produktów;
 - dział badań i rozwoju;
 - dział projektów i prototypów;

¹⁶⁴Polityka bezpieczeństwa NEWAG S.A., <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-bezpieczenstwa/>, data odczytu: 18.07.2016.

¹⁶⁵ Źródło: materiały pozyskane z NEWAG S.A.



- dział metod;
- dział projektów strategicznych;
- pion operacyjny:
 - dyrektor operacyjny:
 - dział planowania produkcji;
 - dział zaopatrzenia i logistyki;
 - dział utrzymania ruchu;
 - dyrektor produkcji:
 - wydział produkcji lokomotyw;
 - wydział produkcji wagonów;
 - wydział produkcji części zamiennych;
 - wydział produkcji pojazdów szynowych.

Dyrektor finansowy jest odpowiedzialny za:

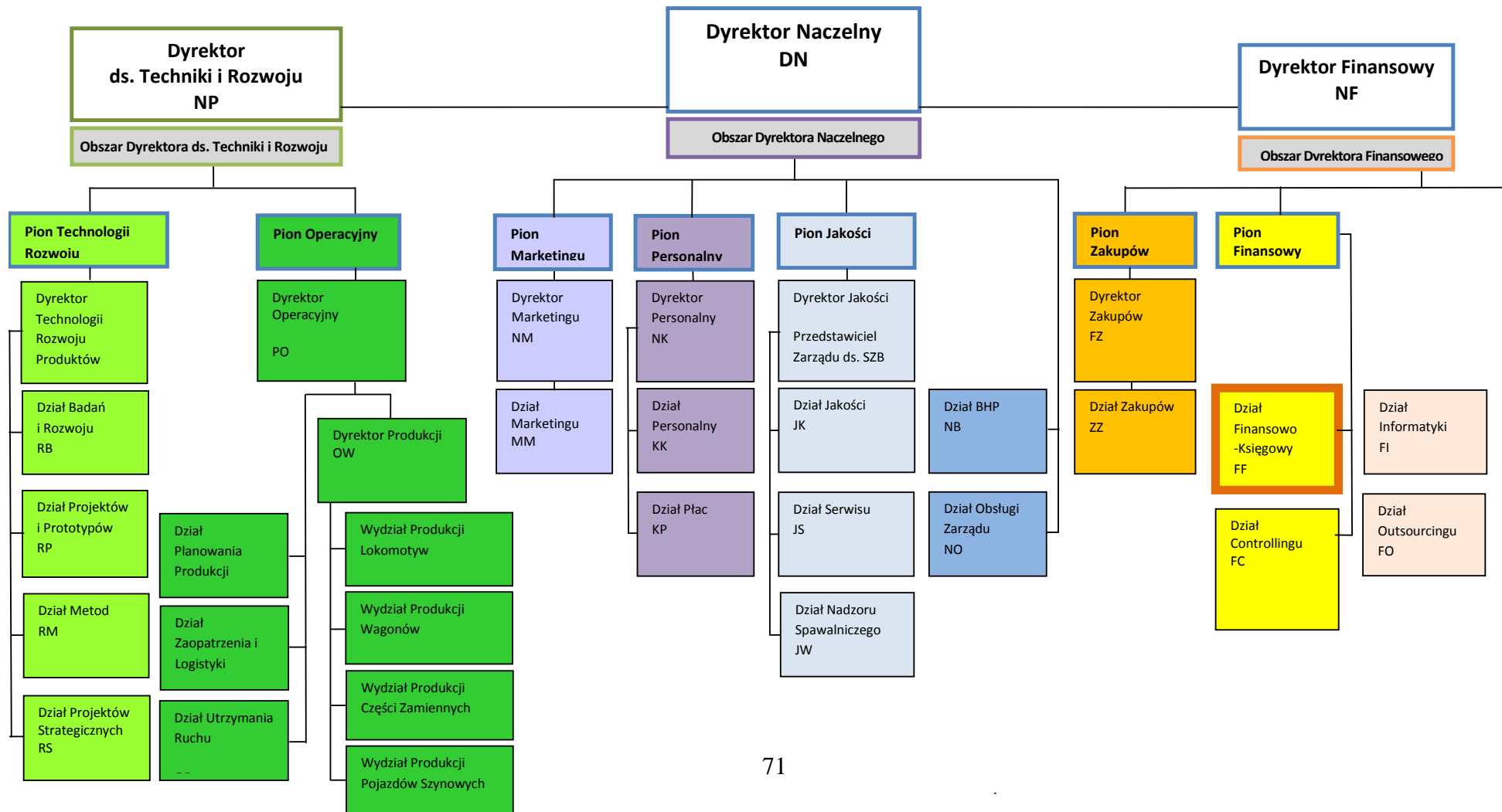
- pion zakupów:
 - dyrektor zakupów;
 - dział zakupów;
- pion finansowy:
 - dział finansowo księgowy;
 - dział controllingu;
- dział informatyki;
- dział outsourcingu.



Rysunek 1. Powiązania i zależność służbowa poszczególnych obszarów, pionów, działów, wydziałów i innych wyodrębnionych komórek



STRUKTURA ORGANIZACYJNA



3.5.3. Analiza wyników ekonomicznych firmy

Firma może się poszczycić bardzo dobrymi wynikami finansowymi, co jest związane z dużą ilością podpisywanych w ostatnich latach kontraktów na budowę oraz modernizację taborów. Dane szczegółowe na temat wyników działalności NEWAG S.A. zostały zaprezentowane w tabeli numer 10.

Tabela 10. Wyniki finansowe NEWAG S.A za lata 2013-2015

Skonsolidowane dane w tys. zł	2013	2014	2015
Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	680 511	900 611	1 035 473
Zysk brutto ze sprzedaży	138 139	183 531	193 405
Marża zysku brutto ze sprzedaży (%)	20,3	20,4	18,7
EBITDA	84 764	136 695	112 904
Marża EBITDA (%)	12,5	26,3	10,9
Skonsolidowany wynik netto	36 738	78 482	64 971
Marża netto (%)	5,4	8,7	6,3

Źródło: Dane finansowe, <http://www.newag.pl/dla-inwestorow/dane-finansowe/>, data odczytu: 10.07.2016.

Przedstawione dane finansowego dotyczą trzech ostatnich lat. Wynika z nich, że czas ten przyniósł wyraźny wzrost przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, wzrost wynoszący 52%. Jest to najwyższy wynik w historii firmy. Podobny wzrost zaobserwowano w zakresie zysków brutto pochodzących wyłącznie ze sprzedaży. Co ważne, w ostatnich latach obniżyła się marża zysku brutto ze sprzedaży, podobnie jak marża EBITDA. Ostatecznie jednak marża netto zanotowała wzrost z 5,4 do 6,3%, natomiast skonsolidowany wynik netto podniósł się z 36 738 tys. złotych w roku 2013 do 64 971 tys. złotych w roku 2015. Dane te wskazują jednoznacznie na to, że przedsiębiorstwo NEWAG posiada ugruntowaną pozycję na rynku.

W tabeli numer 11 przedstawione zostały najważniejsze dane wskazujące na sytuację finansową przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich trzech lat.



Tabela 11. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

Wyszczególnienie	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Aktywa trwale	740 867	614 840	269 605
Rzeczowe aktywa trwale	301 749	212 501	197 357
Akcje i udziały w jednostkach zależnych	297 693	344 776	46 973
Aktywa obrotowe, w tym:	445 555	428 868	445 907
Zapasy	151 336	215 647	207 431
Krótkoterminowe należności z tytułu dostaw, robót i usług	213 259	180 832	214 136
Kapitał własny	355 639	351 415	293 716
Zobowiązania długoterminowe, w tym:	142 198	344 058	65 676
Zobowiązania leasingowe	90 351	21 191	21 235
Kredyty i pożyczki	11 415	293 320	16 150
Zobowiązania krótkoterminowe, w tym:	688 585	348 235	356 660
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	126 427	136 737	82 389
Kredyty i pożyczki	450 148	110 738	226 622
Suma bilansowa	1 186 422	1 043 708	715 512

Źródło: Raport z badania sprawozdania finansowego NEWAG S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. - w tys. zł

Z zaprezentowanych danych wynika, że chociaż wyniki finansowego przedsiębiorstwa z roku na rok zdają się być coraz lepsze, to jednak znacząco zmniejszyła się ilość trwałych i rzeczowych aktywów będących w posiadaniu spółki, przy równoczesnym zwiększeniu się wartości aktywów obrotowych. Co ważne, znacząco zmniejszyła się wartość zobowiązań firmy, zarówno długo – jak i krótkoterminowych.

3.5.4. Akcjonariat firmy

Wysokość kapitału podstawowego na dzień 31 grudnia 2015 wyniosła 11 250 000,25 zł i dzieliła się na 45 000 001 akcji o wartości nominalnej 0,25 zł każda. Dane na temat najważniejszych akcjonariuszy zostały zaprezentowane w tabeli numer 12.

Tabela 12. Najważniejsi akcjonariusze spółki NEWAG S.A. - dane z dnia 31.12. 2015

Lp.	Akcjonariusz	Udział w kapitale w %	Liczba akcji	Wartość rynkowa akcji (PLN)
1.	Porozumienie Akcjonariuszy NEWAG	44,46	20 007 500	283 mln
2.	OFE Aviva BZ WBK	9,99	4 496 000	63,5 mln
3.	OFE Nationale-Nederlanden	8,93	4 017 000	56,8 mln
4.	OFE MetLife	6,46	2 906 000	41,1 mln
5.	OFE PZU Złota Jesień	4,66	2 097 000	29,6 mln
6.	Norges Bank	3,82	1 717 591	24,3 mln
7.	OFE PKO	1,65	744 000	10,5 mln
8.	OFE PKO BP Bankowy	1,48	664 000	9,38 mln
9.	TFI Union Investment SA	1,40	630 534	8,91 mln
10.	OFE Nordea	1,34	605 000	8,55 mln
11.	TFI Pioneer Pekao Investment Management SA	1,10	492 834	6,96 mln
12.	OFE Generali	1,06	476 000	6,97 mln
13.	TFI Nationale-Nederlanden SA	1,06	475 160	6,71 mln
14.	OFE Pocztynion	0,79	354 000	5,00 mln
15.	OFE AXA	0,79	354 000	4,75 mln
16.	TFI BPH SA	0,75	335 951	2,89 mln
17.	TfiQUercus SA	0,45	204 242	2,08 mln
18.	TFI Millennium SA	0,33	147 147	2,08 mln
19.	TFI PZU Asset Management SA	0,31	137 789	1,95mln
20.	TFI Allianz Polska SA	0,25	112 821	1,59 mln
Razem		91,08	40 974 569	579 mln

Źródło: Główni akcjonariusze spółki NEWAG S.A., <http://stooq.com/q/h/?s=nwg>, data odczytu: 18.07.2016.



Z danych zaprezentowanych w tabeli numer 6 wynika, że największym akcjonariuszem spółki NEWAG jest Porozumienie Akcjonariuszy NEWAG, które posiada 44,46% udziałów w kapitale o łącznej wartości rynkowej akcji wynoszącej 283 mln złotych. Kolejni akcjonariusze posiadają już o wiele mniejsze udziały w akcjach NEWAG-u. Oprócz wspomnianego już Porozumienia Akcjonariuszy zaledwie trzech akcjonariuszy posiada udziały większe niż 5%, w tym OFE Nationale-Nederland, OFE Metlife oraz OFE Aviva BZ WBK.

3.5.5. Strategia rozwojowa firmy

Obecnie firma realizuje nową strategię rozwojową, w której priorytetem spółki jest produkcja elektrycznych zespołów trakcyjnych i rozwój produkcji pojazdów metra oraz tramwajów. Równocześnie jednak wciąż będzie ona prowadzić działalność w kierunku remontu i produkcji lokomotyw. Decyzja o tym, że praca spółki będzie się skupiać w najbliższych latach na produkcji elektrycznych zespołów trakcyjnych związana jest ze zmieniającym się zapotrzebowaniem rynku. Ponadto przedsiębiorstwo będzie kładło nacisk na rozwój produkcyjny w kierunku pojazdów metra i tramwajów w związku z tym, że do tych sektorów trafiają znaczne ilości środków unijnych przeznaczonych na rozwój transportu.. Spółka dalej będzie startować w przetargach na naprawę i produkcję lokomotyw. Warto jest również zaznaczyć, że plan spółki związany z zakładem w Gliwicach dopuszcza cztery scenariusze. „Pierwszy z nich zakłada przeniesienie całości produkcji do Nowego Sącza, a więc likwidację gliwickiego oddziału. Drugi – działanie w dotychczasowej strukturze. Trzeci – sprzedaż lub wydzierżawienie zakładu zewnętrznemu inwestorowi, a czwarty wariant to przeniesienie napraw lokomotyw spalinowych z Nowego Sącza do Gliwic¹⁶⁶. Dla gliwickich zakładów najbardziej korzystny jest czwarty wariant.

3.5.6. Związki zawodowe w firmie

Na terenie NEWAG-u działa obecnie jedna organizacja związkowa posiadająca dwa oddziały. Pierwszy z nich zlokalizowany jest w Nowym Sączu i nosi nazwę Organizacja Międzyzakładowa NSZZ Solidarność przy NEWAG S.A. w Nowym Sączu. Zarejestrowana jest ona pod adresem Nowy Sącz 33-300 ul. Stanisława Wyspiańskiego 3. Drugi oddział to

¹⁶⁶ NEWAG S.A. z nową strategią, <http://silesiainfotransport.pl/?p=10727#comments>, data odczytu: 20.08.2016.



Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników NEWAG S.A. z Siedzibą w NEWAG S.A. Centrum Kompetencji Pojazdów Szynowych, 44-100 Gliwice. Związek zawodowy został zarejestrowany w bazie Regon 2 marca 1997 roku, natomiast w KRS 29 marca 2001 roku. Numer NIP organizacji: 6312179704. Przewodniczącym związku zawodowego w Nowym Sączu (167 członków) jest Józef Kotarba.

3.5.7. Analiza SWOT firmy

Jednym z wielu narzędzi wykorzystywanych do określenia pozycji strategicznej, a zarazem formułowania strategii przedsiębiorstwa, jest analiza SWOT - najstarsza i uniwersalna metoda analityczna. Jej nazwa powstała z pierwszych liter angielskich słów:

- Strengths (mocne strony organizacji);
- Weaknesses (słabe strony organizacji);
- Opportunities (szanse w otoczeniu);
- Treats (zagrożenia w otoczeniu).

Analiza SWOT swymi korzeniami przypomina koncepcję analizy pola sił K. Lewina z lat pięćdziesiątych. Jest ona uproszczoną wersją analizy pola sił (wykorzystuje ten sam schemat analizy) dopuszczając jednocześnie - w odróżnieniu od poprzedniczki - dużą swobodę w doborze technik oraz procedur (narzędzi), wykorzystywanych do określenia szczegółowych składników w swojej procedurze¹⁶⁷. Analiza SWOT jest opisywana w literaturze i wykorzystywana w praktyce jako jedna z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy i jako tak rozumiana metoda wykracza poza znaczenie pojęcia analizy strategicznej.

Wyróżniono następujące mocne strony przedsiębiorstwa NEWAG S.A.:

- na rynku jest niewiele firm zajmujących się produkcją taborów kolejowych;
- NEWAG jest firmą posiadającą wieloletnie doświadczenie i ogromne zaplecze techniczne oraz produkcyjne;
- firma oferuje szeroki zakres usług w zakresie produkcji i naprawy taborów kolejowych;
- firma została już wielokrotnie nagrodzona za wykonywane zlecenia i wdrażane innowacje.

¹⁶⁷ Por.: I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2003.



Słabe strony NEWAG-u to:

- zła sytuacja ekonomiczna – konieczność zwalniania pracowników;
- niska siła przebicia na rynkach międzynarodowych.

Szanse, które stoją przed firmą, to:

- rozwój transportu intermodalnego;
- zyskiwanie na znaczeniu wysokiej jakości transportu kolejowego pasażerskiego;
- zdobycie zleceń na rynkach zagranicznych;
- uzyskanie nowych zleceń na budowę pojazdów metra czy tramwajów.

Wyróżniono również następujące zagrożenia:

- utrata płynności finansowej w związku z przestojami w produkcji;
- konflikty z pracownikami;
- mała ilość zleceń na produkcję pojazdów;
- negatywny wizerunek firmy w branży związany z konfliktami na linii kierownictwo – związki zawodowe.



Rozdział 4. Badanie roli związków zawodowych jako źródła występowania patologii organizacyjnych – na przykładzie NEWAG S.A.

4.1. Analiza relacji panujących pomiędzy zarządem NEWAG S.A a związkiem zawodowym

Jak już zostało powiedziane w poprzednich częściach niniejszego opracowania, analizę znaczenia związku zawodowego dla rozwoju i sytuacji firmy NEWAG S.A. przeprowadzono w oparciu o dane pochodzące z kilku źródeł. Analizę rozpoczęto od oceny kontaktów formalnych pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem spółki, przy czym narzędziem badawczym, jakie zostało w tej części wykorzystane, były formalne pisma wymieniane pomiędzy zarządem a związkiem na przestrzeni lat 2010-2016. Zarząd przekazał do analizy około 340 pism, które odzwierciedlają formalny ton podnoszonych przez obie strony wypowiedzi. Poniżej omówiona zostanie tematyka prowadzonych w ten sposób rozmów. Ponieważ także pisma formalne nie są wolne od emocji osób, które je tworzą, należy wyrazić nadzieję, że ich analiza pokaże pierwszy zarys badanych stosunków i pomoże w udzieleniu odpowiedzi na pytanie o to, czy działalność związku zawodowego w badanej firmie można uznać za przejaw patologii organizacyjnej.

Dostępne dokumenty wskazują na to, że najczęściej dochodzi do wyrażenia przez jedną ze stron prośby o jakieś konkretne działanie, następnym dokumentem natomiast jest odpowiedź na tę prośbę. Prośby dotyczą różnych zagadnień, związanych z ustalaniem planów urlopowych, przez prośby o podjęcie rozmów, na przykład w sprawie podwyżek, aż po wnioski o udzielenie zapomogi wszystkim pracownikom firmy. Spektrum tematów jest bardzo bogate. Należy jednak już na wstępie analizy zaznaczyć, że wnioski są składane przede wszystkim przez związek zawodowy i mają charakter roszczeniowy, chociaż nie jest to regułą. Warto w tym miejscu przedstawić kilka przykładów. W styczniu 2010 roku NEWAG złożył wniosek o wyrażenie pozytywnej opinii w sprawie odstąpienia od tworzenia planów urlopów wypoczynkowych, wskazując na to, że zaniechanie ich tworzenia przyczyni się do bardziej elastycznego udzielania urlopów w terminach, które zostaną uzgodnione bezpośrednio ze wszystkimi pracownikami. Co ważne, w piśmie zwrócona zostaje uwaga na konkretne zapisy prawa pracy, które wskazują na taką możliwość. Odpowiedź związku zawodowego jest jednoznaczna i bardzo oszczędna w słowach: „w odpowiedzi na pismo [...]



Międzyzakładowa Komisja NSZZ „Solidarność” nie wyraża zgody na odstąpienie od tworzenia planów urlopów wypoczynkowych w NEWAG S.A. w roku 2010”. Decyzja ta nie została w żaden sposób uargumentowana.

W roku 2016, w pierwszym jego kwartale, w przedsiębiorstwie NEWAG konieczne było uzgodnienie nowego brzmienia treści regulaminów pracy, wynagrodzenia, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych oraz premiowania pracowników. Zarząd NEWAG-u kilkakrotnie zwracał się do NSZZ „Solidarność” działającego na ich terenie, z prośbą o uzgodnienie terminu zakończenia rozmów i podpisania uzgodnień w tej sprawie¹⁶⁸. Z związku z brakiem odpowiedzi w tym zakresie, NEWAG kilkakrotnie ponawiało swoją prośbę. Po kilku próbach udało się wyegzekwować odpowiedź, która jednak nie była dla przedsiębiorstwa korzystna. W piśmie od związku zawodowego można przeczytać, że „odpowiednim terminem zakończenia negocjacji będzie fakt porozumienia się przez obie strony. Dla dobra pracowników należy się skupić na merytorycznej pracy nad treścią regulaminów, przepychanki w kwestii terminu zakończenia rozmów nie są w zaistniałej sytuacji potrzebne. Nadmieniamy, że działamy w dobrej wierze i bez zbędnej zwłoki. Informujemy ponadto, że nie prosiliśmy o wydłużenie terminu końcowego uzgodnień i w związku z tym nie wyrażamy zgodny na ostateczny 30-dniowy termin proponowany w wyżej wymienionym piśmie”¹⁶⁹. Trudno jest się nie zgodzić z tym, że merytoryczna strona tego listu pozostawia wiele do życzenia i budzi odczucie, że przedstawiciele związku zawodowego, którzy są odpowiedzialni za prowadzenie rozmów, nie rozumieją, w jaki sposób tego rodzaju rozmowy powinny się kończyć. Ponieważ związek zawodowy nie chciał zająć w omawianej sprawie żadnego stanowiska, zarząd NEWAG postanowił wyjść mu naprzeciw i przedstawić w formie pisemnej brzmienie regulaminów w takiej formie, jaką zakładał plan zmian¹⁷⁰. Ponieważ przez kilka kolejnych dni związek zawodowy nie zajmował w sprawie pisma żadnego stanowiska, NEWAG zmuszony był do kolejnego wezwania do odpowiedzi¹⁷¹, zaznaczając „iż uzgodnienie terminu zakończenia uzgodnień jest Państwa [związku zawodowego] obowiązkiem, w przypadku niewykonania którego Pracodawca ma prawo jednostronnie wyznaczyć termin na zakończenie uzgodnień. Jeśli zaproponowany termin jest dla Państwa zbyt krótki, powinniście Państwo zaproponować inny termin, czego Państwo nie zrobiliście, nie podając przy tym żadnego merytorycznego uzasadnienia”¹⁷². Kolejne pisma

¹⁶⁸ Ostatnie pismo nosi numer KK.115.44.03.2016.

¹⁶⁹ Pismo nr 2204/03/2016.

¹⁷⁰ KK.115/36/03/2016.

¹⁷¹ KK/115/44/03/2016.

¹⁷² Tamże.



związku zawodowego zawierają wymagane tłumaczenia, wskazujące na to, że termin, który został w końcu przez firmę wyznaczony, wynoszący 14 dni, jest zbyt krótki, gdyż „pierwsze regulaminy doręczono nam 23 listopada 2015 roku, kolejne dopiero 28 stycznia 2016 r., zatem do dnia dzisiejszego upłynęły niecałe 3 miesiące. Tematyka jest bardzo obszerna, obejmuje 4 rodzaje regulaminów, a ponadto podlega uzgodnieniu przez dwie organizacje związkowe¹⁷³, które mają na co dzień ograniczony kontakt – siedziby mieszczą się w dużej odległości”¹⁷⁴. Niestety, tłumaczenie przedstawione przez związek zawodowy wskazuje na to, że przedstawiciele związku nie posiadają odpowiednich kompetencji i umiejętności do załatwiania tego rodzaju spraw. Przedstawiony przykład wyraźnie wskazuje na to, że związek zawodowy przyjmuje postawę lekceważącą, przejawiającą się między innymi w braku udzielania odpowiedzi na dostarczane mu przez zarząd pisma. Co ważne, związek zawodowy nie informuje zarządu spółki o tym, że dane pismo zostało mu dostarczone, nie mówiąc już o zajmowaniu stanowiska w danym temacie.

Innym przykładem na to, jak kształtują się stosunki pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem spółki NEWAG S.A., jest sprawa podwyżek, która w ostatnich latach „przewijała” się w dokumentacji wielokrotnie, w tym miejscu jednak warto jest się zatrzymać przy pismach, które zostały wymienione przez związek i zarząd w marcu 2014 roku. W jednym z pism czytamy „Komisja Zakładowa NSZZ <Solidarność> działająca w NEWAG S.A. wnioskuje o zrealizowanie świątecznej zapowiedzi, tj. podwyżki płacy zasadniczej, dla wszystkich pracowników NEWAG S.A. w Nowym Sączu”¹⁷⁵. W przekazanej przez zarząd dokumentacji nie znaleziono jednak żadnego dokumentu, który wskazywałby na to, że złożona została tego rodzaju deklaracja. W odpowiedzi zarząd spółki napisał: „W odpowiedzi na Państwa pismo z dnia 11 marca 2014 r. zapewniamy Państwa, że Zarząd Spółki pamięta o swoich obietnicach i grudniowa zapowiedź zmiany płacy zasadniczej zostanie zrealizowana”¹⁷⁶. Odpowiedź wystosowana przez zarząd zdaje się być bardzo lakoniczna, nie została w niej bowiem podana żadna konkretna data wskazująca na realizację tej obietnicy, zaś zapewnienie o tym, że zarząd pamięta o niej, może w odbiorach odpowiedzi budzić mieszane uczucia.

Warto jest się zastanowić nad tym, czym spowodowane są różnice w podejściu przedstawicieli związku zawodowego oraz zarządu spółki NEWAG S.A. w zakresie pojmowania znaczenia funkcjonowania związku dla działalności przedsiębiorstwa. Przede

¹⁷³ Chodzi o przedstawicielstwo związku zawodowego w Nowym Sączu oraz w Gliwicach.

¹⁷⁴ ZZ/03/03.2016.

¹⁷⁵ KZ/09/03/2014.

¹⁷⁶ KK/115/43/04/14.



wszystkim widać wyraźnie, że dla zarządu spółki związek zawodowy stanowi barierę rozwoju, powód, dla którego wiele ważnych z punktu widzenia strategicznego decyzji nie może zostać podjętych. Spółka traktuje związek zawodowy jako organizację, która tolerowana jest z przymusu, ponieważ tak każe prawo. Związek zawodowy jest dla niej źródłem patologii organizacyjnej, ponieważ przez ostentacyjne odrzucanie propozycji zmian systemowych przyczynia się do znacznych strat finansowych przedsiębiorstwa, a to właśnie zarobek jest przecież głównym celem funkcjonowania firmy. Z drugiej strony traktowanie związku zawodowego w ten sposób nie przyczynia się do poprawy stosunków między nim a zarządem spółki. Pracodawca powinien zdawać sobie sprawę z tego, że miejsca pracy są dla zatrudnionych w firmie osób bardzo ważne i ich walka o ich zachowanie jest jak najbardziej zrozumiała. Wydaje się zatem, że głównym powodem, dla którego związek zawodowy oraz zarząd NEWAG-u posiadają odmienne podejście do zagadnienia znaczenia związku dla działalności przedsiębiorstwa jest to, że odmienne są również ich wizje misji przedsiębiorstwa.

4.2. Analiza ankiet przeprowadzonych wśród pracowników NEWAG S.A.

Jak już zostało powiedziane w poprzednich częściach pracy, jedną z technik wykorzystanych w procesie badawczym, która miała wykazać, jakie jest znaczenie działalności związku zawodowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, było badanie ankietowe, które zrealizowane zostało na grupie losowo wyłonionych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A. Poniższe dwa podpodrozdziały dotyczą właśnie omówienia zgromadzonych poprzez ankietę wyników.

4.2.1. Omówienie wyników badania ankietowego

W głównej części badania ankietowego zadano pracownikom przedsiębiorstwa NEWAG S.A. 12 pytań, które dotyczyły ich przynależności do funkcjonującego na terenie zakładu związku zawodowego oraz ich opinii na temat jego działalności. W pierwszym pytaniu kwestionariusza poproszono badanych o wskazanie, czy przynależą oni do związku zawodowego, czy też nie. Odpowiedzi na to pytanie zostały już omówione w poprzedniej części pracy, dla przypomnienia jednak warto stwierdzić, że w badaniu wzięło udział 20 pracowników należących do związku zawodowego oraz 74, którzy do niego nie przystąpili.



W kolejnym pytaniu kwestionariusza poproszono badanych o określenie, w jakim czasie od rozpoczęcia pracy w firmie NEWAG S.A. zdecydowali się oni na przystąpienie do związku zawodowego. Rzecz jasna pytanie to skierowane było wyłącznie do tych badanych, którzy zadeklarowali przynależność do związku. Odpowiedzi na to pytanie zostały zaprezentowane w tabeli numer 13.

Tabela 13. Czas przystąpienia badanych pracowników NEWAG S.A. do związku zawodowego

	Związkowcy	
	N	%
W pierwszych tygodniach	2	10
W pierwszym roku	6	30
Później niż w pierwszym roku	10	50
Brak odpowiedzi	2	10
Razem	20	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Badanie ankietowe w omawianej materii przyniosło następujące wyniki: około 50% związkowców NSZZ „Solidarność” w firmie NEWAG S.A. przystąpiło do niego później niż w pierwszym roku zatrudnienia. Około 30% zrobiło to już w pierwszym roku pracy w przedsiębiorstwie, natomiast po 10% przyznało, że zrobiło to już w pierwszych tygodniach zatrudnienia lub odmówiło odpowiedzi.

Badanych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A., którzy są równocześnie członkami związku zawodowego, poproszono o ocenę, czy napotkali oni jakiegokolwiek trudności w procesie przyjęcia do związku. Okazało się, że 100% badanych nie posiadało w tym zakresie żadnych trudności, wszyscy bez żadnych problemów zostali przyjęci do związku zawodowego.

W kolejnej tabeli, oznaczonej numerem 14, wskazano na przyczyny, dla których członkowie związku zawodowego „Solidarność” działającego w NEWAG S.A. zdecydowali się na przynależność do niego.



Tabela 14. Przyczyny przystąpienia badanych pracowników NEWAG S.A. do związku zawodowego

	Związkowcy	
	N	%
Pomoc prawna	4	20
Pomoc materialna	0	0
Chęć podniesienia kwalifikacji zawodowych	0	0
Integracja z pracownikami	8	40
Poprawa warunków pracy	8	40
Chęć zabezpieczenia miejsca pracy	0	0
Inne	0	0
Razem	20	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Podobnie jak w poprzednim pytaniu, grupa badawcza liczyła 20 osób. Z przeprowadzonej analizy wynika, że około 40% członków badanego związku zawodowego zdecydowała się na przynależność do niego w związku z chęcią poprawy warunków wykonywanej pracy. Taka sama ilość badanych wskazała na to, że motywacją do przyłączenia się do związku była dla nich chęć integracji z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa. Pozostałe 20% pracowników należących do związku zawodowego liczyła na to, że uzyska od niego pomoc prawną. Badani nie wskazują na to, aby ich przynależność do związku zawodowego była związana z oczekiwaniami dotyczącymi pomocy materialnej, podnoszenia kwalifikacji zawodowych czy chęcią zabezpieczenia zajmowanego stanowiska.

Kolejne, piąte, pytanie kwestionariusza ponownie skierowane było do wszystkich badanych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A., bez względu na ich przynależność do związku zawodowego. Badanych pracowników poproszono o ocenę, jakie ich zdaniem jest znaczenie związku zawodowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym są oni zatrudnieni. Szczegóły odpowiedzi badanych na to pytanie zostały zaprezentowane w tabeli numer 15.



Tabela 15. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat znaczenia związku zawodowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Związek zawodowy jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania firmy	14	14	2	2	16	16
Związek zawodowy jest przydatny dla prawidłowego funkcjonowania firmy	6	7	16	17	22	24
Związek zawodowy nie wpływa na funkcjonowanie firmy	0	0	30	32	30	32
Związek zawodowy jest szkodliwy dla prawidłowego funkcjonowania firmy	0	0	26	28	26	28
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Opinie badanych są w sposób wyraźny uzależnione od tego, czy są oni członkami związku zawodowego, czy też nie. Większość badanych członków związku zawodowego, aż około 70% badanych zrzeszonych pracowników, uznała, że związek zawodowy jest wręcz niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania firmy. Pozostałych 30% badanych zrzeszonych pracowników oceniło, że związek zawodowy jest dla funkcjonowania przedsiębiorstwa przydatny. Całkowicie inne opinie zaobserwowano w grupie tych pracowników NEWAG, którzy do związku zawodowego nie należą. Większość stanowiły osoby, w opinii których związek zawodowy nie ma wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa NEWAG S.A. Równocześnie jednak bardzo liczną grupę stanowili nie zrzeszeni w związku zawodowym pracownicy, którzy uznali, że jego działalność jest szkodliwa dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na odpowiedź tę wskazało aż 37% badanych niezrzeszonych pracowników. Dla porównania należy dodać, że za niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania NEWAG-u uznało związek zawodowy zaledwie około 3% badanych niezrzeszonych pracowników, natomiast za przydatny około 21%. Można zatem powiedzieć, że tendencja jest wyraźna – o ile w przypadku osób zrzeszonych w związku zawodowym wszyscy pracownicy są zdania, że jest on niezbędny lub przydatny dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, o tyle wśród osób, które do związku nie należą, zdania są podzielone, z przewagą jednak opinii, że związek zawodowy nie jest konieczny dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, wręcz przeciwnie – szkodzi mu.



W kolejnej tabeli, która oznaczona została numerem 16, przedstawione zostały odpowiedzi badanych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A. na pytanie o to, jakie ich zdaniem są negatywne przejawy funkcjonowania związku zawodowego w przedsiębiorstwie.

Tabela 16. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat negatywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Negatywny wpływ na współpracę z zarządem	2	3	20	21	22	24
Załatwianie przez związek zawodowy prywatnych spraw pracowników	0	0	4	4	4	4
Blokowanie zmian w przedsiębiorstwie	0	0	28	30	28	30
Ochrona członków związku, nie wszystkich pracowników	0	0	16	17	16	17
Brak negatywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego	8	8	0	0	8	8
Inne	10	10	4	4	14	15
Brak odpowiedzi	0	0	2	2	2	2
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zgromadzone dane po raz kolejny wskazują na to, że odpowiedzi badanych zrzeszonych i niezrzeszonych w związku zawodowym pracowników różnią się między sobą znacząco, najważniejsze jest jednak to, że różnice te stały się tendencyjne i przewidywalne. Można się było bowiem spodziewać, że pośród pracowników zrzeszonych w związku zawodowym będzie pojawiać się opinia, że nie ma żadnych negatywnych przejawów funkcjonowania związku, natomiast pracownicy niezrzeszeni będą wskazywać na różne ich rodzaje. Teoria ta została potwierdzona, czego dowód został zamieszczony w tabeli numer 15. Z przedstawionych danych wynika, że około 40% zrzeszonych pracowników jest zdania, że nie istnieją żadne, wspomniane już, negatywne przejawy funkcjonowania w przedsiębiorstwie związku zawodowego. Co ważne, około 50% badanych związkowców wybrało odpowiedź „inne”, gdzie mieli oni możliwość wyrażenia dodatkowej opinii. Wszyscy oni zwracali uwagę



na to, że takim negatywnym przejawem jest widoczna nienawiść zarządu spółki do związku zawodowego. Jeśli chodzi o badanych pracowników NEWAG S.A., którzy nie przynależą do związku zawodowego, to ich zdania były o wiele bardziej podzielone, chociaż żaden z nich nie uznał, aby takich negatywnych przejawów nie było. Co ważne, zdecydowana większość tej grupy badawczej, około 38%, jest zdania, że największym negatywnym przejawem funkcjonowania związku zawodowego jest blokowanie ważnych zmian w przedsiębiorstwie. Około 27% niezrzeszonych pracowników wskazuje na negatywny wpływ działania związku zawodowego na współpracę pracowników z zarządem spółki. Znaczna część badanych z tej grupy, bo około 21,5%, wskazuje również na to, że związek zawodowy nie zajmuje się w swojej działalności ochroną ogółu praw pracowniczych, ale skupia się wyłącznie na tych osobach, które należą do związku zawodowego. Niewielka część badanych wskazała na odpowiedź „inne” podając w uzasadnieniu taki sam przykład negatywnego przejawu funkcjonowania związku zawodowego, jak jego członkowie, czyli na wyraźną nienawiść, kierowaną jednak odwrotnie, od związku zawodowego do zarządu spółki. Ogólnie należy powiedzieć, że aż około 30% pracowników NEWAG jest zdania, że związek zawodowy poprzez swoją działalność blokuje wprowadzanie w przedsiębiorstwie ważnych zmian.

W kolejnym pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono badanych pracowników NEWAG-u o wydanie analogicznej oceny, ale na temat pozytywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego. Odpowiedzi badanych na to pytanie kwestionariusza zostały zamieszczone w tabeli numer 17.

Tabela 17. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat pozytywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego

	Związkowcy		Niezrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Poprawa stosunków między pracownikami a zarządem	4	4	2	2	6	6
Poprawa warunków pracy w zakładzie	16	17	12	13	28	30
Ustabilizowanie kwestii zatrudnienia	0	0	28	30	28	30
Skrócenie czasu trwania konfliktów w firmie	0	0	14	15	14	15
Wyrównanie dochodów	0	0	4	4	4	4
Brak pozytywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego	0	0	8	9	8	9



Inne	0	0	0	0	0	0
Brak odpowiedzi	0	0	6	6	6	6
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli numer 17, żaden z badanych związkowców nie uznał, że nie istnieją żadne pozytywne przejawy funkcjonowania w firmie związku zawodowego. Co ważne, po przeciwnej stronie, czyli w grupie badanych pracowników nie należących do związku zawodowego, 8 osób, odpowiadających 9% tej grupy oraz 9% całej grupy badawczej jest zdania, że związek zawodowy nie niesie ze sobą żadnych pozytywów. Warto zaznaczyć, że pracownicy zrzeszeni dostrzegają o wiele mniej pozytywnych aspektów funkcjonowania związku niż osoby, które do niego nie należą, co zdaje się być sytuacją paradoksalną. Okazuje się bowiem, że związkowcy spośród pozytywnych przejawów działalności związku dostrzegają wyłącznie poprawę stosunków między pracownikami a zarządem (zrzeszeni – 20%, niezrzeszeni – 3% - ci przecież wskazywali na to, że związek przyczynia się do pogorszenia tych stosunków) oraz poprawę warunków pracy w zakładzie (zrzeszeni – 80%, niezrzeszeni – 16%). Badani niezrzeszeni w związku zawodowym wskazali również na ustabilizowanie kwestii zatrudnienia (14 osób czyli 38% tej grupy badawczej), skrócenie czasu trwania konfliktów w firmie (18% tej grupy badawczej) oraz na wyrównanie dochodów (około 6%). W kategorii „inne”, którą łącznie wybrało 9% pracowników, nikt nie zdecydował się na podanie, co należy przez to rozumieć.

Kolejne pytanie kwestionariusza skierowane do wszystkich badanych pracowników przedsiębiorstwa NEWAG S.A. dotyczyło tego, w jakich obszarach ich zdaniem najbardziej widoczna jest działalność związku zawodowego. Co ważne, w pytaniu tym chodziło o obszary, które w jednym z poprzednich pytań oznaczone zostały jako powody, dla których pracownicy zdecydowali się na przystąpienie do analizowanego związku zawodowego. Wyniki odpowiedzi na to pytanie kwestionariusza zostały zamieszczone w tabeli numer 18.

Tabela 18. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat obszarów, w których działalność związku zawodowego jest najbardziej dostrzegalna

	Związkowcy		Niezrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Pomoc prawna	4	4	2	2	6	6



Pomoc materialna	4	4	4	4	8	8
Załatwianie podwyżek	0	0	4	4	4	4
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników	12	13	2	2	14	15
Poprawa warunków pracy	0	0	24	26	24	26
Ochrona miejsc pracy	0	0	24	26	24	26
Inne	0	0	10	11	10	11
Brak odpowiedzi	0	0	4	4	4	4
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli numer 18, w przypadku pracowników należących do związku zawodowego, znaczna większość jest zdania, że działalność związku jest widoczna w obszarze podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, na co wskazało aż 60% związkowców. W grupie pracowników niezrzeszonych zaledwie 2 osoby odpowiadające 3% tej grupy badawczej przyznały, że dostrzegają w tym obszarze wyniki działalności związku zawodowego. Po 20% związkowców przyznało, że działalność związku jest najbardziej dostrzegalna w obszarze pomocy prawnej oraz pomocy materialnej. Podobnie jak w przypadku poprzedniej odpowiedzi, również i tutaj opinie związkowców nie pokrywają się z opiniami osób niezrzeszonych. Zaledwie 3% niezrzeszonych dostrzega działalność związku w zakresie pomocy prawnej i 6% w zakresie pomocy materialnej. Niezrzeszeni zwracają częściej uwagę na poprawę warunków pracy (32% tej grupy badawczej) oraz na ochronę miejsc pracy (również 32% grupy badawczej). Około 13,5% niezrzeszonych pracowników wybrało odpowiedź „inne”, ale nie rozwinęło tej opinii.

W tabeli numer 19 i 20 przedstawione zostały odpowiedzi badanych pracowników NEWAG S.A. na pytanie o to, w jaki sposób ich zdaniem działalność związku zawodowego oddziałuje na poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względów technicznych odpowiedzi członków związku zawodowego i pracowników w nim niezrzeszonych zostały przedstawione oddzielnie.

Tabela 19. Opinie członków związku zawodowego na temat wpływu jego działalności na poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa

Brak opinii	Brak wpływu	Mały wpływ	Umiarkowany wpływ	Duży wpływ	Razem
-------------	-------------	------------	-------------------	------------	-------



	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ochrona praw i interesów poszczególnych pracowników	8	40	2	10	4	20	0	0	6	30	20	100
Ochrona praw i interesów zbiorowych pracowników	0	0	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100
Współtworzenie sprzyjających warunków pracy	0	0	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100
Zwiększanie pewności zatrudnienia	2	10	6	30	6	30	0	0	6	30	20	100
Ulepszanie relacji między pracownikami	0	0	0	0	2	10	14	70	4	20	20	100
Poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządem	4	20	4	20	2	10	8	40	2	10	20	100
Wzrost kwalifikacji zawodowych pracowników	0	0	6	30	8	40	6	30	0	0	20	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ze zgromadzonych danych wynika, że większość związkowców nie posiada opinii na temat wpływu działalności związku na ochronę praw i interesów poszczególnych pracowników. 30% tej grupy uważa, że wpływ w tym zakresie jest bardzo duży, pozostali tego wpływu nie dostrzegają lub uważają, że jest mały. W przypadku ochrony praw i interesów zbiorowych pracowników aż 60% związkowców uważa, że wpływ ten jest duży, podobnie jak w odniesieniu do współtworzenia sprzyjających warunków pracy. Jeśli chodzi o zwiększanie pewności zatrudnienia, to należy powiedzieć, że dla 30% badanych związkowców wpływ jest mały, dla takiej samej ilości umiarkowany oraz, również dla 30%, duży. 10% członków związku zawodowego stwierdziło, że nie posiada zdania w tym temacie. Zdaniem 70% związkowców organizacja posiada umiarkowany wpływ na poprawę relacji między pracownikami, podczas gdy 20% uważa, że wpływ ten jest duży. Zdaniem 40% członków związek posiada umiarkowany wpływ na poprawę komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządem. Jeśli chodzi o wpływ związku na podnoszenie kwalifikacji zawodowych, to zdaniem 40% związkowców jest on mały, zaś zdaniem 30% umiarkowany, zaś pozostałych 30% uważa, że wpływu takiego nie ma.

Tabela 20. Opinie nieprzynależących do związku zawodowego pracowników NEWAG S.A. na temat wpływu związku zawodowego na poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa

	Brak opinii		Brak wpływu		Mały wpływ		Umiarkowany wpływ		Duży wpływ		Razem	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ochrona praw i interesów poszczególnych pracowników	18	24	24	32	24	32	6	9	2	3	74	100
Ochrona praw i interesów zbiorowych pracowników	12	15	26	35	22	30	8	11	6	9	74	100
Współtworzenie sprzyjających warunków pracy	8	11	24	33	26	35	14	18	2	3	74	100
Zwiększanie pewności zatrudnienia	14	18	24	33	26	35	8	11	2	3	74	100
Ulepszanie relacji między pracownikami	12	15	38	51	22	31	2	3	0	0	74	100
Poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządem	12	15	32	44	15	35	4	6	0	0	74	100
Wzrost kwalifikacji zawodowych pracowników	12	15	42	58	10	27	0	0	0	0	74	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W sposób analogiczny w tabeli numer 20 zaprezentowano odpowiedzi pracowników, którzy nie są zrzeszeni w związku zawodowym na pytanie o to, jaki jest wpływ związku zawodowego na poszczególne sfery działalności przedsiębiorstwa. Około 32% pracowników nie należących do związku zawodowego jest zdania, że związek posiada mały wpływ na ochronę praw i interesów poszczególnych pracowników i tyle samo uważa, że nie ma tego wpływu. Zdaniem 35% nie ma również wpływu na ochronę praw i interesów zbiorowych. Około 30% ocenia ten wpływ na mały. Wpływ na współtworzenie sprzyjających warunków pracy został oceniony przez 35% badanych na mały, zaś przez 33% na nie istniejący. Tak samo przedstawia się ocena niezrzeszonych pracowników w zakresie zwiększania pewności zatrudnienia. Co ważne około 51% badanych jest zdania, że związek zawodowy nie posiada żadnego pozytywnego wpływu na relacje między pracownikami, natomiast 44% nie widzi tego wpływu w przypadku komunikacji między pracownikami a zarządem. Jeśli chodzi o wzrost kwalifikacji zawodowych, to aż 58% badanych nie zauważa, aby działalność związku miała na to zagadnienie jakikolwiek wpływ. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że badani,



którzy nie są zrzeszeni w związku zawodowym bardzo rzadko lub wcale zaznaczali odpowiedź wskazującą na to, że związek posiada duży wpływ na określone sfery działalności przedsiębiorstwa.

W tabeli nr 21 przedstawiono opinie ankietowanych na temat tego, jak układają się relacje pomiędzy przedstawicielami związku zawodowego a kierownictwem firmy.

Tabela 21. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat relacji pomiędzy przedstawicielami związku zawodowego a kierownictwem firmy

	Związkowcy		Niezrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Bardzo dobre	0	0	0	0	0	0
Dobre, chociaż pojawiają się spory	4	4	0	0	4	4
Źle, powodem spięć są związki zawodowe	4	4	14	15	18	19
Źle, powodem spięć jest kierownictwo	12	13	2	2	14	15
Źle, przyczyny sporów leżą po obu stronach	0	0	38	41	38	41
Inne	0	0	20	21	20	21
Brak odpowiedzi	0	0	0	0	0	0
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zdecydowana większość związkowców, bo aż 60%, uważa, że relacje pomiędzy przedstawicielami związku a kierownictwem firmy są złe. Winą za ten stan rzeczy związkowcy obarczają kierownictwo. Jeśli chodzi natomiast o ankietowanych, którzy nie należą do związku zawodowego, to wbrew oczekiwaniom, chociaż zdarzają się takie przypadki, nie zrzucają oni odpowiedzialności za nieporozumienia wyłącznie na związek zawodowy (choć na tę odpowiedź wskazało około 19% badanych z tej grupy). Aż około 51% badanych pracowników, którzy nie należą do związku zawodowego przyznało, że w ich opinii stosunki są złe, ale wina leży po obu stronach. Niestety, dość liczna grupa osób niezrzeszonych zaznaczyła odpowiedź „inne” i nie zdecydowała się na rozwinięcie tej opinii.

W przedostatnim pytaniu kwestionariusza poproszono wszystkich badanych o wyrażenie własnej opinii na temat działań, które powinny zostać podjęte w celu podniesienia skuteczności działalności związku zawodowego. Badani mieli zatem możliwość wskazania



zarówno na rozwiązania leżące po stronie samego związku, jak i zarządu NEWAG S.A. Zgromadzone odpowiedzi wskazują na to, że członkowie związku zawodowego działającego w przedsiębiorstwie NEWAG S.A. są zdania, iż następujące rozwiązania mogłyby się przyczynić do lepszego funkcjonowania związku:

- zwiększenie praw związkowych;
- poprawa stosunków pomiędzy związkiem a zarządem spółki;
- sprawniejsze informowanie związku o wydarzeniach i zmianach w spółce;
- prawne umocnienie pozycji związku.

Jeśli chodzi natomiast o pracowników NEWAG S.A., którzy nie są członkami związku zawodowego, to widzą oni następujące szanse na podniesienie jego skuteczności:

- umiejscowienie siedziby związku zawodowego poza terenem przedsiębiorstwa;
- wprowadzenie całkowitej niezależności finansowej związku zawodowego od przedsiębiorstwa;
- ustanowienie takich celów działalności związku zawodowego, które będą reprezentowały potrzeby pracowników przy równoczesnym poszanowaniu celów firmy;
- uniezależnienie działalności związku zawodowego od partii politycznych.

W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono pracowników NEWAG S.A. o stwierdzenie, czy ich zdaniem działalność związku zawodowego w firmie jest uzasadniona. Odpowiedzi na to pytanie zostały zamieszczone w tabeli numer 22.

Tabela 22. Odpowiedzi ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na pytanie o to, czy obecność związku zawodowego w firmie jest uzasadniona

	Związkowcy		Nie zrzeszeni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Tak	20	21	14	15	34	36
Nie	0	0	60	64	60	64
Razem	20	21	74	79	94	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ze zgromadzonych danych wynika, że zdaniem 100% członków związku zawodowego działalność tej organizacji jest uzasadniona. Zdania są jednak podzielone w



grupie pracowników, którzy do związku zawodowego nie należą. 19% z nich uważa, że działalność tej organizacji jest uzasadniona, natomiast pozostałych 71% jest zdania, że obecność ta nie jest uzasadniona.

4.3. Analiza wywiadu przeprowadzonego z prezesem NEWAG S.A.

Jak już zostało powiedziane w poprzednich częściach pracy, w celu ustalenia faktycznego wpływu związku zawodowego na działalność przedsiębiorstwa NEWAG S.A., oprócz analizy dokumentów i ankiety przeprowadzonej wśród pracowników firmy, zdecydowano się również na przeprowadzenie wywiadu z przedstawicielem zarządu spółki oraz z przewodniczącym związku zawodowego działającego na jego terenie. Jeśli chodzi o głos ze strony zarządu, to zabrał go vice-prezes, Bogdan Borek.

W pierwszym pytaniu skierowanym do vice-prezesa NEWAG S.A. poruszono problem plusów funkcjonowania w przedsiębiorstwie związku zawodowego. Jego zdaniem, ujmując zagadnienie w perspektywie ostatnich lat, nie ma wyraźnych plusów działalności związku zawodowego. W jego opinii związek nie realizuje zadań dla dobra ogółu pracowników, ale wyłącznie dla jego członków. Zaobserwował on bowiem, że związek chroni partykularne interesy członków związku i tym samym prowadzi do nierównego traktowania pracowników, czego dowodem są chociażby artykułowane kryteria w przypadku konieczności redukcji zatrudnienia. Jednocześnie daje się odczuć pewną skostniałość organizacji, która przejawia się między innymi brakiem otwarcia na zmiany i zgłaszaniem weta w niemalże wszystkich sprawach, które nie są inicjatywą związków.

Vice-prezesa NEWAG S.A. poproszono także o wyrażenie jego opinii na temat relacji zachodzących pomiędzy kierownictwem firmy a przedstawicielami działającego w firmie związku zawodowego. Zdaniem vice-prezesa relacje te są złe, co jest spowodowane wyłącznie poprzez wspomnianą już, zamkniętą na zmiany, postawę związkowców, a także brakiem jakichkolwiek przejawów serdeczności w kontaktach. Vice-prezes zaznaczył, że spółka wypełnia swoje obowiązki wynikające z ustawy o związkach zawodowych, ale nie ma tu mowy o partnerstwie. Nie ma bowiem możliwości mówienia o partnerstwie w sytuacji, w której związek zawodowy nie przejawia żadnych skłonności do racjonalnej oceny sytuacji i bezstronnego podchodzenia do problemów.



Zdaniem vice-prezesa NEWAG S.A. roszczenia, jakie są wysuwane przez członków związku zawodowego najczęściej dotyczą kwestii wynagrodzeń i ochrony miejsc pracy, co jest rzecz jasna zgodne z prawem. Z drugiej jednak strony roszczenia te znajdują swoje odniesienie jedynie w stosunku do działaczy i członków związków, w następnej kolejności pracowników o długim stażu. Zwyczajni pracownicy, w szczególności ci, którzy nie należą do związku zawodowego, znajdują się na ostatnim miejscu w hierarchii. vice-prezes zwraca również uwagę na to, że wnioski odnoszące się do poprawy warunków pracy zdarzają się rzadko, co spowodowane jest przede wszystkim tym, że spółka w ostatnich latach przeprowadziła wiele inwestycji dotyczących podniesienia warunków pracy. Nie ma podstaw do tego, aby związek zawodowy posiadał jakiegokolwiek zastrzeżenia w zakresie warunków pracy w NEWAG S.A.

Szczególnie ważna jest opinia vice-prezesa NEWAG S.A. na temat tego, czy i w jaki sposób działalność związku zawodowego odbija się negatywnie na funkcjonowanie firmy. Jak można się domyślać, w opinii vice-prezesa wiele wskazuje na to, że działalność związku zawodowego negatywnie oddziałuje na całość działalności przedsiębiorstwa. Jego zdaniem bilans działalności związkowej nie jest korzystny dla Spółki a jedynie dla wąskiego grona osób bezpośrednio „zaprzyjaźnionych” z kierownictwem związków. Działalność związku opiera się przede wszystkim na działaniach w kierunku utrzymywania i zdobywania elektoratu, niż na chęci współpracy w bieżącym rozwoju firmy i rozwiązywania jej ważnych strategicznie problemów. W trudnych okresach, np. dekonunktury i braku zamówień następuje wycofanie się związków i troska o to, aby ograniczenia etatyzacji nie dotknęły działaczy i znajomych pracowników, kosztem młodszych, ale często lepszych merytorycznie pracowników. W czasie poprawy sytuacji i odbudowywania kapitałów dochodzi w pierwszej kolejności do odnawiania się roszczeń płacowych. Równocześnie roszczenia te są bardzo nagłaśniane, między innymi w mediach lokalnych, co ma postawić zarząd firmy pod ścianą. Dodatkowo vice-prezes uważa, że częstą praktyką stosowaną przez związek zawodowy jest dążenie do utrzymania w tajemnicy wszelkich decyzji zarządu na temat planowanych podwyżek, aby w chwili ich przyznania stworzyć pozory, że zostały one „wywalczone” przez związek.

Vice-prezes NEWAG S.A. przyznał, że w trakcie kilku sporów, które miały miejsce w okresie kilkunastu ostatnich lat, spółka próbowała wielu sposobów porozumienia się ze związkami zawodowymi, ale nigdy nie udało się wypracować metody dialogu prowadzącego do racjonalnych decyzji. Najprostsze propozycje najpierw spotykają się z vetem, dopiero później są prowadzone długie negocjacje i wyjaśnienia, aby w efekcie powstała



kontrpropozycja związków całkowicie negująca istotę pierwotnej propozycji spółki. Przykładem może być chociażby propozycja dofinansowania kart Multisport: w propozycji zarządu spółki, która zakładała wprowadzenie takich kart i znaczące dofinansowanie wkładów, nie było żadnych ukrytych zamiarów zarządu, na co jednak od samego początku wskazywali związkowcy. Po kilku tygodniach spotkań i rozmów związkowcy w końcu wysunęli roszczenie, aby nie proponować pracownikom żadnych kart typu Multisport, ale ich równowartość wypłacać w formie premii. W ten sposób ogół pracowników, bowiem z kart rabatowych skorzystaliby wszyscy pracownicy, stracił możliwość otrzymania takich kart w zamian za roszczenia związku zawodowego, który zażyczył sobie wypłatę ich równowartości. Jest to przykład wskazujący na to, jak działalność związku odbija się w sposób negatywny na wszystkich, także na zrzeszonych pracownikach.

Należy jednak zaznaczyć, na co uwagę zwrócił w wywiadzie vice-prezes NEWAG S.A., że niekiedy działalność związku zawodowego blokuje również poważniejsze rozwiązania, ważne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Jednym z poważniejszych przykładów, obarczonych znacznie cięższymi konsekwencjami dla funkcjonowania spółki jest np. propozycja wprowadzenia równoważnego czasu pracy, która, pomimo merytorycznych argumentów i perspektywy zwolnień w obliczu niekorzystnych harmonogramów realizacji zleceń, spotkała się ze stanowczym, niczym nie argumentowanym sprzeciwem. Związkowcy stali na straży swojej koncepcji, w której nawet jeśli dojdzie do zleceń, to będzie to miało miejsce za pół roku, dlatego najlepszym rozwiązaniem ma być zwolnienie pracowników na czas braku zleceń i ich ponowne przyjęcie, kiedy one spłyną, ponieważ spółka będzie miała taki obowiązek. Do związkowców nie docierały argumenty mówiące o tym, że koszt odpraw i odszkodowań będzie wyższy per saldo niż wynagrodzenia w proponowanym modelu równoważnego czasu pracy. Związkowcy nie chcieli się zgodzić na ciągłość zatrudnienia przy zachowaniu stałego comiesięcznego wynagrodzenia, z koniecznością pracy w mniejszym wymiarze przez czas bez zleceń i w większym w czasie pojawienia się zleceń, co miałyby doprowadzić do wyrównania powstałego w pierwszym okresie dysonansu pomiędzy otrzymanym wynagrodzeniem a przepracowanym czasem.

Vice-prezes NEWAG S.A., zapytany o to, czego dotyczył najcięższy spór, do jakiego doszło na linii zarząd spółki – związek zawodowy, nie potrafił podać jednego konkretnego przypadku utrzymując, że spory są zazwyczaj bardzo poważne i najczęściej dotyczą one kwestii podwyżek wynagrodzeń. Jako jeden z przykładów takiego poważnego sporu, vice-prezes NEWAG S.A. podał wydarzenia, jakie miały miejsce kilka lat wstecz. Wówczas jeden z konfliktów, który dotyczył rzecz jasna podwyżek wynagrodzenia, zakończył się strajkiem



pracowników. Strajk objął znaczną część pracowników, przy czym vice-prezes NEWAG S.A. jest zdania, że wielu pracowników zostało przez związkowców na różne sposoby przymuszonych do wzięcia w nim udziału. Pomimo tego, że sprawa podwyżek była i tak zapowiedziana, zaś ich przyznanie było wyłącznie kwestią czasu i ustalenia jej wysokości, to ich przyznanie zostało ostatecznie przez większość pracowników uznane za wielki sukces związku zawodowego. W rzeczywistości natomiast strajk w żaden sposób nie przyspieszył ani nie zmienił decyzji zarządu, ale nagłośniony medialnie tylko negatywnie wpłynął na wizerunek firmy i zaniepokoił zarówno klientów, instytucje współfinansujące, jak i dostawców i kooperantów.

Zdaniem vice-prezesa spółki NEWAG S.A., formuła związków zawodowych jest przestarzała i była dobra w okresie poprzedniej epoki ustrojowej. Obecnie związek zawodowy jest organizacją z mnóstwem wypaczeń, bardzo często ujawniającą się niesymetrycznością podejścia do pracowników. W jego opinii taka działalność związku zawodowego nie ma szans na doprowadzenie do pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie. Vice-prezes, na podstawie poczynionych w spółce obserwacji, zauważa, że zmiany organizacyjne w związkach zawodowych nie zmieniłyby ich działalności, ponieważ jej charakter jest zbyt mocno zakorzeniony w czasach sprzed transformacji ustrojowej.

Na zakończenie rozmowy poproszono vice-prezesa NEWAG S.A. o opinię, jakie, jego zdaniem, działania należałoby podjąć, aby zmniejszyć negatywne oddziaływania związku na pracę przedsiębiorstwa. Przyznał on, że jego zdaniem, dla związków zawodowych pracujących wedle dzisiejszych założeń i w obecnym składzie zarządczym, nie ma możliwości wprowadzenia jakichkolwiek zmian o pozytywnym wydźwięku. Równocześnie jednak zaznaczył on, że nie wszystkie związki zawodowe oddziałują negatywnie na działanie przedsiębiorstwa, ale ten zawiązany w NEWAG S.A. właśnie taki jest. Jego zdaniem, prawdopodobnie jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niski poziom świadomości i wiedzy w zakresie ekonomii, co powinno być podstawą jakichkolwiek decyzji w związku zawodowym. Pomimo tego, że NEWAG S.A. jest spółką giełdową, to związkowcy postrzegają jej działalność z punktu widzenia żądań krótkowzrocznych, pozbawionych choćby śladu spojrzenia poza dzień dzisiejszy. Niestety związki zawodowe nie są w żadnym stopniu partnerem; jest to raczej grupa kilku działaczy patrzących z punktu widzenia swojego interesu.

Z przeprowadzonego z vice-prezesem NEWAG S.A. wywiadu wynika w sposób oczywisty, że nie jest on zadowolony z tego, w jaki sposób działa zawiązany wśród pracowników przedsiębiorstwa związek zawodowy. Nie przekreśla on jednak całości sensu



istnienia związku, tylko działalność w takim kształcie, w jakim przedstawia się ona obecnie. Vice-prezes zwraca uwagę na to, że w jego opinii wszelkie negatywne skutki działalności związku zawodowego są spowodowane przestarzałym podejściem do spraw pracowniczych i brakiem wiedzy związkowców w zakresie ekonomiki prowadzenia przedsiębiorstwa. Vice-prezes jest zdania, że podejmowane przez związek decyzje są krótkowzroczne, zaś zarząd związku przy ich podejmowaniu nie bierze pod uwagę dobra całego przedsiębiorstwa, czy chociażby dobra ogółu pracowników firmy, ale interesy członków związku i jego działaczy. W swoich wypowiedziach vice-prezes NEWAG S.A. niejednokrotnie zaznaczał, że przedstawiciele związku zawodowego podejmują działania przede wszystkim w kierunku załatwiania podwyżek dla pracowników, nie zajmuje się natomiast sprawami poprawy warunków pracy czy podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników – wszelkie roszczenia ze strony związku dotyczą powiększania wynagrodzeń.

4.4. Analiza wywiadu przeprowadzonego z przewodniczącym związku zawodowego w NEWAG S.A.

Drugi wywiad, w celu uzyskania pełnych danych potrzebnych do oceny miejsca związku zawodowego w całokształcie działalności przedsiębiorstwa NEWAG S.A., został przeprowadzony z przewodniczącym NSZZ „Solidarność” w NEWAG S.A., Józefem Kotarbą. Zadany został mu nieco odmienny zestaw pytań, dotyczących jednak tej samej materii – działalności związku zawodowego oraz relacji pomiędzy zarządem spółki a przedstawicielami związku.

W pierwszej kolejności poproszono przewodniczącego o wyjaśnienie, jakie cele są stawiane przed kierowanym przez niego związkiem zawodowym. Przewodniczący związku wymienił następujące cele jego działalności:

- dbanie o jak najlepsze warunki pracy, czyli między innymi wyposażenie pracowników w odpowiednie do stanowiska ubranie ochronne, elementy ochrony osobistej¹⁷⁷ w celu zminimalizowania ubocznych skutków wypadków i zmniejszenia narażenia pracowników na zagrożenia występujące w czasie wykonywania pracy; dbanie o wyposażenie pracowników w niezbędne do pracy narzędzia;
- dbanie o prawidłowe rozliczanie i wypłacanie wynagrodzenia pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych;

¹⁷⁷ Zachowano pisownię oryginalną, w rzeczywistości chodzi nie o ochronę osobistą, ale indywidualną.

- dbanie o należyte relacje pomiędzy przełożonymi a podległymi im pracownikami;
- upominanie się o wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy, aby wynagrodzenie odpowiadało ogólnie wzrastającym kosztom życia.

Przewodniczący związku zawodowego wypowiedział się również na temat jakości relacji pomiędzy jego przedstawicielami a zarządem spółki. Zdaniem przewodniczącego, relacje te dalekie są od dobrych, jednak dzięki zaangażowaniu związku uległy one w ostatnim czasie znaczącej poprawie. Najpoważniejsze nieporozumienia, które dotyczyły między innymi nękania pracowników czy naruszania ich godności osobistej, dzięki interwencji związku zawodowego znalazły swoje zakończenie w sądzie pracy. Nie oznacza to jednak, że w opinii przewodniczącego relacje można zaliczyć chociażby do poprawnych. Bez żadnych eufemizmów nazywa je po prostu złymi, wskazując na ogólne ich pogłębienie, które rozpoczęło się w roku 2003, kiedy to firma znalazła się w rękach prywatnego właściciela, a w zarządzie zaszły poważne zmiany. Co ważne, zapytany o sytuację obecną nie skupia się na niej, ale wskazuje na historię konfliktu. Przewodniczący zaznacza, że w latach 2001-2006, pomimo trudnej sytuacji spółki, relacje zdawały się być poprawne, chociaż związek zawodowy nie zawsze zgadzał się z decyzjami zarządu. Powtarzające się nieporozumienia doprowadziły do poważnego kryzysu w roku 2006. Przewodniczący związku zawodowego jest zdania, że zarząd firmy postanowił wówczas „ostatecznie rozprawić się z organizacjami związkowymi”¹⁷⁸. Zdaniem przewodniczącego zarząd spółki przedsięwziął wówczas wiele działań antyzwiązkowych, pośród których wyliczył on akcje propagandowe, mobbing, zastraszanie pracowników, straszenie zwolnieniem z pracy, wzywaniem na rozmowy. Wszelkie te działania poskutkowały znacznym zmniejszeniem się liczby członków związków zawodowych.

Jednym z wydarzeń, które zdaniem przewodniczącego związku Józefa Kotarby jest najlepszym dowodem na to, że spółka dążyła do rozwiązania związków zawodowych jest jego zwolnienie, a także mające miejsce niewiele później zwolnienie Społecznego Zakładowego Inspektora Pracy, członka Komisji Zakładowej – Jerzego Kurzei oraz sekretarza-skarbnika NSZZ „Solidarność” Doroty Jung. Zwolnienia te miały miejsce w latach 2007-2012 i spotkały się ze sprzeciwem ze strony zwolnionych pracowników, którzy postanowili dochodzić swoich praw w sądzie. Jego wyrokiem wszyscy oni zostali przywróceni do pracy i zasądzone zostały na ich rzecz odszkodowania i zadośćuczynienia w związku z rażącym naruszeniem prawa w postaci bezzasadnego zwolnienia. W wyniku tych

¹⁷⁸ Wówczas na terenie NEWAG S.A. działały dwie organizacje związkowe, wspomniany już niejednokrotnie NSZZ „Solidarność” oraz OPZZ (Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych).



wydarzeń doszło do rozwiązania OPZZ, zaś spośród 450 członków w roku 2006, w roku 2012 pozostało ich tylko około 160.

Jeśli chodzi o obecne relacje pomiędzy zarządem spółki a przedstawicielami związku zawodowego „Solidarność”, to zdaniem przewodniczącego są one złe, przede wszystkim dlatego, że oprócz pełnomocnika Zarządu Spółki, Joanny Kot, nikt z zarządu, w tym żaden z prezesów, nie podejmuje rozmów ze związkiem. To powoduje, że relacje te są tak naprawdę trudne do opisanego, ponieważ w praktyce nie istnieją. Przewodniczący związku zawodowego zaznacza, że wszystkie czynności w zakresie zmian i uzgodnień w regulaminie pracy, w zakresie wynagradzania, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, premiowania pracowników, powinny być konsultowane i uzgadniane z organizacją związkową, która powinna mieć możliwość negocjacji lepszych warunków zatrudnienia niż podstawowe, które są zagwarantowane przez kodeks pracy. Jego zdaniem brak rozmów w omawianych tematach sprawia, że pracownicy nie mają możliwości brania czynnego udziału w kształtowaniu swojej ścieżki kariery zawodowej.

Kolejne zagadnienie, na które zwrócił uwagę Józef Kotarba, to konieczność konsultowania przez pracodawcę wszelkich zmian w ustaleniach dotyczących BHP i wdrażania w zakładzie pracy nowych technologii. Chodzi między innymi o takie zagadnienia, jak wyposażenie pracowników w wysokiej jakości narzędzia, ubrania robocze o wysokiej klasie ochronności, obuwie robocze, które mają na celu zminimalizowanie możliwości wystąpienia w czasie pracy różnego rodzaju wypadków. W opinii Józefa Kotarby, pomimo tego, że obowiązkiem pracodawcy jest zapewnianie pracownikom tego rodzaju wyposażenia, związek zawodowy musi sam się o nie upominać i pilnować tego, aby wszyscy pracownicy posiadali odpowiednie wyposażenie i odzież roboczą.

Zdaniem przewodniczącego związku zawodowego, aktywności związku wymaga również problem zwolnień pracowników, przede wszystkim zaś zwolnień grupowych. W kontekście tym zdaniem związku jest ogólna ochrona miejsc pracy, wsparcie w negocjowaniu regulaminu zwolnień grupowych, zabezpieczenie należnych pracownikom odpraw, wypracowanie programu dobrowolnych zwolnień.

Następne czynność, które w opinii przewodniczącego związku zawodowego należą do obowiązków organizacji związkowej, to pomoc prawna i zapobieganie eskalacji problemu, jakim jest narastający w przedsiębiorstwie mobbing.

Przewodniczącego Kotarbę poproszono również o określenie, w jakim celu członkowie związku zawodowego zgłaszają się do niego. Odpowiedział on, że do związku zawodowego w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia przyłączali się ci pracownicy,



którzy chcieli posiadać własną reprezentację w rozmowach z władzami przedsiębiorstwa, taką reprezentację, która zadba o ich odpowiednie wynagrodzenie, wypracowanie korzystnych aktów prawnych o charakterze ogólnokrajowym. Zadaniem związków zawodowych miało być wówczas również wspieranie obywateli w ogóle walki o prawa i wolności obywatelskie. Aktualnie do związku zawodowego zgłaszają się, zdaniem przewodniczącego związku, ci ludzie, którzy posiadają odrobinę odwagi i chcą kształtować zdrowe środowisko pracy, chcą przeciwdziałać wykorzystywaniu pracowników przez pracodawcę, zapobiegać wykorzystywaniu, jego wysokiej pozycji. Obecni członkowie związku zawodowego mają nadzieję na wywalczenie lepszego wynagrodzenia, co jest możliwe wyłącznie w działaniu grupowym, niemożliwe zaś w działaniu indywidualnym. Ludzie ci lubią pracować w zespole i wiedzą, że walka o lepsze miejsca pracy to walka o dobro wspólne. Nie godzą się oni na bycie podmiotami służącymi wyłącznie pomnażaniu majątku właścicieli spółki. Przewodniczący związku zawodowego działającego w NEWAG S.A. zaznacza, że żadna inna zewnętrzna organizacja nie zajmuje się takimi zagadnieniami, zaś wszelkie prowadzone przez instytucje zewnętrzne, także rządowe, kontrole są nieskuteczne i niekonsekwentne w stosowaniu kar.

Na pytanie o to, czy związek zawodowy jest poważany w przedsiębiorstwie, jego przewodniczący odpowiedział, że nie da się tego określić w sposób jednoznaczny. W jego opinii, do związku zawodowego pozytywnie odnoszą się pracownicy fizyczny i produkcyjni, a także część pozostałej kadry, co jest spowodowane namacalnymi efektami pracy związku, objawiającymi się między innymi pod postacią wyższych wynagrodzeń czy lepszych warunków pracy. Jeśli chodzi jednak o zarząd spółki, część kierownictwa czy administracyjnego pionu przedsiębiorstwa, zdaje się tolerować istnienie związku zawodowego, ale wyłącznie dlatego, że wymusza to na nich prawo pracy. Przewodniczący zaznacza, że gdyby nie przepisy prawa, to zarząd spółki chętnie pozbyłby się związku zawodowego, który, w ich opinii, wymusza wydawanie pieniędzy na pracowników, chociaż nie jest to konieczne.

Przewodniczącego NSZZ „Solidarność” działającego w firmie NEWAG S.A. poproszono również o ocenę, jakie są przyczyny niechęci zarządu do związku zawodowego i jakie w jego opinii mogą być sposoby na rozwiązanie tego problemu. Powiedział on, że część przyczyn, które sprawiają, że pracownicy zachowują się w stosunku do związku obojętnie a kadra zarządzająca wykazuje niechęć lub wręcz wrogość, leży w prowadzonej przez ostatnie lata medialnej i politycznej nagonce na związki zawodowe. W sposób bezpośredni wskazał on na winnych temu stanowi rzeczy, którymi jego zdaniem jest rząd Platformy Obywatelskiej oraz mobbing Związków Zawodowych Pracodawców. Pośród przyczyn złej pozycji



związków zawodowych wymienił on również fakt, że przez pewien czas koszty pracy były jedynym elementem, którym przedsiębiorcy konkurowali na globalnym rynku, a także ich chęć szybkiej maksymalizacji zysków oraz niewolniczy wyzysk pracowników, który z kolei spowodowany był wysokim, sięgającym 20%, wskaźnikiem bezrobocia. Ponieważ jednak bezrobocie obecnie znacząco spadło, zaczęła się poprawiać również pozycja pracowników na rynku. Coraz trudniej jest znaleźć wykwalifikowanych i posiadających doświadczenie pracowników, którzy zgodzą się pracować za najniższą stawkę.

Związek zawodowy działający w NEWAG S.A. jest zdaniem przewodniczącego niezbędny dla zapewnienia pewnego i godnego zatrudnienia, przy czym wskazuje on przede wszystkim na dwie sprawy, które nie tylko dotyczyły poważnych konfliktów w firmie, ale zrobiło się o nich również głośno w mediach. W pierwszej kolejności przewodniczący wskazał na zwolnienie grupowe ponad 400 pracowników, podczas którego związek zawodowy wynegocjował wartościowy dla pracowników pakiet „Program dobrowolnych odejść”. Druga sprawa to rozpoczęty w lutym 2011 roku spór o wysokość wynagrodzeń, który zakończył się trzydniowym strajkiem w roku 2012. W strajku uczestniczyło ponad 300 pracowników. W efekcie tego działania przyznane zostały pracownikom znaczne podwyżki.

W kolejnym pytaniu wywiadu poproszono przewodniczącego związku zawodowego o określenie, czy przedstawiciele kierownictwa firmy są skłonni do prowadzenia rozmów ze związkiem, a także, czy są oni skłonni do osiągnięcia kompromisów. Przewodniczący powiedział, że jego zdaniem kierownictwo firmy nie rozumie pojęcia dialogu i nie jest skłonne do prowadzenia żadnych rozmów i wspólnego wypracowywania kompromisów. W firmie uprawiana jest polityka dyktatury, monologu, zarządzanie przy pomocy strachu. Zarząd, w opinii przewodniczącego związku zawodowego, jest skłonny do współpracy wyłącznie w tych sprawach, w których wymusza to na nim prawo.

W ostatnim pytaniu kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego z przewodniczącym związku zawodowego „Solidarność” działającego na terenie przedsiębiorstwa NEWAG S.A. poproszono o podanie pomysłów na to, co i w jaki sposób powinno zostać zmienione, aby poprawić relacje pomiędzy zarządem spółki a związkiem zawodowym. Przewodniczący przyznał, że zmiany są konieczne, w pierwszej kolejności wskazując na odmianę podejścia pracowników wysokiego i średniego szczebla do pracowników szczebla najniższego. Wskazał również na ograniczenie zjawiska nepotyzmu, które jego zdaniem na wyższych szczeblach jest powszechne. Nepotyzm, w opinii przewodniczącego, hamuje rozwój firmy, przede wszystkim poprzez zatrudnianie osób niekompetentnych na miejsce wykwalifikowanych pracowników. Inną zmianą, na której konieczność wprowadzenia

wskazuje przewodniczący Józef Kotarba, jest zmiana dostawców części i półproduktów wykorzystywanych na liniach produkcyjnych NEWAG-u, gdyż obecnie prowadzi się wiele poprawek i zmian, które są spowodowane nie złą pracą osób zatrudnionych w firmie, ale niską jakością materiałów. Kolejne zalecenie dotyczy wprowadzenia planów rozwoju ścieżek zawodowych pracowników, które motywowałyby do większego zaangażowania w pracę. Ostatnia zmiana, na jaką wskazał przewodniczący związku zawodowego, to wypracowanie miarodajnych wskaźników oceny pracy i przydatności pracowników. Obecnie stosowane oceny są oparte na subiektywnych odczuciach osób, które je prowadzą i nie odzwierciedlają faktycznego stanu rzeczy.

Wywiad przeprowadzony z przewodniczącym związku zawodowego „Solidarność” działającego na terenie przedsiębiorstwa NEWAG S.A., Józefem Kotarbą, wskazuje na to, że jego opinia na temat stosunków pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem firmy jest zła, same stosunki zaś należy ocenić jako bardzo negatywne, zaś winą za ten stan rzeczy przewodniczący obarcza wyłącznie pracowników znajdujących się na najwyższych szczeblach w hierarchii firmowej. Wniosek, który szerzej zostanie omówiony w kolejnej części pracy, jest jednoznaczny: przedstawiciele związku zawodowego i przedstawiciele kadry zarządzającej NEWAG-u nie potrafią prowadzić dialogu i wzajemnie obarczają się winą za złe stosunki pomiędzy nimi.

4.5. Wnioski

Przeprowadzona analiza pozwala w sposób jednoznaczny stwierdzić, że działalność związku zawodowego w przedsiębiorstwie NEWAG S.A. nie wpływa pozytywnie na jego funkcjonowanie. Przede wszystkim warto jest się skupić na celach i rzeczywistych osiągnięciach, jakie związek zawodowy posiada na swoim koncie. Jak zostało wykazane poprzez badanie ankietowe oraz wywiad przeprowadzony z przewodniczącym działającego w NEWAG-u związku zawodowego, najważniejsze cele, jakie są stawiane przed związkiem, to:

- dbanie o jak najlepsze warunki pracy, czyli między innymi wyposażenie pracowników w odpowiednie do stanowiska ubranie ochronne, elementy ochrony indywidualnej i dbanie o to, aby na stanowiskach pracy znajdowało się kompletne i bezpieczne wyposażenie i narzędzia;
- dbanie o prawidłowe rozliczanie i wypłacanie wynagrodzenia pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych;



- dbanie o należyte relacje pomiędzy przełożonymi a podległymi im pracownikami;
- upominanie się o wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy, aby wynagrodzenie odpowiadało ogólnie wzrastającym kosztom życia;
- niesienie pracownikom pomocy prawnej;
- ogólna poprawa warunków pracy.

Z drugiej jednak strony zdaje się, że osiągnięte przez związek wyniki nie są zgodne z założonymi celami. Przede wszystkim widać wyraźne rozbieżności w tym, jak postrzegana jest przez pracowników rola związku zawodowego w kształtowaniu prawidłowej działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy, którzy należą do związku zawodowego są zdania, że związek pomaga pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, zaś pracownicy, którzy do niego nie należą, są zdania, że w tej materii związek nie ma właściwie żadnych osiągnięć. Co ważne, w celach wymienianych przez związek zawodowy nie znajduje się nawet słowo wzmianki o podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, zaś przewodniczący związku w udzielonym wywiadzie zaznacza, że pracownicy przedsiębiorstwa nie mają możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji i zarząd nie stara się tego im ułatwiać. Dysonans ten pogłębia jeszcze fakt, że pracownicy, którzy zadeklarowali przynależność do związku zawodowego w żadnym wypadku nie przyznali, że zdecydowali się do niego dołączyć licząc na pomoc właśnie w tym zakresie. Związkowcy nie uważają, że pośród najlepiej dostrzegalnych obszarów działalności znajdowała się ochrona miejsc pracy, z drugiej jednak strony zgromadzone dane dotyczące relacji pomiędzy pracownikami a zarządem spółki wskazują na to, że związek zgłasza się przede wszystkim w związku z chęcią wymuszenia podwyżek.

Warto jest w tym miejscu zatrzymać się przy zagadnieniu sposobu, w jaki związek zawodowy podchodzi do tego tematu. Należy bowiem mieć na uwadze, że podwyżki dla pracowników są uzależnione od wielu czynników, o których w swoich roszczeniach zapomina związek zawodowy. Vice-prezes NEWAG-u wspominał o tym, że zaproponowane przez zarząd rozwiązanie dotyczące zatrudnienia, zakładające, że przez miesiące, w których firma posiada zlecenia, pracownicy będą pracować po 12 godzin, zaś w miesiącach, w których firma zleceń nie posiada, po 4 godziny, przez cały okres zachowując stałe, pełne wynagrodzenie, było o wiele bardziej korzystne dla firmy, niż rozwiązanie, do którego został on zmuszony przez pracowników przynależnych do związku zawodowego. Wywalczyli oni zwolnienia z winy pracodawcy oraz powtórne zatrudnienie po okresie wahań, w chwili ustabilizowania sytuacji przedsiębiorstwa.



Widać zatem wyraźnie, że związek zawodowy, działający w przedsiębiorstwie NEWAG S.A., blokuje wprowadzanie ważnych dla przedsiębiorstwa zmian, co jest jedną z wymienionych w pierwszych rozdziałach niniejszego opracowania patologią organizacyjną. Związek zawodowy powinien działać na korzyść pracowników przedsiębiorstwa, ale nigdy ze szkodą dla samej firmy. W omawianym przypadku dzieje się jednak inaczej, albowiem przedsiębiorstwo, zmuszone przez związek zawodowy do pewnych działań, traci znaczne środki finansowe, a także pogorszeniu ulega jego reputacja.

Wydaje się oczywistym, że w związku z trudnościami, jakie w przypadku koniecznych zmian organizacyjnych, wprowadza związek zawodowy, nie cieszy się on przychylnością ze strony zarządu spółki. Roszczenia związku zawodowego rzadko są ukierunkowane na rozwiązywanie faktycznych problemów, jego działania są opieszale, niekiedy nawet balansujące na granicy prawa.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania można z całą pewnością stwierdzić, że związek zawodowy działający na terenie przedsiębiorstwa NEWAG S.A., nosi wyraźne znamiona patologii organizacyjnej.

Nie ulega wątpliwości, że dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości konieczne jest wypracowanie porozumienia pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem NEWAG-u. Dalsze konflikty nie tylko zablokują rozwój przedsiębiorstwa, ale również nie pozwolą na podjęcie działań niezbędnych dla zapewnienia bieżącej ciągłości wypłacalności firmy. Obie strony, zarówno zarząd, jak i związek zawodowy, muszą uświadomić sobie, że firma działa z korzyścią dla obu tych stron. Aby umożliwić firmie dalszy rozwój należy podjąć następujące działania:

- popracować nad kulturą wymiany zdań pomiędzy przedstawicielami związku zawodowego a zarządu spółki, ze szczególnym naciskiem na związek zawodowy – nie można budować pozytywnych relacji na podstawach pozbawionych szacunku, a właśnie jego oznaką są takie zachowania, jak zwlekanie z odpowiedzią, unikanie kontaktu, odwlekanie spotkań przy równoczesnym przedstawianiu pism ponagających drugą stronę;
- należy zrezygnować z załatwiania spraw pomiędzy związkiem zawodowym a zarządem spółki na drodze korespondencyjnej – rzecz jasna sposób ten wciąż powinien pozostać aktywny, ale większość spraw powinna być załatwiana w czasie bezpośrednich spotkań organizowanych cyklicznie, na których obie strony będą mogły przedstawić swoje racje i postulaty;

- podnieść świadomość przedstawicieli związku zawodowego w zakresie długofalowych skutków decyzji, które są przez nich wymuszane na zarządzie spółki – brak specjalistycznej wiedzy w tym zakresie skutkuje tym, że związek zawodowy chce działać na korzyść jego członków, nigdy zaś na korzyść całego przedsiębiorstwa; wydaje się, że rozwiązaniem tego problemu mogą być szkolenia dla wszystkich pracowników, przede wszystkim jednak dla przewodniczącego i zastępców związku zawodowego;
- analiza pokazała, że do związku zawodowego należą przede wszystkim pracownicy starsi, którzy zajmują stanowiska produkcyjne; w tym kontekście rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa byłaby wymiana tych pracowników na młodszych, posiadających specjalistyczne wykształcenie, nie zdeterminowanych do działalności w związku zawodowym – rozwiązanie to jest jednak niemożliwe ze względu właśnie na sam związek, który skutecznie będzie blokował tego rodzaju rozwiązania, kierując się dobrem samych pracowników, nie całego przedsiębiorstwa; trzeba mieć również na uwadze fakt, że wymiana części personelu na młodszy będzie skutkowała tym, że część kadry nie będzie posiadać doświadczenia w realizacji powierzanych zadań i wymagać będzie kosztownych szkoleń oraz kursów;
- należy przenieść uwagę związku zawodowego z walki o dobro pracowników zrzeszonych w związku na działania dla dobra całego przedsiębiorstwa – zadanie to wydaje się być jednym z najtrudniejszych, wymaga bowiem zagwarantowania pracownikom, że ich starania zostaną nagrodzone; równocześnie jednak rozwiązanie to wymaga urzeczywistnienia roszczeń, jakie przed zarządem spółki stawiają związkowcy – w praktyce rozwiązanie to musiałoby się opierać na uzależnieniu części stawki pracowników od wyników przedsiębiorstwa bądź poszczególnych jego działów.

Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było sprawdzenie, czy działalność związków zawodowych może być uznana za patologię organizacyjną i czy odbija się ona w sposób negatywny na funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Próbę oceny stanu rzeczy prowadzono w oparciu o działalność w przedsiębiorstwie NEWAG S.A. związku zawodowego „Solidarność”. Na zakończenie rozważań należy udzielić odpowiedzi na postawione w toku analizy pytania badawcze. Poniżej przedstawione zostaną te pytania wraz z udzielonymi na nie odpowiedziami:

- w jaki sposób działalność związków zawodowych „odbija się” na funkcjonowaniu przedsiębiorstw? – przeprowadzona analiza wskazuje na to, że związek zawodowy działający w NEWAG S.A. blokuje wiele koniecznych dla utrzymania pozycji rynkowej firmy decyzji, między innymi związanych z redukcją zatrudnienia czy czasu pracy; w opinii niezrzeszonych pracowników związek chroni interesy tylko tych, którzy do związku należą, można zatem powiedzieć, że związek zawodowy prowadzi do napięć pomiędzy pracownikami;
- w jaki sposób pracownicy należący do związku zawodowego postrzegają jego działalność? – pracownicy, którzy należą do związku zawodowego są zdania, że jego działalność jest niezbędna lub przydatna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i najczęściej nie dostrzegają negatywnych aspektów jego działalności, lub zauważają, że związek zawodowy spotyka się z nienawiścią ze strony zarządu przedsiębiorstwa;
- w jaki sposób pracownicy, którzy nie należą do związku zawodowego postrzegają jego działalność? – pracownicy, którzy nie należą do związku zawodowego uważają, że nie jest on niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, lub wręcz wpływa on na to funkcjonowanie negatywnie;
- w jaki sposób kadra zarządzająca odnosi się do funkcjonowania w firmie związku zawodowego? –w opinii członków związku zawodowego w sposób negatywny, w opinii zarządu w sposób pozytywny, natomiast analiza firmowych dokumentów wskazuje na to, że zarząd nie odnosi się do związku w sposób uwłaczający jego członkom ,zachowując w dialogu pełnię profesjonalizmu i neutralności;
- czy są przesłanki świadczące o tym, że związek zawodowy w firmie NEWAG S.A. może być traktowany jako patologia organizacyjna? – tak, istnieją ku temu przesłanki,



między innymi takie, jak: fakt, że organizacja ta blokuje wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie, ochrona interesów wyłącznie pracowników zrzeszonych w związku, negatywny wpływ na współpracę ogółu pracowników z zarządem.

Jeśli chodzi natomiast o ocenę prawdziwości postawionych hipotez badawczych, to przedstawia się ona następująco:

- działalność związku zawodowego negatywnie odbija się na działalności firmy NEWAG S.A. – hipoteza została potwierdzona, w związku z blokowaniem przez związek zawodowy zmian kadrowych bądź zmian dotyczących czasu pracy firma poniosła poważne straty finansowe;
- pracownicy należący do związku zawodowego postrzegają jego działalność pozytywnie – hipoteza została całkowicie potwierdzona na drodze badania ankietowego;
- pracownicy, którzy nie należą do związku zawodowego, postrzegają jego działalność negatywnie – hipoteza została częściowo potwierdzona na podstawie badania ankietowego, bowiem część pracowników nienależących do związku zawodowego faktycznie przyznała, że ich zdaniem związek zawodowy oddziałuje negatywnie na przedsiębiorstwo, opinia ta jednak nie była jednogłówna;
- kadra zarządzająca odnosi się negatywnie do działania związku zawodowego – hipoteza ta nie została potwierdzona, przeprowadzona analiza korespondencji pomiędzy zarządem spółki a związkiem zawodowym wskazuje wręcz na to, że powinna ona zostać uznana za obaloną, jednak wywiady przeprowadzone z prezesem spółki oraz z przewodniczącym związku zawodowego sprawiają, że nie można tego stwierdzić jednoznacznie – obie strony są zdania, że dokładają wszelkich starań do tego, aby kontakty pomiędzy tymi dwoma grupami opierały się na szacunku i dobrym traktowaniu, równocześnie wskazują na to, że druga strona robi wszystko, aby dialog i pozytywne relacje zaburzyć;
- istnieją przesłanki wskazujące na to, że działalność związku zawodowego w firmie NEWAG S.A. nosi znamiona patologii organizacyjnej – hipoteza ta została potwierdzona.

Przyszłość związków zawodowych nie jest jasna. Cyklicznie, najczęściej w cieniu zmagających się roszczeń związkowców pracujących w ważnych dla gospodarki sektorach, pojawiają się w mediach oraz na arenie politycznej odmienne głosy dotyczące postępowania w sprawie związków zawodowych. Pracodawcy już od lat domagają się likwidacji związków



zawodowych lub przynajmniej części ich przywilejów, jednak silne naciski związków na to nie pozwalają. Związki zawodowe oprócz działania na korzyść pracowników działają również na niekorzyść pracodawców. Jeśli nie jest możliwe ich całkowite zdelegalizowanie, to konieczne jest podjęcie innych kroków o charakterze systemowym, pośród których wymienił należy chociażby zmiany w zakresie zasad reprezentatywności związkowej (na przykład poprzez jej ograniczenie do kilkunastu, kilkudziesięciu procent całej obsady przedsiębiorstwa). Ważnym działaniem będzie także doprecyzowanie przepisów ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, ponieważ w aktualnym kształcie legalność sporów rozpatrywana jest dopiero po ich zakończeniu, nie przed ich rozpoczęciem, co jest poważnym ciosem finansowym dotyczącym corocznie wiele przedsiębiorstw. Znaczące zmiany należałoby również przeprowadzić w zagadnieniach sposobu finansowania działalności związków zawodowych, miejsca ich działalności, jak również zakresu ochrony, jaka przysługuje związkowcom. Zmniejszająca się jednak liczba członków związków zawodowych w Polsce pozwala sądzić, że z czasem organizacje te stracą na znaczeniu – co będzie spowodowane przede wszystkim wymianą pokoleniową.



Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje patologii w ujęciu S. Kozaka.....	8
Tabela 2. Wpływ patologii organizacyjnych na zdrowie i zachowanie pracowników	27
Tabela 3. Aktualna liczba związków zawodowych w Polsce	45
Tabela 4. Płeć ankietowanych pracowników NEWAG S.A.	60
Tabela 5. Wiek ankietowanych pracowników NEWAG S.A.....	60
Tabela 6. Wykształcenie ankietowanych pracowników NEWAG S.A.....	61
Tabela 7. Staż pracy ankietowanych pracowników NEWAG S.A.	62
Tabela 8. Stanowiska zajmowane przez ankietowanych pracowników NEWAG S.A.	62
Tabela 9. Wybrane wydarzenia w historii rozwoju firmy NEWAG S.A.	67
Tabela 10. Wyniki finansowe NEWAG S.A za lata 2013-2015	72
Tabela 11. Sprawozdanie z sytuacji finansowej.....	73
Tabela 12. Najważniejsi akcjonariusze spółki NEWAG S.A. - dane z dnia 31.12. 2015	74
Tabela 13. Czas przystąpienia badanych pracowników NEWAG S.A. do związku zawodowego.....	82
Tabela 14. Przyczyny przystąpienia badanych pracowników NEWAG S.A. do związku zawodowego	83
Tabela 15. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat znaczenia związku zawodowego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.....	84
Tabela 16. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat negatywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego	85
Tabela 17. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat pozytywnych przejawów funkcjonowania związku zawodowego	86
Tabela 18. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat obszarów, w których działalność związku zawodowego jest najbardziej dostrzegalna.....	87
Tabela 19. Opinie członków związku zawodowego na temat wpływu jego działalności na poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa.....	88
Tabela 20. Opinie nieprzynależących do związku zawodowego pracowników NEWAG S.A. na temat wpływu związku zawodowego na poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa.....	90

Tabela 21. Opinie ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na temat relacji pomiędzy przedstawicielami związku zawodowego a kierownictwem firmy 91

Tabela 22. Odpowiedzi ankietowanych pracowników NEWAG S.A. na pytanie o to, czy obecność związku zawodowego w firmie jest uzasadniona 92



Załączniki

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety dla pracowników NEWAG S.A.

Dzień dobry,

Nazywam się Edyta Rogowska. Jestem zatrudniona w przedsiębiorstwie NEWAG S.A. i studiuje w WSB-NLU w Nowym Sączu. W związku z przygotowaniem pracy magisterskiej o funkcjonowaniu związków zawodowych, zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie całkowicie anonimowej ankiety. Jej wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów badawczych. Proszę o szczere odpowiedzi i postępowanie zgodnie z zamieszczonymi instrukcjami.

Dziękuję.

Metryczka

powyżej 10 lat

Płeć

- kobieta
- mężczyzna

Rodzaj zajmowanego stanowiska

- zarząd/dyrekcja
- stanowisko kierownicze
- administracja
- stanowisko specjalistyczne
- stanowisko produkcyjne

Wiek

- do 30 lat
- 31-40 lat
- 41-50 lat
- 51-60 lat
- powyżej 60 lat

Wykształcenie

- wyższe
- średnie
- zawodowe
- podstawowe

Staż pracy

- poniżej 2 lat
- pomiędzy 2 a 5 lat
- pomiędzy 5 a 10 lat



Ankieta właściwa

1. Czy jest Pan/Pani członkiem związku zawodowego?

- tak
- nie

Jeśli tak - proszę przejść do pytania numer 2, jeśli nie –do pytania numer 5.

2. Po jakim czasie od rozpoczęcia pracy w firmie Newag S.A. przystąpił/a Pan/i do związku zawodowego?

- w pierwszych tygodniach
- w pierwszym roku
- później

3. Czy miał/a Pan/i jakiegokolwiek trudności z przystąpieniem do związku? Jeśli tak, to jakie?

.....
.....

4. Co było głównym powodem przystąpienia do związku zawodowego?

- pomoc prawna
- pomoc materialna
- chęć podniesienia kwalifikacji zawodowych
- integracja z pracownikami
- poprawa warunków pracy
- chęć zabezpieczenia, ochrona miejsca pracy
- inne, jakie?

5. Jak ocenia Pan/Pani przydatność związku zawodowego w firmie Newag S.A.?

- związek zawodowy jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania firmy
- związek zawodowy jest przydatny dla prawidłowego funkcjonowania firmy
- związek zawodowy nie wpływa na funkcjonowanie firmy
- związek zawodowy jest szkodliwy dla prawidłowego funkcjonowania firmy

6. Jakiego Pana/Pani zdaniem są negatywne przejawy funkcjonowania związku zawodowego w Newag S.A.?

- negatywny wpływ na współpracę z zarządem
- załatwianie przez związek prywatnych potrzeb pracowników
- blokowanie zmian w przedsiębiorstwie
- ochrona członków związku, nie wszystkich pracowników



inne, jakie?

7. Jakie Pana/Pani zdaniem są pozytywne przejawy funkcjonowania związków zawodowych w Newag S.A.?

- poprawienie stosunków pomiędzy pracownikami a zarządem
- poprawa warunków pracy w zakładzie
- ustabilizowanie kwestii zatrudnienie
- skrócenie czasu trwania konfliktów w firmie
- wyrównanie dochodów
- inne, jakie?

8. W jakich obszarach najbardziej widoczna jest działalność związków zawodowych w Newag S.A.?

- pomoc prawna
- pomoc materialna
- załatwianie podwyżek
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników
- poprawa warunków pracy
- ochrona miejsc pracy
- inne, jakie?

9. W jaki sposób działalność związku zawodowego w Newag S.A. Pana/i zdaniem wpływa na następujące czynniki:

	Brak opinii	Brak wpływu	Mały wpływ	Umiarkowany wpływ	Duży wpływ
Ochrona praw i interesów poszczególnych pracowników					
Ochrona praw i interesów zbiorowych pracowników					
Współtworzenie sprzyjających warunków pracy					
Zwiększanie pewności zatrudnienia					
Ulepszanie relacji między pracownikami					
Poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządem					
Wzrost kwalifikacji zawodowych pracowników					



10. Jak Pana/i zdaniem układają się relacje pomiędzy przedstawicielami związków zawodowych a kierownictwem firmy?

- bardzo dobrze
- dobrze, chociaż pojawiają się spory
- źle, powodem spięć są związki zawodowe
- źle, powodem spięć jest kierownictwo
- źle, przyczyny sporów leżą po obu stronach
- nie wiem

11. Jakie ewentualne sugestie dotyczące sposobu funkcjonowania związku zawodowego w firmie mógłby/mogłaby Pan/i sformułować?

.....

.....

12. Czy Pana/i zdaniem obecność związku zawodowego w firmie jest uzasadniona?

- tak
- nie



Załącznik nr 2. Kwestionariusz wywiadu z prezesem NEWAG S.A.

1. Czy widzi Pan plusy funkcjonowania związków zawodowych?
2. Jak układają się relacje pomiędzy kierownictwem firmy a związkami zawodowymi?
3. Jakiego rodzaju roszczenia najczęściej wysuwają związki zawodowe?
4. Czy uważa Pan, że działalność związków zawodowych w firmie działa na jej niekorzyść? Jeśli tak, to dlaczego, czym to się objawia?
5. Jakim zdaniem kierownictwa są rozwiązania (metody zniwelowania) oporu związku zawodowego wobec zmian?
6. Czy związki zawodowe blokują ważne rozwiązania systemowe wprowadzane przez firmę? Jeśli tak, to jakie i w jaki sposób odbija się to na firmie?
7. Czego dotyczył najcięższy spór pomiędzy firmą a związkami zawodowymi? Jak się skończył?
8. Czy przedstawiciele związków zawodowych są skłonni do prowadzenia rozmów i osiągnięcia kompromisów?
9. Jakiego rodzaju zmiany wprowadziłby Pan, gdyby mógł, w sposobie funkcjonowania związków zawodowych?



Załącznik nr 3. Kwestionariusz wywiadu z przewodniczącym związku zawodowego

1. Jakie cele ma związek zawodowy w firmie Newag S.A.?
2. Jak układają się relacje pomiędzy kierownictwem firmy a związkami zawodowymi?
3. Jakiego rodzaju problemy firmowe wymagają aktywności związku zawodowego?
4. W jakim celu większość członków dołączyła do związku zawodowego?
5. Czy uważa Pan, że związek zawodowy jest poważany w firmie?
6. Jakie Pana zdaniem są przyczyny niechęci wobec związku zawodowego i jakie widzi Pan rozwiązanie?
7. Czego dotyczył najcięższy spór pomiędzy firmą a związkami zawodowymi? Jak się skończył?
8. Czy przedstawiciele kierownictwa firmy są skłonni do prowadzenia rozmów i osiągnięcia kompromisów?
9. Jakiego rodzaju zmiany wprowadziłby Pan, gdyby mógł, w sposobie firmy?



Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Albański L., *Wybrane zagadnienia z patologii społecznej*, Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2010.
2. Ambroziak D., Maj M., *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
3. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002.
4. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
5. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
6. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
7. Chumiński J., *Ruch zawodowy w Polsce w warunkach kształtującego się systemu totalitarnego 1944-1956*, Wrocław 1999.
8. Cieślarczyk M., *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, AON, Warszawa 2003.
9. Dutkiewicz W., *Podstawy metodologiczne badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Kielce 2000.
10. Dutkiewicz W., *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wydawnictwo Stachurski, Kielce 2001.
11. Dzieńdziora D., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008.
12. Hatch J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
14. Kazimierzczuk M., *Wolność zrzeszania się w związki zawodowe w polskim porządku prawnym*, Olsztyn 2015.
15. Kieżun W., *Patologia transformacji*, Poltex, Warszawa 2012.
16. Kozak S., *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009.
17. Kozielecki K., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
18. Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984.



19. Mańdok J., *Problematyka antykorupcyjna*, Zakład Prawa i Psychologii, Wydawnictwo Szkoły Policji w Katowicach, Katowice 2005.
20. Maszke A.W., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
21. Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005.
22. Monks C.O., Coyne I., *Przemoc i mobbing w szkole, w domu i w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
23. Nowak S., *Metody badań społecznych*, PWN, Warszawa 1970.
24. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984.
25. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2003.
26. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków 1967.
27. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995.
28. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995.
29. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2008.
30. Podgórecki A., *Patologia życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1969.
31. *Podstawy ekonomii*, pod red. R. Milewski, PWN, Warszawa 2001.
32. Pospieszyl I., *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
33. Puślecki W., *Metody badań pedagogicznych*, Oddział Doskonalenia Nauczycieli, Kalisz 1985.
34. Regulska-Cieślak M., *Związki zawodowe w zakładzie pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
35. Rusiński W., *Zarys historii gospodarczej Polski na tle dziejów gospodarczych powszechnych*, Warszawa 1986.
36. Skorny Z., *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodologiczny dla studiujących nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1984.
37. Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
38. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.



39. Sztumski J., *Wstęp do metodologii i techniki badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1995,.
40. Szwejkowski Ł., *Korupcja. Wybrane zagadnienia*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2013.
41. Świętochowska U., *Systemowe rozwiązania w zakresie zapobiegania i ograniczania patologii społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
42. Tarchalski K., *Korupcja i przywilej. Zarys teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2000.
43. Ujazdowski K.Z., Matyja R., *Równi równiejsi*, Warszawa 1993.
44. Wiśniewski W., *Wpływ sposobu stawiania pytań w ankiecie na rodzaj odpowiedzi*, „Studia socjologiczne” 1963, nr 4.
45. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
46. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1969.
47. *Związki zawodowe w Polsce i na świecie: historia i współczesność : konspekt lekcji z zakresu przedmiotu Wiedza o Społeczeństwie wraz z materiałem pomocniczym dla nauczycieli opracował K. Ślusarek*, Instytut Historii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Instytut Historii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Statut Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego Solidarność ze zmianami uchwalonymi na V Krajowym Zjeździe Delegatów w Zielonej Górze, Wydawnictwo Biura Informacji Zarządu Regionu Świętokrzyskiego NSZZ „Solidarność”, Kielce 1994.

Artykuły

1. Andrzejewski M., *Whistleblowing, czyli demaskacja pracownicza w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 288.
2. Dobrowolski Z., *Patologie organizacji. Kierunki przeciwdziałania*, [w:] *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, red. G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski, Difin, Warszawa 2015.
3. Domaradzki J., *O definicjach zdrowia i choroby*, „Folia Medica Lodzianensis” 2013, nr 40.
4. Dudek B., *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59 (3).



5. Grzesiok F., *Wybrane aspekty negocjacyjnego modelu ustalania wynagrodzeń za pracę w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 69, nr 1906.
6. Kamińska B., *Mobbing jako patologia w kierowaniu personelem*, „ZS. WSH Zarządzanie” 2014, nr 1.
7. Lewicka D., Guzik G., *Wpływ dysfunkcyjnego zachowania managerów na jakość środowiska pracy w organizacji*, „Visnik Nacional'nogouniversitetu „L'vivs'kapolitehnika”, Ministerstvo osviti i nauki Ukraïni, Nacional'nij universitet “L'vivs'kapolitehnika” 2014, nr 797.
8. Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, nr 5(2).
9. Malec J., *Patologia społeczna jako zjawisko. Próba definicji*, „Państwo i Prawo” 1986, z. 4.
10. Mazanowska E., *Patologie systemu motywacyjnego – przyczyny i skutki*, „Contemporary Economy. Electronic Scientific Journal” 2013, vol. 4, nr 3.
11. Olak A., Bonusiak, *Zagrożenia w funkcjonowaniu organizacji związane z patologiami kadrowymi*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012, z. 1.
12. Pasieczny J., *Obszary i źródła patologii organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83.
13. Poteralski J., *Związki zawodowe a konkurencyjność rynku (pracy)*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, pod red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii US, Szczecin 2003.
14. Sokolewicz W., *Art. 58*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. V
15. Sokół W., *Związek zawodowy*, [w:] *Mała Encyklopedia wiedzy politycznej*, pod red. M. Chmaj, W. Sokół, Toruń 2002.
16. Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
17. Surdykowska B., *Rola związków zawodowych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników*, „Zeszyty Prawnicze” 2012, nr 12/2.
18. Szpitalak M., *Przywiązani.. do pracy. Zaangażowanie w pracę jako odzwierciedlenie stylu przywiązania*, „Psychologia Rozwojowa” 2010, tom 15, nr 2.
19. Śmietański R., *Związki zawodowe jako podmiot realizujący cele i zadania polityki społecznej. Wybrane zagadnienia: działalność socjalna i edukacyjna*, „Włocławskie Studia Politologiczne” 2013, nr 15.



20. Tarnowska A., *Mobbing – patologia kultury organizacyjnej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2011, rok 15, nr 2.
21. Winnicka-Wejs A., *Patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji (analiza porównawcza wybranych aspektów)*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 4 (34).
22. Wróbel A., *Wolność zrzeszania się i wolność zgromadzeń w świetle art. 11 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności*, [w:] *Szkoła praw człowieka. Teksty wykładów*, Warszawa 1996.

Akty prawne

1. Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. 1952 nr 33 poz. 232.
2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r.
3. Statut NEWAG Spółka Akcyjna w Nowym Sączu - tekst jednolity – ustalony uchwałą nr VII/5/30/2013 Rady Nadzorczej NEWAG S.A. z dnia 19 sierpnia 2013 roku w sprawie ustalenia jednolitego tekstu Statutu Spółki.
4. Ustawa Konstytucyjna z dnia 23 kwietnia 1935 r., Dz. U. 1935 nr 30 poz. 227.
5. Ustawa z dnia 1 lipca 1949 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1949 nr 41 poz. 293.
6. Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy, Dz. U. 2006 nr 158 poz. 1121.
7. Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków prac z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz. U. 2003 nr 90 poz. 844.
8. Ustawa z dnia 17 marca 1921 r., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1921 nr 44 poz. 267.
9. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. 1991 nr 55 poz. 236.
10. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o zawodowych, Dz. U. 1991 nr 55 poz. 234, z późn. zm.
11. Ustawa z dnia 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy, Dz. U. 1983 nr 35 poz. 163.



12. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141, art. 94 ust. 1.
13. Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, Dz. U. 1994 nr 43 poz. 163.
14. Ustawa z dnia 5 kwietnia 2002 r. o europejskich radach zakładowych, Dz. U. 2002 nr 62 poz. 556.
15. Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 12 grudnia 1981 r. w sprawie zawieszenia działalności związków zawodowych i niektórych organizacji społecznych na czas obowiązywania stanu wojennego, M.P. 1981 nr 80 poz. 273.

Strony i dokumenty internetowe

1. *7 kroków do NSZZ, czyli jak założyć związek zawodowy?*, https://www.mleko-portalprawny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=172:jak-zaoy-zwizek-zawodowy&catid=48:vademecum-zwizkowca&Itemid=77.
2. Czujko M., *W Polsce związki zawodowe ustawicznie tracą na znaczeniu. W Europie są wciąż dość silne!*, <http://nczas.com/wiadomosci/polska/w-polsce-zwiazki-zawodowe-ustawicznie-traca-na-znaczeniu-w-europie-sa-wciaz-dosc-silne/>.
3. Deklaracja Praw Człowieka, http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf.
4. Galicki J., *Patologie organizacji zagrożeniem bezpieczeństwa jednostki gospodarczej*, <http://zarzadzanie-wcies.blogspot.com/2012/11/patologie-organizacji.html?view=sidebar>.
5. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Dz. U. UE z dn. 26.10.2012, C 326/391, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=PL>.
6. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich, http://www.ptpa.org.pl/public/files/akty_prawne/Miedzynarodowy_Pakt_Praw_Obywatelskich_i_Politycznych.pdf.