

Agata Borowska-Pietrzak, Tomasz Kawka

Uniwersytet Gdański

e-mails: ab.sopot@gmail.com; tomasz.kawka@ug.edu.pl

**WPLYW ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH
JAKO PODMIOTU FUNKCJI PERSONALNEJ
NA POCZUCIE SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ
PRACOWNIKÓW**

**THE IMPACT OF TRADE UNIONS AS THE SUBJECT
OF THE PERSONNEL FUNCTION ON THE SENSE
OF JOB SATISFACTION IN AN ORGANIZATION**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.03

JEL Classification: J240, J510, J280

Streszczenie: Celem artykułu jest zdiagnozowanie zależności między odczuwaną przez pracowników satysfakcją zawodową a rolą i wpływem związków zawodowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w danej organizacji. Podjęto próbę rozpoznania źródeł poczucia satysfakcji zawodowej na tle oceny aktywności związków zawodowych. Przyjęto założenie, iż związki zawodowe są ważnym podmiotem realizacji współczesnej funkcji personalnej, niemniej w praktyce nie jest to podmiot przyjmujący rolę wspierającą i proefektywnościową. Na tym tle zostaną przedstawione wyniki badań satysfakcji pracowniczej i poszukiwanie zależności między tak uzyskanymi wynikami poczucia satysfakcji oraz atrybutami subiektywnymi, jak odczuwana motywacja, sprawiedliwość płac oraz realizacja rozwoju zawodowego. Wyniki tych badań zostały skonfrontowane z oceną zjawiska uzwiązkowienia danej organizacji i stopniem wpływu partnera społecznego na decyzje personalne.

Słowa kluczowe: satysfakcja zawodowa, związki zawodowe, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, pracownicy wykonawczy, kadra kierownicza.

Summary: The aim of the paper is to diagnose and recognize the relationship between the job satisfaction felt by employees and the role and influence of trade unions on HRM in organizations. The main research scope of the proposed article is an attempt to describe the activity of trade unions in the area of HRM. The assumption was made that unions are important subjects in the institutional scope of the implementation of the modern personnel function, but in practice it is not always so supportive. In this light, there are presented the results of a satisfaction level with control variables (subjective attributes) such as: declared motivation, adequate pay, and the realization of professional development. The results of these studies were confronted with the evaluation of degree of influence of the social partner on personnel decisions. It can be assumed that the participative and relatively significant

operational role played by trade unions in the area of personnel decisions does not translate into a high degree of job satisfaction in employees employed in this company.

Keywords: professional satisfaction, trade unions, human capital, human resources management, executive staff, managerial staff.

1. Wstęp

Ideą powstania niniejszego artykułu była diagnoza uwarunkowań poczucia satysfakcji pracowników w kontekście współczesnej roli związków zawodowych – podmiotu czynnie mającego wpływ na decyzje zarządcze przedsiębiorstwa, a w szczególności w zakresie ZZL. W tekście podjęto zatem próbę przedstawienia wyników badań poziomu i determinant satysfakcji zawodowej, przeprowadzonych w celowo dobranym przedsiębiorstwie, w którym prężnie działają dwa związki zawodowe. Metodą przyjętą do realizacji celu badawczego było *case study*. Został tym samym uwzględniony kontekst sytuacyjny – forma prawna oraz klimat organizacyjny spółki, w której zostały przeprowadzone badania. Analizowane przedsiębiorstwo jest miejską spółką komunalną.

Artykuł rozpoczyna się od wprowadzenia w zakresie pojęć i znaczeń współczesnego rozumienia roli związków zawodowych jako czynnika współtworzącego strategię personalną organizacji. Jest to syntetyczny opis współczesnego spojrzenia na związki zawodowe w rozumieniu podmiotu realizacji funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji jako zakresu szczególnego oddziaływania w relacjach organizacyjnych na tle bieżącej literatury. Podkreśla się tym samym istotność roli związków zawodowych w kontekście zaangażowania i satysfakcji pracowniczej, zwłaszcza w kontekście polskich firm, rodzimych uwarunkowań. Na tym tle zostanie krótko scharakteryzowane narzędzie do badania atrybutów satysfakcji pracowniczej oraz zostaną zaprezentowane dane uzyskane podczas *case study*, opisujące wyniki badania satysfakcji i zmiennych kontrolnych wpływających na ten poziom, jak deklarowana motywacja, ocena poziomu płac i etapu rozwoju zawodowego. W świetle tych danych przedstawiono wyniki badań ankietowych poziomu i czynników kształtujących poczucie satysfakcji w poszczególnych grupach zawodowych. W podsumowaniu tekstu zostały przedstawione interpretacje i wnioski z przeprowadzonych badań.

2. Związki zawodowe jako podmiot realizacji funkcji personalnej

Przyjmując koncepcję kapitału ludzkiego [Listwan 2010, s. 23], w której uwypukla się podmiotowy charakter ludzi w pracy, instytucjonalni przedstawiciele pracowników, jakimi są związki zawodowe, powinni w tak dynamicznie zmieniających się obecnie uwarunkowaniach społecznych, ekonomicznych, technologicznych czy globalizacyjnych dążyć do roli partnera redukującego poczucie niepewności, alienacji,

braku stabilności zatrudnienia. To z kolei powinno wpływać na stabilizowanie poczucia zadowolenia z wykonywanej pracy [Kryszczuk, Wenzel 2017, s. 33]. Jest to rola podmiotu, który systemowo ma wyrównywać adekwatność sił, pozycji w relacji pracownik–pracodawca. Według badań OECD ocenia się, iż do głównych przyczyn pogłębiania nierówności między tymi stronami zalicza się zmiany technologiczne, deregulacje prawa pracy, rozprzestrzenianie niestandardowych umów o pracę czy zmniejszenie roli systemu rokowań zbiorowych. Powyższe czynniki powodują marginalizację związków zawodowych w obszarze kształtowania założeń polityki społeczno-ekonomicznej, a zarazem przyczyniają się do większej nierówności dochodów. Fakt ten determinuje konieczność uznania roli partnerów społecznych i związków zawodowych w zakresie budowy sprawiedliwego ładu społecznego [*Eurofound Yearbook...* 2013, s. 12]. Nie ulega wątpliwości fakt, iż organizacja związkowa, chociażby w ramach zasad polityki CRS czy zrównoważonego zarządzania, jest niezbędna dla efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Trafnym przykładem takiego podejścia może być cytat z jednej z encyklik dotyczących pracy ludzkiej, a mianowicie encykliki Jana Pawła II nt. roli związków zawodowych: „Związki zawodowe nie są wyrazem walki klasowej, lecz »wykładnikiem walki o sprawiedliwość społeczną« – wyrazem troski o właściwe dobro. Nie jest to natomiast walka »przeciwno« innym. Praca ma to do siebie, że przede wszystkim ludzi łączy – i na tym polega jej siła społeczna: siła budowania wspólnoty” [Jan Paweł II 1982, s. 20].

Czy tak zdefiniowany profil organizacji związkowej jest powszechny w naszej rzeczywistości biznesowej? Należy niestety jednak z żalem przyjąć, iż nie jest to powszechnie spotykana praktyka. Bazując na doświadczeniach polskiej gospodarki z ostatnich dekad, trzeba stwierdzić, iż powstanie organizacji związkowej w danej firmie może wskazywać raczej na zaakcentowanie dysonansu pomiędzy celami obu stron, pracodawców i pracowników, zwerbalizowania braku zaufania realizacji oczekiwań wobec siebie, czy wręcz tworzy naturalną płaszczyznę rywalizacji [Urbaniaś 2004, s. 557]. Celem organizacji związkowej, często opisywanym w literaturze, jest dążenie do permanentnego (najlepiej bezwarunkowego) wzrostu płac, ale także do utrzymania stałej liczebności związkowców przy jednoczesnych naciskach na zatrudnienie wszystkich członków związku [Nyk 2015, s. 327]. Działalność związków zawodowych wzbudza przez to dziś wśród przedsiębiorców i menedżerów duże kontrowersje, mimo ciągłego spadku uzwiązkowienia w Polsce, do aktualnego poziomu 15%¹. Mając jednak na uwadze idee kapitału ludzkiego jako wartości strategicznej przedsiębiorstwa, nie należy lekceważyć wpływu związków zawodowych na życie społeczno-gospodarcze. Na tym tle należy stwierdzić, iż istnienie związków zawodowych we współczesnej organizacji jest naturalnie utożsamiane z profilaktyką prewencyjną, polegającą na zminimalizowaniu negatywnych skutków braku symetrii w relacjach pracodawca–pracownik. Formuła budowania więzi z pracodawcą, opartych na roli partnera społecznego wspierającego warunki pracy pracownika,

¹ Aktywność związków zawodowych kurczy się praktycznie we wszystkich krajach europejskich – za: [Gardawski 2010].

może sprzyjać wzrostowi pozytywnych emocji zawodowych wśród zatrudnionych. Tradycyjny pogląd głosi, iż celem związków zawodowych jest systematyczna poprawa warunków pracy i płacy poprzez negocjacje. Zatem rolą związku zawodowego jest wprowadzanie równości do negocjacji między stronami [Begg, Fisher, Dornbusch 1999, s. 348]. Co jest bardzo ważne, w przypadku ustalania warunków pracy bez udziału związków pracownicy nie kooperują między sobą, chcą zapewnić sobie różnego rodzaju korzyści w sposób indywidualny. Natomiast w przypadku wynegocjowania przez związek zawodowy, np. podwyżki płac, otrzymają ją wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, czyli zarówno związkowcy, jak i ci pracownicy, którzy do związku nie należą [Olson 2012, s. 118].

Każdy związek zawodowy działający w organizacji stanowią więc przede wszystkim zatrudnieni w nim pracownicy (w pośredni sposób również wraz z emerytami i rencistami danej firmy), którzy są zorganizowani w celowej strukturze funkcjonowania na rzecz osiągania celów właścicieli. Członkowie podejmują samodzielnie decyzję o przystąpieniu do związku, mając swoje oczekiwania zarówno indywidualne, jak i grupowe, niezależnie od woli pracodawcy. Wyrażają je poprzez własne zorganizowane struktury u danego pracodawcy, a uzupełnieniem może być działalność poza zakładem pracy w organizacjach regionalnych bądź ponadzakładowych. W zakładzie pracy wstąpienie pracownika do związku zawodowego jest dobrowolne, a motywów wstępowania do organizacji są różne. Chęć działania i aktywizacji do roli działacza związkowego przychodzi z czasem – najczęściej wraz z przyrostem więzi społecznej w grupie związkowców. Innym czynnikiem motywującym do zaangażowania w działalność związkową są problemy w zakładzie pracy bezpośrednio dotyczące pracownika. Chcąc podjąć efektywne próby przeciwdziałania tym problemom, w sposób naturalny poszukuje się wsparcia ze strony innych podmiotów, w tym przypadku organizacji związkowych. Z drugiej strony, ze względu na wzrost świadomości pracowników oraz profesjonalizacji praktyk zarządzania, zwłaszcza w zakresie ZZL, rośnie przekonanie o malejącej przydatności stworzonego w XX wieku modelu związków zawodowych w sprawach zatrudnienia, płacy i zabezpieczenia społecznego [Jończyk 2017, s.10]. Współczesny partner społeczny przesuwając zatem swoją rolę na pozycję profesjonalnego audytora decyzji personalnych pracodawcy. Związek, realizując swoje cele, jest dysponentem różnych informacji o organizacji i pracownikach, zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych, w zakresie systemów zarządzania firmą bądź w sferze kulturowych mitów i wydarzeń o charakterze społecznym. Fakt możliwości zarządzania komunikacją i dysponowania tak zróżnicowaną informacją stanowi dzisiaj siłę organizacji. Związek uzyskuje w ten sposób przewagę informacyjną wobec pracodawcy, szczególnie w obszarze kształtowania warunków społeczno-bytowych. Informacja jest zatem podstawową wartością i narzędziem oddziaływania organizacji związkowej. Dopiero na podstawie informacji związek może wypracowywać konkretne postulaty do swojej działalności. Daje to podstawę do równoważenia relacji organizacyjnych, które mogą się przekładać na podjęcie konstruktywnych negocjacji i ustaleń. W ten sposób związki zawodowe mogą skutecznie realizować swoje cele, a co najważniejsze – wpływać na zadowolenie swoich członków [Urbaniak 2004, s. 558-559].

Uzyskany w taki sposób, w drodze dialogu społecznego z pracodawcą, konsensus powinien poprawiać relacje społeczne w przestrzeni organizacyjnej. Zarządzanie komunikacją wewnętrzną, która ma na celu wspieranie strategicznych założeń modelu kapitału ludzkiego, powinno stanowić o pozytywnym wpływie związków zawodowych na jakość i skuteczność funkcji personalnej. Niemniej takie podejście może pojawiać się tylko w tych organizacjach, w których pracownicy są odpowiednio zmotywowani, wyrażają świadomą wolę do podejmowania pracy i obowiązków zawodowych, a uczestnictwo związków zawodowych w życiu organizacyjnym jest traktowane jako naturalne środowisko współdziałania i kooperacji podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi. Takie uwarunkowania powinny wpływać na wzrost motywacji, zadowolenia i zaangażowania w pracę [Juchnowicz 2012]. Należy jednak bardzo ostrożnie przyjmować powszechność takiego podejścia. Praktyka polskich firm oraz liczne doniesienia z literatury przedmiotu wskazują jednak na dość wczesny etap ewolucji rodzimych organizacji związkowych w zakresie kooperacyjnego wspierania funkcji zarządczych organizacji [Goździewicz 2012]. Poza wpływem specyficznych korzeni historycznych i kulturowych w polskich realiach, w których związki zawodowe, jako ruch społeczny, były stworzone do walki i destrukcji, jednym ze źródeł takiego stanu rzeczy dzisiaj może być po prostu niska jakość stanowionego prawa pracy w Polsce [Gołaś 2016, s. 34]. Zdaniem autorów obecne konstrukcje prawne, umożliwiające organom związkowym np. wyrażanie zgody lub sprzeciwu w sprawie planowanych przez pracodawcę zwolnień, należy uznać za nieprecyzyjne i sprzyjające licznym nadużyciom w płaszczyźnie wolności związkowych. Ustawodawca wyposaża tym samym związki zawodowe w stanowcze uprawnienia w zakresie polityki ZZL, które często nie mają wyrazu merytorycznych działań [Gołaś 2016, s. 34]. Można zatem przyjąć – biorąc za podstawę systemowy model ZZL [Listwan 2010, s. 23] – iż tradycyjna rola związków zawodowych, która zawsze była ulokowana w podfunkcji kontroli funkcji personalnej, powinna ewoluować w sferę organizowania, motywowania czy wręcz planowania decyzji kadrowych. Dominujący zakres tej kontroli jest dzisiaj różnorodny, najczęściej podyktowany odsetkiem pracowników należących do związków zawodowych u danego pracodawcy [Nyk 2015, s. 331]. Obecnie obserwuje się przesunięcie w działaniu związków zawodowych w Polsce, polegające na tym, iż na szczeblu zakładowym związki zawodowe przechodzą z roli systemowej, zabezpieczającej prywatyzację z korzyścią dla przedsiębiorstw, kosztem nawet spadku zatrudnienia, w rolę, która skupia się głównie na reprezentowaniu interesów pracowników [Trappmann 2012, s. 16]. Sprawne i efektywne zarządzanie relacjami ze związkami zawodowymi wymaga zatem przejrzystego uregulowania zasad współpracy i odpowiedzialności. Ważne jest również zrozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań pracodawcy, pracowników i związku zawodowego, a także proaktywna postawa oraz konsekwencja w działaniu ze strony pracodawcy. Takie podejście powinno zaowocować wzmocnieniem wizerunku pracodawcy i stabilizować pozytywne emocje odczuwane w procesie pracy [Paruch, Stępień 2016, s. 68-71]. Współczesna rola związków zawodowych w stosunkach pracy powinna zatem zmieniać się i odchodzić od takich

wartości, jak destrukcja, wymuszanie, walka na rzecz współistnienia, współdziałania czy partycypacji i współwłasności. Partycypacja jest zatem kluczem do wzrostu kapitału ludzkiego, przy czym przewodnią rolę w tym procesie powinny przejąć organizacje związkowe [Jasińska 2010, s. 242]. Wydaje się, że takie zintegrowanie celów firmy i celów indywidualnych poszczególnych pracowników jest o wiele łatwiejsze w sytuacji, gdy pracownicy są odpowiednio traktowani i mają poczucie wpływu na to, co dzieje się wokół nich w miejscu pracy [Borkowska 2005, s. 51]. W krajach rozwiniętych, a zwłaszcza w Unii Europejskiej, zagadnienie to jest stale obecne i coraz mocniej rekomendowane jako jeden ze sposobów poprawy jakości życia, harmonizowania relacji praca–życie prywatne, zmniejszenia stresu związanego z pracą, zwiększenia integracji pracownika z jego miejscem pracy, budowania wzajemnego zaufania wewnątrz firmy, zmniejszenia alienacji pracowników, budowania tak pożądanej demokracji organizacji, a tym samym wzrostu satysfakcji z pracy [Juchnowicz 2005, s. 115-116].

W świetle przedstawionych uwarunkowań można przyjąć w tym miejscu założenie (hipotezę), iż partycypacyjna rola związków zawodowych w podejmowaniu decyzji personalnych jest kluczową rolą współczesnej funkcji personalnej, niemniej nie przynosi się na wysoki stopień satysfakcji zawodowej wśród pracowników.

Przykładem potwierdzającym występowanie takiej zależności są wyniki przeprowadzonego przez autorów tego tekstu poniższego *case study*.

3. Wyniki badań poczucia satysfakcji w przedsiębiorstwie X

Badania zostały przeprowadzone w 2017 roku w komunalnej spółce akcyjnej świadczącej usługi i produkcje w zakresie uzdatniania i dystrybucji wody pitnej oraz oczyszczania ścieków. Firma jest zlokalizowana na południu Polski w dużym ośrodku miejskim. Firma zatrudnia 280 pracowników w 6 działach (zakład produkcji wody, oczyszczalnia ścieków, zakład eksploatacji wod.-kan., dział handlowy, biuro zarządu i laboratorium), z czego ok. 75% pracowników pracuje na produkcji. Przeciętne wynagrodzenie całkowite w firmie za 2017 rok oscyluje wokół średniej krajowej, w strukturze zatrudnienia dominują pracownicy o technicznym, średnim poziomie wykształcenia, z dość znacznym stażem zatrudnienia w badanej spółce, ok. 70% zatrudnionych w tej firmie ma staż ponad 25 lat. Jest to grupa, która stanowi naturalne środowisko członków organizacji związkowej.

Realizując *case study*, zespół badawczy uzyskał podczas wywiadów z kierownictwem spółki², jak również z kierownictwem obu związków zawodowych w badanej firmie zgodne deklaracje, iż w codziennej praktyce stosuje się podejście koope-

² Wywiady i spotkania focusowe przeprowadzono z 13 menedżerami spółki oraz z zarządami związków zawodowych. W grupie kadry kierowniczej udział w badaniach wzięli: prezes spółki, główny księgowy, dyrektor finansowy, dyrektor sprzedaży, dyrektor techniczny, kierownik działu HR oraz 7 kierowników komórek funkcjonalnych w obszarze administracji i produkcji. W skład zarządu organizacji związkowych weszli jej przewodniczący oraz ich zastępcy.

racji z partnerem związkowym. Wyrazem takiego stanowiska były następujące przykłady współdziałania, m.in. uzgadnianie decyzji kadrowych, nowelizowany w 2017 roku zakładowy układ pracy, w którym strony wspólnie regulowały np. nowy model wynagrodzeń oparty na rynkowym podejściu do wartościowania pracy. Podczas ww. wywiadów i focusów z kadrami kierowniczą oraz związkową, a także w wyniku obserwacji uczestniczącej (podczas prac w zespole ds. wartościowania pracy czy w trakcie warsztatów kompetencji miękkich dla związkowców) ustalono, że w badanej organizacji strony deklarują, iż większość decyzji związanej ze środowiskiem pracy jest konsultowana i uzgadniana między sobą. Na tak zdefiniowanym tle organizacyjno-formalnym, gdzie związki zawodowe są potencjalnie ważnym interesariuszem strategii personalnej, podjęto próbę diagnozy uwarunkowań i oceny poziomu satysfakcji pracowników z wykorzystaniem własnego oryginalnego kwestionariuszowego narzędzia pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej [Borowska-Pietrzak 2014, s. 46; 2016, s. 38]. W związku z tym zasadniczym zamierzeniem badawczym podjętym w tekście jest próba odpowiedzi na pytanie, czy znaczący i formalny udział organizacji związkowej w życiu organizacji, a tym samym istotna rola w regulacji decyzji personalnych przenosi się na wzrost poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy zatrudnionych pracowników. Przebadano wszystkie grupy zawodowe w analizowanej firmie, zarówno te, w których jest wysoki stopień uzwiązkowienia (pracownicy produkcyjni), jak i te o średnim oraz niskim udziale członków organizacji zawodowej (administracja i kadra kierownicza).

Wybór spółki do badań miał więc charakter celowy, jest to przedsiębiorstwo, w którym istotną rolę odgrywają dwa związki zawodowe: związek branżowy oraz Solidarność, skupiające w swoich szeregach ponad 65% zatrudnienia przedsiębiorstwa. Liczebność członków organizacji związkowej w ponad 80% stanowią głównie pracownicy produkcji oraz pracownicy administracji. Aktywnie działające i współdziałające kierownictwo obu związków zawodowych na stałe współpracuje z zarządem spółki w zakresie regulacji większości decyzji personalnych lub związanych z zarządzaniem środowiskiem pracy. Wyrazem takiego podejścia jest funkcjonujący w firmie zakładowy układ zbiorowy pracy, w którym są zdefiniowane obszary współpracy między organizacją związkową a poziomem kierowniczym przedsiębiorstwa. Do najczęstszych działań kooperacji można zaliczyć uzgadnianie zmian w konstrukcji tabel płacowych, opiniowanie uwarunkowań podwyżek i przeszerokowań, działania związane z podziałem budżetu na premie, udział przedstawicieli w zespole ds. wartościowania pracy czy konsultowanie wprowadzania zmian do systemu oceny pracowniczej. Związkowcy spółki biorą również aktywny udział w procesie szkoleniowym, zarówno jako uczestnicy wielu form kształcenia z zakresu zarządzania, jak i podmiot wpływający na finalny zakres planu przedsięwzięć szkoleniowych. Aktywność związkowa nie jest ograniczana przez prezesa spółki, który podkreślił podczas wywiadu, iż traktuje stronę społeczną jako strategicznego partnera zarządzania organizacją. Wśród pracowników organizacje związkowe cieszą się pozytywnym odbiorem i stanowią organ, który aktywnie funkcjonuje w strukturach

firmy (często organizuje imprezy społeczne bądź spotkania tematyczne). W oparciu o wywiady z kadrami kierowniczą (prezes, dyrektor finansowy i szef pionu HR) można przyjąć założenie, iż w spółce istnieje bardzo przyjazny klimat pod względem współpracy i szerokiej partycypacji organizacji związkowej. Zwraca się szczególną uwagę na kwestie zarządzania komunikacją i dystrybuowania odpowiednich komunikatów dla załogi, opisujących poszczególne wspólne przedsięwzięcia. W kalendarz stałych spotkań weszły cotygodniowe konsultacje kierownictwa organizacji związkowych z zarządem spółki. W ostatniej dekadzie (okres zarządzania spółką przez obecny zarząd) w firmie nie odnotowano żadnej akcji protestacyjnej czy strajkowej.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, na tak specyficznym tle dokonano diagnozy poziomu zadowolenia z pracy wszystkich grup pracowniczych. Dało to podstawę do analizy uzyskanych rozkładów danych ilościowych nt. atrybutów, a także poziomu satysfakcji w świetle oceny roli związków zawodowych w badanej firmie. W ankiecie wzięli udział pracownicy wszystkich komórek i szczebli spółki. Łącznie 142 osoby, co stanowi ponad 50% zatrudnienia, w następującym podziale grupy badawczej:

- kadra kierownicza – 28%,
- pracownicy administracji i specjaliści – 30%,
- pracownicy bezpośredni produkcji – 42%.

Grupą, która najpełniej reprezentuje przedstawicieli organizacji związkowej, jest praktycznie cała grupa pracowników bezpośredniej produkcji oraz w pewnym stopniu pracowników administracji. Dlatego – biorąc pod uwagę cel prowadzonych analiz – rolę związków zawodowych na tle badania satysfakcji w dalszych interpretacjach uzyskanych wyników badań będą szczególnie podkreślane wyniki uzyskane przez grupę wykonawców bezpośredniej produkcji³.

Badania były anonimowe i zostały przeprowadzone przy dużym wkładzie w dystrybucję ankiet i wsparcie informacyjne nt. celów tego audytu ze strony organizacji związkowej. Dodatkowo ideę badań wcześniej wyjaśniono przy okazji wdrażania w 2017 roku projektu wartościowania pracy w badanej firmie⁴. Do identyfikacji poziomu satysfakcji użyto autorskiego narzędzia pomiaru atrybutów obiektywnych i subiektywnych poczucia satysfakcji zawodowej (PASZ), opartego na podwójnej skali 23 czynników (więcej na temat narzędzia w [Borowska-Pietrzak 2014, 2016]) wraz z oceną szczegółowych atrybutów subiektywnych satysfakcji w postaci poniższych kontrolnych pytań diagnostycznych:

- Ocena deklarowanego poziom odczuwanej motywacji do pracy (czynnik M).
- Ocena adekwatności otrzymywanej płacy w stosunku do oceny swojego wkładu w realizację zadań (czynnik W).

³ 85% z badanej grupy pracowników produkcji to członkowie ZZ; w grupie administracji odsetek uzwiąznowienia wyniósł nieco ponad 40%.

⁴ W skład zespołu ds. wartościowania pracy weszli wszyscy członkowie zarządu obu związków, w sposób czynny uczestniczyli w pracach tego zespołu przez kilka miesięcy.

- Ocena poziomu realizacji aktualnego poziomu rozwoju zawodowego w stosunku do oczekiwań (czynnik R).

Dodatkowo ustalono wiek, staż, rodzaj stanowiska i płeć badanych respondentów. Ponad 82% osób w badanej próbie stanowili pracownicy w wieku ponad 50+, w 70% mężczyźni, w 2/3 całej grupy o stażu ponad 25 lat.

Użyty kwestionariusz PASZ identyfikuje względny poziom satysfakcji w skali $[-207, +207]$, gdzie poziom 0 reprezentuje stan względnej równowagi między odczuwaniem braku satysfakcji a zadowoleniem z pracy. Im wyższy wskaźnik dodatni, tym deklarowany większy poziom pozytywnych doświadczeń i emocji związanych z aktualnie wykonywaną pracą. Z kolei większy ujemny wskaźnik może wskazywać na odczuwaną dyssatisfakcję z aktualnie zajmowanego miejsca pracy.

Ogólny, nominalny przeciętny wskaźnik satysfakcji dla badanej próby wyniósł 45 p., w podziale na następujące grupy zawodowe:

- kadra kierownicza – średnia 63 p.,
- pracownicy administracji – średnia 44 p.,
- pracownicy bezpośredni produkcji – średnia 33 p.

W populacji badanych pracowników uzyskano 13% wskaźników poniżej zera, wskazujących na niski poziom satysfakcji, oraz 36% odpowiedzi mieszających się między zerem (0) a wartością średnią, co można interpretować jako ogólny dla firmy poziom przeciętnej satysfakcji zawodowej. Połowa badanych zadeklarowała zatem wysoki stopień zadowolenia z pracy. Są to jednak głównie kierownicy i pracownicy na stanowiskach specjalistycznych. W podziale na grupy zawodowe uzyskano następujące nominalne rozkłady średnich poziomów satysfakcji:

- kadra kierownicza – 73% badanych kierowników uzyskało wynik powyżej średniej i w 100% były to odpowiedzi dodatnie,
- pracownicy administracji – 52% badanych specjalistów uzyskało wynik powyżej średniej i w 76% były to odpowiedzi dodatnie,
- pracownicy bezpośredni produkcji – 35% badanych pracowników uzyskało wynik powyżej średniej i w 80% były to odpowiedzi dodatnie.

Jak widać po rozkładach wartości poczucia nominalnego poziomu satysfakcji, grupa reprezentująca organizacje związkowe odznacza się zdecydowanie niższymi wskaźnikami niż pozostałe badane grupy zawodowe.

Pogłębieniem tej analizy może być ocena wartości uzyskanych na pojedynczych czynnikach konstytuujących zbiorczo poczucie satysfakcji zawodowej. Wśród szczegółowych atrybutów obiektywnych – czynników determinujących poziom satysfakcji, które uzyskały najniższy średni cząstkowy stopień oceny w badanych grupach z wszystkich 23⁵, a tym samym są głównymi źródłami odczuwanej dyssatisfakcji, badani wskazali przede wszystkim dwa czynniki materialne:

⁵ Ze względu na odmienną konstrukcję obu skal atrybutów obiektywnych dla A_i $[0;+3]$ i B_i $[-3;+3]$, gdzie końcowy wynik dla danego itemu uzyskuje się poprzez iloczyn $A_i \times B_i$, można wskazać najmniejszy i największy przyrost bądź spadek par wskazanych czynników wg wzoru $X = (A_{\dot{s}r_i} \cdot B_{\dot{s}r_i}) / (A_{\dot{s}r_i} - B_{\dot{s}r_i})$, gdzie im większy wskaźnik X (jego wartości bezwzględnej), tym atrybut oceniony jako najbardziej wpływający na spadek zadowolenia (duże różnice w ocenie w części A i B).

1. sprawiedliwość systemu wynagrodzeń,
2. dochód osiągany z wykonywanej pracy.

Mimo statutowego ciągłego zaangażowania organizacji związkowych w badanej firmie w ochronę i w zapewnianie strony dochodowej pracownikom – zdecydowanie są to atrybuty, które determinują niskie poczucie zadowolenia z pracy. Zwłaszcza w grupie samych związkowców. Można przyjąć taki obraz wyłaniający się z tych danych, iż albo są to związki, które nie osiągają swoich celów, albo ich aktywność, mimo realizacji celów, nie przekłada się na właściwe postrzeganie roli reprezentanta załogi w zakresie dbania o interesy dochodowe pracowników.

Wskazano również na względnie niski poziom takich determinant, jak „możliwość awansu w strukturze organizacji”, która może być pochodną pewnych strukturalnych uwarunkowań, jak dość płaska struktura i znaczny wiek oraz staż, który ogranicza naturalnie możliwości awansu. Dodatkowo ujemnie wyceniono taki składnik, jak „wyrażanie uznania ze strony przełożonych”, który może być uwarunkowany dość wyraźnym dystansem władzy między pracownikami wykonawczymi a kadrą kierowniczą w zakresie bezpośredniej komunikacji interpersonalnej. To może być dość ważny czynnik, na który w najbliższym czasie firma powinna zwrócić uwagę, zwłaszcza w świetle zdefiniowanego klimatu kooperacji w badanej organizacji. Może to stanowić potencjalnie pewne źródło zakłóceń w procesie kierowania zespołami.

Z kolei czynniki, które zostały wycenione jako najbardziej sprzyjające powstawaniu zadowolenia z pracy, to:

1. różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku,
2. ważność zadań wykonywanych na stanowisku,
3. sensowność zadań wykonywanych na stanowisku,
4. poziom indywidualnej odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy.

Na tle przyjętego kontekstu badań od razu zwraca uwagę taki zestaw czynników obiektywnych, które zostały najwyżej dodatnio wycenione. Można przyjąć, iż są to atrybuty, które nie mieszczą się w pierwszoplanowych celach i zamierzeniach uzgodnień i dążeń związków zawodowych. Są to czynniki, które tworzą zdecydowanie pozamaterialne atrybuty zadowolenia z pracy, oparte na motywacyjnym zorganizowaniu treści i sposobów pracy, za które w większości odpowiada bezpośrednia kadra kierownicza.

Pogłębieniem powyższej analizy wyników opartych na średnim wskazaniu poziomu satysfakcji w ujęciu nominalnym⁶ dla badanej grupy jest analiza wskaźnika poczucia satysfakcji w postaci zmodyfikowanej, względnej skali, opartej na sparametryzowaniu atrybutów subiektywnych dla danego przedsiębiorstwa, takich jak: M – odczuwana motywacja, W – adekwatność płac, R – spełnienie rozwoju. W ten sposób została skonfigurowana pośrednia skala oceny satysfakcji poprzez wskazanie

⁶ Nominalny poziom satysfakcji wylicza się bezpośrednią średnią z sumy iloczynów obu skal A_i oraz B_i , zgodnie ze wzorem dla kwestionariusza, bez wartościowania żadnych parametrów kontrolnych (tj. atrybutów obiektywnych) dla danego badanego obiektu.

punktów referencyjnych dla badanej grupy poprzez ustalenie następującej zależności: odniesiono średnią punktów satysfakcji dla zbiorów, które reprezentują wskazane w badaniach niskie bądź wysokie progi czynników M, W i R. W tabeli 1 przedstawiono średni wynik wskaźnika satysfakcji dla całej badanej grupy pracowników z podziałem na umowny zakres skali przyjętej jako bardzo niski bądź bardzo wysoki dla trzech wskazanych atrybutów subiektywnych⁷. Ze względu na potrzebę określenia jednoznacznych progów referencyjnych usunięto z poniższej analizy wyniki odpowiedzi „średnie” na użytej skali pięciostopniowej.

Tabela 1. Progi referencyjne dla wyników PASZ w firmie X – rozkład średnich poziomów satysfakcji ze względu na ocenę atrybutów subiektywnych

Atrybut subiektywny satysfakcji	Poziom motywacji (M)		Adekwatność płac (W)		Realizacja rozwoju (R)	
	niski	wysoki	niska	wysoka	niska	wysoka
Średni poziom satysfakcji dla badanej firmy (S)	-1 p.	+52 p.	+20 p.	+80 p.	+9 p.	+82 p.

Źródło: badania własne.

Analiza ww. średnich poziomów satysfakcji pozwala na kalibrację i ustalenie progów interpretacyjnych uzyskanych w tym badaniu. Taki rozkład punktów wskazuje na silną zależność między uzyskiwanymi wysokim oraz niskim poziomami satysfakcji zawodowej a deklarowanymi poziomami motywacji, zadowolenia z płac czy spełnienia rozwoju zawodowego. Przyjmując naturalną wielostronną współzależność między tymi pojęciami, tj. satysfakcja, motywacja, rozwój czy płace [Kawka 2014, s. 83], można estymować (skalibrować) progi referencyjne umownego poziomu satysfakcji w badanej firmie. Dodatkowo sprawdzono również poziom korelacji (r Pearsona) między tymi zmiennymi, które potwierdziły występowanie takich zależności. W tabeli 2 wskazano poszczególne korelacje, zaznaczając istotne statystycznie wyniki, przy przyjętym poziomie ufności $p < 0,001$.

Tabela 2. Rozkład korelacji r Pearsona między badanymi atrybutami satysfakcji

	Motywacja	Płace	Rozwój	Staż	Wiek	Płeć	Stanowisko
Satysfakcja	0,52*	0,60*	0,48*	0,03	0,13	-0,07	0,29*
Motywacja	x	0,33*	0,44*	-0,14	0,05	0,05	0,15
Płace		x	0,48*	-0,10	0,09	-0,24	0,28*
Rozwój			x	0,02	0,13	-0,11	0,15
Staż				x	0,56	0,31	0,03

Źródło: badania własne.

⁷ Skala oceny atrybutów M, W i R opierała się na zmodyfikowanej 5-stopniowej skali Likerta.

Przyjmując wskazane zależności za istotne statystyczne (dla $p < 0,001$), można stwierdzić, iż poziom satysfakcji w badanej firmie silnie dodatnio koreluje z poziomem akceptacji płac, odczuwanej motywacji czy oceną etapu realizacji rozwoju zawodowego. Teoretycznie z dużym prawdopodobieństwem zachodzi zatem zależność, że im mniejsze poczucie zaangażowania i motywacji (M), im wyższa odczuwana niesprawiedliwość w podziale płac (W) i brak realizacji zawodowej z pracy (R), tym mniejsze zadowolenie z wykonywanej pracy wśród badanych pracowników (S). Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można zaproponować prostą metodę kalibracji skali względnej. Należy policzyć średnią z uzyskanych punktów satysfakcji dla całej badanej populacji, gdzie wskazano co najwyżej odpowiedzi „poziom niski” w czynnikach M, W i R oraz gdzie wskazano co najmniej odpowiedzi „poziom wysoki” dla ocenianych obszarów kontrolnych M, W i R. W wyniku tego możemy otrzymać następujące referencyjne progi oceny poziomu odczuwanej satysfakcji w firmie X:

- niski poziom satysfakcji w firmie X – przedział poniżej +9 p.,
- wysoki poziom satysfakcji w firmie X – przedział powyżej +71 p.,
- przeciętny poziom satysfakcji w firmie X – przedział [+10; +70].

Odnosząc się do tak ustalonych poziomów referencyjnych dla badanej próby, warto podkreślić, iż dla tych przedziałów uzyskujemy również potwierdzenie rozkładu wyników z analizy poziomu nominalnego, mając następujące rozkłady badanych grup pracowniczych:

- kadra kierownicza – 38% badanych osiągnęło względny wysoki poziom satysfakcji, a jedynie 5% niski poziom,
- administracja – 26% uzyskało wysoki poziom względny satysfakcji, zdiagnozowano podobny odsetek (23%) pracowników o niskim poziomie zadowolenia z pracy,
- pracownicy produkcyjni – tylko niespełna 15% uzyskało wysoki względny poziom satysfakcji z pracy, przy jednoczesnym 26% udziale ocen niezadowolających z odczuwanego zadowolenia w pracy w firmie X.

Najciekawszym wnioskiem prezentacji powyższego rozkładu wyników jest fakt, iż do ww. grupy najbardziej zniechęconych pracowników należą ponownie głównie członkowie organizacji związkowej (produkcja i administracja). Przynależność do związku, który ma realny wpływ na realizację funkcji personalnej w tej firmie, nie rzutuje na zwiększenie poziomu zadowolenia z pracy. Jak wskazano w tabeli 2, satysfakcja współzależy silnie ze zmiennymi atrybutów M, W i R. Dodatkowo potwierdzeniem takiej relacji jest rozkład wyników częstości uzyskanych odpowiedzi w pytaniach o ww. zmienne kontrolne. Liczebność pracowników produkcyjnych wskazujących średnio niższe oceny w tych parametrach jest zdecydowanie większa od poziomów średnich dla całej badanej populacji, jak i uzyskanych w poszczególnych grupach.

Konkluzja tych wyników jest dość czytelna. W zdecydowanej większości to pracownicy wykonawczy, reprezentujący stronę związkową w badaniach, są grupą, któ-

Tabela 3. Wyniki procentowe pomiaru atrybutów subiektywnych satysfakcji zawodowej w badanej firmie

	Poziom motywacji (M)		Adekwatność płac (W)		Realizacja rozwoju (R)	
	niski	wysoki	niska	wysoka	niska	wysoka
Cała firma	15	42	37	30	27	25
Kadra kierownicza	5	48	28	38	15	33
Administracja i specjaliści	10	43	28	38	24	31
Pracownicy produkcyjni	23	39	50	18	38	17

Źródło: badania własne.

ra wyrażała w największym stopniu niezadowolenie z osiągniętych dochodów, brak poczucia rozwoju czy ogólnie niski poziom odczuwanej motywacji. Równolegle pracownicy tej grupy wskazali na niższe poziomy poczucia satysfakcji zawodowej, zarówno w skali nominalnej, jak i względnej. Dla tej grupy uzyskano ponad 20% wskazań ujemnych wartości poczucia satysfakcji i około 30% wskazań poniżej progu referencyjnego niskiego odczuwania satysfakcji dla firmy X. Co ciekawe, podobny odsetek wskazań tych zmiennych uzyskano w grupie administracji i po analizie danych z metryczki okazało się, że są to również w większości przypadków członkowie ruchu związkowego w badanej firmie. Na bazie tych wyników można domniemywać, iż główni beneficjenci celów organizacji związkowej są najmniej zadowoloną grupą w badanej firmie. Dodania, w miarę wysoka i znacząca statystycznie korelacja między hierarchią organizacyjną a poczuciem satysfakcji (związek satysfakcja – stanowisko w tabeli 2 na poziomie 0,29) również potwierdza współzależność między niższym poziomem satysfakcji w grupie pracowników wykonawczego szczebla, wśród których znajdują się właśnie przede wszystkim członkowie organizacji związkowych.

Ważne jest, aby w tym momencie skomentować jeden nasuwający się pozornie oczywisty wniosek. Przyjęcie prostego założenia, iż jednak tylko wysokość dochodów jest główną zmienną wskazującą na satysfakcję, nie jest do końca uprawomocnione w przypadku opisywanych badań w firmie X. Analiza poziomów dochodów całkowitych w podziale na przedstawione trzy grupy wskazuje, iż grupa pracowników wykonawczych otrzymuje wyższe średnie wynagrodzenia niż grupa administracji. Średnia dochodów całkowitych dla grupy pracowników wykonawczych oscyluje w granicach 4100 zł brutto, a dla administracji niespełna 3800 zł i adekwatnie ok. 5100 zł dla grupy kadry kierowniczej. Taki poziom płac jest pochodną dość nieefektywnej struktury wewnętrznej wynagrodzenia całkowitego dla pracowników produkcyjnych w firmie X. Wysoki względny poziom płac w tej grupie zawodowej nie jest zależny od żadnych kryteriów efektywnościowych, lecz jest oparty na funkcjonowaniu bardzo wysokiego dodatku funkcyjnego, wynoszącego maksymalnie 25% podstawy zasadniczej płacy dla najbardziej doświadczonych pracowników,

którzy właśnie licznie reprezentują populację pracowników wykonawczych. Dodatkowo jeszcze pracownicy bezpośredniej produkcji otrzymują niemałe składniki co miesiąc, jako nieliczna grupa zawodowa, w postaci dodatków za prace w dni wolne, dyżury i pogotowia, dodatki ratownicze oraz różnego rodzaju świadczenia socjalne. Ponadto średnia wysokość premii jest taka sama w obu grupach zawodowych produkcji i administracji, a co ciekawe, nieznacznie, o ok. tylko 15% jest wyższa przeciętna premia dla kadry kierowniczej. Można zatem założyć, iż cele płacowe regulowane pozycją organizacji związkowych są osiągnięte na akceptowalnym poziomie w perspektywie zadań organizacji związkowej w przedsiębiorstwie X. Jak widać, nie jest to wystarczający stabilizator wpływania na pozytywne odczuwanie emocji w swoim miejscu pracy, odnosząc się do aktywności i wpływu związków zawodowych na cele zarządzania kapitałem ludzkim.

4. Podsumowanie

Jak autorzy podkreślili we wstępie, kontekstem prowadzonych badań była specyficzna rola, jaką uzyskiwały związki zawodowe w badanej firmie X. Jest to przykład przedsiębiorstwa, w którym wiele decyzji personalnych jest uzgadnianych i konsultowanych z partnerem społecznym. Można na tej podstawie wnioskować, iż cele oferowane przez organizację związkową swoim członkom są potencjalnie w większości realizowane. Niestety, nie przenosi się to na poziom zadowolenia z wykonywanej pracy. Wnioski, które można wyprowadzić z powyższych założeń, to albo niska jakość aktywności związków zawodowych w sferze personalnej, albo niski poziom zależności i wpływu aktywności organizacji związkowej na poczucie satysfakcji ich członków. Oba z tych założeń należałoby pogłębić w kolejnych krokach planowanych badań.

Zdiagnozowani pracownicy produkcyjni w firmie X osiągnęli zdecydowanie najniższy poziom ogólny satysfakcji i atrybutów subiektywnych w skali normatywnej (33 p.), zarówno na tle średniej dla badanej firmy X (45 p.), jak i w przypadku porównań do skali względnej. Ciekawą informacją jest też fakt, iż jest to jednolita grupa pracownicza, która uzyskiwała również najniższy średni poziom oceny satysfakcji na tle innych, dotychczas zbadanych przez autorów, grup zawodowych, takich jak [Borowska-Pietrzak 2014, s. 46-62; 2016, s. 38-48):

- grupa prawników – 44 p.,
- grupa specjalistów w zakresie zarządzania w firmach gospodarczych (np. HR, rachunkowość, finanse) – 51 p.,
- grupa pracowników naukowo-dydaktycznych – 49 p.

Co istotne, przy tak dokonanym porównaniu, we wszystkich wymienionych zdiagnozowanych grupach nie było dotychczas przedstawicieli związków zawodowych – oprócz właśnie grupy pracowników produkcyjnych i w małej części administracji w firmie X.

Co więcej, pojedynczymi czynnikami z kwestionariusza PASZ, które zostały wskazane jako najbardziej zniechęcające do pracy, były atrybuty typowo materialne oraz związane z niemożliwością awansu i wyrażania uznania ze strony przełożonych. Odnosząc się do założeń idei współczesnego związku zawodowego, należy stwierdzić, iż czynniki materialne i dochodowe stanowią zasadniczy obszar oddziaływań organizacji związkowej. Nie są to jednak, w opinii samych członków związków, jak wskazują niniejsze badania, cele uznane przez nich za osiągnięte na zadowalającym poziomie. Tym bardziej że najwyższej ocenione zostały atrybuty (powodujące największy przyrost satysfakcji w badanej grupie), wobec których nie zidentyfikowano większego wpływu aktywności związków zawodowych. Są to czynniki, takie jak różnorodność, sensowność czy ważność wykonywanej pracy. Mają one raczej silny związek z procesem kierowania zespołami, stylem kierowania, podziałem zadań czy ogólnie z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Czyli można je zaliczyć do obszarów poza zainteresowaniem organizacji związkowych. Tym bardziej że jest to spółka, która dopiero w ostatnich latach zaczęła proces profesjonalizacji procesów zarządzania, czego przejawem jest właśnie szerokie i partycypacyjne dopuszczenie organizacji związkowych do współdecydowania o warunkach pracy zatrudnionych.

Reasumując, uzyskane wyniki badań satysfakcji zawodowej na tle oceny wpływu związków zawodowych wykazały, iż znacząca rola organizacji związkowej nie przenosi się na wzrost poczucia zadowolenia członków związku zawodowego. Ponadto wskazano, iż czynniki subiektywne kształtowania satysfakcji zawodowej również nie są na wysokim, znaczącym poziomie w grupach pracowników, o które potencjalnie dbają związki zawodowe. Niskie wskaźniki deklarowanej motywacji, akceptacji poziomu wynagrodzenia czy oceny spełnienia zawodowego silnie korelowały w grupie związkowców z niskim poziomem zadowolenia z pracy. Należy zatem postawić na zakończenie zasadnicze, wyłaniające się, kolejne ciekawe pytanie badawcze. Czy realna aktywność i interwencjonizm organizacji związkowych w sferę ZZL jest w bezpośrednim interesie zatrudnionych pracowników, a tym samym pracodawcy? Odnosząc się do idei kapitału ludzkiego jako czynnika osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, można kontynuować tę myśl – czy dotychczas wypracowany model partycypacji związkowej jest racjonalny dla wszystkich interesariuszy współczesnej organizacji, poza samymi strukturami kierownictwa związkowego? Jest to problem bardzo złożony i jego weryfikacja będzie kolejnym etapem dociekań badawczych autorów w najbliższym czasie.

Literatura

- Begg D., Fisher S., Dornbusch R., 1999, *Ekonomia. Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borkowska S., 2005, *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, [w:] Pochtowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Borowska-Pietrzak A., 2014, *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.
- Borowska-Pietrzak A., 2016, *Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 430.
- Eurofound Yearbook 2012, Living and Working in Europe*, 2013, Europejska Fundacja ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy w Europie, Dublin.
- Gardawski J., 2010, *Spadek poziomu uzwiązkowienia w Polsce – przyczyny i próby wyjścia z impasu*, Europejskie Obserwatorium Stosunków Przemysłowych, Warszawa, <http://www.nzzk.nw.pl/pdf/PL0208105FPL.pdf> (marzec 2018).
- Gołaś J., 2016, *Problematyka stanowczych form udziału zakładowej organizacji związkowej w polityce zwolnień z perspektywy pracodawcy*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 8.
- Goździewicz G., 2012, *Ograniczenia negocjacji układowych*, [w:] Hajna Z. (red.), *Związkowe przedstawicielstwo pracowników zakładu pracy*, a Lex Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Jan Paweł II, 1982, *Encyklika Laborem Exercens*, Citta del Vaticano, Watykan.
- Jasińska J., 2010, *Stosunki i warunki pracy*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jończyk J., 2017, *O związkach zawodowych*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 11.
- Juchnowicz M., 2005, *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce*, [w:] Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juchnowicz M., 2012, *Zarządzanie pracownikami. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kawka T., 2014, *Relationship of compensation's configuration with a level and components of commitment to work – findings based on Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 9(993).
- Kryszczuk M., Wenzel M., 2017, *Związki zawodowe w świetle przemian cywilizacyjnych: możliwości, wyzwania i zagrożenia*, Zarządzanie Publiczne, nr 3 (41).
- Listwan T., 2010, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nyk M., 2015, *Niedoskonałość rynku pracy w kontekście funkcjonowania związków zawodowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 401, *Ekonomia*.
- Olson M., 2012, *Logika działania zbiorowego. Dobra publiczne i teoria grup*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Paruch S., Stępień R., 2016, *Między profitem pracodawcy a profitem pracowników: rola menedżera HR w zarządzaniu relacjami ze związkami zawodowymi*, *Personel i Zarządzanie*, nr 2016.
- Trappmann V., 2012, *Związki zawodowe w Polsce. Aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa.
- Urbanik B., 2004, *Związki zawodowe jako interesariusz w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 1032.