

Prof.zw.dr hab Zdzisława Janowska
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Stefana Kwiatkowskiego w Gdyni

Recenzja pracy doktorskiej mgr Magdaleny Borowskiej pt.

"Realizacja interesów pracowniczych w spółkach PKP SA"

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, opatrzonych wstępem i zakończeniem. Liczy w sumie 256 stron /wraz z załącznikami/W pracy wykorzystano 200 pozycji literaturowych w tym pozycji z literatury obcojęzycznej, akty prawne/26/, źródła elektroniczne /39/ i tematyczne raporty specjalistyczne.

Treść rozprawy

Za cel rozprawy przyjęto identyfikację interesów zatrudnionych w zakładach Spółki PKP SA, słusznie traktując ten przedmiot badań zarówno stosunków pracy i do tego w obszarze transportu kolejowego za niewystarczająco rozpoznany. **Realizacji celów dokonano poprzez udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytania badawcze dotyczące: postrzegania ważności interesów / w opinii pracowników i kierownictwa/, ich roli w procesie motywowania, zakresu ich realizacji, istniejących barier, roli związków zawodowych w procesie dbałości o realizację interesów pracowniczych i wreszcie sposobów poprawy istniejącej sytuacji.**

Pracy towarzyszyły dwie hipotezy badawcze twierdzące ,że :

- **zarządzający spółkami PKP dysponują rzetelną wiedzą o interesach pracowników a przy tym podejmują świadome i celowe działania na rzecz ich realizacji,**
- **aktywność związków zawodowych w spółkach PKP dotyczy realizacji interesów pracowniczych chronionych prawem.**

W celu realizacji postawionych zadań przeprowadzono tematyczne studia literaturowe oraz badania własne w wybranych. celowo spółkach PKP. Były to spółki reprezentujące przewozy osobowe, towarowe i infrastrukturę.

Dwa pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczny i odnoszą się zarówno do istoty i wagi uczestnictwa pracowników w procesie pracy i jego wpływu na procesy motywacji a także historii i współczesnych standardów partycypacji pracowniczej.

W rozdziale pierwszym doktorantka odwołuje się do teorii motywacji/E.Lock'a,

V.Vrooma.M.Crozier 'a,R.L.Ackoffa /podkreślając istotę i znaczenie teorii równowagi organizacyjnej. W dalszej kolejności podkreśla historyczną rolę ustawodawstwa międzynarodowego/ONZ,MOP,UE/,które wymusiło zmiany w sferze funkcjonowania światowej praktyki gospodarczej ,uznającej konieczność dbałości o interesy pracowników. Istotnym także jest ulokowanie omawianych kwestii w nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi przywołując dorobek modelu harwardzkiego, trendów odnoszących się do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i wreszcie zarządzania przez zaangażowanie. Żałować jednakże należy, że autorka nie uwzględniła w tym miejscu sytuacji współczesnej, kiedy trudno mówić o zaangażowaniu pracowniczym w sytuacji niestabilnego zatrudnienia. W dalszej kolejności dokonano niezbędnej/ z punktu widzenia celu rozprawy /klasyfikacji interesów pracowniczych z uwagi na obowiązujący stan prawny /zobowiązanie pracodawcy/i miejsce pracy / świadomość pracodawcy o konieczności dbałości o interesy pracownicze/.W tym przypadku podniesione zostały kwestie ,związane ze środowiskiem pracy /fizycznym, psycho-społecznym/,warunkami wykonywania pracy /organizacją czasu pracy, systemem wynagrodzenia/ a także kompleksowo traktowaną polityką personalną. W drugim rozdziale rozprawy doktorantka zajęła się istotą i znaczeniem partycypacji pracowniczej. Przybliżyła jej rodzaje tj. pośrednią i bezpośrednią, przytoczyła jej przykłady i doświadczenia krajowe i zagraniczne. Szkoda, że nie dotarła w tym względzie do bardzo istotnych doświadczeń skandynawskich ,badanych i opisywanych przez autorkę niniejszej recenzji/Z. Janowska 1984,2010/W tymże rozdziale na szczególną uwagę zasługują rozważania ,dotyczące związków zawodowych ,ich roli w obronie interesów pracowniczych i to bez względu na ich przynależność związkową. Doktorantka słusznie podkreśliła doniosłą ale jednocześnie trudną i czasami konfliktotwórczą rolę związków zawodowych w kontekście funkcjonujących od niedawna rad pracowników.

Ukoronowaniem rozważań na temat partycypacji pracowniczej było przejście do omówienia działalności reprezentatywnego ciała, opiniującego najistotniejsze do rozwiązania problemy społeczne i ekonomiczne na poziomie zakładu pracy i kraju tj. instytucji dialogu społecznego. Ciało to na forum krajowym i wojewódzkim reprezentujące trzy strony tj. rząd, pracodawców i pracowników wyraża swój stosunek do podstawowych aktów prawnych reformujących życie społeczno- gospodarcze regionu i kraju..Od roku instytucja ta przyjęła nową strukturę i nową nazwę tj Rady Dialogu Społecznego /niestety doktorantka operuje jeszcze starym nazewnictwem/.

Kolejne rozdziały pracy prezentują treści, dotyczące głównego problemu pracy tj. diagnozy pracowniczych stosunków pracy w Spółce PKP.

W rozdziale trzecim dokonano bardzo szczegółowej analizy przekształceń restrukturyzacyjnych i własnościowych . Słusznie podkreślono wcześniej popełnione błędy i marnotrawstwo środków, towarzyszących nadmiernemu rozdrobieniu spółek, zakłócających do dzisiaj realizację głównego celu firmy/ linie, przewozy, telekomunikacja, energetyka /.Przykłady dobrych działań jak stwierdza doktorantka datują się dopiero od 2012 r. kiedy dzięki konieczności sprostania standardom europejskim /ustawa o transporcie

kolejowym/zacząto w PKP wprowadzać korzystne zmiany w sferze stosunków pracy. Zmieniła się strategia zarządzania ,która została nastawiona na zdobywanie zaufania klientów. Obowiązujące dyrektywy europejskie wyszły na przeciw ochronie interesów pracowniczych ,odnoszących się głównie do dbałości o godziwe warunki pracy /bhp; hałas, obciążenie fizyczne, psychiczne, czas pracy ;tygodniowy, dobowy, stałe kształcenie; uprawnienia, licencje, przestrzeganie praw i przywilejów pracowniczych ; konsultacje/. Dzięki włączeniu Polski do Europejskiego Systemu Zarządzania Ruchem, agendy rządowe objęły szczególnym nadzorem główną instytucję przewozów kolejowych ,powodując powstanie m.in. Państwowej Komisji Badania Wypadków Kolejowych. Cieszyć się należy również z faktu powołania Zespołu Trójstronnego d/s Kolejnictwa oraz programu społecznej odpowiedzialności biznesu. Tutaj na szczególną uwagę zasługuje Kodeks Etyki a w nim położenie nacisku na respektowanie podstawowych wartości jakimi są: dbałość o respektowanie interesów pracowników, chronionych prawem/przestrzeganie zasad etycznych w stosunkach pracy, wpływających na zachowanie równowagi organizacyjnej/,satisfakcję klientów/ pasażerów/ i ochronę środowiska. Szczególnie istotnym z punktu widzenia celu pracy, prowadzonych badań i uzyskanych zeń wyników jest zapis w Kodeksie Etyki, mówiący ,że "inwestujemy w rozwój pracowników" i "zapewniamy sprawiedliwy dostęp do zatrudnienia i awansu". Niestety jak wynika z badań zapis ten pozostawia wiele do życzenia, bowiem akurat pracownicy mają w tym względzie odmienne zdanie. Natomiast cieszyć się należy , że w ramach programu społecznej odpowiedzialności biznesu zwraca się uwagę na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej. Powołano w tym względzie Fundację Grupy PKP "Przyjazna Kolej", w której m.in. otacza się zainteresowaniem i opieką osoby niepełnosprawne.

W kolejnym rozdziale /czwartym / doktorantka zaprezentowała wyniki badań empirycznych.

Ocena przeprowadzonych badań

Badania na potrzeby pracy doktorskiej zostały przeprowadzone w latach 2011-2014 w zakładach trzech spółek PKP, reprezentujących każdą ze sfer działalności tj. osobową, towarową i infrastrukturalną. W badaniach starano się udzielić odpowiedzi na podstawowe pytania ,dotyczące :

- **postrzegania ważności i realizacji interesów pracowniczych w opinii pracowników i kierownictwa badanych spółek ,**
- **ich roli i wpływu na proces motywacji pracowniczej,**
- **roli związków zawodowych w procesie przestrzegania praw pracowniczych.**

W badanych spółkach dokonano analizy treści dostępnej dokumentacji zakładowej, dotyczącej : strategii ,historii przekształceń, zakładowych układów zbiorowych, programów szkoleniowych i raportów rocznych. Do grupy pracowników , liczącej 574 osób, reprezentującej kadrę kierowniczą /naczelnicy i motorniczowie-79 osób/, wykonawców /obsługa ruchu kolejowego-316 osób / i administrację /179 osób/, skierowano ankietę,

przeprowadzono wywiady skategoryzowane i objęto ją obserwacją jawną i uczestniczącą. Jak wyjaśnia doktorantka, " badania przeprowadzono na próbie średniej wielkości a wybór respondentów do badań ankietowych ,prowadzonych w poszczególnych zakładach miał charakter doboru przypadkowego, tzn . opartego na dostępności danych. Nie daje to zatem podstaw do uogólnienia wyników na całą grupę PKP SA " /s.125/.

W kwestionariuszu ankiety znalazła się część wspólna, która dotyczyła opinii na temat wagi wartości praw pracowniczych i ich respektowania w codziennym życiu pracowniczym. Zatem kadra kierownicza odpowiadała nt. potrzeb i oczekiwań swoich podwładnych i sposobów ich zaspakajania. Te kwestie były konfrontowane z opinią wykonawców. Szczegółowej analizie poddano działalność związków zawodowych i jej aktywność w omawianych kwestiach. Należy podkreślić cenny zamysł badawczy iż, w sytuacji niezadowolającej próby badawczej posłużono się metodą benchmarkingu . W tym przypadku przeprowadzono dodatkowe badania w kolejowych spółkach samorządowych z woj. wielkopolskiego i mazowieckiego. Jednakże i tutaj próba nie była miarodajna a uzyskane wyniki nie dowiodły zachodzących różnic. Ostatecznie rezultaty badawcze odniosły się do opinii 57% wykonawców i 58% kierowników. W większości byli to pracownicy o stażu powyżej 15 lat. Jak się w badaniu okazało staż pracy nie był czynnikiem różnicującym w wyrażaniu opinii.

Oceniając zastosowane narzędzia badawcze nie wnoszę uwag do ich zawartości / ankieta, wywiad/ ale dostrzegam brak ważnych informacji, które mogłyby pogłębić wiedzę na temat badanych stosunków pracy. I tak doktorantka nie przedstawiła wyników badań na temat wielości związków zawodowych i ich wzajemnej współpracy, współdziałania z radą pracowników a także o stosunku związkowców do wyrażanej niechętniej opinii na temat ich funkcjonowania przez kierownictwo spółek kolejowych. W prezentacji wyników zabrakło również informacji na temat / jak autorka napisała/ prowadzonej obserwacji jawnej i uczestniczącej/ na czym ona polegała, co było jej przedmiotem i jakie były rezultaty/

Jak wynika z badań ,prowadzonych wśród pracowników do wartości, związanych z wykonywaniem pracy należą: bezpieczeństwo i higiena pracy, dobra atmosfera pracy, ochrona zatrudnienia, wynagrodzenie, równe traktowanie, świadczenia socjalne i współuczestnictwo w procesie podejmowania decyzji/zebrania z załogą/.Niestety tylko niektóre z nich są dostrzegane i respektowane przez kierownictwo tj sprawa wynagrodzenia, świadczenia socjalne i informowanie pracowników o sytuacji spółek.

Badania dowiodły występowania szeregu barier, które "kładą się cieniem" na aktualnej sytuacji pracowniczej w PKP. Są to bariery zewnętrzne a przede wszystkim niewłaściwa restrukturyzacja ,która doprowadziła do nadmiernego i dysfunkcjonalnego rozdrobnienia przedsiębiorstwa .Również nieefektywnym z punktu widzenia interesu pracowniczego jest wielość związków zawodowych .Jednakże główną barierą o charakterze wewnętrznym /zdaniem doktorantki/ jest nie uwzględnianie wagi interesów pracowniczych w ogólnej strategii firmy.42% badanych uważa ,że te kwestie są wręcz marginalizowane a realizacja

odnosi się głównie do tych , które są chronione prawem.

Ważną i zarazem smutną jest konstatacja ,dowodząca zainteresowania kierownictwa firmy głównie tymi uprawnieniami pracowniczymi ,które są faktycznie "wymuszone" przez ustawodawstwo europejskie.

Badani pracownicy stwierdzili zatem że wprawdzie odczuwają zainteresowanie takimi sprawami jak: płacowymi /ale dla 54% w niewystarczającym stopniu /,pomocą , okazywaną przy zwolnieniach/51% uważa tę pomoc za niezadowalającą / .Pozytywnie wyrażają się na temat ochrony zatrudnienia, szkoleń i budowania atmosfery pracy. Zapytani o swoje priorytety, motywujące do pracy podkreślali otrzymywaną wysokość wynagrodzenia, warunki bhp, ochronę zatrudnienia i dobrą atmosferę.Za mniej ważne uznali / co wzbudza niestety zaniepokojenie/udział w procesie podejmowania decyzji i przynależność do związków zawodowych.

Badani wyrażali swoją opinię na temat prowadzonej w swoich spółkach polityki personalnej ,której realizacja bezpośrednio odnosi się do dbałości o interesy pracownicze. Niestety opinie w tym względzie nie są zadowalające .Średnia ocen wynosi 3,5 a najwyżej bo na 4 pracownicy oceniają dbałość o dobre warunki pracy i prowadzenie szkoleń. Wiele do życzenia pozostaje polityka awansowania, proces adaptacji, przekazywanie informacji w ważnych kwestiach dotyczących firmy oraz polityka płacowa. Niepokojącym jest fakt ,że odczuwanej oceny nie dostrzegają kierownicy, którzy realizację polityki personalnej oceniają wyżej bo na 3 ,9 .

Doktorantkę, drążącą te kwestie interesowały powody dla których podejmuje się działania na rzecz pracowników i jakie są skutki z posiadanej wiedzy w tej kwestii. Otóż **kierownictwu naczelnemu głównie zależy na budowaniu dobrej reputacji przedsiębiorstwa, osiągnięciu głównie celów biznesowych, usprawnieniu jego funkcjonowania a przy okazji zwiększeniu zaangażowania pracowników.** "Głębsze " rozumienie wartości wynikające z zaspokajania potrzeb pracowniczych odczuwa kierownictwo bezpośrednio, zdające sobie sprawę z wagi efektów społecznych, ostatecznie integrujących załogę z firmą. Doktorantka słusznie konstatuje, że niski poziom świadomości o korzyściach, wynikających z właściwie realizowanej polityki personalnej w sytuacji niedoborów wykwalifikowanej kadry kolejowej może prowadzić do utraty cennych pracowników.

Jednym z celów pracy doktorskiej mgr Magdaleny Borowskiej było **dokonanie oceny aktywności związków zawodowych w sferze ochrony interesów pracowniczych w badanej instytucji.** Doktorantka założyła, że ta aktywność dotyczy głównie interesów chronionych prawem. I rzeczywiście organizacje związkowe mają duże osiągnięcia na polu dbałości o prawidłowe warunki pracy/niedociągnięcia w tym względzie zgłaszane są do Państwowej Inspekcji Pracy /,które dotyczą nieprawidłowości ,dotyczących czasu pracy, wynagradzania a także ochrony ulg przejazdowych. Niestety zbyt mało uwagi poświęcają zaspokajaniu potrzeb pracowników, które leżą w gestii pracodawców ,wiążących się z realizacją funkcji personalnej takich m.in. jak rozwój pracowników, polityka awansowania i komunikowania się/komunikacji wewnętrznej, niezbędnej dla zapewnienia bezpieczeństwa

przewozów/.Niepokojącym jest fakt lekceważącego stosunku do związków zawodowych, wyrażanego przez badaną kadrę kierowniczą, której związki raczej "przeszkadzają"/prywatyzacja/ i realizują swoje partykularne interesy. Obydwie strony /z czym należy się zgodzić/,że funkcjonująca wielość organizacji związkowych w jednym zakładzie pracy utrudnia realizację celów statutowych. Mankamentem, który wystąpił przy prezentacji wyników w tej kwestii jest brak informacji / poza badaniem dokumentów zakładowych/ o źródłach pozyskiwania bezpośrednich informacji.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania w spółkach PKP pozwoliły doktorantce na sformułowanie określonych rekomendacji ,usprawniających istniejący stan rzeczy w sferze stosunków pracy i generalnego funkcjonowania spółki. Ponieważ **wyniki badań dowiodły rozbieżności między strategią ogólną firmy a strategią zasobów ludzkich / a właściwie jej marginalizowania/doktorantka uważa za konieczne jej przeformułowanie ,której celem stanie się integracja celów ekonomicznych z celami społecznymi. Tym celem powinna być podporządkowana kultura organizacyjna i polityka personalna, wzajemnie oddziaływujące na siebie.** Przekonywujący jest w tej kwestii rys.5.1,ukazujący zachodzące zależności/s.190/ .Doktorantka pokazuje w ten sposób drogę uruchomienia potencjału motywacyjnego pracowników, nie wykorzystywanego do tej pory do celów współzarządzania firmą. W tym względzie kładzie słusznie nacisk na zbudowanie kultury organizacyjnej kreującej wartości integracji społecznej.

Kolejna rekomendacja jest konsekwencją nowej strategii badanej instytucji tj. **zwrócenia szczególnej uwagi na właściwie realizowaną politykę personalną**, poczynsz od właściwego doboru pracowników/ promocji pracy na kolei/ poprzez adaptację, właściwą ocenę, wynagradzanie, rozwój i awansowanie, skorelowane z wiedzą ,umiejętnościami i doświadczeniem pracowników. W tym względzie zwrócona jest szczególna uwaga na motywowanie najważniejszej grupy pracowników kolejowych, którzy mają bezpośredni kontakt z pasażerami..Ponadto w ramach właściwie realizowanej polityki personalnej duży nacisk został położony na decentralizację zarządzania / partycypację bezpośrednią/ ,traktując ją jako ważny element motywacji pracowniczej a także na wzmocnienie polityki komunikacji się z załogą/ gazetki zakładowe, Internet, zebrania z załogą/ .

Jak już zaznaczono szczególne znaczenie doktorantka przypisuje kulturze organizacyjnej ,która powinna stać się kreatorem społecznych przemian w przedsiębiorstwie..Proponuje ażeby dominowały w niej takie wartości jak: solidność, nowoczesność, szacunek a także żeby była oparta o wiedzę, wzajemne zaufanie i wymianę doświadczeń. Tutaj na uwagę zasługuje podkreślenie mentorstwa , traktowanego jako wymianę doświadczeń międzypokoleniowych/ doświadczenia i wiedzy starszych i znajomości nowych technologii młodszych/

Podsumowując prowadzone badania należy stwierdzić, że założone cele zostały zrealizowane. Doktorantka przedstawiła **analizę i wnikliwą ocenę realizacji interesów pracowniczych w spółkach PKP. Niestety nie wypadła ona korzystnie ,/nie potwierdzona została zatem hipoteza mówiąca o sytuacji odwrotnej/** , choć firma w dokumentach formalnych/Kodeks Etyki / prezentuje zgoła inne nastawienie do pracowników. Stąd też przedstawione rekomendacje mają / miejmy nadzieję/ szansę urzeczywistnienia, bowiem odpowiedzialność , ciążąca na transporcie kolejowym jest zbyt poważna / o czym świadczą przyznane środki europejskie na najbliższe lata/

Doktorantka udowodniła niskiej świadomości kierujących na temat motywacji pracowniczej, wspomagającej realizację celów instytucji i która w konsekwencji prowadzi do marnotrawstwa potencjału ludzkiego.

Badania udowodniły również, że **ochronie interesów pracowniczych nie w pełni sprzyja działalność związków zawodowych, bowiem skupia się głównie w obrębie ustawowo przyznanych im obszarów aktywności.** Należy zatem żałować, że **potwierdziła się hipoteza o tym mówiąca**, bowiem rola przedstawiciela interesów pracowniczych powinna mieć charakter dużo bardziej kompleksowy .Dyskusyjnym jest natomiast wniosek dotyczący ograniczania przywilejów organizacji związkowych np. pozbawiania ich szans na bezpłatne korzystanie z siedziby w " swoim zakładzie pracy" .

Dokonując ostatecznej oceny recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Borowskiej, stwierdzam, że **praca ma charakter nie tylko poznawczy** ,bowiem rozszerza wiedzę na temat stosunków pracy w polskim kolejnictwie ale również **aplikacyjny** ,stawiając w szerokim kontekście realizację interesów pracowniczych we współczesnym świecie pracy. Wartość pracy podkreśla aktualność i waga zagadnień, rozwiązywanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Praca mgr Magdaleny Borowskiej wnosi istotny wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i spełnia wymagania ,formułowane w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym. Wnoszę zatem o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

