

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015

Kierowanie wielką organizacją na przykładzie OPZZ

dr Waldemar Stelmach

Wyższa Szkoła Menedżerska

Abstrakt

W artykule omówiony jest stan faktyczny działalności OPZZ i jego agend terenowych w zakresie niematerialnych czynników kierowania/zarządzania organizacyjnego. Podstawą artykułu jest badanie socjologiczne przeprowadzone wśród działaczy w.w. organizacji. W artykule ześrodkowano uwagę na problemach organizacyjno – zarządczych, informacyjnych i szkoleniowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, informacja, informatyka, szkolenie, doradztwo, oceny, organizacja związkowa.

Abstract

In the article discussed are facts the activities OPZZ and its agencies field in terms of intangible factors of organizational management. The basis of the article are sociological study carried out among activists OPZZ. The article centered attention on the problems of organization - management, information and training.

Keywords: management, information, training, consulting, evaluation, trade union organization.

Artykuł jest relacją z funkcjonowania w pewnej płaszczyźnie wielkiej i złożonej organizacji, jaką jest Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ). Płaszczyzną jest, w ujęciu socjologicznym, kierowanie w erze gospodarki cyfrowej, co, zdaniem autora, odpowiada tematowi przewodniemu czasopisma. Badanie przeprowadzone było w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego celem podstawowym było przeanalizowanie:

- procesów zarządzania
- komunikacji społecznej pomiędzy strukturami związkowymi
- przepływu informacji pomiędzy centralą OPZZ i zrzeszonymi w niej organizacjami związkowymi
- specjalistycznego doradztwa związkowego
- działalności szkoleniowej w zakresie doskonalenia prawnego związkowego
- zaproponowanie adekwatnych propozycji do dalszej działalności.

Jest to, nie wymagająca udowodnień, sfera wartości niematerialnych.

Szczególne miejsce poświęcono relacjom międzygrupowym i hierarchicznym układom oraz strukturom władz organizacyjnych w wymienionych wyżej obszarach działalności. Badanie realizowano za pomocą przeszkolonych ankierów i ankiety zawierającej 68 pytań (plus tzw. metryczka) oraz setek wskaźników. Przeprowadzono także kilkanaście wywiadów ustnych. Liczba respondentów wynosiła 367 działaczy OPZZ z całej Polski.

OPZZ jest strukturą trudną do kierowania. Wynika to z założeń statutowych, które zakładają, że jest ona konglomeratem autonomicznych, dobrowolnie zrzeszonych podmiotów związkowych. Podmiotami są tylko organizacje związkowe, a nie indywidualni członkowie.

Tak skonstruowany statut organizacji związkowej tworzy z OPZZ sieć rozbudowanej i skomplikowanej struktury organizacyjnej o charakterze powiązań struktury administracyjnej oraz merytorycznej, co oczywiście komplikuje efektywność kierowania. Powiązania administracyjne OPZZ tworzą pionowe struktury organizacyjne w układzie: centrala OPZZ, rady wojewódzkie OPZZ oraz rady powiatowe. Ta druga, pozioma struktura – umownie nazwana merytoryczna, to dziewięć branż

związkowych, ogólnokrajowe federacje i zrzeszenia związków zawodowych i ogólnokrajowe organizacje związków zawodowych.

Przyjęcie w Statucie OPZZ tak skomplikowanej struktury organizacyjnej dawało – ze statutowego założenia - daleko idącą autonomię poszczególnym branżom i ogólnokrajowym federacjom organizacji związkowych. Przejawia się ona w różnorodny sposób, np. poprzez działalność niektórych organizacji związkowych sprzeczną z wytycznymi centrali OPZZ, czy niechęć w tworzeniu np. baz danych o strukturze indywidualnych członków związków zawodowych. Rodzi to określone problemy w zarządzaniu tą formacją związkową.

Powoduje ona również silną identyfikację związkowców ze swoim związkiem zawodowym lub branżą, natomiast słabszą z tzw. centralą, tj. z OPZZ jako całością. Ta dywersyfikacja układów odniesienia, swoista relatywizacja postaw, może tworzyć określone problemy formalnego uczestnictwa w różnych strukturach, a także problemy natury emocjonalnej związkowców. Ma także wymierne reperkusje zarządcze, np. przy organizowaniu społecznych nacisków na pracodawców, czy też rząd.

Tak rozległe i rozdrobnione struktury związkowe powodują – co jest naturalne - określone problemy we współpracy i relacjach informacyjnych pomiędzy centralą OPZZ, a autonomicznymi strukturami związkowymi tworzącymi OPZZ.

Powyższe re eksje wskazują na skomplikowane uwarunkowania funkcjonowania OPZZ w sferze społecznej i związkowej a przede wszystkim zarządczo-kierowniczej i informacyjne, które, co jest oczywiste należą do sfery wartości niematerialnych. Stąd – między innymi – zrodził się pomysł na przeprowadzenie badania w zakresie różnych problemów nurtujących kierownictwo OPZZ. Tym bardziej, że długoletnie (od listopada 1985 r.) funkcjonowanie OPZZ w niezmienionej strukturze doprowadzić mogło do pewnej sztampaności w działaniach, utrwalić wadliwe przyzwyczajenie decydentów, utrwalić - nie zawsze najlepsze – metody działalności związkowej, pomniejszając tym samym wartość organizacji. Sytuacja taka staje się mało twórcza, ba, może przeciwstawiać się twórczemu krytycyzmowi i powodować niebezpieczne samozadowolenie, co w działalności organizacji społecznych jest powolnym samounicestwieniem. Negatywnym przykładem takiego procesu może być „Solidarność”, która z organizacji 9-10.milionowej zeszała do poziomu kilkuset tys. członków.

Spośród bogatego spektrum badawczego dla potrzeb tego artykułu wybrano niektóre tylko tematy zdecydowanie preferując opinie respondentów, które w mniemaniu autora tego opracowania odpowiadają, w zawężonym oczywiście zakresie, socjologicznej problematyce kierowania organizacjami (pełne opracowanie rezultatów badań znajduje się w książce OPZZ w dobie przemian, W-wa 2013). Oto one:

1. Zarządzanie i problemy organizacyjnego funkcjonowania OPZZ

Punktem wyjścia do konstruowania pytań badawczych były zapisy statutowe OPZZ. Dotyczą one zarówno działań zewnętrznych jak i funkcji w stosunku do zrzeszonych w OPZZ organizacji. Tu ześrodkujemy naszą uwagę na ocenie funkcji organizatorsko-kierowniczych przez respondentów wewnętrznych.

Jednym z wymiarów współzarządzania struktur, z centralą (OPZZ), są opinie badanych o płaszczyznach współpracy w/w.:

a) ocena płaszczyzn współpracy

W analizie danych – ze względu na wagę tam zawartych informacji – na pierwszym miejscu należy uwypuklić skalę niezadowolenia badanych z obecnych płaszczyzn współpracy pomiędzy centralą OPZZ, a ogólnokrajowymi zrzeszeniami i organizacjami związków zawodowych. Niezadowolenie z płaszczyzn wzajemnej współpracy wskazał przedstawiciel prawie co trzeciej organizacji związkowej (30,8% wskazań). Oznacza to, że istnieje wiele obszarów wzajemnej współpracy, z których panuje niezadowolenie terenowych struktur związkowych. Ich diagnoza i pogłębiona analiza przyczyn ma, w tym wypadku, kluczowe znaczenie dla trwania struktur OPZZ.

W kontekście powyższego wyniku, niepokojącym wskaźnikiem wydaje się być opinia tylko 58,3% badanych, którym wystarczają płaszczyzny wzajemnej współpracy. Pomimo, że jest to najwyższy odsetek tych opinii, to zasadne jest tu podkreślenie terminu „tylko”. Wynik ten wskazuje bowiem na olbrzymią skalę i zakres niezadowolenia z tej współpracy pozostałej części badanych działaczy związkowych.

Zwraca uwagę mierna skala zadowolenia z takich płaszczyzn wzajemnej współpracy, jak: zakres porad prawnych – 34,6% wskazań i wymiany informacji 24,8% wskazań. Są to istotne i stosunkowo

znaczące wskaźniki. Natomiast występuje prawie zupełny brak zadowolenia ze współpracy w szeregu innych płaszczyznach działalności, np. w zakresie pomocy w tworzeniu nowych organizacji związkowych – 0,5% wskazań, sytuacjach kryzysowych – 6,8% wskazań, czy - w wydałoby się - w kluczowej sprawie dla ruchu związkowego OPZZ - bezpośrednich kontaktów pomiędzy centralą a związkowym terenem – 8,5% wskazań. Uzyskane wyniki sygnalizują i są empirycznym indykatorem informującym o potrzebie – być może - zasadniczego przeprofilowania współpracy organizacyjnej w zakresie wzajemnych kontaktów pomiędzy strukturami OPZZ, a ich centralą związkową.

Powyższe ustalenia dotyczą jak gdyby jednej strony medalu, tj. tego co spaja terenowe struktury związkowe OPZZ, i w jakim stopniu. Ale dla analizy tej problematyki wydaje się istotniejsze to, co wywołuje niezadowolenie w tej współpracy, a więc to co już rozsadza, lub co może rozsadzać od wewnątrz tę współpracę, a więc podstawowe elementy składowe struktury OPZZ. Stąd w ankiecie pytano także badany aktyw związkowy o niezadowolające płaszczyzny współpracy na linii centrala OPZZ a struktury związkowe. Uzyskane wyniki pokazują, że na tak postawiony problem - mniej eksponuje się wprost różne aspekty niezadowolenia

Struktura i skala uzyskanych wyników sugerują, że kilka płaszczyzn współpracy pomiędzy strukturami OPZZ wydają się być szczególnie dokuczliwe, i stąd są one szczególnie krytykowane, aczkolwiek przez stosunkowo niewielki odsetek badanych działaczy związkowych. W pierwszej kolejności niezadowolenie to dotyczy zakresu braku wypracowanych przez centralę OPZZ mechanizmów współpracy pomiędzy strukturami związkowymi OPZZ w terenie – 16,4% wskazań. Co to oznacza? Wydaje się, że uzyskany wynik jest pokłosiem zapisanych rozwiązań statutowych obowiązujących w OPZZ. Chodzi o to, a to sugeruje uzyskany wynik - że w centrali nie ma tego typu wypracowanego mechanizmu współpracy pomiędzy strukturami zrzeszonymi w tej formacji związkowej. Można z tego także wnosić, że same struktury związkowe OPZZ nie dopracowały się także takich satysfakcjonujących ich mechanizmów współpracy. Fakt ten jeszcze bardziej podkreśla autonomię zrzeszonych struktur związkowych w OPZZ.

Niezadowolenie budzi także – co jest szczególnie ważne dla terenowych struktur – zbyt mały zakres wsparcia centrali OPZZ dla

struktur związkowych w terenie – 12,3% wskazań. Odsetek tych wskazań jest znamieny z pewnego względu. Szukając źródeł tego niezadowolenia, można snuć pewne przypuszczenie, że pochodzi ono z wojewódzkich struktur związkowych. Sugestia ta wynika z faktu, że w badaniu uczestniczył też pewien odsetek wojewódzkich struktur związkowych OPZZ, który wynosił 12,6% , a więc identyczny z powyższym odsetkiem. Może to sugerować, że właśnie wojewódzkie struktury OPZZ, on block, są niezadowolone ze współpracy ze swoją centralą związkową. Może to być także skutkiem niezadowolenia lub pewnego ich marginalizowania przez związkowe struktury terenowe, ale także, przez centralę OPZZ, której ogniwa pośrednie – wojewódzkie i powiatowe – mogą być pomijane w specyficznych sytuacjach np. koniecznej szybkiej konsultacji ustawowej.

Niezadowolenie badanych działaczy OPZZ budzi także zakres bezpośrednich kontaktów struktur terenowych z centralą OPZZ – 10,1% wskazań. Może to wskazywać, że czują się zmarginalizowane, nie czują się dowartościowane, niedoinformowane, że np. brakuje im częstszych kontaktów z kierownictwem OPZZ. Jeżeli tak te zjawiska odczuwa co dziesiąty działacz związkowy centralnego szczebla, to urasta to do problemu, nad którym należy się pochylić. Jednakże w tych ustaleniach ważne jest to, że tego typu problemy urosły w świadomości terenowych działaczy związkowych do takich rozmiarów, że podnosi się je nawet na zewnątrz organizacji, np. w odpowiedziach na pytania ankiety, jak w niniejszym badaniu.

W podobnym zakresie odsetkowym niezadowolenie budzą takie płaszczyzny współpracy pomiędzy centralą OPZZ, a ogólnokrajowymi zrzeszeniami i organizacjami związków zawodowych jak: zakres wzajemnej komunikacji (9,5%), zakres współpracy organizacyjnej (8,7%), czy zakres zagadnień prawnych (9,8%). Ten wyartykułowany blok zagadnień, który wywołuje niezadowolenie badanych działaczy związkowych, jest symptomatycznym sygnałem pewnego nurtu tzw. strukturalnej opozycji wewnątrz związkowej w OPZZ. Jeżeli występuje ona w wysokości tylko ok. 10%, to można ją bagatelizować, ale nie wolno o niej zapominać, a najlepiej ją neutralizować poprzez rozwiązywanie problemów z tym związanych.

Na tle powyższych ustaleń istotne jest zdiagnozowanie podstawowych przyczyn wywołujących powyższe niezadowolenie w różnych płaszczyznach wzajemnej współpracy pomiędzy centralą OPZZ,

a ogólnokrajowymi zrzeszeniami i organizacjami związków zawodowych. Dla badanych działaczy OPZZ, w rozmowach pilotażowych do badania, które dokonywane były na etapie budowania podstawowych założeń i konstrukcji narzędzi badawczych były one oczywiste, jednakże pewną niewiadomą stanowiła ich struktura i skala nasilenia.

Pytanie w ankiecie, które sondowało o przyczyny (ale także o różne determinanty, czy motywy) wywołujące niezadowolenie we współpracy pomiędzy centralą OPZZ a strukturami związkowymi, ze względu na złożoność i skomplikowany charakter struktury OPZZ, musiało mieć tzw. otwarty charakter. Chodziło także o to, aby badani mieli swobodę w precyzowaniu swojego niezadowolenia w zakresie przyczyn, które je wywołują. Z założenia, miało to przynieść bogactwo różnych stanowisk, w zależności od badanej branży związkowej, regionu kraju, czy szczebla sfederowania struktury związkowej. W rezultacie badania i analizy otrzymanych odpowiedzi możliwa była komasacja powyższych wyników. Występowało jednak – co jest tu dużą wartością - silne rozproszenie wypowiedzi, a w kodyfikacji uzyskanych informacji doprowadziło do sporego odsetka tzw. „innych wypowiedzi”.

Syntetyzując powyższe wyniki można stwierdzić, że nie występuje w świadomości badanych działaczy związkowych pojedyncza, czy ściśle określona przyczyna tego niezadowolenia. W przekonaniu badanych działaczy związkowych, jest to raczej splot kilku, a nawet kilkunastu przyczyn i różnorodnych determinant, które można zaprezentować w kilku umownych modelach. Modele te mogą ułatwić postrzeganie i analizę tych zjawisk, i są próbą skoncentrowania analizy tych problemów na kilku głównych nurtach, abstrahując od zagadnień – zapewne ważnych - aczkolwiek jednostkowych.

b) struktura przyczyn niezadowolenia

Analizy danych pokazują, że największa (pierwsza) przyczyna niezadowolenia badanych działaczy związkowych wynika z niedostatku kontaktów, a raczej braku bezpośrednich kontaktów, pomiędzy centralą OPZZ, a organizacjami związkowymi, co, jak się wydaje, stwarza największe bariery we wzajemnej współpracy - wskazuje na to 12,0% badanych. Do tego modelu można włączyć także niewłaściwy przepływ informacji – 8,5% wskazań, co w erze gospodarki cyfrowej wydaje się symptomatyczne. W ramy tego modelu wkomponowuje się także niedostateczna współpraca centrali OPZZ z dużymi ogólnokrajowymi związkami – 6,8% wskazań. W sumie oznacza to, że nieco więcej

niż co czwarty działacz związkowy OPZZ (27,3%) utyskuje na braki w drożności w szeroko pojętej komunikacji społecznej w ramach struktur własnej formacji związkowej.

Patrząc na te wyniki z tego punktu widzenia, można odnieść wrażenie, że dotyczą one tzw. miękkich płaszczyzn działalności OPZZ. One, jako takie, aczkolwiek ważne w funkcjonowaniu każdej organizacji, póki co, nie są na tyle groźne, aby skutecznie „rozsadzały” jej struktury. Jednocześnie są stosunkowo wdzięczną płaszczyzną do skutecznej restrukturalizacji i usprawnienia.

Drugą przyczynę można określić modelem strukturalnym. Dotyka on ważnej dla ruchu związkowego OPZZ kwestii, a mianowicie skomplikowanej i zbyt rozbudowanej struktury organizacyjnej OPZZ – 9,8% wskazań. Oznacza to, że nawet po kilku dekadach od przyjęcia zjednoczeniowego statutu OPZZ, budzi on nadal u części działaczy związkowych OPZZ niezadowolenie. U podłoża z tego typu myślenia w stosunku do rozwiązań strukturalnych, leży zapewne – przynajmniej w świadomości części działaczy OPZZ – przekonanie o zbyt dużej dominacji dużych ogólnokrajowych struktur związkowych – 4,9% wskazań oraz sugestia – co prawda niewielkiego odsetka badanych działaczy, że występują zbyt duże kompetencje struktur branżowych w terenie – 0,8% wskazań. Daje to dla tego typu myślenia 15,5% wskazań.

Nie jest to oczywiście dominujący nurt myślenia wśród działaczy związkowych, dotyczących przyczyn niezadowolenia ze współpracy pomiędzy centralą OPZZ a strukturami związkowymi, jednakże dotyczy on kluczowej kwestii integralności OPZZ. Problem polega na tym, że zagadnienia te są stałym elementem gry o wpływy pomiędzy autonomicznymi organizacjami związkowymi, a centralą OPZZ. Także, pomiędzy dużymi i małymi organizacjami związkowymi, a ponadto pomiędzy dużymi organizacjami a strukturami szczebla pośredniego – ogólnokrajowymi federacjami związkowymi.

Trzecia przyczyna, to model niskiej aktywności związkowej, jako źródła niezadowolenia działaczy związkowych. Część badanych działaczy, jako źródła tego niezadowolenia wskazywała bowiem małą skuteczność zabiegów w walce o prawa pracownicze – 6,5% wskazań oraz pasywność struktur związkowych OPZZ - 4,9% wskazań. W sumie ten model reprezentuje 11,4% badanych działaczy związkowych.

Jednakże można mieć niejaki wątpliwości, co do tego typu postaw badanych związkowców, bądź co bądź, czołowych przedstawicieli swoich struktur związkowych. Ten typ opinii cechuje się bowiem – niezrozumiałą dla działaczy związkowych - pasywną postawę aktywności i oglądania się na innych w realnej działalności związkowej. Wydaje się oczywiste, że w ruchu związkowym naturalnym jest, że centrala związkowa walczy o cele i założenia statutowe na forum ogólnokrajowym, ale ich orężem w tej walce i zabiegach jest najczęściej aktywność terenowych struktur związkowych. Obowiązuje bowiem nade wszystko, raczej typ aktywności oddolnej, a nie odgórnjej. To zrzeszone autonomiczne organizacje związkowe OPZZ mają walczyć o prawa pracownicze swoich załóg, a nie centrala ruchu związkowego ma walczyć, dla ich struktur terenowych o ich prawa, choć oczywiście także i o to.

Czwartą przyczynę można określić jako model kadrowy. Niezadowolone badanych działaczy związkowych wywołuje bowiem brak młodych kadr związkowych w strukturach OPZZ – 3,0% wskazań oraz niedostateczna obsada kadrowa w centrali OPZZ – 1,6 % wskazań. W sumie daje to tylko 4,6% odsetek. Jakkolwiek nie jest to dominujący nurt niezadowolenia, to niemniej wskazuje na kolejny obszar tzw. sprawy do analizy i usprawnienia. Chodzi o to, że szczególnie ważnym zagadnieniem jest następstwo kadrowe w każdej organizacji, nie wyłączając związkowej. Postępujący proces wykruszania się starej kadry związkowej jest - może być – w niedalekiej przyszłości boleśnie odczuwany. Bez kadry, szczególnie młodej i prężnie działającej, uwiąd aktywności związkowej jest tylko kwestia czasu.

Piątą przyczyną to model prawny – reprezentuje go tylko jedna kategoria wypowiedzi, a mianowicie brak wsparcia prawnego, oczywiście z centrali OPZZ dla związkowych struktur terenowych – 5,5% wskazań. W rozmowach pilotażowych ten problem był podnoszony jednak szczególnie często. Problem istnieje bowiem w różnych zawiłych sporach prawnych pomiędzy pracodawcami a związkowcami. W tzw. związkowym terenie, gdzie nie ma etatowych pracowników związkowych, nie mówiąc o własnych etatowych prawnikach, zagadnienia te są szczególnie ważne i dokuczliwe, zwarzywszy, że to tam, w terenie, w fabrykach, czy różnych firmach lub spółkach, jest mnóstwo konfliktów i zawiłych problemów prawnych. W świadomości terenowych związkowców OPZZ to właśnie ich centrala winna zapew-

niać im ochronę, czy tzw. prawny parasol. Inaczej czują się osamotnieni w walce z pracodawcą, który ma własnych etatowych prawników oraz środki na długotrwałe często batalie ze związkowcami.

c) potrzeby i oczekiwania organizacji związkowych

Utrwalone w świadomości badanych działaczy związkowych segmentowe obrazy Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, determinują pośrednio zakres postaw, zachowań i oczekiwań badanych działaczy w stosunku do swojej formacji związkowej. Ma na to szczególnie wpływ przekonanie 72% badanych o tym, że działalność OPZZ w zakresie ogólnie pojętego zarządzania/kierowania (uogólnionego mimo ich segmentowego oceniania) spełnia oczekiwania struktur związkowych (diagram 5). Tego typu przekonanie i samoświadomość może sugerować (jedynie) prawdopodobieństwo oceniania przez polskie społeczeństwo funkcjonowania praktycznego OPZZ. Rozkład opinii na ten temat pokazują wyniki zawarte w poniższym diagramie.

Wszystkie propozycje zostały wskazane przez bardzo duże odsetki badanych działaczy związkowych (oprócz postulatu parytetu płci na stanowiskach funkcyjnych). Świadczy to o skryzalizowanych poglądach działaczy związkowych w stosunku do konkretnych działań dynamizujących funkcjonowanie OPZZ.

Potrzeby i oczekiwania działaczy związkowych OPZZ w celu poprawy funkcjonowania swojej organizacji mają bardzo konkretny i ukierunkowany charakter. Zaskakuje skala oczekiwań w kierunku profesjonalizacji działaczy związkowych (74,4% wskazań). W ten nurt oczekiwań wpisuje się także postulat systematycznego szkolenia etatowych pracowników (62,4% wskazań). Być może to oznaczać pośrednio wyrażane sugestie w kierunku tworzenia własnej bazy szkoleniowej OPZZ, np. w postaci profesjonalnego ośrodka szkoleniowego, nakierowanego na podnoszenie kwalifikacji działaczy i kadry związkowej (szczególnie tej, która po raz pierwszy obejmuje funkcje związkowe), w zakresie wiadomości i umiejętności zarządczych oraz organizacyjnych. Może to wynikać pośrednio ze zmian kadrowych wśród działaczy związkowych, w wyniku odbytego niedawno Kongresu OPZZ.

Zwraca także uwagę odsetek badanych (61,5%), którzy wskazują na potrzebę zwiększenia we władzach związkowych liczby młodych ludzi (do 35 roku życia), a także postulat systematycznych spotkań informacyjnych kierownictwa OPZZ z organizacjami związkowymi (57,5% wskazań).

Natomiast dwa kolejne postulaty mają dla funkcjonowania OPZZ szczególnie istotne znaczenie, dotyczą bowiem: usprawnienia systemu wewnętrznej komunikacji i informacji związkowej (53,1% wskazań) oraz utworzenie baz danych o wszystkich organizacjach związkowych zrzeszonych w OPZZ (41,1% wskazań). Oba te postulaty są integralnie ze sobą powiązane. Skala uzyskanych odsetek na te dwie sprawy wskazuje na rangę, jaką dali im badani działacze związkowi OPZZ.

d) Skala oczekiwanej pomocy od centrali OPZZ

Wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi strukturami związkowymi a centralą OPZZ oparte są – co jest zrozumiałe - na wzajemnej współpracy, wymianie informacji i świadczeniu różnych usług. Świadczenia te nie są oczywiście symetryczne, co powoduje określone perturbacje i oczekiwania, szczególnie od centrali OPZZ. W związku z tym, jedno z pytań badania sondowało, czy według opinii badanego jego macierzysta struktura związkowa potrzebuje jakiejś pomocy ze strony centrali OPZZ

Ważną informacją jest ustalenie, że aż 64% badanych działaczy stwierdziło, że ich struktura związkowa oczekuje pomocy od centrali OPZZ. Tylko ok. jedna czwarta badanych nie odczuwa takiej potrzeby. Tak duża skala oczekiwań ze strony struktur związkowych może sprawić poważnie wyzwanie dla centrali OPZZ. Jednakże, czy rzeczywiście mogą wystąpić określone problemy z ich realizacją zależy od ich struktury. Z tego punktu widzenia istotne jest, jakie są oczekiwania ze strony terenowych struktur

Strukturę odpowiedzi można scharakteryzować w kilku blokach.

Pierwszy blok oczekiwanej pomocy, dotyczy ogólnie określonych porad prawnych, interpretacji przepisów ustawowych itp. Wskazało go aż 59,1% badanych. Do tego bloku spraw należy włączyć oczekiwania pomocy z zakresu porad z prawa gospodarczego i prywatyzacji – 16,1% wskazań. Powyższa skala artykulacja tej pomocy oznacza, że olbrzymia większość struktur związkowych (ponad ¾) ma problemy prawne w tym zakresie, i potrzebuje wsparcia prawnego z centrali OPZZ.

Drugi blok zagadnień, dotyczy problematyki ze sfery negocjacji i mediacji. Wskazało go 42,8% badanych. W tym bloku lokują się także zagadnienia z oczekiwanej pomocą w interwencji wobec organów administracji centralnej – 32,4% wskazań, porad z zakresu organizacji strajków, bojkotów, itp. – 15,8% oraz pomoc w interwencji wobec

organów administracji samorządowej -11,4%. Skala tych ostatnich próśb wskazuje na to, że przy braku w strukturach związkowych własnego zaplecza prawnego i braku możliwości rozwiązania występujących problemów na drodze prawnej, w wielu sprawach występuje już kolejna faza rozwiązywania konfliktów, szczególnie w postaci negocjacji, mediacji, czy strajków.

Trzeci blok zagadnień, to prośba o pomoc ekspercką - 39,8% wskazań. To także prośba o pomoc koncepcyjną - 6,7% wskazań. Oznacza to, że znaczna część organizacji związkowych jest pozbawiona własnego zaplecza specjalistów w określonych dziedzinach będących przedmiotem analiz, sporów, czy negocjacji.

Czwarty blok zagadnień, to prośba o pomoc w zagadnieniach wewnątrz-związkowych. Dotyczą one takich sfer jak: pomoc w zakresie informacji związkowej - 24,8% wskazań, przeszkolenia większej liczby młodych działaczy do pełnienia stanowisk funkcyjnych we władzach związkowych - 20,4% wskazań, informacji organizacyjnej - 6,0%, czy przeszkolenia większej liczby kobiet do pełnienia stanowisk funkcyjnych we władzach związkowych - 6,0% wskazań. Skala próśb dotycząca tych spraw jest już znacznie skromniejsza, jednakże jej występowanie wskazuje, że dla części organizacji związkowych one stanowią trudne do rozwiązania problemy.

2. Komunikacja społeczna i informatyczna w OPZZ.

Jedną z kluczowych płaszczyzn, która w funkcjonowaniu OPZZ jako jednostki kierowniczej odgrywa istotną rolę jest wzajemna wymiana informacji pomiędzy centralą OPZZ, a terenowymi strukturami związków zawodowych. Niedostateczny ich przepływ lub zgoła ich brak tworzy poważne bariery w codziennej działalności każdej organizacji. To zagadnienie w badaniu znalazło właściwe miejsce. Ważne są w tym zakresie dwie sprawy. Pierwsza dotyczy subiektywnego odczucia badanych związkowców o skali przepływu informacji, druga dotyczy rzeczywistego przepływu informacji. Ta druga płaszczyzna analizy przepływu informacji stanowić będzie podstawę prac nad usprawnieniem tego procesu w OPZZ, na następnych etapach procesu badawczego.

Jeżeli przyjmuje się, że prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji musi być oparte na bazie wszechstronnej i aktualnej informacji,

to jej braki – niezależnie od przyczyn, które je powodują - wskazują na niedowład struktur organizacyjnych. Stąd opinia aż jednej trzeciej badanych związkowców (32%) wskazuje na poważny problem funkcjonowania OPZZ w tym zakresie. Twierdzą oni, że wymiana informacji pomiędzy centralą OPZZ, a strukturami związków zawodowych jest w różnym zakresie nieregularna lub jest jej w ogóle brak (podana wielkość 32% jest agregatem następujących opinii: w zasadzie nie następuje wymiana informacji - 5%, wymiana informacji jest tylko sporadyczna – 13% oraz wymiana informacji występuje nieregularnie – 14%).

Natomiast wypowiedzi badanych na temat tego jakie informacje są przekazywane regularnie pokazują wyniki zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 1. Zagadnienia, w których występuje regularna wymiana informacji

N=367

Lp.	Odpowiedzi	Liczba wskazań	%*)
1.	W zakresie bieżących zagadnień związkowych	112	30,5
2.	W zakresie zagadnień prawnych	86	23,4
3.	W zakresie działalności społeczno – politycznej OPZZ na arenie ogólnokrajowej	42	11,4
4.	W zakresie zagadnień organizacyjnych	39	10,6
5.	Jest regularna wymiana informacji we wszystkich płaszczyznach	33	9,0
6.	W zakresie problematyki szkoleniowej	9	2,5
7.	W zakresie zagadnień gospodarczych	2	0,5
8.	W zakresie spraw finansowych	1	0,3
9.	Inne wypowiedzi	4	1,1

*) Procenty nie sumują się do 100%, gdyż można było na to pytanie wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Tylko 9% badanych decydentów związkowych stwierdziło, że następuje regularna wymiana informacji we wszystkich płaszczyznach działania. To ustalenie oraz dane prezentowane w powyższej tabeli zaskakują niskimi odsetkami wskazań na poszczególne zagadnienia, które są przedmiotem regularnej wymiany informacji. Jeżeli np. (tylko)

30,5% badanych twierdzi, że następuje regularna wymiana informacji z ich organizacji w zakresie bieżących zagadnień związkowych, to oznacza to, że pozostałe – ok. 70% organizacji związkowych nie robią tego regularnie. Rodzi się zatem zasadnicze pytanie o sprawność działania całej formacji OPZZ w tej płaszczyźnie, ale także we wszystkich innych, w których występuje nieregularna wymiana informacji. To może powodować, że centrala OPZZ nie posiadając aktualnych informacji o swoich strukturach związkowych, może niekiedy podejmować działania w sytuacji słabego rozeznania.

Analiza danych wskazuje, że w zakresie nieregularnej wymiany informacji sytuacja nie jest wcale lepsza. Pokazują je dane zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 2. Zagadnienia, w których występuje nieregularna wymiana informacji

N=367

Lp.	Odpowiedzi	Liczba wskazań	%
1.	O bieżącej pracy OPZZ	22	6,0
2.	O zagadnieniach prawnych	14	3,8
3.	O podjętych decyzjach przez OPZZ	9	2,5
4.	O potrzebach struktur terenowych	9	2,5
5.	Wszystkie informacje w OPZZ są przekazywane nieregularnie	7	1,9
6.	O szkoleniach w OPZZ	5	1,4
7.	Inne wypowiedzi	9	2,5

*) Procenty nie sumują się do 100%, gdyż można było na to pytanie wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Powyższe pytania miały tzw. otwarty charakter, na które badani sami zgłaszali propozycje. Stąd małe liczby odpowiedzi i niskie odsetki wskazań.

Analiza zapisów wypowiedzi badanych respondentów pokazuje, że na pytanie dotyczące tego, w jakich płaszczyznach występuje nieregularna (sporadyczna) wymiana informacji, w zapisach odpowiedzi znajdujemy jedynie śladowe odsetki w tym zakresie (tylko kilka lub kilkanaście wypowiedzi wśród 367 badanych).

Patrząc modelowo na to zagadnienie, można stwierdzić, że na przeciwstawnych modelowo biegunach przepływu i wymiany informacji pomiędzy strukturami związkowymi OPZZ, nie jest prawdziwy

ani model optymalny (idealny) przepływu i wymiany informacji (100% przepływu informacji), ani czarny scenariusz, mówiący o zupełnym braku przepływu i wymiany informacji. Niestety, na podstawie opinii samych badanych decydentów związkowych OPZZ, jest on bardziej zbliżony do modelu skrajnie nefunkcjonalnego (tylko 9% badanych twierdzi, że następuje regularna wymiana informacji we wszystkich płaszczyznach).

Ogólna konstatacja tego, jaki jest stan wymiany informacji pomiędzy centralą OPZZ, a strukturami związkowymi, nic nie sygnalizuje o kierunkach przepływu tych informacji. W partnerskim modelu funkcjonowania każdej organizacji, które dobrowolnie zrzeszyły się w krajowe porozumienie, przepływ informacji winien być, przynajmniej w założeniu, symetryczny, tj. kierunek i ilość przesyłanych informacji w obie strony powinna być mniej więcej jednakowy. Na ile to idealistyczne założenie sprawdza się w funkcjonowaniu OPZZ pokazują dane zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 3. Dominujący kierunek przepływu informacji pomiędzy centralą OPZZ, a ogólnokrajowymi zrzeszeniami i organizacjami związków zawodowych

N=367

Lp.	Odpowiedzi	Liczba wskazań	%
1.	Informacje przeważnie są przesyłane z centrali OPZZ do ogólnokrajowych organizacji związków związkowych	198	54,0
2.	Kierunek i ilość przesyłanych informacji w obie strony jest mniej więcej jednakowa	100	27,3
3.	Informacje przeważnie przesyłane są z ogólnokrajowych organizacji związkowych do centrali OPZZ	44	12,0
4.	Mam inne zdanie na ten temat	13	3,5
5.	Brak danych	12	3,2
	Razem:	367	100,0

*) Procenty nie sumują się do 100%, gdyż można było na to pytanie wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Istnieje uzasadnione przekonanie, że o skuteczności działania centrali każdej organizacji stanowi zdolność pozyskiwania istotnych informacji od jej części składowych. W tym badaniu, w opinii dzia-

łączy OPZZ, przeważa jednak raczej centralistyczny model wymiany informacji. Kierunek przepływu informacji następuje „z góry, do dołu”, bowiem w opinii 54% badanych informacje przeważnie przesyłane są z centrali OPZZ do struktur związkowych. Tylko nieco więcej aniżeli co czwarty badany twierdzi, że kierunek przesyłanych informacji w obie strony jest mniej więcej jednakowy.

We wniosku projektu, w ramach którego realizowane było niniejsze badanie zapisano, że wnioski z badania powinny stać się przesłanką do usprawnienia modelu zarządzania informacją w ramach Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych. Powyższe ustalenia skłaniają do sugestii, że partnerski charakter OPZZ winien ewaluować w kierunku pewnej symetrii przepływu informacji, tj. z centrali do struktur terenowych, i ze struktur terenowych do centrali OPZZ. Świadomość stanu diagnozy w tym zakresie z pewnością może stać się niezbędną przesłanką podjęcia decyzji zmian istniejącej sytuacji i nadania niezbędnych impulsów w kierunku bardziej sprawnych i efektywnych rozwiązań organizacyjnych, m.in. w zakresie przepływu informacji.

Aby można było takie działania racjonalnie przeprowadzać, musi być dokonana diagnoza dotycząca oceny funkcjonowania istniejących kanałów wymiany informacji pomiędzy centralą, a strukturami związkowymi OPZZ. Można wyjściowo założyć, że jedną z przyczyn niedoskonałej wymiany informacji są wadliwie działające kanały wymiany informacji.

W ocenie badanych najlepiej funkcjonującym kanałem informacji, co jest zrozumiałe w erze gospodarki cyfrowej, jest poczta internetowa (e-mail). Działa on prawidłowo według 70,8% badanych, a także telefon - 69,8% ocen pozytywnych. Najgorzej ocenianym kanałem wymiany informacji są natomiast bezpośrednie spotkania. Ocenia je jako prawidłowe tylko 51,5% badanych, a także strona OPZZ w Internecie - 61,6% ocen pozytywnych.

Identyfikacja mechanizmów blokujących sprawność wymiany informacji wewnątrz tak dużej organizacji jaką jest OPZZ może doprowadzić do udrożnienia funkcjonowania analizowanych kanałów wymiany informacji. Rozpoznanie mechanizmów powodujących tą sytuację, będzie jednym z kluczowych wyzwań niniejszego opracowania. Niestety, zarejestrowane wypowiedzi badanych działaczy OPZZ w zakresie przyczyn złego funkcjonowania różnych (poszczególnych) kanałów wymiany informacji były tak nieliczne, i do tego diametralnie

różniące się w swoich uzasadnieniach, że nie umożliwiły opracowanie klucza kodowego do ich analizy.

Wymóg z tym związany możliwy będzie tylko w postaci pośredniej, po analizie wyników z odpowiedzi innych pytań i zagadnień z badania, np. z analizy odpowiedzi dotyczących funkcjonowania i wykorzystywania Internetu przez struktury OPZZ.

3. Szkolenia jako element kierowania

Kolejnym elementem mogącym poprawić kierownicze funkcjonowanie OPZZ na czołowych miejscach, wskazano potrzeby szkoleniowe w zakresie: przeszkolenia funkcyjnych działaczy związkowych w obszarze kompetencji zarządczych i organizacyjnych (74,4% wskazań) oraz potrzeby systematycznego szkolenia etatowych pracowników (62,4% wskazań). Tak silnie zaakcentowane oczekiwania w tej sprawie sygnalizują wyraźne preferencje, w tym przypadku, w kierunku profesjonalizacji szkoleń działaczy związkowych OPZZ. Jednakże na pytanie wprost o to, jak powinny być realizowane szkolenia działaczy związkowych ujawniają się inne preferencje.

Wyrażone opinie w tej sprawie zdecydowanie preferują branżowy model szkolenia działaczy związkowych OPZZ (36,0% wskazań) oraz model mieszany – (22,0% wskazań). Nie są natomiast preferowane ani centralny model szkoleń – wskazany tylko przez 17,0 % badanych, ani też regionalny -16,0% wskazań, nie mówiąc o modelu lokalnym – 9,0% wskazań. Niezależnie od przyczyn kształtujących tego typu postawy badanych działaczy w tej kwestii, można domniemywać, że będą one miały wpływ na przyszłą konstrukcję modelu szkolenia działaczy związkowych OPZZ.

Z tą problematyką ściśle wiąże się zagadnienie technicznych aspektów organizacji szkoleń. I w tej sprawie badani mają także swoje określone preferencje.

Wskazania są wyraźne ukierunkowane: największy ciężar szkoleń działaczy OPZZ powinien spoczywać na barkach centrali OPZZ – 36,0% wskazań. Jednakże duże odsetki badanych wskazywały także na federacje związkowe - 29,0% wskazań oraz na struktury wojewódzkie OPZZ – 27,0% wskazań. W sumie opinie w tej sprawie są znacznie zróżnicowane, co powoduje, że w przyszłości może ukształtować się model szkoleń rozproszonych terytorialnie, których tematyka będzie

profilowana i zależna od zakresu, specyfiki, czy unikalności szkoleń.

Odpowiedzi dotyczące najbardziej preferowanych szkoleń, które wymieniono przede wszystkim, wskazują na skalę i kierunek potrzeb w zakresie doskonalenia kwalifikacji działaczy związkowych OPZZ. Zagadnienia szkoleniowe zostały ujęte w bloki, w celu ich łatwiejszej analizy. Jest to klasyfikacja umowna, jednakże wskazująca na skalę problemów szkoleniowych, które nurtują branżowych działaczy związkowych.

Pierwszy blok zagadnień szkoleniowych dotyczy tego, czego związkowcy zdecydowanie najbardziej potrzebują. Okazało się, że są to szkolenia z problematyki prawnej (prawa pracy, zwolnień pracowników, obrony miejsc pracy, ochrony praw pracowniczych itp.) – 91,3% wskazań. Oznacza to, że praktycznie wszystkie organizacje związkowe potrzebują (chcą obecnie) szkoleń z tej problematyki. Skala tego zapotrzebowania stanowić może poważne wyzwanie dla kierownictwa OPZZ.

Drugi blok zagadnień szkoleniowych, często zgłaszany przez badanych, są to szkolenia z problematyki zasad, taktyki i psychologii prowadzenia negocjacji – 78,2% wskazań. Do tego zakresu spraw można także zaliczyć: zasady i taktykę prowadzenia dialogu społecznego (58,0% wskazań), zasady i taktyka prowadzenia mediacji - 41,7% wskazań, czy też zasady i taktyka prowadzenia pracy związkowej z członkami związków zawodowych – 46,6% wskazań. Skala zgłaszanych potrzeb szkoleniowych z tego zakresu sygnalizuje, że w organizacjach związkowych są pilne potrzeby w tych segmentach działalności związkowej i występuje w tych dziedzinach potrzeba doskonalenia kwalifikacji.

Trzecim blokiem problemów zgłaszanych do szkolenia są zagadnienia ze sfery obrony praw pracowniczych. Na przykład, szkolenie ogólne, dotyczące zasad obrony praw i uprawnień pracowniczych zgłosiło 74,1% badanych, problematykę polityki płacowej, systemów premiowania i nagradzania – 64,3%, układu zbiorowego pracy 61,3% badanych, czy też szkoleń dotyczących zapobiegania mobbingowi w miejscu pracy (psychicznych i innych form znęcania się nad pracownikami, arogancji pracodawców) – 45,0%.

Czwarty, zgłaszany blok spraw szkoleniowych dotyczy: technik i metod prowadzenia akcji protestacyjnych (np. strajkowych, manifestacji, bojkotów itp.) - 33,5% wskazań, znajomości kierowania ludź-

mi, psychologii tłumu - 30,5% wskazań, z marketingu związkowego – 20,4% wskazań, czy też szkolenia medialnego -18,5% wskazań.

Piąty blok zagadnień szkoleniowych dotyczy spraw czysto związkowych. Na przykład: obsługi urządzeń elektronicznych (komputerów, Internetu, e-maili, faksów, komórek itp.) - 36,0% zgłoszeń, organizacji pracy związkowej -32,4%, przestrzegania BHP -34,3%., zasad rekrutacji nowych członków – 33,2% wskazań. Uszczegółowiając analizę problematyki tego, co powinno być przedmiotem szkoleń, pytano badanych także i o to, jakimi metodami powinny być realizowane szkolenia działaczy i etatowych pracowników organizacji związkowej, z której pochodzi badany. Wynik prezentuje poniższa tabela.

Tabela 4. Jakimi metodami według Pana(i), powinny być realizowane szkolenia dla działaczy i etatowych pracowników Pana(i) organizacji związkowej?

Lp	Odpowiedzi	Liczba wskazań	%
1	Metodami mieszanymi (tradycyjnie i e-learningowo)	240	65,4
2	Tylko tradycyjnymi metodami	161	43,9
3	Przy zastosowaniu technologii wideokonferencji i multimedialnej	101	27,5
4	Powinno to być samokształcenie	40	10,9
5	Tylko metodą e-learningową (czyli przez Internet) ale z zachowaniem kontaktu z wykładowcą	30	8,2
6	Inne poglądy na tą kwestię	6	1,6

Zdecydowanie dominuje pogląd, że szkolenia powinny być prowadzone metodami mieszanymi (tradycyjnie i e-learningowo) – 65,4% wskazań. Także nadal, bo aż 43,9% badanych preferuje szkolenia odbywane metodą tradycyjną. Natomiast szkolenie tylko metodą e-learningową (czyli przez Internet), ale z zachowaniem kontaktu z wykładowcą, wybrało tylko 8,2% badanych. Tak ukształtowane wyniki oznaczają, że wprowadzenie nowoczesnych metod szkoleniowych będzie napotykało opory, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę strukturę wiekową kadry działaczy OPZZ.