



OCENA PRACOWNIKA DO POPRAWY

w numerze:

str. 4 - 5

Podsumowanie minionego roku

str. 16 - 17

Nowelizacja dyrektywy o ERZ

str. 6 - 7

Ocena pracownika

str. 22 - 23

Seminarium w Warszawie

str. 8 - 9

STACK RANKING

str. 30 - 33

„Korporacja to nie miejsce dla starszych ludzi”

str. 10 - 13

Impas w sprawie tytoniu

str. 34 - 35

0 ankietach

bis

Biuletyn Informacyjny Solidarności
Komisja Miedzyszakładowa NSZZ „Solidarność” przy
Philip Morris Polska S.A. w Krakowie

REDAKCJA

Jacek Łabędzki
Marcin Klimczyk
Franciszek Sójka

ADRES

AL. Jana Pawła II 196,
31 - 982 Kraków
Polska

KONTAKT

biuro@solidarnoscpcmp.pl
+48 728 628 980
www.solidarnoscpcmp.pl

WSPÓŁPRACOWNICY

Emilia Janicka

PRAWA AUTORSKIE

Wszystkie informacje zawarte w BIS są publikowane w dobrej wierze i wyłącznie w celach informacyjnych. BIS nie udziela żadnych gwarancji co do kompletności, rzetelności i dokładności tych informacji. Wszystkie opublikowane zdjęcia należą do ich autorów i są chronione prawami autorskimi.

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

© Jacek Łabędzki

OKŁADKA

Autor. ImageSourceCur/Envato Elements

DRUK

Grupa PRESS ART

NAKLAD

250 egz.

ISSN: 1508-6917.

Drodzy Czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością przekazujemy w Wasze ręce marcowe wydanie Biuletynu Informacyjnego Solidarności przy Philip Morris Polska. Tym razem nasza okładka z symbolem czerwonego światła sygnalizacji ulicznej skłania do refleksji – czas się zatrzymać i zastanowić nad istotnymi wyzwaniami, które pojawiają się w naszym środowisku pracy.

W pierwszym artykule tego numeru dokonujemy szczegółowego podsumowania minionego roku. Był to czas intensywnej pracy, licznych inicjatyw związkowych oraz starań o poprawę warunków zatrudnienia. Opisujemy nasze działania na rzecz poprawy systemów premiowych, przeciwdziałania outsourcingowi oraz zapewnienia stabilności zawodowej naszym członkom.

Szczególną uwagę poświęciliśmy analizie systemów ocen pracowniczych, zwłaszcza kontrowersyjnego mechanizmu **stack rankingu**. Opisujemy jego wpływ na atmosferę w zespołach, gdzie niezdrowa rywalizacja i obawa przed niesprawiedliwą oceną prowadzą do spadku motywacji. Przedstawiamy przykłady firm, które zrezygnowały z tego modelu na rzecz dialogu i partnerskiej informacji zwrotnej.

Kolejnym ważnym tematem jest impas w sprawie tytoniu. W artykule analizujemy stanowiska różnych stron – od instytucji zdrowia publicznego po branżę tytoniową. Przedstawiamy argumenty dotyczące potrzeby dialogu oraz skutków nieprzemyślnych regulacji dla miejsc pracy i gospodarki. Opisujemy również wyzwania wynikające z rosnącej szarej strefy i potencjalne zagrożenia dla legalnych zakładów produkcyjnych.

Sporo miejsca poświęciliśmy również dyrektywie CSRD, która wprowadza nowe wymogi raportowania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Wyjaśniamy, jak nowe regulacje wzmacniają rolę związków zawodowych, dając nam narzędzia do promowania transparentności i inicjowania dialogu z pracodawcami. Raportowanie wskaźników dotyczących warunków pracy, dialogu społecznego czy równości płacowej to dla nas ogromna szansa, ale również wyzwanie, które wymaga aktywnego zaangażowania.

W kontekście zmian prawnych na poziomie unijnym omawiamy nowelizację dyrektywy dotyczącej Europejskich Rad Zakładowych. Opisujemy znaczenie tego aktu dla umocnienia dialogu społecznego i podkreślamy rolę naszej organizacji w procesie promowania korzystnych rozwiązań dla pracowników.

W artykule dotyczącym spadku zaangażowania pracowników opisujemy mechanizmy, które prowadzą do tzw. cichej rezygnacji. Przyglądamy się wynikom ankiet i praktykom, które zaktócają rzeczywisty obraz sytuacji w firmach. Podpowiadamy, jak odbudować zaufanie i stworzyć środowisko pracy oparte na szczerości i wzajemnym zrozumieniu.

Zwracamy również uwagę na problem dyskryminacji wiekowej. Analizujemy przypadki marginalizowania starszych pracowników oraz skutki takiej polityki dla stabilności i efektywności organizacji. Przedstawiamy pomysły na integrację zespołów wielopokoleniowych oraz korzyści wynikające z doświadczenia starszych pracowników.

Przyglądamy się także kwestiom bezpieczeństwa i higieny pracy, opisując przypadki nadmiernych środków ochrony

osobistej. Przekonujemy, że rozsądne dostosowanie procedur i inwestycje w ergonomię stanowisk są skuteczniejsze niż kolejne warstwy niepotrzebnego sprzętu ochronnego.

Relacjonujemy przebieg seminarium w Warszawie, podczas którego eksperci z różnych sektorów omawiali wyzwania związane z wdrażaniem dyrektyw europejskich dotyczących układów zbiorowych pracy. Opisujemy kluczowe wnioski oraz działania, które mogą pomóc w rozwoju dialogu społecznego.

Podsumowujemy również nasze zaangażowanie w międzynarodowe projekty i spotkania, m.in. w Malmö, gdzie dyskutowano o przyszłości sektora tytoniowego w Europie. Przedstawiamy wyniki analiz dotyczących spadku produkcji wyrobów tradycyjnych oraz rosnącego znaczenia alternatywnych produktów bezdymnych.

Mamy nadzieję, że niniejsze wydanie dostarczy Wam wiedzy i inspiracji do dalszych działań na rzecz poprawy warunków pracy oraz budowania dialogu z pracodawcami. Razem tworzymy siłę, która może realnie zmieniać naszą rzeczywistość zawodową.

Życzymy przyjemnej lektury!

Redakcja BIS

Jacek Łabędzki



Podsumowanie 2024



Fot. © Materiały redakcji BIS

Miniony rok był dla naszego związku czasem intensywnej pracy i wielu istotnych działań. Odwiedziliśmy naszych członków w Poznaniu i Katowicach, aby poznać ich aktualne problemy i potrzeby. Główne tematy tych spotkań dotyczyły outsourcingu i systemów premiowych, które mają istotny wpływ na stabilność zatrudnienia oraz motywację pracowników. Wyrzuciliśmy stanowczy sprzeciw wobec outsourcingu, wskazując na jego negatywne konsekwencje dla pracowników i firmy. W minionym roku braliśmy również udział w wielu odwołaniach od ocen SOP i My Performance, co uwidoczniło liczne niedoskonałości w systemie ocen pracowniczych. Wskazywaliśmy na potrzebę jego poprawy, podkreślając problemy wynikające z nieprawidłowych ocen i braku jednolitych standardów. Złożyliśmy oficjalny wniosek o wprowadzenie mechanizmów zapewniających sprawliwą i transparentną ocenę pracowników.

Istotnym przedsięwzięciem były wybory Społecznej Inspekcji Pracy, przeprowadzone we wszystkich spółkach PMI w Polsce. Było to wymagające logistycznie zadanie, ale zakończyło się sukcesem dzięki zaangażowaniu członków naszego związku. Współpraca z PZU zaowocowała zmianami w grupowych ubezpieczeniach, co przełożyło się na większe bezpieczeństwo finansowe pracowników i emerytów. W ciągu roku odbyliśmy 195 spotkań z przedstawicielami firmy, koncentrując się na tematach związanych ze zmianami organizacyjnymi, systemami wynagrodzeń, ocen oraz wdrażaniem nowego systemu MOF – „Fabryki Przyszłości”. Reprezentowaliśmy także interesy pracowników na forum międzynarodowym, uczestnicząc w pracach EFFAT, ETUC, IUF oraz Europejskiej Rady Zakładowej PMI. Szczególnym wydarzeniem była wizyta w fabryce PMI w Kutnej Horze, która umożliwiła wymianę doświadczeń z kolegami z Czech.





Angażowaliśmy się również w działania społeczne, organizując pomoc dla ofiar powodzi w Polsce oraz wsparcie dla osób dotkniętych wojną w Ukrainie. Dzięki zaangażowaniu członków naszego związku udało się dostarczyć potrzebne środki i wesprzeć najbardziej poszkodowanych. Zorganizowaliśmy również wyjazd integracyjny dla pań – „Urodna Hanka”, który stał się okazją do aktywnego wypoczynku w Bieszczadach. Dla każdego członka związku przygotowaliśmy bony podarunkowe na święta Wielkanocne i Bożego Narodzenia oraz kalendarze na rok 2025. Gościliśmy delegacje z fundacji Hansa Böcklera z Niemiec oraz fundacji Van for Life z Genewy, co było okazją do wymiany doświadczeń i budowania międzynarodowych relacji. Na początku 2024 roku komisja wzięła udział w szkoleniu „Rozwój Związku”, które dostarczyło nam narzędzi i strategii do dalszej skutecznej działalności. Rok zakończyliśmy z blisko 100 nowymi człon-

kami związku, co jest wyraźnym sygnałem rosnącego zaufania do naszej działalności. W nadchodzącym roku naszym priorytetem będzie dalsza poprawa warunków pracy oraz stworzenie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się doceniony i traktowany sprawiedliwie. Skupimy się na wprowadzeniu przejrzystych i uczciwych zasad oceniania oraz systemu premiowania, który realnie odzwierciedla wkład i zaangażowanie pracowników. Ponadto będziemy dążyć do intensyfikacji rzetelnego dialogu z pracodawcą, aby efektywnie reprezentować interesy wszystkich zatrudnionych. Chcemy, aby każdy głos miał znaczenie, a decyzje dotyczące organizacji pracy były podejmowane w sposób transparentny i zgodny z oczekiwaniami zespołu. Naszym celem jest nie tylko poprawa warunków zatrudnienia, ale także budowanie kultury wzajemnego szacunku, otwartej komunikacji i partnerskiej współpracy.

Red

Fot. © Materiały redakcji BIS

OCENA PRACOWNIKA

Ocena pracownicza bywa postrzegana jako kluczowe narzędzie umożliwiające efektywne zarządzanie zespołami i motywowanie ludzi do ciągłego rozwoju. Jej założenia opierają się na prostym pomysłem: pracownicy powinni wiedzieć, co mają osiągnąć, a przełożeni w regularnych odstępach czasu powinni ich wysłuchać, docenić wysiłki i pomóc w ewentualnej korekcie planów. W praktyce jednak cały proces nie zawsze wygląda tak idealnie, a błąd w jego konstrukcji może skutecznie zdemotywować nawet najbardziej zaangażowanych członków zespołu. Pierwsze próby sformalizowanego oceniania pracowników pojawiły się w instytucjach o ścisłej hierarchii, takich jak wojsko, gdzie kluczowe było jasne wyznaczenie standardów i szybkie weryfikowanie, kto się w nie wpisuje. Na gruncie biznesu jednym z pionierów, który w drugiej połowie XX wieku spopularyzował ideę rankingu osiągnięć, była chociażby General Electric. Choć metoda ta, zwana czasem „rank and yank”, została później oficjalnie porzucona, dała początek wielu współczesnym systemom wymuszającym określony rozkład ocen. W założeniu ocena pracownicza jest narzędziem sprawiedliwym i pragmatycznym. Każdy pracownik powinien mieć jasno określone cele i wskaźniki, które pozwalają obiektywnie zmierzyć, w jakim stopniu udało mu się sprostać wymaganiom. Rzeczywistość ujawnia jednak liczne pułapki: nie zawsze cele są w pełni realne, a często obwinia się pracownika za wyniki zależne od czynników zewnętrznych lub nieprzewidywalnych zmian na rynku. Jeszcze większy chaos wprowadzają modyfikacje zasad w trakcie roku, o których nie zawsze się informuje, pozostawiając ludzi w poczuciu niesprawiedliwości i dezorientacji. Do tego dochodzi problem niewystarczających kompetencji menedżerów, którym niejednokrotnie nikt nie wyjaśnił, jak skutecznie udzielać informacji zwrotnej i uwzględniać indywidualne warunki pracy podwładnych. Zamiast rzetelnych rozmów o mocnych i słabych stronach, wiele ocen opiera się na wrażeniach lub chwilowych emocjach przełożonego. Szczególną frustrację wśród pracowników rodzi zjawisko

kalibracji, polegające na dostosowaniu wystawionych ocen do z góry ustalonego budżetu na podwyżki lub ograniczonej puli najwyższych not. Nawet jeśli menedżer uważa, że pracownik zasłużył na ocenę celującą, nie zawsze może jej



formalnie przyznać, bo firma domaga się utrzymania określonych proporcji. W ten sposób całe założenie obiektywnej ewaluacji przestaje mieć rację bytu, a sztywny rozdział środków niszczy uczciwość systemu. W takim klimacie trudno się dziwić, że pracownicy często czują się rozczarowani, a część z nich zaczyna podchodzić do ocen z obojętnością lub buntem.



Zdarza się też, że osoby, które liczyły na rozwinięcie swoich kompetencji i realną ścieżkę awansu, z dnia na dzień tracą motywację do działania, zwłaszcza gdy odkrywają, że nic nie mogą poradzić na arbitralne de-

cyzje menedżerów lub uwarunkowania księgowo narzucone z centrali firmy. Niektóre badania przeprowadzane przez duże firmy konsultingowe wykazały, że

ponad połowa pracowników w korporacjach z rozbudowanymi systemami ocen uznaje je za „niesprawiedliwe”, „nieprzejrzyste” i „o małej wartości w kontekście realnego rozwoju kompetencji”. W ostatnich latach rodzi się jednak alternatywa wobec odgórnego

oceny pracowniczej w formule corocznej. Coraz popularniejsze stają się regularne spotkania rozwojowe, podczas których menedżer w krótkim odstępie czasu przygląda się postępowi pracownika, słucha jego propozycji i daje na bieżąco wskazówki. Taki model, określany mianem ciągłego zarządzania wydajnością, wymaga

większego nakładu czasu i umiejętności interpersonalnych, ale jego zwolennicy zapewniają, że pozwala szybciej wyłapywać problemy oraz sprzyja otwartej wymianie opinii. W podobnym kierunku poszła część organizacji działających w branży nowych technologii, gdzie tempo zmian i ewolucji rynkowych wymusza elastyczne podejście do planowania celów. Prawnym sojusznikiem pracowników, którzy nie zgadzają się z oceną, pozostaje kodeks pracy oraz ewentualne regulaminy obowiązujące w danej firmie. O ile w instytucjach publicznych proces oceny jest często uregulowany przepisami i ma charakter formalny, w sektorze prywatnym procedura bywa mniej przejrzysta, a możliwości odwołania się od nieustusznej oceny zależą w dużej mierze od wewnętrznych polityk korporacyjnych. Nie zmienia to faktu, że każdemu pracownikowi przysługują podstawowe prawa pracownicze, w tym prawo do równego traktowania i unikania sytuacji dyskryminacyjnych. Jeśli pracownik uważa, że ocena została заниżona lub nieustusznie „skalibrowana” wbrew oczywistym faktom, może dążyć do wyjaśnienia sprawy z działem HR lub nawet w sądzie pracy. Rosnąca świadomość i nacisk na przejrzystość w wielu organizacjach sprawiają, że tradycyjny system przeglądów rocznych stopniowo ewoluuje. Niektóre firmy decydują się całkowicie zrezygnować z ocen w punktach czy rankingów, zastępując je otwartą komunikacją i cyklicznymi rozmowami, w trakcie których pracownik i przełożony wspólnie omawiają postępy, trudności i perspektywy rozwoju. Zwolennicy takiej formuły podkreślają, że tak zwany feedback na gorąco pozwala uniknąć zaskoczenia raz do roku i daje większe pole do wprowadzania zmian w organizacji pracy czy rozdzielania zadań. Niezależnie od wszystkich dylematów jedno pozostaje pewne: źle zaprojektowana i nieumiejętnie wdrażana ocena pracownika potrafi wywołać więcej szkód niż korzyści. Pracownicy, którzy czują się niesprawiedliwie potraktowani, tracą motywację i wiarę w sens współpracy. Organizacja zaś zyskuje zwodnicze statystyki, które mogą nie oddawać faktycznej kondycji zespołu. Dlatego tak ważne jest, by twórcy i zarządzający systemami ocen pamiętali, że ich głównym celem powinna być przejrzysta, rzeczowa i ludzka komunikacja. Bez tego żadna metoda, nawet najbardziej nowoczesna, nie spełni pokładanych w niej oczekiwań.

J.Ł

Autor: iLix48/Envato Elements



Dyrektor generalny firmy Microsoft, Steve Ballmer, wygłasza prezentację podczas premiery systemu Microsoft Windows 8 w Nowym Jorku, 25 października 2012 r.
Fot. © Richard Drew / AP/East News.

“STACK RANKING”

Przez wiele lat firma Microsoft funkcjonowała w oparciu o system ocen znany jako „stack ranking” lub „rank and yank”, który narzucał ściśle określoną proporcję rozkładu ocen w zespołach. Założenie było pozornie proste: w każdej grupie należało wskazać pewien odsetek pracowników najlepszych, pewien odsetek przeciętnych i pewien odsetek najgorszych. Na papierze wyglądało to jak skuteczny sposób mobilizacji ludzi do rywalizacji o miano lidera, a przy okazji pozwalało korporacji zachować przejrzystość w rozdzielaniu awansów czy premii. Rzeczywistość okazała się jednak bardziej złożona. Menedżerowie, zobowiązani do utrzymania krzywej rozkładu, nie zawsze mogli przyznać wysokie noty wszystkim kompetentnym członkom zespołu. Zdarzały się sytuacje, w których nawet dobrze oceniany pracownik otrzymywał obniżoną ocenę, bo w ujęciu statystycznym ktoś musiał znaleźć się w grupie najgorszej. Taka praktyka prowadziła do szeregu niekorzystnych zjawisk. Zaczęło się od rosnącego poczucia niesprawiedliwości, które pojawiło się u pracowników, którzy rzeczywi-

ście osiągnęli świetne wyniki, a mimo to zostali sklasyfikowani niżej tylko dlatego, że nadwyżka osób otrzymujących wysokie noty była „niepożądana”. Konsekwencją tego było stopniowe osłabianie ducha zespołowego. Wiele osób przestało dzielić się wiedzą i doświadczeniem, obawiając się, że pomoże w ten sposób kolegom, którzy potem „wyprzedzą” ich w rankingu. Wzmacniało to egoistyczne zachowania, a w codziennej praktyce zniechęcało do wspólnego kreowania innowacji i kreatywnych rozwiązań. Takie podejście szczególnie ostro dawało o sobie znać w okresach rozliczeniowych, gdy oceniano postępy z całego roku. Pracownicy, zamiast koncentrować się na pracy projektowej, zaczęli kalkulować, jakie zadania warto eksponować i jak uzasadnić własną efektywność, by zapewnić sobie jak najwyższą pozycję. Wielu skarżyło się, że nacisk na indywidualne wyniki zamiast na współdziałanie drastycznie obniżył morale w firmie. Niektórzy zauważali, że w takiej sytuacji wprost nie opta się podejmowanie ambitnych, ale ryzykownych projektów, bo porażka lub nawet chwilowy przestój mogły



spowodować nieodwracalne konsekwencje w postaci wylądowania na dole firmowej listy osiągnięć. Wraz z upływem czasu sytuacja stawała się na tyle uciążliwa, że w środowisku technologicznym zaczęto głośno krytykować filozofię Microsoftu. Powtarzały się opinie, że korporacja znana z przetomowych produktów i z wyjątkowo ambitnych inżynierów zaczyna stopniowo tracić przewagę konkurencyjną. Byli pracownicy, którzy odeszli do innych przedsiębiorstw, podkreślali, że w Microsoftzie spędzali coraz więcej energii na „konkursie popularności” w obrębie własnego zespołu niż na rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Dział HR próbował odpowiadać na te zarzuty, przekonując, że wymuszony rozkład ocen pomaga firmie być efektywną i pozwala eliminować jednostki niewywiązujące się z obowiązków. Krytycy zwracali jednak uwagę, że argument o „eliminowaniu słabszych” nie zawsze pokrywa się z rzeczywistością, jeśli tak zwana grupa najstarsza wcale nie była w praktyce słaba, lecz stawała się słaba dopiero w wyniku narzuconej statystyki. Momentem przetomowym stało się oficjalne ogłoszenie w 2013 roku, że Microsoft rezygnuje z kontrowersyjnego rozwiązania, co zbiegło się z czasem z poważną zmianą podejścia do zarządzania ludźmi. Firma zaczęła wówczas większą uwagę przywiązywać do systemu regularnych informacji zwrotnych oraz wspierania współpracy między działami. Inicjatywa ta, wprowadzona jeszcze za kadencji Steve'a Ballmera, zyskała rozmach po objęciu funkcji prezesa przez Satyę Nadellę. Nowe kierownictwo uznało, że w świecie, w którym liczy się dynamika i ciągłe innowacje, tłumienie kreatywności w imię sztucznej rywalizacji może przynieść więcej szkody niż pożytku. Wprowadzono programy zachęcające menedżerów do aktywnego wspierania współpracy, dzielenia się wiedzą i budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu. Skutki tej rewolucji były widoczne w relatywnie krótkim czasie. Microsoft, który jeszcze dekadę wcześniej uchodził za molocha, w którym można było odczuwać wewnętrzną skostniałość i brak spójnej wizji rozwoju, zaczął przechodzić wyraźną transformację. Odnotowano wzrost satysfakcji pracowników z trybu pracy i przejrzystości systemu przyznawania ocen. Rozluźniła się także niezdrowa konkurencja w zespołach, którą zastąpiła większa otwartość na eksperymenty z nowymi technologiami. Wspomniani wybitni inżynierowie i menedżerowie coraz

częściej decydowali się zostać w firmie, mając poczucie, że teraz jest w niej miejsce na odważne pomysły i realizację ambitnych projektów. Odejście Microsoftu od „stack rankingu” stało się ważnym symbolem nie tylko dla samej firmy, ale też dla całej branży. Wiele przedsiębiorstw zaczęło weryfikować swoje procedury oceny pracowniczej, zastanawiając się, czy długotrwałe utrzymywanie atmosfery permanentnej rywalizacji i presji na osiąganie wyników za wszelką cenę nie niszczy w istocie kapitału ludzkiego. Krytycy systemu rank and yank w różnych korporacjach zyskali nowy argument, pokazując przykład firmy, która mimo wcześniejszej obrony stosowanych metod, ostatecznie wycofała się z nich i zaczęła propagować bardziej zrównoważone, elastyczne i humanitarne podejście do oceniania. Dziś Microsoft bywa przywoływany jako przykład przedsiębiorstwa, które zdało sobie sprawę z autodestrukcyjnego charakteru dotychczasowych metod i miało odwagę je porzucić. Ten krok przyczynił się do poprawy klimatu organizacyjnego i wzmacniał długoterminową przewagę w rywalizacji z innymi gigantami branży. Historia ta pokazuje, że nawet w korporacji o ugruntowanej renomie błędne systemy ocen mogą zostać wprowadzone z najlepszymi intencjami, ale bez dogłębnej refleksji nad rzeczywistym wpływem na pracowników i na kulturę organizacyjną. Jednocześnie uświadamia, że transformacja jest zawsze możliwa, choć wymaga odwagi w kwestionowaniu wieloletnich nawyków i otwartości na opinie tych, którzy na co dzień muszą funkcjonować w ustalonych przez zarząd ramach.

Konkluzja:

Niniejszy artykuł poświęcony jest korporacjom, które wciąż trzymają się wymuszonego systemu rankingu pracowników i nie chcą lub nie potrafią przyznać się do błędu, utrwalając sztuczną rywalizację zamiast wspierać prawdziwą współpracę. Pozorne korekty w takich modelach często stanowią jedynie fasadę skrywającą lęk przed uznaniem, że sztywna hierarchia ocen prowadzi do utraty talentów i niszczenia kreatywności. Odwaga do wprowadzania głębokich i realnych zmian bywa trudna, ale to właśnie ona decyduje, czy firma dostrzeże w swoich ludziach największy kapitał, czy też pozostaną dla niej jedynie pionkami na planszy statystyk.

J.Ł



Czy da się wyjść z impasu w sprawie tytoniu?

Analiza wyzwań i możliwych rozwiązań

Czy same zakazy skutecznie chronią zdrowie publiczne, czy raczej pchają ludzi w stronę czarnego rynku? Czy branża tytoniowa – choć oferuje legalny produkt – powinna być zupełnie wykluczona z dyskusji, a jej pracownicy traktowani jak obywatele „gorszej kategorii”? I wreszcie, czy państwo może podnosić akcyzę w nieskończoność, a przy okazji wcale nie przeznaczać tych środków na służbę zdrowia? Wokół tych pytań toczy się gorąca debata o tym, jak powinno wyglądać podejście do tytoniu w XXI wieku. Poniżej znajdziesz wieloaspektową analizę, która pomoże zrozumieć racje wszystkich stron – i spróbować zaproponować rozwiązania wykraczające poza dotychczasowe przepychanki.

Władze i WHO: priorytet zdrowia publicznego

Pierwszą stroną sporu są instytucje międzynarodowe, takie jak Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), oraz poszczególne rządy. Trudno im odmówić racji, gdy przytaczają statystyki dotyczące negatywnego wpływu palenia na zdrowie. Papierosy są wciąż jedną z najczęstszych przyczyn przedwczesnych zgonów i poważnych chorób cywilizacyjnych (rak płuc, choroby układu krążenia, przewlekłe choroby układu oddechowego). WHO w swojej Ramowej Konwencji o Ograniczeniu Użycia Tytoniu (FCTC) zaleca bezkompromisowość w walce z nałogiem.

Ta bezkompromisowość przekłada się na przepisy, które są coraz bardziej restrykcyjne – wysoka akcyza, zakazy palenia w miejscach publicznych, ostrzeżenia obrazkowe na paczkach, a nawet ujednolicanie opakowań (tzw. plain packaging). Wydaje się, że istotą polityki antynikotynowej WHO jest stosowanie rozwiązań abolicyjnych, które nie są skuteczne, co najlepiej pokazuje przykład Francji, gdzie przy bardzo wysokich cenach papierosów i niskiej dostępności mniej szkodliwych alternatyw liczba palaczy nie spada, a szary rynek jest największy w całej Unii Europejskiej.

Dlaczego tak radykalnie?

WHO i rządy wychodzą z założenia, że każda forma dialogu z koncernami tytoniowymi może być wykorzystana do łagodzenia regulacji i opóźniania faktycznych działań na rzecz zdrowia publicznego. Historyczne przykłady pokazują, że branża tytoniowa w przeszłości stosowała nie zawsze przejrzyste praktyki, m.in. tuszowanie badań o szkodliwości dymu tytoniowego czy finansowanie pseudonaukowych raportów.

Z perspektywy WHO: zagrożenie jest zbyt poważne, by pozwolić branży i jej funduszom wchodzić do mainstreamu w formie np. partnerstw publiczno-prywatnych. Organizacja obawia się też, że informowanie o „mniejszej szkodliwości” niektórych wyrobów doprowadziłoby do pozyskania nowych użytkowników, zwłaszcza młodzieży, zamiast realnej redukcji nałogu, mimo że przykłady krajów, takich jak Japonia, pokazują, że wprowadzenie mniej szkodliwych alternatyw przekłada się na realny spadek liczby osób palących z korzyścią dla zdrowia publicznego.

Branża tytoniowa: legalny produkt, uznana mniejsza szkodliwość

Koncerny tytoniowe nie kwestionują już szkodliwości palenia papierosów. Philip Morris International (PMI)

czy British American Tobacco (BAT) przyznają, że najlepszym wyjściem byłoby w ogóle nie zaczynać palić. Z drugiej strony podkreślają, że papierosy wciąż pozostają produktem legalnym, a konsumenci – dorośli ludzie – mają prawo podejmować własne decyzje.

Kiedy firmy wprowadzają alternatywy o obniżonym ryzyku (np. podgrzewacze tytoniu, e-papierosy), to opierają swoje decyzje rynkowe m.in. na badaniach prowadzonych przez niezależnych naukowców i światowe agencje, takie jak amerykańska FDA. Decyzja FDA przyznająca status „Modified Risk Tobacco Product” (MRTP) niektórym wyrobom PMI wskazuje, że zewnętrzne, niezależne od branży tytoniowej analizy potwierdzają, że te produkty mogą być one mniej szkodliwe niż tradycyjne papierosy.

Dlaczego branży zależy na dialogu?

Z punktu widzenia firm, restrykcyjne podejście WHO wyklucza je z rozmów o przyszłości rynku. Nawet związki zawodowe działające w fabrykach tytoniowych są traktowane niejako „z urzędu” jako strona, z którą nie powinno się prowadzić konsultacji. Tymczasem branża płaci gigantyczne podatki, zatrudnia tysiące ludzi i wskazuje na paradoks: jeśli państwa tak bardzo chcą chronić zdrowie publiczne, to czemu nie przeznaczają większości wpływów z akcyzy na wsparcie służby zdrowia, programy walki z nadciężnością czy edukację?

Konsumenci i społeczeństwo: prawo do wyboru czy ochrona przed nadciężnością?

Kolejną stroną w tym sporze stanowią konsumenci. Z jednej strony wielu palaczy deklaruje, że chcą mieć dostęp do rzetelnych informacji o produktach o mniejszej zawartości substancji szkodliwych, aby spróbo-

wać ograniczyć (choć nie wyeliminować) skutki zdrowotne. Z drugiej strony – organizacje zdrowotne i przeciwnicy palenia zwracają uwagę, że informacja o niższej szkodliwości może zachęcać osoby niepalące do eksperymentów, a to przecież zwiększa liczbę osób uzależnionych od nikotyny.

Dylemat wolności wyboru

Państwo stoi przed dylematem: do jakiego stopnia powinniśmy chronić dorosłych obywateli przed własnymi decyzjami, zwłaszcza jeśli te decyzje (palenie tytoniu) mają dalekośćne skutki zdrowotne i ekonomiczne (koszty leczenia, niższa produktywność)? Ten konflikt widać w innych obszarach, np. przy alkoholu, żywności wysokoprzetworzonej czy nawet cukrze – jednak to właśnie tytoń, przez brak „bezpiecznego poziomu” konsumpcji, doczekał się najbardziej radykalnych ograniczeń.

Problem szarej strefy i hipokryzji fiskalnej

Szara strefa jest ważnym elementem tej układanki. Im bardziej rządy podnoszą ceny legalnych wyrobów tytoniowych (poprzez akcyzę), tym bardziej rośnie motywacja dla przemysłowców i producentów „garażowych” papierosów. Wysokie ceny w krajach takich jak Francja doprowadziły do zalewu rynku tańszymi, nielegalnymi wyrobami w skali dotąd niespotykanej. Takie produkty są zazwyczaj jeszcze bardziej szkodliwe, bo nikt nie bada ich składu ani nie dba o normy jakości. Państwo wówczas traci wpływy z podatków, a społeczeństwo faktycznej ochrony nie ma, bo palacze sięgają po cokolwiek tańszego.

Tę sytuację można porównać do prohibicji w USA – radykalne zakazy nie tylko nie wyeliminowały picia alkoholu, lecz wywołały spektakularny wzrost przestępczości. W przypadku papierosów jest podobnie: jeśli się przesadzi z restrykcjami, tworzy się mechanizm wypychania części konsumentów do podziemia.

Kwestia hipokryzji fiskalnej sprowadza się do tego, że wpływy z akcyzy na tytoń są w wielu krajach ogromne, ale nie zawsze wprost wspierają służbę zdrowia czy programy walki z nadciężnością. Rządy mogą chwalić się, że zwalczają palenie, ale gdyby sprzedaż tytoniu nagle

Związki zawodowe: wykluczeni z dialogu?

Nie można zapominać o pracownikach sektora tytoniowego i ich związkach zawodowych. Dla WHO i niektórych rządów, opartych na artkule 5.3 FCTC, „nie ma z kim rozmawiać”, jeśli temat dotyczy firm tytoniowych. Taka postawa jest krzywdząca dla samych pracowników, którzy chcieliby zachować miejsca pracy i jednocześnie uczestniczyć w ewentualnych transformacjach, np. przejściu na produkcję alternatywnych wyrobów (mniej szkodliwych).

Walka z branżą często bywa więc także walką z ludźmi, którzy – czy to przez historię gospodarczą regionu, czy brak alternatyw na rynku – pracują w fabrykach papierosów. Bez uwzględnienia ich głosu trudno mówić o kompleksowym spojrzeniu na przyszłość sektora.

Co nam grozi i co możemy zrobić?

Decyzje podejmowane przez WHO FCTC podczas cyklicznych spotkań zwanych COP (Conference of Parties) mają wpływ na regulacje dotyczące tytoniu w państwach-sygnatariuszach konwencji FCTC, w tym Polski. To znaczy, że decyzje podejmowane bez obecności samych zainteresowanych, w tym związków zawodowych pracowników, będą wdrażane do prawa również w Polsce. Choć WHO zabrania kontaktów m.in. ze związkami zawodowymi, to nie oznacza, że nie powinniśmy mieć wpływu na proces decyzyjny. Polska, podczas COP WHO FCTC jest reprezentowana przez Unię Europejską, która wyrażą jednolite stanowisko w imieniu państw członkowskich. To stanowisko jest tworzone przez kraje UE i przez ministrów z tychże państw. To oznacza, że związki zawodowe powinny przekazywać swoje postulaty reprezentantom na poziomie lokalnym (jak władze miasta, regionu etc.) i ogólnopolskim - posłom, senatorom oraz posłom do parlamentu europejskiego, a następnie wnioskować o ich realizację. Co więcej, związki mogą adresować swoje obawy i opinie bezpośrednio do rządu - do różnych ministerstw, takich jak resort rolnictwa, Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz do Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki

Społecznej i egzekwować zawarcie swoich postulatów w stanowisku prezentowanym przez nasz kraj na forum UE.

Propozycja wyjścia z patowej sytuacji

- **Wyraźne priorytety zdrowia publicznego** Państwa i organizacje międzynarodowe nie powinny rezygnować z walki z paleniem, bo koszty zdrowotne są ogromne. W dalszym ciągu uzasadnione wydaje się ograniczanie reklamy, promowanie rzucania palenia, ochrona niepalących przed biernym paleniem czy zakaz sprzedaży osobom nieletnim.

- **Rozsądna polityka akcyzowa**

Zbyt wysokie podatki, zwłaszcza w regionach granicznych, prowadzą do skokowego wzrostu kontrabandy i produkcji nielegalnej. Zamiast ciągle podnosić stawki, rządy mogłyby skupić się na lepszej egzekucji przepisów przeciwko przemytnikom i na stopniowym, przewidywalnym wzroście akcyzy. Wskazane byłoby też, by wyraźnie określić, jaka część wpływów z akcyzy zostanie przeznaczona na wsparcie służby zdrowia, profilaktykę i programy antynikotynowe.

- **Edukacja i wsparcie dla osób uzależnionych**

Jeżeli państwo serio traktuje obniżanie liczby palaczy, konieczne są profesjonalne kampanie edukacyjne i dostęp do bezpłatnych (lub częściowo refundowanych) narzędzi do walki z nałogiem. Wsparcie psychologiczne, farmakologiczne i informacje o realnych korzyściach z rzucenia palenia są nie do przecenienia.



- **Harm Reduction – racjonalne podejście do alternatyw**

Dla uparcie palących (którzy nie chcą lub nie mogą rzucić) można rozważyć model redukcji szkód, w którym dostęp do mniej szkodliwych wyrobów jest szerzej omawiany i regulowany. Nie oznacza to reklamy „palenie jest super, tylko pal lżej”, lecz raczej rzetelną informację o różnicach w substancjach smolistych, nikotynie itp. Takie podejście wymaga jednak, by dialog z branżą nie był całkowicie zakazany, a raczej przejrzysty i pod kontrolą organów nadzoru.

- **Konsultacje społeczne obejmujące pracowników sektora**

W procesie tworzenia regulacji powinny uczestniczyć nie tylko organizacje zdrowotne i politycy, ale też związki zawodowe, przedstawiciele przemysłu oraz niezależni eksperci. Ich rolą byłoby konsultowanie kształtu przepisów i mechanizmów wsparcia, zwłaszcza w regionach uzależnionych od przemysłu tytoniowego.

- **Wspólna strategia międzynarodowa**

W erze globalizacji samotne działania jednego kraju często prowadzą do przerzucania problemu do sąsiada (np. wzrostu przemytu). Dlatego koordynacja działań w ramach UE czy WHO nadal ma sens, ale mogłaby uwzględniać różne tempo i podejście do przepisów antytytoniowych w zależności od sytuacji gospodarczej i społecznej.

Podsumowanie: dialog nie musi oznaczać kapitulacji

Obecne podejście WHO i wielu rządów – unika-

jące jakiejkolwiek rozmowy z sektorem tytoniowym – jest zrozumiałe historycznie, jednak w praktyce rodzi nowe problemy, jak choćby skokowy wzrost szarej strefy czy alienację tysięcy pracowników. Jednocześnie samo „otwarcie się” na dialog z firmami może grozić zdominowaniem narracji przez dobrze finansowany lobbing.

Wydaje się, że najlepszą drogą jest transparentna polityka, w której główny nacisk kładzie się na zdrowie publiczne i ograniczanie palenia, a jednocześnie nie zamyka się oczu na kwestię redukcji szkód wśród już uzależnionych. Kluczem jest silne przywództwo regulacyjne, oparte na niezależnej nauce i kontrolowanym dostępie do badań branżowych, a także zapewnienie, że wpływy z akcyzy faktycznie wspierają służbę zdrowia i programy antynikotynowe.

Tylko przy takim, wielowymiarowym podejściu można uniknąć pułapki, w której państwa ograniczają się do łatwych gestów politycznych („jeszcze wyższa akcyza, jeszcze większy zakaz”), a społeczeństwo ostatecznie ponosi koszty w postaci braku realnej pomocy dla osób chcących rzucić nałóg, rozkwitu czarnego rynku i marginalizacji ludzi zatrudnionych w branży. Jeśli chcemy faktycznie dążyć do „świata bez dymu”, warto pamiętać, że ten proces nie zadzieje się bez rzetelnej debaty, edukacji oraz skutecznych, a jednocześnie nie skrajnie represyjnych, działań regulacyjnych.

J.Ł

Rola związków zawodowych w odpowiedzialnym biznesie.

Artykuł powstał na podstawie opinii *dr. Joanny Szymonek wykonanej dla naszego związku zawodowego i przybliża rolę związków zawodowych w tworzeniu i wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (OECD, CSRD), ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby prowadzenia rokowań zbiorowych.

W dobie rosnącego znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu coraz więcej firm deklaruje, że pracownicy są ich kluczowymi interesariuszami, a poszanowanie praw człowieka stanowi fundament prowadzonej działalności. Takie zobowiązania wynikają zarówno z Wytocznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, jak i nowych regulacji unijnych: Dyrektywy CSRD, która wprowadza wymóg raportowania pozafinansowego, oraz Dyrektywy CS3D, zobowiązującej przedsiębiorstwa do dochowania należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dokumenty te podkreślają konieczność prowadzenia przejrzystego dialogu z interesariuszami oraz włączania ich w proces decyzji biznesowych. W tym kontekście szczególną grupą są związki zawodowe, które nie tylko reprezentują ważny interes pracownicy, lecz również pełnią rolę podmiotu, którego prawa należy chronić w pierwszej kolejności.

Z perspektywy prowadzenia odpowiedzialnego biznesu istnieje ścisły związek między poszanowaniem praw pracowniczych a długofalową stabilnością finansową organizacji. Zakłócenia i konflikty wewnątrz firmy mogą prowadzić do obniżenia zaangażowania pracowników, a w skrajnych przypadkach przekładać się na realne straty ekonomiczne. Właśnie dlatego dr Joanna Szymonek w swojej opinii dla naszego związku zawodowego zwraca uwagę, że należyta staranność w przewidywaniu i zapobieganiu ryzykom społecznym powinna być standardem każdej organizacji dążącej do zrównoważonego rozwoju. W praktyce oznacza to zarówno włączanie przedstawicieli związków zawodowych w proces opracowywania systemów ocen pracowniczych czy polityki płacowej, jak i uwzględnianie ich stanowiska przy projek-

tach strategicznych, które będą miały znaczący wpływ na kształt zatrudnienia w firmie.

Kluczowe jest rozumienie roli związków zawodowych jako partnera w dialogu, a nie jedynie jako grupy, którą wypada poinformować o dokonanych już ustaleniach. Związki dysponują bowiem informacjami i perspektywą niedostępną kadrze zarządzającej – szczególnie w tych obszarach działalności, w których łatwo przeoczyć problemy pracowników, jeśli brakuje kanału otwartej komunikacji. Bezpośrednie rozmowy pozwalają wyłapać ewentualne zagrożenia w zarodku i włączać pracowników w rozwiązywanie bieżących wyzwań. W ten sposób tworzy się kultura organizacyjna oparta na wzajemnym zaufaniu oraz odpowiedzialności za wspólne cele.

Choć współpraca bywa trudna i czasochłonna, coraz więcej firm decyduje się na różne formy sesji dialogowych. Sesje facylitacyjne prowadzone przez bezstronnego eksperta ułatwiają wprowadzenie zmian w modelu współpracy pracodawcy i przedstawicieli pracowników. Pozwalają też wypracować zasady przejrzystej komunikacji oraz uwzględnienia interesów wszystkich stron. Równie cenne okazują się sesje foresightowe, w których pracownicy i zarząd wspólnie zastanawiają się nad możliwymi scenariuszami rozwoju organizacji w przyszłości, co pomaga w opracowywaniu długoterminowych planów dostosowanych do realiów rynkowych i potrzeb zespołu.

W swojej opinii dr Joanna Szymonek podkreśla również, że częstym błędem wielu korporacji jest nieuwzględnianie w praktyce badań, w których same braty udział. Wielokrotnie zdarza się, że międzynarodowe firmy uczestniczą w projektach związanych z zarządzaniem relacjami pracowniczymi, jednak wniosków płynących z nich nie wdrażają w życie. Tymczasem wiedza na temat skutecznych rozwiązań w zakresie dialogu społecznego, jeśli zostanie odpowiednio spożytkowana, może wesprzeć firmę w efektywnym zarządzaniu zarówno celami





Autor: Caudilaby/Envato Elements

ekonomicznymi, jak i społecznymi. Jest to też wyraźny sygnał dla inwestorów oraz instytucji finansowych, które coraz uważniej przyglądają się, w jaki sposób organizacje respektują prawa człowieka i czy rzeczywiście stosują wypracowane standardy zrównoważonego rozwoju.

Z punktu widzenia naszego związku zawodowego kluczowym postulatem jest prowadzenie rzeczywistych rokowań zbiorowych oraz konsultacji. Nie chodzi tu jedynie o formalne spełnianie obowiązku informacyjnego, lecz o partnerskie relacje, w ramach których obie strony dzielą się odpowiedzialnością za wypracowane rozwiązania. Wspólne komunikowanie postępów, chociażby w zakresie polityki płacowej czy systemu ocen pracowniczych, przyczynia się do umacniania wzajemnego szacunku i zaufania. Równocześnie otwarte informowanie o takich krokach na forum publicznym buduje pozytywny wizerunek organizacji w oczach społeczności lokalnych, inwestorów i wszystkich osób zainteresowanych ochroną praw człowieka w biznesie.

Wymagania w tym obszarze rosną, ponieważ nieprzestrzeganie praw związkowych czy ignorowanie głosu załogi jest coraz gorzej postrzegane przez klientów i partnerów biznesowych, a także przez sektor bankowy, który nie chce ryzykować finansowania projektów narażonych na protesty czy konflikty społeczne. To kolejny dowód, że inwestycja w dobre relacje ze związkami zawodowymi stanowi jeden z ważniejszych kroków w kierunku odpowiedzialnego i stabilnego rozwoju.

Na koniec nie można pominąć istotnej roli transparentnej komunikacji wewnętrznej: raportowanie postępów w obszarze współpracy

między pracodawcą a stroną społeczną, nawet jeśli są to małe kroki, stanowi ważny element w budowaniu strategii zrównoważonego rozwoju. Przykład firmy, która deklaruje, że pracownicy stanowią jej największy kapitał, a następnie realnie włącza związki zawodowe w podejmowanie decyzji, potwierdza, że takie deklaracje mogą zostać przekute w rzeczywiste działania. Z kolei przedsiębiorstwa, którym brakuje woli dialogu, muszą liczyć się z konsekwencjami wizerunkowymi i stratami finansowymi wynikającymi z ograniczonego zaangażowania kadry oraz potencjalnych konfliktów. Zrównoważony rozwój to nie tylko promowanie ekologicznych inicjatyw i działania przyjazne środowisku, lecz także – a może przede wszystkim – troska o ludzi. Dzięki wspólnym konsultacjom, rzetelnym rokowaniom zbiorowym oraz transparentnej komunikacji między zarządem i pracownikami można stworzyć przedsiębiorstwo zdolne nie tylko do osiągnięcia dobrych wyników finansowych, ale także do zachowania spójności społecznej. Z punktu widzenia związków zawodowych jest to najlepsza ścieżka ku budowaniu przyszłości, w której standardy odpowiedzialnego biznesu rzeczywiście odzwierciedlają poszanowanie praw człowieka oraz pełne zaangażowanie pracowników w kształtowanie losów organizacji.

J.Ł

**dr Joanna Szymonek – Badaczka i ekspertka w obszarze zarządzania strategicznego, społecznych aspektów zrównoważonego rozwoju oraz praw człowieka w biznesie. Zaangażowana w krajowe i międzynarodowe projekty dotyczące CSR, ESG i dialogu społecznego. Współzałożycielka Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu.*

Nowelizacja dyrektywy o Europejskich Radach Zakładowych – krok w stronę lepszego dialogu społecznego



Fot. © Ross Helen/Envato Elements

Europejskie Rady Zakładowe (ERZ) są jednym z najważniejszych narzędzi dialogu społecznego na poziomie międzynarodowym, umożliwiającym pracownikom uzyskanie informacji i konsultacji w sprawach mających wpływ na ich sytuację zawodową. Mimo swojego fundamentalnego znaczenia, obecne regulacje prawne często okazują się niewystarczające, co powoduje, że ERZ nie są w stanie w pełni realizować swojej misji. Dlatego prace nad nowelizacją dyrektywy ERZ, zainicjowane przez Komisję Europejską, stanowią nie tylko ważny krok w kierunku ochrony pracowników, ale także istotny sygnał, że dialog społeczny w Europie wciąż ewoluuje w odpowiedzi na zmieniające się wyzwania.

Dyrektywa o ERZ, przyjęta w 2009 roku, miała na celu stworzenie jednolitego mechanizmu dialogu między pracownikami a pracodawcami w przedsiębiorstwach działających w skali ponadnarodowej. Jednak praktyka pokazała, że wiele jej zapisów pozostawia pole do różnych interpretacji w poszczególnych krajach członkowskich, co prowadzi do znaczących różnic w funkcjonowaniu rad. Brak jasnych wytycznych, nieskuteczne mechanizmy egzekwowania przepisów czy niedostosowanie regulacji do współczesnych wyzwań, takich jak globalne restrukturyzacje czy przenoszenie działalności gospodarczej, sprawiły, że dyrektywa nie spełnia w pełni swojej roli. Nowelizacja ma na celu



m.in. uproszczenie procesu tworzenia ERZ, co pozwoli na ich powoływanie w większej liczbie przedsiębiorstw. Kolejnym istotnym punktem jest ujednoczenie definicji kwestii ponadnarodowych, dzięki czemu ERZ będą mogły lepiej współpracować z krajowymi organami informacyjnymi i konsultacyjnymi. Nowe regulacje zakładają również obowiązek przeprowadzania terminowych i merytorycznych konsultacji z pracownikami przed podjęciem decyzji o kluczowym znaczeniu. To rozwiązanie pozwoli pracownikom przygotować się do zmian i zminimalizować ich negatywne skutki.

Philip Morris International, który już w 1996 roku utworzył Europejską Radę Zakładową, stał się jednym z pionierów tej formy dialogu społecznego. W skład ERZ Philip Morris wchodzi przedstawiciele wielu krajów, w tym Polski. Obecnie polską reprezentację w radzie stanowią trzy osoby, które, zgodnie z polskim prawem, są wyznaczane przez związki zawodowe. Taka organizacja pracy rady pozwala na skuteczną reprezentację interesów pracowników z różnych państw i zapewnia większą spójność działań na poziomie międzynarodowym. Mimo szerokiego poparcia dla idei wzmocnienia ERZ, proces nowelizacji dyrektywy nie przebiega bez przeszkód. Zaskakujące jest stanowisko części eurodeputowanych, w tym także niektórych reprezentantów Polski, którzy otwarcie opowiadają się za porzuceniem prac nad nowymi regulacjami. Grupa ta uważa, że istniejące przepisy są wystarczające i nie wymagają zmian. Ich argumenty budzą zdziwienie, zwłaszcza w kontekście licznych dowodów na to, że obecna dyrektywa nie spełnia swojej roli w pełni.

W tym kontekście kluczowe było głosowanie w Parlamencie Europejskim, które odbyło się 19 grudnia 2024 roku. Wynik tego głosowania – 300 głosów za dalszymi pracami i 254 przeciw – pokazał, jak duże są podziały wśród polityków w tej sprawie. Decyzja o kontynuowaniu procedowania projektu daje jednak nadzieję na wprowadzenie zmian, które przyczynią się do lepszego funkcjonowania ERZ w przyszłości.

Nasza komisja, z pełnym zaangażowaniem, podjęła działania mające na celu przekonanie eurodeputowanych do poparcia nowelizacji. Przed głosowaniem wystaliśmy list do wszystkich polskich reprezentantów w Par-

lamencie Europejskim, w którym apelowaliśmy o poparcie dalszych prac oraz wyjaśniliśmy, jak istotne są one dla pracowników już objętych działalnością ERZ oraz tych, którzy mogą zostać nią objęci w przyszłości. Zależało nam, aby politycy, wybierani przez obywateli, zdali sobie sprawę z praktycznego znaczenia nowelizacji dla tysięcy pracowników, także tych, którzy oddali na nich swoje głosy.

Chcielibyśmy wyrazić naszą wdzięczność eurodeputowanym, którzy zagłosowali za dalszym procedowaniem nowelizacji. Ich decyzja to wyraz troski o prawa pracowników oraz zrozumienia dla potrzeby dialogu społecznego w coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce. Jednocześnie kierujemy apel do tych, którzy głosowali przeciw. Prosimy o głęboką refleksję i rozważenie możliwości zrehabilitowania się podczas kolejnych etapów prac nad projektem. Wśród członków naszych związków zawodowych są również obywatele, którzy oddali na Was swoje głosy. Ich oczekiwania wobec Waszego działania w Parlamencie Europejskim nie ograniczają się tylko do kwestii gospodarczych – dotyczą także ochrony podstawowych praw pracowniczych i zapewnienia im równego traktowania. Nowelizacja dyrektywy o Europejskich Radach Zakładowych to nie tylko szansa na poprawę funkcjonowania tych organów, ale także na zbudowanie bardziej przejrzystego, sprawiedliwego i efektywnego rynku pracy w Europie. Choć proces legislacyjny wciąż trwa, wynik głosowania z 19 grudnia 2024 roku daje nadzieję na osiągnięcie kompromisu i wprowadzenie zmian, które będą korzystne dla wszystkich stron – zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Nie możemy zapominać, że dialog społeczny to fundament zdrowej gospodarki. Wzmocnienie Europejskich Rad Zakładowych nie jest jedynie formalnością, lecz krokiem w stronę Europy bardziej sprawiedliwej, wrażliwej na potrzeby obywateli i otwartej na wyzwania przyszłości. Wierzymy, że wspólnym wysiłkiem uda się osiągnąć ten cel.

J.Ł



N/z:
Fotoreporter Associated Press **Evan Vucci** dokumentuje demonstrantów zbierających się w proteście przeciwko śmierci George'a Floyd'a, niedziela, 31 maja 2020 roku, w pobliżu Białego Domu w Waszyngtonie. Floyd zmarł po tym, jak został zatrzymany przez policjantów z Minneapolis. Fot. © AP/Alex Brandon.



Siła obrazu

13 lipca 2024 roku w Butler, Pensylwania, odbył się wiec wyborczy Donalda Trumpa – wydarzenie, które miało być kolejnym przystankiem na drodze do reelekcji. To, co miało być rutynowym przemówieniem przed tłumem zwolenników, zamieniło się w dramatyczny moment, który na zawsze zapisał się w historii fotografii politycznej. Evan Vucci, doświadczony fotoreporter Associated Press, uchwycił chwilę tuż po próbie zamachu na życie Trumpa. Zdjęcie, które powstało w tamtym momencie, stało się symbolem napięcia politycznych w Ameryce, a jednocześnie przykładem siły obrazu w kształtowaniu narracji społecznej i medialnej.

Fotografia Vucci ukazuje Donalda Trumpa otoczonego przez agentów Secret Service, którzy próbują ewakuować go z miejsca zamachu. W tle widoczna jest powiewająca na wietrze amerykańska flaga na tle czystego, błękitnego nieba. Trump, z krwią na twarzy, unosi zaciśniętą pięść – gest, który można interpretować jako wyraz wytrwałości, siły i nieugiętej woli walki. Chociaż jego twarz zdradza zmęczenie i napięcie, symbolika gestu oraz otoczenie sugerują, że stawia czoła zagrożeniom i nie zamierza ustąpić.

To zdjęcie jest wyjątkowe nie tylko ze względu na swoją kompozycję, ale przede wszystkim dzięki swojej wymowie emocjonalnej i symbolicznej. W jednej klatce udało się uchwycić chaos chwili, determinację lidera oraz napięcia społeczne, które towarzyszyły wyborom prezydenckim w 2024 roku. Obraz ten stał się symbolem kampanii Trumpa, a także ilustrował polaryzację amerykańskiego społeczeństwa.

Evan Vucci – mistrz uchwycenia chwili

Evan Vucci to fotoreporter, którego talent i poświęcenie przyniosły mu uznanie na całym świecie. Urodzony w Olney, Maryland, Vucci rozpoczął swoją edukację w Rochester Institute of Technology (RIT), gdzie zmienił specjalizację na fotoreportaż po inspirującym wykładzie Michaela Williamsona z The Washington Post.

Po ukończeniu studiów w 2000 roku, Vucci dołączył do Associated Press (AP) w 2003 roku. Jego praca obejmuje wiele kluczowych momentów historii. W Iraku uchwycił słynne zdjęcie, na którym iracki dziennikarz rzuca buty w prezydenta George'a W. Busha podczas konferencji prasowej w 2008 roku. W 2020 roku dokumentował protesty po śmierci George'a Floyda, za co jego zespół z AP otrzymał Nagrodę Pulitzera w kategorii Breaking News Photography. Jego zdjęcia z tych protestów, takie jak demonstranci przewracający samochód czy protestujący w deszczu w pobliżu Białego Domu, stały się symbolami walki o sprawiedliwość i równość.

Rola Fotoreporterów w Społeczeństwie

Fotoreporterzy odgrywają kluczową rolę w dokumentowaniu historii. Ich misja polega nie tylko na rejestrowaniu wydarzeń, ale także na przekazywaniu prawdy i emocji związanych z tymi momentami. Praca fotoreportera wymaga nie tylko talentu i umiejętności technicznych, ale także odwagi i poświęcenia. W wielu przypadkach fotoreporterzy ryzykują własnym życiem, aby dostarczyć nam obrazy, które otwierają oczy na rzeczywistość, często brutalną i trudną do zaakceptowania. Zdjęcie Evana Vucci z Butler to przykład siły obrazu, który w jednej chwili może stać się symbolem politycznym i społecznym. Uchwycony gest Donalda Trumpa, chaos otaczających go agentów Secret Service, krew na twarzy i powiewająca amerykańska flaga w tle tworzą kompozycję, która jest nie tylko dokumentem chwili, ale również metaforą politycznej walki i wytrwałości.

To zdjęcie z pewnością zapisze się w historii jako jedno z najbardziej ikonicznych obrazów politycznych XXI wieku – przypominając zarówno o napięciach, jakie towarzyszyły kampanii 2024, jak i o sile, z jaką jeden obraz może wpłynąć na opinię publiczną. Dla Evana Vucci to kolejny dowód na mistrzostwo w swoim fachu, a dla świata – przypomnienie, jak wielką moc ma fotografia.





Republikański kandydat na prezydenta, były prezydent Donald Trump, jest otoczony przez agentów amerykańskiej Secret Service podczas wiecu wyborczego w sobotę, 13 lipca 2024 roku, w Butler w stanie Pensylwania. Fot. © Evan Vucci / Associated Press/East News.

Podsumowanie seminarium w Warszawie nt. płacy minimalnej i układów zbiorowych pracy



Fot. © Materiały redakcji BIS

WWarszawie odbyło się seminarium poświęcone kwestiom implementacji dyrektyw europejskich dotyczących układów zbiorowych pracy oraz ich wpływowi na relacje między pracodawcami, pracownikami i związkami zawodowymi. Wydarzenie zgromadziło szerokie grono ekspertów, przedstawicieli związków zawodowych, pracodawców oraz decydentów politycznych, którzy wspólnie analizowali obecne wyzwania i możliwości rozwoju polskiego rynku pracy. Jednym z głównych tematów była niska liczba układów zbiorowych pracy w Polsce, co stanowi wyjątek na tle innych krajów europejskich. Ekspertsi podkreślali brak tradycji ne-

gociacji zbiorowych na poziomie branżowym oraz słabość społeczeństwa obywatelskiego jako główne przeszkody w rozwoju tej formy dialogu społecznego. Problemy w dialogu społecznym, brak współpracy między stronami oraz niechęć wielu firm do angażowania się w proces negocjacji, dodatkowo utrudniają implementację układów zbiorowych. Podczas dyskusji wskazywano jednak na liczne szanse, które mogłyby pomóc w przezwyciężeniu tych barier. Jednym z postulatów było utworzenie Centrum Rokowań Zbiorowych – publicznie finansowanego ośrodka, który wspierałby strony dialogu społecznego w negocjacjach zbiorowych. Proponowano również stworzenie





Fot. © Materiały redakcji BIS

ogólnodostępnych rejestrów układów zbiorowych, co mogłoby ułatwić monitorowanie ich efektywności. Ekspertki sugerowały ponadto wprowadzenie zachęt finansowych, takich jak ulgi podatkowe lub dostęp do funduszy szkoleniowych, aby zmotywować firmy do podejmowania dialogu społecznego. Z uwagi na transformację technologiczną oraz zmiany na rynku pracy, szczególną uwagę poświęcono potrzebie inwestycji w przekwalifikowanie pracowników (reskilling) i podnoszenie ich kwalifikacji (upskilling). W tym kontekście układy zbiorowe mogłyby odegrać kluczową rolę, zapewniając ochronę pracownikom w obliczu automatyzacji i robotyzacji. Rozważano również wprowadzenie elastycznych form pracy, w tym skrócenia tygodnia pracy, co wymagałoby wsparcia państwa w postaci odpowiednich zachęt. Nie zabrakło dyskusji na temat propozycji nowych regulacji. Jednym z omawianych rozwiązań było uzależnienie dostępu do zamówień publicznych od posiadania układów zbiorowych pracy. Taka strategia miałaby promować firmy społecznie odpowiedzialne, choć budziła kontrowersje wśród mniejszych przedsiębiorców. Ważnym elementem dyskusji były także klauzule społeczne, uznawane za skuteczne

narzędzie w promowaniu stabilnych warunków pracy, przy jednoczesnym podkreśleniu potrzeby ich precyzyjnego zdefiniowania. Kluczową rolę w procesie zmian przypisano związkom zawodowym, które muszą dostosować się do zmieniających się realiów rynku pracy. Paneliści wskazywali na konieczność budowy ich potencjału eksperckiego oraz wsparcia instytucjonalnego. Podkreślano także znaczenie sektorowych układów zbiorowych jako narzędzia poprawy warunków pracy w Polsce, wskazując na potrzebę zaangażowania rządu w ich tworzenie. Podsumowując, seminarium uwidocznilo pilną potrzebę reformy polskiego rynku pracy poprzez rozwój układów zbiorowych. Kluczowe znaczenie ma wzmocnienie dialogu społecznego, zapewnienie instytucjonalnego wsparcia oraz wdrożenie zachęt, które uczynią negocjacje zbiorowe bardziej powszechnymi i efektywnymi. Transformacja technologiczna i zmieniające się realia pracy to zarówno wyzwanie, jak i okazja do budowy bardziej sprawiedliwego rynku pracy, który sprosta globalnym wyzwaniom przy uwzględnieniu lokalnych potrzeb.

Transformacja sektora tytoniowego w Europie – wyzwania i perspektywy dla pracowników - projekt EFFAT



Fot. © Materiały redakcji BIS

Spotkanie w Malmö w Szwecji przedstawicieli związków zawodowych z sektora tytoniowego było pierwszym w cyklu projektu zainicjowanego przez Europejską Federację Związków Zawodowych Żywności, Rolnictwa i Turystyki (EFFAT) oraz Międzynarodową Unię Pracowników Branży Spożywczej, Rolnictwa, Hotelarstwa, Restauracji, Cateringów, Tytoniu i Pokrewnych (IUF). Tematem przewodnim były zagrożenia, z jakimi boryka się branża tytoniowa, a w szczególności jej pracownicy. Przedstawiciele naszej komisji zostali zaproszeni do udziału w projekcie i byliśmy bardzo aktywnymi uczestnikami.

Sektor tytoniowy w Europie przechodzi obecnie gruntowne przemiany, które stawiają przed pracownikami i pracodawcami nowe wyzwania. Malejąca konsumpcja papierosów, rosnące regulacje oraz rozwój alternatywnych produktów bezdymnych zmuszają całą branżę do dostosowania się do nowych realiów.

Równocześnie, firmy tytoniowe osiągają wciąż wysokie przychody i rentowność, co rodzi pytania o to, w jaki sposób transformacja wpływa na zatrudnienie i prawa pracowników.

Produkcja wyrobów tytoniowych w Europie od wielu lat systematycznie maleje. W ostatniej dekadzie udział Europy w globalnych przychodach przemysłu spadł z 26% do 15%. Jednocześnie konsumpcja papierosów w regionie gwałtownie się zmniejsza, napędzana przez rosnącą świadomość zdrowotną konsumentów oraz liczne kampanie publiczne promujące rzucanie palenia. Europejscy konsumenci coraz częściej sięgają po alternatywne produkty, takie jak podgrzewane wyroby tytoniowe czy e-papierosy, postrzegane jako mniej szkodliwe dla zdrowia. To skłania firmy do inwestowania w nowe technologie i dywersyfikację oferty. Wśród krajów europejskich Polska wyróżnia się jako lider w produkcji tytoniu. W 2021 roku nasz kraj zajmował pierwsze miejsce pod względem



liczby zatrudnionych w tym sektorze, wyprzedzając Niemcy i Włochy. Jednakże globalne zmiany wpływają również na polski przemysł, zmuszając firmy do restrukturyzacji i optymalizacji produkcji. Niemcy, przez wiele lat uznawane za tytoniowe centrum Europy, tracą konkurencyjność, co znajduje odzwierciedlenie w spadającym zatrudnieniu w tym kraju.

Rosnące regulacje na poziomie unijnym oraz krajowym wywierają dodatkowy nacisk na branżę. Komisja Europejska zapowiedziała zaostrzenie przepisów dotyczących reklam e-papierosów, obowiązkowe oznaczenia zdrowotne oraz zwiększenie przejrzystości procesów produkcyjnych. Działania te mają na celu ograniczenie spożycia wyrobów tytoniowych, jednakże rodzi to obawy o przyszłość miejsc pracy w sektorze. W niektórych krajach, takich jak Niemcy czy Czechy, rozważa się nawet całkowite zakazanie sprzedaży papierosów w ciągu najbliższych dekad.

Mimo tych wyzwań, sektor tytoniowy pozostaje bardzo dochodowy. W 2023 roku średnia marża operacyjna firm tytoniowych w Europie wynosiła ponad 30%, co stanowi wynik znacznie przewyższający inne branże produkcyjne. Zyski są generowane między innymi dzięki wprowadzeniu nowych produktów bezdymnych, takich jak podgrzewane wyroby tytoniowe (HTPs) i elektroniczne systemy dostarczania nikotyny (ENDS). Produkcja tych wyrobów w Europie rośnie, jednak wciąż nie dorównuje pod względem wolumenu tradycyjnym papierosom. Co więcej, wiele elementów, w tym urządzenia i komponenty do produktów bezdymnych, jest produkowanych poza Europą, co ogranicza potencjalne korzyści dla lokalnego rynku pracy.

Dla pracowników przemysłu tytoniowego transformacja oznacza niepewność co do przyszłości ich miejsc pracy. Malejące zapotrzebowanie na papierosy prowadzi do zamykania zakładów produkcyjnych, szczególnie w krajach, gdzie dominują tradycyjne wyroby tytoniowe. Jednocześnie rosnąca automatyzacja produkcji oraz podwykonawstwo w segmencie produktów bezdymnych zwiększają presję na obniżanie kosztów pracy. Z danych wynika, że udział wynagrodzeń w przychodach firm tytoniowych wynosił w 2021 roku zaledwie 9%, co jest wartością niż-

szą niż średnia dla przemysłu produkcyjnego.

Przyszłość sektora zależy od tego, jak uda się przeprowadzić sprawiedliwą transformację. Kluczowe będzie zaangażowanie związków zawodowych oraz prowadzenie dialogu społecznego z pracodawcami. Transformacja powinna uwzględniać potrzeby szkoleniowe pracowników, by mogli zdobyć kompetencje potrzebne w nowej rzeczywistości. Istotne jest również zapewnienie, że procesy zmian będą prowadzone w sposób zrównoważony, a interesy pracowników będą brane pod uwagę.

Rozwój nowych segmentów, takich jak produkty na bazie konopi, może stworzyć nowe możliwości dla sektora. Jednakże na chwilę obecną brakuje danych, które pozwoliłyby ocenić, jakie skutki może to mieć dla zatrudnienia i warunków pracy w Europie. Konieczne będzie monitorowanie tych zmian oraz dążenie do tego, by korzyści płynące z transformacji były odczuwalne nie tylko dla firm, ale także dla pracowników.

Zmiany w sektorze tytoniowym to proces nieunikniony. Jednak sukces tej transformacji zależy od wspólnego wysiłku wszystkich stron zaangażowanych w ten proces. Dla pracowników kluczowe jest, by ich głos był słyszany, a ich prawa chronione. W obliczu tych wyzwań związki zawodowe, takie jak Europejska Federacja Związków Zawodowych Żywności, Rolnictwa i Turystyki (EFFAT) oraz Międzynarodowa Unia Pracowników Branży Spożywczej, Rolnictwa, Hotelarstwa, Restauracji, Cateringów, Tytoniu i Pokrewnych (IUF), mają do odegrania kluczową rolę. Ich działania w zakresie monitorowania zmian, wspierania dialogu społecznego oraz walki o sprawiedliwe warunki pracy będą miały kluczowe znaczenie dla przyszłości sektora.

J.Ł



Fot. © Materiały redakcji BIS

Kiedy pracownicy tracą zapał



Kiedyś w Krakowie istniała niewielka, pospolita fabryka o dość niechlubnej renomie: niskie zarobki, zapuszczony teren, zdarzali się nawet więźniowie wykonujący najbrudniejsze prace. Przez lata przeszła jednak imponującą metamorfozę. Stała się europejskim liderem w swojej branży, nowoczesnym ośrodkiem produkcji i innowacji. Niejedna firma patrzyła na jej spektakularny rozwój z zazdrością. Tym większe zaskoczenie wywołały najnowsze wieści: fabryka, choć nadal bardzo dobrze radzi sobie operacyjnie, bije rekordy... w niskim po-

ziomie zaangażowania swoich pracowników.

Czym w ogóle jest „zaangażowanie”? Na ogół kojarzy się z wewnętrzną motywacją, chęcią brania odpowiedzialności i poszukiwaniem rozwiązań – a więc z tym wszystkim, co wpływa pozytywnie na produktywność i innowacyjność przedsiębiorstw. Gdy pracownicy tracą zapał, coraz częściej reagują obojętnością bądź dystansem wobec firmowej rzeczywistości. Co więcej, według analityków McKinsey&Company taka postawa może





Fot. © Vitalii Vodolazskiy - stock.adobe.com

generować gigantyczne koszty. W artykule z września 2023 roku eksperci tej renomowanej firmy doradczej oszacowali, że brak zaangażowania i rotacja personelu w przedsiębiorstwach z indeksu S&P 500 przekładają się rocznie na straty rzędu setek milionów dolarów. Trudno się więc dziwić, że nawet przy niezłych wskaźnikach produkcji zarząd krakowskiej fabryki zaczął się niepokoić wynikami ankiet. Jednocześnie część pracowników stwierdziła, że wnioski formułowane przez dział HR nie zawsze wydają się wiarygodne. Ist-

nieje bowiem obawa, że badania typu „ankieta satysfakcji” mogą być tak skonstruowane, by pokazywać przede wszystkim to, co kierownictwo chce zobaczyć. A jeszcze częściej – by w korzystnym świetle przedstawić wysiłki działu HR, który dąży do potwierdzenia celów wyznaczonych na wyższym szczeblu. Metody w stylu „sugestywnych” pytań, braku pełnej anonimowości czy „kreatywnego” interpretowania odpowiedzi mogą kreować iluzję poprawy nastrojów zamiast rzeczywistego obrazu sytuacji.

Czy jednak samo odczucie „niższego poziomu zaangażowania” nie jest sygnałem, by zadać sobie pytanie: „Dlaczego ludzie, którzy jeszcze niedawno zmieniali stertę nikomu niepotrzebnego gruzu i skrzyń tytoniu w prężny zakład, teraz tracą entuzjazm i motywację?”

W poszukiwaniu odpowiedzi:

Z pomocą przychodzi nauka. Daniel Kahneman, wybitny profesor psychologii z Uniwersytetu Princeton i laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (2002), pokazał w swoich badaniach (prowadzonych m.in. wspólnie z Richardem Thalerem i Jackiem Knetschem w Vancouver), że decydującym czynnikiem dla zaangażowania pracowników (podobnie jak dla satysfakcji klientów) jest poczucie uczciwego traktowania. Jeśli firma narusza pewną wewnętrzną równowagę interesów, na przykład nadmiernie zwiększając zyski kosztem pracowników, ludzie reagują blokadą – przestają się angażować i nie wnoszą już z takim zapałem swoich pomysłów i energii.

Kahneman i jego współpracownicy ustalili, że pracownicy dobrze rozumieją potrzebę rentowności czy konieczność obniżania kosztów w trudnych czasach. Akceptują nieprzyjemne działania zarządu, o ile argumentowane są one prawdziwym zagrożeniem dla dalszego funkcjonowania firmy. Gdy jednak przedsiębiorstwo jedynie zwiększa swój zysk, a w tym samym czasie narzuca personelowi większy zakres obowiązków bez adekwatnej zapłaty, rodzi się przekonanie o braku tzw. uczciwości ekonomicznej. To właśnie wtedy spada poczucie sensu, chęć wysiłku i innowacyjność – ludzie bowiem czują, że ich starania nie są nagradzane proporcjonalnie do wkładu.

Konsekwencje: demotywacja i „drobne akty zemsty”

Intrygujące wnioski płyną również z badań neuroekonomicznych. Okazuje się, że redukując zaangażowanie (np. nie zgłaszając pomysłów na ulepszenia czy powstrzymując się od dodatkowej pracy), pracownicy doświadczają pewnego rodzaju satysfakcji. Jakby chcieli sobie i innym udowodnić, że niesprawiedliwość nie będzie tolerowana. To, co z perspektywy zarządu wygląda na „marudzenie” lub „brak współpracy”, jest niekiedy świadomym – choć cichym – protestem przeciwko polityce firmy. W praktyce wygląda to tak, że ktoś, kto nie-

gdyś dał się poznać jako wynalazca i pomysłodawca udoskonaleń, nagle zaczyna milczeć. Bo wcześniej został zlekceważony lub wręcz ukarany za swoją inicjatywę. Dla organizacji to ogromna strata – pomysły o realnej wartości zostają w głowie pracownika, który już nie widzi sensu się nimi dzielić.

Źródła braku zaangażowania w oczach McKinseya

Badacze z McKinsey&Company wskazują kilka głównych powodów, dla których motywacja w zespole może wygasać. Jednym z nich jest nieadekwatne wynagrodzenie: trudno oczekiwać entuzjazmu, gdy firma jednym ruchem zwalnia dużą część personelu, a pozostałym dokłada obowiązków i chwali się wzrostem zysków. Równie groźny jest brak sensu w pracy – nikt nie będzie z radością wykonywał zadań, które postrzega jako nieprzydatne lub niezgodne ze zdrowym rozsądkiem. Kolejnym czynnikiem jest sztywne podejście do polityki urlopowej i czasu pracy, uniemożliwiające godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Inne przyczyny to brak możliwości rozwoju i awansu, brak zaufania i wsparcia (szczególnie gdy firma zamiast realnej troski o zdrowie psychiczne czy fizyczne stawia na restrykcyjne kontrole) oraz bezduszni, nieinspirujący liderzy, którzy nie potrafią zagrzać ludzi do wspólnego działania. W dzisiejszym świecie, gdzie talenty mają coraz większe możliwości na rynku pracy, sztywny i autorytarny styl zarządzania potrafi w ekspresowym tempie zabić jakąkolwiek chęć do wysiłku.

Gorzka refleksja

Krakowska fabryka, której spektakularny sukces stanowił wzór dla wielu przedsiębiorstw, stoi dziś przed poważnym wyzwaniem: jak przywrócić niegdysiejszego ducha innowacji i zapału, skoro sami pracownicy sygnalizują – choćby w formie ankiet czy pótszeptów w kularach – że nie czują się traktowani uczciwie? W tym miejscu powraca myśl Kahnemana: poziom zaangażowania pracownika jest jego odpowiedzią na to, jak go traktuje firma

To przestanie nie dotyczy wyłącznie jednej korporacji. Wiele przedsiębiorstw zapomina, że motywacja zespołu oparta jest na relacji obustronnego szacunku i wzajemnych korzyści.





Autor: © imageteam - stock.adobe.com

Jeżeli firma konsekwentnie pomniejsza wkład pracownika, liczy głównie zyski i sięga po coraz mniej eleganckie metody manipulowania opinią w badaniach satysfakcji, to powinna być gotowa na to, że czeka ją fala cichego oporu – i w końcu kosztów związanych z niską produktywnością, brakiem innowacji i odpływem talentów.

Czy można ten trend odwrócić?

Kluczem, jak zawsze, jest prawdziwy dialog i odbudowa zaufania. Dobry lider potrafi zrozumieć, że w spadku zaangażowania nie chodzi wyłącznie o pieniądze, ale także o poczucie docenienia, możliwość rozwoju czy realny wpływ na decyzje dotyczące organizacji pracy. McKinsey w swoich analizach zaleca m.in. przejrzyste komunikowanie sytuacji ekonomicznej firmy, jasne zasady systemu premiowego i wspólne wypracowywanie rozwiązań, które dają pracownikom poczucie, że są partnerami, a nie jedynie „zasobami” do bezwzględnego eksploataowania.

Trudno przecenić wartość postawy: „Chcemy was słuchać, bo liczą się wasze głosy i doświadczenie. Jesteśmy otwarci na krytykę, ponieważ nikt nie jest nieomylny, a zależy nam na uczciwym i klarownym modelu współpracy”. Tam, gdzie zarządy oraz dział HR postanawiają odejść od autopromocyjnych praktyk i faktycznie pytają: „Co możemy zrobić lepiej?”, pojawia się szan-

sa na odrodzenie się ducha zaangażowania. Ostatecznie to nie ankiety (i manipulowaniem ich wynikami) mierzy się zdrowie firmy, lecz rzeczywistymi relacjami, autentycznym wsparciem pracownika, a przede wszystkim – utrzymaniem uczciwej proporcji między tym, co pracownik daje organizacji, a tym, co w zamian od niej otrzymuje. Jeżeli o tym zapominamy, prędzej czy później odbierze to zarówno chęć do pracy, jak i gotowość do twórczego wysiłku. I żadne kampanie wizerunkowe czy plakaty w autobusach nie zamaskują rosnącej frustracji tych, którzy kiedyś wierzyli w sens wspólnego działania, a dziś pozostają w firmie już tylko z przyzwyczajenia – lub, co gorsza, ze strachu.

Dla właścicieli i zarządów płynie z tego prosty wniosek: jeśli naprawdę zależy wam na odbudowie zaangażowania, jeśli chcecie, by fabryka czy biuro znów zaczęły tętnić energią i kreatywnością, pokażcie, że gracie fair. Dzięki temu wszyscy zyskają. I choć proces odbudowy zaufania bywa trudny i wymaga konsekwencji, to właśnie on stanowi najskuteczniejszą inwestycję w przyszłość firmy – i jej ludzi. Bo, jak mówi stara prawda: najlepsze rozwiązania rodzą się tam, gdzie panuje poczucie wspólnoty, a nie dyktat jednych nad drugimi.

„Korporacja to nie miejsce dla starszych ludzi”



„Korporacja, która traktuje ludzi starszych jak zbędny balast, zamiast jak cenne źródło wiedzy i stabilności, działa wbrew własnym interesom i przede wszystkim wbrew zasadom przyzwoitości.”



W dzisiejszym świecie biznesu wszechobecna presja na maksymalizację zysku zdaje się przystaniać do podstawowych wartości humanistycznych. W tej pogoni za ciągłym wzrostem i „optymalizacją” procesów zaczyna brakować miejsca dla ludzi, którzy latami wspierali i współtworzyli wielkie organizacje. Wielu doświadczonych pracowników po 50. czy 60. roku życia staje się nagle „zbędnych”: w białych rękawiczkach otrzymują wypowiedzenia, rzekomo „nie pasują do zespołu” albo „nie spełniają nowoczesnych standardów pracy”. Czy to faktycznie wynik naturalnych przemian na rynku? A może raczej krótkowzroczna polityka korporacji, która ignoruje potencjał i wartość ludzi starszych, skreślając ich w momencie, gdy najbardziej potrzebują wsparcia i zrozumienia?

Błędne podejście i hipokryzja

Pracownicy 50+ czy 60+ przez wiele lat budowali dzisiejszą siłę korporacji. Wychowani w duchu lojalności, punktualności, odpowiedzialności, byli fundamentem stabilnego rozwoju firmy. Co się dzieje, gdy firma – w ramach restrukturyzacji czy wdrażania nowych systemów pracy – zaczyna „szukać oszczędności”? Za tymi eufemizmami kryje się polityka pozbywania się starszych pracowników, bo ich pensje są zwykle wyższe, a oni sami nie zawsze wpisują się w trend „dynamicznej innowacyjności i młodości”. W teorii korporacje głoszą szczytne hasła o „dbaniu o pracowników”, o tym, że „firmy to rodzina”, i że „różnorodność to nasza siła”. Jednak ta rzekoma „rodzina” w momencie, gdy pracownikowi zostało kilka lat do emerytury, potrafi błyskawicznie wyciągnąć wnioski z korporacyjnych statystyk i... zwolnić go, „bo nie rokuje dalszego rozwoju”. Co z deklarowanym wsparciem? Gdzie jest prawdziwa solidarność i pomoc starszym osobom, które oddały część swojego życia danej organizacji?

Dyskryminacja w białych rękawiczkach

Systemy ocen pracowniczych – często niebezpieczne narzędzia w rękach pozbawionych empatii korporacji – niejednokrotnie służą do „udowodnienia”, że starszy pracownik „nie osiąga wyznaczonych celów” czy „nie rozwija się tak szybko jak młodszy kolega”. Czy to rzeczywiście miarodajny sposób na ocenę kogoś, kto ma za sobą 35–40 lat doświadczenia? Przecież przez ten okres wielokrotnie potwierdził swoją wartość, lojalność i oddanie firmie.

Restrykcyjne targety i ogromna presja na wyniki nijak się mają do możliwości osób zbliżających się do wieku emerytalnego. Zamiast dostosować stanowisko pracy i zakres obowiązków do potrzeb doświadczonego pracownika, korporacja woli stwierdzić, że „nie nadaje się już do dalszego rozwoju” i najłatwiej rozwiązać z nim umowę. Czasem robi to w wyjątkowo perfidny sposób, obarczając go niemożliwymi do realizacji zadaniami i „wygodnie” zwalniając z powodu rzekomego „niewywiązywania się ze swoich obowiązków”.

Trudno nie zadać sobie pytania: czy to nie jest przejaw dyskryminacji ze względu na wiek? W świetle polskiego prawa (i prawa Unii Europejskiej) dyskryminacja w zatrudnieniu ze względu na wiek jest zakazana. Jednak naginanie przepisów przez korporacje jest codziennością – oczywiście w sposób, który trudno jednoznacznie udowodnić przed sądem. Można więc mówić o klasycznym przypadku „białych rękawiczek”.

Pozorna dobroczynność: Programy dobrowolnych odejść

Często zdarza się też, że korporacje wychodzą z inicjatywą i uruchamiają tak zwane „**Programy dobrowolnych odejść przedemerytalnych**”. Na pierwszy rzut oka to rozwiązanie wydaje się korzystne i wielu starszych pracowników decyduje się z niego skorzystać. Tymczasem, przy głębszym namyśle, rodzą się istotne wątpliwości:

Ekonomia czy przymus?

Czy naprawdę z ekonomicznego punktu widzenia jest to korzystne dla odchodzących pracowników? Czy też raczej stanowi rodzaj „miękkiego przymusu”, wynikającego z obawy przed jeszcze gorszymi warunkami (np. zwolnieniem bez odprawy)?

Warunki pracy a stan zdrowia

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że wielu starszych pracowników podupada na zdrowiu – często wskutek wieloletniej pracy w trudnych warunkach. Czy chęć skorzystania z programu nie wynika właśnie z tych coraz cięższych warunków, których nie są już w stanie znieść ze względu na wiek i choroby?

Strata dla firmy

Czy dla firmy utrata tak doświadczonego i lojalnego personelu na dłuższą metę może być

korzystna? Kto przejmie ich obowiązki, wiedzę i relacje z klientami lub partnerami biznesowymi? Nowo zatrudnieni, pozbawieni zaplecza doświadczenia? A może młodszy koledzy w zespole, których nikt przy okazji nie doceni ani nie wynagrodzi za dodatkowy nawet obowiązków?

Krótkowzroczność korporacji

Jeśli młodszy pracownicy dostaną „w spadku” nadmiar zadań bez odpowiedniej podwyżki czy wsparcia, to czy nie będą oni sami szukać lepszych warunków na rynku? W efekcie, firma może w krótkim czasie stracić zarówno kadrę doświadczoną, jak i tę młodszą – zniechęconą nadmierną eksploatacją. Wiele wskazuje na to, że program ten, choć początkowo może wydawać się atrakcyjny, nierzadko służy jedynie subtelnemu pozbywaniu się starszych pracowników. Owszem, niektórym faktycznie przynosi korzyści, jednak w szerszej perspektywie często stanowi przejaw krótkowzrocznej polityki kadrowej oraz bezrefleksyjnej optymalizacji kosztów.

Zdrowie a korporacyjna rzeczywistość

Wielu starszych pracowników boryka się ponadto z chorobami przewlekłymi albo jest w trakcie terapii. Fakt ten może nigdy nie ujrzeć światła dziennego w środowisku pracy, bo pracownik ma prawo do zachowania prywatności w kwestiach zdrowotnych. Jednakże, jeśli pracodawca wie o takiej sytuacji, czy nie powinien wykazać się zrozumieniem i empatią? Przecież statystyki nie kłamią – z wiekiem nasz organizm staje się bardziej podatny na różnego rodzaju schorzenia, co jest zupełnie naturalne. Tymczasem rzeczywistość w wielu korporacjach bywa wręcz odwrotna. **Suchy, bezduszny styl zarządzania** sprawia, że przełożeni chcą mieć wyłącznie w 100% sprawnych, zawsze zdrowych pracowników, gotowych realizować co roku coraz wyższe, często wygórowane cele – dla „dobrej” dykcji i akcjonariuszy (a w praktyce dla maksymalizacji zysków). W takim środowisku człowiek zmagający się z problemami zdrowotnymi staje się nie tylko mniej atrakcyjny z perspektywy korporacji, ale wręcz niewygodny.

Koszty społeczne i moralny wymiar

Korporacje unikają odpowiedzi na pytanie o koszty społeczne swojej polityki. Tymczasem starsi pracownicy po zwolnieniu mają zwykle znacznie mniejsze szanse na znale-

zienie nowej pracy, zwłaszcza na podobnym stanowisku i za porównywalne wynagrodzenie. Pozbawienie ich źródła utrzymania krótko przed emeryturą to ogromny cios dla stabilności finansowej i poczucia wartości. Dochodzi również czynnik psychologiczny. Osoby zwolnione z pracy po tylu latach czują się oszukane i wykorzystane. Pojawia się frustracja, depresja, a niekiedy problemy zdrowotne dodatkowo się pogłębiają. Czy takie traktowanie można usprawiedliwić z moralnego punktu widzenia?

Praktyka vs. deklaracje

Firmy chętnie chwalać się w raportach zrównoważonego rozwoju, że „cenią różnorodność” i „dążą do równości szans”. W praktyce jednak króluje twarda kalkulacja kosztów. Zamiast dostosowywać miejsca pracy do potrzeb starszych osób (np. wprowadzać elastyczne godziny, lżejsze obowiązki, możliwość pracy w niepełnym wymiarze czy wsparcie technologiczne), korporacje wybierają szybką drogę redukcji etatów i pozbywania się „kosztownych” pracowników z długim stażem. Czy taka postawa jest zgodna z ideałami organizacji, które w swoich misjach dumnie wspominają o „tworzeniu przyjaznego środowiska pracy”? Gdzie podziewa się „rodzina korporacyjna” w obliczu prawdziwych wyzwań życiowych, takich jak choroba czy słabsza kondycja starszych pracowników? Niestety, często jest to jedynie chwyt marketingowy, mający ładnie wyglądać na papierze, a rzeczywistość obnaża hipokryzję.

Co mówią badania?

Liczne badania wskazują, że wielopokoleniowe zespoły są bardziej innowacyjne i elastyczne w rozwiązywaniu problemów. Połączenie energii i nowatorskich pomysłów młodych pracowników z wiedzą i doświadczeniem starszych osób przynosi korzyści zarówno firmie, jak i całemu zespołowi. Co więcej, w obliczu starzejącego się społeczeństwa i malejącej liczby młodych ludzi na rynku pracy, niedocenywanie potencjału starszych pracowników jest strzałem w stopę. Wiele krajów na świecie prowadzi aktywną politykę włączania seniorów w życie zawodowe, ponieważ są oni gwarancją stabilności i płynności działania. Rezygnowanie z wiedzy i kompetencji doświadczonych pracowników to nie tylko błąd etyczny, ale i strategiczny.

Jak można to zmienić?



Zmiana świadomości i kultury organizacyjnej
Firmy powinny uświadomić sobie wartość doświadczonych pracowników i fakt, że każdy zespół korzysta na różnorodności wiekowej. Odpowiednia polityka HR, ukierunkowana na realne zrozumienie potrzeb wszystkich pokoleń, jest kluczowa. „Zarządzanie Wiekiem - Ja, Ty, My - Siła Pokoleń”.

Elastyczność i dostosowanie warunków pracy
Zamiast narzucać jednakowe, często nierealne cele, korporacje powinny brać pod uwagę indywidualne możliwości i sytuację życiową (w tym zdrowotną) osób w różnym wieku. Tworzenie przyjaznego środowiska pracy oznacza m.in. odpowiednie udogodnienia, elastyczny grafik czy brak oceniania pracowników w wieku przedemerytalnym.

do dyskryminacji i wykluczenia – zwłaszcza w przypadku osób starszych i schorowanych.

Głośne NIE dla niesprawiedliwości

Czas przerwać milczenie i hipokryzję. Biznes może być dynamiczny i nastawiony na zysk, ale nie musi odbywać się kosztem ludzkiej godności. Pozbywanie się pracowników, którzy przepracowali w firmie niemal całe życie, tuż przed emeryturą – często w trakcie leczenia chorób przewlekłych czy onkologicznych – jest zachowaniem skrajnie niemoralnym, a także krótkowzrocznym z perspektywy długofalowej strategii.

Korporacja, która traktuje ludzi starszych jak zbędny balast, zamiast jak cenne źródło wiedzy i stabilności, działa wbrew własnym intere-

„Nie można budować firmy na wartościach, a jednocześnie zwalniać ludzi tuż przed emeryturą. To rażąca sprzeczność, która niszczy zarówno morale, jak i reputację.”

Wzajemne mentoringi

Starsi pracownicy mogą przekazywać młodszym nieocenioną wiedzę branżową i życiową, z kolei młodszy mogą uczyć starszych nowych technologii. Takie dwukierunkowe relacje budują więzi i wzbogacają obie strony.

Edukacja i aktualizacja umiejętności

Zdarza się, że starszym pracownikom brakuje nowych kompetencji (np. cyfrowych), ale firma może zapewnić kursy i szkolenia. Inwestowanie w rozwój wszystkich członków zespołu, niezależnie od wieku, jest wyrazem realnej troski i przynosi rzeczywiste korzyści biznesowe.

Przejrzyste i etyczne polityki HR

Ewaluacje i systemy ocen pracowniczych powinny być tworzone z myślą o różnorodności potrzeb i sytuacji życiowej. Bez względu na rankingi i narzucanie jednego standardu każdemu pracownikowi to prosta droga

do sukcesu i przede wszystkim wbrew zasadom przyzwoitości. Musimy mówić o tym głośno, aby zmieniać stereotypy oraz błędne przekonania. Sprzeciw wobec dyskryminacji ze względu na wiek (i stan zdrowia) jest zarówno kwestią elementarnej sprawiedliwości, jak i trzeźwej analizy sytuacji na rynku pracy – rynku, który w obliczu starzejącego się społeczeństwa potrzebuje doświadczonych kadry bardziej niż kiedykolwiek.

Korporacja nie musi być miejscem wyłącznie dla młodych i w stu procentach zdrowych. Ma szansę stać się środowiskiem przyjaznym i wielopokoleniowym, gdzie każdy – niezależnie od wieku i sytuacji zdrowotnej – może czuć się potrzebny. Warunkiem jest jednak wola zmiany, odwaga do skonfrontowania się z korporacyjną hipokryzją i realne wdrożenie etycznych standardów w praktyce. Tylko w ten sposób powstanie biznes nie tylko dochodowy, ale też autentycznie ludzki.

Red



O ankietach,

które zamiast prawdy sprzedają iluzję

Wyobraź sobie sytuację, w której przełożony zaprasza Cię na spotkanie i z uśmiechem prosi o wypełnienie krótkiej ankiety. „To tylko kilka pytań” – słyszysz – „i oczywiście wszystko jest anonimowe”. Z pozoru to fantastyczny pomysł: firma pokazuje, że liczy się z głosem pracowników, a Ty masz szansę przekazać swoją opinię na temat warunków zatrudnienia, relacji z kadrą zarządzającą czy poziomu satysfakcji z wykonywanych obowiązków. Sęk w tym, że w wielu korporacjach takie badania dalekie są od ideału, a zamiast tworzyć środowisko otwartej komunikacji, potrafią rodzić dodatkowe napięcia.

pełnili „wszyscy”, więc naciskają podwładnych, by zrobili to „dla dobra zespołu” lub w celu „poprawienia wizerunku działu”. Gdy do tego dochodzi ranking pomiędzy oddziałami czy fabrykami, pojawia się presja na to, by odpowiedzi były jak najbardziej pozytywne – w końcu nikt nie chce wypaść gorzej niż sąsiednia komórka firmy. W efekcie niektórzy pracownicy klikają odpowiedzi „dobry” lub „bardzo dobry” wyłącznie po to, by nie zaszkodzić sobie czy kolegom.

Kolejnym problemem jest fikcyjna anonimowość. Bywa, że firma deklaruje pełną poufność, a jednocześnie wprowadza linki personalizowane



W założeniu rzetelnie przygotowana ankieta powinna mieć jasno określony cel. Czy pytamy o zaangażowanie, atmosferę w zespole, a może chcemy się dowiedzieć, co pracownicy sądzą o nowych rozwiązaniach technologicznych? Pytania muszą być sformułowane w sposób precyzyjny i zrozumiały, a używana skala (na przykład od 1 do 5) powinna faktycznie umożliwiać wyrażenie zróżnicowanych opinii. Bardzo ważne jest również zagwarantowanie prawdziwej anonimowości – bez niej pracownicy zaczynają się autocenzurować, co zniekształca wyniki.

Tymczasem w wielu korporacjach chodzi przede wszystkim o wysoką frekwencję. Przełożeni bywają rozliczani z tego, by ankietę wy-

wane albo formy identyfikacji, dzięki którym w małych zespołach łatwo domyślić się, kto jest autorem krytycznej oceny. Strach przed wytkaniem czy ostracyzmem wśród współpracowników prowadzi do autocenzury, a niekiedy całkowicie zniechęca do wypełniania ankiet. Zdarza się też, że korporacja świadomie manipuluje wynikami, na przykład pomijając w oficjalnym raporcie dane z fabryk czy działów o słabszych rezultatach. Dzięki temu tworzy się iluzja, że wszędzie jest „co najmniej dobrze”. Z zewnątrz firma może wyglądać na niemal idealną, ale w środku ludzie widzą, że realne problemy zamiata się pod dywan. Zamiast skupić się na działaniu naprawczym, menedżerowie chwają się wysokimi wskaźnikami zadowolenia,



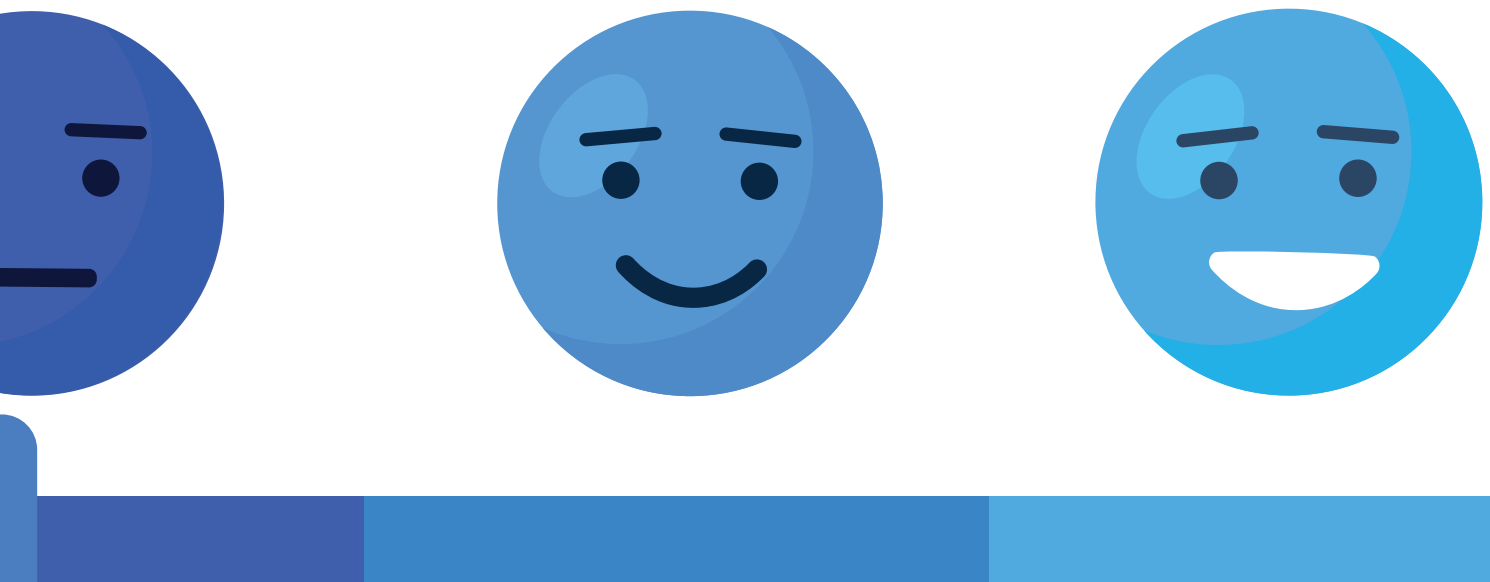
nie widząc (albo nie chcąc widzieć), że to tylko statystyka oderwana od rzeczywistości.

Jeszcze większe napięcia pojawiają się, gdy tak zafatshowane wyniki zostają użyte w rozmowach z partnerami społecznymi, na przykład ze związkami zawodowymi. Organizacje związkowe często bardzo dobrze znają nastroje pracowników i zgłaszają do zarządu konkretne problemy – od kwestii wynagrodzeń po konflikty z przełożonymi. Gdy jednak korporacja trzyma w rękę „idealne” wyniki ankiet, potrafi powiedzieć: „Wasze zastrzeżenia są nieuzasadnione, bo przecież dane pokazują, że wszystko działa świetnie”. Dla ludzi związkowych, którzy wiedzą, jak wygląda prawdziwe życie na hali produkcyjnej czy w biurach, słyszenie takiej argumentacji bywa frustrujące. Starają się w dobrej wierze przekazać problemy swoich kolegów, ale zarząd często ucina dyskusję, za-

dziej czy później, przekładają się na obniżenie efektywności i większą rotację pracowników.

Rzetelnie przeprowadzona ankieta jest cennym narzędziem do diagnozowania problemów i planowania zmian. Można dzięki niej w porę dostrzec rosnące niezadowolenie, poznać realne potrzeby ludzi i stworzyć strategie naprawcze, które poprawią morale w zespole. Warunek jest jeden: trzeba podchodzić do niej uczciwie. Pełna anonimowość i brak presji na udzielanie wyłącznie pozytywnych odpowiedzi to absolutna podstawa. Jeżeli firma chce wiedzieć, jak naprawdę funkcjonuje jej organizm, musi dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa przy wypełnianiu ankiet, a później rzetelnie analizować wyniki – nawet jeśli okażą się one mało przyjemne.

Tylko takie podejście pozwoli na zbudowanie prawdziwej kultury dialogu z pracownikami i



Autor: © Buravleva_stock/Envato Elements

staniając się statystykami z rzekomo rzetelnego badania. To spycha prawdziwe problemy na dalszy plan i utrudnia konstruktywny dialog.

Moim zdaniem takie podejście jest krótkowzroczne i w dłuższej perspektywie działa na niekorzyść firmy. Pracownicy, którzy widzą, że ankiety służą bardziej do kreowania idealnego wizerunku niż do autentycznego zrozumienia ich potrzeb, szybko tracą wiarę w sensowność całego procesu. Niechętnie biorą udział w kolejnych badaniach, nie wierzą w jakiegokolwiek deklaracje o „pełnej anonimowości”, a w konsekwencji następuje dalsza erozja zaufania do kadry zarządzającej. W firmie rośnie za to dystans, frustracja i niepewność – a te, prę-

związkami zawodowymi, co długofalowo służy zarówno zatrudnionym, jak i całej organizacji. W końcu firma składa się z ludzi, a ludzie chcą być słuchani i mieć realny wpływ na miejsce, w którym spędzają sporą część swojego życia. Jeśli ankieta stanie się jedynie fasadą, prędzej czy później cała ta iluzja pęknie. Podejmując jednak realne działania na podstawie szczerych i wiarygodnych odpowiedzi, zarząd nie tylko zwiększa szansę na utrzymanie stabilnego zespołu, lecz także wspiera budowanie transparentnych relacji z reprezentantami pracowników. W dłuższej perspektywie przekłada się to na zdrowszą kulturę organizacyjną, w której otwarta komunikacja i wzajemne zaufanie nie będą jedynie sloganem w raporcie firmy.

Nadmierne środki ochrony osobistej

kiedy BHP zaczyna działać na opak?

Wiele firm produkcyjnych, w trosce o bezpieczeństwo załogi, sięga po coraz to nowe rozwiązania z zakresu środków ochrony osobistej. Kaski, okulary, ochronki słuchu, rękawice, specjalne obuwie, a czasem nawet i dodatkowe ochraniacze – katalog akcesoriów stale się poszerza. Zgodnie z przepisami Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1997 roku, pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom odpowiednie zabezpieczenia. Problem w tym, że w wielu przypadkach firmy przesadnie koncentrują się na środkach ochrony indywidualnej, zapominając o znacznie skuteczniejszych – a przy tym często prostszych – rozwiązaniach organizacyjnych czy technicznych. Efekt? Na halach bywa bezpieczniej tylko „na papierze”, a pracownicy narzekają na dyskomfort i brak realnych zmian w środowisku pracy.

Środki ochrony zamiast realnych usprawnień

Zgodnie z zasadą tzw. hierarchii środków ochrony w BHP, najpierw powinno się eliminować bądź ograniczać zagrożenia u źródła, np. poprzez modyfikację procesu produkcyjnego, stosowanie osłon maszyn czy modernizację stanowisk. Dopiero gdy nie jest to możliwe (lub skuteczność takich działań jest niewystarczająca), sięga się po środki ochrony zbiorowej, a na końcu – po indywidualną ochronę pracownika. W praktyce jednak niektóre przedsiębiorstwa stawiają na odwrotność tej zasady. Zamiast zainwestować w lepiej przystosowane sprzęty (np. w tzw. ekolifty do transportu komponentów czy specjalnie zaprojektowane, „okrągłe” uchwyty noży), zarządzający nierzadko zasympują załogę kolejnymi gadżetami ochronnymi. Przykładem mogą być zdarzające się od czasu do czasu niewielkie awarie stropu: kawałki płyty sufitowej odrywają się i spadają, powodując drobne, choć niebezpieczne sytuacje. Zamiast przeprowadzić gruntowny remont lub zamontować dodatkowe wzmocnienia, pada pomysł, aby personel obowiązkowo nosił kaski przez całą zmianę. Podobne zjawiska obserwuje się przy drzwiach – prędzej dotożona zostanie kolejna barierka, niż ktoś sprawdzi faktyczną przyczynę kolizji pracownika z futryną (cza-

sem wystarczy zmienić kierunek otwierania drzwi albo usprawnić ciąg komunikacyjny).

Ocena ryzyka zawodowego tylko z nazwy

Wszystko to powinno zostać wychwycone podczas tzw. ORZ, czyli oceny ryzyka zawodowego. To ona wskazuje, które działania będą najbardziej efektywne i niezbędne do ochrony zdrowia ludzi. Niestety, bywa że ORZ traktuje się jak formalność, a dokumenty wypełnia się „z automatu”, bez wnikliwego spojrzenia na realne warunki pracy. W efekcie pracodawca wprowadza kolejne środki ochrony indywidualnej, choć wystarczyłoby zmodernizować stanowisko czy zastosować barierę w postaci prostego „świecznika” (urządzenia blokującego kontakt ręki z ostrzem) zamiast każdorazowo zmuszać operatora do noszenia kolejnej pary rękawiczek antyprzecięciowych.

Kiedy „ogrodniczki” znikają z hal

Sytuacja kuriozalna pojawia się także przy likwidowaniu elementów ubioru ochronnego, które przez lata sprawdzały się w praktyce. Dobrym przykładem może być rezygnacja z tzw. „ogrodniczek”, czyli spodni na szelkach. Były one doceniane przez pracowników za wygodę i bezpieczeństwo (chroniły odcinek lędźwiowy, utrudniały przypadkowe zahaczenie o maszyny). Jednak w wyniku biurowych analiz i dążenia do „unifikacji odzieży” zastąpiono je zwykłymi spodniami roboczymi, niekoniecznie lepiej przystosowanymi do trudnych warunków produkcyjnych. Z punktu widzenia zgodności z normami takie spodnie nadal spełniają wymagania, ale z perspektywy komfortu i funkcjonalności wielu pracowników wolałoby pozostać przy sprawdzonych ogrodniczkach.

Siatki na suficie i osłonki na osłonach

Wiele przedsiębiorstw, obawiając się reperkusji ze strony kontroli BHP, wdraża kolejne „patenty”, by pokazać, że dba o bezpieczeństwo. Gdyby w którymś momencie wpadł ktoś na pomysł, żeby zabezpieczyć się przed opadającym stropem siatką – zapewne w niektórych zakładach natychmiast uznano by to za sensowny krok.



Tak samo, gdy do maszyn montuje się nie jedną, a dwie czy trzy osłony, mimo że i tak obsługa korzysta z niewygodnego obejścia całego mechanizmu. Rezultat? Ludzie z czasem zaczynają te przeszkody omijać, bo utrudniają pracę, niekiedy stając się przy tym źródłem nowych zagrożeń (np. konieczność większego wychylenia ciała, by sięgnąć do sterownika).

Gdzie leży złoty środek?

Oczywiście środki ochrony osobistej same w sobie nie są niczym złym – to jeden z fundamentów bezpieczeństwa pracy. Problem zaczyna się, gdy stają się one jedyną linią obrony. Przepisy BHP (Rozp. MPiPS/97 i załącznik nr 2) jasno podkreślają, że kluczowa jest kolejność działań: najpierw eliminacja zagrożeń, potem ochrona zbiorowa, a dopiero na końcu – środki indywidualne. Żadna ilość „odblasków” czy „osłonek” nie zastąpi logicznego projektu stanowiska, sprawnego sufitu i dopasowanego do realnych potrzeb pracowniczych stroju roboczego. Nadmierna liczba akcesoriów i procedur może też w paradoksalny sposób obniżać poziom bezpieczeństwa. Przeciążeni kolejnymi regulacjami ludzie zaczynają je ignorować bądź stosować niewłaściwie – szczególnie jeśli te zasady nie rozwiązują faktycznych problemów, a jedynie wpisują się w korporacyjną listę odhaczania „check pointów”. Zamiast kontrolować, czy kask jest naprawdę potrzebny przez cały dzień, firmy mogłyby zainwestować choćby w poprawienie jakości przejść i dróg transportowych. Warto byłoby przeanalizować, czy nie wystarczy drobna korekta organizacji przestrzeni – a dopiero w następnej kolejności myśleć o kolejnej barierze czy naklejce „uwaga, niskie drzwi”.

Podsumowanie

Korzystanie ze środków ochrony osobistej jest obowiązkowe i ma uzasadnienie w wielu sytuacjach. Nie warto jednak popadać w skrajność i traktować masek, rękawic czy osłonek jako uniwersalny lek na wszelkie ryzyka zawodowe. O wiele lepszym rozwiązaniem bywa solidna analiza źródeł niebezpieczeństw, racjonalne wdrożenie środków organizacyjnych, technologicznych i – dopiero na końcu – korzystanie z szerokiego wachlarza ŚOI. Dopiero takie podejście pozwala stworzyć miejsce pracy, w którym pracownicy faktycznie czują się bezpieczni, a nie tylko przebrani w kolejne warstwy „roboczego kostiumu”. Bez tego grozi nam sytuacja,

w której sufity dalej się sypią, a jedyną odpowiedzią jest narzucenie kolejnego kasku czy zalecenie noszenia dwóch par okularów. W ten sposób zasady BHP przestają pomagać, a zaczynają wywoływać uśmiech politowania – i to wcale nie poprawia bezpieczeństwa w fabryce.

J.K



Fot. © Ross Helen/Envato Elements


Zło dobrem zwyciężaj!



Luigi Mangione, podejrzany o śmiertelne postrzelenie dyrektora generalnego UnitedHealthcare Briana Thompsona, eskortowany przez policję w czwartek 19 grudnia 2024 r. w Nowym Jorku. Fot Pamela Smith/Associated Press/East News.

Latwo powiedzieć. Oczywiście, że przemoc za przemoc nigdy nie jest właściwą reakcją. Ale co w sytuacji, gdy przemoc stanie się immanentną cechą systemu, w którym żyjemy? Czwartego grudnia 2024 roku Nowy Jork stał się świadkiem tragedii, o której wieść wstrząsnęła sumieniem wielu ludzi na całym świecie. Doprowadzony do wściekłości Luigi Mangione popełnił czyn niewybaczalny. Kilkoma strzałami w plecy pozbawił życia dyrektora generalnego firmy ubezpieczeniowej UnitedHealthcare – Briana Thompsona, gdy ten udawał się na zebranie akcjonariuszy. To przerażający akt morderstwa, nie do obrony, absolutnie niegodziwy. Ale za tym czynem kryje się długa historia korporacyjnej przemocy. Takiej, która przez wiele lat po cichu odebrała życie dziesiątkom tysięcy osób. Ten akt, choć nieusprawiedliwiony był aktem zemsty i rozliczenia za popełnione zło.

Dyrektor generalny UnitedHealthcare nie był postronną osobą. Był jedną z twarzy systemu, który odmawia poszkodowanym ratujących życie zabiegów, opóźnia wypłaty odszkodowań po katastrofach i pozostawia ofiary wypadków bez środków do życia. Jego działania były całkowicie legalne, a przy tym zabójcze. Jego decyzje mierzone marżą zysku, podczas gdy ludzkie życie się rozpadało. Dwóch morderców po przeciwnych stronach. Jeden pistoletem w dłoni, drugi z długopisem. Obaj pozostawili za sobą krew.

Współczesny kapitalizm zmienił się w system, w którym zysk jest jedynym celem, a normy moralne uległy erozji, pozostając jedynie pustymi hasłami korporacyjnych kodeksów postępowania i ogłoszeń o wysokim dobrostanie, a nawet szczęściu pracowników, o zadowoleniu klientów i dobru lokalnej społeczności. 

Tymczasem korporacje prawdziwe szczęście zapewniają jedynie akcjonariuszom oraz korporacyjnym hierarchom, otrzymującym sówite nagrody za działalność na rzecz dobra własnego, a przy okazji i pozostałych akcjonariuszy. Aby tak mogło się dziać, klient płaci coraz więcej, a w zamian otrzymuje coraz mniej. Pracownik odwrotnie – daje od siebie coraz więcej za coraz mniejsze wynagrodzenie, zastraszany zwolnieniem lub też mamiony możliwością udziału w dodatkowym projekcie w zamian za możliwość pokazania się hierarchom (exposure) albo podejmując się dodatkowych zadań za zwolnionego lub nieobecnego kolegę bez wynagrodzenia pod pretekstem rozwoju osobistego lub otrzymania 100 PLN w formie nagrody uznaniowej (o ile będzie budżet, a przetożony się nie zmieni i nie straci pamięci).

Kiedyś kapitalizm obiecywał dobrobyt dla wszystkich. Piekarz piekł lepszy chleb, rzeźnik sprzedawał lepsze mięso, klient dostawał lepszą kanapkę. Ten model przestał działać pod koniec lat 70., kiedy Milton Friedman, noblista, przedstawiciel chicagowskiej szkoły ekonomii ogłosił, że etyka nie ma już znaczenia, a wyłączną odpowiedzialnością biznesu jest maksymalizacja zysków. Od tego czasu globalne korporacje pochłaniają drobne biznesy i wpychają je w ręce akcjonariuszy. Bogaci stają się jeszcze bogatsi, a my staramy się nawoływać do sprawiedliwego podziału wypracowanego przez nas dobra i powrotu do poszanowania godności i praw człowieka pracy.

Aktualny stan spraw pracowniczych nie jest dziełem przypadku. To wynik zdrady. Sprzeniewierzenia się korporacyjnych hierarchów swojej roli. Przecież mieli być liderami, którym ufaliśmy, osobnikami alfa, którzy dbają o swoje stado, chronią jego członków i mobilizują w razie zagrożenia. Mieli działać na rzecz wspólnego dobra, a zamiast tego sami stali się zagrożeniem dla stada, motywowani sówitym wynagrodzeniem. Masowe zwolnienia w celu podbicia cen akcji, upychanie odpadów i wypełniaczy do produktów w imię obniżania kosztów, niepomawany apetyt na wzrost marż, polisy ubezpieczeniowe, które działają tylko na papierze i tylko do momentu, gdy są potrzebne. To nie jest przywództwo. To wyzysk, a jego skutkiem mierzonym jest w życiach, chorobach psychicznych pracowników, rozbitych rodzinach, a nie w dolarach.

Zbrodnia z Nowego Jorku musi zostać potępiona. Ale tak samo należy potępić ciche, systemowe zło popełniane każdego dnia przez tych, którzy wykorzystują swoją władzę do zaspokojenia chciwości własnej i ich mocodawców. Jeden człowiek pociągnął za spust, inny pociągnął za sznurki, powodując nieszczęście i śmierć dziesiątek tysięcy osób. Żadnego z tych czynów nie da się usprawiedliwić. Obydwa wymagają pociągnięcia do odpowiedzialności.

Co zrobimy z naszym gniewem? Czy powinniśmy przygotowywać się do rewolucji, czy też nadal będziemy apelować o zmiany, zanim będzie za późno? Decyzja nie polega na wyborze działania albo bezczynności. Dotyczy pogłębienia się chaosu albo przystąpienia do odbudowy. Dotyczy pozwolenia na dalsze pogłębienie się kultury MY i ONI albo stworzenia nowego systemu, który na powrót cenić będzie dobro wspólne bardziej niż zysk dla wybrańców losu. Rozwiązanie zaczyna się od etycznego kapitalizmu. Liderzy muszą na powrót postawić na pierwszym miejscu człowieka, a nie kwartalne zyski. Musimy wspólnie znaleźć sposób, aby wyzysk klientów i pracowników przestał być jedyną siłą napędową dla korporacji.

Powrót do standardów moralnych, które mamy na sztandarach, uczciwość i sprawiedliwość, odbudowa zaufania do liderów, poszanowanie godności każdego. Taką przyszłość chcemy budować. Przyszłość, w której, korporacyjna hierarchia nie poświęcają innych, aby zachować swoje miejsce w kolejce do podziału łupów, ale taka, w której przywództwo cechuje odwaga, empatia i odpowiedzialność za wszystkich. Czas ucieka. Każdego dnia, gdy bezczynnie czekamy, kolejne życie staje się tragedią, a praca jeszcze większą udręką.

Oto więc pytanie: czy wspólnie będziemy brodzić w tym zepsutym systemie aż do chwili jego upadku, czy też zjednoczymy siły, aby wspólnie uratować nasze stado, przywracając ludzkie oblicze kapitalizmu? Nie ma chwili do stracenia, bo każdego dnia przybywa stanu kont po jednej i ludzkiej krzywdy po drugiej stronie.

M.K

Żeby w cyrku można było się śmiać

Mówi się, że „kto w korporacji pracuje, ten w cyrku się nie śmieje”. I jest w tym trochę prawdy, bo presja, niejasne zasady oceniania i zawirowania organizacyjne potrafią skutecznie ostudzić entuzjazm. Bez realnego wsłuchania się w głos ludzi, bez reformy systemów oceny, premiowania i bez budowania etycznego kapitalizmu trudno oczekiwać, że cyrkowy spektakl będzie wesoły i pełen beztróskiego śmiechu.

Ostatecznie to przecież w ludziach tkwi największy potencjał. Jeśli więc w tym świecie „spek-

taklu” chcemy widzieć prawdziwe uśmiechy, a nie jedynie wymuszone grymasy, pora pochylić się nad uwagami związkowców, specjalistów i samych pracowników. Być może pewnego dnia hasło „kto w korporacji pracuje, ten w cyrku się nie śmieje” przestanie być gorzką uwagą, a stanie się jedynie zabawnym wspomnieniem przeszłości. Bo w końcu – czy nie chcielibyśmy wszyscy, żeby ten cyrk stał się miejscem, w którym naprawdę można się śmiać, a nie tylko robić dobrą minę do nie zawsze dobrej gry?

Autor grafiki: © Andy Gordon - stock.adobe.com
Wygenerowane za pomocą sztucznej inteligencji.