

Sławomir Jankiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: [slawomir.jankiewicz@wsb.poznan.pl](mailto:slawomir.jankiewicz@wsb.poznan.pl)

## Problem z partycypacją pracowniczą w Solaris Bus & Coach S.A. – studium przypadku

**Kody JEL:** M14, O31

**Słowa kluczowe:** rozwój gospodarczy, innowacyjność przedsiębiorstwa, partycypacja społeczna

**Streszczenie.** Polska, chcąc szybko zwiększyć dobrobyt społeczny, musi zmienić czynniki, na których opiera się wzrost gospodarczy. Wymaga to unowocześnienia przedsiębiorstw. Zdając sobie z tego sprawę, wiele krajowych przedsiębiorstw wdraża programy badawcze oraz tworzy komórki B+R. Jednym z nich jest Solaris, który realizuje z sukcesem program innowacyjny. Pozwoliło mu to stać się liderem w skali globalnej. Celem artykułu była analiza podejścia zarządu Solaris do pracowników, by określić, jakie znaczenie przywiązują oni do partycypacji pracowniczej. Wyniki badania pokazały, że personel traktowany jest jako siła robocza, a nie partner. Przedsiębiorstwo niestety nie przywiązuje wagi do intraprzedsiebiorczości i przyjmuje, że wiedza może być kreowana tylko przez kadre zarządzającą oraz odpowiednie komórki posiadające specjalistów.

### Wprowadzenie

W Polsce wielu menedżerów rozumie, że utrzymanie na rynku wymaga zbudowania trwałej przewagi w układzie globalnym, co zapewnić może tylko innowacyjność. Rozwijają więc własne komórki badawcze i współpracę z ośrodkami naukowymi. Nie doceniają jednak wagi zmian społecznych. Długookresowe utrzymanie

konkurencyjności wymaga natomiast unowocześnienia relacji z pracownikami. Konieczne jest nie tylko zrezygnowanie z wykorzystywania pracowników (m.in. eliminując tak zwane umowy śmieciowe), ale i zwiększenie ich udziału w podejmowaniu decyzji.

Znaczenie tego zagadnienia dla rozwoju gospodarczego Polski powoduje, że warto je podjąć w ramach badań. Bez zmian w podejściu do pracowników nie uda się bowiem zbudować trwałego systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu była syntetyczna analiza znaczenia i roli partycypacji pracowniczej w Solaris Bus & Coach S.A (dalej: Solaris) – jednym z najbardziej konkurencyjnych w ujęciu globalnym krajowych przedsiębiorstw rodzinnych. Wprowadza ono zmiany techniczne i technologiczne, ale nie docenia wagi zmian w relacjach z pracownikami. W efekcie może to spowodować trudności w zapewnieniu długookresowej konkurencyjności.

### **Cele społeczne jako podstawa zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa**

W ujęciu historycznym najważniejszy cel wyznaczany w ramach polityki gospodarczej ulegał zmianie (Jankiewicz, 2017, s. 21–23). Wpływało to na ewolucję w podejściu przedsiębiorstw do ich roli w społeczeństwie. Pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku zaczęły one odchodzić od maksymalizacji zysku i skupiły się na maksymalizacji potencjału zysku, by obecnie koncentrować się na celach społecznych.

Podejściem kładącym nacisk na kwestie społeczne jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Przedsiębiorstwa realizujące CSR deklarowały, że będą w swoich działaniach brać pod uwagę między innymi aspekty etyczne i ekologiczne oraz współpracować z interesariuszami (pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami i społecznością lokalną) (Gasiński, Piskalski, 2010, s. 11; Ketola, 2010, s. 321; Mazur-Wierzbicka, 2017, s. 242; Carnegie, Kirkland, 1962; Bowen, 1953). W praktyce deklaracje te nie były (w wielu przypadkach) realizowane, a tylko wykorzystywane marketingowo (ostatnim przykładem takiej sytuacji może być manipulacja wynikami pomiarów emisji z układu wydechowego dokonana przez Volkswagena) (Jankiewicz, 2011).

Do innych istotnych podejść, które uwypuklają znaczenie celów społecznych w działalności przedsiębiorstw, możemy zaliczyć też koncepcje:

- inkluzywnych modeli prowadzenia działalności gospodarczej,
- *value constellation*,
- przedsiębiorczości społecznej.

Inkluzywne modele prowadzenia działalności gospodarczej (*inclusive business*) zakładają, że największe korzyści osiągnie przedsiębiorstwo, które będzie traktowało społeczeństwo nie tylko jako konsumentów, ale włączy je w łańcuch tworzenia wartości (np. w formie podwykonawców, dostawców czy pracowników), uwzględniając zasady etyczne (tj. korzystne dla wszystkich stron warunki umowy, sprawiedliwe płace, wspieranie budowy lokalnej infrastruktury i edukację) (Kelly, Vergara, Bammann, 2015). Szczególnie dotyczy to dużych firm działających globalnie (Teneta-Skwiercz, 2017, s. 56).

Koncepcja *value constellation* („konstelacji wartości”) zakłada, że udział w tworzeniu wartości dodanej mają wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa (łącznie z pracownikami i klientami) (Norman, Ramirez, 1993). Warto więc przedsiębiorstwu „współpracować” z każdym z aktorów życia gospodarczego związanym z danym łańcuchem wartości, ponieważ na tym zyskuje. Rozwinięciem tej koncepcji była propozycja twórcy Microsoftu – B. Gatesa. Zaproponował on, by przedsiębiorstwa (szczególnie te o działalności globalnej) wdrażały strategie innowacyjne społecznie odpowiedzialne, które uwzględniały będą rozwój lokalny (w tym poprzez pomoc najuboższym i pozwolenie na współuczestniczenie wszystkich interesariuszy w podejmowaniu decyzji). Nazywa on tego typu działania „twórczym” czy też „kreatywnym” kapitalizmem (Gates, 2017).

Jednym z podejść najbardziej odnoszących się do współpracy i uwzględniania otoczenia w działaniach firm jest koncepcja przedsiębiorstwa społecznego (*social enterprise*). Zakłada ona, że głównym celem firmy powinna być poprawa jakości życia społeczeństwa. Przeważnie kojarzymy tego typu podmioty z organizacjami non-profit oraz z taką formą prawną, jak spółdzielnia socjalna lub stowarzyszenie (Kerlin, 2006, s. 248–249; 2008, s. 120–122). Nie jest to prawda i zawęża koncepcję przedsiębiorstwa społecznego, która odnosi się też do działalności innowacyjnych przedsiębiorstw komercyjnych, bowiem kryterium jest ukierunkowanie społeczne. Organizacje nastawione biznesowo uwzględniające cele społeczne w swoich strategiach uwalniają potencjał ludzki i tworzą przyjazny ekosystem zapewniający lepszą przyszłość lokalnym społecznościom. Motywacją ich działań jest rozwój regionu, który zapewnia przedsiębiorstwu długoterminowo wyższe wyniki finansowe (Mair, Martí 2006, s. 36–38; Chell, 2010, s. 485; Martin, Osberg, 2007, s. 33).

Syntetycznie zaprezentowane powyżej koncepcje pokazują, że przedsiębiorstwa odchodzą od prostej orientacji na krótkoterminowy zysk do realizowania wartości społecznych. Wynika to z faktu, że dzięki temu tworzą system długoterminowej innowacyjności i tym samym rozwoju firmy. W koncepcjach tych w zakresie wewnętrznym dużo miejsca poświęca się partycypacji pracowniczej.

## **Partycypacja pracownicza jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa**

Partycypacja pracownicza wpływa na zwiększenie innowacyjności i tym samym wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w długim okresie (Bratnicki, 2001). Zależność taką zaobserwowano na początku w Japonii, a następnie w innych krajach (Tabaszewska, 2002; Covin, Slevin, Heeley, 2000, s. 175–210; Mazurek, 2009, s. 19–20). W Polsce również istnieje dodatnia korelacja między partycypacją pracowniczą a efektami działania przedsiębiorstwa, jednak jest ona niższa niż w innych krajach Unii Europejskiej (Sisson, 1997; Rudolf, Skorupińska, 2012).

W literaturze zwraca się też uwagę na to, że współdziałanie pracowników w zarządzaniu powoduje wzrost ich odpowiedzialności i powstanie partnerskich relacji. W efekcie następuje zwiększenie satysfakcji personelu z wykonywanej pracy i wzrost jego lojalności (w tym lepsze utożsamianie się z celami firmy i większe angażowanie w rozwiązywanie problemów, na jakie ona natrafia). W naukach o zarządzaniu często pisze się w tym przypadku o orientacji na klienta wewnętrznego (Hallowell, Schlesinger, Zornitsky, 1996, s. 20–31). Dodatkowo partycypacja pracownicza przyczynia się do powstania efektu synergii (Summers, Hyman, 2005).

Pracownicy podejmujący działania przedsiębiorcze nazywani są intraprzedsiębiorcami (Jankiewicz, 2007, s. 23–26). Dochodzi do tego przeważnie wtedy, gdy uczestniczą oni bezpośrednio w zarządzaniu firmą. Partycypacja pracownicza jest więc warunkiem koniecznym dla rozwoju innowacyjności wewnętrznej. Menedżerowie nie są jednak skłonni ją wdrażać, co wynika z tego, że:

- a) korzyści uwidaczniają się dopiero w długim okresie, natomiast w krótkim może nastąpić wzrost kosztów;
- b) wymaga oddania części władzy;
- c) może nastąpić zmniejszenie efektywności zarządzania między innymi na skutek wydłużenia procesu decyzyjnego (Knudsen, 1995);
- d) przekonani są, że personel nie posiada odpowiedniej wiedzy i kompetencji;
- e) nie są zainteresowani, by ucywilizować (wychodząc dalej, niż nakazują normy prawne) relacje pomiędzy nimi a pracownikami.

### **Intraprzedsiębiorczość w Solaris Bus &Coach S.A. – studium przypadku**

Solaris jest jednym z nielicznych przedsiębiorstw w Polsce, które rozpoczynało działalność jako montownia, a stało się liderem zmian innowacyjnych w swojej branży, i to w układzie globalnym. Przedsiębiorstwo cały czas dba o unowocześnianie produktu. Z jednej strony ma to zapewnić wzrost komfortu (tak podróżnych,

jak i kierowców), z drugiej zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko (tj. hałas, emisja szkodliwych gazów do atmosfery).

Działania innowacyjne realizowane są w wytypowanych komórkach, które w razie potrzeby korzystają z know-how zewnętrznego. Nie docenia się korzyści wynikających z przedsiębiorczości pracowników. W sensie mentalnym zarządzanie w przedsiębiorstwie pozostało na etapie montowni – pracownik ma wykonywać zadanie dokładnie tak, jak mu zlecono, nawet jeżeli jest to sposób mało efektywny. Konsekwencją takiego podejścia jest system wynagradzania, gdzie nie premiuje się postaw przedsiębiorczych ani dobrych pracowników. Brakuje też dialogu z personelem w zakresie siatki płac, poziomu podwyżek, regulaminu premiowania itp. W rezultacie przedsiębiorstwo natrafia na problemy i bariery, z którymi nie potrafi sobie szybko poradzić, co powoduje zmniejszenie zysku i wzrost niezadowolenia załogi.

Spółka deklaruje, że prowadzi strategię społecznej odpowiedzialności mającą doprowadzić do budowania trwałych, równorzędnych relacji ze wszystkimi partnerami. Jednak nie jest to forma dialogu, ale rozwiązania odgórnie narzucone przez zarząd, który „wie lepiej”, co potrzeba pracownikom i jak to zrealizować. W ten sposób na przykład powstał (dofinansowany ze środków Unii Europejskiej) żłobek „Pod Zielonym Jamniczkiem”. S. Olszewska – współwłaścicielka – wyjaśniła, że „utworzenie żłobka dla dzieci pracowników naszego przedsiębiorstwa, było jednym z moich marzeń, kiedy razem z mężem rozpoczynaliśmy działalność gospodarczą” (Solaris..., 2012). Pomysł i realizacja tego projektu wynikała więc z aspiracji akcjonariuszy, a nie współpracy z pracownikami.

Brak dialogu z pracownikami (nawet w zakresie poprawy źle działających elementów procesu produkcji) był bezpośrednią przyczyną utworzenia w przedsiębiorstwie związku zawodowego – NSZZ „Solidarność”. Stworzenie komisji zakładowej (z uwagi na wymóg prawny) „wymusiło” dialog, jednak ze strony przedsiębiorstwa przez prawie dwa lata był on pozorowany. Sprowadzał się do komunikowania stronie społecznej, jakie plany ma zarząd (dotyczące podwyżek, produkcji itp.) Nie dopuszczano do dyskusji i nie brano pod uwagę propozycji związkowych. Dopiero wejście w spór zbiorowy w 2017 roku spowodowało, że podjęto rozmowy. Prowadzone były one jednak z pozycji siły.

Solaris nie chce przyznać większej autonomii pracownikom, mimo że zgłaszają oni zarządowi niedociągnięcia w funkcjonowaniu firmy i chęć udziału w ich rozwiązaniu. Kierownictwo przedsiębiorstwa traktuje zarządzanie jak władzę, którą nie należy się dzielić. Nie ma wiedzy lub kompetencji, by umiejętnie i skutecznie wykorzystać delegowanie uprawnień do realizacji wyznaczonych celów i tym samym umocnić swoją pozycję. W krajach o wysokiej innowacyjności jest to powszechna

praktyka w przedsiębiorstwach, gdzie delegowanie władzy i doświadczenia jest sposobem na zwiększenie efektywności zarządzania. Zwracali na to uwagę już ekonomiści w latach siedemdziesiątych XX wieku (McClelland, 1975). Pokazuje to intencje i podejście menedżerów do partycypacji. Nie jest to prawidłowe, ponieważ włączenie pracowników w system bezpośredniego zarządzania pozwoli na wzrost działań innowacyjnych (Scott, Bruce, 1994, s. 580–607; Lumpkin, Dess, 1996; Smeltzer, Kedia, 1985). Ponadto taki stan rzeczy utrudnia lub nawet uniemożliwia wprowadzenie w przedsiębiorstwie kultury innowacyjności.

### Podsumowanie

Solaris jest przedsiębiorstwem, które docenia wagę innowacji. Skupia się jednak na jej rozwoju w komórkach do tego stworzonych. Praktycznie ignoruje intra-przedsiębiorczość i przyjmuje, że wiedza może być kreowana tylko przez kadre zarządzającą oraz odpowiednie komórki posiadające specjalistów. Z tego powodu jest niechętny partycypacji pracowniczej. Niestety takie podejście może być typowe dla krajowych przedsiębiorstw, i to tych najlepszych. Potwierdzać to mogą wyniki badań ankietowych przeprowadzone przez D. Łochnicką, które są zbieżne z obserwacjami poczynionymi w przypadku Solarisa (Rudolf, 2017, s. 108–112).

Przedsiębiorstwa w Polsce powinny się nauczyć pozyskiwać wiedzę i ją wykorzystywać przy innowacjach nie tylko na zewnątrz, ale i wewnątrz organizacji. W ten sposób uzyskają najważniejsze aktywo – własność intelektualną, która zapewni im długookresową przewagę konkurencyjną (West, Salter, Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014).

Zaprezentowany powyżej problem współdecydowania pracowników i jego wpływu na innowacyjność oraz efektywność działań przedsiębiorstwa został w artykule tylko zasygnalizowany przy wykorzystaniu jednego przypadku. Z uwagi na jego znaczenie wymaga on dalszych i pogłębionych badań. Wpisuje się to w nowy paradygmat zrównoważonego rozwoju i poszukiwanie czynników wpływających na wzmocnienie odporności społecznej (Westley, Zimmerman, Patton, 2007). Istotne jest bowiem określenie, na ile partycypacja przyczynia się do długoterminowej zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

### Bibliografia

- Bratnicki, M. (2001). Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 34–42.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.

- Carnegie, A., Kirkland, E.Ch. (red.) (1962). *The gospel of wealth and other timely essays*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chell, E., Nicolopoulou, K., Karatas-Ozkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (6), 485–493.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Heeley, M.B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15, 175–210.
- Gasiński, T., Piskalski, G. (2010). *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Lunatikot.
- Gates, B. (2017). *Making capitalism more creative*. Pobrane z: [https://www.fpsct.org/uploaded/faculty/johnsonc/U\\_S\\_History/Unit\\_5/Gospel\\_and\\_Gates.pdf](https://www.fpsct.org/uploaded/faculty/johnsonc/U_S_History/Unit_5/Gospel_and_Gates.pdf) (12.10.2017).
- Hallowell, R., Schlesinger, L., Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19, 20–31.
- Jankiewicz, S. (2007). *Podstawy wyceny przedsiębiorstw*. Poznań: Stowarzyszenie „Solidarność z Bezrobotnymi”.
- Jankiewicz, S. (2011). Corporate social responsibility and marketing policy – The problem of evaluation. W: V. Markova, L. Hvolkova (red.), *Economic, social, environmental and legislative aspects of the corporate social responsibility* (s. 20–21). Banska Bystrica: UMB.
- Jankiewicz, S. (2017). *Uwarunkowania polityki gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kelly, S., Vergara, N., Bammann, H. (2015). *Inclusive business models*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Kerlin, J. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17 (3), 247–263.
- Kerlin, J. (2008). Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice. W: J.J. Wygnański (red.). *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów* (s. 119–140). Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Ketola, T. (2010). Five leaps to corporate sustainability through a corporate responsibility portfolio matrix. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (6), 320–336.
- Knudsen, H. (1995). *Employee participation in Europe*. London: SAGE Publication.
- Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Mair, J., Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Martin, R.J., Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29–39.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw podejmowane wobec społeczeństwa – wybrane aspekty. *Marketing i Rynek*, 4, 242–249.
- Mazurek, R. (2009). Praca w zespole jako źródło kreatywności. W: Skrzypek E. (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projektowym myśleniu i działaniu*. Lublin: Wyd. UMCS.
- McClelland, D. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington Publisher.
- Norman, R., Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
- Rudolf, S. (2017). Wpływ partycypacji pracowniczej na działalność przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe WSB w Gdańsku*, 50, 99–116.
- Rudolf, S., Skorupińska, K. (2012). *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów UE*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580–607.
- Sisson, K. (red.) (1997). *New forms of work organisation: Can Europe realize its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Smeltzer, L., Kedia, B. (1985). Knowing the ropes: Organizational requirements for quality circles. *Business Horizons*, 28 (4), 30–34.
- Solaris otwiera żłobek (2012). Pobrane z: [http://www.infoczerwona.pl/aktualnosci/solaris\\_otwiera\\_zlobek\\_pod\\_zielonym\\_jamniczkiem.html](http://www.infoczerwona.pl/aktualnosci/solaris_otwiera_zlobek_pod_zielonym_jamniczkiem.html) (10.12.2017).
- Summers, J., Hyman, J. (2005). *Employee participation and company performance: A review of the literature*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Tabaszewska, E. (2002). Koła jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich. *Problemy Jakości*, 4, 18–21.
- Teneta-Skwiercz, D. (2017). Wybrane koncepcje biznesowe wobec problemu ubóstwa na świecie. *Prace Naukowe WSB w Gdańsku*, 50, 47–60.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., Chesbrough H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43 (5), 805–811.
- Westley, F., Zimmerman, B., Patton, M. (2007). *Getting to maybe: How the word is changed. Interaction between social-ecological traps*. Toronto: Vintage Canada.

### **The Problem of Employee Participation in Solaris Bus & Coach S.A. – Case Study**

**Keywords:** economic development, enterprise innovativeness, employee participation

**Summary.** Poland, in order to quickly increase social welfare, must change the factors on which economic growth is based. This requires increasing innovation. Enterprises must cease to rely on the production of simple goods and services based on cheap labor as the basis of competitiveness. At the macroeconomic level, there are created strategies and programs to support changes in the direction of modernizing the economy. The managers are also aware of this. Therefore, many domestic enterprises implement research programs and create R & D cells. One of them is Solaris, which, using both its own resources and the EU,



---

successfully implements an innovative program. Currently, it is a global leader in terms of technical solutions used in its products. However, sustainable competitiveness requires also change in approach to employees. They should stop being treated only as a cheap labor force and become partners. The aim of the article was a synthetic verification of this hypothesis with reference to Solaris S.A.

*Translated by Sławomir Jankiewicz*

**Cytowanie**

Jankiewicz, S. (2018). Problem z partycypacją pracowniczą w Solaris Bus & Coach S.A. – studium przypadku. *Marketing i Zarządzanie, 1* (51), 103–111. DOI: 10.18276/miz.2018.51-10.