

Monika Maria Kostera

Kreatywne przedsiębiorstwo

– trzy aspekty funkcjonowania szwedzkiego przedsiębiorstwa lat 90.

(z materiałów Szwedzkiego Związku Pracodawców SAF)

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Przedstawione w poniższym opracowaniu trzy aspekty funkcjonowania szwedzkiego przedsiębiorstwa lat 90., zaczerpnięte z materiałów SAF, Szwedzkiego Związku Pracodawców, stanowiąc mogące interesujący obraz kierunków rozwoju szwedzkiego zarządzania. Obraz ten, dość schematyczny i pobieżny, nie wyczerpuje bynajmniej tematu, ani nie udziela odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące przyszłości szwedzkiego zarządzania. Intencją moją było przedstawienie próbki, mogącej nam dać wyobrażenie o charakterze szwedzkich rozwiązań praktycznych. Rozwiązania te są następstwem długoletniej tradycji, specyfiki otoczenia szwedzkiej organizacji we wszystkich wymiarach: gospodarczym, politycznym, instytucjonalnym oraz kulturowym. Tylko gruntowna i rzetelna analiza porównawcza mogłaby odpowiedzieć na pytania, które ze szwedzkich rozwiązań – jeśli w ogóle któreś – można by przeszczerpieć na nasz grunt czy adaptować do naszych warunków. Nie to jednakże ma na celu niniejszy artykuł. Jego intencją jest przybliżenie polskiemu czytelnikowi szwedzkiego zarządzania, które jest u nas stosunkowo mało doceniane, nadal pozostając w cieniu cieszących się u nas znacznie większą popularnością zarządzania japońskiego czy amerykańskiego. Zarządzanie szwedzkie, zwane często przez samych Szwedów „szwedzkim eksperymentem” jest co najmniej równie interesujące, wręcz może być fascynującą wycieczką w realizację praktyczną wartości etycznych szczególnie cenionych w naszym społeczeństwie – a mianowicie sprawiedliwości, bezpieczeństwa socjalnego i dostatku, umiejętnego połączenia efektywności z troską o człowieka.

SAF – Szwedzki Związek Pracodawców, oprócz roli negocjatora i partnera związków zawodowych oraz państwa, posiada szereg innych zadań i misji, m.in. działa jako informator i doradca dla zrzeszonych przedsiębiorstw.

W SAF zrzeszone są przedsiębiorstwa sektora prywatnego, które są współwłaścicielami związku. W 1987 r. SAF liczył 576 tys. uczestników-udziałowców, którzy zatrudniają łącznie 1 milion 213 tys. pracowników. Przy SAF działa firma konsultingowa SMG oraz wielu badaczy. Corocznie na użytek uczestników SAF publikowane są liczne raporty i projekty, mające przede wszystkim funkcję informacyjną, prognostyczną lub zawierające konkretne rady. Projekty i raporty te cieszą się dużym uznaniem wśród szwedzkich menedżerów. Pod koniec lat 80. SAF inicjował i finansował

liczne badania, mające na celu opracowanie, na podstawie aktualnych tendencji w praktyce oraz przewidywanych kierunków rozwoju, projektów przyszłościowych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa lat 90. Materiały te spotkały się z dużym zainteresowaniem. Prezentowane przez badaczy wnioski można traktować jako propozycję długofalowej polityki funkcjonowania szwedzkich przedsiębiorstw.

Przedstawione zostaną tu pokrótce trzy aspekty funkcjonowania szwedzkiego przedsiębiorstwa lat 90. na podstawie materiałów SAF. Wybrane aspekty to: polityka w zakresie środowiska pracy, partycypacja oraz organizacja czasu pracy. Powodem wyboru właśnie tych dziedzin jest fakt, iż w materiałach szczególnie często są omawiane jako bardzo ważne, a także ze względu na długotrwałą tradycję praktyki szwedzkiej w zakresie innowacyjnych i nowatorskich rozwiązań w tych właśnie dziedzinach.

Środowisko pracy

W dziedzinie kształtowania bezpiecznego, czy wręcz rozwijającego i przyjemnego środowiska pracy, Szwecja od wielu lat należy do prekursorów w skali globalnej. Obecnie obserwuje się pewną zmianę perspektywy, z jakiej podchodzi się do tego problemu. Ta nowa perspektywa znajduje swój wyraz w raportach SAF. L. Arvidsson (1981) zaznacza, że w szwedzkim przemysle zmiany w technice i technologii produkcji zachodzą bardzo szybko. Zmiany te niosą ze sobą – oprócz nowych szans – także nowe zagrożenia. W przeszłości w odniesieniu do środowiska pracy dominowała ideologia pokrewna naszemu rozumieniu bhp: technika była uznawana za bezpieczną, dopóki nie udowodniono, że jest inaczej. Wówczas starano się wyeliminować niebezpieczeństwa i zlagodzić skutki szkodliwych technologii. Obecnie jest inaczej – nowa technologia uznawana jest za potencjalnie niebezpieczną, dopóki nie udowodni się, że jest bezpieczna (Arvidsson, 1981). Punkt ciężkości przesunięty został na zapobieganie i przewidywanie. Ten punkt widzenia odzwierciedlany jest w systemie prawnym, a także w szwedzkim programie szkolnym, gdzie sprawom społecznym i środowiskowym poświęca się wiele uwagi. W rezultacie wzrosły w dużym stopniu oczekiwania i poziom świadomości społeczeństwa. Jednocześnie istnieje w społeczeństwie szwedzkim tendencja, by przywiązywać taką samą wagę do innych aspektów pracy: do efektywności i produktywności (Arvidsson, 1981). Świadomość jakości życia nie odnosi się tylko

do ekonomicznej stopy życia, ale wiąże się także z możliwościami osobistego rozwoju w pracy.

Intencją SAF jest uświadomienie przedsiębiorcom konieczności tworzenia takiego środowiska pracy, które byłoby odbierane jako satysfakcjonujące przez wszystkich zatrudnionych. Rola przedsiębiorstwa powinna być w tym względzie aktywna, tak aby uświadomić pracownikom istnienie wspólnego interesu kierownictwa i zatrudnionych. Sprawy środowiska pracy regulowane są zarówno poprzez przepisy prawa jak i umowy między stronami rynku pracy. Jednakże SAF nie zaleca pasywnego stosunku do tych spraw i ograniczania się jedynie do wypełniania przepisów i postanowień umów. Przedsiębiorstwo ma szansę na realizację długotrwałego rozwoju techniki i technologii jedynie wówczas, gdy uwzględniony zostanie rozwój środowiska pracy.

Środowisko pracy w literaturze szwedzkiej (Arvidsson, 1981) jest szerokim pojęciem zawierającym w zasadzie wszystko co ma wpływ na zdrowie i wrażenia związane z pracą osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. W węższym znaczeniu środowisko pracy odnosi się do czynników technicznych, fizycznych, chemicznych, mikrobiologicznych, ergonomicznych oraz społecznych, mających wpływ na pracownika, jego rezultat pracy oraz motywację i zadowolenie. W szerszym znaczeniu środowisko pracy to wszystkie czynniki mające wpływ na zdrowie psychiczne oraz fizyczne pracowników, ich motywację do pracy, a także zadowolenie, jakie odczuwają z pracy. Arvidsson definiuje czynniki składające się na środowisko pracy:

- czynniki fizyczne – to hałas, wstrząsy, niedogodności w oświetleniu i klimatyzacji, wszelkiego rodzaju promieniowanie;
- czynniki techniczne – to wszystkie te czynniki, które mogą powodować wypadek lub sytuację zagrożenia. Należy przewidzieć ich wystąpienie oraz doprowadzić do ich eliminacji, bądź zdobyć nad nimi pełną kontrolę;
- czynniki chemiczne – to kurz, brud, dym, gazy, wszelkie mogące powodować zagrożenie, bądź dyskomfort substancje;
- czynniki mikrobiologiczne – to zanieczyszczenia, zarazki, etc. pochodzenia biologicznego;
- czynniki społeczne – dotyczą klimatu międzyludzkiego, oczekiwań wobec pracownika, a także wymogów wobec niego takich jak: zdolność do wystawiania się, poczucie czystości, szybkość reakcji, stres, etc.

Istnieje obecnie tendencja (Arvidsson,



1981), aby środowiska nie dzielić wyraźnie na „zewnętrzne” – naturalne oraz „wewnętrzne”, rozumiane jako środowisko pracy w samym przedsiębiorstwie. Podkreśla się, że „wewnętrzne” środowisko pracy jest częścią szerokiego ekosystemu i nie można pogodzić ze sobą np. dobrego środowiska pracy w hali fabrycznej i zatrutego powietrza wokół fabryki. Ci sami ludzie, którzy tam pracują, muszą wszak wdychać truciznę, gdy tylko wyjdą za bramę. Służba zdrowia przedsiębiorstwa, zgodnie z zaleceniami SAF (L. Arvidsson, 1981), powinna dążyć do ciągłej poprawy środowiska pracy, z uwzględnieniem wszystkich omówionych powyżej czynników. Z jednej strony powinna włączyć się aktywnie w proces kontroli środowiska pracy, kontrolować zdrowie zatrudnionych, a z drugiej – zapewniać im opiekę lekarską, rehabilitację, etc. Służba zdrowia powinna także współpracować z kierownictwem i przedstawicielami załogi w planowaniu ulepszania środowiska pracy. Sugeruje się, by sporządzała ekspertyzy do wykorzystania dla personelu zajmującego się rozwojem techniki, szefów, inżynierów, etc.

Partycypacja

Szwedzki związek pracodawców (SAF) oraz konfederacja związków zawodowych (LO) powstały na przełomie wieku. Już w pierwszym dziesięcioleciu naszego wieku podpisano pierwsze umowy. W kolejnej dekadzie zrodziły się pierwsze ustawy w zakresie prawa pracy. Szczegółnej wagi są dwie ustawy: Ustawa o kolektywnych negocjacjach oraz Ustawa o sędziach pracy (1928). Za moment przełomowy, zarówno w historii szwedzkich związków zawodowych, jak też i w historii rozwoju partycypacji w Szwecji, przyjęło się uznawać podpisanie w 1938 r. przez SAF i LO umowy bazowej, obejmującej zagadnienia związane z procedurami negocjacyjnymi. W latach 40. podpisano kolejne umowy dotyczące bezpieczeństwa pracy, kształcenia personelu, reprezentacji interesów pracowniczych i organów przedstawicielskich. Wszystkie te umowy odegrały ważną rolę w kształtowaniu równowagi i dobrych stosunków na szwedzkim rynku pracy. W latach 50. i 60. Szwecja uznawana była powszechnie za kraj niezwykle zaawansowany w dziedzinie partycypacji oraz kształtowania relacji między związkami zawodowymi a związkami pracodawców. Wówczas obiegło świat pojęcie „szwedzki model”, oznaczające bardzo zrównoważone relacje między stronami rynku pracy, brak konfliktów i kolektywne negocjacje. Ponadto państwo ze swej strony zapewniało szereg udogodnień, prowadząc aktywną politykę na rynku pracy. W latach 70. szwedzki model poddany został dość poważnym próbom, w formie rosnącego zróżnicowania poglądów, dość radykalnego ustawodawstwa, ingerującego niekiedy w sprawy dotychczas rozwiązywane poprzez umowy, a przede wszystkim chyba przez relatywne pogorszenie sytuacji gospodarczej kraju. W rezultacie lata 80. przyniosły szereg tendencji zmierzających do przebu-

dowy modelu. Obecnie w Szwecji partycypacja dotyczy działań w trzech sferach (Bratt, 1987):

1) partycypacja zakładowa – dotyczy wpływu, jaki konkretny pracownik ma na własną pracę. Wiele przedsiębiorstw szwedzkich od lat poświęca tym sprawom dużą uwagę. Znane przykłady to np. Volvo i Saab-Scania, które swego czasu wzbudziły wiele zainteresowania swoimi oryginalnymi rozwiązaniami w dziedzinie organizacji procesu pracy, w celu umożliwienia pracownikom wywierania wpływu na swoją pracę, a w perspektywie poprawę produktywności. Te długoletnie tradycje zwiększone zostały podpisaniem przez SAF-LO-PTK w 1982 r. umowy o wydajności i partycypacji, o której będzie mowa dalej;

2) partycypacja na poziomie przedsiębiorstwa – dotyczy wpływu, jaki, poprzez swych reprezentantów, pracownik może mieć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości. W Szwecji funkcję reprezentantów pełnią właściwie wyłącznie związki zawodowe. Na tym poziomie funkcjonują organy doradcze, decyzyjne oraz negocjacyjne.

3) partycypacja finansowa – dotyczy udziału zatrudnionych we własności przedsiębiorstwa. Ta forma partycypacji może realizować się poprzez indywidualny zakup akcji bądź scentralizowane fundusze związków zawodowych, wprowadzone częściowo w 1984 r. Badacze SAF (Andersson, 1987) proponują szersze stosowanie kontrolowanej przez kierownictwo partycypacji finansowej, by uniknąć zagrożenia, jakie zdaniem SAF, stanowią fundusze pracownicze. Partycypacja finansowa powinna, jak argumentuje Andersson, służyć wzrostowi lojalności, zaangażowania i motywacji pracowników, nie zaś tylko wzbogacaniu się związków zawodowych. Cel motywacyjny może być osiągnięty, jeśli wraz z wprowadzeniem partycypacji finansowej kierownictwo prowadzi będzie działalność informacyjną oraz kształcenie personelu w zakresie finansów oraz pozycji ekonomicznej i celów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Przełomowymi momentami w rozwoju szwedzkiego modelu były lata 1977 oraz 1982. W 1977 r. uchwalono ustawę o współdecydowaniu (Medbestämmandelagen, MBL), która wzbudziła zarówno entuzjazm, jak i szereg kontrowersji (Myrdal, Schiller 1987). Jak twierdzą Myrdal i Schiller ustawa ta, przyznająca związkom zawodowym prawo do uczestnictwa w procesie decyzyjnym nałożyła na pracodawcę obowiązek informowania przedstawicieli pracowników o wszystkich ważnych dla nich decyzjach. Przyjęta ona została początkowo jako rewolucja. Wprowadziła przy tym poważne zamieszanie pojęciowe (np. ustawodawca w tekście ustawy konsekwentnie miesza pojęcia negocjacja i konsultacja). Wyolbrzymione oczekiwania przemieniły się w rozczarowanie. Ustawa była, po okresie zachwytu, poddawana ostrej krytyce. Później, gdy emocje opadły, uznano zarówno jej zasługi, jak i w zrównoważony sposób zastanowiono się nad wadami. Niewątpliwą zasługą MBL było jednak, o czym przypominają Myrdal i Schiller, wzbudze-

nie zainteresowania problematyką partycypacji, zarówno w społeczeństwie szwedzkim, jak też i wśród obserwatorów zagranicznych szwedzkiego eksperymentu. Zainteresowanie to było dwójakiego rodzaju: swoista „moda” na partycypację oraz głębokie zainteresowanie owocujące licznymi badaniami naukowymi i propozycjami rozwiązań, a także rozwojem praktycznym współdecydowania w przedsiębiorstwach. W rezultacie tego zainteresowania, wbrew obawom licznych krytyków, nie wzrosła bynajmniej liczba konfliktów i sporów sądowych (przeciwnie, liczba ta zmalała niemal do zera), lecz znaleziono konstruktywne rozwiązanie niejasnych i mniej udanych fragmentów ustawy oraz osiągnięto porozumienie w zakresie dalszego rozwoju idei partycypacji w formie umowy między SAF-LO-PTK (Umowa o wydajności i partycypacji, 1982). W tej umowie SAF, LO i PTK uzgodniły, że wydajność, zyskowność i konkurencyjność wymagają ciągłego rozwoju we wszystkich aspektach i na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa. Proces rozwoju efektywności wymaga aktywnego udziału wszystkich osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Umowa bazuje na idei decentralizacji i ma być adaptowana do indywidualnych warunków każdej organizacji. Trzy obszary rozwoju są szczególnie akcentowane przez umawiające się strony: organizacja pracy, rozwój techniki oraz zagadnienia ekonomiczne.

Głównymi formami partycypacji są, zgodnie z MBL oraz Umową, negocjacje zwane „negocjacjami liniowymi”, co oznacza w praktyce, iż związki zawodowe powinny być włączone w proces bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Prócz tego tworzy się, oparte na przepisach MBL, wspólne komitety złożone z przedstawicieli pracodawców, związków zawodowych oraz włącza się pracowników w działalność tworzoną na określony czas grup projektowych. Uczestnicy związków zawodowych uprawnieni są podczas czasu pracy do brania udziału w zebraniach związkowych. W 1985 r. SAF, LO i PTK podpisały uzupełniającą umowę dotyczącą spraw związanych z jakością.

Rozwój partycypacji dokonuje się zatem głównie w formie kolejnych umów między stronami rynku pracy. Współpraca między SAF a związkami zawodowymi opiera się na zasadzie partnerstwa. Państwo okazuje duże zaufanie wobec stron rynku pracy. Mówi się o „współpracy trojga partnerów”: związków zawodowych, związków pracodawców oraz państwa. W materiałach SAF (SAF, 1987) współpraca trojga partnerów definiowana jest jako „współpraca w oficjalnych organach władzy pomiędzy rządem, związkami pracodawców i związkami zawodowymi... wpływ i współpraca między partiami politycznymi i narodowym rządem oraz organizacjami interesów w kształtowaniu polityki państwa”. Początkowo współpraca ta dotyczyła jedynie kwestii związanych z rynkiem pracy. Obecnie obejmuje niemalże wszystkie obszary życia publicznego. Np. ok. 5 tys. reprezentantów SAF uczestniczy corocznie w pracy państwowych, regionalnych i lokalnych

organów władzy. Ponadto przedstawiciele związków zawodowych i związków pracodawców wchodzi w skład licznych komitetów utworzonych na czas określony, w tym wielu komitetów pracujących nad propozycjami nowej legislacji. Charakterystyczny jest wzajemny szacunek i zaufanie między szwedzkimi związkami zawodowymi a związkami pracodawców. Grupa badaczy powołana do opracowania projektu rozwoju na najbliższą dekadę, opartego na kierunkach wyznaczonych przez umowę, silnie akcentuje rolę związków zawodowych we współpracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Tengblad i Stjernberg (1988) stwierdzają że związki zawodowe otrzymują nową, ważną rolę polegającą na tworzeniu pola gry dla partycypacji pracowników, zapewnianiu bezpieczeństwa i rozwiązywaniu konfliktów. Związki zawodowe mają zapewniać pracownikom wykształcenie, krytycznie obserwować rozwój organizacji i ingerować w nią, gdy uznają to za stosowne, poza tym prowadzić własne badania dotyczące form i struktur organizacyjnych, metod i sposobów pracy, motywacji, etc. Tengblad i Stjernberg są zdania, że w strategię przedsiębiorstwa lat 90. niezbędne będzie włączenie strategii związków zawodowych jako pełnoprawnego partnera zarządzania.

Partycypacja, zdaniem S. Agurén (1988) w latach 90. będzie realizowana głównie w powiązaniu z kształceniem i rozwojem personelu. Kształcenie jest bowiem najważniejszym źródłem odnowy. Rola czynnika ludzkiego wzrośnie. Personel kształcić się będzie zarówno dla partycypacji – aby lepiej rozumiał problemy przedsiębiorstwa i posiadał głębszą świadomość jako współdecydujący, jak i dla rozwoju. Agurén twierdzi, że właśnie partycypacja w rozwoju będzie miała szczególne znaczenie, większe niż partycypacja w bieżącym zarządzaniu. Agurén określa następujące zasady organizacji pracy i rozwoju kompetencji dla partycypacji w rozwoju:

- 1) włączenie wykonawców w decyzje dotyczące wyboru techniki;
 - 2) eksperci powinni mieć za zadanie opracowanie projektu, przygotowanie nowych metod, natomiast za opracowanie szczegółowych rozwiązań odpowiadać powinni użytkownicy nowej techniki;
 - 3) należy dążyć do określenia maksymalnie aktywnej roli pracowników w procesie tworzenia nowej techniki pracy, by osiągnąć większe zaangażowanie i gotowość do działania bez potrzeby kontroli i ingerencji ze strony kierownictwa;
 - 4) programowanie pracy powinno być zdecentralizowane;
 - 5) prace związane z utrzymaniem powinny być włączane w zakres zadań pracowników produkcyjnych;
 - 6) personel produkcyjny powinien mieć odpowiedzialność za jakość, ilość i finanse, mieć zapewniony kontakt z klientami oraz mieć wpływ na planowanie produkty;
 - 7) systemy administracyjne powinny być dostosowane do wymogów rozwoju, w praktyce oznacza to ponowną integrację produkcji i administracji.
- Agurén jest zdania, że w latach 90. ogólnie

nie nastąpi proces reintegracji procesu pracy, który od czasów Taylora podzielony był na drobne czynniki składowe. Jest to zarówno konsekwencją partycypacji, jak i warunkiem rozwoju. Lagnevik (1989) wyodrębniła dwie role zarządzania:

- 1) bieżące administrowanie ograniczonymi zasobami, to co tradycyjnie utożsamiane było z zarządzaniem,
- 2) oraz działalność związana z procesem twórczym, „przedsięwzięcie czegoś”.

W przedsiębiorstwie szwedzkim lat 90. partycypacja pracownicza obejmie obie te role. Ponadto występuje ona na wszystkich poziomach zarządzania, od indywidualnego miejsca pracy, poprzez poziom przedsiębiorstwa, a skończywszy na poziomie makro – państwa.

Organizacja czasu pracy

W perspektywie międzynarodowej Szwecja należy do krajów o najniższym faktycznym czasie pracy, przy silnej tendencji do dalszego jego obniżania (SAF, 1987 b). Liczba pracowników zatrudnionych w systemie zmianowym pracy jest w Szwecji szczególnie mała. Wynika to z polityki związków zawodowych, dążących do maksymalnego dostosowania czasu pracy do oczekiwań ich uczestników. SAF jest dość krytyczny wobec nadmiernych, jego zdaniem żądań związkowców w tej dziedzinie. Jednocześnie jednak dostrzega w zaistniałej przez aktualny rozwój organizacji czasu pracy istotną szansę. Tengblad i Stjernberg (1988) postulują zamianę pewnej liczby godzin pracy na kształcenie. Nowa technika nie wymaga bowiem ani takiego tempa pracy jak dotychczas, ani też tak ściśle wyznaczonej dniówki. Czas pracy powinien być wykorzystany w sposób najbardziej korzystny dla przedsiębiorstwa, a więc na kształcenie i rozwój personelu, co umożliwi rozwój organizacji. Przedsiębiorstwa powinny uwzględnić przemiany w świadomości społecznej i dostosować czas pracy bardziej do indywidualnych oczekiwań pracowników, niż do utartych przyzwyczajzeń w tym zakresie czy wygody administracji. Nowa technika umożliwi bowiem dużą elastyczność i swobodę. Przy tym nie należy zapominać, że administracja odgrywa rolę służebną wobec celów przedsiębiorstwa, a nowoczesna technika i w tym względzie służy pomocą. Czas pracy, zdaniem SAF powinien być regulowany w indywidualnym kontrakcie zawierającym z pracownikiem, nie w statucie, ani w regulaminach. Zarówno pracownik, jak i przedsiębiorstwo zyskać mogą wiele dzięki indywidualnej organizacji czasu pracy. Korzyść dla pracownika – to wygoda i poczucie swobody w dysponowaniu czasem, wpływ na cykl pracy, który wreszcie może być dostosowany do jego własnego cyklu biologicznego i potrzeb. Korzyścią dla przedsiębiorstwa jest możliwość organizowania czasu pracy „na miarę”, zgodnie z aktualnymi potrzebami pracy, dostosowanie godzin pracy do wymogów procesu produkcji. Nie ma powodów, by przedsiębiorstwo lat 90. kurczowo trzymało się tradycyjnych metod organizowania czasu

pracy, głosi SAF, przeciwnie, duże korzyści związane być mogą z wprowadzeniem elastycznej, indywidualnej organizacji czasu pracy.

W Szwecji chętnie i często wykorzystuje się flexi-time, także dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Lindström (1986) podkreśla, że dzięki temu przedsiębiorstwa mogą dokonać szeregu ważnych oszczędności: z racji spóźnień, z tytułu plac w godzinach nadliczbowych i niewygodnym czasie pracy, a nawet z racji fluktuacji personelu. Lindström stwierdza także, że pracownicy w takich firmach często są silnie motywowani do pracy. Bergstedt (1987) przewiduje, iż przyszłość należy do wykorzystania „czasu rocznego”, który polegać będzie na rozliczeniu rocznym czasu pracy każdego pracownika. Rozkład czasu pracy każdy będzie uzgadniał regularnie ze swoim przełożonym. Już w chwili obecnej niektóre szwedzkie firmy (np. w przemyśle chemicznym) stosują tego rodzaju rozliczenia, z dużym powodzeniem. Wszędzie tam, gdzie technika umożliwia takie rozwiązanie, będzie ono prawdopodobnie wdrażane. Natomiast te przedsiębiorstwa szwedzkie, które stosują tradycyjne formy organizacji czasu pracy napotykać na dość poważne kłopoty z rekrutacją personelu, a także z kosztowną fluktuacją.

Monika Maria Kostera

Literatura

- AGURÉN, S.: „From Industrial Relations to Learning Organizations – The organization of work in a dynamic business and social environment”. SAF, Svenska Management-Gruppen, Stockholm 1988.
- ARVIDSSON, L.: „Objectives and Guidelines for Improved Work Environment”. SAF, Stockholm 1981.
- ANDERSSON, M.: „Profit Sharing Schemes in Sweden”. SAF, Stockholm 1987.
- BRATT, Ch.: „Employee Involvement in Sweden”. SAF, Stockholm 1987.
- BERGSTEDT, J.: „Framtiden blir sannolikt osannolikt”. Personal 1986: 1, s.17.
- LINDSTRÖM, O.: „Okad frihet med flexi-tid”. Personal 1986: 3, s. 24.
- LJUNGGREN, O.: „The Role of Employers Organizations in Politics and Formation of Public Opinion”. SAF, Stockholm 1980.
- LAGNEVIK, M.: „Ledning och ledarskap i olika företagsformer”. Raben och Sjögren, Stockholm 1989.
- MYRDAL, H-G., SCHILLER, G.: „Worker Participation in Sweden. A case study”. SAF, Stockholm 1987.
- BIRGERSSON, B. O., HADENIUS, S., MOLIN, B., WIESLANDER, H.: „Sverige efter 1900. En modern politisk historia.” Bonnier: Stockholm 1984.
- SAF, „SAF's Views on the Shaping of Labour Market Policy and Tripartite Cooperation”, Stockholm 1987.
- SAF, „A Creative Sweden. People and Enterprise. Summary of reports.” Stockholm 1984.
- SAF, „SAF och den svenska arbetsmarknaden”. SAF's förlag: Stockholm 1987 b.
- SAF, „SAF 1987”, SAF's förlag: Stockholm 1988.
- TENGBLAD, P., STJERNBERG, T.: „Medverkan i utveckling”. Arbetsmiljöfonden, Stockholm 1988.
- ANDRÉN, N., LUNDBLAD H.: „Svensk statskunskap”. Liber: Stockholm 1972.