

Mgr Ho Sun NAM

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

ORCID: 0009-0006-9709-4614

e-mail: hosun.nam@gmail.com

Rada zakładowa jako podstawowy organ partycypacji pracowniczej w Korei Południowej

A Work Council as the basic body of employee participation in South Korea

Streszczenie

Rada zakładowa w Korei Południowej odgrywa istotną, choć prawnie ograniczoną rolę w systemie partycypacji pracowniczej, pełniąc przede wszystkim funkcję organu konsultacyjnego między pracownikami a pracodawcą. Południowokoreańska rada zakładowa wykazuje pewne podobieństwa do niemieckiego modelu współzarządzania, jednak jej charakter, zakres kompetencji oraz efektywność są silnie uzależnione od lokalnego kontekstu kulturowego i prawnego. Ograniczenia, takie jak brak mocy wiążącej decyzji, niejasne procedury wyborcze oraz niewystarczająca reprezentacja pracowników, znacząco osłabiają jej skuteczność. Koreański system rady zakładowej powinien lepiej odpowiadać na potrzeby współczesnego rynku pracy, co wymaga reform legislacyjnych i organizacyjnych wspierających zrównoważony rozwój przedsiębiorstw oraz poprawę dobrostanu pracowników.

Trudno porównywać koreańską radę zakładową do związków zawodowych lub rad pracowników w Polsce. Należy podkreślić, że rada zakładowa jest organem wybieranym również przez pracodawcę. Posiada wprawdzie kompetencje podobne do polskich organów przedstawicielskich pracowników, jednak koncepcja rad jest całkowicie odmienna, oparta na współdziałaniu i zaufaniu z pracodawcą, w którym nie ma miejsca na konflikt.

Słowa kluczowe

rada zakładowa; partycypacja pracownicza; związek zawodowy w Korei Południowej; prawo do zarządzania

JEL: K31

Uwagi wstępne

Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem stanowi istotny element współczesnych stosunków pracy na całym świecie, w tym również w Korei

Abstract

The Work Council in South Korea plays an important, albeit limited, role in the system of employee participation, functioning primarily as a consultative body between employees and employers. The South Korean work council shares certain similarities with the German model of co-determination; however, its nature, scope of authority, and effectiveness are heavily influenced by the local cultural and legal context. Limitations such as the lack of binding decision-making power, unclear election procedures, and insufficient employee representation significantly weaken its effectiveness. The South Korean work council system should better respond to the needs of the modern labor market, which requires legislative and organizational reforms that support the sustainable development of enterprises and the improvement of employee well-being.

It is difficult to compare the Korean work council with trade unions or employee councils in Poland. It is important to note that the work council is a body partially elected by the employer. Although it holds competencies similar to those of employee representative bodies in Poland, its underlying concept is fundamentally different, based on cooperation and mutual trust with the employer, rather than potential conflict.

Keywords

Work Council; employee participation; trade union in South Korea; right of management

Południowej. Rosnące znaczenie dialogu społecznego, potrzeba zwiększania efektywności organizacyjnej oraz uwzględniania głosu pracowników w procesach decyzyjnych sprawiają, że zaangażowanie personelu w życie firmy postrzegane jest jako czynnik sprzyjający

stabilności oraz rozwojowi organizacyjnemu. Współczesne modele zarządzania coraz częściej opierają się na założeniu, że udział pracowników nie tylko wzmacnia ich poczucie odpowiedzialności, lecz również pozytywnie wpływa na jakość zarządzania i efektywność działania przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie rady zakładowej jako kluczowego organu partycypacji pracowniczej w Korei Południowej. W szczególności omówiono strukturę, funkcje oraz realny wpływ tej instytucji na relacje między pracodawcą a pracownikami. Model ten wywodzi się z odmiennych – geograficznie i kulturowo – realiów Dalekiego Wschodu, stanowiąc mimo to interesujący punkt odniesienia dla rozważań nad partycypacją pracowniczą w krajach europejskich, również w Polsce. Artykuł nie podejmuje bezpośredniego porównania z polskim systemem, ponieważ oba modele funkcjonują w odmiennych uwarunkowaniach instytucjonalnych i kulturowych.

Forma i cel rady zakładowej w Korei Południowej wykazują podobieństwa do niemieckich instytucji współzarządzania (*Mitbestimmung*). Nie jest to przypadkowe, ponieważ południowokoreański system został w dużej mierze zainspirowany niemieckim modelem współzarządzania, który posłużył jako punkt odniesienia przy jego tworzeniu. Występują jednak istotne różnice dotyczące zakresu prawnego umocowania tych organów, ich skuteczności oraz stopnia zakorzenienia w kulturze organizacyjnej. Model południowokoreański został ukształtowany pod silnym wpływem wartości konfucjańskich, takich jak hierarchia, lojalność, kolektywizm i dążenie do harmonii. Idee te odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu relacji pracodawca – pracownik. W tym kontekście niniejszy artykuł podejmuje próbę analizy zarówno podobieństw, jak i różnic między systemami partycypacji pracowniczej w Korei Południowej i Niemczech. W zakończeniu artykułu zaproponowano refleksję nad tym, w jakim zakresie doświadczenia południowokoreańskie mogą stanowić inspirację dla rozwoju systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce.

Konfucjanizm w kulturze miejsc pracy

Korea Południowa – światowy lider w zaawansowanych technologiach i innowacjach – jest znana z wysokiej jakości produktów i dynamicznego rozwoju gospodarczego. Nowoczesność ta koncentruje się jednak przede wszystkim na gospodarce, podczas gdy społeczeństwo pozostaje w dużej mierze tradycyjne, oparte na wielowiekowych tradycyjnych wartościach konfucjańskich. Konfucjanizm kształtuje relacje międzyludzkie i metody pracy, podkreślając hierarchię, harmonię grupową i kolektywizm. Szacunek wobec starszych i przełożonych jest kluczowy dla utrzymania porządku organizacyjnego, co sprzyja dyscyplinie pracy i lojalności pracowników, natomiast wspólnotowe podejście wspiera współpracę i realizację wspólnych celów. Z drugiej strony silna hierarchizacja może ograniczać kreatywność i swobodę wymiany poglądów.

Jako nurt filozoficzny konfucjanizm powstał około 500 lat p.n.e., osiągając dojrzałość za panowania dynastii Han. Z czasem rozprzestrzenił się także w Japonii, Tajwanie, Wietnamie i innych krajach Azji. Na Półwyspie Koreańskim pojawił się w IV wieku n.e., wywierając ogromny wpływ na życie moralne, intelektualne i polityczne. Od VI wieku przenikał się z buddyzmem, który uzupełniał jego wartości duchowym wymiarem i filozofią życia (por. Oh, 2014, s. 67; Ryu, 2014, s. 40).

Wpływ konfucjanizmu na struktury organizacyjne i środowisko zawodowe w Korei Południowej jest bardzo wyraźny. W kulturze organizacyjnej dużą wagę przywiązuje się do opinii i ocen osób starszych oraz przełożonych, co prowadzi do silnej hierarchizacji procesu decyzyjnego. Przekazywanie poleceń odbywa się pionowo – decyzje z najwyższych szczebli zarządzania są przekazywane niżej. Taka struktura odzwierciedla zasadę poszanowania autorytetu i porządku społecznego, zgodnie z którą wyższa pozycja wiąże się z większą władzą i odpowiedzialnością (por. Choi, 2008, s. 232–233).

Kolejnym przejawem wpływu konfucjanizmu jest postrzeganie lojalności jako podstawowej wartości zawodowej. Pracownicy silnie identyfikują się z miejscem pracy, często godząc się na pracę w godzinach nadliczbowych i inne formy poświęcenia czasu i energii na rzecz organizacji, nawet kosztem życia osobistego. W wielu firmach istnieje presja dostosowania się do oczekiwań przełożonych, a odmowa wykonania polecenia może być traktowana jako naruszenie hierarchii. Znaczenie przypisuje się również odpowiedniej formie komunikacji dostosowanej do pozycji rozmówcy w strukturze zawodowej. W kontaktach z przełożonymi bezwzględnie przestrzega się zasad języka honoryfikatywnego, który reguluje nie tylko relacje służbowe, ale i utrwalą porządek organizacyjny. Komunikacja w miejscu pracy pełni więc funkcję nie tylko informacyjną, lecz także kulturową – odzwierciedla i wzmacnia hierarchiczną strukturę.

Globalizacja i zmiany demograficzne – zwłaszcza większa obecność młodszych pracowników – stanowią nowe wyzwania. Młode pokolenie częściej preferuje egalitarne style przywództwa, elastyczne formy zatrudnienia i większą autonomię, co stopniowo modyfikuje tradycyjny model oparty na sztywnej hierarchii. Mimo tych zmian, konfucjanizm nadal odgrywa ważną rolę w koreańskiej kulturze pracy, dostosowując się do współczesnych realiów społecznych i gospodarczych (por. Lee, 2022, s. 150).

Z perspektywy kulturowej tradycja konfucjańska odegrała kluczową rolę w kształtowaniu południowokoreańskich stosunków pracy oraz modeli partycypacji pracowniczej. System społeczny wywodzący się z konfucjanizmu opiera się na silnym poczuciu hierarchii, obowiązku lojalności wobec przełożonych oraz dążeniu do utrzymania harmonii w relacjach międzyludzkich. Tego rodzaju wartości sprzyjają tworzeniu stosunków pracy, które charakteryzują się względną stabilnością, lecz również znaczną asymetrią władzy i odpowiedzialności pomiędzy pracodawcą a pracownikami (por. Lee, 2022, s. 157). W takich uwarunkowaniach partycypacja pracownicza rzadko przyjmuje formę rzeczywistego

współdecydowania, jak ma to miejsce, np. w modelach zachodnioeuropejskich. Zamiast tego dominuje podejście oparte na konsultacjach, pośrednim wyrażaniu opinii oraz osiąganiu konsensusu bez otwartego konfliktu. Tego typu praktyki są głęboko zakorzenione w kulturowym przekonaniu o konieczności zachowania spójności grupowej wspólnoty i szacunku dla autorytetu. Konfucjanizm wpływa również na preferencję dla dialogu i rozwiązywania sporów w sposób niekonfrontacyjny, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w funkcjonowaniu południowokoreańskich rad zakładowych. Instytucje te, choć formalnie mają na celu reprezentowanie interesów pracowników, w praktyce pełnią często funkcję pośredniczącą i stabilizującą. Zamiast dążyć do konfrontacji interesów – skupiają się na budowaniu równowagi i wzajemnego zrozumienia między stronami stosunku pracy (por. Choi, 2008, s. 240).

System prawa pracy w Korei Południowej

Koreański system prawa pracy opiera się na konstytucji, ustawach¹, rozporządzeniach wykonawczych i przepisach administracyjnych. Jego nadrzędnym celem jest ochrona praw pracowników i zapewnienie ładu na rynku pracy. Konstytucja Republiki Korei gwarantuje prawa pracownicze. Art. 32 ustanawia prawo do pracy i określa standardy warunków pracy oraz wprowadza system płacy minimalnej. W art. 33 przyznano pracownikom fundamentalne prawa, takie jak prawo do zrzeszania się, prowadzenia rokowań zbiorowych oraz podejmowania działań zbiorowych, w tym sporów zbiorowych i strajków. W oparciu o te konstytucyjne zasady ukształtowany został systematyczny zbiór przepisów regulujących stosunki pracy.

Prawo pracy w Korei, podobnie jak w systemach europejskich, dzieli się na indywidualne prawo pracy i zbiorowe prawo pracy. Podstawą indywidualnego prawa pracy jest ustawa o standardach pracy², która określa warunki pracy, takie jak: wynagrodzenie, czas pracy i ograniczenia dotyczące zwalniania pracowników. Ustawa o płacy minimalnej³, ustawa o bezpieczeństwie i higienie pracy⁴ oraz ustawa o równym traktowaniu kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu⁵ zostały uchwalone głównie w celu uzupełnienia ustawy o standardach pracy. Do zbiorowego prawa pracy⁶ należą między innymi: ustawa o związkach zawodowych i rozwiązywaniu sporów pracowniczych⁷ oraz ustawa o uczestnictwie pracowników i promowaniu współpracy⁸. Ta ostatnia bezpośrednio dotyczy partycypacji pracowniczej w zakładzie pracy.

Prawo koreańskie nie zawiera wyraźnej definicji prawa do zarządzania ani nie traktuje go jako odrębnego prawa konstytucyjnego. W świetle wykładni konstytucyjnej oraz orzecznictwa sądowego uznaje się jednak, że prawo to nie stanowi samodzielnego prawa podstawowego, lecz wynika pośrednio z innych praw konstytucyjnych, takich jak prawo własności (art. 23), wolność wyboru i wykonywania zawodu (art. 15) oraz ogólna wolność działalności gospodarczej (art. 119 ust. 1). W konsekwencji prawo do zarządzania rozumiane jest nie jako niezależne prawo

konstytucyjne, lecz jako prawo pochodne, wynikające z treści istniejących praw podstawowych i objęte ich zakresem ochrony konstytucyjnej

Z tego wynika, że korzystanie z prawa do zarządzania jest chronione w takim zakresie, w jakim stanowi ono realizację prawa własności oraz wolności gospodarczej. Brak jego formalnej definicji w ustawodawstwie nie przeszkadza w uznaniu, że korzystanie z tego prawa podlega ochronie konstytucyjnej w praktyce prawnej Korei Południowej. Uznanie prawa do zarządzania za element porządku konstytucyjnego wynika z otwartego i elastycznego charakteru Konstytucji, umożliwiającego wprowadzanie nowych praw w odpowiedzi na zmieniające się warunki społeczne i gospodarcze (por. Yu, Kim, 2018, s. 250). Prawo do zarządzania i uczestnictwo pracowników w zarządzaniu nie są sprzeczne, lecz powinny się wzajemnie uzupełniać w ramach porządku konstytucyjnego i prawnego. Kluczowe jest zapewnienie, by realizacja prawa do zarządzania przez pracodawcę nie naruszała praw pracowniczych, a udział pracowników w zarządzaniu nie prowadził do pozbawienia właściciela jego uprawnień wynikających z konstytucyjnie chronionych praw podstawowych.

Rada Zakładowa

Geneza rady zakładowej w Korei Południowej

Instytucja rady zakładowej w Korei Południowej została po raz pierwszy wprowadzona na mocy nowelizacji ustawy o związkach zawodowych z 17 kwietnia 1963 r. (nr 1329). Intencją ustawodawcy było ustanowienie mechanizmu wspierającego współpracę między pracownikami a pracodawcami. System ten miał zapobiegać konfliktom pracowniczym oraz zapewniać stabilność w środowisku przemysłowym. Regulacja ta była istotnym elementem strategii industrializacji realizowanej przez autorytarny reżim południowokoreański w latach 60. XX wieku. Art. 6 ustawy o związkach zawodowych z 1963 r. stanowił, że pracodawcy i związki zawodowe są zobowiązani do utworzenia rady zakładowej w celu promowania współpracy pomiędzy pracownikami a pracodawcami oraz utrzymania pokoju przemysłowego. Ustawa, w swojej pierwotnej formie, ograniczała się jednak wyłącznie do zakładów pracy, w których działały związki zawodowe (por. Ha, 2018, s. 704). W konsekwencji nie obejmowała przedsiębiorstw pozbawionych reprezentacji związkowej, co wskazuje na selektywny charakter regulacji. Taki zakres zastosowania miał ułatwić zarządzanie w kluczowych sektorach gospodarki, a jednocześnie ograniczyć potencjalne konflikty (por. Ministerstwo Pracy w Korei Południowej, 2009, s. 10). W rezultacie system rad zakładowych stanowił jeden z filarów industrializacji, jednak krytykowano go jako narzędzie ograniczające autonomię związków zawodowych oraz samych pracowników.

Przełom w regulacjach dotyczących rad zakładowych nastąpił 31 grudnia 1980 r. wraz z uchwaleniem odrębnej ustawy o radach zakładowych (nr 03348). Art. 4 tej ustawy wprowadził obowiązek tworzenia rad zakładowych w każdym zakładzie pracy, w którym istniała

możliwość określania warunków pracy. W przedsiębiorstwach posiadających oddziały w różnych regionach umożliwiono ustanawianie rad zakładowych w poszczególnych jednostkach, co zwiększyło elastyczność systemu. Nowe regulacje rozszerzyły zakres obowiązku tworzenia rad, co przyczyniło się do pogłębienia współpracy między pracownikami a pracodawcami.

Kolejna istotna zmiana nastąpiła 13 marca 1997 r., kiedy dotychczasowa ustawa została zastąpiona nowym aktem prawnym – ustawą o uczestnictwie pracowników i promowaniu współpracy (nr 5312)⁹.

Nowe przepisy nałożyły obowiązek tworzenia rad zakładowych w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 30 pracowników (art. 4). Ustawa ta jednocześnie zwiększyła kompetencje rad zakładowych, podkreślając ich rolę jako organów konsultacyjnych. Zgodnie z art. 3 nowej regulacji, rada zakładowa została zdefiniowana jako organ konsultacyjny utworzony przez pracowników i pracodawców w celu promowania dobrobytu pracowników oraz zapewnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa poprzez współpracę (por. Ha, 2018, s. 705). Z perspektywy porównawczej, rada pracowników i pracodawców w Korei Południowej wykazuje pewne podobieństwa do niemieckiej rady zakładowej (*Betriebsrat*). Kluczowe różnice dotyczą jednak jej składu i funkcji. Koreańska rada zakładowa jest organizacją wspólną, w której skład wchodzi zarówno przedstawiciele pracowników, jak i pracodawców. Jest to zgodne z modelem współpracy opartej na dialogu między stronami stosunku pracy, natomiast w Niemczech rada zakładowa składa się wyłącznie z przedstawicieli pracowników, co podkreśla jej niezależność od zarządu i koncentruje się na reprezentowaniu interesów załogi. Różnice te odzwierciedlają odmienne podejścia obu krajów do zarządzania miejscem pracy oraz stopnia partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Z tego powodu trudno porównać system koreańskich rad zakładowych do polskich organów przedstawicielskich pracowników.

Ostatnia nowelizacja ustawy o uczestnictwie pracowników i promowaniu współpracy z 10 czerwca 2022 r. (nr 18927) wprowadziła kluczowe zmiany dotyczące wyboru przedstawicieli pracowników. Zasady wyboru, które dotychczas były regulowane rozporządzeniem prezydenckim, zostały bezpośrednio ujęte w treści ustawy. Wprowadzono obowiązek przeprowadzania wyborów w sposób bezpośredni, tajny i anonimowy przez większość pracowników, z możliwością wyjątkowego zastosowania wyborów pośrednich w określonych przypadkach. Uproszczono procedurę kandydowania, znosząc wymóg uzyskania rekomendacji 10 pracowników, co pozwala na swobodne zgłaszanie kandydatur (por. Im, 2021, s. 345).

Istota działania systemu rad zakładowych

System rad zakładowych stanowi specyficzny mechanizm umożliwiający rozwiązywanie problemów i omawianie wspólnych interesów na poziomie zakładu pracy. Różni się zasadniczo od tradycyjnych negocjacji zbiorowych. Jego istota opiera się na idei partycypacji pracowniczej, w której głos zatrudnionych jest uwzględniany w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa.

W negocjacjach zbiorowych często występuje rozbieżność interesów stron, która może prowadzić do eskalacji konfliktów. Rady zakładowe koncentrują się na promowaniu współpracy i unikania konfrontacji. Ich działalność sprzyja zaangażowaniu pracowników w sprawę zakładu pracy, co prowadzi do budowania bardziej harmonijnych relacji między pracodawcą a pracownikami. Rady zakładowe pełnią zatem funkcję integracyjną, umożliwiając pracownikom wpływ na podejmowane decyzje, a jednocześnie wspierają realizację celów organizacyjnych w duchu współdziałania i wzajemnego zrozumienia. Stanowią tym samym organ wspierający pracodawcę w podejmowaniu decyzji zarządczych (por. Shin, 2013, s. 270).

Rada zakładowa, zgodnie z art. 3 ustawy o uczestnictwie pracowników i promowaniu współpracy pełni funkcję organu konsultacyjnego, którego zadaniem jest wspieranie dobrobytu pracowników oraz zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Realizacja tego celu odbywa się poprzez zaangażowanie i współpracę pomiędzy pracownikami a pracodawcami. W praktyce oznacza to, że działalność rady zakładowej wykracza poza kwestie związane z podziałem istniejących zasobów przedsiębiorstwa. Rada zakładowa koncentruje się na poszukiwaniu rozwiązań, które sprzyjają zwiększaniu wspólnych korzyści w przyszłości, co wymaga aktywnego uczestnictwa oraz partnerskiej współpracy obu stron.

Warto zauważyć, że południowokoreański system rad zakładowych wykazuje pewne podobieństwa do niemieckiego modelu współzarządzania, szczególnie w zakresie integracyjnego charakteru udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa. W obu przypadkach rady stanowią kanał dialogu społecznego i narzędzie zwiększania zaangażowania personelu w działania organizacji. Jednakże istnieją też istotne różnice. W Niemczech rady zakładowe mają znacznie silniejszą pozycję prawną oraz szersze uprawnienia w zakresie współdecydowania, zwłaszcza w kwestiach dotyczących warunków pracy, zatrudnienia i zmian strukturalnych, co wynika z długoletniej tradycji instytucjonalizacji współzarządzania, zakorzenionej w prawodawstwie i wspieranej przez silne związki zawodowe oraz kulturę prawnego uregulowania relacji pracowniczych (por. Gamillscheg, 1997, s. 540–551). Rady działające w Korei Południowej pełnią natomiast funkcję raczej o charakterze doradczym, opartą na kulturze konsultacji oraz dążenia do harmonii, co wynika z relatywnie słabszej pozycji związków zawodowych i ograniczonego zakresu prawnego upodmiotowienia tych instytucji w porównaniu do systemów europejskich (por. Jung, 2020, s. 80).

Powołanie rady zakładowej

Rada zakładowa powinna być powoływana na poziomie zakładu pracy, który dysponuje kompetencjami decyzyjnymi w zakresie ustalania warunków zatrudnienia¹⁰. Wynika to z treści art. 4 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników, jednakże w zakładach pracy zatrudniających mniej niż 30 pracowników, powołanie rady zakładowej nie jest obowiązkowe.

W zakładach pracy zatrudniających co najmniej 30 pracowników, osoby, które bez uzasadnionej przyczyny odmawiają powołania rady zakładowej lub utrudniają jej utworzenie, podlegają karze grzywny w wysokości do 10 milionów KRW¹¹ (art. 30 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników)¹². Jeżeli firma zatrudnia co najmniej 30 pracowników, nawet w sytuacji, gdy są oni rozmieszczeni w różnych lokalizacjach, rada zakładowa powinna być ustanowiona w głównej siedzibie danej firmy (art. 2 Rozporządzenia wykonawczego do Ustawy o uczestnictwie pracowników). W przypadku firmy, które posiada zakłady pracy w różnych lokalizacjach, można ustanowić radę zakładową w każdym z tych zakładów¹³ (art. 4 ust. 2 Ustawy o uczestnictwie pracowników).

Rada zakładowa składa się z równej liczby przedstawicieli pracowników i pracodawców, przy czym liczba członków każdej ze stron wynosi od 3 do 10 osób. Przedstawicielem strony pracodawcy w radzie może być zarówno reprezentant danego zakładu pracy, na przykład prezes zarządu spółki, jak i osoby przez niego wskazane (art. 6 ust. 4 Ustawy o uczestnictwie pracowników). W ramach rady wyłania się przewodniczącego pełniącego funkcję koordynatora działań rady. Przewodniczący jest wybierany spośród członków rady. W takim przypadku możliwe jest wyznaczenie dwóch współprzewodniczących: po jednym ze strony przedstawicieli pracowników i przedstawicieli pracodawców. Obie strony rady powołują po jednym sekretarzu, który odpowiada za prowadzenie dokumentacji i sporządzanie protokołów z posiedzeń (art. 7 ustawy o uczestnictwie pracowników).

Najważniejsza różnica pomiędzy systemem koreańskim a niemieckim lub polskim polega właśnie na tym, że rada zakładowa jest organem o charakterze mieszanym, pracowniczopracodawczym. Ten kształt wpływa na to, że pracodawca nie prowadzi odrębnych konsultacji z radą zakładową, lecz w ramach jej samej, ponieważ w radzie zasiadają przedstawiciele pracodawcy.

W kwestii wyboru przedstawicieli załogi decyzję podejmują sami pracownicy. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy w zakładzie pracy funkcjonuje związek zawodowy zrzeszający ponad połowę pracowników. Wówczas wyznaczenie przedstawicieli pracowników należy do tego związku zawodowego. Związek zawodowy wskazuje swojego reprezentanta oraz osoby przez niego upoważnione (art. 6 ust. 3 ustawy o uczestnictwie pracowników). W przypadku gdy w zakładzie pracy nie funkcjonuje związek zawodowy zrzeszający ponad połowę pracowników, wybór członków reprezentacji pracowniczej odbywa się w drodze bezpośredniego, tajnego i pisemnego głosowania. Zdarza się jednak, że specyfika zakładu pracy lub przedsiębiorstwa uniemożliwia przeprowadzenie wyborów w takiej formie. Wtedy możliwe jest wyłonienie elektorów proporcjonalnie do liczby pracowników w poszczególnych działach (por. Ha, 2018, s. 457–458). Wybrani elektorzy wybierają następnie członków reprezentacji pracowników, również w sposób bezpośredni, tajny i pisemny. Pracodawca nie może ingerować w proces wyboru członków reprezentacji pracowników, ani też go zakłócać. Minister Pracy i Polityki Społecznej ma prawo wydać polecenie usunięcia nieprawidłowości

w przypadku stwierdzenia ingerencji pracodawcy w proces wyborczy (art. 11 ustawy o uczestnictwie pracowników). Pracodawca, który nie przestrzega tego polecenia, podlega karze grzywny w wysokości do 5 milionów KRW¹⁴ (art. 31 ustawy o uczestnictwie pracowników).

Na tle niemieckiego systemu współzarządzania są widoczne istotne różnice w zakresie ustanawiania i funkcjonowania rady zakładowej. W Korei Południowej utworzenie rady zakładowej jest obowiązkowe w zakładach zatrudniających co najmniej 30 pracowników, a za utrudnianie jej powołania grozi kara grzywny. W Niemczech natomiast rada zakładowa (*Betriebsrat*) może zostać powołana z inicjatywy pracowników już przy zatrudnieniu 5 osób, jednak jej ustanowienie nie jest obowiązkowe i zależy wyłącznie od woli zatrudnionych (por. Gamillscheg, 1997, s. 354–355).

Struktura rady w Korei Południowej ma charakter parytetowy, co oznacza równe przedstawicielstwo pracowników i pracodawcy. W Niemczech rada zakładowa składa się wyłącznie z przedstawicieli pracowników, bez udziału strony pracodawcy. Również sposób wyłaniania reprezentantów różni się – w modelu koreańskim kluczową rolę odgrywa związek zawodowy, jeśli zrzesza większość pracowników, podczas gdy w Niemczech wszyscy pracownicy mają bierne i czynne prawo wyborcze niezależnie od przynależności związkowej.

Status członka rady zakładowej

Kadencja członków rady zakładowej wynosi trzy lata, przy czym możliwe jest ich ponowne wybranie, co przewiduje art. 8 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników. W sytuacji, gdy mandat członka reprezentującego pracowników wygaśnie, a na jego miejsce zostanie powołany lub wybrany członek uzupełniający, jego kadencja się trwa wyłącznie do pozostałego okresu kadencji poprzednika. Zgodnie z art. 9 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników, członkowie rady zakładowej pełnią swoje obowiązki społecznie i nie otrzymują z tego tytułu wynagrodzenia. Niemniej czas poświęcony na udział w posiedzeniach rady zakładowej i na czynności bezpośrednio z nimi związane, określone w regulaminie rady zakładowej, uznaje się za czas pracy.

Przedstawiciele pracowników w radzie zakładowej podlegają ochronie przed aktami krzywdzącymi ze strony pracodawcy. W sytuacji gdy pracodawca narusza przepisy dotyczące ochrony przedstawicieli pracowników, prowadząc do ich niekorzystnego traktowania bądź nieuprawnionej ingerencji w proces wyborczy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej jest uprawniony do wszczęcia odpowiedniego postępowania wyjaśniającego (por. Ha, 2018, s. 470). W ramach tego postępowania minister identyfikuje charakter naruszenia, określa jego zakres oraz nakłada na pracodawcę obowiązek podjęcia działań naprawczych w celu przywrócenia stanu zgodnego z prawem (por. Przewodnik dotyczący zarządzania radą zakładową, 2011, s. 78). Pracodawca, na którego został nałożony nakaz naprawczy, jest zobowiązany do niezwłocznego zaprzestania wszelkich działań o charakterze dyskryminacyjnym lub innych form nieprawnej ingerencji w proces wyboru przedstawicieli pracowników.

Niewykonanie nakazu naprawczego bez należyte uzasadnionej przyczyny skutkuje nałożeniem kary grzywny w wysokości do 5 milionów KRW, zgodnie z art. 31 ustawy o uczestnictwie pracowników.

Porównując południowokoreański model statusu członka rady zakładowej z rozwiązaniami przyjętymi w Niemczech, a także w Polsce, można zauważyć zarówno istotne podobieństwa, jak i wyraźne różnice. W obu systemach członkowie rad zakładowych korzystają z ochrony prawnej przed działaniami dyskryminacyjnymi i próbami ograniczenia ich niezależności. Jak wiadomo, polski zakres ochrony działaczy związkowych i członków rad pracowników jest najsilniejszy w Europie, dlatego trudno w tym przypadku mówić o daleko idącym podobieństwie (por. Rutkowska, 2008, s. 169 i n.). Warto podkreślić, że Korea Południowa będąca członkiem Międzynarodowej Organizacji Pracy, wprowadziła podstawowy standard ochrony dla przedstawicieli pracowników, który jest wymagany w Konwencji MOP nr 135 dotyczącej ochrony przedstawicieli pracowników w przedsiębiorstwach i przyznania im ułatwień. Zarówno w Korei Południowej, jak i w krajach europejskich uznaje się czas poświęcony na działalność rady za czas pracy, co sprzyja aktywnemu uczestnictwu przedstawicieli pracowników w procesach decyzyjnych (por. Jung, 2020, s. 82). Istotną różnicą jest jednak status finansowy członków rady. W modelu południowokoreańskim pełnią oni swoje funkcje społecznie, bez dodatkowego wynagrodzenia, natomiast w Niemczech w wielu przypadkach przysługuje im rekompensata lub częściowe zwolnienie z obowiązków zawodowych, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia (por. Gamillscheg, 1997, s. 566–571). W Polsce zakres zwolnień wiąże się z liczbą członków organizacji związkowej i strukturą pracodawcy, co wynika z art. 31 ustawy z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jedn. Dz.U. z 2025 r., poz. 440).

Funkcjonowanie rady zakładowej

Posiedzenia rady zakładowej powinny być zwoływane regularnie co trzy miesiące (art. 12 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników). Pracodawca, który naruszy ten obowiązek, podlega karze grzywny do wysokości 2 miliony KRW¹⁵. W razie potrzeby możliwe jest także zwołanie posiedzenia nadzwyczajnego (art. 12 ust. 2 ustawy o uczestnictwie pracowników).

Posiedzenie rady jest ważne, jeśli uczestniczy w nim co najmniej połowa członków reprezentujących zarówno pracowników, jak i pracodawców. Uchwały zapadają większością co najmniej dwóch trzecich głosów obecnych członków (art. 15 ustawy o uczestnictwie pracowników). Obrady rady są zasadniczo jawne, jednak na podstawie uchwały rady mogą zostać wyłączone spod jawności (art. 16 ustawy o uczestnictwie pracowników). W przypadku, gdy podczas posiedzenia omawiane są kwestie związane z tajemnicą przedsiębiorstwa lub strategicznymi informacjami handlowymi, których ujawnienie mogłoby prowadzić do istotnych konsekwencji dla działalności organizacji, dopuszczalne jest przeprowadzenie obrad w trybie zamkniętym. Ponadto, jeśli przedmiotem dyskusji są kwestie kadrowe odnoszące

się do indywidualnych pracowników, takie jak zagadnienia personalne czy postępowania dyscyplinarne, których ujawnienie mogłoby naruszyć prywatność lub godność danej osoby, zachowanie poufności posiedzenia może okazać się niezbędne (por. Kang, 2007, s. 45). Dodatkowo, w sytuacjach, gdy konflikt pomiędzy stroną pracowniczą a pracodawcą osiąga taki stopień intensywności, że publiczny charakter obrad mógłby negatywnie wpłynąć na przebieg procesu negocjacyjnego, rada zakładowa może podjąć decyzję o przeprowadzeniu posiedzenia w trybie niejawnym w celu zwiększenia efektywności konsultacji (por. Przewodnik dotyczący zarządzania radą zakładową, 2011, s. 148–149).

Członkowie rady mają obowiązek zachować w tajemnicy informacje uzyskane podczas obrad rady zakładowej (art. 17 ustawy o uczestnictwie pracowników). Rada zakładowa jest zobowiązana do sporządzania i przechowywania przez okres trzech lat protokołów z posiedzeń. Dokumenty te powinny zawierać datę, miejsce posiedzenia, listę obecnych członków, omówione zagadnienia, podjęte uchwały oraz inne istotne kwestie (art. 19 ustawy o uczestnictwie pracowników). Protokół musi zostać podpisany lub opatrzony pieczęcią przez wszystkich obecnych członków rady. Warto zauważyć, że południowokoreańskie rozwiązania kładą szczególny nacisk na formalizm proceduralny, obejmujący obowiązek zachowania tajemnicy obrad, szczegółowego dokumentowania ich przebiegu oraz przechowywania protokołów przez określony czas. Elementy te wskazują raczej na technokratyczny niż demokratyczny charakter działania rady, co może wynikać z odmiennych uwarunkowań kulturowych i prawnych (por. Jung, 2020, s. 90). Najprawdopodobniej, to właśnie model mieszany rady zakładowej wymusza ten formalizm, ponieważ – jak wcześniej wyjaśniono – na forum rady odbywają się konsultacje z pracodawcą, za pośrednictwem wyłanianych przez niego własnych przedstawicieli do rady.

Na tym tle niemiecki system współzarządzania wykazuje wyraźnie silniejszy wymiar polityczno-institutionalny. Rady pracownicze w Niemczech nie ograniczają się do roli ciała doradczego, lecz posiadają realne uprawnienia współdecydowania w kwestiach takich jak zwolnienia grupowe, organizacja czasu pracy czy restrukturyzacje. Co więcej, niemiecki model opiera się na koncepcji współodpowiedzialności za zarządzanie firmą, która wykracza poza formalizm proceduralny i zapewnia pracownikom rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie organizacji (por. Müller-Jentsch, 2019, s. 35–39). Warto zwrócić uwagę, że w Polsce rokowania pracodawcy ze związkami zawodowymi lub radą pracowników w sferze organizacyjnej opierają się na woli stron i wypracowanym zwyczaju. Ustawa nie wkracza w ten obszar wzajemnych relacji (por. Gładoch, 2011, s. 129–130).

Kompetencje rady zakładowej

Zakres kompetencji rady zakładowej obejmuje kwestie o charakterze sprawozdawczym, konsultacyjnym i decyzyjnym. Przedstawiciele pracowników mają prawo wystąpić do pracodawcy z żądaniem udostępnienia informacji związanych z punktami obrad o charakterze

konsultacyjnym lub decyzyjnym, spośród zagadnień zgłoszonych do porządku posiedzenia. Obowiązkiem pracodawcy jest rzetelne spełnienie tego żądania. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy przekazanie informacji naruszałoby tajemnicę przedsiębiorstwa¹⁶, czyli zawierało informacje handlowe lub dane osobowe (podstawa prawna: art. 13 Ustawy o uczestnictwie pracowników).

1. Kwestie wymagające poinformowania rady zakładowej

Jak w każdym systemie partycypacji, także w Korei Południowej informacja traktuje się jako konieczny warunek współpracy stron (por. Głądoch, 2005, s. 152; Wratny, 2019, s. 40). Pracodawca ma obowiązek rzetelnego poinformowania lub wyjaśniania określonych kwestii podczas regularnych posiedzeń rady zakładowej (art. 22 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników). Do zagadnień tych należą: ogólne plany zarządzania i wyniki działalności¹⁷, plany i wyniki produkcyjne w ujęciu kwartalnym¹⁸, planowanie zatrudnienia¹⁹, sytuacja ekonomiczna i finansowa przedsiębiorstwa²⁰.

Jeśli pracodawca nie dopełni obowiązku informowania i wyjaśnienia, przedstawiciel pracowników może wystąpić z żądaniem udostępnienia odpowiednich danych związanych z poszczególnymi zagadnieniami objętymi tym obowiązkiem. Pracodawca ma obowiązek starannie zrealizować takie żądanie, zgodnie z art. 22 ust. 3 ustawy o uczestnictwie pracowników²¹.

2. Kwestie wymagające konsultacji w radzie zakładowej

Zgodnie z art. 20 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników, konsultacje, w przeciwieństwie do porozumienia, nie nakładają na pracodawcę ani pracowników obowiązku osiągnięcia konsensusu czy podejmowania uchwał w ramach działalności rad zakładowych. Proces konsultacyjny stanowi bowiem forum wymiany informacji i opinii pomiędzy stronami. Niemniej, zgodnie z art. 20 ust. 2 tejże ustawy, istnieje możliwość podjęcia uchwały, jeśli zajdzie taka potrzeba. Należy podkreślić, że podobnie jak w systemie europejskim, konsultacja należy do tzw. „słabych” form partycypacji, co nie znaczy, że nie ma ona istotnego znaczenia (por. Głądoch, 2005, s. 158). Wymaga bowiem przedyskutowania problemu przez pracodawcę i radę zakładową.

Przedmiot konsultacji precyzyjnie określał art. 20 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników. Obejmuje on istotne kwestie związane z relacjami pomiędzy pracodawcą a pracownikami, które mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania zakładu pracy. W ramach konsultacji omawiane są następujące zagadnienia:

- 1) zwiększanie produktywności oraz podział wyników działalności gospodarczej,
- 2) zatrudnianie, przydzielanie obowiązków oraz szkolenie pracowników,
- 3) rozpatrywanie skarg pracowniczych,
- 4) poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy oraz innych warunków pracy, a także promocja zdrowia pracowników,
- 5) reformy instytucjonalne w zakresie zarządzania kadrami i sprawami pracowniczymi,

6) ogólne zasady dostosowania zatrudnienia, w tym przesunięcia, przekwalifikowania lub zwolnienia z przyczyn zarządczych bądź technicznych,

7) zarządzanie czasem pracy oraz okresami odpoczynku,

8) reformy w zakresie metod płatności, struktury i systemu wynagrodzeń,

9) wprowadzanie nowych maszyn, technologii lub usprawnianie procesów pracy,

10) wprowadzenie i zmiany regulaminu pracy,

11) plany dotyczące pracowniczej własności akcji oraz inne inicjatywy, wspierające akumulację majątku przez pracowników,

12) mechanizmy wynagradzania pracowników za wynalazki związane z pracą oraz inne wkłady intelektualne,

13) rozwijanie programów socjalnych dla pracowników,

14) wdrażanie systemów monitoringu w miejscu pracy,

15) ochrona praw macierzyńskich oraz inicjatywy wspierające równowagę między życiem zawodowym a rodzinnym,

16) zapobieganie molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy, zgodnie z art. 2 ust. 2 ustawy o równości płci w zatrudnieniu, w tym środki przeciwdziałania molestowaniu ze strony klientów,

17) inne kwestie, dotyczące współpracy między pracodawcami a pracownikami.

Należy wyjaśnić, że w zakresie partycypacji nie obowiązują przepisy dotyczące skutków prawnych podjęcia decyzji bez konsultacji zakładowej radą. Zaleca się jednak prowadzenie rzetelnych konsultacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami²². Brak sankcji prawnej za wdrażanie postanowień bez konsultacji z radą zakładową może prowadzić do osłabienia jej skuteczności. Rada zakładowa pełni istotną funkcję w kształtowaniu współpracy między pracodawcą a pracownikami oraz w poprawie warunków zatrudnienia. Jej wpływ ulega jednak znacznemu ograniczeniu, gdy pracodawca jednostronnie implementuje decyzje, eliminując realny udział pracowników w procesie decyzyjnym. Pominięcie konsultacji w obszarach dotyczących warunków pracy, świadczeń socjalnych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy może skutkować wzrostem niezadowolenia oraz spadkiem zaangażowania pracowników. Ponadto, brak prawnego obowiązku prowadzenia konsultacji może skłaniać niektórych pracodawców do traktowania rady zakładowej jako jedynie formalnego organu, co skutkuje unikaniem rzeczywistego dialogu.

3. Kwestie wymagające przyjęcia uchwały przez radę zakładową

W zakładzie pracy obowiązuje wymóg podjęcia uchwały rady zakładowej w sprawach określonych w art. 21 ustawy o uczestnictwie pracowników, do których należą:

- 1) opracowanie podstawowych planów dotyczących szkolenia i rozwoju umiejętności pracowników,
- 2) ustanowienie i zarządzanie obiektami socjalnymi,
- 3) utworzenie funduszy socjalnych dla pracowników,
- 4) sprawy, które nie zostały rozstrzygnięte przez komisję ds. rozpatrywania skarg pracowniczych.

Jeśli przedstawiciele pracowników i pracodawcy nie mogą porozumieć się w kwestiach wymagających uchwały rady, mogą uzgodnić ustanowienie arbitrażu wewnątrz rady lub zwrócić się o mediację do Komisji ds. Stosunków Pracy lub osoby trzeciej (art. 25 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników). Decyzja arbitrażowa jest uznawana za równoważną uchwałę rady, co oznacza, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy są zobowiązani do jej przestrzegania. Strona, która nie zastosuje się do uchwał rady zakładowej bez uzasadnionej przyczyny, może zostać ukarana grzywną w wysokości do 10 milionów KRW²³ (art. 30 ustawy o uczestnictwie pracowników).

Trzeba podkreślić, że choć w koreańskim systemie istnieją jednak kwestie wymagające przyjęcia uchwały przez radę zakładową, to mechanizmy te mają głównie charakter formalny i nie przekładają się na rzeczywisty wpływ na decyzje zarządcze. W przeciwieństwie do niemieckiego modelu współdecydowania, gdzie pracownicy rzeczywiście współuczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwem, rola rady zakładowej w Korei ogranicza się do konsultacji i uczestnictwa bez realnej decyzyjności (por. Kwon, s. 65). Można uznać, że jest to system jeszcze słabszy niż partycypacja realizowana za pośrednictwem rad pracowniczych Polsce. Wynika to z koncepcji uczestnictwa przedstawicieli pracodawcy w radzie, co w istotny sposób tonuje i nadaje tryb pracy tego organu. Pracodawca i pracownicy nie występują tu w różnych rolach, po dwóch stronach, lecz zasiadają we wspólnym organie.

Elementem łączącym oba modele jest wielopoziomowa struktura kompetencji, obejmująca kwestie informacyjne, konsultacyjne i uchwałodawcze. Zarówno w Korei Południowej, jak i w Niemczech, podkreśla się wagę dialogu społecznego oraz instytucjonalnego udziału pracowników. Istotna różnica dotyczy jednak skuteczności działania tych organów. Niemieckie rady zakładowe działają w ramach silnego systemu prawnego, który w wielu przypadkach wymaga uzyskania porozumienia, a jego brak może prowadzić do interwencji sądu pracy (por. Wiebauer, 2010, s. 212–234). W Korei brak sankcji za pominięcie konsultacji znacznie ogranicza realny wpływ rady zakładowej (por. Kim, 2012, s. 10).

Regulamin rady zakładowej

Rada zakładowa ma obowiązek opracowania regulaminu dotyczącego jej organizacji i funkcjonowania oraz przedłożyć go Ministerstwu Pracy i Zatrudnienia w Korei Południowej w terminie 15 dni od dnia utworzenia rady. W przypadku wprowadzenia zmian w regulaminie obowiązuje analogiczny wymóg (art. 18 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników). W razie niewywiązania się z obowiązku przedłożenia regulaminu, przewidziano nałożenie grzywny w wysokości do 2 miliony KRW (art. 33 ustawy o uczestnictwie pracowników).

Regulamin rady powinien zawierać następujące elementy:

- 1) liczbę członków rady,
- 2) procedurę wyboru przedstawicieli pracowników oraz kwestie związane z rejestracją kandydatów,
- 3) kwalifikacje przedstawicieli pracodawcy,

4) zasady uznawania czasu pracy członków rady,

5) sposób zwoływania posiedzeń rady, czas trwania posiedzeń oraz inne kwestie związane z funkcjonowaniem rady,

6) sposób i procedurę dobrowolnego rozstrzygania sporów,

7) liczbę członków komisji ds. rozpatrywania skarg pracowniczych²⁴ oraz kwestie związane z obsługą skarg pracowniczych (art. 5 ust. 1 rozporządzenia wykonawczego do ustawy o uczestnictwie pracowników).

Porównanie działania rady zakładowej i rokowań zbiorowych ze związkami zawodowymi

Rada zakładowa umożliwia udział pracowników w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Istnieją jednak istotne różnice między działalnością rady zakładowej a rokowaniami zbiorowymi dotyczące m.in. podmiotów, środków i zakresu działania.

Po pierwsze, zasadniczym celem rady zakładowej jest reprezentowanie wszystkich pracowników w celu wspierania współpracy i promowania wspólnych interesów obu stron stosunku pracy. Z kolei celem rokowań zbiorowych, prowadzonych przez związki zawodowe, jest poprawa warunków pracy oraz ochrona interesów członków związku, bazując na prawie do zrzeszania się i negocjacji. Warto zaznaczyć, że związki zawodowe reprezentują przede wszystkim interesy swoich członków i nie są zobowiązane do działania w imieniu pracowników niezrzeszonych czy członków innych związków zawodowych, co ogranicza ich zdolność do reprezentowania całej załogi (por. Shin, 2013, s. 277).

Po drugie, rokowania zbiorowe dotyczą kwestii konfliktowych między stronami i mogą prowadzić do podjęcia działań spornych, takich jak strajki, jeśli strony nie osiągną porozumienia. Wynikiem rokowań zbiorowych jest zazwyczaj zawarcie układu zbiorowego pracy, który wiąże strony. Z kolei rada zakładowa opiera swoje działania na zasadzie współpracy, a jej głównym celem jest wspólna promocja interesów pracowników i pracodawcy. W przypadku wystąpienia rozbieżności między stronami w ramach rady zakładowej nie ma możliwości prowadzenia sporów zbiorowych czy podejmowania jakichkolwiek działań spornych²⁵.

Po trzecie, ustalenia podjęte w ramach rady zakładowej nie mają normatywnej mocy wiążącej. Oznacza to, że brak realizacji takich ustaleń nie powoduje bezpośrednich sankcji prawnych, a jedynie w określonych przypadkach może skutkować sankcjami pośrednimi, np. przewidzianymi w przepisach o wykroczeniach²⁶.

Poczwarte, w Europie ukształtował się dualistyczny model relacji przemysłowych, zgodnie z którym rokowania zbiorowe dotyczą spraw spornych między pracownikami a pracodawcami, natomiast rada zakładowa zajmuje się kwestiami związanymi z zarządzaniem i produkcją, gdzie interesy obu stron są zbieżne²⁷. Ten model dualizmu reprezentacji pracowników rozwijał się w kontekście branżowych i zawodowych struktur związkowych, z wyraźnym podziałem ról. W Korei Południowej jednak granica między kwestiami warunków pracy a sprawami zarządzania jest mniej wyraźna. Wynika to

z charakterystycznej struktury związków zawodowych na poziomie przedsiębiorstw (por. Kwon, 2021, s. 56). W rezultacie dualistyczna klasyfikacja relacji przemysłowych nie odgrywa tam znaczącej roli. Art. 5 ustawy o uczestnictwie pracowników stanowi, że działalność związków zawodowych, rokowania zbiorowe oraz inne działania nie są regulowane niniejszą ustawą. Przepis ten wyraźnie wskazuje na funkcjonalne rozdzielenie rady zakładowej i związków zawodowych, co oznacza, że rokowania zbiorowe mają pierwszeństwo przed działalnością rady zakładowej. Rokowania zbiorowe są procesem negocjacji prowadzonym przez związki zawodowe jako przedstawiciele pracowników z pracodawcą w sprawach dotyczących: warunków pracy, wynagrodzeń i innych istotnych kwestii. Prawo do prowadzenia takich negocjacji jest chronione przepisami ustawy o związkach zawodowych i rokowaniach zbiorowych. Ustawa o uczestnictwie pracowników, choć promuje współpracę między pracownikami a pracodawcą, zawiera przepisy wykluczające ingerencję w proces rokowań zbiorowych, co pozwala na zachowanie niezależności związków zawodowych i zapewnienie priorytetu procesowi rokowań z pracodawcą (por. Yu, Kim, 2018, s. 238).

Problemy wynikające z obowiązującego systemu rad zakładowych w Korei Południowej

System rad zakładowych w Korei wymaga istotnych udoskonaleń w kilku kluczowych obszarach. Pierwszym problemem jest niejasność procedur związanych z wyborem przedstawicieli pracowników oraz zarządzaniem wyborami w ramach rady zakładowej. Brakuje szczegółowych regulacji prawnych, które określałyby podmiot odpowiedzialny za organizację wyborów, kwalifikacje kandydatów na przedstawicieli pracowników, a nawet procedury wyborcze. Taki stan rzeczy rodzi istotne trudności w zapewnieniu uczciwości i transparentności procesu wyborczego. Co więcej, brak odpowiednich mechanizmów instytucjonalnych dodatkowo podważa wiarygodność wyborów (por. Yu, Kim, 2018, s. 240).

Kolejną kwestią wymagającą poprawy jest sztywna liczba przedstawicieli rady zakładowej, wynosząca od trzech do dziesięciu osób, niezależnie od liczby pracowników w danym zakładzie pracy. Tego rodzaju regulacja ogranicza elastyczność w dostosowywaniu składu rady do wielkości przedsiębiorstwa. Przykładowo, w Niemczech liczba członków rady zakładowej oraz liczba przedstawicieli zwolnionych z obowiązków zawodowych zależy od liczby zatrudnionych pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w art. 9 ustawy o ustroju zakładu pracy (*Betriebsverfassungsgesetz*) z 25 września 2001²⁸. Podobne zasady wynikają z ustawy z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. z 2006 r., Nr 79, poz. 550 ze zm.), która w art. 3 liczy – w zależności od liczby zatrudnionych pracowników – od 3 do 7 członków.

Istotnym problemem jest także niezdolność obecnego systemu rad zakładowych w Korei Południowej do skutecznego reprezentowania interesów pracowników zatrudnionych w różnych formach. Rada zakładowa,

której głównym celem jest poprawa dobrobytu pracowników oraz zwiększenie produktywności przedsiębiorstw poprzez promowanie współpracy między pracownikami a pracodawcami, nie odpowiada w pełni potrzebom pracowników zatrudnionych nietypowo, takich jak pracownicy tymczasowi, pracownicy delegowani czy freelancerzy, pozostający poza zatrudnieniem pracowniczym. Ograniczona struktura i metody działania rady wykluczają pełne uwzględnienie interesów tych grup zatrudnionych (por. Shin, 2013, s. 290).

Zakres kompetencji decyzyjnych rady zakładowej również wymaga rozszerzenia. Obecnie ogranicza się on do kwestii takich jak edukacja i szkolenia, zakładowe obiekty socjalne czy fundusze socjalne dla pracowników. Rada nie ma jednak prawa do podejmowania decyzji w sprawach kluczowych z punktu widzenia pracowników, takich jak warunki pracy, zatrudnienie czy alokacja stanowisk. W rezultacie jej działalność sprowadza się głównie do funkcji konsultacyjnej i sprawozdawczej. Pracodawcy często wykorzystują ten fakt, jednostronnie przekazując informacje lub prowadząc pozorne konsultacje za pośrednictwem rady. W takich warunkach rada zakładowa może zostać zredukowana do roli formalnego kanału komunikacji, pozbawionego realnego wpływu na podejmowanie decyzji.

Dodatkowe obawy budzi brak prawnej egzekwowalności decyzji podejmowanych przez radę zakładową. W odróżnieniu od związków zawodowych, które mogą egzekwować postanowienia układów zbiorowych z mocą prawną, porozumienia osiągnięte w ramach rady zakładowej nie mają charakteru wiążącego, ponieważ nie stanowią źródła prawa, są to bowiem jedynie uchwały. W konsekwencji istnieje ryzyko, że decyzje rady nie zostaną skutecznie wdrożone, co osłabia jej znaczenie jako instytucji reprezentującej interesy pracowników (por. Yu, Kim, 2018, s. 266).

Zakończenie

Rada zakładowa w Korei Południowej pełni istotną, lecz ograniczoną rolę w systemie partycypacji pracowniczej, funkcjonując głównie jako organ konsultacyjny między pracownikami a pracodawcą. Południowokoreańska rada zakładowa wykazuje pewne podobieństwa do niemieckiego modelu współzarządzania, jednak jej charakter, zakres kompetencji oraz efektywność są ściśle związane z lokalnym kontekstem kulturowym i prawnym.

Doświadczenia południowokoreańskie w zakresie partycypacji pracowniczej oferują szereg rozwiązań, które – po odpowiednim dostosowaniu – mogą przyczynić się do wzmocnienia systemu reprezentacji pracowników w Polsce. Obecny model funkcjonowania rad pracowników w Polsce, oparty na dobrowolności oraz ograniczonym zakresie kompetencji, często nie zapewnia rzeczywistego wpływu pracowników na decyzje podejmowane w zakładzie pracy. W tym kontekście, południowokoreański model może stanowić inspirację w trzech kluczowych obszarach, o których mowa poniżej.

Po pierwsze, kluczową różnicą między systemem południowokoreańskim a polskim jest obowiązkowy

charakter tworzenia rad zakładowych. W Korei Południowej istnieje prawny obowiązek powoływania rad w zakładach zatrudniających co najmniej 30 pracowników, a brak realizacji tego obowiązku może skutkować sankcjami administracyjnymi. Takie rozwiązanie zapewnia trwałość, powszechność i rzeczywistą obecność instytucji partycypacyjnych w strukturach zakładowych. W Polsce natomiast – zgodnie z ustawą z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji – samo utworzenie rady nie jest obowiązkowe, nawet w zakładach zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Pracodawca ma jedynie obowiązek poinformować załogę o możliwości jej powołania. Ostateczna decyzja należy do pracowników, co prowadzi do wniosku, że jeśli nie podejmą inicjatywy, rada nie zostaje utworzona, a pracodawca nie ma dalszych zobowiązań. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której wiele rad albo w ogóle nie powstaje, albo istnieje jedynie formalnie, bez aktywności. Brak obowiązku tworzenia tych instytucji powoduje ich marginalizację i ogranicza rozwój rzeczywistej partycypacji pracowniczej.

Po drugie, południowokoreańskie regulacje precyzyjnie określają zakres tematów podlegających konsultacjom. Tego rodzaju ustawowe uszczegółowienie może znacząco zwiększyć skuteczność działania rady. W Polsce brak takiej szczegółowej listy spraw powoduje często niejasność kompetencji rady, co przekłada

się na jej ograniczoną aktywność (por. Gładoch, 2011, s. 127–128).

Po trzecie, południowokoreańskie prawo nakłada obowiązek systematycznego działania rad, czego przejawem jest powinność zwoływania regularnych posiedzeń, prowadzenia dokumentacji, a także uznania czasu poświęconego na działalność rady za czas pracy. Tego typu rozwiązania sprzyjają przejrzystości i trwałości instytucji. W polskich realiach, gdzie wiele rad istnieje jedynie formalnie, implementacja podobnych zasad mogłaby faktycznie przyczynić się do ich aktywizacji. Obecne przepisy w Polsce nie regulują jednak takich obowiązków w sposób szczegółowy, pozostawiając wiele aspektów organizacyjnych do decyzji pracodawcy lub obu stron dialogu.

Warto dodać, że w samej Korei Południowej również toczą się debaty dotyczące przyszłości i modelu partycypacji pracowniczej. Niektórzy koreańscy eksperci prawa pracy sugerują, by wzorem niemieckim rozważyć wprowadzenie rad zakładowych złożonych wyłącznie z przedstawicieli pracowników, niezależnych od pracodawcy, z uprawnieniami do współdecydowania (por. Jung, 2020, s. 100). Jednak przeciwnicy tego rozwiązania wskazują, że wprowadzenie niemieckiego modelu do Korei mogłoby naruszać uprawnienia pracodawców wynikające z konstytucyjnie chronionych praw podstawowych, co stanowi poważną barierę polityczną i kulturową dla jego implementacji (por. Ha, 2018, s. 522).

przez Radę Ministrów kwoty minimalnego wynagrodzenia odpowiadały jej pierwotnym propozycjom. Natomiast w 2022 r. Rada Ministrów zdecydowała się na wprowadzenie podwyżki nieco wyższej (3110 zł) niż pierwotnie proponowana kwota (3100 zł).

³ Uzasadnienie projektu ustawy z dnia 26 sierpnia 2024 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę, s. 10, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12388700/katalog/13077164#13077164> (dostęp 12 lipca 2025 r.).

¹ W systemie prawa południowokoreańskiego nie ma kodeksu prawa pracy. Istnieją jedynie nieliczne przepisy prawa, które zawierają treści związane z pracą.

² Uchwalona 10 maja 1953 r. (nr 285).

³ Uchwalona 31 grudnia 1986 r. (nr 3927).

⁴ Uchwalona 31 grudnia 1981 r. (nr 3532).

⁵ Uchwalona 4 grudnia 1987 r. (nr 3989).

⁶ Zbiorowe prawo pracy w Korei swoje fundamenty odnajduje w Konstytucji z 1948 r., która zagwarantowała trzy podstawowe prawa pracownicze: prawo do zrzeszania się, prawo do rokowań zbiorowych oraz prawo do podejmowania działań zbiorowych. Pierwsze w historii ramy prawne regulujące zbiorowe stosunki pracy ustanowiono w 1953 r. poprzez uchwalenie ustawy o związkach zawodowych oraz ustawy o mediacji w sporach zbiorowych. W okresie industrializacji nastąpiła intensyfikacja ruchów pracowniczych, co w latach 80. XX wieku, na fali ruchów demokratycznych, doprowadziło do znacznego wzmocnienia praw pracowników. Po kryzysie gospodarczym z 1997 r., związanym z interwencją Międzynarodowego Funduszu Walutowego (IMF), prawo pracy zostało znowelizowane w celu dostosowania do międzynarodowych standardów, co jednocześnie uwidoczniło nowe wyzwania, takie jak problematyka zatrudnienia na podstawie umów nietypowych.

⁷ Uchwalona 31 grudnia 1996 r. (nr 5244).

⁸ Uchwalona 13 marca 1997 r. (nr 5312).

⁹ Dalej: „ustawa o uczestnictwie pracowników”

¹⁰ W Korei Południowej istnieje obowiązek powołania rady zakładowej na poziomie zakładu pracy, który posiada kompetencje decyzyjne w zakresie warunków zatrudnienia. Oznacza to, że rada zakładowa musi być utworzona w jednostce organizacyjnej, która faktycznie podejmuje decyzje dotyczące kluczowych aspektów stosunku pracy, takich jak wynagrodzenie, czas pracy, świadczenia socjalne czy inne elementy, składające się na warunki zatrudnienia. Tym samym, rada zakładowa nie powinna być powoływana na poziomie jednostek pomocniczych lub oddziałów, które nie posiadają takich kompetencji, lecz na poziomie zakładu pracy, który pełni funkcję decyzyjną.

¹¹ 10 milionów KRW jest równowartością około 27 961 PLN. Won południowokoreański (skrót: KRW) jest oficjalną walutą Korei Południowej.

¹² Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Zatrudnienia i Pracy Korei w 2016 r., spośród 36 739 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 30 pracowników, wybranych na podstawie proporcjonalnego podziału według branż, 57,2% badanych wskazało, że prowadzi działalność rady zakładowej, podczas gdy 42,8% odpowiedziało, że takiej działalności nie prowadzi. Wyniki te pokazują, że pomimo wymogu ustanowienia rady zakładowej w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 30 pracowników, wynikającego z przepisów ustawy o udziale pracowników, w praktyce wiele zakładów pracy nie realizuje tego obowiązku.

¹³ Na przykład, firma zatrudnia 50 osób, z czego 10 pracuje w głównej siedzibie w Seulu, 20 w oddziale w miejscowości Busan, a pozostałe 20 w oddziale w Daegu. W takim przypadku firma jest zobowiązana do utworzenia głównej rady w siedzibie w Seulu. Dodatkowo, jeżeli zarząd uzna to za konieczne, może podjąć decyzję o utworzeniu odrębnych rad w oddziałach w miejscowości Busan i Daegu.

¹⁴ 5 milionów KRW jest równowartością około 13 981 PLN.

¹⁵ 2 miliony KRW jest równowartością około 5 628 PLN.

¹⁶ Nieuregulowane szczegółowo informacje, które w przypadku ujawnienia mogą potencjalnie zaszkodzić interesom przedsiębiorstwa, należy interpretować jako dane o takim charakterze. Ich szczegółowy zakres powinien być ustalany w drodze porozumienia pomiędzy pracownikami a pracodawcą, z uwzględnieniem celu rady zakładowej, jakim jest wspieranie wspólnych interesów obu stron (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w Korei, Wydział Polityki Współpracy Pracodawców i Pracowników, interpretacja administracyjna nr 3440, 8 listopada 2012 r.).

¹⁷ Do kategorii istotnych kwestii zalicza się: krótko- i średnioterminowe plany zarządzania przedsiębiorstwem, wyniki finansowe i prognozy, reorganizację działów zakładu, rozszerzenie działalności, fuzje, przenoszenie zakładów produkcyjnych, ich czasowe zawieszenie działalności lub całkowite zamknięcie.

¹⁸ Dotyczy to celów i wyników poszczególnych działów przedsiębiorstwa, a także opracowywania nowych produktów oraz wprowadzania nowych technologii.

¹⁹ Do tego zakresu zaliczają się: polityka kadrowa, plany dotyczące zwiększania lub redukcji zatrudnienia, rekrutacja pracowników oraz ich szkolenia.

²⁰ Do tych spraw należą: ogólne informacje dotyczące struktury finansowej, stan i zarządzanie aktywami, stan zobowiązań i ich spłaty, a także sytuacja związana z wynikiem finansowym przedsiębiorstwa.

²¹ Kara grzywna w wysokości 5 milionów KRW (ok. 14 100 PLN) może zostać nałożona na pracodawcę w przypadku naruszenia obowiązków wynikających z przepisów prawa pracy.

²² Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w Korei, Wydział Polityki Współpracy Pracodawców i Pracowników, interpretacja administracyjna nr 1716, 26 kwietnia 2013 r.

²³ 10 milionów KRW jest równoważnością około 28 242 PLN.

²⁴ Zgodnie z art. 26 ustawy o uczestnictwie pracowników, w każdym przedsiębiorstwie lub zakładzie zatrudniającym na stałe co najmniej 30 pracowników, należy powołać komisję ds. rozpatrywania skarg pracowniczych, której zadaniem jest wysłuchiwanie i rozpatrywanie skarg pracowników. Naruszenie tego obowiązku przez pracodawcę podlega karze grzywny w wysokości do 2 miliony KRW (ok. 5 648,42 PLN), zgodnie z art. 32 tejże ustawy. Komisja ds. rozpatrywania skarg składa się z maksymalnie trzech członków reprezentujących zarówno pracodawcę, jak i pracowników. W przypadku przedsiębiorstw lub zakładów, w których funkcjonuje rada zakładowa, członkowie komisji są powoływani przez pracodawcę (art. 27 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników). Zgodnie z art. 28 ust. 1 ustawy o uczestnictwie pracowników, członek komisji ds. rozpatrywania skarg pracowników jest zobowiązany do poinformowania danego pracownika o podjętych działaniach lub wynikach rozpatrzenia skargi w terminie 10 dni od jej wysłuchania. W przypadku, gdy rozpatrzenie danej skargi przekracza kompetencje członka komisji, sprawa ta powinna zostać skierowana na posiedzenie rady zakładowej celem jej omówienia i rozstrzygnięcia (art. 28 ust. 2 ustawy o uczestnictwie pracowników). W takim przypadku skargi przekazane radzie zakładowej wymagają podjęcia uchwały przez tę radę, co oznacza, że ich rozstrzygnięcie musi zostać dokonane zgodnie z decyzją podjętą w drodze uchwały (art. 21 ust. 4 ustawy o uczestnictwie pracowników).

²⁵ Rada zakładowa nie dysponuje środkami przymusu, które pozwalałyby na skuteczne przezwyciężanie rozbieżności stanowisk, co powoduje ograniczone gwarancje instytucjonalne w tym zakresie. W celu uzupełnienia tych braków w Korei Południowej przewidziano fakultatywny system arbitrażu oparty na porozumieniu stron (art. 25 ustawy o uczestnictwie pracowników).

²⁶ W przypadku niewykonania uchwalonych postanowień przewiduje się nałożenie grzywny (por. art. 30 ustawy o uczestnictwie pracowników).

²⁷ Na przykład w Niemczech rady zakładowe (*Betriebsrat*) funkcjonują równolegle do związków zawodowych, pełniąc w określonych obszarach rolę współpracującą lub niezależną. Taki układ wynika z faktu, że obie instytucje pełnią funkcje komplementarne w zakresie ochrony praw pracowników. Związki zawodowe koncentrują się głównie na negocjacjach zbiorowych dotyczących wynagrodzeń i warunków pracy oraz na działaniach o charakterze konfrontacyjnym.

Bibliografia/References

- Choi, H.J. (2008). 유교사상의 경영적 의의 - 信, 仁, 義를 중심으로 (Znaczenie zarządzania w konfucjanizmie – ze szczególnym uwzględnieniem zaufania, doskonałej cnoty i szczerości). *Studia nad zarządzaniem zasobami ludzkim*.
- Gamillscheg, F. (1997). *Kollektives Arbeitsrecht: ein Lehrbuch*. Bd 2: Betriebsverfassung, München.
- Gładoch, M. (2005). *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwie w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Toruń.
- Gładoch, M. (2011). *Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Rady pracowników po zmianach*, Toruń.
- Ha, G.R. (2018). 집단노동법 (Zbiorowe prawo, Komentarz), Wydawnictwo Joong Ang Economy w Korei.
- Im, J.R. (2021). 노동법 (Prawo Pracy, komentarz), Wydawnictwo Park Young Sa w Korei.
- Jung, E.K. (2020). 독일의 사업장 차원에서의 공동결정제도와 시사점 (System współdecydowania w Niemczech), 10 (3), Wydawnictwa Uniwersytetu Sogang w Korei, Repozytorium: <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?ciSereArticleSearchBean.artiId=ART002661788>
- Kang, S.T. (2007). 근로자참가제도의 신통향과 과제 (Nowe trendy i wyzwania w systemie uczestnictwa pracowników), Wydawnictwa Uniwersytetu Hanyang w Korei.
- Kim G.S. (2012). 독일의 근로자 경영참가제도 (Niemiecki system współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu), Wydawnictwa Uniwersytetu Języków Obcych w Busanie w Korei, (23). Repozytorium: https://m.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c-72d&control_no=2fd2448c18988fd8ffe0bdc3ef48d419
- Klinkhammer, H., Welslau, D. (1995). *Mitbestimmung in Deutschland und Europa. Eine Einführung für Praktiker*. Neuwied.
- Koreański Instytut Pracy (2016). 노사협의회 운영상황 실태조사 (Raport z badań nad funkcjonowaniem rad zakładowych), opracowanie na zlecenie Ministerstwa Zatrudnienia i Pracy w Korei.
- Kwon, S.H. (2021). 근로자의 경영참여에 관한 연구 (Badania dotyczące partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem) [rozprawa doktorska, Uniwersytet Wonkwang w Korei Południowej], Repozytorium: <https://www.dbpia.co.kr/journal/detail?nodeId=T15907811>
- Lee, D.H. (2022). 유교의 현대적 과제 (Współczesne wyzwania konfucjanizmu), Koreańskie Stowarzyszenie Konfucjańskie, (24). Repozytorium: <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?ciSereArticleSearchBean.artiId=ART001162408>
- Ministerstwo Pracy w Korei (2009). 한국의 노동조합 및 노동관계 조정법령 제정·개정·변천사 (Historia uchwalania i nowelizacji Ustawy o związkach zawodowych i rozwiązywaniu sporów zbiorowych w Korei). https://www.moel.go.kr/common/downloadFile.do?file_seq=21171216995&bbs_seq=1247636409842&bbs_id=23
- Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*, Wiesbaden.
- Oh S.W. (2014). 유교와 한국유학 (Konfucjanizm i koreańska filozofia konfucjańska), Seul.
- Przewodnik dotyczący zarządzania radą zakładową (2011). Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Rutkowska, B. (2008). Ochrona przedstawicieli rad pracowników. W: A. Sobczyk (Red.), *Informowanie i konsultacja pracowników w polskim prawie pracy*. UJ, Kraków, s. 167–183.
- Ryu, S.Y. (2014). 유교와 경영 (Konfucjanizm a zarządzanie biznesem). <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?ciSereArticleSearchBean.artiId=ART001853920>
- Shin, G.C. (2013). 노사협의회의 법적 지위와 역할 (Prawny status i rola rady zakładowej), *Labor Law Review* (35), Repozytorium: <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?ciSereArticleSearchBean.artiId=ART001805803>
- Wiebauer, B. (2010). *Kollektiv- oder individualrechtliche Sicherung der Mitbestimmung*, München.
- Wratny, J. (2019). Fenomen partycypacji pracowniczej w nurcie przemian stosunków pracy. C.H.Beck.
- Yu, S.J., Kim, K.S. (2018). 노사협의회 기능강화를 위한 법적 개선방안 (Propozycje zmian legislacyjnych na rzecz wzmocnienia funkcji rady zakładowej), *Chung-Ang Law Review w Korei*, 20 (1), Repozytorium: <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?ciSereArticleSearchBean.artiId=ART002368612>

Ho Sun NAM, doktorantka na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, gdzie realizuje studia w trybie eksternistycznym. Tytuł magistra prawa uzyskała na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jest także absolwentką Hankuk University of Foreign Studies w Korei Południowej, gdzie ukończyła studia licencjackie na kierunku polonistyki i prawa. Obecnie pracuje jako prawniczka w kancelarii prawnej w Warszawie, specjalizując się w obsłudze prawnej klientów koreańskich.

Ho Sun NAM, a doctoral student at the Faculty of Law and Administration of Cardinal Stefan Wyszyński University in Warsaw, pursuing extramural studies. She obtained her Master's degree in Law from Adam Mickiewicz University in Poznań. Additionally, she graduated from Hankuk University of Foreign Studies in South Korea, where she completed her Bachelor's degree in Polish Studies and Law. Currently, she works as a lawyer at a law firm in Warsaw, specializing in legal services for Korean clients.



ZAPOWIEDŹ

CZESŁAW SKOWRONEK

**PROCESY LOGISTYCZNE I AKTYWA
OBROTOWE W KSZTAŁTOWANIU
SYTUACJI EKONOMICZNEJ
PRZEDSIĘBIORSTW.
WYBÓR TEKSTÓW OPUBLIKOWANYCH
W LATACH 2000-2024**

Funkcjonowanie procesów logistycznych zarówno w pojedynczym przedsiębiorstwie, jak też w skali całej gospodarki ma istotne znaczenie dla zachowania ciągłości i stabilności procesów gospodarczych. Procesy logistyczne traktujemy jako integrację trzech podstawowych strumieni: produktów, strumieni informacyjno-decyzyjnych, strumieni pieniężnych. Już w I wydaniu książki „Logistyka w przedsiębiorstwie” w 1995 r. przytoczyłem pogląd przewodniczącego Europejskiego Stowarzyszenia Logistycznego PW. Bolta, który logistykę traktuje jako zintegrowany system trzech wymienionych wyżej strumieni. Kolejne wydania książki „Logistyka w przedsiębiorstwie”, której współautorem był mój przyjaciel dr Z. Sarjusz-Wolski, pojęcie logistyki, jej istotę, główne procesy oraz znaczenie w procesach gospodarowania zostały rozwinięte z przywołaniem poglądów innych autorów. Od początku moich badań procesów logistycznych uważałem, że procesy te w sposób bezpośredni kształtują poziom i strukturę aktywów obrotowych przedsiębiorstw, a więc zapasów, należności krótkoterminowych, środków pieniężnych, a także zobowiązań przedsiębiorstw z tytułu dostaw produktów i usług. Rozpatrując funkcjonowanie procesów logistycznych, a także kształtowanie aktywów obrotowych starałem się ukazać ich wzajemne związki i uwarunkowania. Kształtują one wiele elementów sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Podstawową przesłanką przygotowania i wydania tej książki było integralne przedstawienie funkcjonowania procesów logistycznych oraz kształtowania poziomu i struktury aktywów obrotowych przedsiębiorstw. Temu celowi podporządkowany został dobór tekstów opublikowanych w latach 2000-2024, a zawartych w dwu książkach oraz w kilku artykułach. Całość tekstów i rozważań zawartych w prezentowanej książce traktuje procesy logistyczne jako istotny składnik procesów gospodarczych mających wpływ na kształtowanie ekonomiki przedsiębiorstw, w tym także na poziom i strukturę aktywów obrotowych. Sądzę, że treść książki jest małym przyczynkiem do traktowania logistyki i jej procesów jako istotnego składnika kształtowania ekonomiki przedsiębiorstw.

Więcej informacji na: www.pwe.com.pl