

*Małgorzata Gableta**
*Anna Cierniak-Emerych***

Partycypacja pracownicza z perspektywy bezpieczeństwa pracy

1. Wstęp

Problematyce partycypacji pracowniczej poświęca się coraz więcej uwagi w literaturze przedmiotu. W nowych ujęciach koncepcji zarządzania ludźmi partycypacja traktowana jest jako jeden z kluczowych filarów¹. Można stwierdzić, że poszukiwaniu korzyści ekonomicznych towarzyszy wzrost zainteresowania sferą społeczną przedsiębiorstw. Jednocześnie zmienia się rodzaj i zakres oczekiwań pracowników odnośnie pożytków z pracy. Wśród szerokiego wachlarza interesów wskazywanych współcześnie przez zatrudnionych są i te, które wiążą się z uczestnictwem w procesach decyzyjnych.

Zaspokajanie potrzeb wzrostu autonomii pracowników staje się wyzwaniem dla pracodawców. Jego skutek – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – przejawia się poprzez wzrost zaangażowania i innowacyjności osób świadczących pracę, co znajduje odzwierciedlenie w osiąganiu oczekiwanych rezultatów. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera stosowanie jednej z odmian partycypacji jaką jest partycypacja bezpośrednia.

Co prawda, z ochroną interesów pracowników generalnie bardziej kojarzy się pośrednia odmiana partycypacji, a w szczególności funkcjonowanie takich organów przedstawicielstwa pracowniczego jak związki zawodowe, czy też rady pracowników. W ostatnim okresie jednakże rośnie krytycyzm – zarówno wśród pracodawców jak i pracowników – dotyczący skuteczności ich funkcjonowania. Badania ujawniają, że przedstawiciele pracowników zamiast reprezentować interesy członków wskazanych gremiów, często wykazują dbałość głów-

* Prof. zw. dr hab., profesor zwyczajny, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Chodzi głównie o koncepcje HPWS, HJWP, HPWP, czy też ZKL (Borowska 2007: 15–43; Juchnowicz 2012: 47–50).

nie o własne korzyści związane z owym uczestnictwem (zob. m.in. Cierniak-Emerych 2012: 126).

Partycypacja bezpośrednia, będąca przejawem demokracji przy warsztacie pracy może, w wyniku uczestnictwa pracowników w kształtowaniu różnych sfer działalności przedsiębiorstwa, uaktywniać ich innowacyjność dla osiągnięcia celów ekonomicznych organizacji, ale i własnych. Wymaga to sprzyjania innowacyjnym zachowaniom pracowników, a zatem aktywności związanej zarówno z tworzeniem, czy też proponowaniem nowych pomysłów (własnych lub zapożyczonych) oraz z ich realizacją i wdrażaniem (Yuan, Woodman 2010; cyt. za Wojtczuk-Turek 2012: 26). Dokonującemu się w ten sposób usprawnianiu procesu pracy powinna towarzyszyć szczególna troska o bezpieczeństwo funkcjonowania człowieka w procesie pracy.

Ujawniające się powszechnie postrzeżenie wskazanego bezpieczeństwa przez pryzmat bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (bhp) jest niewystarczające. Uciążliwość pracy wiąże się obecnie z coraz bardziej popularnymi praktykami uelastyczniania form zatrudnienia. Stosowanie określonych sposobów świadczenia pracy wpływa na zmniejszanie się, a nawet utratę poczucia bezpieczeństwa pracy i związane z tym stresi, frustracje itp. Malejący poziom tak rozumianego dobrostanu pracowników skłania do poszerzenia płaszczyzny bezpieczeństwa pracy (Cierniak-Emerych, Gableta 2014: 47–53). Można się spodziewać, iż będzie to skuteczniej oddziaływać na zmniejszanie się liczby niebezpiecznych zdarzeń, chroniąc przy tym godność człowieka w procesie pracy.

Jeśli tak, to warto rozpatrzyć także możliwości stymulowania pracowników do zachowań innowacyjnych we wskazanym wyżej obszarze, poprzez odpowiednie wykorzystywanie poziomów i sposobów partycypacji bezpośredniej (Cierniak-Emerych 2012: 140–141). Wymaga to w pierwszym rzędzie zaznaczenia ich podmiotowości w procesie poszukiwania, formowania i wprowadzania innowacji. Chodzi o dotarcie do źródeł ludzkiej aktywności i kreatywności, co wydaje się mieć szczególne znaczenie wtedy, gdy wiąże się bezpośrednio z zabezpieczeniem zdrowia i życia człowieka w procesie pracy. Dbałość o realizację wskazanych, elementarnych potrzeb i oczekiwań pracowników, powinna się przejawiać przede wszystkim poprzez tworzenie im możliwości uczestnictwa w określonych procesach decyzyjnych. Wpływanie na stan własnego zdrowia fizycznego i psychicznego stwarza dogodne warunki do ujawniania się tzw. pozytywnej wartości gratyfikacyjnej (Reykowski 1989). Dobór konkretnych rozwiązań z omawianego zakresu powinien być jednakże adekwatny do realiów związanych z wyodrębnionym przedmiotem partycypacji.

Celem opracowania jest wskazanie na przesłanki i możliwości urzeczywistnienia partycypacji bezpośredniej w procesie kształtowania innowacyjnych postaw pracowników. Aspekt aplikacyjny został przedstawiony poprzez odniesienie się do przykładów z praktyki gospodarczej dotyczących kształtowania bezpieczeństwa pracy z udziałem pracowników.

Zaprezentowane treści uwzględniają analizę literatury przedmiotu, w tym wyniki badań obcych. Sięgnięto również do badań własnych, prowadzonych w latach 2009–2014, a dotyczących interesów pracowniczych oraz ich realizacji². Jako znaczący interes potraktowano uczestnictwo pracowników w gospodarowaniu potencjałem pracy, co pozwoliło m.in. zaobserwować możliwości wykorzystania partycypacji bezpośredniej jako behawioralnej dźwigni bezpieczeństwa pracy.

2. Partycypacja bezpośrednia jako podstawa kształtowania zachowań innowacyjnych w sferze bezpieczeństwa pracy

W literaturze przedmiotu prezentuje się różne definicje zachowań innowacyjnych. W istocie chodzi o generowanie i rozwijanie nowych, użytecznych pomysłów dla uzyskania pożądanych rezultatów (Wojtczuk-Turek 2012: 24–28). Wśród owych rezultatów, związanych z procesem pracy, akcentuje się przede wszystkim korzyści ekonomiczne, zapominając często o kwestiach społeczno-psychologicznych oraz ich znaczeniu w osiąganiu celów efektywnościowych. Interesujący nas tutaj wzrost bezpieczeństwa pracy można osiągać w procesie stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników z wykorzystaniem partycypacji bezpośredniej. Omawiane zależności ujęto w postaci następującej sekwencji: partycypacja bezpośrednia – zachowania innowacyjne – bezpieczeństwo pracy – zadowolenie z pracy – zaangażowanie pracowników – efekty biznesowe. Sekwencja ta odzwierciedla omawiane relacje w sposób uproszczony, nawiązujący do zaprezentowanego tutaj toku rozumowania. Wiadomo bowiem, że np. zachowaniom innowacyjnym pracowników sprzyja wysoki poziom zadowolenia z pracy (Aryee, Walubwa, Zhou, Hartnell 2012). Zadowolenie to ujawnia się także w wyniku bezpiecznego zatrudnienia oraz bezpiecznych warunków bhp. Warto również pamiętać o konieczności dostrzegania – z punktu widzenia zaangażowania – różnorodnych oczekiwań pracowników (nie tylko tych, które wiążą się z ich uczestnictwem w zarządzaniu). Podobnie rozwój innowacji należy łączyć także z innymi, aniżeli „uczestnictwo”, interesami pracowników (Choi 2007; Juchnowicz 2010: 55–63).

Partycypacja bezpośrednia oddziałuje jednak na kreatywność oraz przedsiębiorczość podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów zarządczych. Cechy te uznawane są za niezbędne przy kształtowaniu innowacyjnych zacho-

² Szerszych badań z tego zakresu (w większości ankietowych) dokonano w latach 2010–2011, kiedy to przeanalizowano 238 przedsiębiorstw (*Interesy pracowników...* 2012: 55–90). W późniejszych badaniach wykorzystywano w większości wywiady pogłębione i luźne z pracownikami oraz kierownictwem badanych wcześniej przedsiębiorstw.

wań osób świadczących pracę³. Sprzyja temu zwłaszcza fakt, iż tę odmianę partycypacji można łączyć ze wszystkimi jej poziomami, tj. informowaniem, konsultowaniem, współdecydowaniem i uprawomocnieniem⁴. Chodzi o zasięganie opinii pracowników co do możliwości i sposobów rozwiązywania konkretnych zadań w przedsiębiorstwie, jak i wspólne ustalanie działań, a nawet powierzanie pracownikom problemów do rozwiązania poprzez delegowanie uprawnień. Towarzyszyć temu powinno przekazywanie osobom świadczącym pracę wyczerpujących i szczerych informacji na temat ich pracy, perspektyw rozwojowych organizacji, a także problemów ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych które są ważne dla zatrudnionych w kontekście ich sytuacji w przedsiębiorstwie. Tak ujawniający się udział pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z formami świadczenia przez nich pracy i jej organizacją oraz warunkami pracy może odgrywać istotną rolę we wzroście bezpieczeństwa pracy (Geary, Sisson 1994: 2).

Problematyka uczestnictwa pracowników w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy traktowana jest od lat w sposób dość „powierzchnowy”. Zaczęła przybierać na znaczeniu dopiero po włączeniu Polski do struktur Unii Europejskiej. Owo włączenie „nałożyło” na nasz kraj obowiązek implementacji do prawa krajowego wytycznych unijnych, w tym i zapisów dyrektyw, nawiązujących w sposób bezpośredni i/lub pośredni do warunków pracy. Analizując treści dyrektyw zwraca uwagę fakt, iż w licznych spośród nich akcentuje się potrzebę tworzenia na poziomie organizacji – przy współudziale zatrudnionych – rozwiązań sprzyjających doskonaleniu stanu warunków pracy. Nie można przy tym zapominać, że praktykowane w polskich realiach uelastycznianie form świadczenia pracy, nie powinno negatywnie wpływać na udział zatrudnionych w procesach decyzyjnych dotyczących m.in. bezpieczeństwa pracy. Ważne staje się przy tym zadowolenie z pracy, skutkujące zaangażowaniem, poprzez które pracownik wiąże podejmowane działania ze swoimi przekonaniem wspierającymi działania na rzecz trwania i rozwoju organizacji (Gajdzik 2014: 68). Trzeba przy tym pamiętać o pozytywnych korelacjach pomiędzy wzrostem zaangażowania pracowniczego a skłonnością do twórczego myślenia, czyli kreowania nowych rozwiązań, których rezultatem są – interesujące nas tutaj – innowacyjne zachowania pracowników w obszarze bezpieczeństwa pracy.

³ Na powstanie innowacji – niezależnie od jej typu (produktowej, procesowej, organizacyjnej czy marketingowej) – składają się dwie istotne aktywności człowieka: kreatywność oraz przedsiębiorczość. Dzięki tej drugiej cesze potencjału ludzkiego materializują się pomysły, znajdując odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej (zob. m.in. Antoszkiewicz 2008: 9).

⁴ W przeciwieństwie do partycypacji bezpośredniej jej odmiana pośrednia koncentruje się na takich poziomach partycypacji, jak: informowanie, konsultowanie a rzadziej współdecydowanie, nie wspominając o uprawomocnieniu.

Traktowanie partycypacji bezpośredniej jako podstawy kształtowania zachowań innowacyjnych wymaga wzięcia pod uwagę jej poziomów oraz sposobów urealniania. Zobrazowano je na rysunku 1. Przekazywanie informacji bezpośrednio lub pośrednio odbywa się na najniższym poziomie partycypacji. Pojawiające się na tym poziomie badanie opinii pracowników warto potraktować m.in. jako jedną z form artykulacji ich interesów. Na przykład zastosowanie ankiety może stanowić zarówno źródło informacji o określonych problemach występujących w przedsiębiorstwie, jak i informacji o interesach zatrudnionych, tj. ich oczekiwaniach względem przedsiębiorstwa, m.in. w obszarze bezpieczeństwa pracy. W ten sposób ujawnia się także ich kreatywność. Podobne znaczenie należałoby nadać konsultacjom *face to face*, czy też tzw. skrzynkom zaufania. Te ostatnie umożliwiają – poprzez odnotowanie na kartkach – pozyskanie opinii oraz uwag pracowników odnośnie przebiegu pracy. Nie stosuje się przy tym żadnych ograniczeń jeśli chodzi o zakres i charakter zgłaszanych uwag. Najczęściej, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, dotyczą one jednak szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy (Rudolf, Skorupińska 2012: 47).

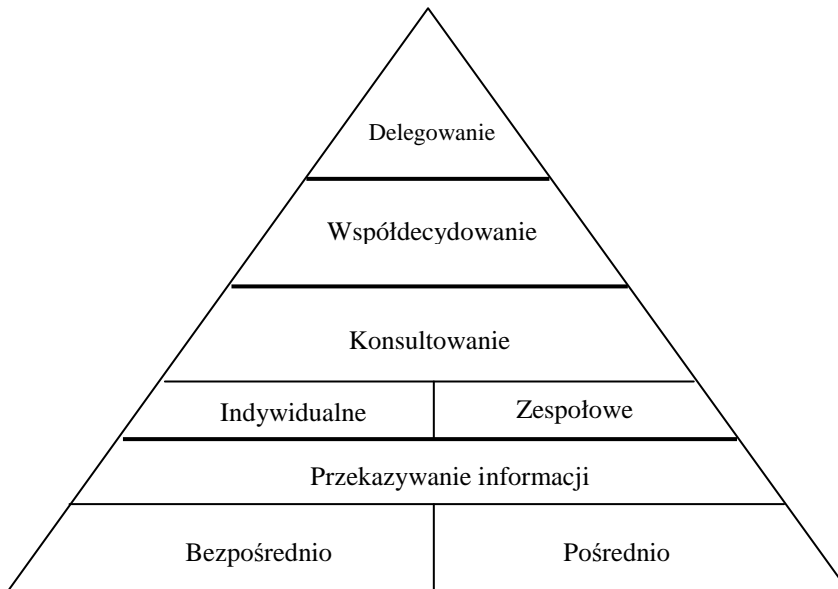
Na wyższym poziomie partycypacji mieści się konsultowanie, mogące odbywać się zarówno w sposób zespołowy jak i indywidualny. Zespoły mogą mieć charakter stały bądź doraźny. Przykładem tych pierwszych są koła jakości. Tworzy je grupa osób regularnie spotykających się i dyskutujących nad określonym problemem. Warto zwrócić uwagę, iż w praktyce przedmiotem zainteresowania takich kół jest nie tylko sama jakość, ale i bezpieczeństwo pracy.

W kształtowaniu zachowań innowacyjnych na poziomie konsultowania, ale i współdecydowania, znaczącą rolę mogą odegrać tzw. systemy sugestii⁵. Ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących np. organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy, zmian dotyczących własnego miejsca pracy, materialnych warunków pracy, jak i doboru form organizacji czasu pracy, rozpatrywanych m.in. w kontekście bezpieczeństwa pracy. Pomysły te weryfikowane są przez odpowiednie służby. Ich pozytywna ocena stanowi ważną przesłankę wdrażania wskazanych rozwiązań.

Na najwyższych szczeblach zaprezentowanej piramidy (rysunek 1) zaznaczają się aspekty decyzyjne. Współdecydowanie przejawia się głównie poprzez prawa do wyrażania sprzeciwu bądź zgody na określone działania, w tym przypadku związane z bezpieczeństwem pracy. Wskazanie na delegowanie upraw-

⁵ Prezentując przejawy partycypacji bezpośredniej w kontekście kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników również warto odnotować funkcjonowanie tzw. zakładowych programów innowacyjności zbliżonych w swej istocie do systemów sugestii. Programy te najczęściej polegają na ogłaszaniu konkursów na pomysły innowacyjne (Rudolf 2009: 258).

nień, tj. „przemieszczanie” władzy do miejsc powstania problemów, oznacza tutaj sprzyjanie wzrostowi autonomii pracowników w obszarze dbałości o bezpieczeństwo pracy.



Rysunek 1. Sposoby urealniania partycypacji bezpośredniej z uwzględnieniem jej poziomów

Źródło: opracowanie własne (przy wykorzystaniu Cierniak-Emerych 2012: 140).

Można stwierdzić, że uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, w tym przekazywanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na niższe poziomy hierarchii organizacyjnej, sprzyja wyzwoleniu twórczej inicjatywy w osobach świadczących pracę. Tworzy szczególne warunki do ujawniania przez zatrudnionych własnych innowacyjnych pomysłów, rozwiązywania problemów, czy też wprowadzania np. nowych, ulepszonych metod pracy (West 2000: 97–98). Skuteczności innowacyjnych zachowań sprzyja wykorzystywanie – w procesie rozwiązywania problemów – odpowiednich technik organizatorskich pobudzających twórcze myślenie, takich jak np. burza mózgów⁶. Niżej wskazano na przykłady działań innowacyjnych zidentyfikowanych w praktyce, sprzyjających bezpieczeństwu pracy.

⁶ W popularyzacji tych technik ważną rolę odgrywają publikacje Pani Profesor Zofii Mikołajczyk (2002).

3. Prezentacja badań nad stymulowaniem wzrostu bezpieczeństwa pracy w procesie partycypacji bezpośredniej

Na znaczenie, jakie przypisuje się współcześnie bezpieczeństwu pracy, wskazują m.in. wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów w związku z typowaniem tzw. idealnego pracodawcy⁷. Badania wykazały, że „...dla młodych Polaków coraz większego znaczenia nabierają warunki pracy panujące w firmie. ...Najprawdopodobniej jest to początek długotrwałego trendu, widocznego już od dawna w krajach Europy Zachodniej. Tam wygrywają właśnie pracodawcy oferujący wysoką kulturę i przyjazne środowisko pracy” (*Ranking Idealny Pracodawca...*).

W tym miejscu warto także zwrócić uwagę na badania przeprowadzone przez Agencję Randstad. W przeprowadzonych w 2014 r. badaniach poszukiwano m.in. odpowiedzi na pytanie, kto jest dla pracowników atrakcyjnym pracodawcą? Wśród objętych badaniami ponad 8000 Polek i Polaków dominuje przekonanie, iż pracodawca powinien zapewnić przede wszystkim wysoki poziom wynagrodzenia oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Coraz częściej respondenci akcentują również potrzebę zagwarantowania godnych warunków pracy. 80% tych respondentów łączyło tę kwestię z pojęciem uczciwości pracodawcy (*Kto jest dla nas atrakcyjnym pracodawcą...*).

W praktyce gospodarczej coraz bardziej zaznacza się sięganie po partycypację dla zadośćuczynienia chęci uczestnictwa pracowników w określonych procesach decyzyjnych, w tym i tych które wiążą się z bezpieczeństwem pracy. Niżej zaprezentowano kilka przykładów z tego zakresu, przywołując zarówno badania obce, jak i własne, przeprowadzone przez autorki niniejszego opracowania.

I tak, S. Rudolf oraz K. Skorupińska, przytaczając wyniki swoich badań empirycznych stwierdzają, że w Grupie Paradyż głównym powodem wprowadzenia partycypacji bezpośredniej w postaci konsultacji i/lub współdecydowania była poprawa warunków pracy. Pracownik zgłasza tam swoją propozycję zmian do bezpośredniego przełożonego, który dokonuje wstępnej oceny. Jest ona weryfikowana, m.in. pod kątem respektowania wymagań bhp i przekazywana do Komisji Programu Usprawnień. Od momentu wprowadzenia wskazanego systemu zgłoszono 1535 wniosków, z czego 991 zaakceptowano i zrealizowano, co poskutkowało oczekiwanymi rezultatami (Rudolf, Skorupińska 2012: 128–130). Podobnie w przedsiębiorstwie deweloperskim Budlex S.A. uznano, iż narzędziem poprawy warunków pracy powinno się stać wprowadzenie partycypacji bezpośredniej. W tym przypadku praktykowane są w szczególności konsultacje indywidualne. Nie odnotowano przejawów stosowania wyższych poziomów partycypacji. Warto podkreślić, iż tak ukierunkowane działania korespondują

⁷ W badaniu przeprowadzonym w 2014 r. przez Universum ponad 20 tys. studentów wskazało swoich wymarzonych pracodawców (*Ranking Idealny Pracodawca...*).

w dużej mierze z kluczowymi wartościami tej spółki, a mianowicie współpracą, zaangażowaniem, przedsiębiorczością oraz innowacyjnością pracowników (Rudolf, Skorupińska 2012: 126–128).

Nawiązując do wyników badań własnych sięgnięto po przykład przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego funkcjonującego w branży energetycznej⁸. W przedsiębiorstwie tym zidentyfikowano przejawy partycypacji bezpośredniej w kształtowaniu materialnych warunków pracy, m.in. w sferze doboru środków ochrony osobistej pracowników. Początkowo wszyscy pracownicy wyposażeni byli w tradycyjne kaski. Pojawiły się jednak problemy związane z realizacją zadań przy jednym z projektów, gdyż średnica pierścienia w modernizowanym urządzeniu była zbyt mała, aby pracownik, w pozycji stojącej mógł wykonywać naprawę, zabezpieczony przed urazem głowy w tradycyjny kask. Dodatkowo ów kask, często na skutek zmiany pozycji ciała, zahaczając o powierzchnię urządzenia, zsuwał się z głowy. W tej sytuacji pracownicy niejednokrotnie, nie bacząc na obowiązujące wymogi prawa, w tym przepisy bhp, nie zabezpieczali głowy.

W celu rozwiązania tego problemu przeprowadzono z pracownikami konsultacje indywidualne. Ponadto wykorzystano tzw. bank pomysłów, stawiając przy wejściu głównym na teren przedsiębiorstwa skrzynkę, do której można było wrzucać kartki z propozycjami rozwiązania omawianego problemu. Propozycja jednego z pracowników dotyczyła zastosowania tzw. kasków miękkich. Jej formalna (w tym i prawna) weryfikacja przez specjalistę ds. bhp umożliwiła wprowadzenie tego rozwiązania. Wiąże się ono dodatkowo z obniżeniem kosztów zakupu środków ochrony indywidualnej pracowników. Innowacyjny pomysł pracownika został nagrodzony finansowo.

Kierownictwo omawianego przedsiębiorstwa postanowiło kontynuować funkcjonowanie wskazanego banku pomysłów, co zaowocowało dalszymi innowacjami w obszarze bhp, jak i szeroko rozumianej organizacji pracy. Na tle sukcesów związanych z funkcjonowaniem owego banku poszerzono wskazane formy działań, powołując stałe zespoły konsultacyjne ds. rozpoznawania i rozwiązywania problemów bhp. Zespoły te funkcjonują w oddziałach produkcyjnych, wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Raz w miesiącu składane są kierownictwu przedsiębiorstwa sprawozdania wraz ze sformułowanymi – w miarę możliwości – propozycjami rozwiązania ujawnionych problemów.

Oprócz wskazanych zespołów wprowadzono, na wniosek pracowników złożony w ramach banku pomysłów, tzw. pięciominutówki bhp. Ich funkcjonowanie polega na tym, iż raz w tygodniu pracownicy wraz z mistrzem wskazują na zi-

⁸ Przykładów działań, o których mowa w niniejszym opracowaniu zdiagnozowano zdecydowanie więcej. Jednak z uwagi na ograniczoną objętość prezentowanych treści przytoczono tutaj tylko ten, który uznano za najbardziej charakterystyczny. Badania prowadzone są systematycznie w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych UE we Wrocławiu od 2006 r.

dentyfikowane przejawy niedociągnięć w obszarze bhp. Jeśli w danym tygodniu takich przejawów nie dostrzeżono, zatrudnieni mają za zadanie przedstawić hipotetyczne zdarzenie potencjalnie wypadkowe. Jego prezentacja ma się stać zarysem do przemyśleń, ale i twórczego działania na rzecz doskonalenia bezpieczeństwa pracy w omawianym przedsiębiorstwie. Na uwagę zasługuje fakt, iż partycypacji bezpośredniej podlegają wszyscy pracownicy, niezależnie od formy zatrudnienia. Taki stan rzeczy postrzegany jest przez załogę w kategoriach braku różnicowania zatrudnionych na „lepszych”, tj. tych o statusie pracowników i „gorszych”, bo zatrudnionych na zasadach cywilnoprawnych. Może to wskazywać na rangę jaką nadaje się dbałości o szeroko rozumiane bezpieczeństwo pracy.

Urealnianie partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach objętych badaniami własnymi ujawnia również określone trudności. W kilku przedsiębiorstwach zaznaczają się zachowawcze postawy części pracowników względem stosowania partycypacji bezpośredniej, zwłaszcza jako narzędzia kształtowania bezpieczeństwa pracy. Osoby te nie są przygotowane na ponoszenie określonego ryzyka związanego z uczestnictwem w procesach decyzyjnych. Jednocześnie wykazują obawę, iż w sytuacji zastosowania proponowanych przez nie rozwiązań to im właśnie zostaną przypisane wszelkie niepowodzenia, związane np. z ewentualnym obniżeniem poziomu omawianego bezpieczeństwa. Odnotowano także pojedyncze stwierdzenia o jedynie deklaracyjnym urzeczywistnianiu partycypacji bezpośredniej w obszarze zatrudnienia. W tym kontekście na znaczeniu przybiera kategoria zaufania. Budowanie zaufania wymaga kreowania kultury organizacyjnej opartej na tolerancji i wzajemnej akceptacji, co w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu jest problemem otwartym bądź wyraźnie marginalnym.

4. Podsumowanie

Do szczególnie istotnych potrzeb i oczekiwań pracowników należy bezpieczeństwo pracy. Chcą oni wykonywać swoje zadania mając poczucie pewności swojego istnienia oraz gwarancję jego zachowania. Możliwość utraty zdrowia i życia czy też pracy wywołuje w nich niepokój i lęk. Likwidacja tych słabości wymaga nie tylko tworzenia przez pracodawcę odpowiednich – w dużej mierze regulowanych prawnie – warunków zatrudnienia i pracy, ale i stymulowania innowacyjnych zachowań pracowników dotyczących własnego bezpieczeństwa w procesie pracy. Stwierdzono, iż znaczącą rolę w tym względzie może odegrać partycypacja bezpośrednia, obejmująca wszystkich zatrudnionych, a zatem i tzw. pracowników peryferyjnych, wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Ukazane sposoby urealniania tej partycypacji znajdują już odzwier-

ciędlenie w praktyce gospodarczej. Podane przykłady działań w tym zakresie mają jednak charakter incydentalny.

Wydaje się, iż dbałość o bezpieczeństwo pracy powinna przejawiać się także poprzez dopuszczenie pracobiorców do współuczestniczenia w sprawach dotyczących ich podstawowych, życiowych interesów, a nawet delegowania im określonych uprawnień związanych z kształtowaniem bezpieczeństwa pracy. Ważna jest przy tym świadomość realizacji schematu rozumowania, zaprezentowanego w postaci następującej sekwencji: partycypacja bezpośrednia – zachowania innowacyjne – bezpieczeństwo w pracy – zadowolenie z pracy – zaangażowanie pracowników – efekty biznesowe. Uznanie partycypacji jako podstawy osiągnięcia pożądanego poziomu bezpieczeństwa pracy będzie niewątpliwie sprzyjać system ogólnych wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie (z ang. *core values*), wśród których ważne miejsce warto nadać bezpieczeństwu pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Antoszkiewicz J. D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa.
- Aryee S., Walubwa F. O., Zhou Q., Hartnell Ch. A. (2012), *Transformational Leadership, Innovative Behavior and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, „Human Performance”.
- Borowska S. (2007), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Choi J. N. (2007), *Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 28, no. 4.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2014), *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły bankowej we Wrocławiu”, nr 8(46).
- Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M. (2012), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(10).
- Geary J., Sisson K. (1994), *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation, for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughilinstown House, Shankill, Ireland.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kto jest dla nas atrakcyjnym pracodawcą?* <http://nf.pl/kariera/kto-jest-dla-nas-atrakcyjnym-pracodawca,,46735,202>, (data dostępu: 22.02.2015).

- Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ranking *Idealny Pracodawca 2014*, <http://kariera.forbes.pl/najlepsi-pracodawcy-w-polsce-2014,artykuly,176578,1,1.html>, (data dostępu: 14.05.2014).
- Reykowski J. (1989), *Podmiotowość – szkic problematyki*, [w:] Paczkowski P., Cichoński R. (red.), *Podmiotowość: możliwości, rzeczywistość, konieczność*, Wydawnictwo NAKOM, Poznań.
- Rudolf R. (2009), *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu, UE, Wrocław, nr 43.
- Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- West M. A. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WNPWN, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Yuan F., Woodman R. W. (2010), *Innovative Behavior in the Workplace, the Role of Performance and Image Outcome Expectations*, „Academy of Management Journal”, vol. 53, no. 2.

Employee participation from the viewpoint of job safety and security

SUMMARY

Job safety is a prominent aspect of employee expectations. This paper addresses job safety in a broader perspective, to make it more appropriate for the present needs and business applications. The author postulates to supplement the standard set of work safety and hygiene elements with items that pertain to conditions and security of employment. It is assumed that the increase of job safety, as defined above, may best be addressed through employee participation, particularly of the direct type. The paper presents suggestions for practical realization of employee participation to stimulate innovative behaviours among employees in the context of job safety and security. Suggestions for changes in this area are illustrated with examples from business practice. The postulated line of thought, presented here as a sequence of activities, includes the results expected from the use of employee participation, both from employer's and employee's perspective.