

Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Partycypacja pracobiorców w nowoczesnych koncepcjach efektywności zarządzania ludźmi¹

Wstęp

Splot różnorodnych uwarunkowań, głównie o charakterze ekonomicznym oraz społeczno-psychologicznym, skłania badaczy teoretyków do poszukiwania i tworzenia nowych bądź też modyfikowania istniejących, koncepcji zarządzania, a w tym i koncepcji zarządzania ludźmi.

Nikt już dzisiaj nie dyskutuje z poglądami głoszonymi, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych przez niektórych praktyków, na temat tego, że człowiek stanowi jedynie dodatek do formalnej, zbiurokratyzowanej struktury organizacji decydującej o osiągnięciu przez nią założonych celów. Powszechnie uznaje się bowiem, że człowiek wraz z jego wiedzą, umiejętnościami, chęcią, motywacją do pracy, a zatem z całym swoim potencjałem, stanowi źródło przewagi konkurencyjnej jako, że jest jednym z zasadniczych czynników wzrostu efektywności organizacji.

Warto tutaj przytoczyć chociażby formułę przedstawioną przez R.L. Ackoffa, a dotyczącą efektywności decyzji organizacyjnych. Autor ten stwierdza, że na efektywność składają się dwa zasadnicze czynniki — trafność decyzji oraz jej akceptowalność². Trafność decyzji należy łączyć z merytoryczną umiejętnością wykorzystywania uwarunkowań i szans technicznych i/lub ekonomicznych. Jeśli jednak chodzi o tak specyficzną kwestię, jak akceptowalność, to należy pamiętać, że obejmuje ona kompleks zagadnień społeczno-psychologicznych, a przy tym i etycznych, których źródłem jest człowiek wraz z jego różnorodnymi interesami. Powstaje zatem kwestia poszukiwania sposobów i narzędzi umożliwiających stymulowanie wzrostu wskazanej akceptowalności. Poszukiwania te uwiadcniają się, w podlegających stałej ewolucji, współczesnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi, których przeobrażenia ukierunko-

¹ Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

² Por. R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

wane są przede wszystkim na akcentowanie znaczenia czynników sprzyjających nie tylko wzrostowi efektywności pracy indywidualnych pracowników, ale, poprzez to, także wzrostowi efektywności firmy oraz wzmocnieniu jej pozycji rynkowej.

W ostatnich latach XX wieku, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej, poszukiwania te zaowocowały opracowaniem zintegrowanego, systemowego podejścia do kwestii zapewnienia wysokiej efektywności, znajdującego wyraz w wiązce koncepcji określanych jako tzw. wysoko efektywne systemy pracy (*High Performance Work Systems — HPWS*), w ramach których rozpatruje się m.in. tzw. systemy pracy oparte na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (*High Involvement Work Practices — HIWP*).

W tak ujętych koncepcjach wyraźnie akcentuje się, że człowiek to jednostka twórcza, zdolna do rozwoju własnego potencjału, samodzielnej realizacji zadań, ale i samodzielnego podejmowania decyzji. Ekspozuje się w nich, w związku z tym, potrzebę nadawania coraz większego znaczenia zagadnieniu partycypacji pracobiorców zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Chodzi tutaj zarówno o decyzje o charakterze gospodarczych, jak i społecznym³, w tym te związane z kształtowaniem sfery personalnej jednostek gospodarczych.

Na tym tle w opracowaniu ukazano rangę nadawaną we współczesnych koncepcjach zarządzania ludźmi idei partycypacji pracobiorców. Odniesiono się przy tym do koncepcji uznanych w określonych latach za „wiodące”. Chodzi tutaj o koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz wiązkę koncepcji HPWS. Stało się to zaczynem do podjęcia próby wyspecyfikowania tych spośród odmian i form partycypacji, których, szersze niż dotychczas, wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju wzmocni akceptowalność podejmowanych decyzji a w konsekwencji przyczyni się do poprawy efektywności organizacji. Zakłada się przy tym, że takie podejście będzie sprzyjało większej aplikacyjności kreowanych w teorii koncepcji zarządzania ludźmi.

Poczynione rozważania wzbogacono o prezentację przejawów wyposażania pracowników w prawo do partycypacji zidentyfikowanych w praktyce gospodarczej. Przyjęto, że owo prawo znajduje wyraz w wykorzystywanych odmianach oraz formach.

Realia działalności przedsiębiorstw w omawianym zakresie rozpoznano głównie poprzez wywiady skategoryzowane przeprowadzone z kierownictwem i pracobiorcami 28 podmiotów zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska i okolic⁴. Wykorzystano także wyniki badań obcych, prezentowane w literaturze przedmiotu.

³ M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Wydanie 2 uzupełnione, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008; J. Wrątny, M. Bednarski, *Wpływ prywatyzacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.

⁴ Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych, należących do różnych branż, odznaczających się zróżnicowaną formą prawną oraz liczbą zatrudnionych pracowników (od 68 do 287), wykazujących w strukturze kapitału zarówno 100% kapitał polski, a także w odniesieniu do kilku przedsiębiorstw kapitał polsko-zagraniczny oraz wyłącznie kapitał zagraniczny (3 przedsiębiorstwa).

1. Zmiany w koncepcjach zarządzania ludźmi a partycypacja pracobiorców

Koncepcje zarządzania ludźmi stanowią materię niejedolitą. Chodzi tu nie tylko o występującą w praktyce wielość tych koncepcji, lecz także o zróżnicowanie ujawniające się w obrębie każdej z nich. Analiza literatury przedmiotu każe zwrócić uwagę na fakt, że są one opisywane w sposób zróżnicowany, zarówno co do poziomu ich ogólności, jak i szczegółowości ujęcia⁵. Poszczególni autorzy, opisując konkretną koncepcję, posiłkują się różnymi określeniami odzwierciedlającymi cechy ją charakteryzujące. W niektórych ujęciach kładą przy tym nacisk na kwestie, które w rezultacie poszerzają zestaw cech specyficznych dla koncepcji, w innych zestaw ten minimalizują⁶.

Tradycyjne, określane jako przedmiotowo-instrumentalne przejawy traktowania pracowników, ujęcie podejścia do interesującego nas tutaj zarządzania ludźmi, znajduje wyraz w koncepcji *Personall Management*. Z kolei interesująca nas w sposób szczególny w niniejszym opracowaniu, podmiotowa orientacja względem pracobiorców, uwidaczniająca się w przypisywaniu zatrudnionym pierwszoplanowej roli w przedsiębiorstwie, a przy tym włączaniu ich w procesy decyzyjne, to ważne aspekty uznawanej za nowoczesną koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi — ZZL (*Human Resources Management* — HRM).

W literaturze przedmiotu wśród kluczowych składników koncepcji ZZL wymienia się⁷:

- ukierunkowanie na realizację celów przedsiębiorstw a zarazem założenie wspólnoty interesów kierownictwa i pracowników, przy jednoczesnym nadawaniu wysokiej rangi tym ostatnim,
- wynagrodzenie zależne od wyników,
- preferowanie pracy zespołowej,
- przeniesienie odpowiedzialności za sprawy personalne na kierownictwo liniowe,
- sprawny przepływ informacji, komunikowanie bezpośrednie,
- włączanie szerokiej grupy pracobiorców w procesy decyzyjne (z wykorzystaniem pośrednich i bezpośrednich odmian partycypacji).

Konieczność koncentrowania się w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa na pracobiorcach w pierwszej kolejności wymaga jednak nabycia przez menedżerów przekonania, że strategia dotycząca zasobów ludzkich powinna być powiązana ze strategią

⁵ Zob. M. Armstrong *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; M. Gableta, *Realizacja koncepcji HRM w przedsiębiorstwie — przesłanki i następstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 784/1998, s. 276–282; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.167.

⁶ Szerzej na temat cech koncepcji zarządzania ludźmi zob. np. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, M. Gableta: *Człowiek ...*; *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2007, s. 15 i nast.

⁷ E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997; M. Armstrong *Zarządzanie...*; A. Pocztański, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie — procesy — metody*, Wydanie 2, PWE, Warszawa 2007, s.18–20; *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s.15–31; M. Gableta: *Człowiek...*, s.167–170; *Systemy wysoce efektywnej ...*, s. 15 i nast.

przedsiębiorstwa⁸. Z interesującej nas tutaj perspektywy badawczej strategiczne spojrzenie na zasoby ludzkie wiąże się z potrzebą zastosowania długoterminowej optyki w zarządzaniu ludźmi, a zatem uznania pracowników za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty. Jak widać, wśród wyspecyfikowanych wyżej kluczowych składników koncepcji eksponuje się znaczenie zaangażowania pracobiorców. Łączone jest to z kształtowaniem sprawnego przepływu informacji w przedsiębiorstwie, a zatem i komunikacją bezpośrednią, przeniesieniem odpowiedzialności za sprawy personalne na kierownictwo liniowe a zwłaszcza „dopuszczaniem” pracobiorców do udziału w procesie decyzyjnym poprzez stosowanie odpowiednich odmian oraz form partycypacji pracowniczej, dla wzmocnienia lojalności i przywiązania do przedsiębiorstwa u zatrudnionych⁹.

Najmocniejszy akcent dotyczący partycypacji odnajdujemy, w jednym z dwóch szeroko opisywanych w literaturze, modelowych ujęć koncepcji HRM. Chodzi tu o modele Michigan oraz Harvardzki¹⁰. Podkreśla się w nich, że pracownicy są twórczy oraz odpowiedzialni i mogą czerpać korzyści z zaangażowania się w proces kierowania partycypacyjnego. Uważa się, że słuszne jest włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji związanych ze strukturą organizacyjną, sposobami wykonywania pracy, co jak się wydaje, należy łączyć również z warunkami jej wykonywania.

Z kolei w modelu Michigan kładzie się duży nacisk na znaczenie podejścia strategicznego do zarządzania ludźmi. Koncentruje się więc wokół relacji zachodzących pomiędzy strategią ogólną a strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. W modelu tym wyodrębniono cztery, wzajemnie połączone, tworzące cykl (proces) obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Są to: dobór pracowników, ocenianie wyników pracy, wynagradzanie oraz rozwój zatrudnionych¹¹. W modelu tym nie akcentuje się zatem bezpośrednio zagadnienia partycypacji pracobiorców.

Odwołując się ponadto do akcentowanego wyżej zróżnicowania prezentowanych w literaturze ujęć i modeli koncepcji zarządzania ludźmi, warto odnotować, że w różnych ujęciach koncepcji HRM naciski na stosowanie partycypacji pracowniczej zmniejszają się w czasie. Dowodzą tego nie tylko wskazane wyżej dwa modelowe ujęcia interesującej nas koncepcji. Duże znaczenie partycypacji pracowniczej zostało nakreślone także w sformułowanych w 1985 r. przez M. Beera i B. Spectra postulatach opisujących koncepcje ZZL. Stwierdza się tam, że władza powinna być raczej podzielona niż scentralizowana po to, aby istniały zaufanie i współpraca między ludźmi¹².

Z kolei D.S. Weiss podkreśla, że należy odpowiednio zweryfikować czy też uzupełnić podejście do zasobów ludzkich poprzez wyraźne zwrócenie uwagi na wyniki i to zarówno w sferze oczekiwań, jak i rezultatów działania¹³. Tak formułowane poglądy

⁸ Szerzej zob. np. M. Gableta: *Człowiek ...*, s.167–170.

⁹ *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.26–29.

¹⁰ Szerzej na temat modeli koncepcji ZZL zob. np.: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydanie 4, C.H. Beck, Warszawa 2009; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003.

¹¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 60–62.

¹² M. Gableta: *Człowiek ...*, s.173.

¹³ Por. tamże, s. 171.

skłoniły również innych badaczy, do stwierdzenia, że wzrost efektywności pracy powinien stanowić jeden z głównych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Należy przy tym pamiętać, że zarządzanie zasobami ludzkimi jako działalność praktyczna powinno sprzyjać nie tylko doskonaleniu efektywności pracy pojedynczych wykonawców, lecz także osiągnięciu efektywności przez całą organizację.

W przedsiębiorstwach, w których efektywność ta jest osiągana dobrą praktyką staje się prowadzenie analiz kosztów i produktywności pracy oraz wdrażanie systemów usprawniających analizę, planowanie i pomiar. Jak stwierdza A. Pocztowski działania te wchodzą w zakres zarządzania efektywnością (*Performance Management*) stanowiącego integralną część zarządzania zasobami ludzkimi¹⁴.

Takie spojrzenie na efektywność znajduje wyraz w wiązce koncepcji zarządzania ludźmi, łączącej w sobie podejście konfiguracyjne najlepszych praktyk i sytuacyjne, określanych mianem *wysoko efektywnych systemów pracy* (*High Performance Work Systems* — HPWS).

Dotychczas w publikowanych w Polsce opracowaniach naukowych nawiązujących do HPWS, za których prekursorkę należy uznać S. Borkowską, zarysowuje się brak zgodności co do nadania jednolitego charakteru tej koncepcji. Tym niemniej można przyjąć, że wśród kluczowych jej składników uwzględniać należy zwłaszcza¹⁵:

- harmonizację celów przedsiębiorstwa i pracobiorców traktowanych jako ważnych interesariuszy,
- inwestowanie w rozwój wiedzy i umiejętności zatrudnionych,
- zespołowa/grupowa organizacja pracy, rozwój elastycznych form organizacji pracy,
- rozwinięty system informacji i komunikacji, komunikacja bezpośrednia.

Tym niemniej, chcąc odzwierciedlić zasadniczy wyróżnik idei HPWS, trzeba zaznaczyć zagadnienie koncentracji na zbieżności pomiędzy tzw. kluczowymi praktykami (filarami HPWS) a efektywnością. W literaturze przedmiotu owe filary opisuje się w sposób zróżnicowany. Zdaniem M. Belcourta¹⁶ i in. omawiane filary, to:

- dzielenie się informacją, traktowane jako niezbędny warunek optymalnej koordynacji działań i rozwoju wiedzy oraz współuczestnictwa (partycypacji) pracobiorców w zarządzaniu i wzroście ich autonomii;
- rozwój wiedzy personelu, ważny dla zapewnienia wysokiej jakości pracy oraz elastyczności działania;
- wynagradzanie powiązane z efektami, mające umożliwić pracownikom dostrzeżenie zależności pomiędzy efektami ich pracy i efektami całej organizacji;
- egalitaryzm — rozumiany jako eliminacja podziałów pomiędzy menedżerami i pracownikami oraz poszczególnymi grupami pracowników, sprzyjająca współpracy, tworzeniu zespołów, a także przepływowi informacji i współuczestnictwu.

Jak widać, HPWS jest skorelowany ze wzrostem efektywności poprzez otwartość na partycypację pracobiorców w procesach decyzyjnych. Ta relacja jest jeszcze wyraź-

¹⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie ...*, s.25.

¹⁵ Zob. np.: *Systemy wysoce ...*; S. Borkowska, *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Neweś, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s.426–442.

¹⁶ M. Belcourt, G. W. Bahlander, S. A. Snell, A.W. Herman, *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Montreal 2004.

niej widoczna we włączanym po szyld HPWS nurcie *High Involvement Work Practices (HIWP)*, akcentującym zaangażowanie pracowników (*involvement*), rozumiane jako ich współuczestnictwo w realizacji procesów decyzyjnych¹⁷.

Owo współuczestnictwo związane ze stosowaniem partycypacji pracobiorców uznawane jest za czynnik determinujący trwały sukces przedsiębiorstwa. W wyniku oddziaływania na wzrost motywacji ludzi do pracy, ich satysfakcji, a także doskonalenie sprawności i jakości procesów pracy, partycypacja jest tutaj określana mianem „kluczowej dźwigni” wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁸. Stanowi ona zatem jeden z podstawowych składników koncepcji, o której tu mowa. W praktyce powstaje zatem realny problem w zakresie podejmowania decyzji co do wyboru konkretnych odmian i form partycypacji.

2. Postrzeganie partycypacji — ujęcie literatury przedmiotu i polskiej praktyki gospodarczej

Zmianom w obrębie filozofii myślenia na temat człowieka i jego pracy, znajdującym wyraz w przytoczonych tu koncepcjach zarządzania ludźmi, towarzyszy przybierające wciąż na znaczeniu przekonanie, że przedsiębiorstwa powinny w swoich działaniach respektować interesy pracowników, wzmacniając ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa także, a może przede wszystkim, poprzez wyposażanie ich w uprawnienia partycypacyjne. Należy jednak pamiętać, że z jednej strony złożoność i niestabilność realiów gospodarczych, z drugiej zaś bogactwo odmian i form partycypacji prezentowanych w literaturze przedmiotu stwarza kierownictwom przedsiębiorstw problemy trudne do rozwiązania.

Prezentowane w opracowaniach naukowych różne definicje, interpretacje partycypacji łączy przede wszystkim to, że dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów i jest związana z procesem podejmowania decyzji¹⁹. Innymi słowy, jak stwierdza T. Mendel, partycypacja oznacza możliwość uczestnictwa w procesach zarządzania wielu grup interesu — oprócz profesjonalnie do tego przygotowanej kadry zarządzającej — w tym pracobiorców²⁰. Ten sam autor, powołując się na rozważania prowadzone przez R. Likierat, a także opracowania badaczy spoza Polski, stwierdza, że można wyodrębnić dwa zasadnicze nurty interpretacji partycypacji. Pierwszy z nich akcentuje fundamentalną wartość wymiany informacji dla procesów prowadzenia działalności, umożliwiając poprzez tę informację zwrócenie uwagi na problemy, co sprzyja możliwości podejmowania decyzji w oparciu o dostępne, wyłaniające się na podstawie tych informacji, fakty. Drugi nurt interpretuje partycypację jako proces, dla którego punk-

¹⁷ Szerzej zob.: *Systemy wysoce ...*, s. 15 i nast.

¹⁸ Zob. tamże, s. 15–23.

¹⁹ B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s.89–90.

²⁰ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 5.

tem wyjścia jest dążenie przedstawicieli kadry zarządzającej do informowania pracobiorców o planowanych decyzjach. Owo informowanie ma na celu wywołane reakcji pracobiorców, począwszy od protestu przeciw tym decyzjom, skończywszy na ich akceptacji oraz ewentualnych propozycjach na przyszłość²¹.

W istocie partycypację należy rozpatrywać z uwzględnieniem różnych jej odmian, form, określanych także odpowiednio jako typy, rodzaje oraz poziomy. Jednocześnie interesującą nas partycypację opisuje się w literaturze przedmiotu z uwzględnieniem różnych kryteriów. Stosując jedno z nich, tj. sposób oddziaływania pracowników, można mówić o partycypacji finansowej oraz interesującej nas tutaj w sposób szczególnie partycypacji decyzyjnej. Ta ostatnia polega na udziale pracowników bądź ich reprezentantów w procesie zarządzania (podejmowania decyzji menedżerskich). Możemy tutaj wyliczyć formułowanie celów, sposobów ich realizacji oraz wprowadzania do realizacji tych celów a także kontrolę na tymi działaniami²².

W polskich realiach gospodarczych partycypacja pracobiorców kojarzy się znacznej części praktyków przede wszystkim z pośrednią odmianą uczestnictwa zatrudnionych w procesach decyzyjnych. Oznacza to funkcjonowanie konkretnych rozwiązań instytucjonalnych i strukturalnych, w ramach których zatrudnieni, poprzez swoich przedstawicieli, partycypują w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie. Chodzi tu o działalność takich gremiów jak np. związki zawodowe, rady pracownicze czy też udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających np. w zarządzie przedsiębiorstw, radzie nadzorczej.

Wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze przedmiotu uwidaczniają, że w polskich realiach mamy do czynienia ze swoistym kryzysem związków zawodowych. Krytycznie do ich działalności odnoszą się pracodawcy, oceniając je jako podmioty nie działające na rzecz wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, reprezentujące partykularne interesy jedynie niektórych pracobiorców. Warto także dodać, że również pracobiorcy, przede wszystkim młodzi wiekiem, jak i stażem pracy manifestują brak zaufania do związków zawodowych poprzez m.in. niewstępowanie w ich szeregi. Okazuje się, że związki zawodowe bardziej angażują się w starania o utrzymanie stabilnych miejsc pracy z dobrym poziomem wynagrodzenia, niż pomagają odnaleźć się pracobiorcom na elastycznym rynku pracy²³. Nie można tutaj zapomnieć również, że w niektórych przypadkach przedstawiciele związków zawodowych niejako zapominają o swojej służebnej roli wobec ochrony interesów związkowców na rzecz ochrony interesów własnych. Przestają wówczas być partnerem reprezentującym stanowisko ogółu członków w procesach decyzyjnych podejmowanych w porozumieniu z pracodawcami, a stają się jedynie „głosem” osób zrzeszonych w gremiach kierowniczych związków.

²¹ Tamże, s. 10–11.

²² *Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 136–137; *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 87–89.

²³ Por. np. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, red. J. Wrątnz, M. Bednarski, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2010, s. 27–44; J. Gandawski, *Związki zawodowe w badaniach z 2007r.*, [w:] *Polacy pracujący a kryzys...*, s. 282–283.

Jedynie w części przedsiębiorstw, zazwyczaj dużych, o rodowodzie z czasów gospodarki centralnie planowanej, działających obecnie jako spółki, odnotowano nieco odmienne podejście do związków zawodowych. Tam kierownictwo widziało w przedstawicielach związków partnerów, co owocowało poszukiwaniem z nimi konsensusu przy podejmowaniu decyzji²⁴.

Nieco inaczej w praktyce krajowych przedsiębiorstw zarysowuje się kwestia zapotrzebowania na pozazwiązkowe formy przedstawicielstwa pracobiorców. Zapotrzebowanie na te organy zgłaszają przede wszystkim pracobiorcy. Określoną rolę w tym zakresie mogliby odgrywać członkowie rad pracowników, czyli organu przedstawicielstwa pracowniczego powołanego w nawiązaniu do dyrektywy 2002/14/WE dotyczącej informowania i przeprowadzania z pracownikami konsultacji. Polska praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że zainteresowanie tworzeniem tego typu rad jest, jak dotychczas, znikome.

Analiza polskich realiów, w omawianym zakresie, dowodzi, że przyjęte w naszym kraju — w nawiązaniu do dyrektywy 2002/14/WE — rozwiązanie prawne, tj. Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 r. (Dz. U. z 10 maja 2006 r. Nr 79, poz. 550) wzbudziła szereg kontrowersji zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych. Chodzi tutaj o przyjęte w pierwotnej wersji ustawy, założenia dotyczące sposobu powoływania i funkcjonowania organu przedstawicielstwa pracowniczego w postaci tzw. rady pracowników.

Niekorzystne dla „nieuzwiązkowionych” grup zatrudnionych, a jednocześnie uznane przez Trybunał Konstytucyjny za bezzasadne, zapisy wskazanej ustawy, nadające priorytetową rolę przedstawicielom związków zawodowych w kwestii tworzenia oraz funkcjonowania rad pracowników, zostały już wprowadzone znowelizowane. Nie powinny zatem aktualnie stanowić ograniczenia dla wdrożenia założeń dyrektywy 2002/14/WE w działających w Polsce przedsiębiorstwach. Tym niemniej za równie istotną barierę wdrażania zapisów omawianej dyrektywy można uznać ujawnione w praktyce sceptyczne nastawienia zwłaszcza kadry zarządzającej, a w niektórych przedsiębiorstwach również samych pracowników, do funkcjonowania w przedsiębiorstwach wskazanego rodzaju przedstawicielstwa pracowników, a szerzej i partycypacji pośredniej²⁵.

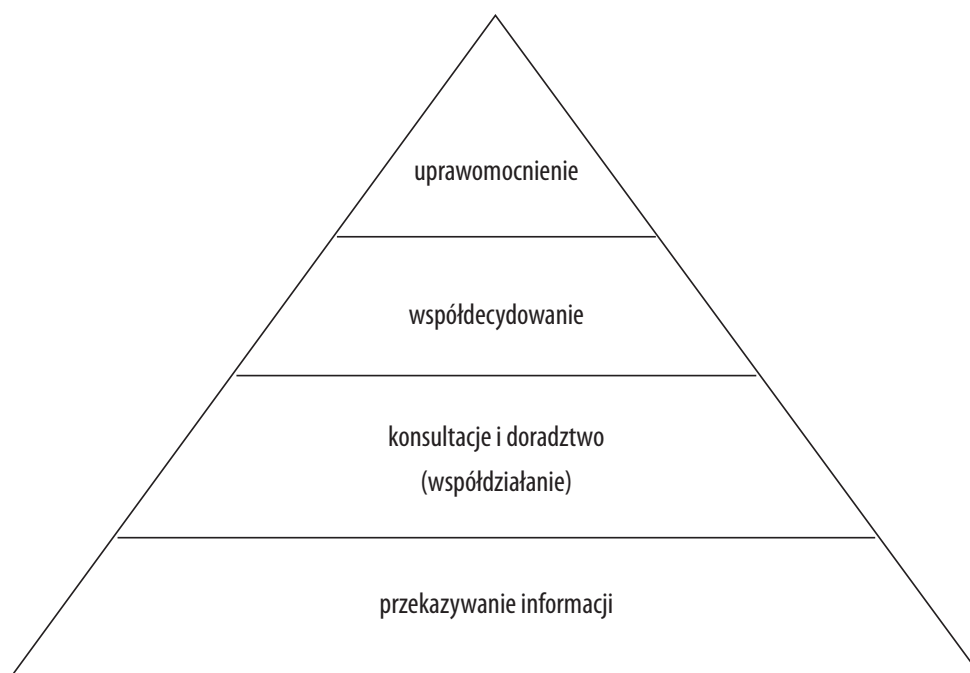
Zdaniem W.P. Anthonego, w sposób pełniejszy niż przy odmianie pośredniej, doświadczenia i kreatywność podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów menedżerskich można wykorzystać, stosując odmianę bezpośrednią partycypacji²⁶. Należy ją łączyć m.in. z zasięganiami przez menedżerów opinii podwładnych, co do konkretnych zagadnień, urzeczywistnianiem proponowanych przez nich rozwiązań, przekazywaniem pracownikom wyczerpujących i szczerych informacji na temat ich pracy, możliwości rozwojowych organizacji, a także problemów ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych istotnych dla zatrudnionych i ich sytuacji w przedsiębiorstwie.

²⁴ *Związki zawodowe ...*, s. 282.

²⁵ Szerzej na ten temat zob. np. A. Cierniak-Emerych, *Barriers in implementation of EU directive on informing and consulting employees (2002/14/EU) in Polish economic practice*, „Journals of International Scientific Publications” 4/2010.

²⁶ Zob. B. Miłkowska, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 61.

Mówiąc z kolei o formach partycypacji, można je uszeregować zgodnie z kierunkiem „siły ich oddziaływania” na podejmowane w organizacji decyzje (rys. 1).



Rysunek 1. Poziomy partycypacji z uwzględnieniem ich form

Źródło: M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, *Partycypacja i uprawnomocnienie pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej*, [w:] *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 5/2005, s. 272–279

Najprostszą formą partycypacji jest przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawnomocnieniu. W ramach współdecydowania mieszczą się prawa sprzeciwu oraz wyrażania zgody, a także prawo do dwustronnego przygotowania i podejmowania decyzji²⁷.

Empowerment najczęściej bywa ujmowany jako odrębna koncepcja zarządzania²⁸. Wydaje się jednak, że mamy tutaj do czynienia jedynie z wyższą formą partycypacji pracowniczej, akcentującą wyposażanie pracowników we władzę, a przez to głębsze pobudzanie ich do zaangażowania oraz inicjatywy.

Poszukując na tym tle tych odmian i form partycypacji, których wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju wzmocni akceptowalność podejmowanych decyzji, a w konsekwencji przyczyni się do poprawy efektywności organizacji m.in. za pośrednictwem wykorzystywania tych odmian i form partycypacji w kontekście wdrażania założeń HPWS/HPIW, warto odnieść się

²⁷ Por. *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*, red. M. Weiss, H. Kruger, Ein Glosser, Baden-Baden 1990, s. 175–177.

²⁸ Por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347350; I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html.

do przeprowadzonych własnych badań empirycznych ukazujących zdiagnozowane w grupie 28 przedsiębiorstw podejście do problematyki partycypacji²⁹.

Jak wykazują wyniki przeprowadzonych badań, wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania, nawiązujących do współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, w tym HRM (jeśli chodzi o HPWS, to tylko w 4 w objętych badaniami przedsiębiorstwach wskazano, że koncepcja ta jest znana przedstawicielom kierownictwa), następuje głównie w powiązaniu z realizacją interesów pracodawców. Taka sytuacja nie zawsze sprzyja wyposażaniu zatrudnionych w uprawnienia partycypacyjne, które przecież stanowią jedną z ważniejszych składowych koncepcji HRM oraz HPWS. Chodzi tu w szczególności o partycypację bezpośrednią, która ze swej natury jest słabo odzwierciedlona w przepisach prawa. Dlatego, o ile w przypadku partycypacji pośredniej, niektóre jej przejawy znajdują wyraz w praktyce (co łączy się np. z tworzeniem i funkcjonowaniem związków zawodowych, w 8 przedsiębiorstwach spośród objętych badaniami także z powoływaniem rad pracowników), o tyle partycypacja bezpośrednia jest w większości objętych badaniami przedsiębiorstw kwestią „odkładaną” na później.

Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z kierownictwem badanych przedsiębiorstw i z przedstawicielami pracobiorców, większości z nich dostrzega potrzebę bezpośredniego włączania zatrudnionych w procesy decyzyjne m.in. poprzez udział pracobiorców w konsultacjach, a nawet współdecydowaniu o zagadnieniach takich, jak: organizacja pracy, usprawnianie procesu produkcji lub świadczenia usług itp. Jednak w dalszym ciągu, w ponad połowie analizowanych przedsiębiorstw kierownictwo wyraża obawy, co do zachowania przez pracowników poufności przekazywanych im informacji. Warto w tym miejscu dodać, że wśród pracobiorców, generalnie zainteresowanych uzyskiwaniem daleko idących uprawnień partycypacyjnych, w tym ich uprawomocnianiem, znajdują się także osoby, które z lęku przed konsekwencjami błędnie podjętych decyzji, nie są zainteresowane partycypacją lub wykazują zainteresowanie jedynie uzyskiwaniem od pracodawców określonych informacji. Chodzi tu przede wszystkim o informacje dotyczące ich sytuacji w przedsiębiorstwie oraz informacje niezbędne im do realizacji wyznaczonych zadań.

Siła przebicia pracobiorców ze swoimi interesami w opozycji do interesów pracodawców, na tle liczby rozpatrywanych jednostek gospodarczych, zaznacza się jednak w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, zazwyczaj otwartych na wzrost innowacyjności zatrudnionych, ich zaangażowania, także na działania polegające na włączaniu się w procesy decyzyjne. W większości z tych przedsiębiorstw zaczęnym do wyposażania zatrudnionych w uprawnienia partycypacyjne jest nie tylko ukierunkowanie na podmiotowość zatrudnionych, lecz także wdrażanie założeń tzw. nowoczesnych koncepcji zarządzania takich, jak: *TQM* czy *lean management*.

Warto tu również podkreślić, że pomimo wskazanych wyżej problemów związanych z wdrażaniem partycypacji w Polsce, jej rozwojowi w naszym kraju sprzyja formowanie się w przedsiębiorstwach grup interesu, wymuszających określone zachowania i działania także w obrębie partycypacji. Chodzi tutaj o przedstawicieli tzw. poszukiwanych zawodów, jak np. inżynierowie, informatycy. W procesie konkurencji o nich

²⁹ Badania, o których mowa prowadzone były w dwóch etapach., tj. w latach 2006–2008 i 2009–2010. Szerzej na temat wyników pierwszego etapu tych badań zob. A. Cierniak-Emerych, *Premises and trends in approach to employee participation*, „Management” 1 (13)/2009, s. 100–112.

pracodawcy starają się formułować bogate zestawy zachęt, nawiązujące m.in. do realizacji interesów tych grup, w tym i interesów związanych z dążeniem do samorealizacji poprzez szeroką autonomię w podejmowaniu decyzji i związanego z tym ryzyka.

Swego rodzaju ryzykiem jest związanie się z pracodawcą, którego praktyki biznesowe źle wpływają na wizerunek jego pracobiorców. Wszystko to może negatywnie wpływać na ich przyszłą zatrudnialność³⁰. Można przy tym przyjąć, że ryzyko to będzie tym mniejsze, im większy będzie poziom zaufania między stronami, czyli przekonanie, że kierują się takimi samymi zasadami moralnymi i są skłonne włożyć tyle samo starań i wysiłku w realizację zobowiązań czy uzgodnionego planu³¹.

Wskazane wyżej oczekiwania mają zwłaszcza ludzie młodzi należący do grupy tzw. pokolenia Y³². Jednakże należy zauważyć, że pokolenie *millennials* dopiero rozpoczyna karierę zawodową, co utrudnia empiryczną weryfikację prezentowanych tu problemów. Badania dotyczące wpływu odmienności pokolenia Y na praktykę zarządzania mogą być miarodajne po upływie przynajmniej kilku lat, gdy będzie można je ocenić z perspektywy doświadczeń wynikających ze „ścierania się nowego ze starym”. Wydaje się, że kwestia owej odmienności nabierze szczególnego znaczenia, gdy przedstawiciele generacji Y przejmą schedę po menedżerach poprzedniego pokolenia.

Zakończenie

Współcześnie w literaturze przedmiotu coraz częściej prezentowane są poglądy wskazujące, że pomnażanie wartości przedsiębiorstwa może i powinno następować w szczególności poprzez większą integrację celów pracodawców z potrzebami i oczekiwaniami zatrudnionych. Zakłada się przy tym, że obserwowany wzrost kompetencji pracowników, zwiększa ich potrzeby związane z autonomią w podejmowaniu decyzji i działań w przedsiębiorstwie. Jednocześnie podkreśla się, że dzięki wyposażaniu ich w tego typu uprawnienia nastąpi tak pożądaný wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę³³, a w konsekwencji wzrost jej efektywności.

Rozpatrywanie partycypacji w kategoriach szans a zarazem swoistego narzędzia wzrostu efektywności organizacji, a nie zagrożeń czy obaw przed niekorzystnymi skutkami szeroko rozumianego włączania zatrudnionych w procesy decyzyjne (co jak dowodzą przytoczone wyniki badań empirycznych, jest w dalszym ciągu charakterystyczne dla polskich realiów gospodarowania) wymaga zatem przede wszystkim zmian. Chodzi tu o przygotowanie pracobiorców do właściwego dysponowania przekazywanymi im informacjami, do współdecydowania, a zwłaszcza ponoszenia odpowiedzial-

³⁰ Zatrudnialność rozumiana jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy, związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy (por. M. Gableta, *Człowiek i ...*, wyd. cyt., s. 133).

³¹ J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 29.

³² Najczęściej przyjmuje się, że pokolenie Y — nazywane w krajach anglosaskich *millennials* — to ludzie urodzeni w latach 1977–1994.

³³ Por. tamże, s. 554 i nast.

ności za podejmowane decyzje. Powinien temu również towarzyszyć wzrost zaufania do zatrudnionych. Rolę tego zaufania, jak stwierdza wielu autorów, nie sposób w XXI przecenić³⁴. Trudno aktualnie wskazać na konkretne uniwersalne odmiany i formy partycypacji, które warto stosować, podejmując próbę zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem założeń HPWS/HIWP. W praktyce dobór tych odmian i form zależy od kontekstu sytuacyjnego — zgodnie z resztą z założeniami HPWS/HIWP. Jednym z wyznaczników tej sytuacyjności są pracownicy, którymi dysponujemy lub których chcemy pozyskać. W tych okolicznościach uważniej należy przyjrzeć się ludziom będącym na stracie swojej aktywności zawodowej, czyli wspomnianemu wyżej pokoleniu Y wraz z jego specyficznymi potrzebami i oczekiwaniami w zakresie autonomii w podejmowaniu decyzji.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
2. Belcourt M., Bahlander G.W., Snell SA, Herman A.W., *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Montreal 2004.
3. Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*. Wydanie 2 uzupełnione, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
5. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
6. Gableta M., *Realizacja koncepcji HRM w przedsiębiorstwie — przesłanki i następstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 784/1998.
7. Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Partycypacja i uprawnienie pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej*, [w:] *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 5/2005.
8. *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2007.
9. Mc Kenna E., Beech N., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
10. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
11. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
12. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. red. H. Król, A. Ludwiciński, PWN, Warszawa 2006.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003.
14. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, Wydanie 2, PWE Warszawa 2007.

³⁴ A. Lipka, *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Praca pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.282 i nast.

15. Borkowska S., *HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, red. A. Glińska-Neweś, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
16. Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
17. Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
18. *Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
19. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
20. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, red. J. Wrątny J., M. Bednarski, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2010.
21. Gandawski J., *Związki zawodowe w badaniach z 2007 r.* [w:] *Polacy pracujący a kryzys fordystyczny*, red. J. Gdański, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2009.
22. Cierniak-Emerych A., *Barriers in implementation of EU directive on informing and consulting employees (2002/14/EU) in Polish economic practice*, "Journals of International Scientific Publications" 4/2010.
23. Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
24. *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*, red. M. Weiss, H. Krüger, Ein Glosser, Baden-Baden 1990.
25. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
26. Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html
27. Cierniak-Emerych A., *Premises and trends in approach to employee participation*, „Management” 1 (13)/2009.
28. Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
29. Lipka A., *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
30. Wrątny J., Bednarski M., *Wpływ prywatyzacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.
31. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydanie 4, C.H. Beck, Warszawa 2009.

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN MODERN CONCEPTS OF PEOPLE MANAGEMENT EFFICIENCY

The paper presents the rank given to employee participation in modern concepts of people management. It refers to the Human Resources Management concept and High Performance Work Systems model. It paved the way to an attempt at specification of these types and forms of participation whose increased application in business practice will lead to better effectiveness of the organization. It was assumed that such approach will contribute to greater applicability of people management concepts created in theory. The discussion was extended with a presentation of different symptoms of granting employees with a right to participation, identified in the business practice of 28 organizations situated in the Lower Silesia and the surrounding area.

Key words: **employee participation, High Performance Work Systems**

Słowa kluczowe: **partycypacja pracobiorców, wysoko efektywne systemy pracy.**