

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA PODEJŚCIA DO PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ W KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA LUDŹMI

1. Wstęp

Poszukując okoliczności sprzyjających rozwojowi i konkurencyjności przedsiębiorstw, coraz częściej akcentuje się potrzebę nadawania określonego znaczenia zaangażowaniu pracowników w życie przedsiębiorstwa, a przy tym zagadnieniu współdziałania kadry zarządzającej z pracownikami wykonawczymi znajdującemu wyraz w partycypacji pracowniczej. W sposób szczególny w ostatnich latach uwidacznia się to m.in. w ustawodawstwie Unii Europejskiej, w którym uprawnienia partycypacyjne uznaje się za ważny standard dla jednostek gospodarczych działających na jednolitym rynku unijnym.

Partycypacja pracownicza to w istocie zestaw środków (odmian i form działania¹), którymi dysponują pracownicy, mających na celu wpływanie na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie i/lub możliwość korzystania z wypracowanych nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa) [Weiss 1978, s. 12].

Jedną z ważniejszych – jak się wydaje – płaszczyzn, w powiązaniu z którą warto rozpatrywać zagadnienie urealniania idei partycypacji pracowniczej w praktyce gospodarczej (oprócz wskazanego wyżej prawodawstwa wspólnotowego), stanowią koncepcje zarządzania odnoszące się do funkcjonowania ludzi w przedsiębiorstwie. Ewolucji filozofii myślenia na temat roli oraz znaczenia człowieka w przedsiębiorstwie znajdującej wyraz w tych koncepcjach towarzyszy bowiem nadawanie określonej (zmiennej) rangi interesującej nas tutaj partycypacji.

W opracowaniu podjęto próbę ukazania zmian dotyczących ujęcia partycypacji pracowniczej w – podlegających na przestrzeni lat przeobrażeniom – koncepcjach

¹ Chodzi tu przede wszystkim o bezpośrednią i pośrednią odmianę partycypacji. Zróżnicowanie jej form przejawia się głównie w ich podziale na informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, aż po „przekazywanie władzy”, czyli *empowerment*.

zarządzania ludźmi. Przyjmując, że przeobrażenia w tych koncepcjach mają charakter procesowy, odniesiono się tu do koncepcji tradycyjnej *Personal Management* (PM), uznawanej za nowoczesną *Human Resources Management* (HRM), oraz do przybierającego aktualnie na znaczeniu zbioru koncepcji *High Performance Work Systems* (HPWS) wraz z nurtem *High Involvement Work Practices* (HIWP). Mając to na uwadze, w końcowej części opracowania wskazano na zidentyfikowane w przedsiębiorstwach działających w Polsce bariery wyposażania pracowników w uprawnienia partycypacyjne, ukazano jednocześnie warunki ich pokonywania. Podstawą rozważań stały się studia literatury przedmiotu oraz luźne wywiady przeprowadzone z kierownictwem naczelnym oraz z pracownikami wykonawczymi w przeszło dwudziestu przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska².

2. Partycypacja pracownicza – zmiany w jej ujęciu na tle procesu przeobrażeń koncepcji zarządzania ludźmi

Filozofia myślenia na temat człowieka i jego pracy na przestrzeni lat przeszła wiele przeobrażeń, których specyfika może wskazywać na ich charakter procesowy. Przeobrażenia te znajdują bowiem wyraz w formułowaniu kolejnych koncepcji i/lub ich zbiorów stanowiących swoistą modyfikację już istniejących. W uproszczeniu przyjęto, iż główne „wyznaczniki” procesu przeobrażeń w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi od początku XX w. to: zarządzanie personelem (*Personal Management* – PM), następnie zarządzanie zasobami ludzkimi – ZZZ (*Human Resources Management* – HRM), a w ostatnich latach – wysoko efektywne systemy pracy (*High Performance Work Systems* – HPWS) wraz z nurtem *High Involvement Work Practices* (HIWP).

W tradycyjnym ujęciu roli człowieka w przedsiębiorstwie znajdującym wyraz w koncepcji *Personal Management*³ odnajdujemy przedmiotowo-instrumentalne przejawy traktowania pracowników, którzy stają się jednym z wielu „narzędzi” w rękach kierownictwa. W tych okolicznościach następująca w wyniku zarządzania personelem realizacja funkcji personalnej zostaje ograniczona głównie do działań o charakterze administracyjnym. W następstwie pewnej ewolucji opisywanej koncepcji realizacja tej funkcji odbywa się z uwzględnieniem również m.in. tworzenia programów rozwojowych pracowników i menedżerów. Jedynym, chociaż negatywnym z przyjętej tu perspektywy badawczej, nawiązaniem do partycypacji pracowniczej jest zało-

² Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych należących do różnych branż, odznaczających się zróżnicowaną formą prawną oraz liczbą zatrudnienia (od 68 do 287 pracowników), wykazujących w strukturze kapitału w przypadku siedmiu przedsiębiorstw wyłącznie kapitał polski, jedno przedsiębiorstwo charakteryzowało się 100% udziałem kapitału zagranicznego w strukturze kapitału. Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych jako projekt – umowa nr 1344/B/HO3/2008/34.

³ Szerzej na temat PM zob. np. [McKenna, Beech 1997].

zenie konkurowania związków zawodowych (stanowiących wyraz przedstawicielskiej formy udziału pracowników w procesach decyzyjnych) w walce z pracodawcą o respektowanie przywilejów pracowniczych.

Za nośnik nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie uznaje się powszechnie koncepcję HRM. W literaturze przedmiotu wskazuje się jednak na pewne wspólne płaszczyzny PM oraz HRM, ale co naturalne – jeśli wziąć pod uwagę proces przeobrażeń zachodzący w filozofii myślenia na temat człowieka i jego pracy – istnieje wiele znaczących rozbieżności między tymi koncepcjami⁴. Najważniejszą z nich jest ujawniająca się podmiotowa orientacja względem pracownika, związana m.in. z przypisywaniem mu pierwszoplanowej roli w przedsiębiorstwie przy jednoczesnym akcentowaniu potrzeby budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów [Pocztowski 2003, s. 36-38].

Na tym tle warto odnotować, iż koncepcja ZZL często bywa określana jako koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Znajduje to szczególnie wyraz w jej dwóch modelowych ujęciach, tj. modelu Michigan i modelu harwardzkim, odzwierciedlających jednakże nieco odmienne szkoły myślenia strategicznego. W modelu Michigan, w przeciwieństwie do modelu harwardzkiego, nie akcentuje się bezpośrednio zagadnienia partycypacji pracowniczej.

Z interesującej nas tutaj perspektywy badawczej na szczególną uwagę zasługuje zatem model harwardzki, który powstał w latach 80. [Gableta, Cierniak-Emerych 2006, s. 288-294]. Podkreśla się w nim, iż pracownicy są twórczy oraz odpowiedzialni i mogą czerpać korzyści z zaangażowania się w proces kierowania partycypacyjnego. Uważa się, iż 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. Promuje się przy tym bezpośrednie formy realizacji uprawnień partycypacyjnych, funkcjonowanie grup „samosterujących”, nie kwestionuje się także ważnej roli pośrednich form udziału pracowników w funkcjonowaniu spraw przedsiębiorstwa znajdujących wyraz w działalności związków zawodowych reprezentujących interesy pracownicze [McKenna, Beech 1997, s. 229].

Oprócz wskazanych modeli koncepcja HRM w literaturze przedmiotu prezentowana jest w różnych ujęciach, co uwidacznia podobieństwa i różnice, a także zarysowujące się na przestrzeni lat zmiany zachodzące w jej obrębie. Przegląd tych ujęć pozwala wyodrębnić swoiste jądro⁵ koncepcji HRM składające się z określonych (w zasadzie niezmiennych) postulatów co do człowieka i jego roli w przedsiębiorstwie. Przeobrażeniom adekwatnym m.in. do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw poddawane są natomiast elementy obudowy tego jądra. Jednym z nich jest partycypacja pracownicza.

⁴ Szerzej na temat różnic PM i ZZL zob. np. [McKenna, Beech 1997; Armstrong 2005].

⁵ Szerzej na ten temat [Gableta 2003, s. 166-173].

Naciski na jej stosowanie zmniejszają się w czasie, jeśli weźmie się pod uwagę założenia, cele czy też kluczowe zagadnienia występujące w poszczególnych ujęciach koncepcji ZZL. Najmocniejszy akcent dotyczący partycypacji stanowi bowiem postulat formułowany w 1985 r. przez M. Beera i B. Spectra, wskazujący, że władza powinna być raczej podzielona niż scentralizowana po to, aby istniały zaufanie i współpraca między ludźmi [Gableta 2003, s. 173].

Współcześnie w literaturze przedmiotu coraz częściej stwierdza się, iż wpływ HRM na efektywność przedsiębiorstw i ich pozycję konkurencyjną napotyka różnorodne ograniczenia. Efektem poszukiwania rozwiązań sprzyjających pokonaniu tych ograniczeń było powstanie licznych koncepcji łączących w sobie podejście konfiguracyjne, najlepszych praktyk i sytuacyjne, których zbiór określany jest mianem wysoko efektywnych systemów pracy (HPWS). Z interesującego nas punktu widzenia na szczególną uwagę zasługuje zaznaczający się w ich obrębie nurt *High Involvement Work Practices* (HIWP) akcentujący zaangażowanie pracowników (*involvement*), rozumiane jako ich współuczestnictwo w realizacji procesów decyzyjnych. Stwierdza się przy tym, że *involvement* stanowi kluczową dźwignię wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej przez wpływ na wzrost motywacji ludzi do pracy, ich satysfakcji, a także doskonalenia sprawności i jakości procesów pracy [Borkowska (red.) 2007, s. 15 i nast.].

Warto tu podkreślić, iż w nurcie HIWP akcentuje się w zasadzie zarówno wszystkie odmiany partycypacji, jak i zróżnicowane jej formy, poczynając od informowania, aż po przekazywanie pracownikom uprawnień decyzyjnych (*empowerment*). W tych okolicznościach pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do dużej ilości informacji, co w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu jest postrzegane dość sceptycznie.

Mając na uwadze przyjęte założenie co do procesowego charakteru zmian zachodzących w koncepcjach zarządzania ludźmi i związanego z tym zwiększenia rangi nadawanej w tych koncepcjach partycypacji pracowniczej, rodzi się potrzeba określonego spojrzenia na ujawniające się w związku z tym wyzwania jakościowe względem potencjału ludzkiego. Zagadnienie to przybiera na znaczeniu zwłaszcza w przedsiębiorstwach stosujących procesowe podejście do zarządzania, w których dodatkowo wzrasta znaczenie zasobów ludzkich traktowanych jako jeden z czynników sukcesu. Wskazując w związku z tym na pożądane z tej perspektywy umiejętności oraz cechy pracowników, należy wymienić m.in. ich emocjonalne zaangażowanie w osiąganie celów przedsiębiorstwa, kreatywność, innowacyjność, umiejętność pozytywnego przetwarzania informacji, umiejętność pracy w zespole, chęć ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje itp. Zatrudnieni powinni być zatem merytorycznie oraz emocjonalnie przygotowani do realizacji swoich uprawnień partycypacyjnych.

3. Wyposażanie pracowników w uprawnienia partycypacyjne w polskich realiach gospodarczych – bariery i warunki ich likwidowania

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały iż, jak dotąd, zainteresowanie kierownictw przedsiębiorstw wdrażaniem idei partycypacji pracowniczej pozostaje w dużej mierze w sferze deklaracji. Chociaż we wszystkich badanych przedsiębiorstwach stwierdzono, iż zagadnienie to jest ważne, jednak tylko w sporadycznych przypadkach odnotowywano wyraźne symptomy faktycznego udziału pracowników w zarządzaniu.

Pracownicy wykonawczy, udzielając odpowiedzi na pytanie o najczęściej stosowane formy partycypacji, wskazali (w siedemnastu przedsiębiorstwach) na informowanie i konsultowanie, stwierdzając przy tym, iż wykorzystywanie obu tych form ma w istocie charakter „akcyjny”. Podkreślali, iż nie są włączani w proces formułowania celów przedsiębiorstwa. W połowie badanych przedsiębiorstw cele te nie zostały im nawet przybliżone. Odpowiadając na pytanie o zakres przekazywanych informacji, wskazywali głównie na kwestie niekorzystnych zmian personalnych, w tym zwalniania. Odnosząc się do odmian partycypacji, wymieniali głównie odmianę pośrednią i związane z nią funkcjonowanie związków zawodowych, sporadycznie (pomimo obowiązujących przepisów prawa) ujawniono działanie rad pracowników. Jednocześnie zatrudnieni wykazywali zainteresowanie udziałem w konsultacjach, a także współdecydowaniem w odniesieniu do tzw. spraw o charakterze pracowniczym. Niemniej w ośmiu przedsiębiorstwach część pracowników ujawniła swoje obawy co do konsekwencji ewentualnych błędów popełnionych w okolicznościach współdecydowania z kierownictwem.

Przeprowadzone badania wykazały, że korzystną rolę w popularyzowaniu rozwoju partycypacji pracowniczej odgrywa stosowanie nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania związanych z wdrażaniem założeń koncepcji *Lean Manufacturing*, w której zakłada się aktywny udział pracowników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, co ujawniono w trzech analizowanych przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Jednocześnie stwierdzono, że wśród barier urealniania idei partycypacji w większości badanych przedsiębiorstw wymieniano m.in.:

- charakter regulacji prawnych dotyczących partycypacji,
- brak przekonania, zwłaszcza kadry kierowniczej, co do pozytywnych skutków udziału zatrudnionych w procesach decyzyjnych.

W obowiązującym ustawodawstwie, w tym w przepisach UE, określono ogólne ramy wyposażania pracowników w uprawnienia partycypacyjne. Ważna staje się zatem umiejętność analizowania tych przepisów wraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi okolicznościami funkcjonowania przedsiębiorstwa, a jednocześnie łącznie ich z cechami oraz potrzebami zatrudnionych.

Warto również pamiętać, że urealnianie partycypacji – w analizowanych podmiotach – będzie możliwe dopiero wówczas, gdy najpierw nastąpi zmiana przeko-

nań i woli kierownictwa naczelnego co do większego włączania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Szerzej należałoby tu mówić o potrzebie zmian w obrębie podejścia (w tym preferowanej koncepcji) funkcjonowania ludzi w tych przedsiębiorstwach. Nie musi to oznaczać pełnej aplikacji koncepcji HRM czy założeń nurtu HIWP. Chodzi raczej o dostosowywanie wdrażania ich założeń do konkretnych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Należy bowiem pamiętać, iż okoliczności te mogą zmuszać do rozpatrywania stosowania nowej wiedzy naukowej w kategoriach komplementarności wobec dawnych praktyk (np. takich jak PM). Nie można ponadto zapominać o potrzebie przygotowania pracowników do właściwego dysponowania przekazywanymi im informacjami, współdecydowania, a zwłaszcza ponoszenia odpowiedzialności. Powinien temu również towarzyszyć wzrost zaufania do zatrudnionych. Roli tego zaufania, jak stwierdza wielu autorów, nie sposób przecenić w XXI w. [Lipka 2005, s. 282 i nast.].

4. Zakończenie

Dające się zaobserwować w ubiegłym stuleciu zmienne zainteresowanie (a w ostatnich kilku latach wzrost aktywności krajów zachodnich, zwłaszcza Unii Europejskiej) popularyzowaniem partycypacji pracowniczej znajduje wyraz w randze, jaką nadaje się tej partycypacji w tzw. nowoczesnych koncepcjach zarządzania ludźmi. Potrzeba ich wyposażania w uprawnienia partycypacyjne jest najsilniej przy tym akcentowana w przybierającym aktualnie na znaczeniu nurcie tzw. wysoko efektywnych systemów pracy (HPWS).

Dokonane analizy wskazują na zróżnicowane podejście do wykorzystywania partycypacji pracowniczej w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw działających w Polsce. W dalszym ciągu brakuje zatem wyraźnego impulsu do bardziej postępowego spojrzenia na człowieka w przedsiębiorstwie. Rolę tego impulsu, jak się wydaje, może odegrać wskazany tu nurt HPWS łączący „upodmiotowienie” pracowników z ukazywaniem rezultatów tych działań w wymiarze nie tylko społecznym, ale zwłaszcza nastawionym na zwiększenie efektywności funkcjonowania całej organizacji i wzmocnienia jej pozycji na rynku.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., *Celowość stosowania koncepcji ZZL w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.

- Lipka A., *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Weiss D., *La démocratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Editions d'Organisation, Paris 1978.

EVOLUTION IN THE APPROACH TO EMPLOYEE PARTICIPATION IN CONCEPTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The aim of the paper is presenting the changes in employee participation in concepts of human resources management, undergoing transformation throughout the years. Assuming that these transformations are processes, the author referred to the traditional concept of Personnel Management, the modern Human Resources Management, as well as the increasingly popular collection of concepts High Performance Work Systems (HPWS) and the trend of High Involvement Work Practices (HIWP). Bearing this in mind, the last part of the paper describes the – identified in Polish based companies – barriers in participation, showing ways of overcoming them.