

Rys. 5. Podstawowe elementy języka graficznego Office Process programu ARIS Toolset [2]

wiono przykładowy proces*** zaprojektowany w programie ARIS Toolset, z wykorzystaniem jednego z jego języków graficznych Office Process.

Podstawowe elementy zaprezentowanego języka graficznego zostały przedstawione na rys. 5. W programie ARIS Toolset są wykorzystywane trzy podstawowe operatory logiczne: „i” (oznacza, że dwa lub więcej działań jest realizowanych równolegle), „lub” (oznacza, że dwa lub więcej działań mogą, ale nie muszą być realizowane równolegle) oraz „albo” (oznacza, że może być realizowane tylko jedno z dwóch lub większej liczby działań). Kierunek przebiegu procesu lub kierunek przepływu informacji określają strzałki.

Modelując procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie, należy pamiętać, że nie jest to cel sam w sobie, ale jedynie narzędzie mające przyczynić się do skutecznego zarządzania organizacją. Graficzne modele procesów można wykorzystać w szczególności do:

- lepszego zrozumienia funkcjonowania organizacji oraz poprawy jej efektywności w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez usprawnianie procesów
- dokumentowania procedur systemu zarządzania bhp

*** Przedstawiony proces został opracowany i zwerfikowany w jednym z polskich przedsiębiorstw przemysłu mechanicznego, w ramach wspomnianego już projektu badawczego nt. zasad integracji systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z systemami zarządzania przez jakość (TQM).

- analizy kosztów procesów zarządzania bhp z zastosowaniem rachunku kosztów działań

- oceny realizacji polityki bhp.

Identyfikacja i modelowanie procesów zarządzania bhp może tym samym stanowić punkt wyjścia do prawidłowego zaprojektowania i wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie oraz może przyczynić się do skutecznego funkcjonowania systemu, wyrażającego się przede wszystkim zmniejszeniem liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

PIŚMIENNICTWO

- [1] Rummler G.A., Brache A.P. *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa 2000
- [2] Podgórski D., Pęciłło M., Dudka G. *Procesowe zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie*. W: *Materiały Międzynarodowej Konferencji Bezpieczeństwa i Niezawodności (Safety and Reliability International Conference) KONBIN 2001*, Szczyrk 2001
- [3] PN-N-18001:1999 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*
- [4] PN-N-18002:2000 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*
- [5] PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*
- [6] Gruchman R. *Określenie architektury procesów metoda P4* Problemy Jakości nr 7/2000 s. 8-12
- [7] PN-EN ISO 9000:2001 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*
- [8] Podgórski, D. *Wytyczne integracji systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z systemami TQM*. CIOP, Warszawa 2001
- [9] *Wytyczne do systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ILO-OSH 2001*, CIOP, Warszawa 2001

Ufaj ludziom i traktuj ich jak dorosłych, a nie jak dzieci, zachęcaj ich do działania przewodząc im z życiem i wyobraźnią... daj poczuć pracownikom, że firma należy także do nich, a zobaczysz, że odpowiedzialność będzie pełne zaangażowanie i poświęcenie.

T. Peters, N. Austin, 1985

Zagadnienie współdziałania pracowników w zarządzaniu firmą, inaczej mówiąc partycypacja pracownicza stanowi jedno z najstarszych zagadnień znajdujących się w obszarze zainteresowań nauki organizacji i zarządzania. Sam termin **partycypacja** wywodzi się z języka łacińskiego – *participo* i oznacza *przypuścić do uczestnictwa, dzielić się czymś z kimś, brać w czymś udział*. Partycypacja oznacza więc udział pracowników w zarządzaniu, możliwość wywierania przez nich wpływu na decyzje związane z organizacją [1].

Chociaż w literaturze dotyczącej zarządzania i organizacji poświęca się partycypacji dużo uwagi, to jednak trudno jest znaleźć powszechnie przyjętą definicję tego zagadnienia. Problem ten wynika m.in. ze sporu czy partycypacja jest pojęciem technicznym, czy może filozoficznym, np. część badaczy przyrównuje partycypację do praktyk organizacyjnych, programów, technik, podczas gdy inni postrzegają ją jako filozofię zarządzania, a jeszcze inni jako zagadnienie społeczne.

Pomimo takich trudności można wyodrębnić cztery jej charakterystyczne cechy, tj.:

- partycypacja odnosi się najczęściej do zachowań związanych z poszerzaniem roli zawodowej lub dodatkową rolą
- partycypacja wymaga interakcji pomiędzy co najmniej dwoma jej uczestnikami
- interakcja musi być zrozumiała dla wszystkich jej uczestników
- osoby uczestniczące w partycypacji zajmują różne poziomy w hierarchii organizacyjnej.

W ostatnich latach, w krajach Unii Europejskiej trwała ożywiona dyskusja związana z problematyką współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu. W jej

mgr MAGDALENA WARSZEWSKA
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Współdziałanie pracowników w zarządzaniu firmą – korzyści dla obu stron

traktacji analizowano m.in. sukces japońskiej gospodarki w latach 80. (ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu samochodowego) i wyciągnięto wnioski, że przewaga tej gospodarki nad innymi w dużej mierze wynika z włączenia pracowników wszystkich kluczowych obszarów (tj. projektowania, planowania, wytwarzania i sprzedaży) w zarządzanie przedsiębiorstwem. Współuczestnictwo pracowników oparte na pracy grupowej, efektywne jakościowo zarządzanie oraz ciągłe doskonalenie programów pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej jakości życia pracowników, stanowiły kluczowy czynnik stymulujący japońską gospodarkę. Okazało się więc, że tym co najlepiej motywuje ludzi do pracy i tym samym podnosi wydajność organizacji jest ich pełne zaangażowanie w sprawę własnego zakładu pracy, a tego rodzaju powiązanie pomiędzy organizacją a pracownikami należy kształtować przez takie mechanizmy jak partycypacja.

Sledząc historię rozwoju „wielkiego przemysłu” można zauważyć, że nie zawsze współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu było docenianym czynnikiem wpływającym na efektywność pracy. Początkowo przemysł był zorganizowany na zasadach tzw. *taylorizmu* (określenie wywodzące się od nazwiska F. Taylora, twórcy „naukowego zarządzania” pod koniec XIX w.), który zakładał, że wydajność pracy można osiągnąć przez maksymalizację jej tempa, a wzrost wydajności zależy wyłącznie od wzrostu wysokości zarobków oraz od warunków fizycznych. Sama praca natomiast charakteryzowała się wąską specjalizacją, tzw. „fragmentaryzacją pracy”. Pracownicy realizowali wyznaczoną określoną część zadań i nie mieli żadnego wpływu na sposób ich wykonania. Przyczyniało się

to do powstania zjawiska alienacji pracy, a więc sytuacji, kiedy zatrudnieni nie mają kontroli nad środkami i stosunkami produkcji oraz własnym położeniem [2].

Wartość tej koncepcji została podważona dzięki słynnym eksperymentom w zakładach Western Electric Company w Hawthorne przeprowadzonych w latach 30. przez takich autorów, jak: Mayo, Roethlisberger i Dickson. Badania te wykazały, że ludzie potrafią osiągać takie same wyniki pracy w lepszych bądź gorszych warunkach fizycznych, nie działają jak maszyny i mogą sami zmobilizować się do pracy. Badania te zostały zainicjowane, kiedy dotychczasowe metody podnoszenia wydajności przestały działać (np. wzrost płac) i w organizacji odnotowywano wręcz spadek produkcji, wzrost absencji i fluktuacji kadr oraz pojawiające się konflikty pomiędzy podwładnymi a ich zwierzchnikami.

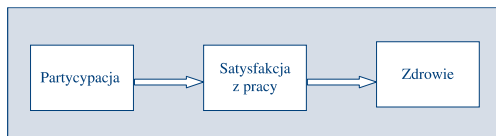
Początkowo sądzono, że przyczyna tych negatywnych symptomów leży w czynnikach fizycznych wpływających na warunki pracy, tj. złym oświetleniu, czy braku czasu na odpoczynek. Wprowadzono więc zmiany mające na celu poprawę tej sytuacji. Przed ich wdrożeniem, omówiono je dokładnie z pracownikami, którzy mogli przedstawić swoje uwagi. Jak oczekiwano, innowacje przyniosły pozytywne efekty – wśród pracowników odnotowano wzrost wydajności oraz zadowolenia z pracy. Kiedy następnie przywrócono pierwotne warunki, wydajność pracowników zamiast ulec spadkowi wzrosła jeszcze bardziej i utrzymywała się na stałym poziomie. Te zaskakujące wyniki pokazały, że satysfakcja z pracy i związana z nią efektywność wynikają z możliwości wyrażania swoich opinii i postaw dotyczących warunków pracy oraz możliwości współdecydowania o ich zmianie [3].

Publikacja opracowana na podstawie wyników zadań realizowanych w ramach programu służb państwowych objętych programem wieloletnim pt. „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej” dofinansowywanych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w latach 2002 – 2004. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy

Analizując te przykłady można stwierdzić, że partycypacja ewoluowała od form najprostszyc, aż do rozwiniętych postaci instytucjonalnych. Początkowo wiązała się wyłącznie ze sferą materialną i socjalną. Jej celem była poprawa fizycznego środowiska pracy i uzyskanie godziwego wynagrodzenia. Później, wraz ze wzrostem statusu materialnego społeczeństwa i podnoszeniem kwalifikacji pracowników, dążenia partycypacyjne objęły taki element, jak pozyskanie przez podwładnych autonomii w wykonywaniu zadań. Jeśli więc partycypacja jest tak istotnym czynnikiem, to należałoby się zastanowić jakie korzyści przynosi ona poszczególnym pracownikom oraz całej organizacji.

Jakie korzyści przynosi pracownikom partycypacja?

Wśród wielu korzyści jakie niesie ze sobą partycypacja pracownicza, jedną z podstawowych i najważniejszych jest **zaspokajanie przez pracowników potrzeby poczucia podmiotowości** oraz takich potrzeb wyższego rzędu, jak: potrzeby uzyskiwania osiągnięć, uznania i niezależności. Poczucie podmiotowości



Rys. 1. Wpływ partycypacji na satysfakcję z pracy i zdrowie pracowników

ma miejsce wówczas, kiedy człowiek uświadamia sobie, że może wpływać na otaczającą go rzeczywistość, rozumie sytuację i jest zdolny do przewidywania następstw swoich działań, a jednocześnie wywieraniu wpływu towarzyszy wewnętrzne przekonanie, że jest to zgodne z przestrzeganymi przez niego normami i wartościami, którymi się kieruje.

Partycypacja, oprócz podstawowej funkcji upodmiotowienia człowieka w procesie pracy, przynosi również inne korzyści ważne z punktu widzenia pracowników. Wiele badań prowadzonych w związku z partycypacją dowiodło, że współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu znacząco wpływa na **wzrost satysfakcji z pracy**. Partycypacja, podnosząc poziom zadowolenia pracowników **wpływa pozytywnie na ich zdrowie psychiczne i fizyczne**. Od takich praktyk partycypacyjnych, jak: dzielenie się informacjami z podwładnymi, wzrost wiedzy i umiejętności pracowników, przekazywanie części władzy zatrudnionym na niższych szczeblach organizacyjnych można oczekiwać, że przyczynią się one do redukcji czynników stresogennych w pracy, tj.: braku kontroli (pracownik nie ma wpływu na sytuację pracy, nie może swobodnie planować i wykonywać zadań), niejasności roli (pracownik nie ma jasności co do celu swojej pracy, zakresu swojej odpowiedzialności itp.), niewykorzystania umiejętności podwładnych. Dzięki temu partycypacja wpływa dobrze na samopoczucie pracowników i zmniejsza ryzyko wystąpienia zaburzeń fizycznych oraz psychicznych, np. depresji (rys. 1.).

Jako przykład można przytoczyć badania Caplana nad związkiem partycypacji ze zdrowiem pracowników, które objęły ponad 2 tys. osób reprezentujących 23 zawody. Wykazały one m.in., że pra-

cownicy, którzy współuczestniczą w zarządzaniu organizacją wypalają mniejszą liczbę papierosów, rzadziej cierpią na depresję oraz choroby somatyczne [4].

Jakie korzyści dla organizacji przynosi partycypacja pracownicza?

Spowodowany partycypacją wzrost satysfakcji wiąże się z **silniejszą motywacją podwładnych do pracy**, a tym samym ze **wzrostem wydajności i efektywności organizacji**. Jakkolwiek część badaczy poddaje w wątpliwość wpływ partycypacji na wydajność pracowników, twierdząc, że choć ich głębokie zaangażowanie oparte na partycypacji prowadzi do ograniczenia zjawiska absencji i przepływu kadr, to nie istnieją jasne relacje pomiędzy zaangażowaniem a wynikami w pracy. Na przykład analiza wyników badań nad wpływem partycypacji na osiągnięcia pracowników, prowadzonych w dużej grupie przez Wagnera i LePina [5], dowodzi braku istotnego statystycznie związku pomiędzy tymi dwoma czynnikami. Mimo tych wątpliwości w literaturze można znaleźć badania potwierdzające tę zależność. Przykład mogą stanowić amerykańskie firmy, w których po wprowadzeniu pewnych form partycypacji, zauważono znaczny wzrost wydajności pracowników oraz korzyści finansowe, które zostały opisane jako efekt nowego powiązania zarządzających z pracownikami. I tak, firma *Harley-Davidson* odnotowała wzrost cen akcji z 1 dolara (w 1986 r.) do 16 dolarów (w 1995 r.) oraz 100-procentowe zwiększenie zatrudnienia w firmie, zaś przedsiębiorstwo górnicze *Magma Cooper* – wzrost wydajności o ok. 85% oraz skok w cenie akcji z 6 dolarów (1986 r.) do 16 (w 1995 r.) [6].

Również badania prowadzone w krajach Unii Europejskiej dowodzą efektywności partycypacji ze względu na wydajność pracowników. Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy, w ramach projektu EPOC („Pracownicza bezpośrednia partycypacja w zmianie organizacyjnej” – projekt realizowany przez

Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy w 10 krajach Unii Europejskiej w latach 1993-98), uzyskała znaczące dane potwierdzające ekonomiczne korzyści wynikające z zastosowania określonych form partycypacji. Stwierdzono m.in.: zmniejszenie kosztów (w ok. 40% firm prywatnych i ok. 65% firm państwowych), poprawę jakości (w ok. 90% firm), zmniejszenie czasu produkcji wyrobu lub wykonania usługi, (w 60% firm), wzrost produkcji (w ok. 40% firm prywatnych i 50% firm państwowych), spadek zachorowań (w ok. 30% firm), spadek absencji (w ok. 35% firm), racjonalizację poziomu zatrudnienia (redukcję zatrudnienia w ok. 30% firm) [7].

Jakie czynniki wpływają na efektywność partycypacji?

Mówiąc o korzyściach jakie przynosi partycypacja, należy zaznaczyć, że na jej efektywność wpływa wiele czynników wynikających bądź to z różnic pomiędzy poszczególnymi pracownikami, bądź to z sytuacji zewnętrznej. Stąd można przewidzieć, w stosunku do jakich osób i w jakich sytuacjach partycypacja przyniesie najlepsze efekty. Uwzględniając indywidualne różnice pomiędzy ludźmi, należy mieć świadomość, że nie wszyscy pracownicy chcą i potrafią współuczestniczyć w zarządzaniu swoim przedsiębiorstwem. Część z nich woli bezpieczne „niemieszanie się” do decydowania i nie są oni zadowoleni, kiedy mogą lub muszą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. W związku z tym pojawiają się pytania dotyczące różnic pomiędzy pracownikami angażującymi się w programy oparte o partycypację a nie angażującymi się oraz o przyczynę braku takiej gotowości ze strony części pracowników. Pozytywnych wyników partycypacji można spodziewać się przede wszystkim w tych środowiskach, w których ludzie charakteryzują się silnymi potrzebami określanymi ogólnie jako tzw. „potrzeby wzrostu”, na które składają się między innymi: potrzeba osiągnięć (przezwycięzania przeszkód, sprawowania władzy, starania się, żeby

trudne zadanie wykonać jak najlepiej i jak najszybciej), potrzeba samorealizacji i niezależności. Osoby angażujące się w partycypację częściej posiadają również niski poziom autorytaryzmu (osoba autorytarna charakteryzuje się m.in. sztywnymi poglądami, uznawaniem konwencjonalnych wartości i niezwykłym respektem dla władzy) oraz prezentują wewnętrzne poczucie kontroli, tzn. ludzie tacy przypisują przyczyny swoich sukcesów i porażek sobie samym, a nie czynnikom zewnętrznym. Hatcher i in. [8] stworzyli model przedstawiający czynniki, które należałoby uwzględnić przy wdrażaniu partycypacji, aby przyniosła ona pozytywne efekty (rys. 2.). Są to:

- **przekonanie o znaczącej roli partycypacji** – pracownicy wspierają wdrażanie programu partycypacji wówczas, kiedy wierzą, że partycypacja przyniesie pozytywne rezultaty w postaci korzyści, np. pozyskanie kontroli nad pracą

- **emocjonalne związanie z organizacją** – pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwem i są dumni z przynależności do niej; czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i wierzą, że ich własne cele i wartości są zgodne z celami i wartościami przedsiębiorstwa

- **zaufanie do kierownictwa i współpracowników** – pracownicy ufają, że tak jak oni sami również inni członkowie przedsiębiorstwa są z nią związani i aktywnie wspierają program partycypacji, zgadzając się z jego filozofią; należy podkreślić, że podwładni darzą zwierzchników zaufaniem, kiedy program partycypacji opiera się na sprawiedliwych zasadach podziału osiągniętych korzyści, i kiedy są przekonani, że kierownictwo uważnie słucha ich uwag i propozycji, uwzględniając je podczas działań.

Równie ważne jak różnice indywidualne, są czynniki sytuacyjne, a więc takie, które wynikają z zewnętrznych warunków, w których ma miejsce partycypacja. Przykłady mogą stanowić kultura narodowa oraz kultura przedsiębiorstwa [9]. Kultura kraju, w którym funkcjonuje organizacja stanowi istotny element wpływający na efektywność partycypacji. Cie-

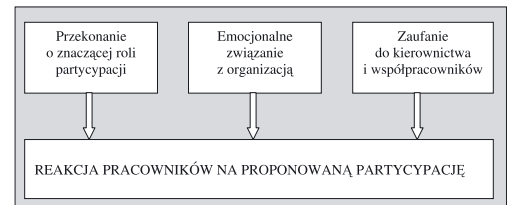
kawą tego ilustracją są badania przeprowadzone w międzynarodowych koncernach usytuowanych w takich krajach, jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia oraz Hiszpania. Badania te miały na celu sprawdzenie postawy kierowników wobec pracowniczej partycypacji i przyniosły bardzo interesujące rezultaty. Okazało się, że amerykańscy zwierzchnicy postrzegali partycypację jako środek pozytywnie wpływający na osiągnięcia pracowników, brytyjscy natomiast jako zagrożenie dla kontroli dokonywanej przez kierownictwo. Holenderscy kierownicy rozumieją z kolei partycypację jako społeczny obowiązek, a Hiszpanie nie mieli zdecydowanych opinii co do tego [10].

Jak wcześniej podkreślono, znaczenie ma również kultura przedsiębiorstwa obowiązująca w danym zakładzie pracy, odzwierciedlająca przyswajane przez większość zatrudnionych wzorce wartości, np. kultura oparta na biurokracji powoduje utrzymywanie sztywnych zasad i regulacji, przez co może ograniczać autonomię oraz wyrażanie własnych opinii, a tym samym potencjalną partycypację.

* * *

Na podstawie przedstawionych rozważań można wysunąć tezę, iż partycypacja pracownicza stanowi istotny problem skorelowany z możliwością rozwoju pracowników i ochroną ich zdrowia oraz efektywnością przedsiębiorstwa. Partycypacyjny system zarządzania, przez zaspokajanie potrzeby podmiotowości propaguje humanistyczny sposób traktowania pracowników, przy czym należy podkreślić, że humanizm ten ma wymiar ekonomiczny, gdyż gwarantuje ich większą skuteczność. Dlatego też system ten można uznać za najbardziej racjonalny i spełniający oczekiwania wszystkich uczestników procesu gospodarczego – zarówno zarządzających jak i podwładnych.

Zagadnienie partycypacji staje się ważne również w świetle przygotowań Polski do integracji z krajami Unii Europejskiej i wiążącym się z tym wdrażaniem dyrektyw, m.in. dyrektywy 89/391/EWG,



Rys. 2. Czynniki determinujące zachowania pracowników wobec propozycji uczestnictwa w programach partycypacji

tw. ramowej. W dyrektywie tej podkreślono, że współdziałanie pracowników w działaniach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa i ochrony zdrowia podczas pracy, oparte na informowaniu, szkoleniu, konsultowaniu i współdecydowaniu, jest koniecznością.

PIŚMIENNICTWO

- [1] Piotrowski W. *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. A.K. Koźmiński (red.), PWN, Warszawa 1995
- [2] Mendel T. *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001
- [3] Katz D., Kahn R.L. *Spoleczna psychologia organizacji*. PWN, Warszawa 1979
- [4] Spector P. *Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*. *Human Relations*, 39, 1986, s. 1005-1016
- [5] Wagner J.A. *Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence*. *Academy of Management Review*, 2, 1994, s. 312-330
- [6] Kato T. *Employee Participation and Productivity: Evidence from a New Survey of Japanese Firms*. Public Policy Brief (The Jeromy Levy Economics Institute of Bard College), 19, 1995
- [7] Sisson K. *EPOC – New Forms of Work Organization. Can Europe Realize Its Potential?* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Irland, 2000
- [8] Hatcher I., Ross T.L., Collins D. *Attributions for participation and nonparticipation in gain-sharing-plan involvement systems*. *Group and Organization Studies*, 16 (1), 1991
- [9] Kłos Z. *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*. Radom 1997
- [10] Mc Farlin, Sweeney, Cotton *Attitudes toward employee participation in decision making: A comparison of European and American managers in an United States multinational company*. *Human Resource Management*, 31 (4), 1992