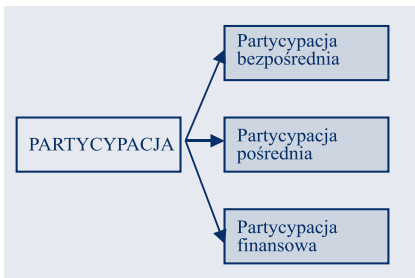


mgr MAGDALENA WARSZEWSKA
dr MARIA WIDERSZAL-BAZYL
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą

W artykule pt. „Współdziałanie pracowników w zarządzaniu firmą – korzyści dla obu stron” (BP 2/2003) [1] omówiono samo pojęcie partycypacji oraz korzyści jakie przynosi ona firmie i pracownikom. W tym artykule, który stanowi niejako kontynuację pierwszego, skoncentrowano się na szczególnej formie partycypacji pracowniczej, tj. partycypacji bezpośredniej.

W obrębie partycypacji pracowniczej, czyli inaczej współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu, wyróżnia się trzy główne typy: partycypację bezpośrednią, pośrednią (tzw. reprezentacyjną) oraz finansową (rys. 1.).



Rys. 1. Typy partycypacji

Pierwsza z nich, często określana jako „demokracja w zakładzie pracy” dotyczy bezpośredniego, osobistego uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z ich zakładem pracy, zarówno ze sprawami stricte pracowniczymi (socjalnymi), np. warunkami pracy, organizacją pracy, jak też, co istotne, sprawami dotyczącymi tworzenia strategii firmy, od której zależy szansa utrzymania pracy i możliwość rozwoju, np. decyzje dotyczące uruchomienia nowej produkcji, utworzenia filii przedsiębiorstwa, zamknięcia linii produkcyjnej. W przypadku partycypacji pośredniej udział pracowników w procesach zarządzania odbywa się przez wybranych przedstawicieli. Mogą to

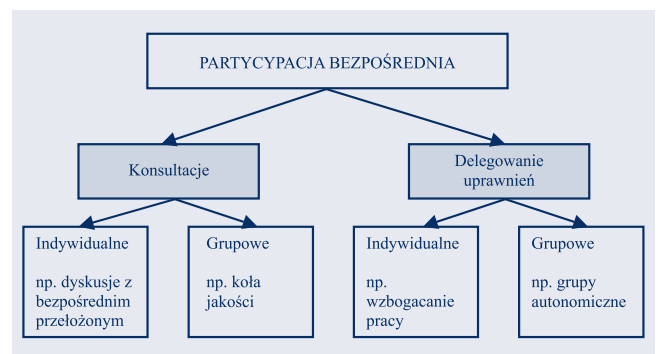
być związki zawodowe, rady pracownicze, komitety konsultacyjne itp. Z kolei partycypacja finansowa sprowadza się do udziału pracowników w majątku firmy i przyjmuje postać: programów pracowniczej własności akcji (akcjonariat pracowniczy), funduszy emerytalnych czy też indywidualnego zakupu akcji.

Badacze zjawiska partycypacji pracowniczej, usiłując dociec, który z tych typów jest najbardziej korzystny zarówno dla firmy jak i dla samych pracowników, szczególnie podkreślają walory partycypacji bezpośredniej. Partycypacji pośredniej zarzucają, że tak naprawdę może wręcz powodować osłabienie współuczestnictwa pracowników, a faktyczne poczucie wpływu mają w tym przypadku wyłącznie wybrani przedstawiciele. W tym kontekście można przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych w latach 70. w niemieckich przedsiębiorstwach, które posiadały rozwinięty system partycypacji pośredniej. Wyniki te pokazały, że aż 50% pracowników niższych szczebli nie wiedziało o takim systemie [2]. Dyskusyjna jest również partycypacja finansowa, ponieważ umacnia ona związek pracowników z firmą wyłącznie przez czynniki ekonomiczne, pomijając konieczność zaspokajania potrzeb społecznych. Biorąc pod uwagę te zarzuty, można przyjąć, że partycypacja bezpośrednia stanowi taki typ współuczestnictwa, którym szczególnie warto się zainteresować.

Bezpośrednia partycypacja posiada długą historię, jeśli chodzi o jej wykorzystanie w organizacjach. Jednak w różnych okresach i w różnych miejscach adaptowano jej odmienne formy. W ich identyfikacji może pomóc definicja stworzona przez

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” dofinansowywanym przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w latach 2002 – 2004. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Europejską Fundację Poprawy Warunków Pracy i Życia. Według niej partycypacja bezpośrednia to: *przypadki lub inicjatywy konsultowania i/lub delegowania odpowiedzialności, w miejscu pracy przez kierownictwo, tak aby umożliwić indywidualnym pracownikom bądź grupom pracowniczym podejmowanie decyzji związanych z bezpośrednimi zadaniami pracy, organizacją pracy, bądź warunkami pracy* [3]. Pojawiają się tutaj dwa określenia, tj. konsultacje i delegowanie odpowiedzialności. Wskazują one na dwie możliwości bezpośredniego współuczestnictwa. Zarówno jedna, jak i druga może odnosić się do indywidualnych pracowników lub do grup pracowniczych. W konsekwencji możemy mówić o czterech podstawowych typach partycypacji bezpośredniej (rys. 2.).



Rys. 2. Formy partycypacji bezpośredniej

Konsultacje indywidualne polegają na rozmowach pomiędzy poszczególnymi podwładnymi i ich zwierzchnikami. Takie konsultacje mogą przybierać:

- Układ tzw. twarzą w twarz (*face-to-face*) – indywidualny pracownik rozmawia bezpośrednio ze swoim kierownikiem. Mogą to być regularne spotkania, podczas których dokonywany jest przegląd osiągnięć i rozwoju pracownika, czy też spotkania organizowane w związku z zaistniałym problemem. Jedną z ciekawszych form jest tzw. zarządzanie przez krążenie. Polega ono na tym, że kierownik, aby utrzymać stały kontakt z tym co się dzieje w firmie krąży po jej różnych działach i bezpośrednio rozmawia z podwładnymi. Np. Bill Marriott często odwiedza kuchnie, rampy rozładownicze czy rejon strzeżony swojego hotelu i rozmawia z pracownikami, którzy – jak sam zauważa – dostarczają mu nowych pomysłów i pozwalają lepiej „czuć” całą organizację [4].

- Układ tzw. na długość ramienia (*arms-length*). W tym układzie pracownik ma możliwość wyrażania krytycznych uwag, czy zgłaszania problemów przez tzw. trzecią stronę, np. swoich rzeczników; czy też w specjalnych programach, np. „skrzynkach sugestii”, do których pracownicy wrzucają anonimowo kartki z uwagami i sugestiami dotyczącymi pracy lub też ankietach, dzięki którym – również anonimowo – bada się opinie podwładnych na temat firmy. Konsultacje nie polegają wyłącznie na przekazywaniu komunikatów „z dołu w górę” organizacji, tzn. wysyłaniu przez podwładnych informacji zwierzchnikom. Równie ważne jest przekazywanie informacji przez kierownictwo podwładnym – komunikacja „z góry na dół”. Umożliwia to pracownikom zaznajomienie się z sytuacją firmy i daje możliwość lepszej oceny rzeczywistości. Komunikacja „z góry na dół” może odbywać się przez rozprowadzanie w firmie wewnętrznej gazetki, broszur, listów (np. tzw. Newsletter), które poruszają problemy określonej grupy, całej firmy czy też skupiają się na specyficznych zagadnieniach, np. zdrowiu i bezpieczeństwie. Firma może również wydawać co roku raport, w którym prezentuje całoroczną pracę organizacji, np. tzw. Annual Raport rozsyła wszystkim swoim pracownikom firma IBM. Należy podkreślić, że dzięki ogromnym postępom w rozwoju komunikacji elektronicznej w ostatnich la-

tach, możliwość przekazywania wiadomości poszczególnym pracownikom i otrzymywania od nich informacji zwrotnych (drogą e-mailową) staje się coraz łatwiejsza.

Konsultacje grupowe polegają na spotkaniach grupy pracowników, która wspólnie identyfikuje problemy związane z pracą i wspólnie poszukuje ich rozwiązań. Grupy takie mogą mieć charakter tymczasowy, tzw. czasowe grupy, konsolidujące się w wyniku powstania konkretnych trudności (po ich zażegnaniu zostają rozwiązane) lub charakter ciągły, tzw. stałe grupy, w których pracownicy zbierają się regularnie i omawiają różnorodne problemy. Przykładem „stałych grup” są koła jakości. Ich koncepcja została opracowana w latach 50. w Stanach Zjednoczonych, a w latach 70. przejęta i intensywnie rozwijana przez japońskie przedsiębiorstwa. Z kolei w latach 80. „koła jakości” zaczęto wprowadzać w Europie. „Koła jakości” to małe grupy pracowników, liczące około dziesięciu osób, uczestniczących w regularnych spotkaniach prowadzonych przez przewodniczącego. Np. w jednym z działów banku „First National Bank of Chicago” stwierdzono, że ponad 80% jego pracowników wyraża niezadowolenie ze swojej pracy. Wobec tak niepokojących sygnałów kierownictwo zaczęło poszukiwać rozwiązań i postanowiło utworzyć „kółko jakości”. Grupa ta miała za zadanie spotykać się przez jedną godzinę dziennie i omawiać wybrane problemy. W wyniku tych dyskusji, przy dużym zaangażowaniu pracowników, opracowano strategię reorganizacji pracy, która polegała na połączeniu cząstkowych, drobnych zadań w kompleksowe prace, za które odpowiadali poszczególni pracownicy. Efektem takiej innowacji był wzrost osiągnięć i satysfakcji z pracy [5].

Pozytywne strony zastosowania „kół jakości” odnotowano również w jednym z kalifornijskich szpitali. W ośrodku tym zakładowy psycholog dokonał pomiarów różnych zmiennych, zarówno po trzech jak i sześciu miesiącach od czasu ich wprowadzenia. Na podstawie uzyskanych wyników zauważył, że partycypacja personelu w podejmowaniu decyzji wpłynęła pozytywnie na satysfakcję z pracy i obniżyła absencję oraz fluktuację kadr. Badani zgłaszali także większe poczucie wpływu oraz mniejsze obciążenie emocjonalne, mniejszy stres związany z pracą i występo-

wanie rzadziej takich zjawisk, jak: dwuznaczność roli (pracownik nie ma jasności co do celu swojej pracy, zakresu swojej odpowiedzialności itp.) oraz konfliktowość roli (pracownik napotyka na sprzeczne oczekiwania wobec jego pracy, które nie są możliwe do pogodzenia) [6]. Na spotkaniach „kółek jakości” może być w zasadzie poruszany każdy temat, na który zespół ma bezpośredni wpływ. „Kółka jakości” mogą działać w sferze produkcji, sprzedaży czy zarządzania. Funkcjonują nawet firmy, w których cała załoga objęta jest takim systemem. Obecnie ponad 50% przedsiębiorstw w Szwecji, Japonii czy Stanach Zjednoczonych stosuje tę formę partycypacji [7]. To powszechne zainteresowanie można tłumaczyć korzyściami jakie przynosi praca „kół jakości”. Zwiększone poczucie wpływu powoduje uświadomienie sobie wspólnoty swoich własnych interesów z interesami przedsiębiorstwa, a to powoduje wzmoczoną motywację do pracy.

Do form konsultacji grupowych należą także spotkania grupy podwładnych z zarządzającymi, tj. coroczne odprawy (podczas których podsumowuje się działalność firmy), różnorodne konferencje czy zebrania. Czasami spotkania odbywają się w wielkich grupach pracowniczych. Na przykład w „Unilever” zarząd spotyka się z grupami 200 – 300 pracowników, po około dwie godziny z każdą (co może trwać nawet do kilku dni). Spotkania mogą mieć też charakter „kaskadowy”, tzn. kierownicy wyższego szczebla spotykają się ze swoimi podwładnymi, a ci organizują spotkania na niższych szczeblach. Znaczenie mają także spotkania nieformalne pracowników, np. firmowy piknik, gra we wspólnej zakładowej drużynie, przyjęcie z okazji świąt. W takich sytuacjach pracownicy poświęcają również część czasu na rozmowy związane z pracą zawodową, mogą wymieniać poglądy dotyczące bieżących problemów. Ponadto zebrania towarzyskie pomagają w tworzeniu i utrwalaniu określonej kultury organizacyjnej i więzi emocjonalnych wśród pracowników.

Delegowanie uprawnień indywidualnym pracownikom polega na otrzymywaniu przez pracowników większych uprawnień w zakresie planowania swojej pracy i metod jej wykonywania, bez konieczności stałego odwoływania się do opinii kierownictwa. Forma ta określana jest czasem jako „wzbogacanie pracy”. Przykładem

„wzbogacania” jest wdrażanie tzw. elastycznego czasu pracy. W ramach tego podejścia od osoby wymaga się pracy przez pewien okres, zwany podstawowym, pozostawiając resztę czasu do jej swobodnego rozplanowania. Tak więc, ktoś może przychodzić wcześniej i wcześniej wychodzić z pracy albo przychodzić wcześniej, korzystając z długiej przerwy obiadowej i późno wychodzić. Pozwalając pracownikom na pewną niezależność w tym obszarze, kierownictwo okazuje poszanowanie dla ich zdolności samokontroli.

Na przykład w firmie „Steelcase Inc.” około 1/5 z 2000 robotników pracuje w ruchomym czasie. Mają oni swobodę w ustalaniu godzin pracy, pod warunkiem, że w sumie pracują 40 godzin tygodniowo. 40 robotników zajmuje 20 stanowisk pracy, pracują przez pół tygodnia albo co drugi dzień, według własnego uznania. Dzięki możliwościom samodzielnego kształtowania indywidualnego tygodnia roboczego, pasującego do harmonogramu zajęć domowych, pracownicy mają możliwość lepszej integracji życia zawodowego z rodzinnym. Ponadto taki program przynosi korzyści firmie, ponieważ pozwala utrzymać na niskim poziomie fluktuację kadr – robotnicy, którzy być może mogliby zarabiać lepiej w innych miejscach, pozostają jednak wierni firmie ze względu na to, że pasuje ona do ich trybu życia [4].

Do form wzbogacania pracy zalicza się również rotację stanowisk i poszerzanie pracy. Rotacja polega na przesuwaniu pracowników w obrębie jednego działu lub całej firmy – na różne stanowiska. Metoda ta pozwala zdobyć nowe kwalifikacje, uzyskać wiedzę o swojej firmie i nawiązać stosunki z osobami pracującymi w innych działach. Poszerzanie stanowi z kolei formę organizacji pracy opartą na zwiększaniu liczby zadań w obrębie poszczególnych stanowisk. Oznacza to możliwość uaktywnienia i rozwoju podwładnych, a jednocześnie odciążenie kierownictwa od konieczności wykonywania prostszych zadań na korzyść zadań strategicznych.

Delegowanie uprawnień grupom, podobnie jak w przypadku konsultacji grupowych, odwołuje się do partycypacji grup pracowników. Jednak tutaj pracownicy wspólnie odpowiadają za wywiązanie się z zadań i uzyskanie wyniki, bez konieczności ciągłego nadzoru przez kierownictwo. Taka for-

ma partycypacji bezpośredniej znana jest najczęściej pod terminem „pracy grupowej”. Praca grupowa została zidentyfikowana jako jeden z głównych sekretów sukcesu ekonomicznego japońskich przedsiębiorstw i również obecnie oceniana jest jako jedna z najlepszych form bezpośredniej partycypacji, dzięki obietnicom jakie przynosi jej wdrożenie. Płynące z niej korzyści zauważalne są na poziomie organizacji – wzmożona produktywność, poprawa jakości towarów i usług, wzrost zadowolenia klientów, obniżenie kosztów produkcji, a także na poziomie pracownika – wzrost satysfakcji z pracy, eliminacja społecznych skutków fragmentaryzacji pracy i głębokiej specjalizacji prowadzącej do alienacji podwładnych.

I tak na przykład, robotnicy w jednej z brytyjskich firm cukierniczych osiągalni niezadowolające wyniki w testach mierzących ich poczucie autonomii, identyfikację z wykonywanym zadaniem, motywację i zadowolenie z pracy, a także samopoczucie emocjonalne. W firmie tej wprowadzono system pracy grupowej – część odpowiedzialności za pracę i jej kontrolę została zdjęta z kierownictwa i przekazana zespołom roboczym. Zespoły uzyskały możliwość wpływu na tempo pracy, organizację przerw śniadaniowych, rozdział zadań i rozplanowywanie nadgodzin. Po sześciu i osiemnastu miesiącach od tej interwencji u pracowników zauważono podwyższenie emocjonalnego samopoczucia oraz trwały wzrost poczucia autonomii [6].

Zespoły tworzone na zasadzie pracy grupowej nie mają jednolitego charakteru. W literaturze spotyka się często dwa modele reprezentujące różne podejścia [8]. Pierwszy z nich to model tzw. skandynawski, określane również jako socjotechniczny. Charakteryzują się tym, że grupa sama, bez udziału kierownictwa, dobiera swoich członków oraz lidera. Poszczególni członkowie grupy posiadają różne kwalifikacje i dzięki temu mogą wzajemnie uczyć się od siebie nowych umiejętności i pomagać sobie. Prace wykonywane przez indywidualne osoby mają charakter kompleksowy (nie są podzielone na cząstkowe zadania). Pracownicy sami regulują tempo pracy, które nie jest narzucone przez maszyny, a także planują i projektują poszczególne zadania. Jednym z pierwszych, które wprowadziły taki model pracy grupowej były zakłady Volvo w Szwecji.

Drugi to model tzw. szczupłej produkcji, reprezentujący nieco odmienne podejście i choć również pozwala pracownikom na partycypację, to autonomia jaka się z nią wiąże jest o wiele mniejsza, niż to ma miejsce w przypadku modelu „skandynawskiego”. W „szczupłej produkcji”, zwanej też japońską, o składzie grupy, rozdzielaniu zadań pomiędzy poszczególnych pracowników i o ich rotacji na inne stanowiska decyduje bezpośredni przełożony. Tutaj jednak w większym stopniu zachęca się pracowników do zgłaszania uwag krytycznych i przetwarzania ich na pomysły zmierzające ku poprawie – „każda skarga stanowi okazję do wprowadzenia zmian na lepsze”. Japoński model kładzie więc duży nacisk nie tylko na pracę grupową, lecz także na konsultacje.

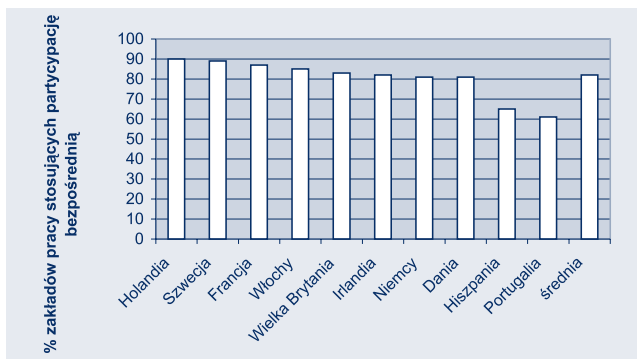
System „szczupłej produkcji” po raz pierwszy został wprowadzony przez firmę Toyota. Działanie to było konsekwencją presji jaką na producentów wywierali klienci, domagając się spełniania coraz bardziej zindywidualizowanych zamówień (co do modelu i koloru samochodu itp.). Toyota postanowiła zaspokajać te potrzeby dzięki wprowadzeniu elastycznego systemu produkcji, jednocześnie nie zwiększając jej kosztów.

Różnice pomiędzy tymi dwoma modelami niewątpliwie wynikają z uwarunkowań kulturowych. Państwa skandynawskie cenią indywidualizm, a egalitaryzm stanowi dla nich ważną wartość – nikt nie powinien być podporządkowany. Stąd autonomiczne zespoły, które w dużej mierze nie podlegają kierownikowi są wysoce cenione. Z kolei w Japonii podstawową wartością jest lojalność wobec firmy. Zarządzający są tutaj spostrzegani jako życzliwi przywódcy, którzy uczą i chronią podwładnych.

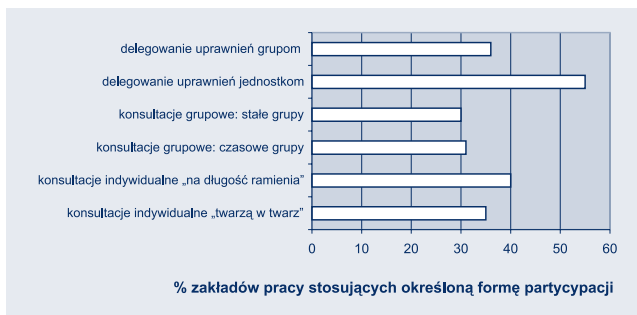
Jeżeli chodzi o efektywność obu rozwiązań, to nadal trwają spory, co do wyższości jednego nad drugim. Model „skandynawski” postrzegany jest jako zbyt mało wydajny, natomiast model „szczupłej produkcji” jako zbyt skostniały i raczej zbyt „skąpy” (*mean*), niż szczupły (*lean*), jeżeli chodzi o dostarczanie pracownikom korzyści. Dlatego też amerykańskie, japońskie czy europejskie firmy eksperymentują z formami łączącymi mocne strony obu modeli, starając się jednocześnie eliminować ich ułomności.

Należy zauważyć, iż niekiedy wprowadzanie programów partycypacji bez-

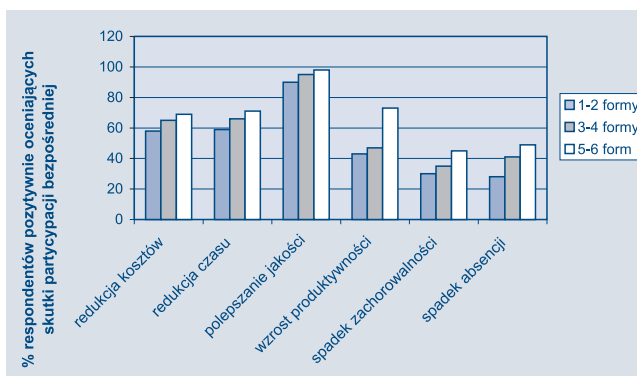
Wykres 1. Zakres stosowania partycypacji bezpośredniej w 10 krajach UE (dane z EPOC)



Wykres 2. Częstość stosowania poszczególnych form partycypacji bezpośredniej w 10 krajach UE (dane z EPOC)



Wykres 3. Efektywność partycypacji bezpośredniej w zależności od liczby stosowanych form (dane z EPOC)



Źródło: K. Sisson, *Direct Participation and the Modernisation of Work Organization*, Irland, 2000

pośredniej nie przynosi wyraźniejszych korzyści firmie. Dzieje się tak wówczas, kiedy programy te nie są wykorzystywane z rozmysłem i nie uwzględnia się czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na ich efektywność, tj. kultury firmy oraz kultury kraju, w którym się ona znajduje, gotowości oraz dojrzałości pracowników, a także ich wiedzy i doświadczenia w sprawnym radzeniu sobie z problemami zarządzania itp.

Interesujących danych na temat zakresu stosowania partycypacji bezpośredniej w krajach Unii Europejskiej dostarczył projekt EPOC (*Employee Direct Participation in Organizational Change*) realizowany parę lat temu przez Europejską Fundację Poprawy Warun-

ków Pracy i Życia. Badania w ramach tego projektu przeprowadzone były w 10 krajach Unii Europejskiej i wykazały znaczne zróżnicowanie między poszczególnymi krajami w interesującej nas kwestii. Jak pokazuje wykres 1. najczęściej partycypacja bezpośrednia stosowana była w Holandii i Szwecji – odpowiednio w 90 i 89% ankietowanych zakładów. Trudno byłoby jednak mówić, by kraje Europy Północnej – gdzie funkcjonują bardziej utrwalone demokracje – wykazywały pod tym względem przewagę nad Europą Południową: we Włoszech aż 85% zakładów stosowało jakąś formę partycypacji bezpośredniej, a w północnej Danii czy Niemczech – po 81% zakładów. Natomiast rzeczywiście dwa kraje po-

łudnia Europy, Hiszpania i Portugalia, miały najniższe wskaźniki – odpowiednio 65 i 61%.

Projekt EPOC pozwolił też zorientować się, które formy partycypacji bezpośredniej są najbardziej popularne. Jak pokazuje wykres 2. prym pod tym względem wiedzie delegowanie uprawnień jednostkom (w 55% zakładów w 10 krajach UE). Konsultacje grupowe, czy to przez grupy „czasowe” czy też „stałe”, należą do stosunkowo rzadszych form (odpowiednio w 31 i 30% zakładów).

Natomiast dość powszechne jest przekonanie, że partycypacja bezpośrednia jest korzystna dla organizacji, tym bardziej, im liczniejsze jej formy są stosowane (wykres 3.).

W tym kontekście warto postawić pytanie o zakres stosowania partycypacji bezpośredniej w Polsce, a także o to, czy w naszej tradycji kulturowej ma ona pozytywny wpływ na samopoczucie pracowników, a także na poziom bezpieczeństwa w organizacji. Pracownia Psychologii Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego przeprowadzi w bieżącym roku badania dotyczące tych kwestii. Ich wyniki zostaną przedstawione w kolejnej publikacji.

PIŚMIENNICTWO

[1] Warszewska M. *Współdziałal pracowników w zarządzaniu firmą – korzyści dla obu stron*, Bezpieczeństwo Pracy 2(379), 2003

[2] Archbold S. *Dimensions of Participation*, Journal of General Management, Spring 1976

[3] Geary J., Sisson K. *Conceptualising Direct Participation in Organizational Change – The EPOC Project*, Loughlinstown House, Shankill, Ireland 1994

[4] Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002

[5] Graham G.H. *Impact of Employee Participation*, Applied Management Newsletter, National Association for Management, 1997 (20-2), (<http://www.mgmtlibrary.com>)

[6] Cahill J., Landsbergis P.A., Schnall P.L. *Reducing Occupational Stress*. Materiały z konferencji: *Work Stress and Health*, Waszyngton, sierpień 1995 (<http://www.workhealth.org/prevention>)

[7] Ozak M. *Direct participation in work organization: A Survey of recent international developments*, Economic and Labour Relations Review, Centre for Applied Economic Research, University of NSW, Sydney, Vol. 7, No. 1, June 1996

[8] Benders J., Huijgen F., Pekruhl U., O’Kelly K.P. *Useful but Unused – Group Work in Europe*, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1999