

Jolanta Jasińska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE PROBLEMY WDRAŻANIA PRAKTYK PARTYCYPACYJNYCH W FIRMIE

Partycypacja oznacza udział lub/i zaangażowanie, a na temat walorów partycypacji napisano sporo prac mniej lub bardziej naukowych. W chwili obecnej negowanie zasadności stosowania partycypacji pracowniczej wydaje się w złym tonie, wszak firma powinna spełniać oczekiwania i potrzeby pracowników (podstawowy warunek skuteczności funkcji personalnej), a trudno oczekiwać, że większość pracowników będzie się czuła dobrze w charakterze li tylko najemnika (nierzadko w sytuacji przymusu ekonomicznego). Jednak nawet wiedza na ten temat i świadomość, jak bardzo jest to korzystne z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i firmy, nie oznacza, że w praktyce stosowanie różnych technik partycypacyjnych jest oczywiste, konieczne i powszechne.

Zagadnienie partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach polskich jest znane od dawna. Jeszcze w czasach poprzedniego ustroju uczestnictwo pracownicze w zarządzaniu było nieodłącznym elementem rzeczywistości gospodarczej i społecznej, ale przede wszystkim politycznej. Inną sprawą był faktyczny udział załóg w zarządzaniu i wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw: ich organizację i podejmowane decyzje. Istnienie samorządów pracowniczych, rad zakładowych czy nawet związków zawodowych miało na celu bardziej wspieranie jedynej słusznej ideologii niż wyrażanie i wspieranie interesów pracowniczych.

W momencie zmiany, która dokonała się w naszym kraju, większość firm zrezygnowała, a firmy nowo powstałe nie wykazywały chęci do stosowania w praktyce rozwiązań partycypacyjnych w zarządzaniu. Wydaje się, że nadal termin „partycypacja pracownicza” wzbudza w pracodawcach i menedżerach dużą niechęć.

Tymczasem w krajach rozwiniętych, a zwłaszcza w Unii Europejskiej, której członkiem jesteśmy, zagadnienie to jest stale obecne i coraz mocniej rekomendowane [Juchnowicz 2005, s. 115-116] jako jeden ze sposobów poprawy jakości życia, harmonizowania relacji praca–życie prywatne, zmniejszenia stresu związanego z pracą, zwiększenia integracji pracownika z jego miejscem pracy, budowania wzajemnego zaufania wewnątrz firmy, zmniejszenia alienacji pracowników i budowania tak pożądanej demokracji organizacji.

Jasnym jest, że od problemu partycypacji pracowniczej nie można uciec. W firmach, w których istnieją związki zawodowe, udział załogi w zarządzaniu gwarantują przepisy prawa pracy. Można oczywiście mieć zastrzeżenia do skuteczności takiego sposobu zwiększania zaangażowania pracowników w życie organizacji i zarządzanie nią, ale przepisy istnieją i jest to bezdyskusyjnie jedna z dróg wprowadzania i upowszechniania praktyk partycypacyjnych w zarządzaniu.

Innym problemem są organizacje, w których brak jest jakiegokolwiek reprezentacji pracowniczej. Właściciele czy też kadra zarządzająca niechętnie odnoszą się do pomysłów, które w ich odczuciu odbierają im część władzy. Wszak partycypacja rozumiana jako współudział czy też współuczestniczenie wymaga zmiany w podziale władzy w firmie.

Szansą na zmianę takiego stanu rzeczy może być zwiększające się wśród pracodawców przekonanie, że najważniejszą częścią organizacji, przesądzającą o jej sukcesie, są odpowiedni pracownicy. Ta odpowiedniość to oczywiście przede wszystkim kwalifikacje pracowników, ale warunkiem osiągnięcia sukcesu jest przekonanie pracowników do strategii i celów stojących przed firmą. Zjednanie pracowników i skupienie ich wokół zadań firmy umożliwia wykorzystanie w pełni ich potencjału z korzyścią nie tylko dla organizacji, lecz także dla samego pracownika. Wydaje się, że takie zintegrowanie celów firmy i celów indywidualnych poszczególnych pracowników jest o wiele łatwiejsze w sytuacji, gdy pracownicy są odpowiednio traktowani i mają poczucie wpływu na to, co się dzieje wokół nich w miejscu pracy [Borkowska 2005, s. 51].

Kolejnym czynnikiem, który powinien się przyczynić do zwiększenia popularności partycypacji pracowniczej, jest wzrost świadomości społecznej w tej kwestii. Coraz częściej pracownicy domagają się innego traktowania, a nie znajdując satysfakcji z tego tytułu, szukają innego miejsca pracy. Dotyczy to zwłaszcza pracowników wykwalifikowanych, mających świadomość swojej wartości, tak cennych dla każdej firmy, a coraz trudniejszych do zdobycia na rynku pracy. Utrzymanie takich pracowników staje się kwestią kluczową dla wielu firm działających na naszym rynku. Zjawisko to z czasem może się nasilać, jeśli się weźmie pod uwagę zarówno zakładany wzrost gospodarczy naszego kraju, jak i odpływ wykwalifikowanej siły roboczej za granicę, na otwierające się rynki krajów unijnych.

Wydaje się, że pewną formę nacisku na firmy w tej kwestii może wyrzucić również otoczenie społeczne. Głównie będą to konsumenci, coraz częściej kierujący się w swoich wyborach wizerunkiem firmy. Lepiej postrzegane będą, albo już są, firmy działające etycznie, dbające o środowisko, znane w swoim otoczeniu, aktywnie biorące udział w życiu społeczności lokalnych, uczciwe w traktowaniu zarówno konsumentów, jak i pracowników [Doktor 2005, s. 35]. Wymaga to od przedsiębiorców m.in. większego skupienia się na kwestiach związanych z problematyką pracowniczą, w tym partycypacją załóg w zarządzaniu.

Świadomość potrzeb w zakresie partycypacji, wynikająca zarówno z trendów europejskich, jak i z nacisku wewnątrz firmy oraz jej otoczenia, powinna powodować popularyzację tych praktyk. Rodzi to jednak wiele problemów związanych z wdrażaniem ich w praktykę organizacyjną. Wynika to z wielu przyczyn, a jedną z podstawowych jest brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jak powinna wyglądać partycypacja w konkretnej firmie. Dla części pracodawców nadal będą to reprezentacje pracownicze, a z różnych przyczyn nie zawsze są one mile widziane w przedsiębiorstwach. Nie wszyscy pracodawcy i menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że partycypacją są również metody i techniki organizacji pracy oraz zarządzania firmą [Niemczyk 2000, s. 101], np. zespołowe formy organizacji pracy, zarządzanie przez cele, TQM, odpowiednie systemy komunikacji w firmie. Nie ma tu jednolitego modelu, są jedynie różne formy partycypacji, możliwe do zastosowania w praktyce, w warunkach konkretnej firmy. Wydaje się, że przed podjęciem decyzji o wdrożeniu praktyk partycypacyjnych w życie konieczne jest ustalenie odpowiedzi na wiele pytań.

Najpierw trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, jaką partycypację chcemy widzieć w naszej firmie i jakie są realne możliwości wprowadzenia określonych praktyk partycypacyjnych. Zasadniczą kwestią jest określenie formy partycypacji najbardziej odpowiadającej potrzebom firmy i pracowników. Czy będzie to partycypacja pośrednia, realizowana za pomocą reprezentacji pracowniczej, czy też będą to techniki zarządcze umożliwiające bezpośredni udział pracowników w zarządzaniu, tzw. demokracja przy warsztacie pracy [Juchnowicz 1999, s. 337]? Odpowiedź na te pytania umożliwi dalsze doprecyzowanie kwestii: jaki kształt i zakres partycypacji jest najlepszy w danych warunkach. Możliwe, że pracownikom wystarczy bierne uczestnictwo w zarządzaniu realizowane przez prawo wyboru albo przez politykę informowania o ważnych kwestiach w firmie. Może się to jednak okazać niewystarczające i konieczne stanie się opracowanie możliwości uczestniczenia pracowników w tworzeniu konkretnych rozwiązań związanych np. z warunkami pracy. W niektórych przypadkach satysfakcjonujący będzie udział w podziale zysku, ale czasami ważniejszy i bardziej skuteczny będzie udział w jego tworzeniu. Istotną kwestią jest też określenie zakresu partycypacji: czy powinna ona objąć wszystkich pracowników, czy też tylko niektóre grupy pracownicze, a być może powinna mieć charakter zindywidualizowany. Konsekwencją przyjętych założeń będzie określenie zakresu odpowiedzialności pracowników za podejmowane decyzje lub proponowane (wdrażane) rozwiązania problemów.

Określenie, jaka partycypacja będzie najlepszym rozwiązaniem w danej firmie, wymaga przeanalizowania czynników warunkujących wprowadzenie konkretnych pomysłów w życie. Pierwszą grupą takich czynników będzie z pewnością grupa związana ze społecznym systemem wewnątrz organizacji. Oznacza to zidentyfikowanie czynników sprzyjających wprowadzeniu praktyk partycypacyjnych w życie wewnątrz organizacji lub je ograniczających. Zdecydowanie jednym z najważniej-

szych czynników będzie styl kierowania i pracy preferowany w firmie, warunkujący zachowania pracodawców czy też kierownictwa firmy oraz ich nastawienie do takich rozwiązań. Jeśli praktyką jest stosowanie głównie przymusu ekonomicznego i liczenie na jego efekty, przy dużym poziomie autokratyzmu, nie wydaje się, by możliwe było wprowadzenie w takiej sytuacji jakichkolwiek skutecznych (rzeczywiście spełniających swoją rolę) pomysłów związanych ze zwiększaniem zaangażowania pracowników. Niewątpliwie postawy kadry zarządzającej są jedną z podstawowych barier wprowadzania partycypacji pracowniczej w firmach.

Równie istotnym czynnikiem będzie z pewnością nastawienie samej załogi do tych zagadnień. Należy pamiętać, że pracownicy są obciążeni bagażem doświadczeń związanych chociażby z poprzednim okresem lub z wcześniejszymi nieudanymi próbami wprowadzania takich pomysłów w życie. To może być przyczyną bierności pracowników i ich niechęci do brania udziału w przedsięwzięciach, które ich zdaniem nie zdały egzaminu. Taka bierność może być również spowodowana brakiem zaufania wewnątrz załogi i nie najlepszymi stosunkami we wzajemnych relacjach pracowniczych wewnątrz firmy.

Problemem, zwłaszcza w firmach, w których działają związki zawodowe, są niewątpliwie rozbudowane postawy roszczeniowe pracowników, przy jednoczesnej niewielkiej znajomości podstawowych pojęć z zakresu rachunku ekonomicznego firmy i wiedzy na temat zależności między tymi pojęciami. Zdecydowanie jest to czynnik utrudniający rozszerzenie zakresu partycypacji z powodu obaw przed katastrofą ekonomiczną firmy.

W przypadku niektórych rozwiązań partycypacyjnych problemem w dużym stopniu ograniczającym możliwość ich zastosowania będą możliwości ekonomiczne firmy. Dotyczy to zwłaszcza tzw. partycypacji finansowej, ale inne formy partycypacji również wymagają nakładów finansowych i organizacyjnych. Nie zawsze firma ma możliwości finansowe wprowadzenia rozwiązań, o których mowa, bądź nie ma tych możliwości w danym momencie. Natomiast pracownicy z reguły są bardziej zainteresowani korzyściami doraźnymi, natychmiastowymi i niechętnie patrzą na rozwiązania proponujące im korzyści perspektywiczne w mniej lub bardziej określonej przyszłości.

Przy wprowadzaniu praktyk partycypacyjnych w firmie nie można pominąć kwestii związanych z postawami i potrzebami pracowniczymi [Armstrong 2005, s. 718]. Wydaje się, że te psychologiczne czynniki mogą stanowić ogromną barierę w upowszechnianiu partycypacji. Zagadnieniem o pierwszorzędym znaczeniu wydaje się rozpoznanie rzeczywistych potrzeb i oczekiwań pracowniczych w tym zakresie. Można przypuszczać, że tam, gdzie próby takie się nie powiodły, przyczyną mogły być różnice między oczekiwaniami i potrzebami pracowników a oczekiwaniami i wizją menedżerów (pracodawców) [Lundy, Cowling 2001, s. 322]. Założenie, że każdy pracownik będzie bardziej usatysfakcjonowany i lojalny, jeśli dostanie możliwość wpływu na swoje miejsce pracy, nie musi być zawsze prawdziwa. Nie wszyscy pracownicy

mają potrzebę realizowania się w taki właśnie sposób; przyczyny mogą być różne, począwszy od osobowościowych, a skończywszy na wspomnianych wyżej złych doświadczeniach w tej kwestii. W związku z tym konieczne staje się wcześniejsze przebadanie, jakie postawy dominują wśród pracowników i na tej podstawie podejmowanie decyzji, w jaki sposób, czy w ogóle jest to niezbędne, w jakim zakresie, możliwe jest wprowadzenie określonych praktyk partycypacyjnych w życie.

Wydaje się, że wprowadzanie rozwiązań, o których mowa, wymaga zabiegów podobnych do wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej firmy. Trudno sobie wyobrazić, że sukces w tej materii można osiągnąć, jeśli odrzuci się założenie, że czynniki związane z istnieniem w organizacji określonej kultury organizacyjnej mają kluczowe znaczenie dla praktyk partycypacyjnych. Nie wydaje się, aby możliwe było osiągnięcie powodzenia w sytuacji, w której większość elementów kultury organizacyjnej jest sprzeczna z zasadami lub założeniami leżącymi u podstaw partycypacji, takich jak zaufanie, odpowiedzialność czy możliwość realizowania potrzeb społecznych.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Borkowska S., *HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Doktór K., *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 6.
- Juchnowicz M., *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Juchnowicz M., *Udział pracowników w zarządzaniu*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1999.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Poznań–Wrocław 2000.

SELECTED PROBLEMS OF IMPLEMENTING PARTICIPATION PRACTICE IN AN ORGANIZATION

Summary

The article focuses on practical aspects of implementing employee's participation in a company. The main subject of interest is determining employee participation in selected cultural and organizational conditions. The goal of the article is to outline the level to which the participation is accepted and when implementing is expected to bring success.