

STANISŁAW RUDOLF

ROLA PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ W PROCESIE INTEGRACJI PARTNERÓW SPOŁECZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WSTĘP

W długiej historii partycypacji pracowniczej różne czynniki stanowiły siłę sprawczą jej rozwoju. Początkowo były to głównie czynniki o charakterze obronnym i rewindykacyjnym. Pracownicy, najczęściej za pomocą związków zawodowych, podejmowali walkę o swoje prawa z pracodawcami w okresie XIX-wiecznego tzw. drapieżnego kapitalizmu, kiedy ich warunki życia i pracy urągały wszelkim standardom. W tym okresie pracodawcy byli zdecydowanie negatywnie nastawieni do pracowniczej partycypacji. Dla poprawy swojej pozycji, pracownicy musieli uciekać się do strajków czy bardziej brutalnych form protestu. Stopniowo jednak zmieniał się stosunek pracodawców do partycypacji, co miało związek z rosnącym poziomem wiedzy i kwalifikacji pracowników. Zaczęli oni dostrzegać w partycypacji pewne dla siebie korzyści. Z czasem, w miarę coraz szerszego ujawniania się takich korzyści, sami zaczęli występować z inicjatywą rozszerzenia partycypacji.

W rozwoju partycypacji pracowniczej wyodrębnić można dwa jej główne nurty. Pierwszy z nich ma związek z emancypacyjnymi dążeniami pracowników, którzy chcieliby sprawować kontrolę nad ich sytuacją w pracy. Są zainteresowani przenoszeniem elementów demokracji czy partnerstwa z życia publicznego do przedsiębiorstwa. Ten nurt partycypacji ujawnia się głównie w formach tzw. partycypacji pośredniej (przedstawicielskiej), w postaci różnego rodzaju rad, komitetów itp. wybieranych przez pracowników i reprezentujących ich interesy. Nurt ten posiada często zabarwienie polityczne bądź

ideologiczne. Drugi ze wspomnianych nurtów łączyć należy z poszukiwaniem skutecznych sposobów motywowania pracowników. Ujawnia się on głównie w tzw. formach partycypacji bezpośredniej, nazywanych również nowymi formami organizacji pracy. Charakteryzują się one poszerzonym zakresem autonomii pracowników w miejscu pracy¹. Do tego nurtu należy zaliczyć również tzw. partycypację finansową. Jest to nurt popierany przez kierownictwo przedsiębiorstw, które wychodzi najczęściej z inicjatywą tego rodzaju rozwiązań. Postrzega ono ten rodzaj partycypacji jako efektywny sposób motywowania pracowników, stąd deklaruje partnerską z nimi współpracę.

Zakres partycypacji w przedsiębiorstwie zależy od wzajemnych relacji między tymi nurtami, które wspólnie tworzą podstawę tzw. systemu partycypacji². Nurty te są bowiem od siebie współzależne i wskazać można liczne przykłady zarówno ich wzajemnego wspierania się, czego rezultatem jest wzmacnianie systemu partycypacji, jak i rywalizacji czy sytuacji konfliktowych, prowadzących do osłabiania systemu partycypacji. Wspomniana współzależność może mieć różny charakter i różne praktyczne konsekwencje dla partycypacji³. Zwykle partycypacja pośrednia toruje drogę lub tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju partycypacji bezpośredniej. Rzadziej mamy do czynienia z sytuacją, kiedy partycypacja bezpośrednia stanowi inspirację do rozwoju form partycypacji pośredniej.

Opracowanie ma na celu pokazanie wpływu bezpośrednich form partycypacji pracowniczej na procesy integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie. Przedmiotem rozważań będą ważniejsze formy tej partycypacji, analizowane pod kątem ich oddziaływania na taką integrację. Rozważania rozpoczniemy od pokazania istoty tej partycypacji.

ISTOTA PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ

Wymienione wcześniej formy partycypacji pracowniczej w różnym stopniu wpływają na pozycję pracowników w miejscu pracy. Pomimo szerokiego za-

¹ J. Kulpińska, *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 16.

² System ten może być rozumiany znacznie szerzej i część autorów zalicza do niego układy zbiorowe pracy, działalność związków zawodowych itp. (K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 34–63).

³ M. C. Gonzales. *Workers' Direct Participation at the Workplace and Job Quality in Europe*, „Journal of European Social Policy” 2010, no. 20, s. 165–166.

kresu i często ustawowego charakteru form partycypacji pośredniej, ich znaczenie dla poszczególnych pracowników jest ograniczone, bowiem dotyczą one głównie wąskiego grona osób wchodzących w skład organów przedstawicielskich. Badania pokazują, że wielu pracowników nawet nie wie, że organy takie istnieją, rzadko znają oni swoich przedstawicieli w tych organach itp. W niewielkim stopniu na pozycję pracowników wpływają również formy partycypacji finansowej. W wielu krajach sprowadzają się one bowiem do pracowniczego udziału we własności, który jak wiadomo, posiada charakter symboliczny. Wymienione formy odgrywają jednak istotną rolę w realizacji demokratycznych przemian w przedsiębiorstwie. Szczególnie dotyczy to pośrednich form partycypacji, które tworzą sprzyjający klimat dla rozwoju pozostałych form i mają istotny wkład w budowę zakładowych systemów partycypacji⁴.

Dla roli i pozycji pracowników w miejscu pracy bardziej istotne okazały się bezpośrednie formy partycypacji. Oznaczają one bowiem codzienny, bezpośredni wpływ indywidualnych pracowników czy zespołów pracowniczych na podejmowane decyzje. Są to decyzje podejmowane na stanowiskach pracy i związane z wykonywaną pracą, decyzje dotyczące organizacji własnego miejsca pracy, sposobu wykonywania pracy, określania godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw w pracy itp.⁵ Są one zwykle mało istotne dla całej organizacji, ale ważne dla pracowników, którzy poprzez pryzmat takiego udziału kształtują własny stosunek do przedsiębiorstwa.

Taki udział w decyzjach zawsze oznacza wzrost autonomii pracowników w miejscu pracy, z wszystkimi tego konsekwencjami tak dla pracowników jak i zakładu. Dla pracowników oznacza on pewną przestrzeń do zagospodarowania we własnym zakresie. Zwykle na początku jest ona niewielka, ale może ulegać poszerzaniu, jeśli pracownik wykaże odpowiednią inicjatywę, jeśli jego pomysły zyskają uznanie kierownictwa. Ten rodzaj partycypacji daje pracownikom możliwość pełniejszego wykorzystania posiadanej wiedzy i kwalifikacji, co zwykle nie jest możliwe w systemie tradycyjnym. Dodatkowo, formy te mogą inspirować pracowników do uzupełniania posiadanej wiedzy, do wzrostu ich zainteresowania udziałem w szkoleniach, kursach itp. Pod ich wpływem dokonują się zmiany osobowości pracowników, zmiany ich sposobu myślenia o problemach firmy, prowadzące często do ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem.

⁴ I. M. Hagen, S. C. Trygstad, *Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation*, „Transfer: Review of Labour and Research” 2009, no. 3–4, s. 562–563.

⁵ M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 205–238.

Formy partycypacji bezpośredniej popierane są zwykle przez pracodawców, którzy cenią je znacznie wyżej niż formy partycypacji pośredniej. Trudno się temu dziwić, bowiem jeśli partycypacja pośrednia oznacza dzielenie się władzą z pracownikami (związkami zawodowymi) na poziomie przedsiębiorstwa, co wiąże się zwykle z ponoszeniem określonych kosztów, to partycypacja bezpośrednia dotyczy dzielenia się władzą na poziomie najniższym w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co nie narusza pozycji kierownictwa. Dodatkowo, przynosi zwykle poprawę rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa i podnoszenie jego konkurencyjności⁶. Ten rodzaj partycypacji ujawnia bowiem przedsiębiorczość i kreatywność pracowniczą, przyczynia się do tworzenia klimatu współpracy między kierownictwem a pracownikami itp.

Na rozwój bezpośrednich form partycypacji, a więc również na kształtowanie się partnerskich relacji w przedsiębiorstwie, nie bez wpływu pozostawała rosnąca konkurencja. Wymuszała ona na przedsiębiorstwach lepsze dostosowywanie produkowanych dóbr i usług do potrzeb klienta. Te ostatnie najlepiej znają ci, którzy są ich najbliższymi, a więc pracownicy wykonawstwa, handlowcy, służby marketingowe itp. Oni zatem powinni podejmować decyzje, bądź mieć na nie istotny wpływ⁷. Dzięki temu mogą oddziaływać na poziom zadowolenia i satysfakcji klientów i przyczyniać się do wzrostu rozmiarów sprzedaży.

Cechą charakterystyczną bezpośrednich form partycypacji jest ich olbrzymia różnorodność. Wynika ona prawdopodobnie stąd, że nie istnieją praktycznie żadne ograniczenia w ich tworzeniu. Mówić więc można o pewnej ich specyfice krajowej, co oznacza, że niektóre z nich stosowane są w danym kraju częściej niż w innych, bądź ograniczają się jedynie do danego kraju⁸. Mogą to być również formy charakterystyczne jedynie dla danego przedsiębiorstwa, wypracowane np. wspólnie przez pracowników i kierownictwo. W sposób najbardziej ogólny podzielić je można na: wyrażanie opinii, konsultacje oraz delegowanie uprawnień. Za kryterium ich podziału przyjęto tu zakres pracowniczego udziału w decyzjach. Jeśli „wyrażanie opinii” zaliczymy do tzw. biernych

⁶ J. F. Geary, *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixes and Protean*, „Economic and Industrial Democracy” 1993, no. 4, s. 511–534.

⁷ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 384.

⁸ Jako przykład podać można bezpośrednią partycypację pracowniczą w planowaniu strategicznym. Forma ta zyskała znaczną popularność w Norwegii, gdzie jest upowszechniana w ramach specjalnego narodowego programu. Wykorzystuje się do tego celu takie metody jak: konferencja poszukiwawcza, *action research*, *Total Quality Management* i wiele innych. Bezpośredni udział pracowników w planowaniu strategicznym zapewnia im dostęp do informacji na temat strategii biznesowych oraz przynosi lepsze zrozumienie działań, jakie należy podjąć dla osiągnięcia wyznaczonego, a zarazem wspólnego dla partnerów społecznych celu (T. Tonnesen, T. Gjefsen, *The Enterprise Development: Direct Employee Participation in Strategic Planning*, „Total Quality Management” 1999, vol. 10, s. 739–741.

form partycypacji⁹, to zarówno konsultacje jak i delegowanie uprawnień należą do form aktywnych. W tych ostatnich wyodrębnić można dodatkowo formy indywidualne oraz zespołowe, a także konkretne rozwiązania wchodzące w zakres tych form. W dalszych rozważaniach omawiać będziemy rolę tych form w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie.

WALORY INTEGRACYJNE WYBRANYCH FORM PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ

WYRAŻANIE OPINII

Wyrażanie opinii przez pracowników należy do rzadziej stosowanych form partycypacji bezpośredniej, głównie ze względu na pracochłonność związanych z nią czynności. Forma ta polega głównie na badaniu za pomocą ankiet opinii pracowników w konkretnych, ważnych bądź aktualnych dla przedsiębiorstwa sprawach, a także na badaniu postaw, poglądów i nastrojów pracowniczych. Przeprowadzane regularnie tego rodzaju badania traktować można jako jedną z form artykulacji poglądów pracowniczych. Wyrażone w ten sposób opinie pozwalają kierownictwu śledzić zmiany ich postaw czy nastrojów i reagować na bieżąco na pojawiające się trudności bądź problemy. Badanie opinii pracowniczych spełniać może szereg funkcji, z których na szczególnie podkreślenie zasługują: funkcja motywacyjna, funkcja informacyjna oraz funkcja katalizatora opinii¹⁰. Pierwsza z tych funkcji posiada związek z przekonaniem pracowników, że zgłaszane przez nich uwagi, opinie i propozycje kierownictwo bierze pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Stąd pracownicy mogą czuć się zobowiązani do lepszego wykonywania pracy. Funkcja informacyjna odnosi się zarówno do pracowników jak i kierownictwa. Wypełniając ankietę, pracownicy uzyskują określone informacje, których ona dotyczy, informacje nt. problemów występujących w przedsiębiorstwie, nt. wagi tych problemów itp. Dla kierownictwa informacje zawarte w wypełnionych ankietach mogą się okazać bardzo przydatne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, dla przygotowywanych zmian,

⁹ Należy to rozumieć w ten sposób, że ankietowani pracownicy mogą wywierać wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje (np. na wybór któregoś z rozważanych wariantów czy na sposób rozwiązania występującego problemu), ale wpływ ten zależy wyłącznie od kierownictwa, które może, ale nie musi realizować ich sugestii czy propozycji. Często nie wiadomo nawet jakie pracownicy wyrazili opinie i jedynie od dobrej woli kierownictwa zależy ich ujawnienie (J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 98).

¹⁰ W. Kurda, *W oczach pracowników. Korzyści z badania opinii i nastrojów w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 10, s. 23.

dla rozwiązywania występujących problemów itp. Ostatnia z wymienionych funkcji stwarza pracownikom możliwość zainteresowania kierownictwa swoimi problemami, zwrócenia uwagi na obszary budzące ich niezadowolenie itp.

Skuteczność tej formy partycypacji nie jest zbyt duża, chociaż wiele tu zależy od stosunku do niej zarówno kierownictwa jak i pracowników. Jej skuteczność rośnie, jeśli stosowana jest w dłuższym okresie, jeśli badania opinii przeprowadzane są regularnie, jeśli kierownictwo reaguje na zgłaszane przez pracowników uwagi czy propozycje. Nie ulega wątpliwości, że szczególnie istotne są reakcje kierownictwa, które mogą zdecydować o pozytywnym stosunku pracowników do tego rodzaju badań. Pracownicy potraktują badania poważnie, jeśli zauważą, że ich propozycje są rozważane bądź wdrażane w przedsiębiorstwie, jeśli docierać będą do nich informacje dotyczące wykorzystania zgłaszanych w badaniu opinii. Można więc ogólnie stwierdzić, że omawiana forma w ograniczonym zakresie, służyć może integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie.

ROLA KONSULTACJI W PROCESACH INTEGRACYJNYCH

Ważne miejsce wśród form partycypacji bezpośredniej stanowią różnego rodzaju konsultacje. Można je określić jako sposób podejmowania decyzji, w którym brane są pod uwagę sugestie, propozycje czy opinie, a także interesy różnych grup społecznych bądź indywidualnych osób. Kierownictwo zachęca pracowników do zgłaszania uwag i propozycji na poziomie stanowiska pracy, w kwestiach związanych z wykonywaną przez nich pracą, ale zachowuje dla siebie prawo do ich uwzględniania bądź odrzucania. W odróżnieniu od omawianego wcześniej wyrażania opinii, wpływ konsultacji na podejmowane decyzje jest wyraźnie większy¹¹. Znany jest bowiem przedmiot konsultacji oraz stanowiska pracowników, stąd kierownictwu jest wyraźnie trudniej odrzucić zgłaszane propozycje. Stara się ono w miarę możliwości uwzględnić je przy podejmowaniu decyzji, tworząc w ten sposób sprzyjający klimat dla dalszych konsultacji, czy szerzej, do angażowania się pracowników w problemy przedsiębiorstwa. Na pozytywną rolę konsultacji dla pracowników wskazują m.in. przeprowadzone ostatnio badania w Norwegii, z których wynika, że przyczyniają się one do redukcji stresu w pracy¹². Spotykane w poszczególnych krajach konsultacje podzielić można najogólniej na indywidualne oraz zespołowe.

¹¹ C. Gunn, *Workers' Participation in Management, Workers' Control of Production: World Apart*, „Review of Radical Political Economics” 2011, no. 43, s. 323–326.

¹² A. L. Kallenberg, *Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway*, „Acta Sociologica” 2009, no. 2, s. 99–116.

Z **konsultacjami indywidualnymi** mamy do czynienia wtedy, jeśli poszczególne kierownicy prowadzą mniej lub bardziej regularne rozmowy z podwładnymi na temat problemów występujących w ich miejscu pracy, na temat sposobów ich rozwiązywania, zgłaszanych propozycji usprawnień technicznych, organizacyjnych itp. Rozmowy takie dotyczyć mogą również problemów osobistych pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji, oceny ich osiągnięć, poznania ich stanowiska w wybranych sprawach, ich planów na najbliższy okres itp. Terminy tych spotkań są na ogół znane z pewnym wyprzedzeniem, stąd pracownik może się do nich odpowiednio przygotować. Spotkaniom takim towarzyszy zwykle wzajemne przekazywanie sobie informacji. Częstotliwość takich spotkań jest zróżnicowana i jest ona najczęściej związana z celami, jakimi konsultacje mają służyć. Odbywać się więc mogą raz w roku (np. dla dokonania oceny pracownika), co kwartał, raz w miesiącu lub w innych odstępach czasu. Mogą to być również spotkania nieregularne, organizowane *ad hoc*, w związku z pojawiającymi się problemami.

Spotkania takie mogą się okazać istotne tak dla pracowników, jak i kierowników. Dla pracowników stanowią one mogą źródło informacji o przedsiębiorstwie, o perspektywach jego rozwoju, o utrzymaniu miejsc pracy, o perspektywach awansu zawodowego itp. Ważna może być dla nich również wyrażona przez kierowników ocena ich pracy, zgłaszane pod ich adresem uwagi, sugestie itp. Dla kierowników rozmowy takie pozwalają lepiej zrozumieć prezentowane postawy i zachowania pracowników, poznać ich sytuację rodzinną, ich plany na przyszłość itp. Stanowią również źródło inspiracji czy nowych pomysłów dla poszukiwanych rozwiązań¹³. Warunkiem takich pozytywnych rezultatów prowadzonych rozmów jest wola współdziałania obu zainteresowanych stron.

Drugi z wymienionych rodzajów konsultacji to tzw. **konsultacje zespołowe**. W odróżnieniu od konsultacji indywidualnych, partnerem dla kierownictwa są tu zespoły pracownicze, które identyfikują problemy występujące w miejscu pracy i przedstawiają je kierownictwu. Zespoły takie mogą również uczestniczyć w ich rozwiązywaniu. Wyróżnić tu można dwa rodzaje zespołów, mianowicie tzw. zespoły tymczasowe, powoływane okresowo dla przeprowadzenia konsultacji w związku z pojawiającymi się problemami bądź wydarzeniami¹⁴, oraz zespoły stałe, funkcjonujące w dłuższym okresie. Jedne i drugie

¹³ H. L. Lund, *Strategies for Sustainable Business and the Handling of Workers' Interests: Integrated Management Systems and Worker Participation*, „Economic and Industrial Democracy” 2004, no. 25, s. 51–54.

¹⁴ Zespoły tymczasowe powoływane są na czas określony, zwykle dla przedyskutowania jakiegoś problemu bądź jego rozwiązania. Mogą się one spotykać raz bądź kilka razy, aż zaproponują satysfakcjonujące rozwiązanie, po czym kończą pracę. Przedmiotem konsultacji

powoływane są najczęściej z inicjatywy kierownictwa, które oczekuje od nich informacji, opinii bądź uwag i propozycji rozwiązań określonych problemów. Dalsze rozważania na ten temat ograniczymy do zespołów stałych, głównie ze względu na znaczącą ich rolę w procesach integracji.

Zespoły stałe stwarzają możliwość wykorzystania uzyskanych wcześniej doświadczeń lub zgromadzonych informacji, co przyczynia się do wzrostu ich efektywności. Przykładem tego rodzaju zespołów mogą być koła jakości oraz zespoły rozwiązywania problemów. Są one nakierowane na angażowanie się pracowników w problemy przedsiębiorstwa, na pobudzanie twórczego myślenia pracowników dla usprawniania procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. Zespoły te, pomimo istniejących między nimi różnic, mają na celu identyfikację problemów zakładowych, a następnie ich rozwiązywanie. Różnią się one jednak wielkością, składem, zakresem działania, sposobem rekrutacji itp. Trudno przecenić ich rolę w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie. W skład tych zespołów wchodzi bowiem nie tylko pracownicy, ale również kierownicy, głównie niższego szczebla, ale zdarzają się również kierownicy szczebli wyższych.

Ważną rolę w tym procesie odgrywają **koła jakości**, głównie ze względu na ich szeroki zakres w poszczególnych przedsiębiorstwach. Są to niewielkie zespoły, złożone z pracowników tej samej jednostki produkcyjnej (tego samego miejsca pracy), prowadzące swoją działalność poza wykonywaną pracą, często również poza godzinami pracy. Celem ich działalności jest identyfikacja, a następnie rozwiązywanie drobnych lokalnych problemów. Członkowie koła spotykają się najczęściej po zakończeniu pracy, w dni wolne od pracy itp. Miejscem spotkania może być np. pomieszczenie socjalne, stołówka, pobliska kawiarnia, a nawet mieszkanie któregoś z pracowników. Przesłankę dla funkcjonowania tych kół może stanowić szeroko podzielany wśród autorów pogląd, że robotnicy dysponują tak wysokimi rezerwami produkcyjnymi, o jakie nigdy nie podejrzewa ich kadra kierownicza i techniczna. Gdyby te rezerwy uruchomić, przedsiębiorstwo mogłoby produkować więcej, lepiej i w krótszym czasie.

W działalności kół jakości, przynajmniej tych japońskich, nie eksponuje się ich efektów ekonomicznych, nie są one postrzegane jako główny cel ich powstawania. Celem takim jest natomiast tworzenie atmosfery wzajemnego zrozumienia i zgodna praca zespołu¹⁵. Wśród takich celów wymienia się rów-

mogą być problemy organizacji pracy, czasu pracy, podnoszenia kwalifikacji, wprowadzania nowych technologii itp. Do zespołów tymczasowych zaliczane są również odprawy, posiedzenia, konferencje, zjazdy, kongresy itp. (B. Mięka, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykw, Kraków-Kluczborg 1997, s. 95–99).

¹⁵ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 323.

niez poprawę stosunków międzyludzkich, wyższe morale pracowników, wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników oraz wzajemne zaufanie. Wszystko to prowadzi do wzrostu zadowolenia i satysfakcji pracowników, co dopiero owocować może korzystnymi wynikami ekonomicznymi. Efekty ekonomiczne, a więc poprawa efektywności, jakości, obniżka kosztów itp. osiągane są jak gdyby przy okazji. Podejście takie sprawia, że koła jakości to coś więcej niż tylko forma organizacji pracy, to rodzaj filozofii uznawanej przez obu partnerów społecznych.

Japońskie doświadczenia spotkały się z dużym zainteresowaniem w wielu krajach i znalazły licznych naśladowców. Początkowo obawiano się, że ich funkcjonowanie należy wiązać ze specyficzną mentalnością pracowników japońskich, co mogło utrudniać, a nawet uniemożliwiać, ich adaptację w innych krajach. Okazało się jednak, że jest to forma uniwersalna, możliwa do wykorzystania w innych warunkach. Obecnie koła jakości spotkać można zarówno w USA jak i krajach Europy Zachodniej i forma ta wykorzystywana jest na stosunkowo szeroką skalę¹⁶. Nie obeszło się co prawda bez pewnych jej modyfikacji. W USA np. zebrania kół odbywają się w godzinach pracy, a nie jak w Japonii po jej zakończeniu. Jest to najczęściej ostatnia godzina pracy w tygodniu. Koła takie funkcjonują również w Polsce, głównie w zakładach firm transnarodowych. Doświadczenia z ich funkcjonowania są bardzo pozytywne, co pozwala mieć nadzieję na szersze ich upowszechnienie w przyszłości¹⁷.

Drugi z wymienionych rodzajów zespołów, to tzw. **zespoły rozwiązywania problemów**. Zespoły takie powoływane są dla rozwiązywania problemów na różnych poziomach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa¹⁸. Najczęściej służą one rozwiązywaniu problemów ogólnozakładowych, ale mogą to być również problemy wydziałowe lub dotyczące innej jednostki przedsiębiorstwa. Zespoły takie mają charakter interdyscyplinarny, co przesądza o ich walorach integracyjnych. Oznacza to, że w ich składzie znaleźć można osoby z różnych komórek organizacyjnych i innych jednostek zakładowych, osoby o różnym poziomie wykształcenia i kwalifikacji, o różnym doświadczeniu itp. W pracach zespołów mogą uczestniczyć zarówno szeregowi pracownicy, jak i członkowie kierownictwa. Taki skład zespołu daje szansę na naświetlenie problemu z wielu punktów widzenia i ułatwia znalezienie oryginalnego rozwiązania.

¹⁶ M. Ozak, *Direct Participation in Work Organization: A Survey of Recent International Developments*, „Economic and Labour Relations Review” 1996, vol. 7, no. 1, June.

¹⁷ B. Mikuła, A. Potocki, op. cit., s. 127–202.

¹⁸ A. Glińska-Neweś, *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 9, s. 19–27.

Udział w pracach zespołu jest dobrowolny, co oznacza, że pracownik może odmówić w nim udziału. Kierownictwo może natomiast proponować bądź zachęcać do pracy w zespole, nie powinno jednak stosować presji bądź nacisków. Zdarza się również, że kandydatów do zespołów zgłaszają partnerzy społeczni. Mogą to być zarówno związki zawodowe, jak i pracodawcy, jeśli rozwiązywanie problemów stanowi część szerszego programu realizacji zmian w przedsiębiorstwie¹⁹. Przed rozpoczęciem pracy członkowie zespołów powinni uzyskać odpowiednią wiedzę z zakresu rozwiązywania problemów, głównie zaś z zakresu wykorzystywanych do tego celu technik²⁰. Służą temu organizowane dla nich szkolenia i treningi, nastawione przede wszystkim na uzyskanie umiejętności praktycznego wykorzystywania tego rodzaju narzędzi. W szkoleniach tych uczestniczą zwykle przedstawiciele partnerów społecznych i fakt ten znakomicie ułatwia budowę partnerskich między nimi relacji.

WPLYW DELEGOWANIA UPRAWNIEN NA PROCESY INTEGRACJI

Delegowanie uprawnień oznacza dzielenie się władzą z pracownikami. W odróżnieniu od omawianych wyżej konsultacji, w tym przypadku pracownicy uzyskują możliwość samodzielnego decydowania bądź współdecydowania w wybranych sprawach w miejscu pracy. Delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu indywidualnym pracownikom lub zespołom pracowniczym pewnego zakresu autonomii, czyli możliwości wykonywania pracy we własnym zakresie. Autonomia zmusza do większego wysiłku oraz motywuje do osiągnięcia określonego celu. Zakres takiej autonomii jest zróżnicowany i może ulegać zmianie. Dobre rezultaty przynosi stopniowe poszerzanie autonomii, w miarę nabywania przez pracowników bądź przez zespoły odpowiednich doświadczeń. Należy bowiem pamiętać, że autonomia jest ściśle związana z odpowiedzialnością, która może się okazać np. nie do udźwignięcia przez zespół.

¹⁹ Programy takie nazywane „programami zarządzania zmianami”, realizowane były w latach 90. XX w. w kilku łódzkich przedsiębiorstwach. Miały one na celu adaptację przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej poprzez zmianę sposobu myślenia partnerów społecznych (kierownictwa i związków zawodowych). Ważną rolę w tych programach odgrywały zespoły rozwiązywania problemów, powoływane do rozwiązania zidentyfikowanych wcześniej najważniejszych bądź najpilniejszych problemów. W procesie realizacji tych programów dokonywała się stopniowa integracja partnerów społecznych w przedsiębiorstwie (S. Rudolf (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu zmianami w firmie*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 150–160).

²⁰ S. Rudolf, *Zarządzanie zmianą z udziałem zespołów pracowniczych*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 174–188.

Delegowanie uprawnień dotyczy zwykle kierowników najniższego szczebla (mistrzów, brygadzystów), w wyniku czego ich rola i pozycja w organizacji ulega zmianie. Część ich dotychczasowych uprawnień przejmują bowiem indywidualni pracownicy bądź zespoły pracownicze. Nowa ich rola to najczęściej rola konsultantów, koordynatorów lub doradców indywidualnych pracowników bądź zespołów. Przejmowanie przez pracowników uprawnień, a wraz z nimi odpowiedzialności sprawia, że liczba kierowników może się stopniowo zmniejszać.

Wśród form delegowania uprawnień do indywidualnych pracowników, na uwagę zasługują takie jak: rotacja pracy, rozszerzanie zadań oraz wzbogacanie pracy, i należą one do tzw. nowych form organizacji pracy²¹. Różnią się one dość zasadniczo zakresem przekazywanych uprawnień, a więc i przyjmowanej na siebie odpowiedzialności, a także zakresem zmian, które powodują w przedsiębiorstwie. Stosunkowo niewiele takich uprawnień niesie ze sobą rotacja wykonywanych czynności, nieco tylko więcej łączenie kilku czynności na stanowisku pracy. Największy wzrost autonomii przynosi pracownikom **wzbogacanie pracy**²². Praca wzbogacona, to taka praca, która stwarza pracownikowi możliwość samodzielnego decydowania w takich sprawach jak organizacja pracy, jej planowanie, kontrola itp. Jeśli bowiem poprzednie formy oznaczały zmiany o charakterze poziomym, to wzbogacanie pracy przynosi również zmiany o charakterze pionowym. Forma ta oznacza rzeczywisty transfer uprawnień od mistrza lub innego pracownika nadzoru do indywidualnych pracowników²³.

Wzbogacanie pracy stanowiło korzystną alternatywę w stosunku do tańszej produkcyjnej, stąd spotkało się z pozytywnym przyjęciem ze strony pracowników. Praca wzbogacona stwarzała im bowiem możliwość pełniejszego wykorzystania posiadanej wiedzy i kwalifikacji, możliwość ujawniania własnej przedsiębiorczości, przynosiła również wzrost zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, poprawę pozycji w miejscu pracy, a także wzrost płac. Wszystko to powodowało stopniowe zmiany sposobu myślenia o przedsiębiorstwie i identyfikowanie się pracowników z jego interesami. Poprawie ulegały również relacje kierowników niższego szczebla z pracownikami, ale nie stawało się to automatycznie. Konieczna okazała się tu zmiana sposobu myślenia kierowników, których autorytarne postawy były stopniowo zastępowane przez postawy partnerskie.

²¹ K. Skorupińska, op. cit., s. 46–50.

²² Termin ten używany jest czasem do określania wszystkich form partycypacji bezpośredniej.

²³ B. Mikula, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Warszawa 2000, s. 205.

Beneficjentem delegowania uprawnień mogą być również **zespoły pracownicze**. W ostatnich kilkudziesięciu latach to właśnie zespoły stały się głównym adresatem takich uprawnień, stąd zyskały olbrzymią popularność. Stanowią one obecnie normę nowoczesnej organizacji, zaś w wielu krajach pracuje w tym systemie 50–70% pracowników. Zespół autonomiczny można określić jako niewielką grupę osób wyposażonych w uzupełniające się umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą. Autorzy zwracają uwagę, że zespoły autonomiczne są częściej postrzegane jako element partycypacyjnego stylu zarządzania, niż jako forma prowadząca do upodmiotowienia pracowników. Przeszkadza w tym nadmierna ich kontrola²⁴. Jednocześnie szeroko podzielany jest pogląd, że zespołowe formy organizacji pracy przynoszą korzyści zarówno pracownikom jak i przedsiębiorstwu.

Korzyści dla pracowników wiązać należy z realizacją nowych ich potrzeb, które zaliczane są do tzw. potrzeb wyższego rzędu²⁵. Należą do nich m.in.: potrzeba wzrostu odpowiedzialności za wykonywaną pracę, potrzeba satysfakcji, potrzeba tworzenia własnego środowiska pracy, potrzeba samorealizacji itp. Praca zespołowa sprzyja także ujawnianiu się osób utalentowanych, co może zdecydować o ich dalszym awansie czy karierze zawodowej. Dla pracowników ważny jest również wzrost płac, stanowiący rezultat poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Wśród korzyści dla pracodawców, wymienić należy m.in. odciążenie ich od wielu zbędnych czynności wykonywanych z powodzeniem przez samych pracowników. Mają wtedy więcej czasu na wypracowywanie koncepcji zmian czy strategii rozwoju przedsiębiorstwa²⁶. Delegowanie uprawnień stwarza również możliwość pełniejszego wykorzystania wiedzy i kwalifikacji pracowników w interesie przedsiębiorstwa, pobudzania ich do lepszej, wydajniejszej pracy, rodzi gotowość do poświęceń itp. W pracy zespołowej pojawia się tzw. efekt synergii, który należy rozumieć jako nową jakość, jako sytuację, w której współdziałanie różnych podmiotów jest skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań²⁷. Wszystko to owocuje poprawą wyników ekonomicznych, a więc i poprawą konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwiększa również jego odporność na sytuacje kryzysowe²⁸.

²⁴ B. S. Kuipers, M. C. de Witte, *The Control Structure of Team-Based Organizations: A Diagnostic Model for Empowerment*, „Economic and Industrial Democracy” 2005, no. 4, s. 621–643.

²⁵ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 217.

²⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 384.

²⁷ R. Hodson, *Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies*, „Economic and Industrial Democracy” 2002, no. 4, s. 491–528.

²⁸ A. Cook, *Budowanie zespołu*, [w:] D. M. Stewars (red.), *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 256–260.

Praca zespołowa należy, jak już wspominaliśmy, do tych nielicznych form, które są korzystne dla obu partnerów społecznych. Realizowane za jej pośrednictwem procesy integracji w przedsiębiorstwie nie zawsze jednak przebiegają w sposób harmonijny. Zdarza się również, że napotykają na trudności. Znacznie częściej występują one po stronie kierowników niższego szczebla niż po stronie pracowników. Ci ostatni zwykle akceptują formy pracy zespołowej, głównie ze względu na wymienione wcześniej korzyści.

Inaczej przedstawia się sytuacja kierowników, którzy odbierają zmiany jako dla siebie niekorzystne. Posiada to głównie związek z zagrożeniem utraty pracy, bowiem liczba kierowników przy adaptacji tych form zwykle się zmniejsza. Negatywnie odbierają również dzielenie się władzą z zespołami pracowniczymi, głównie ze względu na utrwalone przyzwyczajenia do wydawania poleceń. Przebieg procesu adaptacji kierowników do nowej ich roli zależy w znacznej mierze od sposobu przygotowywania zmian. Ważne miejsce w tym procesie powinno stanowić uświadomienie im konieczności takich zmian. Korzystny wpływ na taką adaptację może mieć opracowany w tym celu system zachęt. Użyteczne mogą się także okazać odpowiednie szkolenia czy treningi, dostarczające odpowiedniej wiedzy na temat nowego systemu. W rezultacie większość kierowników odnajduje się w nowej roli i ją stopniowo akceptuje. Przekonują ich do tego korzyści, jakie niesie ze sobą integracja partnerów społecznych. Dla części kierowników zachodzące zmiany są jednak nie do przyjęcia i odchodzą z pracy.

ZAKOŃCZENIE

Prowadzone rozważania potwierdzają sformułowaną na początku tezę, o zasadniczej roli form partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie. Z rozważań tych wynika również, że poszczególne formy tej partycypacji w różnym stopniu wpływają na procesy integracyjne. Należy jednocześnie zauważyć, że zarówno formy tej partycypacji, jak i dokonująca się integracja nie stanowią celu samego w sobie. Zdaniem autora stanowią one raczej środek do osiągnięcia celu, który nazwać można celem nadrzędnym. Cel ten wymusza procesy integracji, tym samym wymusza rosnącą popularność bezpośrednich form partycypacji. Dla osiągnięcia tego celu partnerzy społeczni są gotowi ponieść określone koszty. Są więc skłonni do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów, do podejmowania działań sprzecznych z utrwalonymi wzorcami zachowań itp.

Za cel nadrzędny należy uznać przymus ekonomiczny, najsilniejszy z istniejących przymusów. Właśnie przymus ekonomiczny decyduje o obiektyw-

nym charakterze procesów partycypacji²⁹. Ich obiektywny charakter należy rozumieć w ten sposób, że niezależnie od istniejących w danym okresie uwarunkowań, niezależnie od stosunku do niej partnerów społecznych, proces ten będzie kontynuowany. Nie oznacza to oczywiście, że przebiega on gładko i systematycznie. Historia rozwoju partycypacji wskazuje zarówno na okresy jej przyspieszonego rozwoju, jak i na okresy stagnacji, a nawet cofania się. W miarę dobrze zidentyfikowano zależność między natężeniem tego procesu i istniejącą koniunkturą gospodarczą. Zwykle słaba koniunktura przynosi spowolnienie bądź zahamowanie tego procesu. Powoduje bowiem usztywnienie postaw pracodawców względem partycypacji oraz osłabienie związków zawodowych, ze względu na rosnące bezrobocie. W okresie dobrej koniunktury pracodawcy są bardziej skłonni do ustępstw względem pracowników i ich związków zawodowych.

Obiektywność procesu rozwoju partycypacji potwierdza jego zależność od standardu życia obywateli. W hierarchii potrzeb pracowniczych partycypacja znalazła się bowiem wśród potrzeb wyższego rzędu. Oznacza to, że rozwija się ona ze wzmożoną siłą dopiero po zaspokojeniu tzw. potrzeb podstawowych. Ich zaspokajanie pozostaje w ścisłym związku z poziomem płac. Na uświadomienie sobie potrzeby partycypacji wpływa również rosnący poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników, co również posiada związek z rosnącym standardem życia. Należy więc oczekiwać, że kolejne lata przyniosą dalszy rozwój bezpośrednich form partycypacji, co zaowocuje pogłębianiem się partnerów społecznych w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cook A., *Budowanie zespołu*, [w:] D. M. Stewars (red.), *Praktyka kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Geary J. F., *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixes and Protean*, „Economic and Industrial Democracy” 1993, no. 4.
- Glińska-Noweś A., *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 9.
- Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.

²⁹ Tezę tę autor sformułował jeszcze w latach 80. XX wieku, ale wiele wskazuje na to, że nie straciła na swojej aktualności (S. Rudolf, *The Objective Nature of the Democratization Process in the Workplace*, „Comparative Labor Law Journal” 1988, vol. 9, no. 3, s. 399–431).

- Gonzales M. C., *Workers' Direct Participation at the Workplace and Job Quality in Europe*, „Journal of European Social Policy” 2010, no. 20.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Gunn C., *Workers' Participation in Management, Workers' Control of Production: World Apart*, „Review of Radical Political Economics” 2011, no. 43.
- Hagen I. M., Trygstad S. C., *Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation*, „Transfer: Review of Labour and Research” 2009, no. 3–4.
- Hodson R., *Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies*, „Economic and Industrial Democracy” 2002, no. 4.
- Kallenberg A. L., *Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway*, „Acta Sociologica” 2009, no. 2.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- Kuipers B. S., de Witte M. C., *The Control Structure of Team-Based Organizations: A Diagnostic Model for Empowerment*, „Economic and Industrial Democracy” 2005 no. 4.
- Kulpińska J., *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90.*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Kurda W., *W oczach pracowników. Korzyści z badania opinii i nastrojów w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 10.
- Lund H. L., *Strategies for Sustainable Business and the Handling of Workers' Interests: Integrated Management Systems and Worker Participation*, „Economic and Industrial Democracy” 2004, no. 25.
- Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Warszawa 2000.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków-Kluczborg 1997.
- Ozak M., *Direct Participation in Work Organization: A Survey of Recent International Developments*, „Economic and Labour Relations Review” 1996, vol. 7, no. June.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rudolf S., (1988), *The Objective Nature of the Democratization Process in the Workplace*, „Comparative Labor Law Journal” 1988, vol. 9, no. 3.
- Rudolf S., *Udział pracowników w zarządzaniu zmianami w firmie*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Rudolf S., *Zarządzanie zmianą z udziałem zespołów pracowniczych*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Skorupińska K., *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Tonnessen T., Gjefsen T., *The Enterprise Development: Direct Employee Participation in Strategic Planning*, „Total Quality Management” 1999, vol. 10.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

ROLA PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ W PROCESIE INTEGRACJI PARTNERÓW SPOŁECZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

STRESZCZENIE

Ostatnie dziesięciolecia przyniosły istotne zmiany w przedsiębiorstwie, polegające m.in. na demokratyzacji stosunków przemysłowych. Ważną rolę w tym procesie odgrywają bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej, które prowadzą do ujawniania się przedsiębiorczości i kreatywności pracowniczej, a więc i poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Ich popularność wiązać należy z rosnącym standardem życia pracowników, a także z coraz wyższym poziomem ich wykształcenia i kwalifikacji. Wiele wskazuje na to, że proces rozwoju tej partycypacji ma charakter obiektywny, stanowi bowiem rezultat tzw. przymusu ekonomicznego.

THE ROLE OF DIRECT PARTICIPATION IN THE INTEGRATION PROCESS OF SOCIAL PARTNERS IN THE ENTERPRISE

SUMMARY

Recent decades have brought significant changes in the enterprise, involving, among others, the democratization of industrial relations. An important role in this process has been played by direct forms of participation, which reveal entrepreneurship and creativity of workers, and thus improve the economic results of enterprises. Their popularity is associated with the increasing standard of living of employees, and with ever higher levels of their education and skills. There are signs that the process of the development of this participation is of objective character, because it is the result of the so-called economic compulsion.