

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W ZARZĄDZANIU PROCESAMI

Streszczenie: W ostatnich latach w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż każda organizacja stanowi zbiór wzajemnie przeplatających się procesów. Postuluje się w związku z tym ukierunkowanie zarządzania organizacją właśnie na procesy. Na tym tle w opracowaniu odniesiono się do wykorzystywania idei partycypacji pracowniczej przez uczestników zarządzania procesami. Wskazano na przykłady przejawów (odmian i form) partycypacji, które mogą i powinny być stosowane przez tych uczestników.

Słowa kluczowe: partycypacja pracownicza, zarządzanie procesami, uczestnicy zarządzania procesami, zespoły ds. *kaizen*.

1. Wstęp

Doceniając rosnące znaczenie podejścia procesowego w organizacjach [Nowosielski (red.) 2008, s. 40-44], warto pamiętać, iż nadaje ono określoną rangę procesom gospodarczym oraz klientom, w tym m.in. klientom wewnętrznym organizacji. Wśród owych klientów wewnętrznych znajdują się także – odgrywający różne role – uczestnicy procesów, czy też uczestnicy zarządzania tymi procesami, którzy działają indywidualnie lub zespołowo. Do grupy owych uczestników zaliczyć można m.in. pracowników.

Traktowanie pracowników jako szczególnej grupy klientów wewnętrznych powinno się łączyć – jak się wydaje – nie tylko ze stawianiem przed pracownikami określonych zadań do wykonania, ale także z uwzględnianiem w procesie gospodarowania ich potrzeb i oczekiwań względem pracy. Duże znaczenie wśród tych potrzeb przypisuje się współcześnie m.in. wprowadzaniu zasad zwiększonej autonomii pracowników w miejscu pracy poprzez dopuszczenie pracowników do udziału w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w przedsiębiorstwie, co stanowi wyraz realizacji idei partycypacji pracowniczej.

Mając powyższe na uwadze, w opracowaniu odniesiono się do wykorzystywania idei partycypacji w zarządzaniu procesami. Wskazano na przykłady przejawów

partycypacji (odmian i form), które mogą i powinny być stosowane przez pracowników. Tak ujęte rozważania poprzedzono zaprezentowaniem w początkowej części opracowania istoty partycypacji oraz zasadniczych jej przejawów. Uzupełnieniem prowadzonych wywodów stało się odniesienie do wyników badań empirycznych, dotyczących problematyki rozpoznawania interesów pracowniczych, a także wyników badań empirycznych dotyczących identyfikacji przejawów partycypacji¹.

2. Partycypacja pracowników – istota, przesłanki i przejawy

W jednej z częściej przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji partycypacji wskazuje się, iż partycypacja, to „zespół środków, którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo lub korzystanie z nadwyżek finansowych, które ono wypracowuje” [Weiss 1978, s. 12]. Akcentuje się przy tym, że partycypacja, a zwłaszcza związany z nią udział pracowników w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie, to wartość autoteliczna, która nie wymaga uzasadniania, stanowi natomiast cel sama w sobie, gdyż można ją uznać za płaszczyznę upodmiotowienia ludzi w miejscu pracy [Szałkowski (red.) 2005, s. 82 i nast.].

Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi jednak, iż autoteliczna cecha partycypacji nie stanowi, zwłaszcza dla pracodawców, wystarczającej zachęty do jej urealniania w przedsiębiorstwie. Poszukując innych przesłanek przemawiających na korzyść partycypacji, stwierdza się, iż sprzyja ona m.in. wzrostowi kreatywności, innowacyjności zatrudnionych, wykorzystaniu ich wiedzy, doświadczenia w procesie podejmowania decyzji [Szałkowski (red.) 2005, s. 82-83, Mendel 2001, s. 56]. W praktyce nie brakuje także sceptyków, dostrzegających w partycypacji jedynie fakt, iż zatrudnieni poprzez partycypację koncentrować się będą na realizacji własnych interesów, nie myśląc o realizacji interesów organizacji.

Nie negując ani pozytywnych, ani negatywnych poglądów na temat partycypacji, zasadne wydaje się jednak podkreślenie, iż partycypacja, jak każda idea, będzie znajdowała swoje zastosowanie w konkretnych okolicznościach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozpatrując zagadnienie partycypacji, niezbędne jest zwrócenie uwagi na możliwe do zastosowania:

- odmiany (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa²),
- formy (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i uprawomocnienie).

¹ Szerszy opis badań dotyczących rozpoznawania interesów pracowniczych, jak i badań dotyczących rozpoznawania przejawów partycypacji pracowniczej ujęto w dalszej części niniejszego opracowania.

² Wskazana odmiana partycypacji nie będzie stanowiła obszaru szczególnego zainteresowania w niniejszym opracowaniu. Szerzej na jej temat zob. [Mendel 2001].

Pośrednia odmiana partycypacji przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, ale także rady pracowników.

W naszym kraju, jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej i wyniki badań prezentowane w literaturze przedmiotu, można odnotować dość liczne przykłady krytycznego nastawienia zarówno pracodawców, jak i pracowników, do działań podejmowanych przez wskazane reprezentacje pracownicze³. W przeciwieństwie do krajów zachodnich, nie obserwuje się w polskich realiach klimatu sprzyjającego rozwojowi tej odmiany partycypacji. Uwidoczniło się to w szczególności w trakcie prowadzonych badań empirycznych dotyczących interesów pracowniczych⁴. Wyniki tych badań dowodzą, iż dla pracowników najmniej ważne jest obecnie tworzenie rad pracowników (71,9% wskazań) oraz funkcjonowanie związków zawodowych (68,3% wskazań).

Z kolei partycypacja bezpośrednia rozumiana jest jako bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowywania oraz podejmowania decyzji [Mendel 2001, s. 37]. Może ona przejawiać się w sposób zróżnicowany [Szałkowski (red.) 2005, s. 96-99]. Odnosząc się do przejawów partycypacji bezpośredniej, warto wskazać m.in. na ideę *kaizen*, którą określa się jako „ciągłe usprawnianie małymi krokami”. Jako cel *kaizen* podaje się dążenie do wzrostu wydajności procesów poprzez rozwiązywanie problemów na poziomie ich elementarnych składowych (np. w procesie wytwórczym na poziomie zabiegów czy ruchów roboczych). Usprawnianie procesów z wykorzystaniem *kaizen* powinno wspierać realizację celów przedsiębiorstwa, ale także pozostawać w związku z systemem motywacyjnym. Stąd najczęściej dostrzegane problemy, jak i propozycje rozwiązań w obrębie problemów, dotyczą w pierwszej kolejności miejsca pracy pracowników [Nowosielski 2008 (red.), s. 81]. Jak podaje się w literaturze przedmiotu, szereg przedsiębiorstw, wielkich korporacji ponadnarodowych, stworzyło nowe założenia swojego funkcjonowania, opierając się właśnie na *kaizen*. Było to jednak uwarunkowane różnymi wytycznymi, do których należało się uprzednio dostosować [Katzenbach, Smith 2001, s. 27 i nast.].

Siła oddziaływania pracowników w ramach wskazanych wyżej odmian partycypacji pracowniczej może być zróżnicowana. W praktyce wpływają na to przede wszystkim decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji. Najprostszą formą partycypacji jest przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje

³ Na temat związków zawodowych zob. np. [Gładoch 2005, s. 191-199].

⁴ Badania prowadzone w ramach projektu badawczego MNiSW nr NN115 134434. Autorka niniejszego opracowania jest członkiem zespołu badawczego realizującego ten projekt. Badaniami przeprowadzonymi w latach 2009-2010 objęto 238 przedsiębiorstw. Jedną wersję skierowano do kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania. Druga wersja obejmowała pracowników administracji i pracowników wykonawczych, zatrudnionych w sferze produkcji bądź usług. Łącznie badaniami objęto 479 respondentów, w tym 166 kierowników wszystkich szczebli zarządzania (35%) i 313 pozostałych zatrudnionych, zwanych tutaj pracownikami (65%).

współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawomocnieniu, czyli przekazywaniu pracownikom uprawnień co do podejmowania decyzji w określonych sprawach, m.in. stanowiących problem do rozwiązania.

Jak stwierdza wielu autorów, dobór odpowiednich odmian i form partycypacji należy rozpatrywać z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego, związanego z okolicznościami, uwarunkowaniami, w jakich funkcjonują konkretne przedsiębiorstwa [Borkowska 2009, s. 17-35], jak również z uwzględnieniem specyfiki konkretnych grup uczestników zarządzania, w tym przypadku uczestników zarządzania procesami.

3. Uczestnicy zarządzania procesami jako podmioty partycypacji pracowniczej

Człowiek w organizacji procesowej może działać w sposób indywidualny lub zespołowo, tj. poprzez zgrupowanie w różnego rodzaju zespoły. Najczęściej zespoły te określa się jako [Nowosielski 2008 (red.), s. 87-98]:

- **zespoły zarządzające**, które zajmują się problemami procesów gospodarczych, stanowiąc ogniwo pomiędzy kierownictwem liniowym organizacji, funkcjami i realizowanymi w niej procesami,
- **zespoły procesowe**, będące organem doradczo-koordynacyjnym dla właścicieli procesów,
- **zespoły ds. *kaizen***, czyli zespoły zajmujące się problemami i usprawnieniami dotyczącymi poszczególnych czynności wchodzących w skład procesów gospodarczych; ich zadania sprowadzają się np. do analizowania problemów, ustalania ich przyczyn, poszukiwania alternatywnych rozwiązań.

Rozpatrując tak ukształtowaną grupę uczestników zarządzania procesami, nie sposób nie zauważyć, iż oprócz zespołów procesowych, stanowiących organ doradczo-koordynacyjny, zwłaszcza działania zespołów ds. *kaizen* należy łączyć z wykorzystywaniem założeń partycypacji pracowniczej. Chodzi tutaj przede wszystkim o odmianę bezpośrednią tej partycypacji. Jej realizacja znajduje odzwierciedlenie w charakterze zespołów biorących swoją nazwę od jednej z ważniejszych idei, na jakich opiera się ta odmiana partycypacji, a mianowicie idei *kaizen*.

Wdrażanie założeń idei *kaizen* może przybierać różne postaci. Praktyka gospodarcza dowodzi, iż określone znaczenie można tutaj nadać m.in. kołom jakości⁵ oraz systemom sugestii. Odnosząc się w sposób syntetyczny do istoty funkcjonowania kół jakości, należy stwierdzić, iż tworzą je grupy osób, które regularnie spotykają się i dyskutują, analizują, próbują rozwiązywać problemy związane z jakością lub, w szerszym ujęciu, z realizacją procesów, a w konsekwencji z działalno-

⁵ W literaturze przedmiotu koła jakości traktuje się jako narzędzie wspomagające *kaizen*, ale niekiedy są one postrzegane również jako swego rodzaju alternatywa zespołów *kaizen*.

ścią organizacji [Branen, Hranac 1983, s. 21]. Obszarami zainteresowania kół jakości są zatem obok jakości np. sterowanie procesami, bezpieczeństwo pracy. Mając na uwadze wskazane wyżej zespoły *kaizen*, słuszne wydaje się przyjęcie założenia, iż zespoły te nawiązują właśnie do kół jakości.

Z kolei jeśli chodzi o systemy sugestii, to ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących np. organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy czy, jak wskazano wyżej przy omawianiu idei *kaizen*, zmian dotyczących własnego miejsca pracy, w tym zmian w obszarze materialnych warunków pracy, jak i w doborze form organizacji czasu pracy. Zgłaszane pomysły usprawnień (usprawnień w obrębie realizowanych procesów) poddawane są weryfikacji przez powołane w tym celu służby. Pozytywna ocena pomysłu oznacza jego wdrożenie.

Przykłady funkcjonowania tak rozumianych systemów sugestii odnotowano w trakcie przeprowadzonych badań empirycznych [Cierniak-Emerych, Gableta 2007, s. 3-4, 35-42]. W jednym spośród przedsiębiorstw objętych badaniami (w pierwszym okresie badań, tj. w latach 2005-2006) aktywność pracowników uwidoczniła się m.in. w sformułowaniu propozycji zmian w kształtowaniu warunków pracy, a w szczególności elementów materialnych. Przykładem tego może być zastosowanie specjalnego rodzaju mat, po których poruszają się zatrudnieni, realizując swoje zadania w ramach gniazda produkcyjnego. Właściwości amortyzujące tych mat powodują, że osoba wykonująca przez kilka godzin pracę w pozycji stojącej, nie jest narażona na nadmierne obciążenie kręgosłupa, a jednocześnie następuje wzrost komfortu pracy. Z kolei w innym przedsiębiorstwie (objętym badaniami w latach 2009-2010) propozycja zmian dotyczyła modyfikacji w obrębie organizacji pracy, a konkretnie usprawnienia sposobu przemieszczania półproduktów pomiędzy kolejnymi wykonawcami.

Wyniki badań empirycznych dowodzą zróżnicowanego zainteresowania, zwłaszcza kadry kierowniczej, stosowaniem systemów sugestii. Zagadnienie to traktowane jest jako ważne głównie w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Ujawniono także, iż w przedsiębiorstwach tych pracownicy otrzymują gratyfikacje finansowe za aktywny udział w funkcjonowaniu systemów sugestii.

W trakcie przeprowadzonych badań ujawniono jednak również budzące niepokój praktyki związane ze stosowaniem systemów sugestii. Chodzi tutaj o wprowadzenie w dwóch przedsiębiorstwach spośród objętych badaniami (branża motoryzacyjna) nie tyle nagród finansowych za zgłaszane pomysły rozwiązań w obrębie sfery produkcji, ile systemu kar. Owe kary otrzymują pracownicy, którzy nie wykazują się w ciągu miesiąca zbytnim zaangażowaniem w kreowanie nowych pomysłów doskonalenia istniejących rozwiązań w ramach realizowanych procesów.

Na tym tle warto przytoczyć spostrzeżenie, które poczynił M. Imai [2006, s. 131-132]. Autor ten stwierdza, iż można znaleźć zasadnicze różnice pomiędzy systemem sugestii praktykowanym w Japonii oraz w krajach europejskich, ale i w USA. Chodzi tutaj o eksponowanie korzyści ekonomicznych i wprowadzanie za-

chęć finansowych dla pracowników uczestniczących w tych systemach, co stało się współcześnie charakterystyczne dla rozwiązań przyjętych w obszarze amerykańskim oraz europejskim. W Japonii podkreśla się nie korzyści finansowe dla pracowników, ale wzrost ich morale, związanego także z osiąganiem satysfakcji z pracy w konkretnej organizacji.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wśród form partycypacji wykorzystywanych przez uczestników zarządzania procesami, funkcjonujących w ramach zespołów *kaizen*, mamy do czynienia najczęściej z przekazywaniem informacji, konsultowaniem proponowanych rozwiązań, a w niektórych sytuacjach – chociaż zdecydowanie rzadziej – również ze współdecydowaniem i/lub podejmowaniem decyzji przez pracowników. Sprzyja to weryfikacji rozwiązań ujawnionych w obrębie procesów problemów także we współpracy z przedstawicielami innych uczestników zarządzania procesem.

W tym miejscu warto odnieść się także do faktu, iż orientowanie organizacji na procesy powinno odbywać się z wyróżnieniem konkretnych faz⁶, w których poszczególnym przejawom oraz formom partycypacji powinno nadawać się zmienne znaczenie. W pierwszej z tych faz, czyli tzw. fazie wrażliwości, nawiązanie do partycypacji może odbywać się poprzez wprowadzanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów z zastosowaniem wskazanych wyżej kół jakości. Również akcentowane systemy sugestii mogą odegrać tutaj określoną rolę. Zgłaszanie sugestii, pomysłów rozwiązywania problemów w obrębie procesów może mieć charakter indywidualny lub grupowy. Tym samym w fazie wrażliwości rozwija się indywidualna zdolność do konsultacji podejścia do rozwiązywania problemów, współdecydowania o wyborze tych rozwiązań, jak i przygotowuje się pracowników do funkcjonowania w zespole. Z kolei w fazie ostatniej, doskonałości w odniesieniu do pracowników, nie tylko kreuje się samomotywację, ale także samorealizację i zaangażowanie także na skutek delegowania uprawnień [Nowosielski 2009, s. 374 i nast.].

Warto jednak pamiętać, iż zastosowanie partycypacji w organizacji zarządzanej z wykorzystaniem podejścia procesowego wymaga ukierunkowania postaw i zachowań pracowników i pracodawców na akceptację dla poszukiwania sposobów ujawniania oraz podejmowania próby rozwiązywania przez zatrudnionych problemów w obrębie realizowanych procesów. Bez tej akceptacji partycypacja nie będzie przynosić zamierzonych rezultatów.

4. Zakończenie

Czynnikami przesądzającymi współcześnie o rozwoju organizacji, a zwłaszcza organizacji zorientowanej na procesy, stały się umiejętności wykorzystywania potencjału tkwiącego w ludziach, a zwłaszcza w pracownikach. Wykorzystanie tych umiejętności następuje m.in. w wyniku zastosowania rozwiązań stanowiących wy-

⁶ Chodzi tutaj o fazy: wrażliwości, realizacji, stabilizacji i doskonałości [Nowosielski 2009, s. 374-385].

raz realizacji partycypacji pracowniczej. W przeprowadzonych wyżej rozważaniach zwrócono uwagę przede wszystkim na dwa przejawy realizacji idei *kaizen*, tj. koła jakości oraz systemy sugestii, odnoszące się do bezpośredniej odmiany partycypacji. Wydaje się bowiem, iż właśnie ta odmiana, z uwagi na swój charakter, w sposób dość naturalny powinna stawać się najbliższa uczestnikom zarządzania procesami zgrupowanym w obrębie zespołów *kaizen*. Przeprowadzone rozważania z pewnością nie wyczerpują podjętej tutaj problematyki, skłaniają jednak – jak się wydaje – do prowadzenia szerszych, a zarazem bardziej dogłębnych analiz i ocen o charakterze ekonomicznym i społecznym.

Literatura

- Borkowska S., *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Brannen K.C., Hranac J.A., *Quality control circles for small business*, Blackwell Publishing, Oxford, „Journal of Small Business Management” 1983, no. 1.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M., *Udział pracowników sfery produkcyjnej w procesach decyzyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 3-4.
- Głądoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Nowosielski S., *Rola człowieka w organizacji procesowej*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.
- Weiss D., *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?*, Editions d'Organisation, Paris 1978.

EMPLOYEE PARTICIPATION IN PROCESS MANAGEMENT

Summary: Professional literature in recent years emphasizes the view of organization as a system of interlinked processes. As a result of this approach, researchers emphasize the need to shift the organization management model towards processes. In line with the above, this paper presents the idea of employee participation from the viewpoint of process management and its partakers. The examples of participation manifestations (forms and variations) that can and should be used by partakers of the process management model are presented.