

Anna Cierniak-Emerych, Małgorzata Gableta*

Udział pracowników sfery produkcyjnej w procesach decyzyjnych

W opracowaniu wskazano na zmiany dokonujące się w sferze produkcyjnej przedsiębiorstw, będące następstwem przekształceń techniczno-technologicznych, jak i stosowania nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu. Na tym tle rozpatrzono zagadnienie udziału pracowników wykonawczych w procesach decyzyjnych. Skoncentrowano się przy tym na bezpośredniej odmianie tego udziału, tj. na partycypacji bezpośredniej. Jednocześnie odniesiono się do założeń polityki społecznej Unii Europejskiej oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych działających na terenie Dolnego Śląska.

Wstęp

Zmieniające się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstw stawiają przed społecznymi jednostkami produkcyjnymi wciąż nowe wyzwania. Rozpatrując te wyzwania w kategoriach szybkiego reagowania na sygnały płynące z bliższego i dalszego otoczenia, za szczególnie ważną należy uznać umiejętność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom klientów. Chodzi tu zwłaszcza o dostarczanie odbiorcom produktów o wysokiej jakości, w krótkim czasie, po niskich cenach, a przy tym uwzględniających ich potrzeby.

Realizacji wskazanych wymagań sprzyja m.in. doskonalenie techniczno-technologicznych warunków wytwarzania, połączone ze wzrostem automatyzacji procesów wytwarzania, wielofunkcyjnością układów technicznych i uelastycznianiem sfery produkcji [Cierniak-Emerych, 2006].

Jednocześnie ważne staje się podejście do zarządzania związane z dążeniem do eliminacji marnotrawstwa, także we wskazanej sferze. Wiąże się to m.in. z wdrażaniem kon-

* dr inż. Anna Cierniak-Emerych i prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta pracują w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

cepcji *lean management* (*lean production*) oraz *kaizen*, które sprzyjają zespołowości oraz poszerzaniu udziału pracowników w procesach decyzyjnych.

Źródłem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, w tym jednostek produkcyjnych, należy upatrywać przede wszystkim w odpowiednich cechach potencjału ludzkiego oraz w zachowaniach wewnętrznych interesariuszy. Rośnie znaczenie zaangażowania, a jednocześnie współdziałania kadry kierowniczej z pracownikami wykonawczymi. C. Handy [1998] wskazuje na budowanie odpowiedniego, nowego układu współzależności dla pobudzania entuzjazmu i partnerstwa w realizacji wspólnej wizji organizacji. Wymaga to włączania pracowników w procesy decyzyjne również na poziomie tzw. warsztatu pracy, dzięki czemu pojedynczy pracownik-wykonawca może stać się współdecydem w procesie kształtowania określonych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Znajduje to odzwierciedlenie we wdrażaniu idei partycypacji pracowniczej rozumianej jako „zespół środków, którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo lub korzystanie z nadwyżek finansowych, które ono wypracowuje” [Weiss, 1978]. Owo wpływanie na decyzje może się odbywać w sposób bezpośredni, poprzez współudział pracowników i ich współdziałanie z kierownictwem, bądź pośredni, tj. przez ich przedstawicieli funkcjonujących w ramach np. związków zawodowych, rad nadzorczych, rad pracowników itp.

Zwiększenie zdolności pracowników do podejmowania twórczych inicjatyw, „wypoosażanie” zatrudnionych – w tym także pracowników wykonawczych – w prawo do informacji oraz konsultacji w sprawach gospodarczych i społecznych, to jedno z priorytetowych zadań polityki społecznej Unii Europejskiej (UE), a zarazem standard obowiązujący jednostki funkcjonujące na jednolitym europejskim rynku.

Odnosząc się do warunków działalności jedenastu przedsiębiorstw produkcyjnych na terenie Dolnego Śląska, podjęto próbę ukazania zmian w ich sferze produkcyjnej – będących następstwem przekształceń techniczno-technologicznych, uelastyczniania sfery wykonawczej, jak i stosowania nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania – z perspektywy udziału pracowników wykonawczych w procesach decyzyjnych. Zmiany te rozpatrzono na tle założeń polityki społecznej UE, nawiązującej do udziału pracowników w procesie zarządzania, ukazując przy tym ich znaczenie w kształtowaniu partycypacji bezpośredniej. W rozpoznaniu wskazanych zmian zachodzących w latach 2005-2006 zasadnicze znaczenie nadano własnym obserwacjom oraz luźnym wywiadam zarówno z kierownictwem, jak i z pracownikami wykonawczymi.

Przeobrażenia w sferze produkcji a wymagania względem pracowników wykonawczych

Przedsiębiorstwa jako systemy społeczno-techniczne podlegają procesom ciągłych przeobrażeń, które dotyczą różnych sfer ich funkcjonowania. Dominujące w przeszłości organizacje zajmujące się wykonywaniem prostych prac ręcznych czy ręczno-maszynowych zmieniają się w jednostki, które stosują nowoczesne technologie, coraz szerzej wykorzystując w swojej działalności komputerowo wspomagane systemy wytwarzania. Automatyzacja i informatyzacja radykalnie zmniejszają wydatek pracy fizycznej, a na jej miejscu pojawia się praca wymagająca większego zaangażowania umysłu [Haus, 2004]. Do komunikacji używa się sieci komputerów, internetu, intranetu, telefonów komórkowych i wideokonferencji.

Wraz z rozwojem systemów produkcyjnych w praktyce mamy do czynienia z coraz szerszym zakresem wykorzystania maszyn sterowanych numerycznie, komputerowo wspomaganych systemów wytwarzania, aż po tworzenie struktur określanych mianem elastycznych systemów produkcji (ESP). Uwidacznia się to np. poprzez określoną kombinację komputerów sterujących każdą częścią wyposażenia tak, że kilka osobnych obrabiarek jest pod kontrolą centralnego komputera. Komputer ten może koordynować poszczególne operacje, ustalać najlepsze harmonogramy produkcji, a także sterować przepływem materiałów wewnątrz zautomatyzowanego systemu transportu [Waters, 2004].

Uelastycznianie sfery produkcji ujawnia się często już w momencie projektowania nowych wyrobów i dobierania środków wytwórczych pod kątem realizacji oczekiwań klienta. Tworzy się przez to okoliczności sprzyjające zarówno szybkiemu i skutecznemu reagowaniu na awarie oraz krótkotrwałe zakłócenia produkcji, jak i wytwarzaniu zróżnicowanych rozmiarów produkcji m.in. dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych, łatwo przestrajanych, wspomaganych komputerowo maszyn, nie powodując przy tym istotnych zmian w poziomie kosztów wytwarzania.

Uelastycznienie systemów produkcyjnych – głównie poprzez automatyzację produkcji – wyznacza odmienny niż w systemach konwencjonalnych zakres zadań i czynności wykonywanych przez pracownika. Maleje – jak już wskazano – udział prac o charakterze bezpośrednio produkcyjnym, związanych z fizycznym wykonywaniem operacji technologicznych. Do typowych czynności i zadań realizowanych przez zatrudnionych można tutaj zaliczyć „obsługę procesu produkcyjnego”, tj. jego planowanie, nadzór, ustawianie narzędzi, a także czynności konserwacyjno-remontowe. Jednocześnie na znaczeniu przybiera wielostanowiskowa obsługa urządzeń, w powiązaniu z preferowaniem organizacji pracy typu grupowego i/lub zespołowego.

Zmieniająca się struktura zadań wykonywanych przez pracowników sfery wykonawczej oraz pojawienie się nowych rodzajów prac wymagają dysponowania odpowiednimi kompetencjami. Ewolucja treści pracy w kierunku realizacji zadań o charakterze nadzor-

czo-kontrolno-sterującym wymaga inicjatywy, umiejętności podejmowania ryzyka związanego m.in. z rozwiązywaniem pojawiających się problemów i podejmowaniem odpowiednich decyzji. Niezbędne okazuje się przy tym posiadanie wiedzy dotyczącej przebiegu procesu produkcyjnego oraz odpowiedniego jej zasobu z zakresu informatyki, elektroniki, czy też konstrukcji urządzeń produkcyjnych. Potencjalni kandydaci do pracy powinni wykazywać się bardziej interdyscyplinarnym przygotowaniem, niż miało to miejsce dotychczas. Od pracowników zatrudnionych w systemach produkcyjnych oczekuje się umiejętności odbioru oraz przetwarzania informacji, jak również zdolności podejmowania szybkich i właściwych decyzji, a także umiejętności oceny ich konsekwencji dla całego systemu oraz jego otoczenia [Jasiński, 2004].

Poszukiwanie sposobów na usatysfakcjonowanie klientów, które uznaje się za jedno z podstawowych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami, wymaga również eliminacji lub przynajmniej zmniejszenia strat i „zbędnego” marnotrawstwa w ramach systemu produkcyjnego, za które „odbiorca nie chce płacić”. Wśród możliwych przedsięwzięć popularność zyskują te, które łączą się z koncepcją *lean management (lean production)*. Koncepcja ta preferuje m.in. decentralizację odpowiedzialności i kompetencji w nawiązaniu do decentralizacji systemu informacji oraz samokontroli. Tworzone są małe, elastyczne jednostki organizacyjne oparte na strukturach zespołowych. W ten sposób zwiększa się dostęp do informacji, a ich gromadzenie w odpowiedniej postaci następuje tam, gdzie mogą być pomocne w doskonaleniu procesu pracy. Sprzyja to trafności decyzji, podejmowanych również na poziomie warsztatu pracy pojedynczego pracownika.

Wzrost wymagań stawianych współcześnie wykonawcom przez pracodawców, a dotyczące wiedzy i umiejętności, generuje nowy typ pracownika sfery produkcyjnej. Jednocześnie rosną oczekiwania samych zatrudnionych wobec warunków wykonywania pracy i związanej z tym satysfakcji. Na rezultaty ich pracy wpływa w dużej mierze dysponowanie odpowiednim zestawem informacji, ważnych dla dokonywania właściwych wyborów. Wymaga to zwiększenia udziału pracowników wykonawczych w procesach decyzyjnych sfery produkcji.

Partycypacja pracownicza w sferze produkcji z perspektywy praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały zróżnicowane zainteresowanie kierownictw jednostek gospodarczych włączaniem pracowników sfery produkcji w procesy decyzyjne. Wprawdzie we wszystkich badanych jedenastu przedsiębiorstwach podkreślano, iż zagadnienie to traktowane jest jako ważne, lecz tylko w czterech – wyróżniających się udziałem kapitału zagranicznego – pozytywnie oceniono przepływ informacji „górze – dół” oraz rozpoznano symptomy partycypacji pracowniczej. W jednostkach tych prze-

obrażeniom w sferze produkcji towarzyszy m.in. wdrażanie koncepcji *lean management* oraz *kaizen*.

Stosowanie zasad koncepcji *lean* rozpoznano w przedsiębiorstwie wchodzącym w skład koncernu, którego zarząd zlokalizowany jest poza Polską. Znalazło ono wyraz w działaniach, których rezultatem była reorganizacja procesu produkcji, przejawiająca się m.in. powołaniem zespołów pracujących w tzw. gniazdach. Towarzyszą temu zmiany w przepływie informacji, a także w wymaganiach stawianych pracownikom sfery produkcji. Przy każdym gnieździe produkcyjnym zlokalizowano tablice z informacjami o aktualnym poziomie, tempie i opóźnieniach w realizacji wyznaczonych zadań. Natomiast na tablicach dostępnych wszystkim pracownikom zaczęto umieszczać – obok informacji na temat aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa – także te, które dotyczą sfery personalnej. Są to przede wszystkim ogłoszenia dotyczące wolnych miejsc pracy, warunków rekrutacji wewnętrznej, tematów i terminów szkoleń przewidzianych dla poszczególnych zatrudnionych, sposobów, kryteriów i częstotliwości przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych.

Jednocześnie wzrosły oczekiwania względem zatrudnionych związane z ich aktywnością w rozpoznawaniu i likwidacji źródeł strat powstających w trakcie realizacji procesu produkcyjnego, zwłaszcza w ramach „gniazd”. Założono, że powinno temu sprzyjać poszerzenie dostępu pracowników wykonawczych do odpowiednich, potrzebnych im informacji, jak również sukcesywne stosowanie szkoleń tak, aby podnieść satysfakcję z wykonywania pracy. Aktywność pracowników uwidoczniła się m.in. w ich współuczestnictwie w kształtowaniu warunków pracy, a w szczególności elementów materialnych, poprzez doskonalenie ergonomicznych parametrów tych warunków. Przykładem tego może być zastosowanie – na wniosek pracowników – 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.

Pierwsze efekty poszerzania uczestnictwa pracowników w kształtowaniu sfery produkcji znalazły odzwierciedlenie w zmniejszeniu się zapasów produkcji w toku oraz czasu wytwarzania pojedynczego wyrobu, a także w podniesieniu poziomu jakości produkcji.

W kolejnych trzech – spośród badanych przedsiębiorstw będących jednostkami z udziałem kapitału zagranicznego – zmiany w technicznej sferze wytwarzania połączone z propagowaniem idei *kaizen*, stwarzając odpowiednie „mechanizmy” sprzyjające rozbudzeniu zainteresowania pracowników sfery wykonawczej włączaniem się w procesy zarządzania. Znalazło to wyraz w zastosowaniu tzw. systemów pomysłów, określanych również systemami sugestii, czy scenariuszami eliminowania strat. Ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym

czasie pomysłów zmian dotyczących organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy. Propozycje pracowników mogą również dotyczyć zmian w obszarze materialnych warunków pracy, jak i doboru form organizacji czasu pracy. Zgłaszane pomysły usprawnień poddawane są weryfikacji przez powołane w tym celu służby. Pozytywna ocena pomysłu oznacza jego wdrożenie.

System pomysłów stał się swoistym katalizatorem zmian w sferze produkcji badanych jednostek. Pracownicy jako ich współtwórcy coraz chętniej podejmują określone wyzwania, deklarując przy tym współodpowiedzialność za konsekwencje ich realizacji.

W pozostałych jednostkach gospodarczych – funkcjonujących na bazie polskiego kapitału – pracownicy wykonawczy, odnosząc się do zakresu partycypacji bezpośredniej, wskazywali na informowanie oraz konsultowanie, zastrzegając przy tym, iż ich stosowanie ma w istocie charakter „akcyjny”. Informowanie, a nawet konsultacje, mają miejsce głównie w sytuacjach kryzysowych, np. gdy zaistnieje konieczność przekazania pracownikom niekorzystnych dla nich informacji dotyczących redukcji zatrudnienia, czy też ograniczenia nakładów na wynagrodzenia. Jednocześnie pracownicy sfery produkcji wskazywali na zasadność poszerzenia konsultacji i dopuszczenia ich do współdecydowania w kwestiach związanych głównie z ustalaniem poziomu i struktury wynagrodzeń. Można jednak stwierdzić, że stosowanie partycypacji bezpośredniej sprawia, iż pracownik-wykonawca, poddany odgórnie ustalonym rygorom, przeobraża się w ten sposób w podmiot współdecydujący [Wratny, 2002].

W ostatniej grupie badanych przedsiębiorstw – w odróżnieniu od tych z udziałem kapitału zagranicznego – nie odnotowano wykorzystywania koncepcji *lean* i *kaizen*, które sprzyjają „uruchamianiu” partycypacji bezpośredniej. Występujące w tym względzie niedomagania w polskich przedsiębiorstwach potęguje kultura organizacyjna. Jej cechy związane są wciąż z preferowaniem realizacji zadań, w tym z minimalizacją nakładów, często kosztem sfery społecznej, odnoszeniem się do krótkiego horyzontu czasu, a także słabym nastawieniem na zmiany, przywiązywaniem większej wagi do współdziałania z obcymi niż stymulowania postaw innowacyjnych i współpracy zatrudnionych oraz zaniedbaniami na odcinku budowania ich zaufania do przedsiębiorstwa.

W programach unijnych coraz większą wagę przywiązuje się do rozwoju uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych. Kwestia partycypacji najszerzej podjęta jest w dyrektywie nr 2002/14 z 11 marca 2002 r., ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej¹. Odnosi się ona jednakże do partycypacji pośredniej, przyznając uprawnienia partycypacyjne

1 Dyrektywa nr 222/14 z 11 marca 2002 r. ustanawia ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej, Dz. Urz. WE nr L 80 z 23 marca 2003 r., s. 29; w określonych sytuacjach należy mieć ponadto na uwadze

przedstawicielom pracowników „zgrupowanym” w tzw. radach pracowników². Przywileje tych rad wyrażają się w prawie do uzyskiwania informacji i uczestnictwa w konsultacjach dotyczących działalności oraz sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, jak i zatrudnienia oraz organizacji pracy.

Można przypuszczać, że słabe odniesienia ustawodawstwa wspólnotowego do omawianej tu partycypacji bezpośredniej wiążą się z jej specyficzną „materią”, która trudno poddaje się szczegółowym regulacjom. Niemniej rozwój tej odmiany partycypacji jest propagowany i wspierany przez rządy poszczególnych państw, a niekiedy nawet przez organizacje związkowe [Juchnowicz, 2005]. Znajduje także swoje odzwierciedlenie w tzw. socjalnych programach działania UE [Głąbicka, 1998].

Zakończenie

Dokonujące się współcześnie zmiany w sferze systemów produkcyjnych, związane zarówno z przeobrażeniami w technice i technologii wytwarzania, jak i stosowanymi metodami zarządzania, skłaniają m.in. do zwrócenia uwagi na pracowników w kontekście roli, jaką powinni oni odgrywać w systemie decyzyjnym przedsiębiorstwa.

Jak wykazały badania empiryczne, samo funkcjonowanie jednostek gospodarczych w ramach Unii Europejskiej – której polityka społeczna oraz określone ustawodawstwo sprzyjają partycypacji pracowniczej – nie wspomaga dostatecznie rozwoju partycypacji bezpośredniej. Korzystną rolę w tym zakresie odgrywa stosowanie nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania, związanych np. z koncepcjami *lean* oraz *kaizen*.

W polskich jednostkach, gdzie wciąż jeszcze dominuje tradycyjne podejście do zarządzania, zasadne staje się skuteczniejsze propagowanie idei omawianej partycypacji, przy jednoczesnym jej wspieraniu przez odpowiednie działania rządu, organizacji pracodawców, związków zawodowych. Rozpoznane inicjatywy związane z dopuszczeniem pracowników sfery produkcyjnej do udziału w procesach decyzyjnych owocują określonymi korzyściami dla przedsiębiorstwa, będąc przy tym wyrazem – preferowanej w ramach polityki unijnej – podmiotowej orientacji na człowieka.

dyrektywę o europejskich radach zakładowych (94/45/WE, zmienioną dyrektywą 97/74/WE) oraz dyrektywę uzupełniającą statut spółki europejskiej o kwestie wpływu pracowników na jej funkcjonowanie (2001/86/WE).

² W polskich realiach gospodarczych rady pracowników zgodnie z obowiązującą ustawą z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. nr 79, poz. 550 z 10 maja 2006r.) powoływane są od 2006 r.

Literatura:

- Cierniak-Emerych A. (2006), *Warunki pracy w procesach wytwórczych a standardy europejskie* [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachniewicz S. (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź, s. 305-313.
- Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Głąbicka K. (1998), *Polityka społeczna Wspólnot Europejskich*, WSP TWP, Warszawa, s. 191.
- Handy C. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa, s. 122.
- Haus B. (2004), *Zmiany w procesie pracy, ich uwarunkowania i skutki* [w:] Jagas J. (red.), *Uwarunkowania produktywności i konkurencyjności gospodarki w warunkach akcesji Polski do UE*, Art. Druk, Wrocław-Opole-Katowice, s. 339.
- Jasiński Z. (2004), *Skutki zmian technicznych warunków pracy w sferze produkcji* [w:] Nowosielski S., Lichtarski J. (red.), *Ekonomiczne zarządzanie maszynami*, Agenda Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław, s. 70-71.
- Juchnowicz M. (2005), *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce* [w:] Pochtowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 115.
- Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa, s. 200.
- Wratny J. (2002), *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnień w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa, s. 14.
- Weiss D. (1978), *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Editions d'Organisation, Paris, p. 12.