

Anna GEMBALSKA-KWIECIEŃ, Zbigniew ŻURAKOWSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
zbigniew.zurakowski@polsl.pl, anna.gembalska-kwiecien@polsl.pl

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM A PROBLEM PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. W artykule zajęto się problemem partycypacji pracowników w systemie zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. Przedstawiono zagadnienie partycypacji, a także wyniki badań empirycznych obrazujących badany problem. Pokazano także korzyści wynikające z partycypacji pracowników w systemie zarządzania bezpieczeństwem.

Słowa kluczowe: współdziałanie w zarządzaniu, partycypacja pracowników, zarządzanie przedsiębiorstwem, bezpieczeństwo pracy, organizacja pracy, czynnik ludzki.

SAFETY MANAGEMENT AND THE PROBLEM OF PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN ENTERPRISE

Summary. This article dealt with the problem of employee involvement in a safety management system. The article describes the issue of participation, as well as empirical studies illustrating the above mentioned problem in a selected company. The benefits of the employee involvement in the safety management system are also shown.

Keywords: participation in the management, employee involvement, management, safety at work, work organization, human factors.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwami w dzisiejszych czasach jest rzeczą niezmiernie trudną. Proces ten jest kombinacją bardzo wielu elementów, które są ze sobą wzajemnie powiązane. Według Griffina zarządzanie jest „zestawem działań (planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji wykorzystywanych

z zamiarem osiągnięcia jej celów” [7]. Kombinacja powyższych elementów ujawnia się w każdej jednostce organizacyjnej, jednak proces ten odbywa się w różny sposób w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa. Nie ma złotego środka na określenie uniwersalnej drogi skutecznego zarządzania.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą włożyć bardzo wiele starań, aby dostosować do swojej firmy właściwą formę tego skomplikowanego procesu oraz aby zapewnić odpowiedni kapitał materialny i ludzki. Przede wszystkim muszą uświadomić sobie, że efektywne zarządzanie całą organizacją nieodłącznie jest związane z pracownikami, dlatego też powinny w odpowiedni sposób zatroszczyć się o dobór kadry pracowniczej już w trakcie przeprowadzania rekrutacji.

Każdy pracownik, bez względu na miejsce zajmowane w strukturze organizacyjnej, jest współodpowiedzialny za sukces całej firmy i stanowi ważne ogniwo w jej rozwoju. Ponadto, jako człowiek, może stanowić ogromny potencjał wiedzy, którą można wykorzystać do rozwiązywania wielu problemów związanych z zarządzaniem.

Współdecydowanie pracowników przejawiające się w formie partycypacji jest bardzo korzystne dla firmy oraz skuteczne w zwiększaniu efektywności jej zarządzania. Partycypacja pracowników szczególnie w sprawy związane z zarządzaniem bezpieczeństwem jest istotnym elementem umożliwiającym poprawę warunków pracy oraz podniesienie poziomu bezpieczeństwa w firmie. Człowiek w dużej mierze sam w sobie stanowi ryzyko zagrażające jemu samemu i innym, stąd też ważne jest, aby on sam chciał zadbać o swoje bezpieczeństwo i poprawić warunki, w jakich ma pracować. W tym celu stworzono bardzo wiele form partycypacji, co umożliwia dobór odpowiedniej metody do charakteru firmy i osób w niej zatrudnionych. Stworzenie skutecznego programu partycypacyjnego wymaga jednak czasu, lecz nie jest to czas stracony. Korzyści wynikające z tego są obopólne i przynoszą pozytywne rezultaty [5, 6].

2. Zagadnienie partycypacji

Słowo partycypacja wywodzi się od łacińskiego wyrazu „partycipo”, co oznacza „przypuścić do uczestnictwa, dzielić się z kimś czymś oraz brać w coś udział” [14]. W polskojęzycznej literaturze naukowej oraz publicystyce zwrot ten jest synonimem uczestnictwa czy współzarządzania, jednakże odnosi się bezpośrednio do określonej grupy lub konkretnego zespołu. Nie można partycypacji identyfikować z poszczególną jednostką, ponieważ występuje ona tylko w działaniach wielopodmiotowych.

Powstało bardzo wiele definicji tego zagadnienia i w każdym przypadku autorzy zwrócili uwagę na inne jego aspekty. Jednakże w większości definicji można wyodrębnić pewne wspólne elementy, które wchodzą w zakres pojęciowy tego zagadnienia. Do nich zaliczono:

wywieranie wpływu, interakcje oraz wymianę informacji [8]. Wywieranie wpływu jest najważniejszym elementem partycypacji, ponieważ jest związane ze sprawowaniem władzy. Według Maxa Webera władza jest „prawdopodobieństwem, że pewne lub wszystkie polecenia, pochodzące z danego źródła, znajdą posłuch w danej grupie osób” [12]. Inaczej mówiąc, władza jest to po prostu „zdolność do wpływania na zachowanie innych” [7]. Drugim elementem partycypacji są interakcje rozumiane jako „wzajemne, bezpośrednie oddziaływanie na siebie dwóch lub większej liczby osób” [4]. Dzięki nim poszczególne grupy interesów mogą ze sobą współpracować i rozwiązywać wyznaczone problemy. Trzecim i ostatnim elementem jest wymiana informacji. Jest ona konieczna do zaistnienia interakcji oraz do uzyskania porozumienia pomiędzy osobami biorącymi udział w partycypacji. Reasumując, należy zauważyć, że partycypacja nie będzie mogła występować bez któregośkolwiek z powyższych elementów, gdyż stanowią one określoną całość obrazującą jej sedno.

Podstawową funkcją partycypacji jest dążenie do upodmiotowienia pracowników. Przez pojęcie podmiotowości rozumie się sytuację, „w której osoba lub grupa osób, realizując w sposób świadomy wpływ na sprawy dla siebie ważne, osiąga rezultaty jednoznacznie zadowolające w ocenie własnej i liczące się w ogólnym bilansie wpływów organizacyjnych” [2]. Przez spełnienie tej funkcji zaspokajają się wśród pracowników potrzeby ich samorealizacji, uznania czy godności, jak również wyznacza się im odpowiednie miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz uwzględnia się ich interesy. Dzięki temu pracownicy są świadomi, że mają wpływ na swoje postępowanie oraz że ponoszą odpowiedzialność za swoje czyny. Oprócz funkcji upodmiotowienia człowieka w organizowaniu pracy zostały wyznaczone także inne wartości partycypacji, takie jak: wspólne wywieranie wpływu, zróżnicowanie ról, wielostronne stosunki informacyjne zachodzące między uczestnikami organizacji, negocjacje, zmiana orientacji kierownictwa z indywidualum na grupę, zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu zarówno podwładnych, jak i przełożonych, orientacja organizacji na wydajność, eksponowanie zaufania i tolerancji [3].

3. Warunki konieczne do wystąpienia i rozwoju partycypacji w przedsiębiorstwie

Stworzenie odpowiedniego klimatu umożliwiającego rozwój i prawidłowe funkcjonowanie narzędzi partycypacyjnych jest uzależnione od kilku zasadniczych warunków, które są ze sobą wzajemnie powiązane.

Pierwszym istotnym czynnikiem jest proces rekrutacji. Przy doborze kadry pracowników należy zwrócić uwagę nie tylko na ich odpowiednie kwalifikacje zawodowe czy doświadczenie, lecz również na cechy charakteru, które sprzyjałyby zastosowaniu partycypacyjnego

stylu kierowania. Kolejnym warunkiem jest praca zespołowa, polegająca na „zbiorowym wysiłku skierowanym na realizację wspólnych zamierzeń” [1]. Następnym warunkiem umożliwiającym prawidłowy rozwój partycypacji jest odpowiedni system informacyjno-komunikacyjny. Brak dostępu lub też utrudnianie dostępu do informacji może stanowić ogromną barierę w rozwiązywaniu problemów. Treść i organizacja pracy również jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój partycypacji. Zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny jest możliwe, w sytuacji gdy wykonywana praca nie jest monotonna oraz rutynowa. W przypadku wykonywania pracy w obrębie narzuconych procedur pracownik wykonuje pracę odtwórczą, natomiast w sytuacji, gdy umożliwi mu się pewną swobodę działania, pojawia się twórczy element w wykonywanej pracy. Kolejnym elementem jest proces wprowadzania zmian. Ludzie z reguły narzekają i komentują wprowadzane zmiany. Zmiany bardzo często są negatywnym przejawem partycypacji, jednak koniecznym warunkiem jej występowania w firmie. Aby zmniejszyć opór pracowników pojawiający się podczas wprowadzania zmian, można zastosować partycypacyjne metody przekonywania. Ostatnim warunkiem umożliwiającym występowanie partycypacji jest wykorzystanie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz ich rozwój. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach znacznie częściej i aktywniej angażują się w procesy decyzyjne, jednak partycypacyjny styl kierowania umożliwia osobom o niższych kwalifikacjach ich rozwój oraz możliwość wykazywania się.

4. Korzyści wynikające z partycypacji pracowników w systemie zarządzania bezpieczeństwem

Najwyższe kierownictwo każdej jednostki organizacyjnej musi sobie uświadomić, że „zarządzanie jest po prostu zbyt ważne, żeby zostawić je kierownikom” i zachęcać pracowników do współpracy [13]. Termin „zarządzanie” w tym kontekście odnosi się zarówno do całej organizacji, jak i do spraw związanych z bezpieczeństwem. Wszystkie możliwości zaangażowania pracownika w sprawy firmy, a zwłaszcza te, które są związane z zarządzaniem bezpieczeństwem, wpływają na wzrost integracji pracowników z firmą i przynoszą wiele korzyści.

Współudział pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z bezpieczeństwem wpływa na zwiększenie zadowolenia z wykonywanej pracy oraz powoduje, że dana osoba utożsamia się z firmą. Angażowanie pracowników w problemy związane nie tylko z ich codziennymi obowiązkami sprawia, iż oni sami zaczynają poszerzać swe horyzonty zainteresowań i zastanawiać się nad poprawą panujących warunków. Świadomość tego, że mają wpływ na losy firmy, daje im ogromną satysfakcję oraz chęć do działania. Jednak aby pracownik chciał się zaangażować w sprawy organizacji, musi uzyskać z tego tytułu pewne korzyści, do których bardzo często zalicza się korzyści finansowe, wszelkiego rodzaju

pochwały ze strony kadry kierowniczej, poczucie uznania lub też możliwości własnego rozwoju. Należy także zaspokoić potrzebę podmiotowości pracowników przez przyznanie im należnego miejsca w organizacji i uwzględnienie ich interesów we wszystkich poczynaniach przedsiębiorstwa [2]. W sytuacji gdy człowiek uświadamia sobie, że może wpływać na otaczającą go rzeczywistość, zaczyna się zastanawiać nad tym, co robi, oraz przewidywać następstwa swoich działań. Możliwość własnego decydowania powoduje, że ludzie kształtują w sobie niestandardowe oraz kreatywne zachowania, co staje się zbiorem nietypowych, chociaż czasami bardzo trafnych rozwiązań.

Przedsiębiorstwo dzięki zaangażowaniu pracowników wiele zyskuje. Głównie dlatego, iż spowodowany partycypacją wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy zwiększy ich efektywność i wydajność, a tym samym automatycznie wzrośnie wydajność firmy. Dowodem na to są przeprowadzone przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy badania w ramach projektu EPOC – „Pracownicza bezpośrednia partycypacja w zmianie organizacyjnej”. Projekt dotyczył 10 państw Unii Europejskiej i został zrealizowany w latach 1993-1998. Uzyskane wyniki potwierdziły ekonomiczne korzyści dla firm wynikające z partycypacji pracowników. Stwierdzono, że dzięki zaangażowaniu pracowników nastąpiły: zmniejszenie kosztów (w około 40% prywatnych firm), poprawa jakości (w około 90% firm), wzrost produkcji (w około 40% firm), spadek zachorowań (w około 30% firm) czy też spadek absencji (w około 35% firm) [15]. Korzyści firma może osiągnąć tylko i wyłącznie dzięki odpowiednio dobranej kadrze pracowniczej, charakteryzującej się twórczym myśleniem i kreatywnością, które stanowią podstawę innowacyjności działania.

Zaangażowanie pracowników w działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz możliwość samodzielnego podejmowania decyzji powodują, że pracownicy utożsamiają się z firmą i decyzjami, które podejmują. Dlatego też powinno się w firmie rozwijać system partycypacyjny, kładąc większy nacisk na bezpośrednie uczestnictwo pracowników w sprawy związane z systemem, gdyż może to pomóc w rozwiązywaniu problemów i wpłynąć na poprawę wdrożonego systemu.

5. Wyniki badań własnych

Badani pracownicy byli zatrudnieni na różnych stanowiskach i na różnych szczeblach organizacyjnych; brali oni udział w badaniu ankietowym oraz w indywidualnych wywiadach. Pytania z pierwszej części ankiety dotyczyły ogólnie spraw związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Druga część dotyczyła zagadnień związanych bezpośrednio z systemem zarządzania bezpieczeństwem w badanym przedsiębiorstwie.

W badaniu ankietowym wzięło udział 112 (76,7%) osób na 146 zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wśród ankietowanych znajdowało się 102 pracowników fizycznych (91%) oraz 10 pracowników umysłowych (9%).

W badanym przedsiębiorstwie przeprowadzono także analizę dokumentacji systemowej związanej z systemem zarządzania bezpieczeństwem według normy PN-N 18001 w celu ukazania możliwości i form partycypacji pracowników w sprawach z tym związanych. W tym celu przeanalizowano procedury, instrukcje, zarządzenia obowiązujące w firmie. Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie ankiety. Kwestionariusz ankiety został opracowany na podstawie wymagań normy PN-N 18001.

W wyniku przeprowadzonej analizy dokumentacji w przedsiębiorstwie stwierdzono, że najwyższe kierownictwo spółki zdecydowało się na wdrożenie i certyfikację systemów zarządzania:

- jakością według normy PN-EN ISO 9001 – rok wdrożenia 2004,
- środowiskowego według normy PN-EN ISO 14001 – rok wdrożenia 2005,
- bezpieczeństwem według normy PN-N 18001 – rok wdrożenia 2005.

Wdrożony system zarządzania jakością według normy PN-EN ISO 9001 jest pomocny w zarządzaniu w całej działalności przedsiębiorstwa. Stanowi on pewnego rodzaju gwarancję, że firma utrzymuje żadaną jakość świadczonych usług. System ten, właściwie wdrożony i utrzymywany, stanowi podstawę nowoczesnego rozwoju firmy, dając równocześnie rozległe możliwości reorganizacyjne. System zarządzania środowiskowego według normy PN-EN ISO 14001 jest częścią całego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Obejmuje on strukturę organizacyjną, planowanie, zakres obowiązków, praktykę wykonawczą, procedury, procesy oraz zasoby służące wdrożeniu i prowadzeniu zarządzania w sposób uwzględniający problemy środowiska. W celu usprawnienia i doskonalenia warunków pracy przedsiębiorstwo wdrożyło system zarządzania bezpieczeństwem według normy PN-N 18001. Podstawowym czynnikiem wyznaczającym strukturę tego systemu jest obowiązujące prawo, natomiast narzędziem wspomagającym jest polska norma PN-N 18001. Podstawowym celem PN-N 18001 jest stworzenie zasad postępowania dla wszystkich pracowników firmy w ramach działań na rzecz kształtowania i poprawy bezpieczeństwa pracy.

W wyniku przeprowadzonej ankiety stwierdzono, że kierownictwo kładzie duży nacisk na bezpieczeństwo i poprawę warunków pracy przy współdziałaniu pracowników, co zostało przez nich zauważone i docenione.

Aż 69,9% ankietowanych uważa, że firma dba o bezpieczne warunki pracy, natomiast pozostałe 30,1% ma do tego zastrzeżenia. Wśród pracowników umysłowych 76% jest zadowolonych z bezpiecznych warunków pracy, a 24% ma pewne zastrzeżenia. W przypadku pracowników fizycznych 62,1% również jest zadowolonych, a 37,9% chciałoby wprowadzić pewne zmiany.

Większość badanych pracowników, bo aż 91,4%, uważa, że współodpowiada za bezpieczne warunki pracy. Bardzo ważna jest dla nich partycypacja w zarządzaniu bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. To, że kierownictwo liczy się z ich opiniami, wprowadza wiele pomysłów załogi w życie, daje pracownikom poczucie większej odpowiedzialności za bezpieczeństwo i większe możliwości rozwoju, dlatego też 82,5% pracowników fizycznych twierdzi, że powinno uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania bezpieczeństwem, także 72% pracowników umysłowych ma takie samo zdanie na ten temat. Pozostali (17,5% pracowników fizycznych i 28% pracowników umysłowych) uważają, że decyzje te powinny podejmować wyznaczone osoby z grona zatrudnionych. Jednym z wymogów normy jest, aby pracownicy brali udział w opracowywaniu polityki bezpieczeństwa i higieny pracy; 46% pracowników uczestniczyło w tworzeniu tej deklaracji, natomiast pozostałe 54% nie brało w tym udziału, jednak zostało z nią zapoznanych.

Ważnym wymogiem normy PN-N 18001 jest zobowiązanie pracodawcy do organizowania konsultacji z pracownikami, mających na celu poprawę warunków pracy oraz funkcjonowania systemu. Z pośród badanych pracowników 48,5% aktywnie w nich uczestniczy i zabiera głos w dyskusjach, 35,4% uczestniczy biernie, a 16,1% nie miało okazji brać udziału w konsultacjach dotyczących spraw bezpieczeństwa i higieny pracy.

6. Wnioski końcowe

W prezentowanym artykule przeprowadzono analizę form partycypacji występujących w badanym przedsiębiorstwie. Kierownictwo firmy od początku jej istnienia kładzie duży nacisk na doskonalenie i poprawę funkcjonowania spółki. W tym celu podjęto decyzję o wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania opartego na normach: PN-EN ISO 9001 dotyczącej zarządzania jakością, PN-EN ISO 14001 dotyczącej zarządzania środowiskowego oraz PN-N 18001 dotyczącej zarządzania bezpieczeństwem.

Powyższe inwestycje miały firmie pomóc w: odpowiedniej organizacji pracy, szybkim wyłapywaniu niezgodności, skutecznym eliminowaniu błędów, monitorowaniu środowiska pracy i produkcji, zbudowaniu odpowiedniego prestiżu firmy na rynku lokalnym i krajowym, usprawnieniu systemu zarządzania spółką oraz zaangażowaniu pracowników w działania związane z firmą.

W celu dalszego doskonalenia oraz poprawy funkcjonowania wdrożonych i utrzymywanych systemów przedsiębiorstwo stworzyło swój własny zbiór praktykowanych form partycypacji pracowników.

Przeprowadzone badania pozwoliły ukazać system partycypacyjny firmy, w którym w zdecydowanej przewadze dominuje partycypacja pośrednia, przejawiająca się tym, że pracownicy wyrażają swoje opinie na tematy związane z bezpieczeństwem pracy za pośrednictwem swych wyznaczonych reprezentantów. Badania empiryczne wykazały, że część badanych pracowników ma raczej bierną postawę wobec spraw systemowych oraz sporadycznie, przeważnie w wąskim gronie kolegów z pracy, wypowiada się na tematy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Jednakże należy podkreślić, że osoby biorące aktywny udział w opracowywaniu polityki bezpieczeństwa i higieny pracy uważają, że partycypacja pracowników w określonych dziedzinach zarządzania przedsiębiorstwem jest ważna i stanowi pożądany kierunek w rozwoju kadry pracowniczej i przejawianiu współodpowiedzialności za zakład pracy.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia działania, Kraków 1996.
2. Błaszczyk B.: Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej. PWE, Warszawa 1988.
3. Daniecki W.: Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu. URSA Consulting, Olsztyn 1998.
4. Dobrzyński M.: Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWN, Warszawa 1981.
5. Gembalska-Kwiecień A.: Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy wśród pracowników służby dozoru i pracowników na stanowiskach robotniczych w przedsiębiorstwie, „Śląskie Wiadomości Elektryczne”, nr 2, Katowice 2009.
6. Gembalska-Kwiecień A.: Badania nad wpływem czynnika ludzkiego w zapobieganiu wypadkom przy pracy. „Ochrona Zdrowia Pracownika”, nr 2, Katowice 2002.
7. Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1999.
8. Mendel T.: Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1986.
9. Norma PN-N 18001
10. Norma PN-EN ISO 9000:2000
11. Norma PN-EN ISO 9001:2000
12. Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1998.
13. Kleniewski K.: Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy. „Problemy jakości”, nr 11, 2004.
14. Piotrkowski W.: Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. PWN, Warszawa 1995.
15. Sisson K.: EPOC – New Forms of Work. Can Europe Realize Its Potential, Ireland 2000.

Abstract

The article describes the results of the analysis of the participation forms in a selected company. The company executives from its inception places great emphasis on enhancing and improving the functioning of the company. To this end, it has been decided to implement an integrated management system based on the standards: PN-EN ISO 9001 for quality management, PN-EN ISO 14001 for environmental management and PN-N 18001 for safety management.

These investments were to help in the organization of work, fast catching of non-compliance, eliminating errors, monitoring of the working environment and production, build the prestige of the company on the local market and national, making the company management system and the involvement of employees in activities associated with the company.