

MAŁGORZATA GABLETA

**Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

ANDRZEJ BODAK

**Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

PODEJŚCIE KADRY KIEROWNICZEJ DO REALIZACJI INTERESÓW PRACOWNICZYCH

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

W artykule rozpatrzono znaczenie jakie przywiązuje kadra kierownicza do interesów pracowników. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na określenie przesłanek i zakresu respektowania tych interesów. Odniesiono się przy tym do kwestii ich monitorowania. W analizie realiów realizacji omawianych oczekiwań uwzględniono przede wszystkim sytuację finansową przedsiębiorstw. Stało się to podstawą do opracowania formuły respektowania tych oczekiwań w nawiązaniu do zaangażowania pracowników oraz efektów biznesowych.

1. Wstęp

Zmiany w warunkach funkcjonowania organizacji gospodarczych przejawiają się m.in. poprzez formowanie się w ich obrębie określonych grup interesu, które coraz wyraźniej akcentują swoje oczekiwania względem tych organizacji. Można wymienić takie grupy jak: pracownicy szczebla wykonawczego, menedżerowie niższych szczebli zarządzania, menedżerowie szczebla najwyższego, będący przedstawicielami właściciela bądź właścicieli, stanowiący kierownictwo naczelne. Najprostszy układ interesów wiąże się z rozpatrywaniem kierownictwa (w tym przede wszystkim kadry zarządzającej) i pracowników wykonawczych, co znalazło odzwierciedlenie w niniejszym opracowaniu.

Myśleniu o przedsiębiorstwie w kategoriach interesów sprzyja przywołanie metafory „organizmowej” [zob. 5, ss. 82-83] i związanego z nią założenia jedności funkcjonalnej. W tym kontekście wskazane wyżej grupy interesu,

będące swoistymi składowymi organizacji, powinny zmierzać do jedności przejawiającej się w dążeniu do realizacji interesów jednostki gospodarczej jako całości.

Praktyka weryfikuje tak rozumianą wspólnotę. Wysiłki na rzecz zintegrowania pracowników z organizacją przejawiają się – na wskazanej płaszczyźnie – poprzez tworzenie odpowiednich warunków do zaspokajania określonego zestawu ich oczekiwań. Możliwości działania w tym względzie zależą przede wszystkim od kadry zarządzającej oraz preferowanego przez nią systemu wartości i norm postępowania względem pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w prowadzonej polityce i strategii personalnej. Stosowanie określonych zasad i wytycznych tej polityki może być sposobem na łagodzenie zaznaczającego się w każdej organizacji – w większym bądź mniejszym zakresie – rozziwieniu interesów.

Analizując stosowane w przedsiębiorstwach podejście do realizacji interesów pracowników trzeba mieć na uwadze, iż część tych interesów jest chroniona prawem. Pozostałe wiążą się z procesem gospodarowania potencjałem pracy. Podejmowane w związku z tym działania wynikają w dużej mierze z polityki personalnej danego przedsiębiorstwa, nawiązującej do określonych elementów gospodarowania potencjałem pracy.

Stwierdzenie, iż trzeba i można racjonalnie gospodarować nie uwłaczając godności człowieka, a zatem mając na uwadze jego interesy, nawiązuje bezpośrednio do współczesności. Jego realizacja pozostaje w istocie w gestii kadry zarządzającej, jej postawy i zachowań względem człowieka oraz jego pracy w konkretnych realiach gospodarowania. Zasadne jest zatem aby przedsiębiorstwu nadawać charakter organizacji sprzyjającej ludziom, tzn. takiej w której zaznacza się dbałość o realizację interesów pracowników. Ważne jest przy tym jednakże aby owa realizacja wspomagała osiąganie interesów przedsiębiorstwa związanych z jego finansami i rozwojem [zob. 2, s. 194]. Jeśli tak, to praktyki z obszaru gospodarowania potencjałem pracy muszą być zharmonizowane z zamierzeniami biznesowymi. Wymaga to aktywizowania zatrudnionych, także przez odpowiednie podejście do respektowania ich interesów. W podejściu tym tkwi potencjał motywacyjny który wiąże się z budowaniem wśród załogi poczucia interesu, czyli przekonania, iż działania służące realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa będą pod jakimś względem korzystne dla pracowników [4, s. 250].

Powyższe kwestie poddano analizie bazując głównie na badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2011 r. wśród zatrudnionych w ponad 200 przedsiębiorstwach¹ [zob. 3, ss. 53-90], jak i na późniejszych wywiadach luźnych

¹ Badaniami objęto 238 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, zróżnicowanych pod względem form prawno-organizacyjnych, z przewagą spółek kapitałowych. W grupie respondentów 35% stanowiły osoby pełniące funkcje kierownicze. Zobacz [1]

z pracownikami różnych szczebli zarządzania. Ich wyniki pozwoliły wskazać na warunki dbałości o interesy pracowników oraz spodziewane rezultaty podejmowanych działań, zaznaczające się na szczeblu przedsiębiorstwa jako całości. Wskazano na opinie respondentów-pracowników nawiązując do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W perspektywie utylitarnej chodziło o określenie działań będących przejawem pozytywnego podejścia kadry kierowniczej do interesów pracowników, co wiąże się w pierwszym rzędzie z identyfikacją tych interesów, stanowiącą podstawę uruchamiania potencjału motywacyjnego tkwiącego w ich realizacji w kierunku osiągania pożądanych efektów biznesowych przy jednoczesnym kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy.

2. Interesy pracowników jako przedmiot zainteresowania kadry kierowniczej (wyniki badań empirycznych)

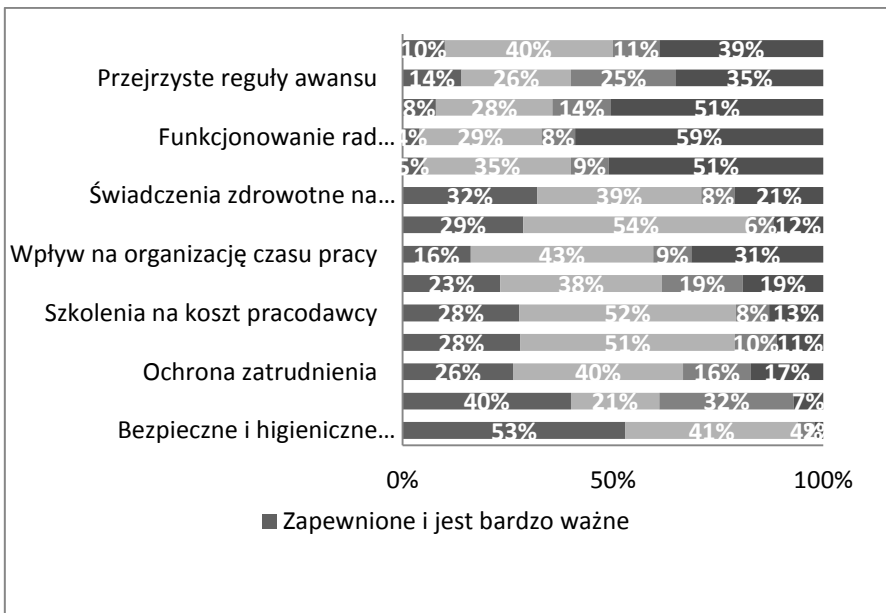
Badania ankietowe dotyczące interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach prowadzono głównie przy wykorzystaniu kwestionariusza pytań zamkniętych z sugerowanymi wariantami odpowiedzi. Badania miały charakter anonimowy i poufny.

Lista interesów pracowniczych poddanych weryfikacji jest w istocie rezultatem badań pilotażowych, powiązanych ze studiami literaturowymi. Na tej podstawie zidentyfikowano zestaw 17 interesów które respondenci określili jako ważne. Nie uwzględniając hierarchii ważności artykułowanych interesów ową listę tworzą:

1. płace adekwatne do obowiązków,
2. bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
3. jasne kryteria oceny realizacji zadań,
4. ochrona zatrudnienia,
5. bezterminowe zatrudnienie,
6. odpowiedni przepływ informacji,
7. przejrzyste reguły awansu,
8. ochrona świadczeń socjalnych,
9. szkolenia na koszt pracodawcy,
10. pomoc przełożonych i współpracowników,
11. wpływ na dobór pracowników,
12. świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy,
13. wpływ na organizację czasu pracy,
14. formalne procedury wyrażania opinii,
15. pomoc przy zwolnieniach,
16. powoływanie związków zawodowych,
17. istnienie rad pracowników.

W zestawie zarysowują się dwie zasadnicze grupy interesów pracowniczych, tj. tzw. interesy chronione prawem oraz interesy ujawniające się w związku z działaniami podejmowanymi w wyniku gospodarowania potencjałem pracy, których realizacja pozostaje wyraźnie w gestii kadry zarządzającej.

Zasadniczym wyznacznikiem rzeczywistej skłonności do respektowania interesów pracobiorców jest skuteczna ich realizacja. Z perspektywy pracownika istotne jest aby korzyści oczekiwane z tytułu zatrudnienia zostały osiągnięte zgodnie z deklarowaną hierarchią ich ważności i w możliwie największym zakresie. Odwołując się do wyników badań dotyczących realizacji interesów pracowników wykonawczych (rys. 1) uwzględniono dwie zmienne, tj. „zapewnienie interesu” oraz „ważność interesu”. Odpowiedzi respondentów sprowadzono do binarnych wariantów wskazań: „Tak i Nie”. W przypadku „ważności interesu”, „Tak” oznaczało wskazanie na dany interes jako bardzo ważny, „Nie” – jeśli odpowiedział inaczej (w kwestionariuszu ankiety „ważność interesu” rozpatrywano przy pięcio-stopniowej skali odpowiedzi).



Rys. 1. Opinie pracowników wykonawczych dotyczące realizacji interesów ze wskazaniem na ich rangę

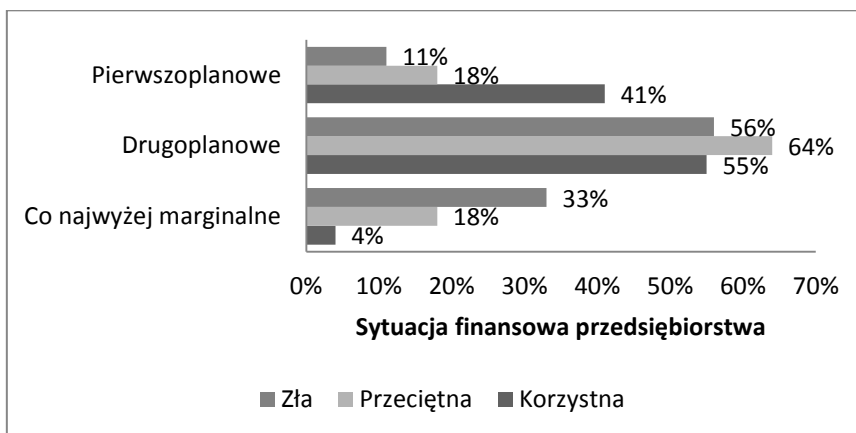
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie ze wskazaniami respondentów do grupy interesów zapewnionych, a przy tym uznanych przez pracowników wykonawczych za bardzo ważne, należą działania kadry zarządzającej skierowane przede wszystkim na:

kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz płac, jak i finansowanie świadczeń zdrowotnych i szkoleń.

O wyjątkowej roli i kontrowersjach jakie towarzyszą kwestii płac świadczy przekrój uwzględniający hierarchię bardzo ważnych, ale nie zapewnionych interesów pracowników wykonawczych. Listę otwierają wspomniane wyżej płace. W następnej kolejności wskazania ankietowanych dotyczyły oczekiwań związanych z przejrzystością reguł awansu, odpowiedniego przepływu informacji, ochrony zatrudnienia, pomocy przy zwolnieniach. Należy dodać, iż w świetle badań interesy pracowników wykonawczych koncentrują się głównie wokół takich zagadnień jak płace, bezpieczne i higieniczne warunki pracy i gwarancje zatrudnienia. Ze zrozumiałych względów realizację tych interesów w znacznym stopniu warunkują możliwości finansowe przedsiębiorstw.

W teorii i praktyce gospodarczej akcentuje się dość powszechnie przekonanie o wyjątkowym i kluczowym znaczeniu kapitału ludzkiego dla kreowania sukcesu organizacji. Powinno to znaleźć stosowne odzwierciedlenie w wiązce celów strategicznych jednostek gospodarczych. Tymczasem uczestniczący w badaniach przedstawiciele kadry kierowniczej nie potwierdzają aż takiego zainteresowania odpowiednią ekspozycją potrzeby realizacji interesów pracowniczych w swoich przedsiębiorstwach. Ranga zagadnienia jest zróżnicowana i tylko dla części przedsiębiorstw - zwłaszcza o korzystnej sytuacji finansowej – ma wymiar priorytetowy (zob. rys. 2).



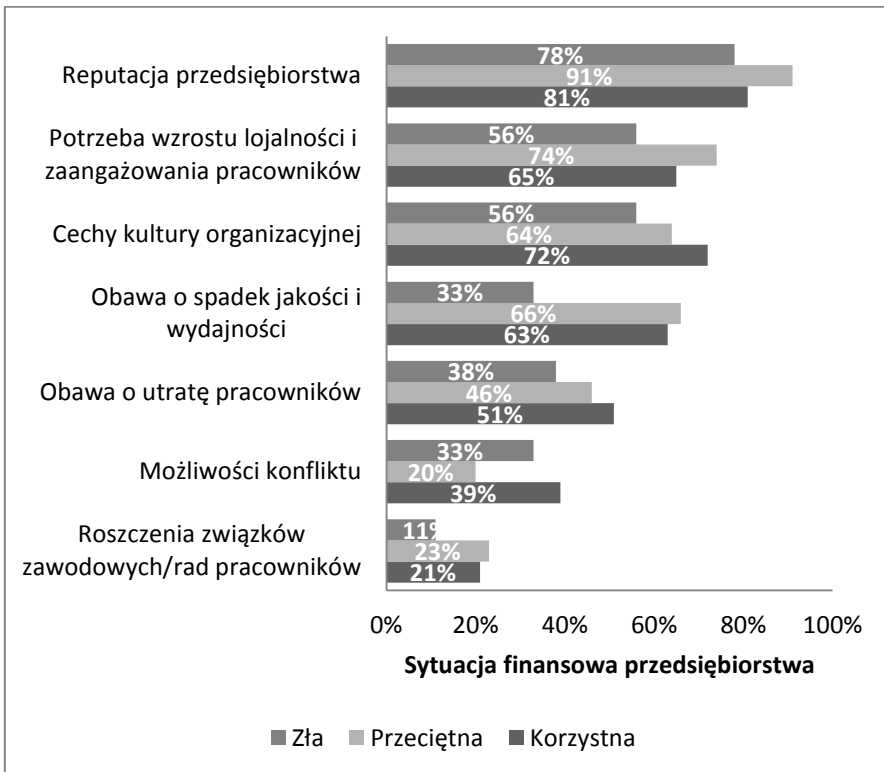
Rys. 2. Miejsce interesów pracowniczych w wiązce celów strategicznych przedsiębiorstwa (opinie kadry kierowniczej)

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazują najczęściej na ważne, choć jednak drugoplanowe znaczenie kwestii respektowania interesów pracobiorców. Przejawy marginalizacji

potrzeby dbałości o wspomniane interesy ujawniły się szczególnie w przedsiębiorstwach o deklarowanej złej kondycji finansowej.

Mając na uwadze pewną – zaznaczającą się w trakcie badań – skłonność pracodawców do realizacji interesów pracowników, zasadna stała się identyfikacja przesłanek uwzględniania oczekiwań zatrudnionych. Wyniki badań dowodzą [zob. także 1, ss. 9-18], iż kadra kierownicza przedsiębiorstw kieruje się w tym względzie przede wszystkim dbałością o reputację, a zatem i o wizerunek pracodawcy (zob. rys. 3).

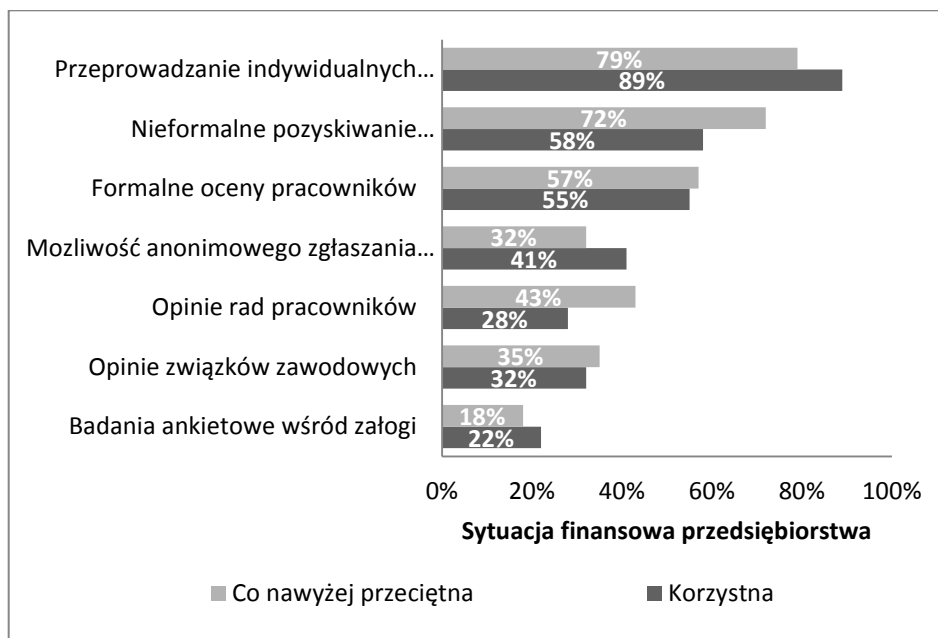


Rys. 3. Przesłanki uwzględniania interesów pracowniczych (opinie kadry kierowniczej)

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano także wskazania na utrwalone już cechy utrwalonej kultury organizacyjnej. Istotne znaczenie przypisuje się potrzebie wzrostu lojalności i zaangażowania pracowników, jak również konieczności przeciwdziałania ewentualnemu spadkowi parametrów jakości i wydajności pracy. W mniejszym stopniu dotyczy to obaw o możliwość utraty wartościowych pracowników, zwłaszcza na rzecz firm konkurujących. Na dalszym planie pojawiają się kwestie

potencjalnych konfliktów oraz roszczeń pracowników i reprezentujących ich organów przedstawicielskich.



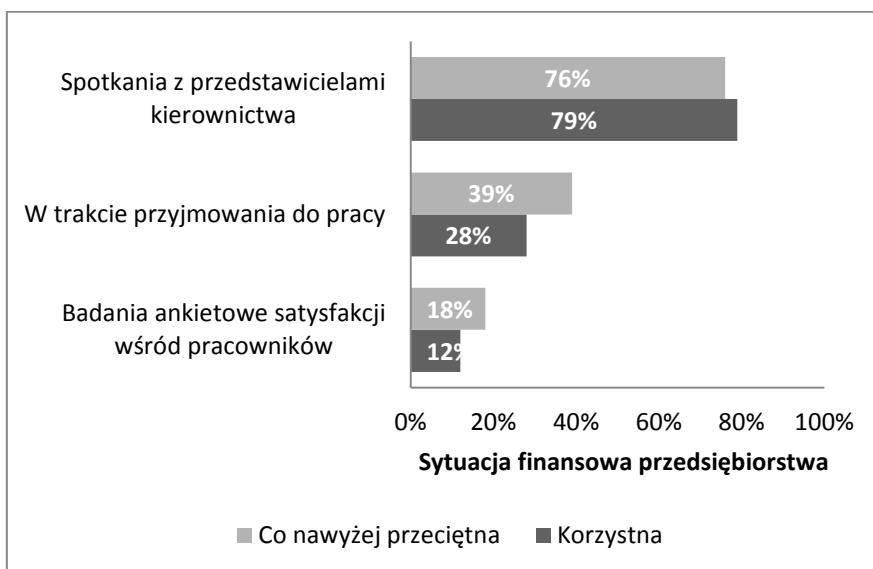
Rys. 4. Źródło informacji o interesach pracowników (opinie kadry kierowniczej)
Źródło: opracowanie własne.

Wiedzę na temat interesów pracowników kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw pozyskuje głównie w trakcie okazjonalnych spotkań i indywidualnych rozmów z pracownikami, jak też z innych nieformalnych źródeł (zob. rys. 4). Stosunkowo często źródłem tych informacji są okresowe oceny pracowników. Brak stosownej reprezentacji lub wzajemnej woli współdziałania z organami przedstawicielstwa pracowniczego (związki zawodowe, rady pracowników) decydują o relatywnie niewielkim odsetku wskazań respondentów-kierowników na te instytucje w przedmiotowej kwestii. Jednocześnie należy zauważyć, że słabość kondycji finansowej przedsiębiorstwa udrażnia tę komunikację i sprzyja zainteresowaniu omawianymi tutaj interesami. Przykładem sformalizowanego sposobu identyfikacji interesów pracowniczych o zdecydowanie najniższej liczbie wskazań w badanych przedsiębiorstwach jest gromadzenie opinii pracowników za pomocą systematycznych, anonimowych badań ankietowych.

O problemie regularnych badań opinii pracowniczych świadczą odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu w jaki pracownicy mogą zgłaszać swoje oczekiwania (zob. rys. 5). Respondenci zdecydowanie wskazali tu na spotkania

z przedstawicielami kierownictwa, a w dalszej kolejności na możliwości jakie w tym względzie stwarzają rozmowy w trakcie przyjmowania do pracy. Sondażowe badania ankietowe uzyskały najmniejszą liczbę wskazań.

Powyższe dowodzi szerszego zjawiska braku odpowiednich działań ukierunkowanych na systematyczne i pełne monitorowanie opinii co do zakresu oraz charakteru potrzeb i oczekiwań pracowników, poziomu ich zadowolenia i satysfakcji zawodowej, a także innych kwestii wpływających na zaangażowanie, które bezpośrednio związane są z obszarem człowiek i praca.



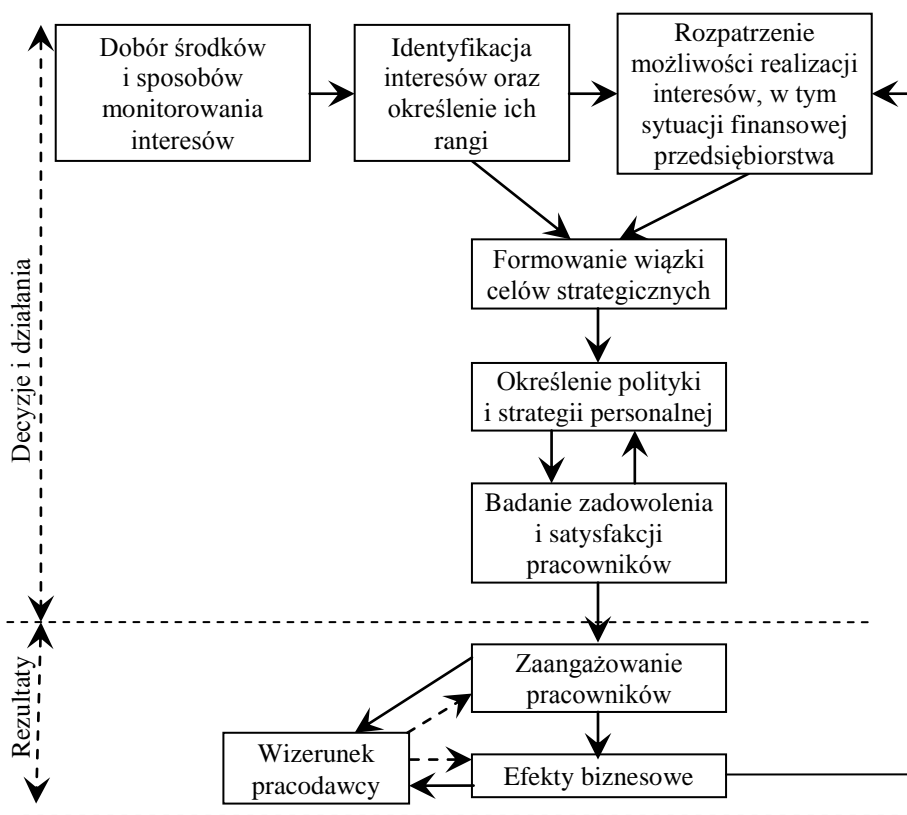
Rys. 5. Sposób w jaki pracownicy mogą zgłaszać swoje oczekiwania (opinie kadry kierowniczej)

Źródło: opracowanie własne.

W świetle wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu [zob. 6, ss. 24-28] respektowanie interesów zatrudnionych oddziałuje pozytywnie na przywiązanie wartościowych pracowników do organizacji jak i wzrost lojalności i zaangażowania pracobiorców, co nie pozostaje bez wpływu na efekty biznesowej działalności. Wskazuje się jednocześnie na zasadność uwzględnienia kwestii respektowania owych interesów w procesie formowania wiązki celów przedsiębiorstwa.

3. Decyzyjne aspekty realizacji interesów pracowników

Dokonane rozpoznanie oczekiwań pracowników, związanych z wykonywaniem określonej pracy w badanych przedsiębiorstwach, wskazało na ważne dla nich korzyści i innego rodzaju pożytki. Kwestia ta powinna znaleźć szersze odzwierciedlenie w procesach decyzyjnych dotyczących sfery personalnej (zob. rys. 6).



Rys. 6. Kadra kierownicza w procesie realizacji interesów pracowników – działania i ich rezultaty

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy jako grupa wewnętrznych interesariuszy, wywierają istotny wpływ na organizację oraz rezultaty jej funkcjonowania, pozostając jednocześnie pod jej wpływem. Wymaga to stosowania wieloaspektowej analizy obszaru *człowiek praca*, uwzględniającej nie tylko wrażliwość społeczną ale i sytuację finansową przedsiębiorstwa. Ta ostania, jak wykazały zaprezentowane wyżej

wyniki badań, tworzy znaczące uwarunkowania wspierające bądź utrudniające realizację omawianych oczekiwań.

Na rys. 6 odniesiono się do sytuacji, w której kadra kierownicza docenia dysponowanie informacjami o oczekiwaniach pracowników. Cechuje ją bowiem nastawienie pluralistyczne. Jest świadoma postrzegania przez pracowników swoich indywidualnych interesów przez pryzmat zaznaczających się możliwości ich realizacji w miejscu zatrudnienia. Kadra ta skłonna jest równoważyć i koordynować oczekiwania wszystkich interesariuszy wewnętrznych, co znajduje odzwierciedlenie w procesie formowania wiązki celów strategicznych. Pożądane jest zatem rozpoznawanie i analizowanie omawianych interesów dla prowadzenia polityki personalnej stymulującej zaangażowanie pracowników. Można oczekiwać, że akceptacja przez kadrę kierowniczą wskazanego schematu myślenia będzie minimalizować napięcia między ludźmi w przedsiębiorstwie, a przy tym kreować pozytywny wizerunek pracodawcy i pożądane efekty biznesowe.

4. Zakończenie

Życie każdej organizacji kształtowane jest w dużej mierze przez zaznaczające się w jej obrębie rozbieżności interesów poszczególnych grup zatrudnionych, jak i pojedynczych osób. Owe interesy stanowią złożony układ pragnień oraz związanego z nim nastawienia na ich realizację w miejscu pracy. Nastawienie to powoduje, iż ludzie myślą i działają w takim a nie innym kierunku z określonym natężeniem [por. 5, s. 170]. Zaangażowanie pracowników osiągnięte w drodze respektowania ich interesów – w zakresie odpowiednim do okoliczności – wymaga woli i przekonania kadry kierowniczej do ich rozpoznawania oraz segregowania w procesie określania interesów priorytetowych, jak i analizowania skutków podjętych działań. W zaprezentowanej formule, wyrażającej dbałość o interesy pracowników, zwrócono uwagę na proces decyzyjny mający temu sprzyjać. Zastosowany schemat myślenia wskazuje na tryb postępowania kadry kierowniczej zmierzający do budowania poczucia interesu wśród załogi, a poprzez to poprawy wyników gospodarowania.

Literatura

- [1] **Bodak A., Pietroń-Pyszczyk A.:** Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych). Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Nr 3(12) 2012.
- [2] **Gableta M.:** Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- [3] **Gableta M. (red.):** Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- [4] **Krzyżanowski L.:** O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [5] **Morgan G.:** Obrazy organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [6] **Ulrich D., Brockbank W.:** Role call. „People Management”, June 2005, Vol. 11.

MANAGERIAL STAFF’S APPROACH TO THE REALIZATION OF EMPLOYEE INTERESTS

Summary

The paper discusses the importance that managerial staff attributes to employee interests. The empirical research that was carried out helped define the premises and scope of respecting these interests. The questions of monitoring them was addressed. When analyzing the realities of implementing the expectations, the financial condition of the organization was taken into consideration. It became the basis for developing a formula for respecting these expectations in terms of employee involvement and business results.