

Małgorzata Gableta, Andrzej Bodak***

IDENTYFIKACJA ZANIEDBAŃ W SFERZE PERSONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW – ICH UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE

WPROWADZENIE

Wzrastająca zmienność rzeczywistości gospodarczej zwiększa znaczenie sfery personalnej w przedsiębiorstwach. Coraz silniej akcentuje się kwestię angażowania się jednostek gospodarczych w rozwiązywanie wewnętrznych problemów społecznych. Podkreśla się zasadność podmiotowego traktowania człowieka w procesie pracy. Sprzyja temu ustawodawstwo unijne którego respektowanie stało się dla polskich przedsiębiorstw dużym wyzwaniem. Akcesja Polski do Unii Europejskiej oznaczała akceptację założeń europejskiej strategii zatrudnienia, w tym przede wszystkim:

- zabezpieczania realizacji potrzeb i oczekiwań pracowników w powiązaniu z celami biznesowymi przedsiębiorstwa,
- dopuszczania pracowników do współuczestnictwa w procesie zarządzania,
- podejmowania działań na rzecz wzrostu wiedzy pracowników,
- dbałości o bezpieczne i dogodne warunki pracy.

Realizację powyższych wskazań utrudnia wciąż utrzymująca się w jednostkach gospodarczych „mentalność finansowa”, która spycha na dalszy plan sferę personalną. Zaznaczający się kryzys gospodarczy powoduje, że tracą na praktycznym znaczeniu formułowane deklaracje odnośnie miejsca i roli człowieka w przedsiębiorstwie oraz zabezpieczenia realizacji jego interesów. Znajduje to odzwierciedlenie słabościach którymi jest nacechowana sfera personalna współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju. Likwidację tych słabości warunkuje w pierwszym rzędzie ich trafne rozpoznawanie.

* Prof. zw. dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr, adiunkt, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W obecnych warunkach zasadne wydaje się, aby punktem odniesienia w procesie owego rozpoznawania stały się dyrektywy i rozporządzenia unijne. Dla pozytywnych zmian w kształtowaniu sfery personalnej ważne jest w pierwszym rzędzie ich „zderzenie” z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu przytoczyć pogląd D. Jemielniaka który przywołuje postulat „powrotu do korzeni” w zarządzaniu jako dyscyplinie naukowej. Postulat ten zawiera akceptację analizy pracy jako samodzielnego fenomenu poprzez badanie faktycznych praktyk organizacyjnych, zamiast generowania kolejnych teoretycznych koncepcji, nie mających związku z rzeczywistymi aktorami społecznymi [Jemielniak 2008, s. 21].

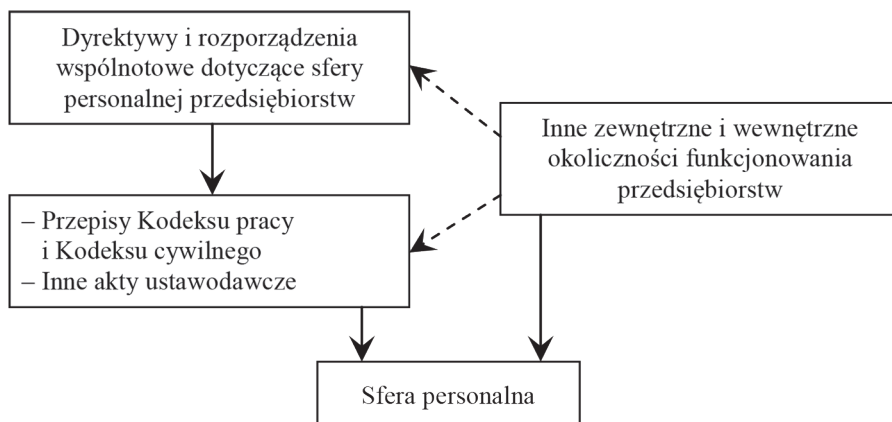
Mając zatem na uwadze przybierającą na znaczeniu kwestię poznawania realiów gospodarowania, a w tym zwłaszcza realiów funkcjonowania sfery personalnej, oprócz studiów literatury przedmiotu przeprowadzono badania empiryczne, głównie ankietowe, jak i luźne wywiady z pracownikami wykonawczymi i kierownictwem, w większości najwyższego szczebla zarządzania. Badania te mają w istocie charakter ciągły. Trwają od akcesji Polski do Unii Europejskiej. Systematycznie obserwowana jest pula około trzydziestu przedsiębiorstw. Uwzględniono także tutaj wyniki szerszych badań dotyczących realizacji interesów pracowników, prowadzone w latach 2010–2011 w 238 przedsiębiorstwach [Bodak, Pietroń-Pyszczyk 2012 s. 53–90]. W wyniku analizy ustawodawstwa unijnego dotyczącego sfery personalnej przedsiębiorstw, określono składowe w obrębie których zaznaczają się problemy związane z realizacją wyznaczonych zadań. Celem opracowania stało się zatem rozpoznanie zaniedbanych obszarów sfery personalnej, mając przy tym na uwadze wielość uwarunkowań które komplikują działania na rzecz ich likwidacji.

1. PREZENTACJA WYODRĘBNIONYCH SKŁADOWYCH SFERY PERSONALNEJ

Przeobrażenia dokonujące się w sferze personalnej przedsiębiorstw wiążą się, jak już podkreślano, w dużej mierze z funkcjonowaniem Polski w ramach UE. Na tym tle ujawniły się problemy związane m.in. z respektowaniem praw pracowniczych. Dotyczą one przede wszystkim tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy, równości szans w dostępie do pracy, jak i doskonalenia warunków tej pracy. Wskazuje się na cztery filary europejskiej strategii zatrudnienia: przedsiębiorczość, zatrudnialność, zdolność adaptacyjną pracowników i pracodawców oraz równość szans w powiązaniu z zaniechaniem praktyk dyskryminacyjnych na rynku pracy [Kryńska, 2005 s. 34–35]. Filary te stworzyły podstawy do weryfikacji ustawodawstwa krajowego (zob. rys. 1).

Generalnie rzecz ujmując, ustawodawstwo polskie cechuje większy niż regulacje prawa wspólnotowego, poziom szczegółowości wytycznych dotyczących sposobów oraz zakresu realizacji określonych działań. Dotyczy to m.in. precyzo-

wania warunków zatrudnienia, zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, czy prawa do informacji i konsultacji w miejscu pracy.



Rysunek 1. Sfera personalna przedsiębiorstw w kontekście ustawodawstwa unijnego

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 1 dokonano zestawienia dyrektyw i rozporządzeń Unii Europejskiej biorąc pod uwagę składowe sfery personalnej wyodrębnione w wyniku analizy funkcjonowania tej sfery w badanych przedsiębiorstwach. Są to:

- kształtowanie warunków zatrudnienia,
- budowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- tworzenie sprawiedliwych i przejrzystych systemów wynagradzania,
- informowanie pracowników i zapewnienie im uczestnictwa w procesach decyzyjnych.

Tabela 1. Sfera personalna badanych przedsiębiorstw z perspektywy ustawodawstwa europejskiego

Składowe sfery personalnej	Dyrektywy i rozporządzenia UE ważne dla formowania sfery personalnej
1	2
Warunki zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> - Swoboda <u>przemieszczania</u> pracowników w ramach Wspólnoty (1612/68/EWG) - Obowiązek jednoznacznego określania przez pracodawcę <u>warunków umowy o pracę i stosunku pracy</u> (91/533/EWG) - <u>Równe traktowanie przy zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu</u> (2000/78/WE; 2000/43/WE; 2001/23/WE) - <u>Ochrona pracowników przed zwolnieniami</u> w przypadku transferu przedsiębiorstw lub ich części oraz informowaniu – w określonym czasie – o zamiarze i trybie zwolnień grupowych (2001/23/WE; 98/59/WE) - <u>Jednolite traktowanie mężczyzn i kobiet w dziedzinie dostępu do pracy</u>, szkolenia, awansów i warunków pracy w tym wynagradzania (2002/73/WE)

Tabela 1 (cd.)

1	2
BHP	<ul style="list-style-type: none"> – <u>Zwiększenie bezpieczeństwa pracy</u> i ochrony zdrowia pracowników w miejscu pracy, co jest powiązane m.in. ze szkoleniami i informowaniem pracowników, jak i zapobieganiem ryzyku zawodowemu (89/391/EWG; 89/654/EWG) – Minimalne wymagania dotyczące <u>wyposażenia miejsca pracy</u> w narzędzia i maszyny, sprzęt ochrony indywidualnej oraz warunków wykonywania niektórych prac, narażających na utratę zdrowia (89/655/EWG; 89/656/EWG; 90/270/EWG, 90/269/EWG) – <u>Ochrona pracy młodocianych</u> poprzez określenie minimalnego wieku, wymiaru czasu pracy oraz zakazu pracy w godzinach nadliczbowych i porze nocnej (94/33/WE) – <u>Kształtowanie maksymalnego czasu pracy</u> i minimalnego wymiaru urlopu (93/104/WE; 2003/88/WE)) – <u>Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy</u>, tymczasowa (97/81/WE; 91/383/EWG; 99/70/WE)
Wynagradzanie	<ul style="list-style-type: none"> – <u>Zasada sprawiedliwego wynagradzania</u> za wykonaną pracę, w tym prawa mężczyzn i kobiet do jednakowego wynagrodzenia za równą pracę i za pracę o równej wartości (75/117/EWG) – <u>Ochrona wynagrodzeń</u> pracowników w przypadku niewypłacalności pracodawcy (80/987/EWG)
Informowanie i partycypacja	<ul style="list-style-type: none"> – Ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie (2002/14/WE) – Ustanowienie Europejskich Rad Zakładowych dla stworzenia pracownikom możliwości wpływania na decyzje ich zakładu (94/45/WE, zmieniona dyrektywą 97/74/WE) – Wzrost zaangażowania pracowników i okoliczności powoływania „specjalnych zespołów negocjacyjnych” (2001/86/WE, uzupełniona dyrektywą 2003/72/WE)

Źródło: M. Gableta, A. Bodak: *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa – ustawodawstwo wspólnotowe – satysfakcja pracowników*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2007, s. 134.

Powyższe składowe zidentyfikowano jako miejsca występowania niedomagań które utrudniają osiągnięcie pożądaných rezultatów w sferze personalnej, w nawiązaniu do obowiązującego ustawodawstwa.

2. IDENTYFIKACJA SŁABOŚCI W SFERZE PERSONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Implementacja prawa unijnego powinna skłonić pracodawców do większego zainteresowania się sferą personalną, mając na uwadze niezbędną potrzebę harmonizacji ze wskazanymi wytycznymi. Tymczasem obserwacje praktyki go-

spodarczej dowodzą słabości powstających na tle realizacji owych wytycznych w wielu przedsiębiorstwach (zob. tabela 2).

Tabela 2. Przykłady niedomagań w serze personalnej przedsiębiorstw na tle wytycznych UE

Wytyczne UE w wybranych obszarach sfery personalnej	Zidentyfikowane obszary niedomagań w przedsiębiorstwach
Kształtowanie zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> – konflikty na tle precyzowania warunków umowy o pracę – dążenie do nadmiernej obniżki kosztów pracy m.in. poprzez zwiększanie liczby niestabilnych miejsc pracy – jaskrawe przejawy dyskryminacji zatrudnionych
Budowanie sprawiedliwych i przejrzystych systemów wynagradzania	<ul style="list-style-type: none"> – nieterminowość wypłacania wynagrodzeń, a także kwestia godziwej ich wysokości
Tworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> – brak wyraźnej dbałości o odpowiednie kształtowanie fizycznych elementów materialnych warunków pracy – zaniechania w sferze sporządzania dokumentacji związanej z oceną ryzyka zawodowego – nieprawidłowości dotyczące przekraczania – ponad obowiązujące w normy – tygodniowego limitu godzin pracy wraz z godzinami nadliczbowymi – nieprawidłowości w obrębie kształtowania dobowych przerw na odpoczynek
Informowanie pracowników i zapewnianie im uczestnictwa w procesach decyzyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – deprecjonowanie znaczenia partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, a przede wszystkim partycypacji bezpośredniej – Słaba świadomość pracodawców odnośnie pozytywnych efektów związanych z wyposażaniem pracobiorców w uprawnienia partycypacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cierniak-Emerych A., Gableta M., Wytyczne Unii Europejskiej źródłem przełomu w obszarze zarządzania ludźmi. „Przegląd Organizacji” 3/2011, s. 30–31.

Obszar kształtowania warunków zatrudnienia jest objęty w naszym kraju szczególną ochroną prawną. Dotyczy to zwłaszcza, niezwykle istotnej dla pracowników, kwestii m.in. jednoznacznego określania przez pracodawcę formy zatrudnienia, ale również miejsca wykonywania pracy oraz zakresu obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień. O stosownym obowiązku właściwego informowania zatrudnionych w tym względzie stanowi zwłaszcza art. 29 Kodeksu pracy. Na liczne tu przykłady zaniechań, zaniechań w tym względzie wskazują organy nadzoru i kontroli, w tym Państwowa Inspekcja Pracy [PIP: *mniej wypadków....2010*]. Na tym tle ujawnia się słabość – pozostającego w ścisłym związku ze sferą kształtowania warunków zatrudnienia – planowania w obszarze personalnym.

W świetle wyników badań zbyt często opiera się ono na niejasnych przesłankach, bez profesjonalnego podejścia do analizy procesu pracy. Zaznaczające się w wielu przedsiębiorstwach ogólnikowe podejście do pojawiających się problemów, bez uwzględniania specyfiki działalności oraz pożądanej precyzji w określaniu zadań na stanowiskach pracy, a ponadto nierównowaga w sferze odpowiedzialności i uprawnień, świadczą o braku rzetelności na etapie sporządzania opisu stanowisk.

Wiele nieporozumień między pracownikami i pracodawcami powstaje w związku z określaniem miejsca wykonywania pracy, co wynika m.in. z niejednoznaczności pojęcia i związanej z tym dowolności interpretacyjnej. Problem zyskuje na znaczeniu wobec upowszechniania się takich rozwiązań jak np. telepraca (zob. np. [Wiśniewski 2007]). Jednocześnie podkreśla się, że szerzej rozumiana elastyczność zatrudnienia nie zawsze jest akceptowana przez pracowników. Uwarunkowania prawne i kulturowe, w tym zachowawczość i brak gotowości pracowników do podejmowania ryzyka ujawniają ich niechęć do rezygnacji z umowy o pracę, która skuteczniej od pozostałych typów umów zabezpiecza status pracownika (zob. [Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczek, 2006 nr 1]).

Wyniki przywoływanych wcześniej badań własnych, dotyczących interesów pracowników oraz warunków ich respektowania w przedsiębiorstwach, dowodzą zdecydowanie pierwszoplanowego znaczenia wynagrodzeń w hierarchii oczekiwań pracobiorców. W badaniach ankietowych aż 86% kierowników i 61% pracowników wykonawczych akceptowało poziom swoich wynagrodzeń. Jednakże wywiady pogłębione ujawniły przedsiębiorstwa, w których ponad 80% zatrudnionych wskazywało na brak adekwatności płac do realizowanych zadań, co dotyczyło zwłaszcza pracowników sfery wykonawczej. Wyjątkowość i emocje jakie towarzyszą temu obszarowi realizacji funkcji motywacyjnej sprawia, że określone wskaźniki poparcia dla działań pracodawców nie poddają się jednoznacznej ocenie. Zgodnie z art. 18 Kodeksu pracy pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości. W wywiadach pogłębionych o przejawach dyskryminacji na tle wynagrodzeń wypowiedziały się zwłaszcza kobiety, podając liczne przykłady. Pojawia się jednak szerszy problem braku obiektywnych kryteriów wynagradzania i potrzeby rzetelnego wartościowania stanowisk pracy. Jednocześnie dość częstą praktyką jest np. stosowanie dodatków funkcyjnych w sytuacji kiedy praca i jej treść były już przedmiotem wartościowania. Nadal w kształtowaniu systemu wynagrodzeń nieliczne są przykłady wartościowania i wynagradzania za kompetencje (zob. Oleksyn 2006, s. 187–256).

W hierarchii najważniejszych interesów pracobiorcy, poza wspomnianym priorytetem wynagrodzeń, silnie eksponują znaczenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ta składowa sfery personalnej otoczona jest szczególną ochroną ustawową. Tymczasem tylko na przestrzeni lat 2009–2010 liczba skarg pracowniczych dotyczących warunków bhp, kierowana do Państwowej Inspekcji

Pracy, wzrosła z około 5 do 7 tys. [PIP: *mniej wypadków...* 2010]. Poza naruszeniami związanymi z wypłatą wynagrodzeń to właśnie naruszenie prawa do bezpiecznej pracy i odpoczynku stanowią najczęstszy przedmiot skarg pracowników. Istnieje problem przekraczania norm czasu pracy oraz ochrony zdrowia i życia przy wykonywaniu pracy w warunkach szczególnego zagrożenia.

Pracodawcy, obniżając koszty do niezbędnego minimum, podejmują działania sugerujące swoje zaangażowanie w poprawę warunków bhp. Wykorzystują m.in. istniejącą w przepisach prawa dowolność dotyczącą procedury przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego, a zwłaszcza wyboru sposobów identyfikowania zagrożeń na stanowisku pracy oraz metod oceny. Sposobem na uniknięcie wydatków z tym związanych jest sięganie po „uniwersalną” internetową dokumentację oceny ryzyka bez uwzględnienia sytuacyjnego kontekstu jej wykorzystania w przedsiębiorstwie. Wobec swobody wyboru tych metod i możliwości interpretacji wyników wskazanej oceny powstają uzasadnione obawy o rzetelność szacowania poziomu ryzyka.

W obszarze informowania pracowników i zapewnienia im uczestnictwa w procesach decyzyjnych zasadnicze znaczenie przypisuje się unijnej dyrektywie 2002/14/WE i jej polskiemu odpowiednikowi, czyli ustawie o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 (Dz.U. Nr 79, poz. 550). Zapewnienie zatrudnionym dostępu do informacji i konsultacji dotyczących szeroko rozumianych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oznacza wymianę poglądów oraz dialog między pracodawcą i pracownikami. Termin „konsultacje” odnosi się zasadniczo do spraw związanych z problematyką zatrudnienia i organizacją pracy oraz zmian w tym zakresie.

Rosnącej powszechnie świadomości dotyczącej znaczenia informacji i partycypacji towarzyszy, stwierdzony w trakcie badań, brak większego zainteresowania działalnością takich organów przedstawicielstwa pracowniczego jak związki zawodowe i rady pracowników. Zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach „złe doświadczenia” związane z ochroną interesów przez związki zawodowe negatywnie nastawiają do nich kadry kierownicze ale również pracowników sfery wykonawczej. Zasady powoływania rad pracowników i ograniczony zakres przysługujących im uprawnień zniechęcają do ich tworzenia.

Potwierdzają się również prezentowane w literaturze stwierdzenia o braku zrozumienia i niechęci do dzielenia się władzą przez przedstawicieli kierownictwa, co nie służy szerszemu rozpowszechnianiu się różnych form partycypacji bezpośredniej [Borkowska 2010, s. 250–251].

Odnosząc się do ustawodawstwa wspólnotowego nie sposób pominąć kwestii eliminacji przejawów uwłaczania godności człowieka w procesie pracy związanych z *mobbingsiem*. Prowadzone badania ujawniają rozszerzanie się tego zjawiska w praktyce. Powstaje pytanie o błędy popełniane w procesie zarządzania ludźmi, które niejako sprzyjają *mobbingsowi*. Kwestia ta wymaga odrębnych

badania. Chodzi o określenie skutecznych środków sprzyjających przeciwdziałaniu *mobbingowi*. Obowiązujące przepisy, nakładające na pracodawcę obowiązek ochrony pracownika w tym względzie (art. 94 Kodeksu pracy) nie spełniają wszystkich związanych z nimi oczekiwań. Wskazana kwestia dotyczy także osób świadczących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Możliwości ochrony przed *mobbingiem* tworzy w tym przypadku art. 23 Kodeksu cywilnego.

PODSUMOWANIE

Można stwierdzić, że integracja Polski z Unią Europejską ujawnia szereg, także dotąd nie w pełni dostrzeganych niedomagań, związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach. Jednocześnie wzrasta świadomość pracobiorców i pracodawców w zakresie przysługujących im praw ale i obowiązków. Te przeobrażenia powinny skutkować odpowiednimi zmianami w sferze personalnej przedsiębiorstw tym bardziej, iż w dyrektywach unijnych ujawnia się – w sposobie myślenia o ludziach – swoiste „przemieszczanie” w kierunku pracobiorcy jako pierwszoplanowego podmiotu w procesie gospodarowania.

BIBLIOGRAFIA

- Bodak A., Pietroń-Pyszczek A., *Identyfikacja i diagnoza oczekiwań wyodrębnionych grup interesariuszy wewnętrznych*, [w:] Gableta M. (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012
- Borkowska S., *Wnioski i rekomendacje*, [w:] Borkowska S., (red.), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012
- Cierniak-Emerych A., Gableta M., Wytyczne Unii Europejskiej źródłem przełomu w obszarze zarządzania ludźmi. „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 3
- Gableta M., Bodak A., *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa – ustawodawstwo wspólnotowe – satysfakcja pracowników*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Spoleczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2007
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Kryńska E., *Wspólnotowe ramy instytucjonalne działań na polskim rynku pracy*. [w:] Pocztownski A., (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- PIP: *Mniej wypadków więcej zaległości polskie firmy w 2010 r.* http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8717396,PIP_Mniej_wypadkow_wiecej_zaleglosci_polskie_firmy.html [dostęp on_line 13.03.2011]
- Wiśniewski J., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007

**SHORTCOMINGS IN THE PERSONAL SPHERE
OF COMPANIES AND THEIR CONDITIONS**

Legislative action undertaken in the European Union in the field of employee rights protection is a reaction to problems disclosed in the personal sphere of companies. Implementation of guidelines of the EU law should persuade Polish employers to increase their interest in that sphere, in relation to requirements formulated by relevant directives and ordinances. The presented empirical research results disclose the shortcomings that still occur in the study sphere in terms of implementation of EU guidelines.