

O potrzebie badania interesów pracowniczych

Małgorzata Gableta

Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Objaśnianie współczesnych realiów gospodarowania, w tym stosunków pracy, wymaga uwzględnienia kategorii interesów. W artykule skoncentrowano się głównie na interesach pracowników. Stwierdzono, że dbałość o ich realizację sprzyja aktywizacji zatrudnionych. Wśród interesów rozpoznanych w procesie badań empirycznych w szerszym zakresie skupiono się na bezpieczeństwie zatrudnienia, rozpatrując je przez pryzmat trwałości więzi z przedsiębiorstwem. Wskazano także na inne kryteria różnicowania omawianych interesów, ważne z punktu widzenia przesłanek ich rozpatrywania. Przedstawione podejście do wiedzy o interesach znalazło odzwierciedlenie w opracowanej formule zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanego na człowieka. Preferowany kierunek poszukiwań badawczych, oparty na kategorii interesów, uznano za szczególnie ważny w warunkach postępującego uelastyczniania zatrudnienia.

Słowa kluczowe: interesy pracodawcy, pracobiorcy, uelastycznianie zatrudnienia, bezpieczeństwo zatrudnienia, praktyki zarządzania.

Wprowadzenie

Dążenie do racjonalności działań w jednostkach gospodarczych przejawia się często stosowaniem określonych schematów zarządzania, nacechowanych słabością przekonań odnośnie do podstaw ich wykorzystania. Ujawniający się w ten sposób subiektywizm wskazuje na zasadność przywiązywania – w procesie decyzyjnym – większej wagi do ludzi i preferowanych przez nich wartości, a zatem i interesów. Procesy myślenia i postępowania skażone są bowiem kategorią interesów. Można to wyrazić poprzez pytania: Co będę z tego miał? bądź: Czego oczekuję w zamian za podporządkowanie i współdziałanie w realizacji celów przedsiębiorstwa? (por. Bielski, 2002, s. 51–52). Pytania te dotyczą głównie dwóch grup interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, tj. pracodawców (właścicieli/kierownictwa naczelnego), jak i pracobiorców (pracowników i innych zatrudnionych).

Wielu menedżerów wciąż zakłada, że to, co jest dobre dla przedsiębiorstwa, zawsze sprzyja interesom pracowników¹. Problemy zaznaczające się na tym tle przejawiają się nieufnością, a nawet oporem pracobiorców. Chcieliby oni wierzyć, że organizacja zaspokoi ich aspiracje materialne i zawodowe, a nawet pomoże rozwiązać pewne sprawy prywatne tak, aby nie ponosić nadmiernych kosztów psychologicznych. Chodzi o negatywne odczucia z powodu możliwości utraty specyficznych dóbr, jakimi są: spokój, komfort psychiczny, poczucie szeroko rozumianego bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, słowem ogólny dobrostan, a w rezultacie ujemny bilans korzyści i strat związanych z wykonywaną pracą (zob. Ratajczak, 2008, s. 171–177).

Zaznaczający się w praktyce priorytet celów ekonomicznych przedsiębiorstwa ujawnia rozbieżności występujące w obszarze interesów. W przedsiębiorstwie interesy stanowią złożony układ pragnień i skłonności ludzkich, przejawiających się oczekiwaniami, które powodują, że poszczególne osoby (pracobiorcy jak i pracodawcy) nadają podejmowanym działaniom taki, a nie inny kierunek. Zaznaczające się różnicowanie zamierzeń i związanych z nimi zachowań wskazanych grup interesariuszy wymaga prowadzenia odpowiedniej polityki, ukierunkowanej na łagodzenie sprzeczności w drodze poszukiwania konsensusu. Odnosząc się do zasadności budowania koalicji oraz tworzenia odpowiedniego układu wzajemnych wpływów, G. Morgan przywołuje metaforę polityczną. Ma ona za zadanie uświadomić uczestnikom życia gospodarczego, iż „wszelka działalność organizacyjna oparta jest na interesach” (Morgan, 1999, s. 170, 226).

Podejmowanie szerszych badań nad omawianymi interesami, a w szczególności interesami pracowniczymi, wydaje się szczególnie ważne w dobie dokonujących się przeobrażeń w systemach wartości oraz wrażliwości ludzi. W ten sposób następuje nawiązanie do pozytywnego kierunku przemian w zarządzaniu personelem, który można określić jako „bardziej ludzki”. Chodzi nie tylko o samo respektowanie praw pracowniczych oraz zwalczanie zjawisk pomniejszających dobrostan zatrudnionych, ale i zapobieganie występowaniu tych zjawisk. Ważna jest także swoista aktywność w sferze rozbudzania u pracowników takich oczekiwań, które są zbieżne z interesem pracodawcy – korzystnym, szczególnie w dłuższej perspektywie, dla obu stron.

Różnicowaniu się interesów wewnątrz przedsiębiorstwa sprzyja wciąż rosnący nacisk na elastyczność gospodarowania. Bycie elastycznym jest wielkim wyzwaniem dla współczesnego człowieka, ale i przedsiębiorstwa. Zmienia się charakter kontraktu między zatrudnionym a pracodawcą, co przejawia się m.in. w rosnącej

¹ W toku prowadzonych wywodów zamiennie używa się pojęć pracownik, zatrudniony i pracobiorca.

liczbie niestabilnych miejsc pracy. Status zatrudnionego, nadawany w wyniku tzw. zatrudnienia pracowniczego czy też niepracowniczego, rzutuje na percepcję oczekiwań względem pracodawcy. Zaznaczający się niedobór wysokiej jakości miejsc pracy, postrzeganych – zwłaszcza w Polsce – jako stabilne, nie sprzyja wzrostowi równowagi w tym obszarze. Jednocześnie bezpieczeństwo zatrudnienia i związana z tym pewność artykułowane są jako jedne z najważniejszych interesów pracowniczych.

Zasadność poszerzania płaszczyzny myślenia o człowieku w procesie pracy o kategorię interesów oraz związanych z nią problemów, zaznacza się już w pewnym zakresie w teorii, ale przede wszystkim w praktyce. Świadomość znaczenia aspektu aplikacyjnego tego zagadnienia znalazła tutaj odzwierciedlenie w przywołaniu jednego z profili orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jaką jest orientacja na człowieka (Lichtarski, 2015, s. 49–50) oraz narzędzi jej implementacji w postaci tzw. systemów wysoce efektywnej pracy (High Performance Work Systems – HPWS) (Borkowska, 2007, s. 37).

W artykule przybliżono wskazane wyżej podejście do interesów pracowniczych, posiłkując się odniesieniami do praktyki gospodarowania potencjałem ludzkim, a w szczególności kształtowania miejsc pracy i związanego z tym interesu w postaci bezpieczeństwa zatrudnienia. Możliwości orientowania się w procesie zarządzania na interesy pracownicze ukazano poprzez zaprezentowanie schematu doboru kluczowych praktyk związanych z realizacją tych interesów.

W procesie osiągnięcia tak ujętego celu sięgnięto przede wszystkim do własnych badań empirycznych nad interesami pracowniczymi, prowadzonych w latach 2009–2012. Były to przede wszystkim obszerne badania ankietowe, przeprowadzone w 238 jednostkach gospodarczych, co znalazło odzwierciedlenie w monografii pt. *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach* (2012). Badania te są wciąż kontynuowane w węższym zakresie, przy wykorzystaniu luźnych, pogłębionych wywiadów z wybranymi grupami pracobiorców jak i z pracodawcami, w ok. 20 przedsiębiorstwach. Łącznie przeprowadzono ponad 45 wywiadów. Posiłowano się także studiami literatury przedmiotu.

Spojrzenie na przedsiębiorstwo przez pryzmat interesów pracowniczych

Mając na uwadze utrzymanie równowagi pomiędzy organizacją i otoczeniem oraz pomiędzy jej wewnętrznymi elementami, warto przywołać teorię równowagi organizacyjnej, która ułatwia objaśnienie uczestnictwa kalkulatorywnego. Równowaga ta wiąże się m.in. z interesującą nas tutaj wymianą świadczeń między

przedsiębiorstwem a pracownikami. Wkład pracowników, użyteczny pod określonym względem dla przedsiębiorstwa, przyczynia się do realizacji wiązki jego celów, ukształtowanej w procesie ścierania się różnych interesów, w którym ważną rolę odgrywają najczęściej interesy pracodawców jako koalicji dominującej. Stosowane rekompensaty nawiązują w większym bądź mniejszym zakresie do interesów pracowników. Zachowanie swoistej ekwiwalentności tak rozumianych świadczeń może rodzić problemy i konflikty, zmniejszając sprawność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa (por. Bielski, 2002, s. 89). W tym kontekście pożądane jest rozpatrywanie interesów pracowniczych przez pryzmat ich potencjału motywacyjnego. Podstawowym warunkiem jego uruchomienia jest ich systematyczne diagnozowanie dla pozyskiwania wiedzy odnośnie do ich rodzaju i struktury oraz zmian zachodzących w tym obszarze. Interesy zatrudnionych ewoluują w nawiązaniu do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz postrzegania własnej pracy. Budowanie poczucia dbałości o realizację własnych interesów (poczucia interesu) jest nie do przecenienia. Związany z tym wzrost zaangażowania pracowników sprzyja zachowaniom korzystnym dla rezultatów działalności przedsiębiorstwa (zob. Juchnowicz, 2010, s. 34–37).

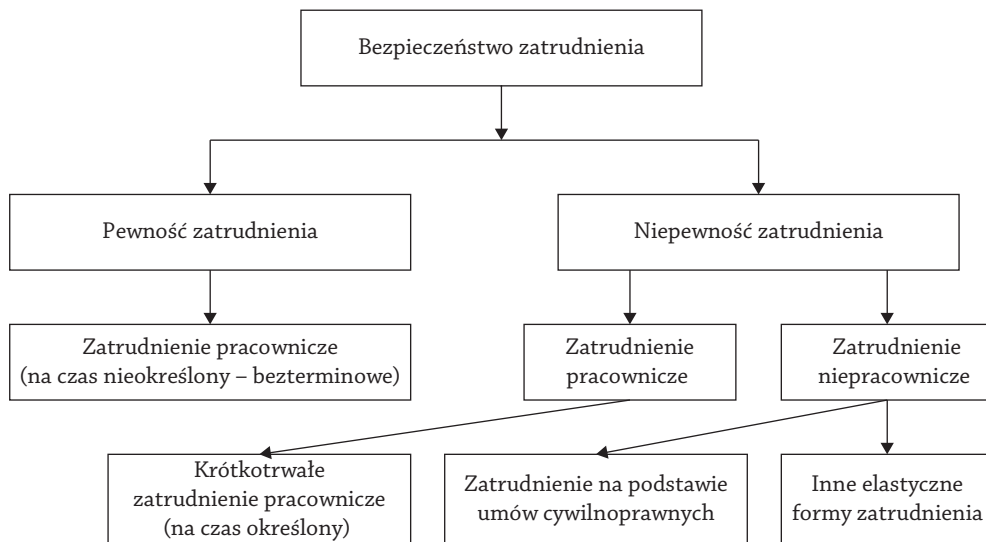
Trzeba pamiętać, iż termin gospodarowanie nie oznacza przyjmowania punktu widzenia pracodawcy, zainteresowanego korzyściami związanymi z zatrudnieniem pracowników. Trzeba bowiem i można gospodarować racjonalnie, nie uwłaczając godności ludzi, mając na uwadze ich interesy (Gableta, 2003, s. 11). Chodzi przy tym głównie o pracowników, tj. tych zatrudnionych, którzy świadczą pracę na podstawie stosunku pracy (Kodeks pracy, 2004, s. 4). Nie sposób jednak pomijać rosnącej – w polskiej praktyce gospodarczej – grupy tzw. pracowników peryferyjnych (określanych także jako elastycznych), których angażuje się do pracy głównie na podstawie umów cywilnoprawnych². Różnicowane w ten sposób zatrudnienie przejawia się przede wszystkim poziomem jego pewności, odzwierciedlającym dominujące w tym względzie poczucie bezpieczeństwa. Na rysunku 1 przedstawiono postrzeganie dychotomii owego bezpieczeństwa i jej skutki związane z pewnością zatrudnienia. Uwidoczniony rozróżnienie wskazanej pewności, artykułowanej obecnie jako znaczący interes pracowników, ma charakter względny i warto go rozpatrywać także przez pryzmat ograniczeń dotyczących zwolnień pracowników oraz ich postrzegania.

Ukazane w ten sposób bezpieczeństwo zatrudnienia uwypukla problem trwałości więzi z przedsiębiorstwem. Podobnie jak w wypadku innych interesów

² Szerzej nt. elastycznych form zatrudnienia, a w tym umów cywilnoprawnych i ich cech zob. m.in. Cierniak-Emerych (2012, s. 84–85); Gableta (red.) (2006, s. 49–50).

trwałość tę należy rozpatrywać z uwzględnieniem nie tylko optyki pracobiorców, ale i pracodawcy, pozostającej pod wpływem szerokiego wachlarza powiązanych ze sobą okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych. Występujące w przedsiębiorstwach sytuacje są zawsze nacechowane elementami niepowtarzalnymi, charakterystycznymi tylko dla nich, chociażby ze względu na kontekst ludzki. Wskazane jest zatem podejście zindywidualizowane.

Rysunek 1. Dychotomia bezpieczeństwa zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne.

W omawianych realiach gospodarowania, nacechowanych możliwością wykorzystywania różnorodnych form zatrudnienia, zaciera się pojęcie pracownika. Potocznie tego określenia używa się w odniesieniu do wszystkich zatrudnionych, co pozostaje w sprzeczności z Kodeksem pracy (Kodeks pracy z wprowadzeniem, 2004, s. 4). Na Zachodzie pojęcie pracownik (*employee*) odnoszone jest zazwyczaj do osób zatrudnionych poprzez nawiązanie stosunku pracy. Nie wykorzystuje się odpowiednika polskiego zatrudnienia na zasadach zawarcia określonej umowy cywilnoprawnej. Oprócz *employees* wyróżnia się jedynie *non employees*, czyli świadczących pracę w wyniku samozatrudnienia, wykonawców outsourcingowych i realizujących pracę poprzez nawiązanie współpracy z agencją pośrednictwa pracy³.

³ Zob. m.in. Maxwell, Rankine, Bell, Vicar (2007, s. 138–161); Bąk-Grabowska (2012, s. 12–14); Leighton, Syrett, Hecker, Holland (2007, s. 14–15).

Przewidywane zmiany w Kodeksie pracy ukierunkowane są na ograniczenie liczby i rodzajów umów o pracę. Zakłada się nawet możliwość wdrożenia idei jednolitej umowy o pracę (*single contract*)⁴. Kontrakt domyślnie zawierany na czas nieokreślony, zapewniając pracownikowi przywileje wynikające z umowy o pracę (m.in. składki na ubezpieczenie społeczne, urlop zdrowotny i wypoczynkowy), umożliwiałby pracodawcy zwolnienie pracownika bez dowodzenia zasadności tej decyzji, odmiennie niż w wypadku bezterminowego zatrudnienia pracowniczego (zob. rysunek 1). Dla zachowania elastyczności wskazanej formuły zatrudnienia okresy wypowiedzenia oraz wysokość odprawy byłyby proporcjonalne do stażu pracy w danym przedsiębiorstwie. Przygotowywana propozycja w postaci *single contract* ma stanowić swoisty kompromis między często artykułowaną przez pracowników potrzebą bezpieczeństwa zatrudnienia a ważną dla pracodawców elastycznością w omawianym zakresie.

Akcentowana na rysunku 1 niepewność nawiązuje do pojęcia *prekariat*, które głębiej analizuje G. Standing (2014). Autor ten wskazuje na elastyczność jako podstawowy mechanizm prekaryzujący. Oznacza on w istocie dążenie do zastąpienia trwałych relacji przez jednorazowe transakcje bez dalszych zobowiązań, także wobec zatrudnionych. Z prekariatem, jak wskazuje G. Standing, wiążą się oprócz niepewności także takie określenia jak krótkoterminowość, brak trwałej tożsamości opartej na pracy, utrata poczucia własnej wartości, lęk, frustracja itp. Wskazane cechy stanu psychicznego człowieka mają swoje źródło w niemożności realizacji – w warunkach uelastyczniania zatrudnienia – większości oczekiwań zaprezentowanych w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie podstawowych interesów artykułowanych przez pracobiorców

Pracobiorcy (pracownicy i inni zatrudnieni)	Płace adekwatne do obowiązków, bezterminowe zatrudnienie, dobra atmosfera pracy, bezpieczne środowisko pracy, ochrona świadczeń socjalnych, przestrzeganie praw pracowniczych, możliwości rozwoju i awansu, udział w podejmowaniu decyzji, prestiż.
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań empirycznych.

Różnorodność, a przy tym i niestabilność zdominowały przedsiębiorstwa w wielu płaszczyznach. Warto zwrócić uwagę, iż oprócz problemów związanych z pewnością i bezterminowością zatrudnienia ujawnia się, z coraz większym nasileniem, kwestia zmiany pokoleniowej, w tym rosnąca aktywność pokolenia Y, nacechowanego wyraźną odrębnością na tle osób starszych (zob. m.in. Baran,

⁴ Zob. <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/847504:jednolita-umowa-o-prace-najlepsza-dla-ryнку-pracy.html>, dostęp 18.01.2015.

Kłos, 2014, s. 923–929). Zaznaczające się w ten sposób zróżnicowanie przejawia się także poprzez rozżew w interesach pracowniczych. Stosowanie kategorii interesów w zarządzaniu poszerza rozumienie ludzi w organizacji, ułatwiając tworzenie ładu w warunkach rosnącej różnorodności, przeradającej się często w chaos.

W dążeniu do łagodzenia zaznaczających się sprzeczności interesów potrzebna jest, głównie u kierownictwa naczelnego, zdolność do osądu (Drucker, 1994, s. 78). Właściwy osąd wymaga dysponowania wiedzą dotyczącą oczekiwań pracobiorców wewnętrznych. Ich analizy należy dokonać z uwzględnieniem takich kryteriów jak np. (Mitchel, Agle, Wood, 1997, s. 853–886):

- posiadana władza,
- prawo do ochrony interesów,
- pilność zaspokajania określonych interesów,
- siła więzi z przedsiębiorstwem,
- zastępowalność,
- wnoszona do przedsiębiorstwa wartość.

Władza wiąże się w dużej mierze z pełnioną funkcją, jej znaczeniem i siłą oddziaływań. Ów zakres i siłę kształtują uprawnienia, którymi dysponują określone grupy interesariuszy. Mogą one wynikać z odpowiedniego prawa, jak i wewnętrznych ustaleń oraz obowiązujących regulaminów, powiązanych z prowadzoną w przedsiębiorstwie polityką personalną. Zasady i wytyczne tej polityki – w nawiązaniu do orientacji przyjętych w procesie zarządzania – wskazują na wagę, jaką należy przywiązywać do realizacji określonych interesów, a zatem i do danych interesariuszy (grup zatrudnionych). W nawiązaniu do wskazanych wyżej zmian pokoleniowych pożądane wydaje się także analizowanie interesów pracowniczych z uwzględnieniem wieku (grup wiekowych). Kombinacja wskazanych cech (atrybutów), tj. władzy, prawa, pilności, siły i wartości ma sprzyjać uszeregowaniu interesariuszy według ich ważności dla przedsiębiorstwa, określanej także przez pryzmat preferowanych przez nich interesów.

Kategoryzacja grup zatrudnionych ma charakter otwarty. Koncentracja na określonych interesach, jak i interesariuszach, zależy od przesłanek ich rozpatrywania. Najczęściej chodzi o:

- sformułowanie bądź weryfikację polityki i strategii personalnej, w nawiązaniu do preferowanych orientacji przedsiębiorstwa,
- rozwiązywanie problemów związanych z zachwianiem ekwiwalentności wzajemnych świadczeń,
- objaśnianie pozornie nieracjonalnych zachowań i działań interesariuszy wewnętrznych.

Nadawaniu w systemie zarządzania wysokiej rangi aspektom społecznym poprzez przyjmowanie orientacji na człowieka (zob. Lichtarski, 2015, s. 36)

powinno towarzyszyć dostrzeżenie interesów, także sprzecznych i rozbieżnych. Gospodarowanie musi się bowiem wiązać z działaniem nastawionym na porozumienie.

Kształtowanie podejścia do realizacji interesów pracowniczych

Koncentracja na ludzkiej stronie przedsiębiorstwa i toczącej się w jego obrębie grze interesów wzmaga potrzebę patrzenia na przedsiębiorstwo przez ich pryzmat. Formułowana na szczeblu przedsiębiorstwa wiązka celów powinna stanowić swoisty punkt wyjścia do określania celów operacyjnych (pośrednich), stanowiących busolę dla działań poszczególnych grup interesu.

Analiza oczekiwań zatrudnionych wymaga skoncentrowania się przede wszystkim na:

- interesach, których realizacja jest zabezpieczona przez prawo pracy, będących w sferze obowiązków pracodawców,
- interesach pozostających w większości w gestii kierownictwa naczelnego, wynikających z preferowanych wartości oraz obranych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

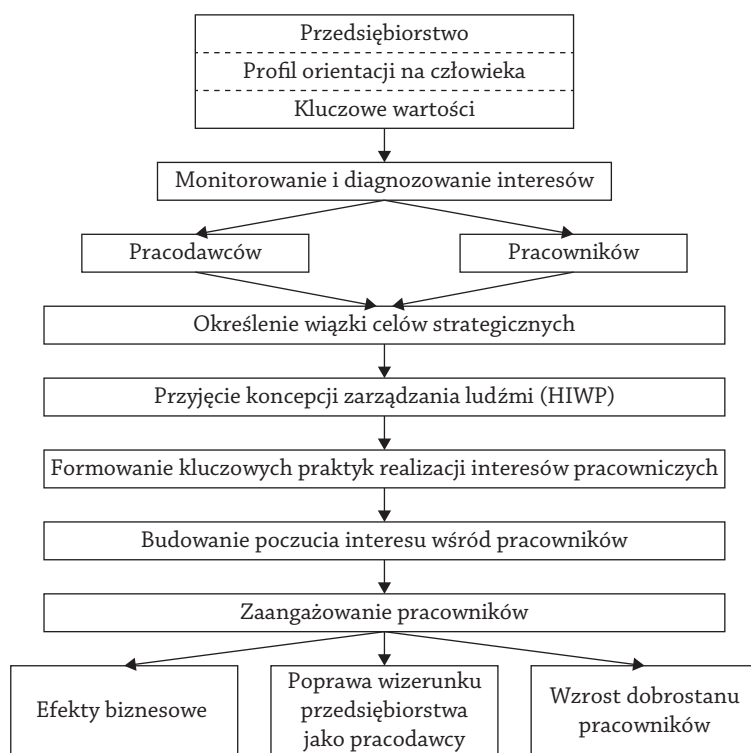
Prawne podstawy respektowania interesów pracowników wiążą się w większości z obowiązującymi przepisami w postaci określonych ustaw, w tym Kodeksu pracy oraz aktów wykonawczych, jak i z przepisami układowymi, tj. układem zbiorowym i regulaminem pracy. Zaznaczające się w praktyce ograniczanie praw pracowniczych poprzez np. preferowanie zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych, pozostaje w dużej mierze pod presją obniżki kosztów. W poszukiwaniu porozumienia najczęściej zwyciężają pracodawcy, wśród których dominuje orientacja na wyniki. Bywa, iż – tak ukierunkowani – sięgają po praktyki nie w pełni zgodne z prawem, a zatem naganne. Za przykład można podać bezzasadne zatrudnianie pracowników na podstawie umowy cywilnoprawnej do wykonywania pracy o znamionach zatrudnienia pracowniczego. Rodzi to potrzebę wzrostu skuteczności egzekucji obowiązujących przepisów prawa, m.in. poprzez odpowiednie działania Państwowej Inspekcji Pracy.

W procesie realizacji spraw pracowniczych szczególnie ważna wydaje się perspektywa badawcza dotycząca realizacji interesów poprzez budowanie, w procesie gospodarowania, odpowiedniego stosunku między pracodawcą i pracownikami, zadowalającego obydwie strony (zob. schemat rozumowania zamieszczony na rysunku 2).

Nadanie interesom pracowników odpowiedniej rangi wiąże się z koniecznością określenia, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, odpowiedniego zestawu

kluczowych wartości w nawiązaniu do kierunku, w jakim zmierza przedsiębiorstwo. Przyjęcie orientacji na człowieka wymaga respektowania zasady monitorowania i diagnozowania głównie interesów pracowników, przy uwzględnieniu powiązań, jakie występują pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi.

Rysunek 2. Wykorzystanie kategorii interesów w przedsiębiorstwie zorientowanym na człowieka



Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przyjęcia orientacji na człowieka ważne jest, w nawiązaniu do tak określonego kierunku działań, stosowanie zasady rozpoznawania interesów już na etapie ustalania wiązki celów strategicznych (zob. Gableta, Adamska, 2009, s. 62). Poprzez postrzeganie pracobiorców przez pryzmat intencji wyrażających ich zamiśl związania się z przedsiębiorstwem możliwe jest zadośćuczynienie oczekiwaniom, związanym m.in. z rozpatrywanym tutaj bezpieczeństwem zatrudnienia.

Rozwiązanie towarzyszącego tej filozofii problemu aplikacyjnego wymaga określenia tzw. filarów, zwanych także kluczowymi praktykami. Praktyki te są charakterystyczne dla systemów wysoce efektywnej pracy (High Performance

Work Systems – HPWS). Wśród wyodrębnionych wersji tych systemów warto zwrócić uwagę na High Involvement Work Practices – HIWP. W ramach tego nurtu zaleca się koncentrowanie uwagi na zaangażowaniu pracowników (zob. Borkowska, 2007, s. 11–43). Stanowi ono w istocie behawioralną dźwignię efektywności pracy. Skuteczność wykorzystania tej dźwigni wiąże się z poczuciem interesu zatrudnionych, ukształtowanym w procesie zarządzania. Budowanie tego poczucia wymaga, w pierwszym rzędzie – jak to zobrazowano na rysunku 2 – trafności rozpoznania omawianych interesów. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały zasadność wykorzystywania w tym zakresie (zob. Gableta, 2012, s. 91–111):

- badań sondażowych w postaci badań ankietowych i wywiadów pogłębionych oraz
- tzw. mapy interesów (zob. Gableta, Bodak, Kapłon, 2012, s. 125–136).

W procesie budowania poczucia interesu wśród pracowników szczególnie zasadne jest stosowanie benchmarkingu oraz lobbingu.

Realizacja działań powiązanych z zaprezentowanym na rysunku 2 schematem rozumowania, będącym wyrazem koncentrowania się w procesie zarządzania na człowieku i jego oczekiwaniach, wiąże się z koniecznością poszerzenia zadań głównie służb personalnych. Wśród ról specjalisty do spraw personalnych określonych przez D. Ulricha i W. Brockbanka, wzrasta znaczenie rzeczownika pracowników i partnera strategicznego, a w tym eksperta biznesowego, w kontekście wiązania strategii personalnej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa (zob. Ulrich, Brockbank, 2008, s. 212, 219–222). Nie bez znaczenia pozostaje przy tym lobbowanie na rzecz akceptacji przez pracowników realizowanej w przedsiębiorstwie wiązki celów.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo jest tworem niezwykle złożonym. Wciąż trwają poszukiwania adekwatnego opisu tego tworu, m.in. poprzez analizowanie obszarów jego funkcjonowania. Do szczególnie skomplikowanych należy obszar człowiek i praca. Jakość procesów decyzyjnych warunkują tutaj przede wszystkim czynniki związane z naturą człowieka, jego osobowością i potrzebami oraz oczekiwaniami dotyczącymi wykonywanej pracy nacechowanej zmiennością. Ważne wydaje się wykorzystywanie odpowiednich środków, mających za zadanie wspomagać intuicję menedżerską w procesie zarządzania ludźmi. Jednym z nich stała się tutaj koncentracja na interesach pracowników. Przedstawiony w tym zakresie tok rozumowania nawiązuje do wykorzystania wiedzy o interesach pracowników w procesie poprawy efektów biznesowych danego przedsiębiorstwa poprzez wzrost

dobrostanu, a przez to i zaangażowania pracowników. Wczuwanie się w interesy pracobiorców, odpowiednio do warunków i możliwości przedsiębiorstwa, stanowi ważną podstawę jego zdrowia i długowieczności. Wiąże się to nierozdzielnie z koniecznością doskonalenia stosunków pracy, a w tym relacji pracodawca–pracownik. Posiłkowanie się w procesie zarządzania kategorią interesów pozwala lepiej rozumieć złożoność tej relacji. Realizacja kompleksowego spojrzenia na omawiane interesy powinna m.in. gwarantować swoistą uczciwość gry z pracownikami, sprzyjając w ten sposób uatrakcyjnianiu wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Bibliografia

- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
- Bąk-Grabowska, D. (2012). Kobiety o elastycznych formach pracy – interpretacja wyników badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe WSB Wrocław*, 30, 38–50.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck.
- Borkowska, S. (red.) (2007). *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Cierniak-Emerych, A. (2012). *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Gableta, M. (red.) (2006). *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Gableta, M. (red.) (2012). *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- Gableta, M., Bodak, A., Kapłon R. (2012). From a Leader's Perspective: An Approach to Making Employee Interests a Reality (Empirical Research Results). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 125–136.
- Gableta, M., Pietron-Pyszczyk, A. (red.) (2009). *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/847504.jednolita-umowa-o-prace-najlepsza-dla-ryнку-pracy.html>
- Jędrzejczak, W. (2013). *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Toruń: Dom Organizatora.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Leighton, P., Syrett, M., Hecker, R., Holland P. (2007). *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*. Burlington: Elsevier Ltd.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., Mac Vicar, A. (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Business. *Employee Relations*, 138–161.
- Mitchel, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 4(22), 853–886.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
- Ulrich D., Brockbank, W. (2008). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Standing, G. (2014). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: PWN.

Summary

On the Need to Research Employee Needs

Explaining the contemporary business reality, along with labour relations, requires including the category of interests. The paper concentrates mainly on employee interests. It was found out that focus on their realization fosters employee involvement. Among the interests recognized in the process of empirical research, job security was treated in a broader range, in terms of the durability of the employee's relationship with the company. Other criteria to distinguish between types of interests were also described, being significant from the perspective of premises for their analysis. The presented approach to science of interests was reflected in the human oriented formula of company management described in the paper. The preferred direction of research, based on the category of interests, was considered particularly important under the circumstances of increasing flexibility in employment.

Keywords: interests, employers, employees, flexible employment, job security, management practice.

Резюме

О потребности в изучении интересов трудящихся

При изучении современных экономических реалий, в том числе трудовых отношений, надо учитывать категорию интересов. В статье основное внимание

уделяется интересам работников. Было установлено, что забота об их реализации способствует активизации работников. Среди интересов, определенных в процессе эмпирических исследований, внимание было сосредоточено на гарантии занятости, рассматривая ее через призму устойчивости связи с предприятием. Были также отмечены другие критерии дифференциации этих интересов, важные с точки зрения условий их выделения. Представленный подход к знаниям об интересах находит отражение в разработанной формуле управления предприятием, ориентированном на человека. Предпочтенное направление научных исследований, основанное на категории интересов, считается особенно важным в условиях более гибких форм занятости.

Ключевые слова: интересы работодателя, работники, более гибкие формы занятости, обеспечение занятости, методы управления.

Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

Profesor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, kierownik Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Członek Komitetu Nauk o Organizacji i Zarządzaniu oraz Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej. Podejmuje problematykę dotyczącą człowieka i jego pracy w zmieniającej się organizacji, a w szczególności stosunków pracy. Propaguje rozpatrywanie gospodarowania potencjałem pracy przez pryzmat interesów, głównie pracowników, ale i pracodawców. Znajduje to odzwierciedlenie w publikacjach oraz inicjatywach badawczych i organizacyjnych.