

The background of the cover is a photograph of a classical building facade. It features several large, fluted columns with decorative capitals. On the left, a statue of a seated figure is positioned on a pediment above a doorway. The building is made of light-colored stone or marble. The lighting is bright, casting shadows on the steps and columns.

Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia

Aspekt zarządczy

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

**Rola, miejsce i znaczenie
zarządzania instytucjami
publicznymi w kreowaniu
jakości życia**

Aspekt zarządczy

Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia

Aspekt zarządczy

**redakcja naukowa
Jarosław Waśniewski**

Recenzent
dr hab. Andrzej Kozina, prof. UEK

Redaktor Wydawnictwa
Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych
Jan Rutka

Skład i łamanie
Maksymilian Biniakiewicz

Publikacja sfinansowana ze środków konferencji naukowej
„Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi
w kreowaniu jakości życia”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego,
wrzesień 2019, oraz z funduszu Prorektora ds. Nauki Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-074-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	7
Dominika Bąk-Grabowska Partycypacja pracownicza w warunkach zatrudnienia niestandardowego	9
Agata Borowska-Pietrzak Analiza źródeł redukcji poczucia satysfakcji zawodowej w publicznych instytucjach kultury	18
Beata Buchelt Możliwości adaptacji zarządzania talentami w polskich szpitalach	34
Mirosław Czapiewski Organizacyjno-prawne uwarunkowania dialogu społecznego w organizacjach publicznych – procedury	46
Marek Ćwiklicki Kamila Pilch Ewolucja nurtów badawczych brandingu miejsca	63
Tomasz Dryl Zarządzanie zaufaniem do wizerunku marki placówki medycznej	79
Aldona Frączkiewicz-Wronka Karolina Szymaniec-Mlicka Identyfikacja strategii i praktyk wspierających implementację koncepcji PSM w praktyki działalności organizacji publicznych	92
Kazimierz Jaremczuk Jeremi Jaremczuk Przesłanki ewolucji zarządzania	106
Tomasz Kawka Uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim w publicznych instytucjach kultury	116
Joanna Litwin Czynniki kształtujące poziom satysfakcji z pracy urzędników – studium przypadku	131
Wojciech Machel Rola myślenia strategicznego w implementacji koncepcji New Public Management	145

Jędrzej Strumiłło	
Natalia Jagodzińska	
Pomiar jakości usług instytucji publicznych zmodyfikowaną metodą Servqual	160
Aleksandra Szafran	
Charakterystyka modeli wsparcia zarządzania projektami na uczelniach wyższych w Polsce	170
Piotr Walentynowicz	
Jarosław Szreder	
Motywowanie pracowników organizacji publicznych do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia – wnioski w oparciu o wyniki badań empirycznych w przedsiębiorstwach	187

Wstęp

Z roku na rok obserwujemy rosnącą rolę sektora publicznego w życiu społecznym, kulturowym i gospodarczym nie tylko w naszym kraju, lecz także na całym świecie. Organizacje publiczne muszą współistnieć z organizacjami społecznymi, politycznymi, wyznaniowymi i gospodarczymi. Funkcjonowanie ich na styku z sektorem prywatnym (komercyjnym) wymusza na nich konieczność przyjmowania różnych metod i sposobów działania prowadzących do coraz bardziej efektywnych sposobów zachowań. Można tu wskazać co najmniej dwie przyczyny takiego stanu rzeczy – z jednej strony podwyższa się standard działań w wyniku benchmarkingu sposobów zarządzania, z drugiej zaś strony obserwujemy wzrost konkurencyjnych rozwiązań w otoczeniu organizacji publicznych. Rozwijają się więc nowe podejścia do zarządzania tymi organizacjami, jak New Public Management czy New Public Governance.

Próba przenoszenia rozwiązań biznesowych do zarządzania w sektorze publicznym wymaga jednak uwzględnienia specyficznych uwarunkowań odnoszących się przede wszystkim do realizowanych celów. Istotne jest zatem zwrócenie uwagi na prawne i kulturowe uwarunkowania funkcjonowania instytucji publicznych czy społeczno-techniczne aspekty działania sektora publicznego. Na tym tle bardzo ważne jest zwrócenie uwagi na poziom zadowolenia interesariuszy organizacji publicznych. Badanie otoczenia zewnętrznego musi się więc przekładać na poprawę realizowanych usług w obszarze publicznym, co z kolei wymaga profesjonalizacji zarządzania. Tym właśnie zagadnieniom poświęcona została niniejsza monografia zatytułowana *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia*. Skonstruowano ją w taki sposób, aby mogła stanowić cykliczną platformę wymiany myśli i dyskusji dotyczących propozycji poprawy zarządzania tym sektorem. Istotne byłoby też doprowadzenie do wypracowania swoistych dobrych praktyk zarządzania w sektorze publicznym odpowiadających aktualnym i przyszłym wyzwaniom cywilizacyjnym. Opracowanie zawiera rezultat dociekań i badań szerokiego zespołu autorów od lat zajmujących się tymi zagadnieniami zarówno w obszarze studiów teoretycznych, jak i empirycznych.

Monografia składa się z dwóch tomów. Pierwszy z nich pt. *Aspekt zarządczy* jest poświęcony rozważaniom dotyczącym kwestii zarządzania. Czytelnik odnajdzie tu odniesienia do szeroko rozumianego zarządzania, w szczególności spraw pracowniczych mających wpływ na efektywne realizowanie powierzonych zadań. Odrębny obszar problemów stanowi problem marki, myślenia

strategicznego, a także podejścia Public Service Improvement. W drugim tomie zatytułowanym *Aspekt instytucjonalny* zostały zgromadzone artykuły odnoszące się do aspektów instytucjonalnych organizacji publicznych nakierowanych na sektor samorządowy, rolno-spożywczy, edukacyjny oraz ochrony zdrowia.

Niniejsza publikacja jest wynikiem odczytywania przez pracowników krajowych ośrodków naukowych wyzwań płynących z otoczenia zewnętrznego, a także próbą ich systematyki w wybranych obszarach tematycznych. W imieniu swoim i autorów poszczególnych artykułów wyrażamy nadzieję, że monografia ta znajdzie swoje miejsce wśród innych ważnych pozycji wydawniczych, poszerzając wiedzę w obszarze metodycznym, teoretycznym i badań empirycznych tego bardzo istotnego obszaru. Mamy też nadzieję, że przedstawione opracowania naukowe staną się inspiracją dla badaczy i studentów do kreowania nowych badań prowadzących do dyskusji i krytycznego spojrzenia na otaczającą nas rzeczywistość, bowiem sfera publiczna dotyczy wszystkich obywateli i organizacji. Liczymy również na to, że zaprezentowane w obu tomach monografii zagadnienia okażą się szczególnie cenne dla praktyków chcących poszerzyć swoją wiedzę na temat kierunków zmian i zachodzących procesów zarówno w organizacjach publicznych, jak i na ich styku z organizacjami biznesowymi i jednocześnie przyczynkiem do podejmowania rozwiązań proefektywnościowych.

*prof. UG, dr hab. Jarosław Waśniewski
dr Jędrzej Strumiłło
dr Mirosław Czapiewski*

Dominika Bąk-Grabowska*

Partycypacja pracownicza w warunkach zatrudnienia niestandardowego

Wstęp

Celem opracowania jest próba scharakteryzowania i dokonania oceny zjawiska partycypacji pracowniczej w odniesieniu do pracowników zatrudnianych w formach niestandardowych. Forma zatrudnienia rozumiana tu jest jako oparty na określonych podstawach prawnych stosunek pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą świadczącą pracę. Za standardową formę zatrudnienia uznano bezpośrednie zatrudnienie przez pracodawcę na podstawie umowy o pracę. Natomiast niestandardowe formy zatrudnienia występują wtedy, gdy jest pośrednik, np. agencja pracy tymczasowej, lub gdy mamy do czynienia z zatrudnieniem niepracowniczym (przede wszystkim w ramach umów prawa cywilnego)¹.

Do sytuacji osób zatrudnionych w formach niestandardowych odniesiono zjawisko partycypacji pracowniczej. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że „zagadnienie partycypacji pracowniczej może nieco się komplikować w sytuacji zróżnicowanego – w polskich realiach gospodarowania – podejścia do statusu osoby świadczącej pracę” [Cierniak-Emerych, Dziuba, 2017, s. 63–76]. Obserwacja praktyki gospodarczej, ale i analiza obowiązującego w Polsce ustawodawstwa dowodzą przy tym, że jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy może być zróżnicowanie – zależnie od formy zatrudnienia – określonych uprawnień, czy też tzw. przywilejów pracowniczych [Cierniak-

* Dr hab. inż., prof. UEW, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

¹ Doprecyzowania wymaga ponadto pojęcie „pracownik”, które rozumiane jest tu szeroko (*sensu largo*) – pracownik to osoba wykonująca pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Należy mieć na uwadze, że takie ujęcie nie jest zbieżne z nomenklaturą prawną, w ramach której pracownikiem jest wyłącznie osoba wykonująca pracę na umowę o pracę (*sensu stricto*).

-Emerych, Dziuba, 2017, s. 63–76]. Wskazuje się przy tym, że m.in. ze względu na uwarunkowania prawne pracodawcy mogą dopuszczać do partycypacji głównie osoby wykonujące pracę na zasadach nawiązania stosunku pracy, ograniczając tym samym możliwość współdecydowania osobom zatrudnionym w formach niestandardowych [Wratny, Bednarski, 2005, s. 174–176].

W celu dokonania analizy nakreślonego zjawiska przeprowadzono studia literaturowe i dokonano przeglądu wyników badań prowadzonych w tym obszarze. Warto podkreślić szczególne znaczenie analiz i projektów badawczych realizowanych w Polsce, a to ze względu na występującą tu specyficzną możliwość zatrudniania przez organizacje osób fizycznych do pracy na podstawie prawa cywilnego, a nie prawa pracy, co w sensie prawnym nie nadaje osobom zatrudnionym statusu pracownika. Wśród przytaczanych wyników badań odniesiono się do wyników badań własnych, prowadzonych metodą studium przypadków w 14 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. W zastosowanej metodzie studium przypadków oparto się na podejściu komperatywnym, w ramach którego badane w rzeczywistym kontekście przypadki analizowano głównie metodami jakościowymi.

1. Partycypacja pracownicza – formy pośrednie i bezpośrednie

Zagadnienie partycypacji pracowniczej wpisuje się w tzw. stosunki pracy obejmujące związki między pracodawcą a pracownikiem w miejscu pracy. Stosunki te przyjmują zarówno postać formalną (np. ustalenia zawarte w umowie o pracę), jak i nieformalną (m.in. założenia kontraktu psychologicznego). Uznaje się, że związki pomiędzy pracodawcą i pracownikiem mogą być rozpatrywane w wymiarze indywidualnym, odnoszącym się do osobistych kontraktów i oczekiwań, jak również w wymiarze zbiorowym, który odnosi się do stosunków między pracodawcą i menedżerami a związkami zawodowymi, organizacjami pracowniczymi lub członkami wspólnych organów konsultacyjnych, takich jak rady pracownicze [Kessler, Undy, 1996; Armstrong, 2005, s. 270].

Partycypacja pracownicza oznacza uznanie uprawnień pracowników do bezpośredniego i/lub pośredniego udziału w decyzjach podejmowanych przez pracodawców [Cierniak, 1999, s. 97–113]. Wskazuje się, że problematyka partycypacji wymaga określenia zarówno jej odmian (partycypacja pośrednia, bezpośrednia, finansowa), jak i jej zakresu przedmiotowego [Cierniak-Emerych, 2012, s. 122–137]. Zagadnienie partycypacji w odniesieniu do pracowników zatrudnionych niestandardowo ograniczono – na potrzeby niniejszego opracowania – do dwóch podstawowych odmian partycypacji:

1) bezpośredniej (tzw. partycypacja przy warsztacie pracy) i 2) pośredniej (tu zobrazowanej formą pośrednictwa związków zawodowych).

2. Partycypacja bezpośrednia – problem różnicowania podejścia ze względu na formę zatrudnienia

Bezpośrednia partycypacja pracownicza oznacza inicjatywy konsultowania i/ lub delegowania uprawnień przez kierownictwo pracownikom oraz zwiększanie autonomii pracowników w zakresie wykonywania zadań na stanowisku pracy [Skorupińska, 2013, s. 317–333]. Uważa się, że pracownicy poprzez uczestnictwo w procesach decyzyjnych realizują własny, długotrwały interes, jednocześnie stając się przy tym bardziej skłonni do dbałości o interesy pracodawców, gdyż realizacja owych interesów pozostaje w związku z zaspokajaniem również ich indywidualnych oczekiwań [Cierniak-Emerych, Dziuba, 2017, s. 63–76].

Wyniki badań prowadzonych w Polsce wykazały, że partycypację bezpośrednią stosuje blisko 80% organizacji (zarówno przedsiębiorstw komercyjnych, jak i organizacji nienastawionych na zysk). Autorzy badania stwierdzają, że mimo iż wynik wskazuje na dość powszechne stosowanie partycypacji bezpośredniej, to jej natężenie jest niewielkie (organizacje najczęściej stosowały bowiem tylko dwie spośród sześciu wytypowanych do badania form) [Rudolf, Skorupińska, 2012].

Wyniki jednego z nielicznych projektów badawczych, w ramach którego odniesiono zjawisko partycypacji do różnorodności form zatrudnienia, przedstawiono w opracowaniu *Partycypacja w kształtowaniu warunków pracy a różnicowanie form zatrudnienia* [Cierniak-Emerych, Dziuba, 2017]. Należy jednak podkreślić, że autorzy badania ograniczyli zakres przedmiotowy partycypacji do wpływu pracowników na kształtowanie warunków pracy w przedsiębiorstwie. Badania przyniosły zróżnicowane wnioski, jednakże w grupie przedsiębiorstw, w których dominowały formy elastyczne, stwierdzono przejawy różnicowania sposobów i zakresu urzeczywistniania partycypacji w zależności od formy zatrudnienia. W ponad 60% przypadków osób zatrudnionych w formach niestandardowych nie tylko nie dopuszczano do udziału w konsultacjach, ale i ograniczano im dostęp do podstawowych informacji. W opinii zatrudnionych w formach niestandardowych pracowników – jak wynika z przeprowadzonych przez autorów wywiadów pogłębionych – nie traktowano ich równorzędnie z osobami zatrudnionymi na umowy o pracę. Rozpatrując opinie respondentów świadczących pracę na zasadach elastycznych, stwierdzono ponadto, że znaczna ich część uważa, iż pozbawienie ich uprawnień partycypacyjnych lub ich ograniczenie należy postrzegać w kategoriach

dyskryminacji w miejscu pracy. Respondenci wskazywali ponadto, że wykorzystywanie niestandardowych form świadczenia pracy wymaga od nich zwiększonej samoorganizacji, samokontroli oraz automotywacji [Cierniak-Emerych, Dziuba, 2017, s. 63–76].

Wydaje się, że ograniczanie partycypacji bezpośredniej w stosunku do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych należy traktować w kategoriach niewykorzystanej rezerwy lub nawet błędów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tymczasem opisywane są pozytywne przykłady angażowania pracowników niestandardowych (m.in. w odniesieniu do pracowników agencyjnych) w procesy decyzyjne, np. w przedsiębiorstwach w Szwecji [Håkansson, Isidorsson, 2012]. Pracujący okresowo w różnych organizacjach pracownicy agencyjni mogą dostarczać tzw. świeżego spojrzenia, jak również czerpać z doświadczeń z poprzednich miejsc pracy. Umiejętne wykorzystanie przez menedżerów takiej wiedzy może stać się źródłem nowych, wartościowych rozwiązań.

Do podobnych wniosków skłania analiza przypadków opisywanych w książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia* [Bąk-Grabowska, 2016, s. 148–192]. Wprawdzie partycypacja nie była bezpośrednim przedmiotem badań, których wyniki opublikowano w przytoczonym opracowaniu, jednakże analiza 14 opisanych przypadków pozwala na stwierdzenie, że wtedy, gdy pracownicy zatrudnieni w formach niestandardowych byli zaangażowani w procesy zarządzania zasobami ludzkimi oraz gdy nie pojawiały się przypadki ich dyskryminacji, sytuacja tych osób w organizacji i ich użyteczność dla samej organizacji były lepsze.

3. Związki zawodowe – możliwość reprezentacji interesów osób zatrudnionych w formach niestandardowych

Poziom uzwiązkowienia w Polsce określany jest jako bardzo niski. Według raportu CBOS jedynie 5% Polaków, tj. 11% pracowników najemnych, jest członkami związków zawodowych. Są oni zrzeszeni głównie w trzech centralach: „Solidarności”, OPZZ i Forum Związków Zawodowych. Trend spadkowy w tym zakresie uwidaczniał się przez większość tzw. okresu potransformacyjnego, pomiędzy 1990 a 2010 r. spadek uzwiązkowienia wyniósł 61%. W ciągu ostatniej dekady wskaźnik uzwiązkowienia utrzymuje się na podobnym, choć bardzo niskim poziomie [Bernaciak, Gumbrell-McCormick, Hyman, 2014, s. 7–28; Bernaciak, 2018].

Wśród przyczyn niskiego uzwiązkowienia wymienia się negatywne nastawienie pracodawców, ale również menedżerów do funkcjonowania związków zawodowych w przedsiębiorstwach. Ich nastawienie określane jest jako

„zdecydowanie niechętnie”. Duże znaczenie w ramach omawianego zjawiska przypisuje się ponadto upolitycznieniu związków zawodowych w Polsce. Uważa się, że w wielu przypadkach zakłócona została równowaga pomiędzy działalnością polityczną a *stricte* związkową, co – jak wskazują wybrani autorzy – wpłynęło na obniżenie prestiżu związków zawodowych wśród ogółu pracowników, ale również wśród szeregowych członków związków zawodowych [Gardawski, 2018]. W tym kontekście wskazuje się, że włączenie się związków zawodowych w dyskurs o umowach niestandardowych w Polsce było wyrazem autentycznej dbałości o interesy pracobiorców.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych wyróżnia się na dwa podstawowe, jednocześnie sprzeczne stanowiska w zakresie możliwości ich uzwiązkowienia [Bernaciak, 2018]:

1. w ramach pierwszego podejścia zakłada się dążenie do objęcia pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych prawem do partycypacji pośredniej poprzez umożliwienie im zakładania i wstępowania do związków zawodowych;
2. w ramach drugiego podejścia zakłada się dążenie do likwidacji możliwości stosowania niestandardowych form zatrudnienia jako rozwiązań nieleżących w interesie pracobiorców bądź stwarzających mniejsze możliwości ochrony tych interesów, tym samym nie dąży się do uzwiązkowienia tej grupy zatrudnionych.

W pierwsze z wymienionych stanowisk wpisuje się wyrok Trybunału Konstytucyjnego [2015, K 1/13], w ramach którego stwierdzono, że zapisy ustawy o związkach zawodowych, stwarzające możliwość zakładania związków i wstępowania do nich tylko zatrudnionym w formach pracowniczych są niezgodne z ustawą zasadniczą. Tym samym w ujęciu prawnym otwarta została droga dla pośredniej partycypacji pracowniczej osób zatrudnionych niestandardowo. Werdykt ten był poprzedzony skargami związków zawodowych do Międzynarodowej Organizacji Pracy [Bąk-Grabowska, 2016, s. 128].

Teoretycznie objęcie pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych omawianym tu prawem jest wyrazem realizacji tzw. *core labour rights* – koncepcji odnoszącej się do objęcia podstawowymi prawami wszystkich pracowników niezależnie od formy ich zatrudnienia [szerzej zob. Langille, 2005, s. 409–437]. Jak dotychczas jednakże brak jest odpowiednich przepisów wykonawczych w tym zakresie. Skutkuje to tym, że obecnie inicjatywy podejmowane przez związki zawodowe wśród pracowników niestandardowych ograniczają się co najwyżej do takich, jak: nieformalne grupy wsparcia, komisje środowiskowe czy organizowanie pracowników na zasadzie międzyzakładowych komitetów, skupiających osoby zatrudnione przez różne firmy. Jednocześnie grupę zatrudnionych niestandardowo określa się jako relatywnie trudniejszą w kontekście organizowania się w celu ochrony własnych intere-

sów. Zjawisko to opisywane jest m.in. w odniesieniu do zdarzeń, które miały miejsce w Polsce w przedsiębiorstwie Amazon [Bernaciak, 2018].

W skali europejskiej wśród udanych inicjatyw partycypacji pośredniej w odniesieniu do pracowników niestandardowych wskazuje się m.in. [Bernaciak, 2018]:

- austriacką organizację zrzeszającą dziennikarzy-freelancerów, która w sposób przynoszący wymierne efekty reprezentuje interesy pracowników;
- włoski ruch San Precario, stawiający sobie za cel obronę interesów osób zatrudnianych w formach niestandardowych;
- działania podjęte w Niemczech, które doprowadziły do ujednoczenia warunków pracy pracowników tymczasowych i agencyjnych w stosunku do zatrudnionych standardowo.

Drugie z wymienionych uprzednio podejść, w ramach którego dąży się do wyeliminowania niestandardowych form zatrudnienia, wiąże się z postrzeganiem tych rozwiązań jako niekorzystnych dla samych pracowników, ale również jako szkodliwych w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym. Przywołać można tu chociażby koncepcję prekariatu. Jej autor – Guy Standing [2011] – w książce *The Precariat: The New Dangerous Class*, opierając się na danych statystycznych ilustrujących uelastycznienie się rynku pracy od lat 80. XX w., analizuje sytuację nowej grupy zatrudnionych – tzw. prekariuszy. Termin „prekariat” pochodzi od angielskich słów *precarious* (‘niepewność’, ‘nietrwałość’) oraz *proletariat*. Wspólnym atrybutem większości z definicji prekariatu jest odwoływanie się do przyszłej niepewnej sytuacji zatrudnionego w zakresie zarobkowania i okresu zatrudnienia [Kolek, 2013, s. 5]. Standing wymienia siedem głównych wyznaczników klasy prekaryjnej, które określa się jako brak:

1. gwarancji podjęcia i świadczenia pracy lub wsparcia w przypadku bezrobocia;
2. zapewnienia ochrony pracownika przed zwolnieniem;
3. pewności wykonywania danej pracy oraz wykonywania uprzednio umówionych obowiązków;
4. bezpieczeństwa w pracy, brak standardów w zakresie kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, brak zabezpieczenia społecznego na wypadek chorób i wypadków;
5. gwarancji podnoszenia umiejętności, szkoleń, jak również właściwego wykorzystania umiejętności nabytych w pracy;
6. gwarancji stałego dochodu;
7. możliwości reprezentacji i przedstawicielstwa interesów pracownika (partycypacji pracowniczej).

Wracając do kwestii prawa osób zatrudnionych niestandardowo do zrzeszania się w związkach zawodowych i oceniając jednocześnie tę możliwość,

należy skłaniać się do wniosku, że znaczenie tego rozwiązania w praktyce, w najbliższej przyszłości nie będzie znaczące. Wynika to z faktu przywołanego na początku rozważań – niskiego stopnia uzwiązkowienia wśród pracowników, mających prawo do zrzeszania się w związkach. Warto dodać, że niski stopień uzwiązkowienia jest charakterystyczny dla większości państw Europy Środkowo-Wschodniej. Występuje zatem sceptycyzm wobec tej formy partycypacji.

Wśród działań mogących doprowadzić do wzrostu stopnia uzwiązkowienia wskazuje się m.in. pomoc organizacyjną dla oddolnych inicjatyw, w tym znajdowanie lokalnych liderów i przeznaczanie środków na wsparcie organizacyjne, a także np. wprowadzenie instytucji anonimowego członkostwa, w celu ograniczenia obaw o ewentualne represje ze strony pracodawców [Bernaciak, Kahancová, 2017]. O niskim znaczeniu tej formy partycypacji pośredniej w stosunku do zatrudnionych w formach niestandardowych świadczy ponadto przedstawione stanowisko, w ramach którego część związkowców radykalnie odnosi się do stosowania niestandardowych form zatrudnienia, postulując ich likwidację.

Zakończenie

Umożliwienie pracownikom współdecydowania jest istotne m.in. w kontekście pobudzania ich zaangażowania i upodmiotowienia. Wydaje się, że wobec zatrudnianych niestandardowo pracowników, pomimo występujących tu różnic w stosunku do zatrudnienia standardowego, kwestie partycypowania również odgrywają istotną rolę, szczególnie gdy zatrudnieni niestandardowo wykonują pracę, współpracując z zatrudnionymi standardowo w tym samym środowisku pracy. W takiej sytuacji szczególnie mogą odbierać oni ograniczanie im możliwości partycypowania jako przejaw dyskryminacji.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, że istotna w tym zakresie jest przede wszystkim partycypacja bezpośrednia. Natomiast aktualnie w Polsce – w odniesieniu do zatrudnionych w formach niestandardowych – bez większego znaczenia pozostaje partycypowanie za pośrednictwem organizacji związkowych. Warto dodać, że ta forma partycypacji ma obecnie relatywnie niewielki zasięg w odniesieniu do pracowników zatrudnionych na umowy o pracę.

Zaprezentowane w opracowaniu wnioski oparto głównie na analizie wyników prowadzonych wcześniej badań. Warto wskazać na wciąż występującą rezerwę w odniesieniu do udowadniania znaczenia partycypacji wobec osób zatrudnionych niestandardowo. Rekomendować można zatem dalsze prowadzenie badań nad tym zjawiskiem.

Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Hędrzak, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bąk-Grabowska D., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bernaciak M., Gumbrell-McCormick R., Hyman R., 2014, *Trade unions in Central-Eastern Europe: Crisis as an opportunity?*, „Warsaw Forum of Economic Sociology” vol. 5, no. 2(10).
- Bernaciak M., Kahancová M., 2017, *Innovative union practices in Central-Eastern Europe*, Brussels: ETUI.
- Cierniak A., 1999, *Warunki pracy i ich kształtowanie w przedsiębiorstwie [w:] Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, red. M. Gableta, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Cierniak-Emerych A., 2012, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Cierniak-Emerych A., Dziuba Sz., 2017, *Partycypacja w kształtowaniu warunków pracy a zróżnicowanie form zatrudnienia [w:] Problemy różnorodności w zarządzaniu*, red. M. Striker, Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Håkansson K., Isidorsson T., 2012, *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, „Organization Studies” vol. 33, no. 4.
- Kessler S., Undy R., 1996, *The New Employment Relationship: Examining the Psychological Contract*, London: IPD.
- Langille B., 2005, *Core Labour Rights – The True Story (Reply to Alston)*, „The European Journal of International Law” vol. 16, no. 3.
- Rudolf S., Skorupińska K., 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Skorupińska K., 2013, *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” t. 89.
- Wratny J., Bednarski M., 2005, *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*, Warszawa: IPiSS.

Źródła prawa

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego w sprawie zasad tworzenia związków zawodowych z dnia 2 czerwca 2015 r., K 1/13 (Dz. U. poz. 791).

Netografia

Bernaciak M., 2018, *Związki w kryzysie*, „Nowy Obywatel” 22 stycznia, <https://nowy-obywatel.pl/2018/01/22/zwiazki-w-kryzysie/> (dostęp: 12.04.2018).

- Gardawski J., 2018, *Spadek poziomu uzwiązkowienia w Polsce – przyczyny i próby wyjścia z impasu*, <http://www.nzzk.nw.pl/pdf/PL0208105FPL.pdf> (dostęp: 12.04.2018).
- Kolek A., 2013, *Prekariat jako nowa klasa społeczna. Geneza, istota, wyzwania*, Materiały z konferencji „Nietypowe formy zatrudnienia – fakty i mity”, http://www.researchgate.net/publication/260082284_Prekariat_jako_nawa_klasa_spoeczna_Geneza_istota_wyzwania (dostęp: 15.01.2015).
- Standing G., 2011, *The Precariat. The New Dangerous Class*, New York: Bloomsbury Academic, [http://www.hse.ru/data/2013/01/28/1304836059/Standing.%20The_Precariat_The_New_Dangerous_Class__-Bloomsbury_USA\(2011\).pdf](http://www.hse.ru/data/2013/01/28/1304836059/Standing.%20The_Precariat_The_New_Dangerous_Class__-Bloomsbury_USA(2011).pdf) (dostęp: 15.01.2015).

Streszczenie

W opracowaniu na podstawie analizy literatury przedmiotu scharakteryzowano podstawowe formy partycypacji pracowniczej, odniesiono się przy tym do możliwości ich stosowania wobec pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych. Bazując na analizie wyników badań empirycznych, stwierdzono, że w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych bezpośrednie formy partycypacji mają większe znaczenie niż partycypacja pośrednia z udziałem związków zawodowych. Wskazano na dalszą potrzebę prowadzenia badań nad tym zjawiskiem.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, interesy pracownicze, partycypacja bezpośrednia, partycypacja pośrednia, formy zatrudnienia, związki zawodowe

Worker Participation in the Conditions of Nonstandard Employment (Summary)

In this article, based on the analysis of the literature, a basic forms of the worker participation were described. The reference was made to the possibility of those form's using in the conditions of nonstandard employment. Based on the empirical research results, there was founding, that direct form of participation is more important in the conditions of nonstandard employment, than indirect form, with representative of trade union's organizations. There also is founding, that further research in the area of this phenomenon is needed.

Keywords

human resources management, employees' interests, direct participation, indirect participation, employment forms, trade union

Analiza źródeł redukcji poczucia satysfakcji zawodowej w publicznych instytucjach kultury

Wstęp

Jak twierdzą Michael Mokwa, Arthur Prieve i William Dawson: „sztuka nabyt długo żyje w świecie: / Wiary – że sztuka przedstawia jakąś wartość, / Nadziei – że ktoś uzna te wartości i przyjdzie, by im się przyjrzeć, / Miłosierdzia – że ktoś za to zapłaci” [cyt. za: Wróblewski, 2012, s. 35]. Zaprezentowany cytat trafnie opisuje kondycję współczesnej kultury w Polsce. Aktualnie większość publicznych instytucji kultury cierpi na niedofinansowanie i braki w profesjonalnym zarządzaniu, i w związku z tym poszukuje się alternatywnych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej podmiotów zajmujących się tworzeniem i dystrybucją kultury wysokiej [Tomkiewicz, Majchrowska, 2015]. Jednym z kluczowych czynników powodzenia i sukcesu funkcjonowania danej organizacji na bardzo wymagającym rynku usług dostarczania przeżyć emocjonalnych dla ogółu społeczeństwa jest zatrudniony w niej człowiek z jego pasją, kreatywnością, oddaniem i zapałem [Juchnowicz, 2012]. I nie chodzi tu wyłącznie o twórców i artystów, którzy stanowią o strategicznym kapitale tych instytucji, ale też dotyczy to szerokiej grupy liniowych i funkcjonalnych pracowników (od samej dyrekcji, poprzez działy rodzajowe czy administrację). Są to grupy zawodowe wspomagające i regulujące cały proces tworzenia usługi kultury. Dodatkową trudnością efektywnego wdrażania rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest funkcjonowanie tych podmiotów w sektorze publicznym wobec problemu związanego z niejednoznacznym postrzeganiem wartości dodanej dla interesariuszy tychże podmiotów [Bednarczyk, 2001, s. 22].

Aby poznać wyjątkowy kontekst zarządzania zasobami ludzkimi i osiągnięcia przez pracowników satysfakcji w procesie pracy w publicznych instytucjach kultury, należy w pierwszym kroku przybliżyć zasadnicze uwa-

* Dr, Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Gdański, agata.borowska-pietrzak@ug.edu.pl

runkowania zarządzania w sektorze organizacji państwa jako organizatora. W kontekście wyżej wymienionego opisu zostanie doprecyzowana specyfika istoty zarządzania w jednostkach oferujących wyjątkową wiązkę usług w zakresie kultury. Na tym tle zostaną przedstawione analizy badań empirycznych poczucia satysfakcji w wybranych podmiotach publicznej kultury. Tekst zakończy próba ustalenia propozycji usprawnień procesów ZZL w kierunku budowania poczucia zadowolenia pracowniczego w badanych przypadkach, dających asumpt do podnoszenia sprawności kierowania ludźmi w sferze publicznych instytucji kultury.

1. Zarządzanie w instytucjach publicznych

Zrozumienie idei zarządzania publicznego rzutuje na postrzeganie trudności w zakresie wdrożeń rozwiązań ZZL w praktyce przez te podmioty. Zarządzanie publiczne jest definiowane jako zmiany struktur i procesów zachodzących w sektorze organizacji publicznych, nakierowanych na skuteczniejsze działanie tych organizacji wobec szerokiej grupy interesariuszy [Kozuch, 2006, s. 18]. Organizacje publiczne generują trzy rodzaje usług [Kozuch, 2006, s. 22]:

- świadczenie fundamentalnych usług dla obywateli (np. bezpieczeństwo, porządek prawny, opieka zdrowotna);
- świadczenie usług tworzących warunki do właściwego funkcjonowania wszystkich sektorów (inwestycje w infrastrukturę);
- dostarczanie użyteczności gospodarstwom domowym w ważnym dla państwa zakresie, gdzie jest duże ryzyko ekonomiczne dla organizacji prywatnych (pomoc społeczna, komunikacja, sztuka, promowanie dziedzictwa narodowego); w tym ostatnim obszarze można wskazać zakres usług w dziedzinie kultury.

Menedżerowie w instytucji publicznej, dbając o specyfikę orientacji społecznych efektów pracy, powinni umieć adaptować sprawdzone instrumenty zarządzania w biznesie, aby móc efektywnie osiągać cele i realizować wartości misji publicznej. W tym zakresie literatura nie dostrzega większych różnic w stosunku do sektora prywatnego. Ważne jednak jest podejmowanie odpowiedzialności w obszarze organizacji publicznych za rozwiązywanie problemów w specyficznym podsystemie celów niebiznesowych oraz wartości wyższego rzędu dla tworzenia relacji psychospołecznych zarówno z odbiorcami, jak i pracownikami. Można stwierdzić, że organizacje publiczne są tworzone po to, aby realizowały interesy swoich założycieli (szeroko pojęte państwo bądź samorząd), a także aby urzeczywistniały interes publiczny dla szerokiej gamy beneficjentów. Funkcjonuje wiele wymiarów definiowania takich organizacji – np. państwowe, publiczne, non profit, niekomercyjne, pozarządowe

czy organizacje III sektora. To, czym najbardziej wyróżniają się organizacje publiczne, to działanie w interesie publicznym. Głównym celem ich oddziaływania jest orientacja na uczestników otoczenia społeczno-gospodarczego, ale muszą się też skupiać na własnych wewnątrzorganizacyjnych celach. To stawia przed kadrą menedżerską specyficzny wymiar kompetencji i zadań do wykonania, zwłaszcza w dziedzinie ZZL. W ujęciu zasobowym konkurencyjność i efektywność organizacji publicznej sprowadza się do niepowtarzalnej kombinacji zasobów niematerialnych, takich jak zasoby ludzkie, oraz innych rzeczowych, a także zasobów niematerialnych, takich jak zasoby relacyjne z otoczeniem, kompetencje, motywacja i elementy kultury organizacyjnej [Godziszewski, 2001, s. 75]. Dlatego tak ważne jest w przypadku organizacji państwowych optymalne zarządzanie zasobami ludzkimi w celu osiągnięcia najwyższego poziomu doskonałości oraz konkurencyjności organizacji publicznej [Stankiewicz, 2002, s. 90]. Jednym z obszarów systemowo ograniczonej konkurencyjności (realizacja misji, a nie celów ekonomicznych) w sferze zarządzania publicznego jest konkurowanie o zasoby ludzkie. Poza ustawowym nadzorem finansowym dbanie o pracowników i kształtowanie zmotywowanej kadry powinno być wyzwaniem strategicznym zarządzania w sektorze publicznym [Ostapowicz, 2015]. W aktualnych czasach turbulencji otoczenia i niedoboru rynków pracy posiadanie kompetentnej i zaangażowanej kadry stanowi o możliwości zwiększania potencjału organizacyjnego poprzez usatysfakcjonowany i odpowiednio zainwestowany kapitał ludzki, a w konsekwencji intelektualny, tak ważny w sektorze publicznym. Równoległym, znaczącym wymiarem sprawności organizacji publicznej jest bezproblemowe dotarcie do klienta, widza czy petenta, a w przypadku instytucji publicznych zapewnienie wysokiej jakości obsługi i realizacji potrzeb danej grupy klientów. Można to osiągnąć zwłaszcza dzięki silnie zmotywowanej, oddanej i chętnej do współzarządzania kadrze profesjonalnych pracowników.

Podsumowując powyższe rozważania, można powiedzieć, że efektywne zarządzanie instytucją publiczną powinno być podporządkowane budowaniu specyficznej relacji z odbiorcami usług publicznych. Do głównych wyznaczników problemów zarządzania organizacją publiczną można zatem zaliczyć [Kožuch, 2006, s. 20]:

- realizację misji wynikającej z polityki państwa;
- wielorakość i zróżnicowanie celów powstania i działania;
- wartości sprawności działania oparte nie tylko na wskaźnikach ekonomicznych (np. etyczność, patriotyzm, sprawiedliwość);
- wysoką biurokrację, hierarchizację, wysoką formalizację;
- niski poziom odpowiedzialności indywidualnej, odpowiedzialność bezosobową, małą autonomię menedżerów;
- brak w wielu dziedzinach konkurencji (np. administracja);
- niemierzalność wielu sfer działalności publicznej;



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-074-4