

Małgorzata Gableta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Marlena Adamska

Nowy Styl Group

KSZTAŁTOWANIE PROCEDURY UWZGLĘDNIANIA INTERESÓW PRACOWNICZYCH W PROCESIE GOSPODAROWANIA*

1. Wstęp

W ostatnim okresie w praktyce funkcjonowania organizacji szczególnie wyraźnie widoczne są zmiany w sferze zatrudnienia. Problemem staje się pozyskiwanie nowych kandydatów do pracy, „utrzymanie” określonych zawodów, specjalności czy też nasilanie się fluktuacji w obrębie danych grup zatrudnionych. Ważne przyczyny tych zjawisk tkwią w obszarze interesów pracowniczych, a ściślej w podejściu do ich uwzględniania.

Wskazane interesy są przejawem oczekiwań związanych z wykonywaniem określonej pracy. Chodzi o uzyskiwanie przez pracowników ważnych dla nich korzyści bądź osiąganie innego rodzaju pożytku. Można mówić np. o szeroko rozumianym bezpieczeństwie, realizacji aspiracji materialnych i zawodowych, a przy tym i przestrzeganiu określonych wartości etycznych. Pożądane staje się zatem nadanie odpowiedniej rangi rozpoznawaniu i respektowaniu interesów pracowniczych, ze świadomością, iż organizacja stanowi system sprzecznych interesów.

Gospodarowanie, będące synonimem rządzenia, nie może oznaczać – jak to się często zdarza – przyjmowania punktu widzenia pracodawcy zainteresowanego korzyściami związanymi z zatrudnieniem. Trzeba bowiem i można racjonalnie gospodarować, nie uwłaczając godności człowieka, mając na uwadze jego interesy [Gableta 2003, s. 11]. Wymaga to koncentrowania się na interesach pracowniczych, na ich rodzaju i charakterze, a zarazem wielości i różnorodności, adekwatnie do

* Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

potrzeb wykonawców danej pracy, realizowanej w określonych warunkach. W ten sposób następuje nawiązanie do odpowiedzialności społecznej organizacji w sferze zatrudnienia.

Identyfikowanie interesów pracobiorców w celu rozpatrzenia możliwości ich realizacji wydaje się być problemem istotnym, ale – jak dotąd – słabo dostrzeganym. Nie chodzi przy tym o interesy, które ujawniają się dopiero w warunkach konfliktów i niepokojów społecznych, ani o te, na które wskazuje się w publikacjach dotyczących stosunków pracy bądź prawa pracy. Akcentowanie przede wszystkim roli związków zawodowych czy też – jak to ma miejsce w nawiązaniu do wytycznych unijnych – rad pracowników jest wynikiem wycinkowego, a ponadto wymuszonego przez ustawodawstwo, patrzenia na problematykę dbałości o interesy pracownicze. Tym samym nie jest zasadne utożsamianie „praw pracowniczych” z „interesami pracowniczymi”.

W literaturze przedmiotu brakuje wyraźnych wskazań co do możliwości i sposobów podejmowania działań mających ułatwić pracodawcom wychodzenie naprzeciw pracobiorcom oraz ich interesom. Rozważania koncentrujące się na potrzebach i oczekiwaniach pracowników – w tym i te, które dotyczą kontraktu psychologicznego (zob. [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 11; Pochtowski 2007, s. 149-151]) – aczkolwiek bliskie omawianym interesom, nie wyczerpują w pełni kwestii ich uwzględniania.

Interesy pracownicze są skonkretyzowanym odzwierciedleniem określonych oczekiwań zatrudnionych, odnoszących się do przedsięwzięć podejmowanych w danej organizacji. Ich realizacja powinna umożliwiać uzyskiwanie spodziewanych, ważnych dla nich pożytków. Chodzi tutaj o interesy pracownicze, które nawiązują do spraw związanych z gospodarowaniem potencjałem ludzkim, ujawniających się w związku z kształtowaniem miejsc pracy, realizacją funkcji personalnej, budowaniem warunków pracy, przebiegiem komunikacji wewnętrznej, formowaniem kultury organizacyjnej. Wyodrębnione w warunkach tego gospodarowania obszary zagadnień są rozpatrywane przez pryzmat wymiernych bądź niewymiernych korzyści, jakie mogą uzyskać pracownicy w wyniku odpowiednich rozstrzygnięć, co nie pozostaje bez znaczenia dla realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa.

Działania podejmowane na rzecz uwzględniania omawianych interesów nie mogą mieć charakteru okazjonalnego. Oczekiwanie przez pracowników ważnych dla nich pożytków z pracy wiąże się z określonym potencjałem motywacyjnym, którego nie wolno marnować. Jego wykorzystanie wymaga w pierwszym rzędzie wrażliwości społecznej, przejawiającej się w skłonności kadry zarządzającej do zaspokajania interesów pracowniczych. Warto w tym miejscu przypomnieć R.L. Ackoffa, który podkreśla, że organizacja osiąga swój cel, a zatem rozwija się, kiedy dąży do służenia wszystkim zaangażowanym osobom, a głównie pracownikom, którzy lokują w przedsiębiorstwach swój największy kapitał w postaci zaangażowania [Ackoff 1993, s. 30 i n.].

W opracowaniu przybliżono podejście do interesów pracowniczych w nawiązaniu do praktyki gospodarowania. Odniesiono się zwłaszcza do warunków działalności spółek w dwóch holdingach produkcyjnych funkcjonujących na rynku krajowym oraz – w coraz szerszym zakresie – na rynku zagranicznym. Stwierdzono, że interesy pracowników ewoluują adekwatnie do zmian w owych warunkach.

Celem opracowania stało się sporządzenie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w kontekście realizacji zamierzeń organizacji. Weryfikacji tej procedury dokonano w odniesieniu do warunków funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, mając przy tym na względzie aspekt nie tylko narzędziowy, ale i podmiotowy. Jednocześnie zwrócono uwagę na powiązania między podejściem do respektowania interesów pracowników a ich zaangażowaniem.

Badania empiryczne przeprowadzono w 2008 r. w kilkunastu spółkach wskazanych holdingów. W badaniach tych wykorzystano kwestionariusz ankiety oraz luźne wywiady z kierownictwem i pracownikami wykonawczymi, informacje pochodzące z ewidencji, a także własne obserwacje.

2. Harmonizacja interesów pracowniczych z zamierzeniami przedsiębiorstwa

Zamierzenia organizacji przejawiają się poprzez strategię ogólną, a ściślej – określone cele, które ukierunkowują jej funkcjonowanie. Posiłkowanie się podejściem behawioralnym w procesie wyjaśniania zachowań przedsiębiorstwa skutkuje uwypukleniem pojęcia interesu człowieka w procesie pracy, i to zarówno tego, który odgrywa rolę pracodawcy, jak i pracobiorcy. Pracodawcy (w tym kierownictwo naczelne) i pracownicy są w istocie motywowani własnymi interesami. I tak, pracownik będzie wybierał wariant postępowania najużyteczniejszy dla siebie, dążąc do maksymalizacji własnych korzyści. Korzyści te warunkuje w dużej mierze sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca zaś będzie szukała takich sposobów oddziaływania na pracowników, by przysporzyli oni możliwie największych profitów właścicielom [Gableta 2003, s. 86]. Mimo że pracodawca i pracownicy to podmioty o ograniczonym polu wspólnych interesów i występowaniu interesów rozbieżnych, są oni jednak na siebie skazani, co implikuje konieczność porozumiewania się. Powinno to znaleźć potwierdzenie w wiązce celów (zob. [Gruszecki 2002, s. 186-187, 219-220]) odzwierciedlającej sensowną integrację ekonomicznego i społeczno-etycznego wymiaru działania.

Mając na uwadze omawiane interesy, warto pamiętać, że turbulencja warunków działalności przedsiębiorstw wymaga elastycznego podejścia do procesu formowania wiązki celów. Inaczej, cele strategiczne powinny pozostawać w kontrapozycji do zmieniającego się otoczenia, „oferującego” często okazje do podejmowania korzystnych działań. W tym kontekście za słuszne należy uznać stwierdzenie R. Krupskiego, iż kwantyfikowanie zamierzeń organizacji powinno się odbywać nie tylko z uwzględnieniem celów, ale i okazji, które wiążą się z określonym momentem po-

jawienia się oraz krótkim czasem trwania [Krupski 2003, s. 9-10]. Wskazana sytuacja znajduje wyraz w przybierającej na znaczeniu kwestii korygowania celów (por. [Wawrzyniak 1999, s. 43-44]) w nawiązaniu do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zasadne jest, aby zamierzenia przedsiębiorstwa były podzielane przez pracowników (zatrudnionych)¹. Wymaga to „budowania” wśród nich poczucia interesu, czyli przekonania, iż działania na rzecz realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa będą pod jakimś względem dla nich korzystne (zob. [Krzyżanowski 1999, s. 250]).

Tworzenie atmosfery sprzyjającej wskazanemu poczuciu interesu wymaga dbałości o akceptowanie przez pracowników celów przedsiębiorstwa, co wiąże się ze:

- stosowaniem określonego trybu formowania ich wiązki, sprzyjającego uwzględnianiu artykułowanych przez pracowników interesów,
- stworzeniem mechanizmów realizacji interesów pracowniczych oraz rozpoznawania ich skutków.

Harmonijne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga uwzględniania w wiązce celów interesów różnych związanych z nim grup, w tym pracowników (zob. rys. 1). Chodzi m.in. o poszukiwanie kompromisów dla łagodzenia niepokojów czy też likwidowania konfliktów (szerzej zob. [Sudoł 2006, s. 77-78]). Pożądane jest zatem, aby w procesie formowania wiązki celów uczestniczyli pracownicy. Akceptacja celu przez osoby, które mają go osiągnąć, oddziałuje bowiem na poziom i jakość wykonania zadania. Partycypacja w tym obszarze wywołuje u większości pracowników wzrost zaangażowania, co sprzyja osiąganiu celów przedsiębiorstwa².

Skuteczność ukazanego podejścia do respektowania interesów pracowniczych, nawiązującego do zarządzania przez cele (*management by objectives*), wymaga określania celów w sposób jasny i konkretny, uniemożliwiający:

- rozpraszenie wysiłku w związku ze zbyt szeroko ujętym celem, a zatem i wielością sposobów (możliwości) jego realizacji,
- rozpraszenie odpowiedzialności za wykonywanie tak sformułowanego celu.

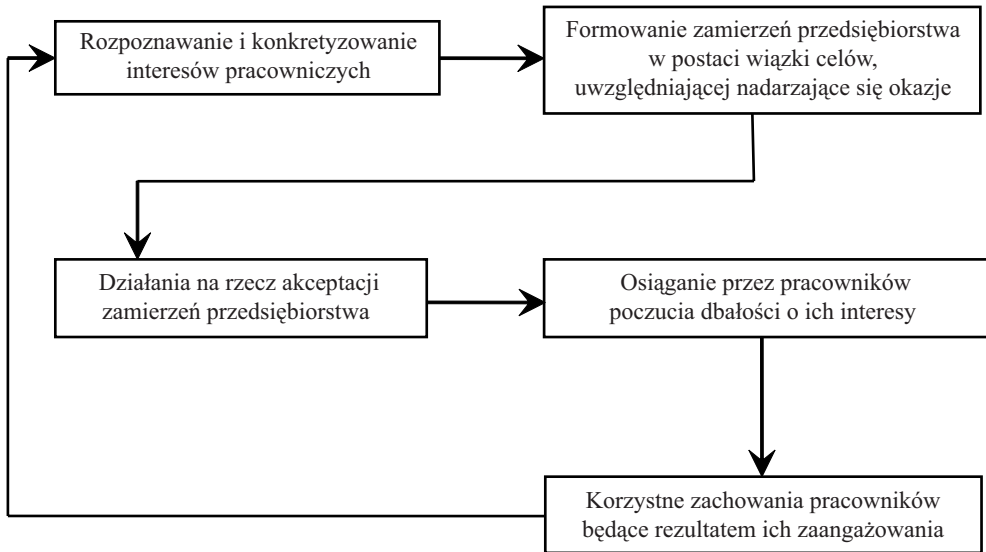
Ważny jest przy tym także (w przypadku każdego celu) właściwy dobór trafnych miar realizacji celów. Chodzi głównie o odpowiedź na pytanie, czy koncentrować się na zachowaniach, czy też wynikach zachowań znajdujących odzwierciedlenie w poziomie wykonania zadań (por. [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 137-138]).

Ukazana na rys. 1 perspektywa badawcza dotyczy głównie interesów, często sprzecznych, ujawniających się pomiędzy pracodawcą (w tym kierownictwem na-

¹ Mając na uwadze zmiany modelu zatrudniania w kierunku jego uelastycznienia, przejawiające się w wielkości form prawnych świadczenia pracy, przyjęto, iż pojęcia pracownik i zatrudniony będą używane zamiennie. W ten sposób poczynione zostanie odstępstwo od Kodeksu pracy, w którym stwierdza się, że „pracownikiem” jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”, a zatem stosunku pracy [Kodeks pracy... 2004, art. 2, s. 4].

² Szerzej zob. wyniki badań [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 135-137].

czelnym) a pracownikami. Chodzi o budowanie układu stosunków zadowolającego obydwie strony.



Rys. 1. Schemat procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie formowania i realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Rozbieżności w rozpatrywanych tutaj interesach koncentrują się wokół określonych składowych gospodarowania potencjałem ludzkim. Są nimi, jak już wskazywano, miejsca pracy, funkcja personalna, warunki pracy, komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna. Składowe te stanowią główne źródła problemów dotyczących człowieka i jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Jeśli tak, to ważne staje się patrzeć na pracowników przez pryzmat interesów oraz zasadności ich respektowania (zob. [Gableta 2003, s. 10-11]). Związane z tym możliwości wzmacniania stopnia osiągania celów przedsiębiorstwa, jako ważnego aspektu oceny jego działalności, są nie do przecenienia.

Za przejaw dbałości o realizację interesów pracowników można uznać wzrost ich zaangażowania, co wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Zaangażowanie, będąc odzwierciedleniem stopnia utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz angażowania się w jej sprawy [Armstrong 2005, s. 223-224], skutkuje korzystnymi dla przedsiębiorstwa zachowaniami zatrudnionych. Osiąganie wskazanego zaangażowania w drodze respektowania – w uzasadnionym zakresie – interesów pracowniczych wymaga doboru odpowiednich narzędzi sprzyjających rozpoznawaniu, konkretyzowaniu oraz analizowaniu skutków ich respektowania.

Analiza schematu procedury uwzględniania interesów pracowniczych ukazuje zasadność wywierania określonego wpływu na pracowników, ale i na pracodawców,

w ramach toczącej się między nimi „gry”. Mając na uwadze kształtowanie pożądanych rozstrzygnięć w tym zakresie, warto sięgnąć m.in. po lobbging, dobierając – dla danych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa – odpowiednie rozwiązania, dotyczące zarówno podmiotowego, jak i narzędziowego aspektu jego realizacji.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na określoną przez A. Baron i M. Armstronga koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) [Baron, Armstrong 2008, s. 145-146]. Jej realizacja stawia przed specjalistami do spraw zarządzania personelem nowe wyzwania związane z wielowymiarowością ról, jakie powinni oni odgrywać w przedsiębiorstwie. Wymaga to ich wyraźnego ukierunkowania się nie tylko na ludzi, ale i na biznes, przy wykorzystywaniu w szerokim zakresie procesów pomiarowych oraz analizy ilościowej i jakościowej. Biznesowe uzasadnianie działań podejmowanych w sferze personalnej, realizowane we współpracy z innymi służbami, a zwłaszcza z służbą finansową, wydaje się być szczególnie ważne w procesie podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników poprzez uwzględnianie interesów pracowniczych (zob. rys. 1).

Na sporządzonej przez D. Ulricha i W. Brockbanka liście ról specjalisty do spraw personalnych (zob. [Ulrich, Brockbank 2005, s. 24-28]) szczególną uwagę zwraca rola rzecznika pracowników, który wsłuchuje się w ich potrzeby oraz problemy, starając się zrozumieć intencje zatrudnionych. Jednocześnie ów specjalista, jako partner strategiczny, powinien – zdaniem przytaczanych autorów – pełnić funkcję eksperta biznesowego, wiążąc systemy zarządzania zasobami ludzkimi z celami przedsiębiorstwa (zob. [Ulrich, Brockbank 2008, s. 208-212, 219-222]), co znajduje swoje odzwierciedlenie na rys. 1.

Omawiani specjaliści, pełniąc wskazane wyżej funkcje, powinni m.in. lobbować na rzecz akceptacji przez pracowników przyjętej w przedsiębiorstwie wiązki celów, dbając o ich poczucie interesu. Chodzi o to, aby wyniki uzyskiwane poprzez wzbudzanie entuzjazmu i zaangażowania pracowników „prowadziły” do ich pozytywnych zachowań, ważnych z punktu widzenia zamierzeń przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że budowana tak właśnie chęć przynależności do organizacji oraz gotowość do podejmowania wysiłku na jej rzecz ujawni się w postaci tzw. atrakcyjnych miejsc pracy, a tym samym „stawiania” się przez przedsiębiorstwo „pracodawcą z wyboru”, u którego ludzie lubią i chcą dobrowolnie pracować (zob. [Baron, Armstrong 2008, s. 156-158]).

3. Podejście do interesów pracowniczych w warunkach działalności badanych przedsiębiorstw

Budowanie skutecznego systemu aktywizowania pracowników wymaga wiedzy dotyczącej ich interesów powiązanych z danym przedsiębiorstwem. Istotną rolę w rozpoznawaniu i realizacji tych interesów powinno odgrywać, oprócz służby personalnej, kierownictwo liniowe.

Praktyki z obszaru gospodarowania potencjałem ludzkim muszą być zharmonizowane z zamierzeniami biznesowymi. Warto bowiem pamiętać, że między celami ekonomicznymi i społecznymi występuje sprzężenie zwrotne. Słaba świadomość tego faktu, przejawiająca się poprzez określone ukształtowanie wiązki celów przedsiębiorstwa, może skutkować, szczególnie w dłuższym przedziale czasu, spadkiem efektywności gospodarowania.

Pewne symptomy braku owej harmonizacji odnotowano w odniesieniu do warunków działalności badanych holdingów. Formowanie zestawu celów strategicznych na podstawie „wycucia” i intuicji właścicieli oraz kierownictwa naczelnego rodzi niebezpieczeństwo pominięcia interesów istotnych dla poszczególnych grup pracowników. Ponadto, mając na względzie terytorialne rozproszenie tych holdingów, warto zwrócić uwagę na zróżnicowanie interesów, mające swoje źródło nie tylko w przedmiocie działalności spółek, ale także, a może przede wszystkim, w mentalności ludzi, ich postawach i oczekiwaniach wynikających z warunków kulturowych, w jakich funkcjonują. Istnieje zatem potrzeba stosowania zindywidualizowanego podejścia do sfery personalnej wyodrębnionych jednostek organizacyjnych.

W badanych holdingach symptomy rozpoznawania interesów pracowniczych odnotowano na etapie doboru i przemieszczania się pracowników. W trakcie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami do pracy podejmuje się tutaj kwestie dotyczące warunków zatrudnienia. Moment „wejścia” pracownika do organizacji może – w wyniku stosowania odpowiedniego schematu postępowania – stanowić cenne źródło wiedzy o oczekiwaniach pracowników oraz możliwościach ich respektowania w przedsiębiorstwie. Trzeba jednak pamiętać, że deklaracje złożone na tym etapie procesu kadrowego oddziałują na przyszłe zachowania pracownika, wyciskając swoje „piętno” na realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa. Wskazana sytuacja bowiem ma wyraźne znamiona kontraktu psychologicznego. Za szczególnie ważne należy więc uznać poczynione w tym miejscu swoiste zobowiązania dotyczące możliwości rozwoju, awansu i kształtowania się poziomu wynagrodzeń.

Identyfikacja omawianych interesów znajduje sformalizowany wyraz na etapie „wyjścia” pracownika z badanych spółek jednego z holdingów, kiedy to zobowiązuje się go do wypełnienia ankiety dotyczącej przyczyn rozwiązywania umowy o pracę. Można przyjąć, że opinie i stwierdzenia poczynione przez pracownika cechuje wówczas wyjątkowy stopień szczerości. Cenna ta wiedza została zauważona w omawianych warunkach i jest wykorzystywana w procesie usprawniania działalności holdingu. Na przykład stwierdzenie w jednej ze spółek wysokiego poziomu fluktuacji spowodowało sięgnięcie do wyników wskazanych badań ankietowych. Na ich podstawie sporządzono profil osoby najczęściej „rotującej”. Stwierdzono, że odejścia pracowników wiązały się tutaj ze złą atmosferą pracy, niedogodnymi dojazdami do pracy, błędami w procesie wdrażania pracowników do pracy oraz stosunkowo niskimi zarobkami. Jednocześnie ujawniło się znaczenie braku odpowiedniej wiedzy dotyczącej stosowanej formy wynagradzania o charakterze akordowym. Ziden-

tyfikowane słabości, w powiązaniu z uciążliwością warunków pracy, potęgowały niezadowolenie pracowników, co skutkowało zwalnianiem się zatrudnionych.

Omawiane badania okazują się użyteczne również w sferze działań na rzecz reencji kluczowych pracowników. Chodzi głównie o odpowiedzi na pytania, co można zrobić, aby zatrzymać zwalnającego się oraz czy odchodzący pracownik byłby skłonny wrócić do przedsiębiorstwa.

Za wyraz zainteresowania omawianą problematyką jednego z rozpatrywanych pracodawców, a w tym i chęci respektowania interesów pracowniczych, można uznać prowadzone w holdingu, przy współpracy z firmą konsultingową specjalizującą się w doradztwie personalnym, badania dotyczące zaangażowania pracowników. W istocie chodzi tutaj jednak o osiągnięcie możliwie najwyższej lokaty w rankingu na najlepszego pracodawcę. Tak właśnie został określony cel przedsiębiorstwa, który – jako jedyny w wiązce przyjętych celów strategicznych – nawiązuje do społecznego wymiaru funkcjonowania spółek.

Powyższa przesłanka została wzięta pod uwagę w procesie budowania systemu formalnych ocen pracowników, w ramach którego zamierza się także rozpoznawać ich interesy. W toku przyjęcia odpowiedniej procedury możliwe jest bowiem dokonywanie diagnozy, a przy tym i dysponowanie niemalże bieżącą informacją na temat kierunków i dynamiki zmian w obszarze interesów pracowniczych. Wskazane oceny mają być przeprowadzane cyklicznie, dwa razy w roku. Powiązanie procesu pozyskiwania wiedzy o słabych i mocnych stronach załogi z wiedzą o interesach pracowniczych można uznać za ważny krok w kierunku tworzenia kompleksowego zestawu informacji o potencjale ludzkim przedsiębiorstwa.

Aspekt podmiotowy realizacji działań dotyczących interesów pracowniczych wiąże się nierozdzielnie ze służbą personalną. W praktyce nadanie tym interesom odpowiedniego znaczenia, nawiązującego m.in. do skutecznej realizacji procedury przedstawionej na rys. 1 wymaga, jak się wydaje, pewnych zmian w modelu funkcjonowania działu HR. Chodzi o zapewnienie specjalistom do spraw personalnych odpowiedniej niezależności a zarazem swobody działania, także w związku z respektowaniem interesów pracowniczych, przy założeniu konieczności wiązania tego zagadnienia z celami biznesowymi.

Warto zwrócić uwagę, że spośród wymienianych w literaturze przedmiotu funkcji specjalisty do spraw personalnych szczególnego znaczenia nabiera, oprócz funkcji partnera strategicznego (wciąż niedocenianej w praktyce gospodarczej) funkcja rzecznika pracowników (zob. [Ulrich, Brockbank 2005, s. 24-28]). W obszarze rozpatrywanych tutaj interesów wiąże się to z formowaniem przez dyrektora HR – w drodze współdziałania z kierownictwem liniowym – zestawu interesów pracowniczych, głównie na potrzeby określania i osiągania wiązki celów przedsiębiorstwa, co wymaga, jak się wydaje, pełnienia przez menedżerów liniowych m.in. funkcji lobbysty.

4. Zakończenie

Podejście do respektowania interesów pracowniczych w polskich realiach gospodarowania jest zróżnicowane w czasie oraz powiązane głównie z takimi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstw, jak: ich forma organizacyjno-prawna oraz wcześniejsze zmiany w tym zakresie, poziom lokalnego bezrobocia i charakter rynku pracy, stan finansowy przedsiębiorstwa, preferowana w przedsiębiorstwie polityka personalna, cechy kultury organizacyjnej oraz rola i miejsce dyrektora (kierownika) HR w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Stan i zmiany zachodzące we wskazanych uwarunkowaniach wymagają jednoczesnego obserwowania przeobrażeń dokonujących się w badanym obszarze, tak aby możliwe było uwzględnianie interesów pracowniczych w procesie gospodarowania. Przedstawiona propozycja procedury postępowania w tym względzie odzwierciedla generalnie podejście do ich postrzegania. Wydaje się, że zastosowanie tej procedury, z jednoczesnym wykorzystaniem lobbingu na wszystkich szczeblach zarządzania, pozwoli zwiększyć zbieżność interesów pracowników z interesami pracodawcy, z korzyścią dla przedsiębiorstwa jako całości. Realizacja tak określonego zadania wymaga odpowiedniego podziału i koordynacji działań powiązanych z „grą” interesów toczącą się między pracodawcą i pracownikami.

Literatura

- Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Kodeks pracy z wprowadzeniem*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 11.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Ulrich D., Brockbank W., *Role call*, „People Management”, 16.06.2005.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział hr*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Wawrzyniak B., *Odnowa przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

SHAPING THE PROCEDURES OF EMPLOYEE INCLUSION IN THE MANAGEMENT PROCESSES

Summary

The issue of employee interests is examined with the main focus on recognizing and respecting employee interests in the context of attaining company goals. Postulates relating to the satisfaction of employee interests are confronted with the realities of human potential management of companies under study, as parts of two production holdings. Conceptual and instrumental aspects of mitigating the gap between employees' and employers' interests are examined, together with recommended changes in the functioning of personnel management and line management. Lobbying capability in this area of management is also examined.