

Agnieszka Ignys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii
Organizacji i Zarządzania
a.ignys@ue.poznan.pl

ANALIZA WYKORZYSTANIA BEZPOŚREDNIEJ PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ JAKO FORMY ANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Streszczenie: Artykuł prezentuje zjawisko bezpośredniej partycypacji pracowniczej poprzez analizę wybranych technik zarządczych o charakterze partycypacyjnym. Następnie zaprezentowane są wyniki badań przeprowadzonych na próbie 145 przedsiębiorstw z terenu Wielkopolski, w których badano występowanie omówionych technik. Artykuł kończy wnioski i zalecenia do dalszych badań.

Słowa kluczowe: bezpośrednia partycypacja pracownicza, techniki zarządcze.

Klasyfikacja JEL: J24, M54.

AN ANALYSIS OF THE USE OF DIRECT EMPLOYEE PARTICIPATION AS A METHOD OF INVOLVING EMPLOYEES IN THE MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract: This paper discusses the issue of direct employee participation through an analysis of participatory management techniques. This is followed by a presentation of the findings of research into the use of these techniques in a sample of 145 enterprises from the Wielkopolska area. The article ends with conclusions and recommendations for further research.

Keywords: direct employee participation, management techniques.

Wstęp

Każda organizacja funkcjonująca w otoczeniu rynkowym jest ciągłym polem starcia między dwiema przeciwstawnymi siłami – siłą dążącą do uzyskania wewnętrznego uporządkowania i siłą kreatywności powodującą zmiany wewnątrz firmy. W stabilnej sytuacji rynkowej przeważa zwykle dążenie do porządku, ponieważ wewnętrzny ład zapewnia organizacji sprawność wykonywania swoich ściśle określonych zadań przez pracowników i zespoły. Jednakże w przypadku występowania licznych i trudno przewidywalnych zmian w otoczeniu organizacji okazuje się, że reakcje firmy są spóźnione i nietrafne, co negatywnie wpływa na jej efektywność. W takim przypadku pojawia się potrzeba zwiększenia zaangażowania pracowników w procesy zachodzące w organizacji, także poprzez umożliwienie im wywierania wpływu na decyzje podejmowane w organizacji, co ma stymulować ich kreatywność i przyczyniać się do wzrostu jakości podejmowanych w firmie decyzji. Jedną z szerzej stosowanych współcześnie metod budowania zaangażowania pracowników jest bezpośrednia partycypacja pracownicza będąca przedmiotem tego opracowania.

Współczesny biznes wymaga od pracowników nie tylko konkretnych kwalifikacji, które mają przyczynić się do wzrostu efektywności pracy, ale także zaangażowania i kreatywności. Szczególnie w czasach spowolnienia gospodarczego lub też nagłych zmian zaangażowani pracownicy znacznie zwiększają szanse organizacji na wyjście z kryzysu obronną ręką [Wójcik 2009]. Ponad połowa właścicieli polskich przedsiębiorstw wskazuje zaangażowanie jako cechę najwyżej cenioną u pracowników. 34% badanych uważa ponadto, że poziom zaangażowania personelu jest dla nich jedną z głównych miar sukcesu firmy [Haber 2013]. Znaczenie zaangażowania pracowników uwidacznia się również w obszarze zarządzania strategicznego. Jakkolwiek formułowanie celów strategicznych jest tradycyjnie zastrzeżone dla kierownictwa najwyższego szczebla, to już efektywność realizacji zaleceń strategicznych zależy w głównej mierze od pracowników szeregowych. Badania przeprowadzone przez International Survey Research [2005] wskazały, że trzy największe współczesne problemy organizacji, które mogą zagrozić realizacji ich strategii, to:

- niewystarczający udział pracowników w procesach podejmowania decyzji,
- niski poziom zaangażowania pracowników,
- wysoki poziom fluktuacji zatrudnienia.

Dwa pierwsze problemy są ściśle związane z partycypacją pracowniczą, która jest przedmiotem niniejszego opracowania. Jednakże również fluktuacja zatrudnienia jest zjawiskiem pośrednio związanym ze stosowaniem niektórych form partycypacji bezpośredniej.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników przeprowadzonych badań nad bezpośrednią partycypacją pracowniczą w polskich organizacjach w roku 2013. W pierwszej części przybliżono pojęcie bezpośredniej partycypacji pracowniczej w świetle literatury. Część druga opracowania przedstawia wybrane techniki bezpośredniej partycypacji pracowniczej, które zostały poddane badaniu. Część trzecia prezentuje metodykę oraz wyniki badania wraz z komentarzem odautorskim. Opracowanie kończy podsumowanie, zawierające najważniejsze wnioski z badań i wskazanie perspektyw badawczych w tym obszarze.

1. Bezpośrednia partycypacja pracownicza

Zarządzanie partycypacyjne może być postrzegane jako przeciwieństwo zarządzania autokratycznego. Określa się je jako system angażowania pracowników w formie w pewnym sensie współwłaścicieli organizacji, co przyczynia się do tworzenia jej lepszej przyszłości [Oosthuizen i du Toit 1999]. Zarządzanie partycypacyjne jest też określane jako styl zarządzania zakładający aktywne zabieganie o wkład pracowniczy w zarządzanie organizacją umożliwiający pracownikom branie udziału w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą [Harrington 1987; Maisela 1995]. Najważniejszym założeniem zarządzania partycypacyjnego jest przekazywanie pracownikom większej władzy, więcej informacji, ale i odpowiedzialności, co poprawia satysfakcję z pracy oraz efektywność organizacji [Appelbaum, Abdallah i Shapiro 1999]. Pojęcie zarządzania partycypacyjnego obejmuje bardzo szeroki zakres różnych rozwiązań opartych w głównej mierze na czterech praktykach: dzieleniu się informacją, dzieleniu się wiedzą, dzieleniu się władzą i dzieleniu się odpowiedzialnością [Ang 2002]. Najważniejszymi elementami praktyk partycypacyjnych są: delegowanie uprawnień, wywieranie wpływu na decyzje podejmowane w organizacji, wzbogacanie treści pracy, dzielenie się informacją, faktyczna dostępność przełożonych dla podwładnych, zachęcanie pracowników do podejmowania ryzyka i działań przedsiębiorczych oraz stworzenie możliwości rozwoju podwładnych [Rees i Porter 1998, s. 166].

Bezpośrednia partycypacja pracownicza oznacza udział indywidualnego pracownika w pewnych procesach, które dotychczas były podejmowane samodzielnie przez kierownictwo [Knudsen 1995, s. 5]. W praktyce oznacza to wywieranie wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Bezpośrednia forma partycypacji najczęściej dotyczy wyłącznie decyzji niższego szczebla kierowniczego oraz decyzji dotyczących sposobu wykonywania czynności na stanowisku pracy. W procesie partycypacji bezpośredniej pracownik uczestniczy w funkcjach kierowniczych ze swojego poziomu, co oznacza delegowanie

uprawnień na poziom pracownika (delegacja pionowa). Stopień delegowania jest uzależniony od wymagań zadania, indywidualnych kompetencji pracownika i sytuacji [Chaudhuri 1992, s. 297].

Współcześnie partycypacja pracownicza nie jest już, jak w latach 60. i 70. XX wieku, elementem ruchu humanizacji pracy nastawionym na zmianę warunków i stosunków pracy w organizacjach. Obecnie głównym uzasadnieniem partycypacji jest dążenie do wzrostu efektywności przedsiębiorstw związane z globalną konkurencją i zmieniającymi się siłami rynkowymi [Markey, Modgkinson i Kowalczyk 2002]. Istotnym argumentem jest wykazany w wielu badaniach empirycznych silny związek pomiędzy partycypacją pracowniczą a efektywnością organizacji. Związek ten dotyczy szczególnie partycypacji bezpośredniej o dużym natężeniu [Cotton i in. 1988]. Partycypacja bezpośrednia umożliwia pracownikom wywarcie wpływu na decyzje silnie związane z ich stanowiskiem pracy. To przyczynia się do poprawy przepływu informacji oraz uwzględniania różnorodnych opinii w procesie podejmowania decyzji, co zwiększa jakość tych decyzji i ich skuteczność w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych [Anderson i McDaniel, 1999].

Jednak nie każda forma partycypacji bezpośredniej przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji. Dla uzyskania pozytywnego wpływu na efektywność należy zapewnić pracownikom autentyczny wpływ na zarządzanie, między innymi poprzez wpływ na formułowanie celów [Latham, Winters i Locke 1994], możliwość rozwoju kompetencji [Scully, Kirkpatrick i Locke 1995] oraz wpływ na generowanie wariantów rozwiązań problemu, planowanie zmian i ocenę rezultatów [Black i Gregersen 1997]. Czynnikiem osłabiającymi pozytywne efekty partycypacji są brak kompetencji i doświadczenia pracowników oraz niejasne role i procesy partycypacyjne [Stanton 1993]. Ponadto, jak wskazują badania, skuteczność partycypacji bezpośredniej jest uzależniona także od kontekstu kulturowego. Łatwiej jest wdrożyć metody partycypacji bezpośredniej w kulturach o niskim dystansie władzy, bardziej kolektywistycznych, kobiecych, o niskim stopniu unikania niepewności oraz nastawionych na długi okres [Rees i Porter 1998, s. 168].

Badania wskazują również, że w niektórych organizacjach partycypacja pracownicza jest bardziej skuteczna niż w innych. Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na stosowanie partycypacji są: cechy branży, otoczenie społeczne, strategia organizacji oraz rodzaj zadań wykonywanych przez pracowników [Benson, Kimmel i Lawler 2013, s. 235]. Partycypacja pracownicza występuje rzadziej w branżach wolno rosnących oraz o niskim poziomie walki konkurencyjnej [Batt 2002; Datta, Guthrie i Wright 2005]. Związane jest to z tym, że niski wzrost i słaba walka konkurencyjna nie stwarzają bodźców

pobudzających do wdrażania i rozwoju technik partycypacyjnych. W odniesieniu do związków partycypacji ze strategią przedsiębiorstwa praktyki partycypacyjne występują najczęściej w przedsiębiorstwach realizujących strategię nastawione na dyferencjację i innowacyjność [Bowen i Lawler 1992; Guthrie 2001; Lepak i in. 2007]. Główną przyczyną takiej zależności jest to, że przedsiębiorstwa nastawione na dyferencjację i innowacyjność budują swoją przewagę konkurencyjną, wykorzystując kapitał ludzki i zaangażowanie pracowników [Boxall 1996]. W odniesieniu do charakteru zadań wykonywanych przez pracowników partycypacja występuje najrzadziej w przedsiębiorstwach, w których pracownicy wykonują proste, powtarzalne prace o niskiej wartości dodanej [McClean i Collins 2011].

Obecnie zauważa się dość wyraźny światowy trend kładzenia nacisku na partycypację bezpośrednią znacznie silniej niż pośrednią. Jest to najprawdopodobniej spowodowane nową równowagą sił, bardziej korzystną dla pracodawcy w okresie trudności ekonomicznych (w tym zwłaszcza wysokiego bezrobocia w wielu krajach Unii Europejskiej) oraz przemian socjologicznych (rosnące znaczenie indywidualizmu, deregulacji i elastyczności) [Cressey 1987, s. 4–7]. Tabela 1 obrazuje stan występowania partycypacji bezpośredniej w wybranych krajach i obszarach gospodarczych świata.

Tabela 1. Występowanie partycypacji bezpośredniej na świecie w roku 2001

Państwo/a	Występowanie (w %)
Japonia	80–90
USA	80–90
Unia Europejska	60
Australia	47

Źródło: [Markey, Hodgkinson i Kowalczyk 2002, s. 131].

W Wielkiej Brytanii zauważono wzrost stosowania partycypacji bezpośredniej pomiędzy rokiem 1998 a rokiem 2004 [Cox, Marchington i Suter 2007]. Badania przeprowadzone w roku 2007 w Wielkiej Brytanii wskazały na wysokie występowanie poszczególnych form partycypacji bezpośredniej, jak przedstawiono w tabeli 2.

Programy zgłaszania sugestii, wskazane w jednej z pozycji powyższej tabeli, są formą znacznie różnicującą poszczególne kraje. Statystyczny pracownik amerykańskiego koncernu przekazuje kierownictwu sugestie zmian innowacyjnych raz na 30 lat, a tylko połowa tych sugestii jest wdrażana. Japońskie statystyki mówiły, że każdy ich pracownik zgłasza przeciętnie około ośmiu innowacji rocznie z czego 80% propozycji zostaje wdrożonych [Hoffmann 2010].

Tabela 2. Występowanie wybranych form partycypacji bezpośredniej w Wielkiej Brytanii w roku 2007

Forma	Występowanie (w %)
Biuletyny firmowe	72
Firmowy intranet	75
Programy zgłaszania sugestii	44
Wykorzystanie poczty elektronicznej jako formy wyrażania opinii pracowników	72
Ankiety badające postawy pracownicze	69
Bezpośrednie spotkania z przełożonym – indywidualne	78
Bezpośrednie spotkania z przełożonym – zespołowe	81

Źródło: [Bennett 2010, s. 451].

Partycypacja wiąże się z występowaniem ważnych korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Partycypacja bezpośrednia obniża opór wobec zmian, umożliwia pracownikom wniesienie cennego wkładu w organizację oraz ułatwia rozwój pracowników [O'Brien 2002]. Zatem z partycypacją wiąże się większa gotowość do wprowadzania zmian poprzez głębsze rozumienie sposobu, w jaki organizacja działa, a także możliwość współdziałania z innymi [Żółtak 2013]. Ponadto partycypacja zwiększa poziom zaufania podwładnych względem przełożonych [Martin i Singh, 2004]. Efektywna komunikacja, jako jedna z form partycypacji, zwiększa zaangażowanie pracowników w organizację [Appelbaum, Abdallah i Shapiro 2009; Hayase i Traudt 2009]. Partycypacja zwiększa również zadowolenie z pracy [Witt, Andrews i Kacmar 2000; Scott-Ladd, Travaglione i Marshall 2006; Joensson 2008]. W aspekcie wpływu na zadowolenie z pracy większe znaczenie ma partycypacja w codziennych decyzjach niż w długookresowym planowaniu strategicznym [Daniels i Bailey 1999].

Badania przeprowadzone na próbie 349 zespołów o wysokim natężeniu partycypacji wykazały silny związek między partycypacją a wynikami operacyjnymi zespołów oraz wynikami w obszarze ochrony środowiska [Hanna, Newman i Johnson 2000]. Wiele badań wskazuje na silny związek partycypacji w podejmowaniu decyzji z satysfakcją z pracy i zaangażowaniem pracowników [Guthrie 2001; Pearson i Duffy 1999; Witt, Andrews i Kacmar 2000], jednakże w niektórych badaniach ten związek jest nieistotny statystycznie [Jones 1997; Tjosvold 1998]. Żadne badania jednakże nie wskazały, że partycypacja obniża zadowolenie z pracy i motywację. Inne korzyści, wykazane w badaniach empirycznych, obejmują wzrost efektywności pracy pracowników uczestniczących

w formułowaniu celów strategicznych [Latham, Winters i Locke 1994], wzrost zadowolenia z pracy w przypadku partycypacji grupowej [Yammarino i Naughton 1992] oraz wzrost wydajności pracy grupy otrzymującej informacje zwrotne jako element partycypacji [Pearson 1991], a także ograniczenie stresu i niepewności związanej z pracą [Daniels i Bailey 1999]. Ponadto partycypacja bezpośrednia przyczynia się również do postrzegania nagród otrzymywanych w organizacji za sprawiedliwe, zgodnie z koncepcją sprawiedliwości proceduralnej [Scott-Ladd i Marshall 2004].

2. Wybrane techniki bezpośredniej partycypacji pracowniczej

Bezpośrednia partycypacja pracownicza występuje w organizacjach w formie stosowania technik zarządzania o charakterze partycypacyjnym. Istnieje cała rzesza technik stworzonych w celu zapewnienia pracownikom możliwości partycypowania w zarządzaniu. Ponadto wiele innych technik, których głównym celem nie jest partycypacja pracownicza, również może być uznane za techniki o charakterze partycypacyjnym ze względu na to, że osiągają one swoje cele między innymi poprzez umożliwienie pracownikom partycypowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹. W przeprowadzonym badaniu stosowano 10 technik partycypacji bezpośredniej², które zostały poniżej krótko scharakteryzowane.

Rotacja stanowisk – została stworzona jako antidotum na nadmierną specjalizację stanowisk produkcyjnych, która prowadziła do rutyny, znużenia i nieuwagi, przez co skutkowała obniżeniem jakości pracy, wzrostem liczby wypadków przy pracy oraz wzrostem absencji i fluktuacji. Metoda polega na okresowej zmianie miejsca pracy pracowników w systemie rotacyjnym w celu zapewnienia pracownikowi wyższej różnorodności bodźców. Istotnym elementem tej metody jest jej potencjał humanizacyjny, rozumiany jako możliwość rozwoju pracowników, poszerzenie ich kwalifikacji i wiedzy o przedsiębiorstwie, zdobycie nowych informacji oraz możliwość poszerzenia swoich kontaktów międzyludzkich w ramach organizacji [Daniecki 1998, s. 44].

Poszerzanie pracy – polega na zwiększeniu liczby zadań powierzanych pracownikowi w celu ograniczenia monotonii pracy oraz zwiększenia jej

¹ Szeroki opis wielu technik partycypacyjnych można znaleźć w: [Mikuła i Potocki 1997].

² Wybór technik na podstawie [Mendel 2001 s. 79–97].

efektywności. Konieczność wykonania bardziej złożonej pracy wymaga od pracownika szerszego wykorzystania jego umiejętności, czyli umożliwia pełniejsze uczestniczenie w organizacji. Ponadto poszerzenie zakresu pracy stwarza większą możliwość dokonywania przez pracownika wyborów co do metod i sposobów wykonywania pracy, czyli zwiększa jego potencjał partycypacyjny [Rudolf i Skorupińska 2014, s. 56–57].

Wzbogacanie pracy – polega na przekazaniu pracownikom większych uprawnień do planowania własnej pracy i decydowania o sposobach jej wykonania. Pracownik ma prawo wybrać odpowiadający mu sposób organizacji pracy i dobrać odpowiednie zasoby pod warunkiem osiągnięcia założonego celu operacyjnego. Wzbogacanie pracy odwołuje się do potrzeb wyższego rzędu, stwarzając pracownikom możliwość udziału w podejmowaniu decyzji bezpośrednio ich dotyczących poprzez możliwość organizacji własnego stanowiska pracy, zasad współdziałania z innymi, ustalania harmonogramów i metod pracy [Mikuła 2000, s. 205].

Grupy autonomiczne – są to grupy pracowników, które wykonując przypisane sobie zadania, wspólnie odpowiadają za wywiązanie się ze swoich zobowiązań, a ich funkcjonowanie charakteryzuje się dużym stopniem samodzielności. Zespoły takie między innymi samodzielnie wykonują wszystkie funkcje zarządcze, czyli planują własną pracę, przydzielają zadania poszczególnym członkom grupy, kontrolują swoją pracę, a także samodzielnie podejmują decyzje dotyczące podziału należnego wynagrodzenia pomiędzy członków grupy [Kirkman i Shapiro 1997].

Koła jakości – to grupy pracowników tworzone na zasadzie dobrowolności, których celem jest opracowywanie metod poprawy jakości pracy. Grupy takie spotykają się okresowo i dyskutują nad problemami występującymi w procesach operacyjnych; w wyniku takich dyskusji może dojść do opracowania sposobu rozwiązania danego problemu. W takim przypadku pomysł jest wdrażany w życie, co sprawia, że pracownicy mają bezpośrednią możliwość wywarcia wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Koła jakości nie są metodą partycypacyjną w tym sensie, że partycypacja nie jest celem stosowania tej metody, jednakże jej konstrukcja zwiększa w dużym stopniu zakres partycypacji w organizacji [Brislin i in. 2005].

Gainsharing – czyli program udziału w korzyściach, jest metodą w której zachęca się pracowników do zgłaszania pomysłów usprawnień w procesach operacyjnych w organizacji. Jeśli zgłoszony pomysł zostanie wdrożony w życie, to określony procent korzyści z jego wdrożenia (wyrażonych jako spadek kosztów lub wzrost przychodów) zostaje przekazany pracownikowi lub grupie

pracowników, którzy ten pomysł zgłosili. W tej metodzie mamy do czynienia z bardzo wysoką partycypacją w zarządzaniu, jakkolwiek na najniższym szczeblu [Daniecki 1998, s. 52].

Metoda obrad – polega na bezpośrednim udziale szeregowych pracowników w wymianie informacji o różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Spotkania często nie ograniczają się wyłącznie do informowania pracowników o najważniejszych zdarzeniach w organizacji, ale są także miejscem konsultowania przez kierowników swoich decyzji z podwładnymi, co w znaczący sposób zwiększa zakres partycypacji [Mendel 2001, s. 84].

Zarządzanie przez cele – metoda polegająca na udziale pracowników w ustalaniu celów dotyczących zarówno całej organizacji (rzadziej), jak i poszczególnych komórek lub stanowisk pracy (częściej). W praktyce oznacza to, że pracownicy mają wpływ na wybór celów, a więc także zadań, które wykonują na co dzień na swoim stanowisku. Faktyczny wpływ pracownika jest uzależniony od stopnia swobody wyboru zadań określonego przez przełożonego. Metoda zarządzania przez cele jest w pierwszym rzędzie metodą motywowania pracowników, natomiast elementy partycypacji są podporządkowane osiągnięciu wysokiej motywacji [Drucker 1994, s. 282–293].

Zarządzanie przez informowanie – polega na informowaniu pracowników o najważniejszych zdarzeniach mających miejsce w organizacji, w tym szczególnie o planowanych zamierzeniach kierownictwa firmy, o problemach organizacji, jej aktualnej i docelowej pozycji rynkowej, a także najważniejszych rodzajach ryzyka, na jakie napotyka organizacja w swojej działalności. Takie postępowanie zwiększa wiedzę pracowników o organizacji, przez co może przyczynić się do wzrostu identyfikacji pracownika z organizacją i zmniejszenia oporu wobec zmian niezbędnych, aby radzić sobie z zagrożeniami płynącymi z otoczenia [Mikuła i Potocki 1997, s. 95].

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień – jest metodą, w której pracownicy na stanowiskach niekierowniczych uzyskują uprawnienia do podejmowania ściśle określonych decyzji, głównie w ramach obowiązków wykonywanych na swoim stanowisku pracy. Celem tej metody jest z jednej strony odciążenie stanowisk kierowniczych od podejmowania rutynowych decyzji, z drugiej natomiast rozwój pracowników, którzy podejmując decyzje o rosnącym stopniu trudności, przygotowują się do obejmowania w przyszłości bardziej odpowiedzialnych stanowisk. Ponadto metoda ta przyczynia się także do zaspokajania u pracowników potrzeb wyższego rzędu, dzięki czemu zwiększa poziom motywacji do pracy [Rudolf i Skorupińska 2012, s. 54–55].

3. Wykorzystanie wybranych technik bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich organizacjach w świetle badań

Badania nad bezpośrednią partycypacją pracowniczą przeprowadzono w roku 2013. Badaniem objętych zostało 145 przedsiębiorstw o zatrudnieniu przekraczającym 50 osób. Dobór przedsiębiorstw miał charakter przypadkowy. Minimalna wielkość zatrudnienia wynika z metodyki badania bezpośredniej partycypacji pracowniczej, opracowanej przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [New Forms 1997]. Większość objętych badaniem przedsiębiorstw ma swoją siedzibę w województwie wielkopolskim (75%), pozostałe mają siedziby na terenie całego kraju (15%) lub w kilku województwach jednocześnie (10%). Badanie przeprowadzono metodą wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych przez ankierów za pomocą kwestionariusza. Pytania związane ze stosowaniem wybranych technik partycypacji bezpośredniej miały charakter opisowy, zawierając krótką charakterystykę każdej z badanych technik. Występowanie technik partycypacji bezpośredniej w badanej partycypacji przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Występowanie wybranych technik bezpośredniej partycypacji pracowniczej w próbie badawczej.

Techniki bezpośredniej partycypacji	Liczba wskazań	Występowanie (w %)
Rotacja stanowisk	44	30
Poszerzanie pracy	68	47
Wzbogacanie pracy	80	55
Grupy autonomiczne	59	41
Koła jakości	25	17
Gainsharing – programy udziału w korzyściach	51	35
Metoda obrad	96	66
Zarządzanie przez cele	28	19
Zarządzanie przez informowanie	109	75
Zarządzanie przez delegowanie	106	73

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Jak wskazuje powyższe zestawienie, najczęściej występującymi technikami partycypacji bezpośredniej są zarządzanie przez informowanie i zarządzanie przez delegowanie uprawnień. Ponadto relatywnie często stosuje się również metodę obrad. Wysoki poziom stosowania zarządzania przez informowanie wynika

przede wszystkim z charakteru współczesnego społeczeństwa, które jest często opisywane jako społeczeństwo informacyjne. Ludzie są przyzwyczajeni do ciągłego dostępu do informacji i tego oczekują. Organizacje natomiast widzą swój istotny interes w informowaniu pracowników o najważniejszych zdarzeniach i zamierzeniach przedsiębiorstwa – jest nim obniżenie oporu wobec zmian oraz stworzenie płaszczyzny dla lojalności pracownika względem organizacji. Ponadto ważnym czynnikiem zwiększającym częstotliwość stosowania zarządzania przez informowanie jest rozwój nowoczesnych technik informacyjnych, które znacznie ułatwiają proces przekazywania pracownikom istotnych informacji.

Wysoki poziom występowania zarządzania przez delegowanie uprawnień wynika z dążenia do zwiększenia produktywności pracowników. Delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble powoduje szybsze podejmowanie decyzji, co jest szczególnie ważne w warunkach presji czasowej. Ponadto podejmowanie decyzji przez pracownika na codzień wykonującego konkretne zadania i mającego w tej dziedzinie duże doświadczenie powoduje, że decyzja jest często wyższej jakości i lepiej dostosowana do sytuacji, niż gdyby była podejmowana przez kierownika, nie mającego praktycznego doświadczenia w pracy wykonywanej na danym stanowisku. Warto zdawać sobie sprawę także z tego, że decyzja lepsza jakościowo i szybciej podjęta, w wyższym stopniu zaspokaja potrzeby klienta, co może przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Poza tym zarządzanie przez delegowanie uprawnień może być wykorzystane jako sposób na uczenie pracowników podejmowania decyzji poprzez przyjmowanie na siebie decyzji o coraz wyższym poziomie skomplikowania i odpowiedzialności. Dzięki temu organizacja przygotowuje sobie kadry do obejmowania coraz wyższych stanowisk kierowniczych.

Duża częstotliwość występowania metody obrad jest związana ze stosowaniem zarządzania przez informowanie, ponieważ te dwie techniki są ze sobą ściśle związane. Organizowanie różnego rodzaju spotkań w organizacji jest charakterystyczne dla procesów informowania pracowników i w tym sensie metoda obrad uzupełnia zarządzanie przez informowanie. Jednakże należy pamiętać także o istotnej różnicy między tymi dwoma metodami: zarządzanie przez informowanie zakłada zwykle komunikację jednokierunkową – kierownictwo informuje pracowników o ważnych kwestiach, natomiast metoda obrad zawiera w sobie ważny element sprzężenia zwrotnego. Pracownicy, uczestnicząc w różnego rodzaju spotkaniach, mają nie tylko możliwość wysłuchania czy też w inny sposób zapoznania się z przekazywanymi informacjami, ale także mają możliwość zadania pytań czy uczestnictwa w dyskusji lub przekazania swojej opinii. Dzięki temu faktyczny wpływ pracowników na zarządzanie organizacją jest w tej metodzie zdecydowanie wyższy niż

w przypadku zarządzania przez informowanie. Przyczyny częstego stosowania tej metody są z pewnością bardzo podobne do tych wpływających na stosowanie zarządzania przez informowanie.

Z drugiej strony, najrządziej występujące techniki to koła jakości oraz zarządzanie przez cele. W przypadku kół jakości decydującym czynnikiem, jak się wydaje, jest dobrowolność spotkań pracowników w wolnym czasie, bez dodatkowego wynagrodzenia. W Japonii, skąd pochodzi ta technika, wysoki poziom identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem jest w dużej mierze uwarunkowany kulturowo. W Polsce, ze względu na inne charakterystyki kultury narodowej, wdrożenie tej techniki wymaga uprzedniego zbudowania wysokiego poziomu utożsamiania się pracownika z organizacją. Ponadto brak dodatkowego wynagrodzenia za pracę w ramach koła jakości powoduje, że pracownicy o najniższych wynagrodzeniach, czasami nie zaspokajających nawet potrzeb podstawowych, nie będą chętni do udziału w tego typu rozwiązaniach. W odniesieniu do metody zarządzania przez cele w pytaniu ankietowym szczególną uwagę zwrócono na możliwość współuczestniczenia pracowników w wyborze celów – jest to bowiem ten aspekt zarządzania przez cele, który ma charakter partycypacyjny. Niskie występowanie tej cechy może świadczyć o nadal wysokim udziale kierowania autokratycznego, niepozwalającego pracownikom na wywieranie wpływu na planowanie pracy. Innym czynnikiem mogącym powodować słabe występowanie tej techniki są niedostateczne umiejętności kierownictwa w zakresie planowania pracy, w tym szczególnie planowania średnio – i długookresowego. Działania podejmowane *ad hoc*, w ramach pojawiających się, wcześniej nieprzewidzianych potrzeb, nie poddają się zarządzaniu przez cele.

Interesujące jest również spojrzenie na występowanie partycypacji bezpośredniej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Tutaj dokonano podziału na pięć grup, które prezentuje tabela 4. Powodem takiego podziału było wyłonienie w miarę równolicznych grup ze względu na wielkość, co było konieczne ze względu na to, że dobór przedsiębiorstw do grupy badawczej pod kątem ich wielkości miał charakter przypadkowy.

Tabela 4. Wielkość przedsiębiorstw w próbie badawczej

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw
50–99	6
100–149	30
150–249	25
250–999	45
1000 i więcej	40

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Podczas analizy wyników badań dokonano identyfikacji występowania wybranych technik bezpośredniej partycypacji pracowniczej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 5 przedstawiająca odsetek przedsiębiorstw w danej grupie wielkościowej deklarujący stosowanie wybranej techniki wobec całkowitej liczebności tej grupy.

Tabela 5. Występowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach ze względu na ich wielkość (w %)

Techniki bezpośredniej partycypacji	50–99	100–149	150–249	250–999	1000+
Rotacja stanowisk	17	30	24	38	28
Poszerzanie pracy	67	40	36	47	58
Wzbogacanie pracy	83	50	52	53	58
Grupy autonomiczne	67	47	44	29	45
Koła jakości	0	17	8	20	23
Gainsharing – programy udziału w korzyściach	33	37	24	42	33
Metoda obrad	33	67	64	67	70
Zarządzanie przez cele	50	20	0	22	23
Zarządzanie przez informowanie	33	70	68	84	78
Zarządzanie przez delegowanie	67	80	68	82	60

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

W zakresie występowania poszczególnych technik partycypacji bezpośredniej w większości grup nadal najczęściej występującymi są zarządzanie przez informowanie, zarządzanie przez delegowanie uprawnień oraz metoda obrad. Nie dotyczy to tylko grupy przedsiębiorstw małych.

Podobnie jest w przypadku najrzadziej występujących technik, którymi we wszystkich grupach poza najmniejszymi przedsiębiorstwami są koła jakości i zarządzanie przez cele. Ze względu na tak duże rozbieżności należy być może w kolejnych badaniach podnieść limit wielkości badanego przedsiębiorstwa do 100 zatrudnionych. Także w dalszych analizach zostaną pominięte przedsiębiorstwa z grupy 50–99 zatrudnionych.

Najmniejsze rozbieżności w zakresie występowania danej techniki w przedsiębiorstwach różnych rozmiarów występują w odniesieniu do metody obrad i wzbogacania pracy, natomiast największe w odniesieniu do kół jakości i zarządzania przez delegowanie uprawnień. Koła jakości najczęściej występują w bardzo dużych przedsiębiorstwach, co może mieć swoje uzasadnienie w fakcie wyższej kultury zarządzania w takich firmach, która przekłada się na bardziej odważne korzystanie także z tych trudniejszych do wdrożenia

technik zarządczych. Natomiast rozkład występowania zarządzania przez delegowanie uprawnień wydaje się przypadkowy i nie prezentuje żadnego wyraźnego trendu. W przypadku pozostałych technik także trudno wskazać wyraźny związek między ich stosowaniem a wielkością przedsiębiorstwa, z wyjątkiem wzbogacania pracy, którego stosowanie rośnie wraz z wielkością firmy.

Można natomiast zauważyć inny istotny trend, a mianowicie taki, że przedsiębiorstwa duże (od 250 zatrudnionych) i bardzo duże (od 1000 zatrudnionych) są liderami w zakresie stosowania technik partycypacyjnych. W odniesieniu do większości badanych technik, poza grupami autonomicznymi, najwyższy ich udział przypada albo na przedsiębiorstwa duże (w czterech przypadkach: rotacja stanowisk, gainsharing, zarządzanie przez informowanie i zarządzanie przez delegowanie), albo na bardzo duże (w odniesieniu do pozostałych pięciu technik). Jest to istotna wskazówka w zakresie projektowania dalszych badań partycypacji bezpośredniej, które miałyby z większą wnikliwością przyjrzeć się faktycznemu zakresowi partycypacji pracowników w ramach tych technik.

Zakończenie

Bezpośrednia partycypacja pracownicza jest coraz częściej stosowana w polskich przedsiębiorstwach, przede wszystkim ze względu na jej potencjał do budowania zaangażowania pracowników, które jest szczególnie pożądane we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych, cechujących się dużą zmiennością i rosnącym naciskiem na ciągłe uczenie się. Jednakże wdrażanie partycypacji w polskich przedsiębiorstwach nie odbywa się bez problemów. Do najważniejszych barier rozwoju bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce należy zaliczyć zbyt niski poziom wynagrodzeń, który zniechęca pracowników do ponoszenia dodatkowej odpowiedzialności, oraz silny opór wobec zmian, zwłaszcza wśród osób o niższym poziomie kwalifikacji. Są to istotne wyzwania, wymagające dalszych, bardziej wnikliwych badań. Kolejnym istotnym obszarem badawczym w tej dziedzinie jest występowanie partycypacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak do pewnego stopnia pokazały przedstawione wyniki badań, zakres partycypacji w tej grupie może się znacząco różnić od przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych. Temat ten wymaga zatem dalszych, bardziej szczegółowych badań.

Bibliografia

- Anderson, R.A., McDaniel, R.R. Jr., 1999, *RN Participation in Organizational Decision-making and Improvements in Resident Outcomes*, Healthcare Management Review, vol. 24, no. 1, s. 7–16.
- Ang, A., 2002, *An Eclectic Review of the Multidimensional Perspectives of Employee Involvement*, The TQM Magazine, vol. 14, no. 3, s. 192–200.
- Appelbaum, S.H., Abdallah, C., Shapiro, B.T., 1999, *The Self-directed Team: a Conflict Resolution Analysis*, Team Performance Management, vol. 5, no. 2, s. 60–77.
- Bennett, T., 2010, *Employee Voice Initiatives in the Public Sector: Views from the Workplace*, International Journal of Public Sector Management, vol. 23, no. 5, s. 444–455.
- Benson, G.S., Kimmel, M., Lawler, E.E., 2013, *Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights*, Research in Organizational Change and Development, vol. 21, s. 233–257.
- Boxall, P., 1996, *The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm* Human Resource Management Journal, vol. 6(3), s. 59–75.
- Brislin, R.W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., Zukis, B., 2005, *Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation*, International Journal of Cross Cultural Management, no. 1, s. 87–104.
- Chaudhuri, K.K., 1992, *Employee Participation*, w: Szell, E. (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation & Co-management*, Walter de Gruyter, Berlin – New York.
- Cox, A., Marchington, M., Suter, J., 2007, *Embedding the Provision of Information and Consultation in the Workplace: a Longitudinal Analysis of Employee Outcomes in 1998 and 2004*, DTI Employment Relations Research Series, no. 72, available at: www.berr.gov.uk/files/file38176.pdf [dostęp: 25.04.2014].
- Cressey, P., 1987, *Participation Review. A Review of Foundation Studies on Participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Daniecki, W., 1998, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn.
- Daniels, K., Bailey, A., 1999, *Strategy Development Processes and Participation Indecision-making: Predictors of Role Stresses and Job Satisfaction*, Journal of Applied Management Studies, vol. 8, no. 1, s. 27–42.
- Datta, D., Guthrie, J.P., Wright, P., 2005, *Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?*, Academy of Management Journal, vol. 48(1), s. 135–145.
- Drucker, P., 1994, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Gładoch M., 2008, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń.

- Guthrie, J.P., 2001, *High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, *Academy of Management Journal*, vol. 44, s. 180–190.
- Haber, A., 2013, *Firma to ja*, *Personel i Zarządzanie*, nr 11 (284).
- Hanna, M.D., Newman, W.R., Johnson, P., 2000, *Linking Operational and Environmental Improvement Through Employee Involvement*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 2, s. 148–165.
- Harrington, H.J., 1987, *The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality*, McGraw-Hill, New York.
- Hoffmann, D., 2010, *Firmy przyszłości*, *Personel i Zarządzanie*, nr 7 (244).
- International Survey Research, 2005, *Employee Surveys*, Towers and Watson, New York.
- Joensson, T., 2008, *A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations*, *Employee Relations*, vol. 30, no. 6, s. 594–607.
- Jones, R.E., 1997, *Teacher Participation in Decision Making – its Relationship to Staff Morale and Student Achievement*, *Education*, vol. 118, no. 1, s. 76–82.
- Kirkman, B.I., Shapiro, D.L., 1997, *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 3, s. 730–757.
- Knudsen, H., 1995, *Employee Participation in Europe*, SAGE Publications, London – Thousand Oaks – New Dehli.
- Latham, G.P., Winters, D.C., Locke, E.A., 1994, *Cognitive and Motivational Effects of Participation: a Mediator Study*, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 1, no. 15, s. 49–63.
- Lepak, D., Taylor, M.S., Tekleab, A., Marrone, J., Cohen, D., 2007, *An Examination of the Use of High Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees*, *Human Resource Management*, vol. 46(2), s. 223–246.
- Maisela, T., 1995, *Participative Management Facilitates a Productive Workplace*, *Human Resource Management*, vol. 11, no. 5, s. 20–22.
- Markey, R., Hodgkinson, A., Kowalczyk, J., 2002, *Gender, Part-time Employment and Employee Participation in Australian Workplaces*, *Employee Relations*, vol. 24, no. 2, s. 129–150.
- Martin, G., Singh, D., 2004, *Measuring the Relationships of Increased Employee Participation: an Analysis of Alabama River Companies*, Northcentral University, Prescott Valley, AZ.
- Mendel, T., 2001, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Mikuła, B., Potocki, A., 1997, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, ANTYKWA, Kraków – Kluczbork.
- Mikuła, B., 2000, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków.

- New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise Its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.
- O'Brien, G., 2002, *Participation As the Key to Successful Change – a Public Sector Case Study*, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23/8, s. 442–455.
- Oosthuizen, G.J., du Toit, A.S.A., 1999, *Participative Management in Academic Library Services*, *Library Management*, vol. 20, no. 4, 213–219.
- Pearson, C.A.L., 1991, *An Assessment of Extrinsic Feedback on Participation, Role Perceptions, Motivation and Job Satisfaction in a Self Managed System for Monitoring Group Achievement*, *Human Relations*, vol. 44, no. 5, s. 517–537.
- Pearson, C.A.L., Duffy, C., 1999, *The Importance of the Job Content and Social Information on Organisational Commitment and job Satisfaction: a Study in Australian and Malaysian Nursing Contexts*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 36, no. 3, s. 17–30.
- Rees, W.D., Porter, C., 1998, *Employee Participation and Managerial Style (the Key Variable)*, *Industrial and Commercial Training*, vol. 30, no. 5, s. 165–170.
- Rudolf, S., Skorupińska, K., 2012, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Scott-Ladd, B., Marshall, V., 2004, *Participation in Decision Making: a Matter of Context?*, *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no. 8, s. 646–662.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V., 2006, *Causal Inferences between Participation in Decision Making, task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment*, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no. 5, s. 399–414.
- Scully, J.A., Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A., 1995, *Locus of Knowledge As a Determinant of Participation on Performance, affect, and Perceptions*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 61, no. 3, s. 276–288.
- Tjosvold, D., 1998, *Making Employee Involvement Work: Co-operative Goals and Controversy to Reduce Costs*, *Human Relations*, vol. 51, no. 2, s. 201–214.
- Witt, L.A., Andrews, M.C., Kacmar, K.M., 2000, *The Role of Participation in Decision-making in the Organisational Politics – Job Satisfaction Relationship*, *Human Relations*, vol. 53, no. 3, s. 341–358.
- Wójcik, M., 2009, *Zaangażowany poszukiwany*, *Personel i Zarządzanie*, nr 1 (226).
- Yammarino, F.J., Naughton, T.J., 1992, *Individualized and Group-based Views of Participation in Decision-making*, *Group and Organization Management*, vol. 17, no. 4, s. 398–413.
- Żółtak, M., 2013, *Jak wdrożyć zarządzanie partycypacyjne*, „Personel i Zarządzanie nr 8 (281).