

Katarzyna SKORUPIŃSKA*

BEZPOŚREDNIA PARTYCYPACJA PRACOWNICZA A PODEJŚCIE INNOWACYJNE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Słowa kluczowe: bezpośrednia partycypacja pracownicza, innowacyjność, nowe formy organizacji pracy, delegowanie uprawnień

1. Wstęp

Współczesne systemy organizacyjne przedsiębiorstwa muszą zapewniać szybki dostęp do informacji, uelastyczniać procesy zarządzania, usprawniać procesy uczenia się pracowników, wspomagać delegowanie uprawnień i sprzyjać pracy zespołowej. Dzięki nim istnieje możliwość udziału w działalności innowacyjnej praktycznie każdego pracownika firmy, ponieważ ułatwiają one bezpośredni dostęp do wszystkich źródeł wiedzy, zapewniają odpowiedni klimat i nagradzają innowatorów za sukcesy¹. Jednym ze sposobów osiągnięcia tych celów jest wprowadzenie w przedsiębiorstwie partycypacyjnych metod organizacji pracy. Formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej są atrakcyjną techniką zarządzania, gdyż przyczyniają się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, jak również do zwiększenia zaangażowania pracowników. Pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy, gdyż wprowadzają innowacje, poszukują nowych rozwiązań, są kreatywni i twórczy.

Przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku musi nieustająco dostosowywać się do ciągłych zmian w otoczeniu. Złożoność, dynamiczność i niestabilność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw ma różne ważne

* Dr, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Uniwersytet Łódzki; e-mail: kasiasko@uni.lodz.pl

¹ **J. Matejuk**, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zarządz. Zmian. 2005/2, s. 17.

następstwa. Jednym z nich jest konieczność dokonywania szybkich decyzji przy nieustannym napływie informacji, co tworzy potrzebę upowszechniania w firmie technik zarządczych związanych z partycypacją pracowniczą. Inną konsekwencją jest konieczność dostosowywania się i dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, które na ogół powodują opór pracowników. Partycypacja pracownicza sprzyja zaś akceptacji przez podwładnych podjętych decyzji oraz tworzeniu kreatywnych rozwiązań².

Celem artykułu jest przedstawienie przykładów funkcjonowania programów partycypacji bezpośredniej, spotykanych w polskich przedsiębiorstwach, które służą zgłaszaniu przez pracowników propozycji usprawnień w organizacji oraz zachęcają ich do wdrażania innowacji. W artykule określono czynniki wpływające na zakres występowania w przedsiębiorstwach bezpośrednich form partycypacji pracowniczej oraz zdefiniowano główne konsultacyjne i delegacyjne rodzaje tej partycypacji. Analiza oparta została głównie na wynikach badań ankietowych oraz *case studies* przeprowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów UE”, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2. Partycypacyjne metody organizowania pracy indywidualnej i zespołowej

Bezpośrednia partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem w formie indywidualnej oznacza inicjatywy konsultowania i/lub delegowania uprawnień przez kierownictwo indywidualnym pracownikom oraz zwiększanie ich autonomii w zakresie wykonywania zadań na stanowisku pracy. Do najważniejszych form indywidualnego delegowania uprawnień należą: rotacja czynności, rozszerzanie pracy oraz wzbogacanie pracy. Rotacja czynności (*job rotation*) oznacza okresowe zmiany stanowisk pracy, dokonywane przez pracowników według wcześniej ustalonego planu. Metoda ta pozwala zdobyć nowe kwalifikacje, uzyskać wiedzę o swojej firmie i nawiązać kontakty z osobami pracującymi w innych działach. Z kolei rozszerzanie pracy (*job enlar-*

² M. Moczulska, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Ofic. Wyd. Uniw. Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 8.

gement) zakłada zwiększanie zadań przydzielonych pracownikowi w obrębie poszczególnych stanowisk. Największy wzrost autonomii pracowników oraz najlepsze rezultaty motywacyjne przynosi ostatnia wymieniona forma – tj. wzbogacanie pracy (*job enrichment*). Polega ona na zwiększaniu uprawnień podwładnych do planowania własnej pracy i na decydowaniu o sposobach jej wykonania. Decyzje takie obejmują zarówno organizację wykonywanych czynności na stanowisku pracy, ich planowanie, kontrolę, jak i dobór zasobów. Warunkiem jest jedynie osiągnięcie przez pracownika określonego efektu w ustalonych wcześniej ramach czasowych³.

Z konsultacjami indywidualnymi mamy do czynienia wtedy, jeśli poszczególni kierownicy prowadzą rozmowy ze swoimi podwładnymi na temat problemów występujących w ich miejscu pracy, usprawnień technicznych i organizacyjnych czy motywowania pracowników i podnoszenia ich kwalifikacji. Wyróżniamy tutaj konsultacje indywidualne bezpośrednie (*face to face*) prowadzone z pracownikami przez bezpośredniego przełożonego w formie regularnych rozmów czy spotkań oceniających efekty pracy, ale mogą to być także spotkania nieregularne, organizowane *ad hoc*, w związku z pojawiającymi się problemami w firmie. Innym typem konsultacji indywidualnych są konsultacje pośrednie (*arm's length*), które polegają na wyrażeniu przez pracownika swojej opinii lub zgłoszeniu uwag za pośrednictwem innych osób (rzeczników, konsultantów), lub w sposób anonimowy (np. ankiety czy tzw. skrzynki zaufania)⁴.

Bezpośrednia partycypacja pracowników w formie zespołowej polega na identyfikowaniu problemów, zgłaszaniu uwag i propozycji rozwiązań przez zespoły pracownicze czy też na grupowym wykonywaniu zadań i wspólnym podejmowaniu decyzji. Zastosowanie pracy zespołowej daje szansę m.in. na lepsze wykorzystanie czasu pracy, wzrost wydajności pracy, lepsze wykorzystanie środków trwałych lub na uproszczenie systemu zarządzania organizacją. Z kolei dla pracowników podejmujących działania zespołowe jest to szansa na zaspokojenie potrzeby zmian i potrzeby samorealizacji oraz wzrost wynagrodzeń. O jakości zespołów pracowniczych decydują zaś przydzielone członkom zespołów środki, charakterystyki członków zespołów (w tym kwalifikacje odpowiadające wymaganiom stawianym przez przyszłe zadania, wybór od-

³ K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wyd. UŁ, Łódź 2009, s. 46–47.

⁴ S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 46–47.

powiedniego kierownika zespołu), przedmioty pracy oraz sposób powiązania tych czynników w czasie i przestrzeni⁵.

W przypadku grupowego delegowania uprawnień, kierownictwo przekazuje formalnie powołanym zespołom pracowniczym uprawnienia do podejmowania decyzji w kwestii niektórych aspektów pracy, bez konieczności uzgadniania ich z bezpośrednim przełożonym. Członkowie samzarządzających zespołów roboczych (*Self-Managing Work Team*), zwanych też grupami autonomicznymi, wspólnie odpowiadają za organizację pracy, jej jakość i planowanie. Ich działania charakteryzują się dużym stopniem autonomii, tzn. grupy decydują o swoim składzie osobowym, wybierają lidera grupy, dokonują podziału zadań między członków i samodzielnie rozwiązują pojawiające się problemy.

Istotą zaś konsultacji zespołowych, które mogą mieć charakter stały lub tymczasowy, jest identyfikowanie problemów występujących w miejscu pracy i ich rozwiązywanie przez grupy pracowników. Przykładem konsultacji grupowych o charakterze stałym są koła jakości. Zebrania tych niewielkich zespołów pracowniczych (od 3 do 13 osób) odbywają się regularnie (przeważnie raz w tygodniu) i dotyczą drobnych problemów, głównie o charakterze technicznym. Sprawność funkcjonowania kół jakości zależy przede wszystkim od starannego przygotowania systemu wdrożenia tych form partycypacji w przedsiębiorstwie i odpowiedniego przeszkolenia pracowników⁶. Zespoły konsultacyjne o charakterze tymczasowym są powoływane dla rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu i po zaproponowaniu rozwiązania kończą pracę. Do zespołów tych zaliczyć można także odprawy, posiedzenia, konferencje czy nawet towarzyskie spotkania kierownictwa z pracownikami, np. spotkania świąteczne.

3. Tworzenie innowacyjno-partycypacyjnego klimatu w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest zdolne i skłonne do nieustającego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji i pomysłów. Celem współczesnego kierowania przedsiębior-

⁵ Z. Jasiński, *Czynniki kształtujące jakość zespołów pracowniczych*, [w:] A. Poczowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Inst. Pr. i Spr. Soc., Warszawa 2007, s. 99–101.

⁶ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akad. Ek. w Poznaniu, Poznań 2001, s. 81.

stwem jest stworzenie takiego klimatu, który będzie stymulować innowacje, co wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian w polityce personalnej. Kwalifikacje pracowników, ich zaangażowanie, kreatywność oraz zakres identyfikacji z potrzebami firmy stanowią najważniejsze ogniwo w procesie działań innowacyjnych⁷. Nie ma bowiem dobrych innowacji bez kompetentnych ludzi, którzy potrafią odpowiednio wykorzystać je i czerpać z nich korzyści.

Czynnik ludzki, tzw. niematerialny („miękki”), jest obecnie traktowany jako kluczowy element sukcesu w zakresie innowacyjności firm⁸. Jego rola wciąż rośnie, szczególnie w dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. To zaś podnosi znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jako istotnego elementu wsparcia wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. Współcześnie kluczowe znaczenie dla osiągania przez firmy trwałych przewag konkurencyjnych ma wzrost innowacyjności, dlatego też za główne wyzwanie i cel ZZL uważane jest tworzenie zaangażowania pracowników jako dźwigni owej innowacyjności⁹. Należy więc budować odpowiedni klimat sprzyjający temu zaangażowaniu – tzw. klimat innowacyjno-partycypacyjny. Jest to efekt zarządzania ukierunkowanego na innowacje, ujawniający twórcze możliwości pracownika i świadomie wykorzystujący je, aby tworzyć nowe wartości. Na klimat ten składają się następujące czynniki: partycypacja, innowacyjność i kreatywność, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i ich rozwój oraz otwartość procesów informacyjno-komunikacyjnych¹⁰.

Partycypacja pracownicza oznacza współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji, co powoduje poszerzenie ich wiedzy na temat przedsiębiorstwa, zwiększenie zaangażowania do pracy oraz wyzwolenie inicjatywy i kreatywności. Efektem tego jest wzrost wydajności pracy oraz poprawa jakości produktów i usług. Udział pracowników w tych nowych formach organizacji pracy daje im poczucie większej niezależności, zaspokaja potrzebę samorealizacji, w następstwie czego następuje wzrost satysfakcji z pracy. Obecnie koncepcja partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych zdaje się mieć swoje

⁷ J. Matejuk, *Zarządzanie...*, s. 16–17.

⁸ M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie innowacyjności*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 83.

⁹ S. Borkowska, *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, *Zarz. Zasob. Ludz.* 2009/2, s. 11–12.

¹⁰ B. Mięka, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Wyd. ANTY-KWA, Kraków, Kluczbork 1997, s. 45–46.

uzasadnienie w silnie rozwijającym się na świecie nurcie wysoko efektywnych systemów pracy (*High Performance Work System*), które opierają się na samodzielnej organizacji pracy przez pracowników, co przekłada się na ich zaangażowanie w działalność firmy i tym samym wyższą jej efektywność.

Pojęcie „innowacyjności” wywodzi się od terminu „innowacja” i rozumiane jest jako skłonność oraz zdolność do tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów, technologii, organizacji czy systemów zarządzania i motywacji¹¹. Z kolei innowacja oznacza wdrożenie do praktyki w przedsiębiorstwie, miejscu pracy czy stosunkach zewnętrznych nowego lub znacząco ulepszanego produktu (towaru lub usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub metody organizacyjnej¹². W zakresie zaś innowacyjności zarządzania zasobami ludzkimi kluczowymi obszarami stają się: motywowanie, wynagradzanie, tworzenie zespołów zadaniowych oraz delegowanie uprawnień. Dwie ostatnie płaszczyzny immanentnie związane są z bezpośrednią partycypacją pracowniczą. Celem łączenia pracowników w zespoły zadaniowe jest osiągnięcie lepszych efektów w porównaniu do tych, które mogłyby być osiągnięte przez pracowników indywidualnie. Menadżerowie powinni budować klimat pracy oparty na wzajemnym zaufaniu, który sprzyja zgłaszaniu pomysłów przez pracowników i wyrażaniu przez nich opinii¹³.

Z kolei praktyka delegowania uprawnień daje pracownikom możliwość samodzielnego decydowania w wybranych sprawach, co w praktyce oznacza zwiększenie ich autonomii, ale też poszerzenie zakresu odpowiedzialności, w następstwie czego pracownik jest „zmuszony” do większego wysiłku, to zaś stwarza możliwość pełniejszego wykorzystania jego wiedzy i umiejętności, i w konsekwencji prowadzi do wzrostu wydajności pracy. Instytucje wykorzystujące partycypacyjne metody organizacji pracy mogą być zatem stymulatorem rozwoju zawodowego pracowników. Z drugiej zaś strony, wysokie kwalifikacje są warunkiem „świadomej” i efektywnej partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Podobnie innowacyjność przedsiębiorstw jest uzależniona od wysokich kwalifikacji pracowników¹⁴.

Ostatnim z warunków funkcjonowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego jest odpowiedni system informacyjno-komunikacyjny.

¹¹ R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne...*, s. 16.

¹² Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, s. 46.

¹³ M.W. Staniewski, *Zarządzanie...*, s. 90–91.

¹⁴ B. Mikula, A. Potocki, *Metody...*, s. 57.

Brak informacji o wcześniejszych rozwiązaniach organizacyjnych w firmie, podjętych decyzjach, a także o możliwościach przedsiębiorstwa stanowi podstawową barierę wszelkich innowacji¹⁵. Rzeczywisty dostęp do informacji jest także jednym z najważniejszych czynników skutecznej partycypacji pracowniczej. W wyniku wymiany informacji następuje poprawa komunikacji między pracownikami i menedżerami, co zwiększa wzajemne zaufanie i poprawia atmosferę w zakładzie pracy. Pomimo iż informacja jest najsłabszym sposobem realizacji partycypacji, dwa następne jej poziomy (konsultacja i współdecydowanie) nie byłyby możliwe do zrealizowania bez informacji.

4. Zakres partycypacji bezpośredniej w polskich przedsiębiorstwach i czynniki wpływające na jej występowanie

Badania¹⁶ przeprowadzone w 2011 r. wykazały, że partycypację bezpośrednią stosuje 79,9% analizowanych polskich organizacji (zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji nienastawionych na zysk)¹⁷. Za kryterium stosowania partycypacji uznano występowanie w danym podmiocie gospodarczym przynajmniej jednej z sześciu wcześniej analizowanych w opracowaniu form, tj.: konsultacji indywidualnych bezpośrednich, konsultacji indywidualnych pośrednich, konsultacji zespołowych o charakterze stałym, konsultacji zespołowych o charakterze tymczasowym, indywidualnego delegowania uprawnień oraz zespołowego delegowania uprawnień. Mimo iż wynik wskazuje na dość powszechne stosowanie partycypacji, to jej natężenie jest niewielkie (organizacje najczęściej stosowały bowiem tylko dwie formy partycypacji jednocześnie).

¹⁵ *Ibidem*, s. 54.

¹⁶ Wszystkie niżej prezentowane dane pochodzą z monografii **S. Rudolfa i K. Skorupińskiej**, *Bezpośrednie formy...*, która jest rezultatem badań przeprowadzonych w latach 2009–2011, w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

¹⁷ Kwestionariusze ankiet dotyczące zasięgu występowania, zakresu przedmiotowego i dystrybucji partycypacji bezpośredniej, jak również motywów i efektów jej wprowadzenia zostały wysłane do 5000 organizacji wybranych w sposób losowy przez Główny Urząd Statystyczny. Ze względu na liczne zwroty ankiet z powodu nieaktualnych adresów, bankructw firm czy odpowiedzi z adnotacją „nie dotyczy”, próba badawcza netto została zredukowana do 3602 organizacji. Pomimo wysyłanych ponagleń, w rezultacie uzyskano jedynie 254 poprawnie wypełnione ankiety, co stanowiło 7,1% próby badawczej netto.

Rozpatrując udział podmiotów stosujących partycypację w podziale sektorowym, okazało się, że był on stosunkowo niski w przemyśle (71,2%), budownictwie (71,4%) i transporcie (71,4%). Tak słaby wynik sektora przemysłu oznacza, że utracił on swoją pierwotną pozycję lidera w obszarze praktykowania form bezpośredniej partycypacji pracowniczej. Najwyższy udział organizacji stosujących partycypację odnotowano zaś w sektorze handlu (85%) oraz większości branż związanych z sektorem publicznym i usługami publicznymi: służba zdrowia i opieka społeczna (86,4%), przedsiębiorstwo użyteczności publicznej (85,7%), bankowość i ubezpieczenia (85,7%), administracja publiczna (83,9%) oraz edukacja (83,7%) (zob. tab. 1).

TABELA 1: Zakres partycypacji bezpośredniej – podział sektorowy

Sektor	Udział organizacji stosujących partycypację bezpośrednią
Transport, magazynowanie i komunikacja	71,4
Przemysł	71,2
Bankowość i ubezpieczenia	85,7
Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej	85,7
Administracja publiczna	83,9
Budownictwo	71,4
Edukacja	83,7
Handel (hurtowy i detaliczny)	85,0
Zdrowie i opieka społeczna	86,4
Kultura i rozrywka	80,0
Hotelarstwo, gastronomia	83,3
Usługi	81,8

Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 72.

W badaniu analizowano także wielkość organizacji stosujących partycypację bezpośrednią. Wyznaczono pięć kategorii zatrudnienia; pod uwagę wzięto podmioty zatrudniające minimum 25 osób. Z zestawienia w tabeli 2 wynika, że najwięcej organizacji stosujących formy partycypacji (94,4%) jest w podmiotach zatrudniających od 200 do 499 pracowników, natomiast najniższy wynik pod tym względem (70,6%) osiągnęły podmioty zatrudniające powyżej 500 osób. Niewiele wyższy wynik (72,6%) odnotowano dla podmiotów zatrudniających od 100 do 199 osób.

Przedmiotem badania był również status własnościowy i prawny organizacji. W przypadku pierwszego kryterium nie wykryto istotnej różnicy w kwestii praktykowania form partycypacji bezpośredniej między podmiotami prywatnymi a podmiotami częściowo lub w całości państwowymi. Status prawny podmiotów dzielił je zaś na: organizacje całkowicie niezależne, w całości lub częściowo będące własnością krajowej firmy lub instytucji, oraz podmioty w całości lub częściowo podlegające innej firmie zagranicznej. Ze względu jednak na niewielki udział tych ostatnich (zaledwie 8 podmiotów) wysuwanie jednoznacznych wniosków w kwestii stosowania przez nie partycypacji bezpośredniej jest niezasadne.

TABELA 2: *Wielkość organizacji – podział ze względu na stosowanie partycypacji bezpośredniej*

Wielkość podmiotu (liczba pracowników)	Organizacje stosujące partycypację		Organizacje niestosujące partycypacji	
	liczba	% w obrębie danej kategorii zatrudnienia	liczba	% w obrębie danej kategorii zatrudnienia
Poniżej 50	19	82,6	4	17,4
50–99	93	80,2	23	19,8
100–199	45	72,6	17	27,4
200–499	34	94,4	2	5,6
Powyżej 500	12	70,6	5	29,4
Razem	203	–	51	–

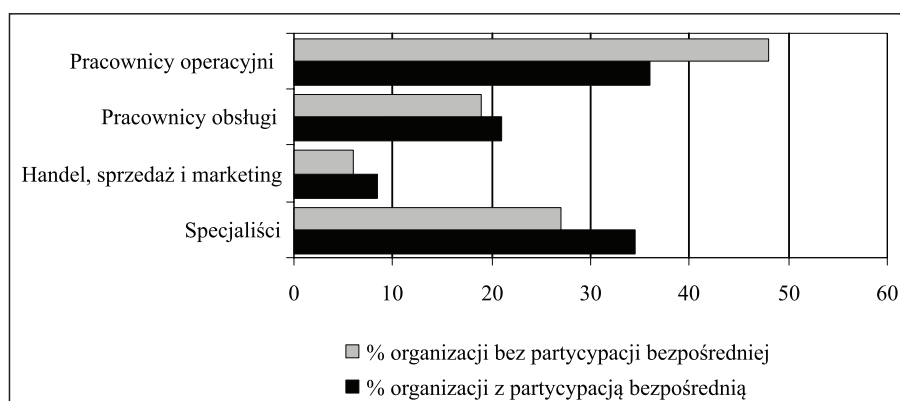
Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 75.

Badania miały także określić, jaki wpływ na zakres występowania w polskich organizacjach form partycypacji bezpośredniej mają następujące czynniki: charakter pracy, złożoność pracy, organizacja pracy, wymagania kwalifikacyjne oraz sposób przygotowania do pracy¹⁸. W przypadku pierwszego czynnika – tj. charakteru pracy – wyróżniono cztery kategorie zawodowe: pracowników operacyjnych, pracowników obsługi, pracowników handlu, sprzedaży i marketingu oraz specjalistów. Badania wykazały, że pracownicy operacyjni, tj. zatrudnieni w procesie produkcji, dystrybucji, transportu czy magazynowania, stosunkowo rzadko byli angażowani w procesy konsultacyjne

¹⁸ Badanie opierało się na analizie najliczniejszej jednorodnej grupy zawodowej danej organizacji obejmującej zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych.

i decyzyjne. W przypadku pracowników obsługi oraz pracowników handlu, marketingu i sprzedaży większy był udział procentowy podmiotów z partycypacją bezpośrednią niż podmiotów bez partycypacji. Najszerzy zakres partycypacji odnotowano zaś w przypadku specjalistów, których praca opiera się na większej wiedzy i specjalizacji (wykr. 1).

WYKRES 1: Charakter pracy najliczniejszej grupy zawodowej – procent organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 84.

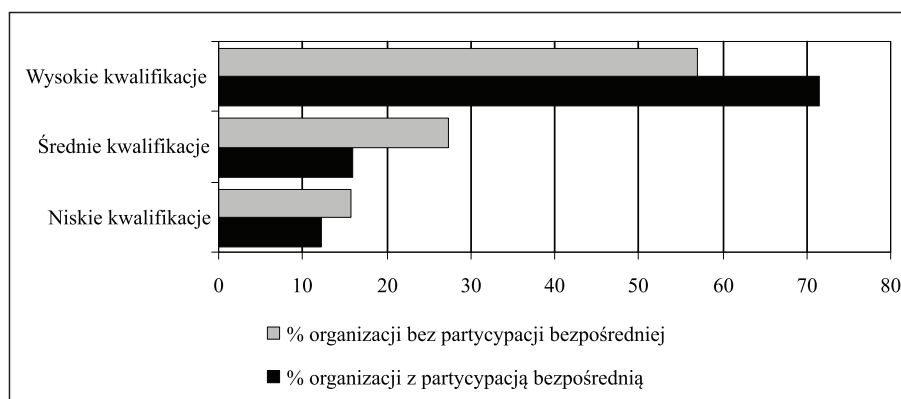
Z badań wynika, iż wpływ na występowanie w polskich organizacjach form partycypacji bezpośredniej ma poza charakterem pracy także jej złożoność. W przypadku tego czynnika dokonano podziału na pracę powtarzalną, stan pośredni i pracę złożoną związaną z wykonywaniem szeregu różnych czynności. W badaniach zauważono, że na stanowiskach pracy z wysoką złożonością występowanie partycypacji było zdecydowanie wyższe niż jej niewystępowanie. Stanowiska pracy z dużą powtarzalnością pojedynczych czynności i stanem pośrednim wykazały relacje odwrotne, choć różnice te nie były tak znaczące. Ponadto należy wskazać, że w analizowanych polskich organizacjach praca złożona generalnie dominowała (58%) .

Kolejny czynnik – organizacja pracy – opiera się na podziale między pracą indywidualną a pracą zespołową. Wyróżniono tutaj także stan pośredni, tj. pracę o charakterze mieszanym. Przeprowadzone badania pokazały, że podmioty stosujące metody pracy zespołowej z większą częstotliwością praktykowały

partycypację bezpośrednią niż organizacje bazujące głównie na pracy indywidualnej. Jednak ten związek między partycypacją a pracą zespołową nie był aż tak wyraźny, jak w przypadku wcześniej analizowanych czynników.

Badania potwierdziły także związek między występowaniem partycypacji bezpośredniej a poziomem wymaganych kwalifikacji pracowników. Wśród organizacji z wysokimi wymaganiami co do kwalifikacji 83% stanowiły podmioty stosujące formy partycypacji. W grupie zaś podmiotów z niskimi wymaganiami kwalifikacyjnymi odsetek ten wynosił jedynie 76%. Wykres 2 przedstawia dane, które w inny sposób potwierdzają wpływ wymagań kwalifikacyjnych na zakres partycypacji bezpośredniej. Ponad 71% respondentów w organizacjach stosujących formy partycypacji określiło wymagania kwalifikacyjne wobec swoich pracowników jako wysokie¹⁹, podczas gdy w podmiotach niepraktykujących partycypacji odsetek ten wynosił niecałe 57%.

WYKRES 2: Poziom kwalifikacji najliczniejszej grupy zawodowej – procent organizacji w obrębie grupy podmiotów z partycypacją bezpośrednią i bez partycypacji



Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 89.

Ostatnim analizowanym czynnikiem był sposób przygotowania do pracy, polegający na: (1) szkoleniu przez organizacje swoich pracowników (szkolenia wewnętrzne), (2) zatrudnianiu osób już przeszkolonych. Wyróżniono

¹⁹ Kwestionariusz ankiety kierowany był do Prezesa/Dyrektora Naczelnego, który wypełniał go samodzielnie albo zlecał jego wypełnienie kierownikowi najbardziej zorientowanemu w problematyce partycypacji bezpośredniej.

także stan pośredni, czyli stosowanie obu metod jednocześnie. Badania wykazały, że zdecydowana większość podmiotów stosuje wewnętrzne szkolenia swoich pracowników (66%). Ponadto znacznie częściej praktykowane były formy partycypacji bezpośredniej w organizacjach samodzielnie szkolących pracowników (85%) niż w podmiotach bazujących na zatrudnianiu osób już przeszkolonych (69%). W przypadku stosowania obu metod jednocześnie odsetek organizacji z partycypacją wynosił 71%. Wykryta w badaniu zależność między występowaniem partycypacji bezpośredniej a sposobem przygotowania do pracy może mieć związek z „modelem koszyka” polityki personalnej, który opiera się m.in. na: inwestowaniu w rozwój pracownika, jego ciągłym doskonaleniu, zaangażowaniu, współpracy, motywacji opartej także na bodźcach pozafinansowych (potrzeba samorealizacji).

5. Przykłady funkcjonowania programów i systemów partycypacji bezpośredniej

W podrozdziale tym zostaną przedstawione trzy przypadki własnych form partycypacji bezpośredniej, które stanowią modyfikację form ogólnie znanych lub są autorskim rozwiązaniem danego przedsiębiorstwa²⁰.

Pierwszą analizowaną formą partycypacji jest **Program Pomysłów Pracowniczych (PPP)** w firmie Apator S.A. z siedzibą w Toruniu. Przedsiębiorstwo to jest liderem w Europie Środkowo-Wschodniej w zakresie systemów i aparatury pomiarowej oraz aparatury łącznikowej. Celem wprowadzonego w 2006 r. PPP było motywowanie pracowników do wdrażania innowacji, zwiększenie ich zaangażowania w poprawę organizacji stanowisk pracy i optymalizację procesów produkcyjnych.

Wszyscy pracownicy mają możliwość zgłaszania pomysłów i problemów do rozwiązania, które gromadzone są przez szefa PPP w specjalnym rejestrze.

²⁰ W ramach projektu badawczego MNiSW przeprowadzono analizę stosowania partycypacji bezpośredniej w sześciu następujących firmach: Apator S.A., BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o., Budlex S.A., Ceramika Paradyż Sp. z o.o., Philips Lighting Poland S.A., Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej w Bełchatowie. W monografii **S. Rudolfa i K. Skorupińskiej**, *Bezpośrednie formy...*, zostały szczegółowo opisane wszystkie praktykowane formy partycypacji bezpośredniej, zarówno standardowe, jak i własne, w tych sześciu przedsiębiorstwach.

Pracownicy wybierają problem z tego rejestru i z własnej inicjatywy tworzą zespół złożony z 2–3 osób na stanowiskach roboczych. Zespół ten przygotowuje projekt rozwiązania problemu, wcześniej skonsultowany z bezpośrednim przełożonym, i składa go do szefa PPP. Komisja Oceniająca rozpatruje wniosek i podejmuje decyzję o jego przyjęciu lub odrzuceniu. W przypadku pozytywnej decyzji Komisji, zespół przystępuje do wdrożenia projektu, wykorzystując przyznane środki finansowe. Kierując się wcześniej ustalonymi kryteriami oceny, Komisja po upływie dwóch tygodni od wdrożenia projektu przyznaje zespołowi punkty, zarówno za pomysł, jak i jego realizację. Następnie punkty te są przeliczane na nagrody w formie pieniężnej i równo dzielone między członków zespołu. Ponadto Komisja Oceniająca raz w roku przyznaje nagrody dla najlepszego zespołu i za najlepszy pomysł.

Program przyniósł firmie Aparator S.A. wiele korzyści związanych głównie ze zmianami technicznymi i usprawnieniami organizacyjnymi. Dodatkowo zwiększa on motywację, satysfakcję z wykonywanej pracy, zaangażowanie pracowników, oraz wpływa pozytywnie na postawy pracownicze.

System wniosków usprawniających **KAIZEN** został wprowadzony w spółkach Grupy Paradyż w 2007 r. Głównym założeniem tego systemu jest ciągle poszukiwanie i wdrażanie nawet drobnych usprawnień na każdym stanowisku pracy. Pracownicy zgłaszają pomysły i propozycje usprawnień zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Wstępna ocena wniosku dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego, a następnie, po jego akceptacji, wniosek przekazany jest do Komisji Programu Usprawnień. Po dokonaniu weryfikacji spodziewanych korzyści i kosztów wynikających z wdrożenia danego pomysłu oraz akceptacji wniosku, Komisja przyznaje pracownikowi określoną liczbę punktów (1 pkt = 5 zł). Ponadto Komisja może dodać do wyliczonej nagrody 30 punktów – w przypadku potwierdzenia pozytywnej oceny bezpośredniego przełożonego w kwestii wpływu usprawnienia na warunki BHP. Jeśli szacuje się, że spodziewany zysk z wprowadzenia usprawnienia wynosi poniżej 50 000,00 PLN (netto), to 10% jego wartości jako nagrodę otrzymuje wnioskodawca. W przypadku przekroczenia tej kwoty zysku, wnioskodawca otrzymuje 5 000,00 PLN + 1% od kwoty będącej różnicą kwoty spodziewanego zysku i wartości 50 000,00 PLN.

Grupa Paradyż bardzo dobrze ocenia wprowadzenie systemu KAIZEN, ponieważ niewątpliwie przyczynia się on do sukcesu firmy na rynku. Świadczy o tym fakt, iż system jest ciągle doskonalony w celu angażowania jak naj-

większej liczby pracowników i zachęcenia ich do zgłaszania innowacyjnych pomysłów. W opinii kierownictwa system ten okazał się sukcesem, gdyż wdrożone propozycje pracowników przyczyniły się m.in. do poprawy jakości produktów, ograniczenia zużycia gazu, energii, wody, eliminacji marnotrawstwa związanego z transportem i zapasami. Ponadto prowadzi on do identyfikacji pracowników z firmą i zwiększa ich motywację do pracy.

Ostatnim analizowanym przypadkiem jest Philips Lighting Poland S.A., oddział w Pabianicach, który w 1999 r. wprowadził program **Business Improvement Competition (BIC)**, a 10 lat później – program **KAIZEN**.

Głównym założeniem programu BIC jest promowanie pracy zespołowej, zachęcanie pracowników do wzajemnego uczenia się i współuczestnictwa w realizacji projektów. Projekty realizowane są w zespołach co najmniej 3-osobowych, w skład których wchodzi pracownicy z najwyższymi kwalifikacjami oraz predyspozycjami do realizacji zmian i wprowadzania usprawnień w organizacji. Każdy zgłoszony projekt musi zawierać następujące elementy: przedmiot projektu, jego cel, skład zespołu i zadania jego członków, korzyści finansowe i pozafinansowe, opis problemu, sposób jego analizy i przyjęte rozwiązanie. Pomysły mogą być zgłaszane przez cały rok, zaś w październiku i listopadzie odbywa się rejestracja projektów do globalnej bazy danych Philipsa. W grudniu mają miejsce eliminacje zakładowe w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Najlepsze zespoły reprezentują poszczególne działy w finale lokalnym w styczniu. Na przełomie kwietnia i maja mają zaś miejsce półfinały europejskie, w których biorą udział zwycięskie zespoły z zakładów Philipsa w całej Europie.

Z kolei program **KAIZEN** ma na celu angażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie procesu produkcji, poprzez realizację drobnych usprawnień. Mogą w nim brać udział wszyscy pracownicy, zgłaszając swoje propozycje indywidualnie lub w 2–3-osobowych zespołach. Wstępna ocena propozycji usprawnień dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego i po jego akceptacji pracownik przystępuje do realizacji projektu. Po jego zakończeniu pracownik wypełnia tzw. kartę realizacji projektu KAIZEN i przekazuje ją do koordynatora. Jego zadaniem jest rejestracja i ocena projektu według następujących kryteriów: poprawa jakości, zmniejszanie kosztów produkcji, poprawa BHP. Koordynator przyznaje także za projekt określoną liczbę punktów i na ich podstawie pracownik odbiera nagrodę z Katalogu KAIZEN.

Programy BIC i KAIZEN okazały się sukcesem, przyniosły bowiem firmie Philips wiele korzyści, takich jak: usprawnienie procesów pracy, podniesienie jakości produktów, wzrost wydajności pracy, zmniejszenie liczby wypadków i redukcja kosztów. Usprawniają one także pracę zespołową, ułatwiają wzajemnie uczenie się pracowników i dzielenie wiedzą. Są także bardzo pozytywnie odbierane przez pracowników i cieszą się ich dużym zainteresowaniem. W 2000 r. w programie brało w udział 9% załogi, a 2011 r. – już 80%.

6. Podsumowanie

1. W ostatnich kilkunastu latach formy partycypacji bezpośredniej nabrały dużego znaczenia. Przyczyniły się do tego także działania Komisji Europejskiej promujące potrzebę zmiany tradycyjnych form organizacji pracy w kierunku przyznania pracownikom większej swobody działania, podnoszenia ich kwalifikacji oraz zwiększenia elastyczności i innowacji. Partycypacja bezpośrednia jest na ogół popierana przez pracodawców i przez nich też wprowadzana w przedsiębiorstwach, gdyż przynosi wiele korzyści zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i społecznym.
2. Generalnie wśród form partycypacji bezpośredniej wyróżnia się konsultacje i delegowanie uprawnień. Ponadto każda z tych form może być realizowana w sposób indywidualny lub zespołowy. Delegowanie uprawnień jest silniejszym sposobem realizacji partycypacji niż forma konsultacyjna, gdyż pracownicy otrzymują możliwość samodzielnego decydowania w wybranych sprawach. Wprowadzając programy partycypacji bezpośredniej, przedsiębiorstwa często promują w nich pracę zespołową, gdyż umożliwia ona wzajemne uczenie się pracowników, wymianę doświadczeń oraz, poprzez efekt synergii, uzyskanie lepszych rezultatów.
3. W dalszym ciągu niewiele jest badań dotyczących zakresu i efektywności partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach. Badania przeprowadzone w 2011 r. przez autorkę i S. Rudolfa na próbie 254 podmiotów wykazały, że formy tej partycypacji stosuje 79,9% analizowanych organizacji. Porównując ten wynik z podobnymi badaniami przeprowadzonymi 16 lat temu w 10 krajach UE, należy przyznać, że nie jest to rezultat zbyt optymistyczny. Należy zauważyć, że średnia dla krajów unijnych wyniosła wtedy 82%, przy czym ostatnie kilkanaście lat było okresem dynamicz-

nego rozwoju form partycypacji bezpośredniej w Europie Zachodniej. Można jednak oczekiwać stopniowego rozwoju partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach, gdyż rosnąca konkurencja wymusza zmiany w organizacji pracy, a korzyści ekonomiczne z tej partycypacji potwierdzają zasadność jej stosowania. Zakres partycypacji bezpośredniej zależy przede wszystkim od gotowości do jej wdrażania przez pracodawców, ale już samo jej natężenie i stabilność funkcjonowania uzależnione są od pracowników i ich chęci do uczestnictwa w jej formach.

4. Z badań z 2011 r. wynika, że złożoność pracy ma wpływ na występowanie partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach. Im bardziej praca wymagała wykonywania szeregu różnych czynności, tym większe było prawdopodobieństwo stosowania tej partycypacji. Zgodnie z oczekiwaniami, na zakres partycypacji bezpośredniej wpływa także charakter pracy, tzn.: im bardziej praca miała charakter umysłowy i wymagała większej wiedzy i kwalifikacji, tym częściej pracownicy otrzymywali uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji. Ponadto okazało się, że zakres występowania partycypacji był większy w organizacjach stosujących głównie metody pracy zespołowej. Potwierdził się także związek między wymaganiami kwalifikacyjnymi a praktykowaniem w organizacji form partycypacji bezpośredniej.
5. Przedstawione w opracowaniu przykłady funkcjonowania programów i systemów partycypacji bezpośredniej mogą być przydatne jako wzór do ich zastosowania w innych przedsiębiorstwach. Programy te przyczyniają się do pobudzenia kreatywności pracowników i zwiększenia ich zaangażowania, co przekłada się na wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstw. Umożliwiają one także pełniejsze wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników oraz prowadzą do większej ich identyfikacji z celami firmy. Należy jednak pamiętać o poinformowaniu pracowników o założeniach programu, odpowiednim ich motywowaniu i przede wszystkim o dobrowolności uczestnictwa załogi w takich programach.

Bibliografia

- Borkowska S.**, *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, Zarz. Zasob. Ludz. 2009/2.
Jasiński Z., *Czynniki kształtujące jakość zespołów pracowniczych*, [w:] A. Poczowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Inst. Pr. i Spr. Soc., Warszawa 2007.

- Matejuk J.**, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zarz. Zmian. 2005/2.
- Mendel T.**, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akad. Ek. w Poznaniu, Poznań 2001.
- Mikula B., Potocki A.**, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Wyd. ANTY-KWA, Kraków, Kluczbork 1997.
- Moczulska M.**, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Ofic. Wyd. Uniw. Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- Nowacki R.**, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition.
- Rudolf S., Skorupińska K.**, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012.
- Skorupińska K.**, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wyd. UŁ, Łódź 2009.
- Staniewski M.W.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie innowacyjności*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

Katarzyna SKORUPIŃSKA

DIRECT EMPLOYEE PARTICIPATION AND INNOVATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT COMPANY

(Summary)

This article presents the examples of functioning programmes and the systems of direct participation practiced in Polish organizations that serve the reporting by employees of their improvements and encourage them to innovate. These programmes allow better use of knowledge and skills of employees, stimulate their creativity which translates into an increase in labor productivity, improve product quality and reduce costs in the company.

The results of the research in this paper indicate fairly common occurrence of direct participation in Polish companies but they also demonstrate the lack of an integrated approach to participation, i.e. the simultaneous practice of various forms of this participation. Moreover, the research confirmed the relationship between the extent of direct participation and the following factors: job categories, task complexity, work organization, preparation to work and level of qualifications of the largest occupational group.

Keywords: direct employee participation, innovation, new forms of work organisation, powers delegation