

Dorota Łochnicka

Uniwersytet Łódzki

Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach¹

Streszczenie. Delegowanie uprawnień na najniższe szczeble struktury organizacyjnej może zapewnić przedsiębiorstwu wzrost elastyczności działania i przyspieszenie procesu podejmowania decyzji. Jest to szczególnie ważne w dobie rosnącej niepewności i zmienności warunków gospodarczych. Liczne badania wskazują, że partycypacyjne formy pracy niosą wiele korzyści zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji. W artykule przedstawiono korzyści płynące ze stosowania partycypacyjnych form pracy oraz efekty ich wdrożenia. W tym celu dokonano przeglądu literatury i wybranych badań empirycznych, a także zaprezentowano wyniki badań własnych.

Słowa kluczowe: partycypacja bezpośrednia, zaangażowanie pracownicze, efekty partycypacji

Wstęp

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa nie jest koncepcją nową. Największe zainteresowanie partycypacyjnymi metodami pracy przypada na drugą połowę XX w. Wtedy to powstawały nowe metody zarządzania, zwiększające uprawnienia decyzyjne pracowników w organizacji. Wydaje się, że w polskich przedsiębiorstwach zapomniano o partycypacyjnych formach pracy, uznając je za przeżytek minionego wieku. Może się jednak okazać, że to właśnie najbliższe lata będą okresem największego rozkwitu zarządzania partycypacyjnego.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/N/HS4/01338.

Szybko zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza ostatnich lat skłania przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania nowych metod zarządzania w celu utrzymania pozycji rynkowej. Coraz mniej przewidywalna przyszłość wymusza na firmach większą elastyczność i umiejętność dostosowywania się do nowych warunków. Zhierarchizowane struktury organizacyjne przestają spełniać swoją rolę, gdy w codziennej działalności liczy się szybkość reakcji i podejmowania decyzji. Naprzeciw wymaganiom współczesności wychodzą rozwiązania partycypacyjne, dzięki którym pracownicy zyskują większe uprawnienia do podejmowania decyzji, bez konieczności konsultowania się z bezpośrednimi przełożonymi².

Badania międzynarodowe potwierdzają skuteczność partycypacji, przypisując jej wiele zalet. Z jednej strony powoduje ona rozwój umiejętności i wzrost satysfakcji z pracy, co pozytywnie wpływa na wydajność i jakość wykonywanej pracy³, z drugiej zaś – wspiera rozwój kreatywności i przedsiębiorczości pracowników, zwiększając szanse przedsiębiorstwa na wypracowanie nowych rozwiązań organizacyjnych czy produktowych, przekładających się bezpośrednio na wyniki ekonomiczne firmy. Słusznie uważa się, że skuteczne motywowanie i prawdziwe angażowanie pracowników w sprawy firmy to jedno z najważniejszych wyzwań, przed jakim stoją dzisiejsi pracodawcy – głównie dlatego, że ma ono bezpośredni wpływ na wyniki personelu i organizacji jako całości⁴.

Celem artykułu jest określenie roli partycypacji bezpośredniej w działalności przedsiębiorstwa oraz ukazanie efektów, jakie organizacja może uzyskać dzięki wdrożeniu partycypacyjnych form pracy. Przedstawione w nim zostaną wyniki wybranych badań z zakresu partycypacji bezpośredniej oraz wyniki najnowszych badań własnych.

1. Znaczenie bezpośredniej partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa jest koncepcją szeroko opisaną w literaturze międzynarodowej, a jej podstawowym założeniem jest to, iż pracownicy organizacji, którzy podlegają procesowi zarządzania, powinni mieć możliwość wpływu na decyzje, które ich dotyczą⁵. Bogata literatura przedmiotu nie przedstawia jednak jednolitej definicji partycypacji⁶.

² Mowa tu o takich formach partycypacji, jak: wzbogacanie pracy, grupy projektowe, zespoły rozwiązywania problemów, grupy autonomiczne, koła jakości.

³ K. Skorupińska, *Dlaczego partycypacja pracownicza?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1, s. 90.

⁴ E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 11.

⁵ D. Guest, D. Fatchett, *Worker Participation: Individual Control and Performance*, Institute of Personnel Management, London 1974, s. 9.

⁶ Według niektórych autorów pod pojęciem „partycypacja” kryją się tylko jej przedstawicielskie formy, takie jak związki zawodowe czy rady zakładowe. Jest to zatem bardzo wąskie pojęcie.

Można więc uznać, że definicji partycypacji jest tyle, ilu autorów, którzy podjęli się wyjaśnienia owego pojęcia.

W niniejszym artykule przyjęto, że partycypacja jest kombinacją różnych narzędzi, które – na różnych poziomach zarządzania – zwiększają udział pracowników w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie⁷. Można ją podzielić na bezpośrednią, pośrednią i finansową, z których szerzej omówiona zostanie partycypacja bezpośrednia.

W literaturze przedmiotu oprócz pojęcia partycypacji bezpośredniej (*direct participation*) pojawia się też często pojęcie zaangażowania pracowniczego (*employee involvement*). Jest ono traktowane jako jeden z przejawów partycypacji bezpośredniej i utożsamiane z bezpośrednim wpływem pracowników na decyzje podejmowane w obrębie własnego stanowiska pracy. Wpływ ten może dotyczyć np. regulacji czasu pracy i sposobu wykonywania zadań czy też monitorowania jakości produktów⁸. Można tu mówić o takich formach zaangażowania, jak wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy dyskusyjne, a więc zarówno o formach indywidualnych, jak i zespołowych. Część autorów dokonuje wyraźnego rozróżnienia między partycypacją bezpośrednią a zaangażowaniem. Uważają oni partycypację bezpośrednią za odmienną od zaangażowania koncepcję, polegającą na poprawie komunikacji pionowej między kierownictwem a pracownikami⁹. Zgodnie z tym partycypacja utożsamiana jest z informowaniem pracowników oraz metodami dającymi im możliwość wyrażania własnego zdania na temat planów i zmian wprowadzanych przez kierownictwo. Nie daje im ona jednak prawie żadnego wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie¹⁰.

Pojęcie partycypacji bezpośredniej najczęściej rozumiane jest szeroko i swoim zasięgiem obejmuje wszelkie formy udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, które nie są partycypacją finansową i nie wymagają powoływania przedstawicieli pracowników. Do najpopularniejszych form partycypacji bezpośredniej zalicza się: rozszerzanie zakresu zadań, rotację czynności na stanowisku pracy, wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy autonomiczne, zespoły projektowe i zespoły rozwiązywania problemów oraz regularne spotkania pracowników z bezpo-

Najbardziej powszechne obecnie jest szerokie ujęcie partycypacji, do której zaliczane są zarówno formy bezpośrednie, pośrednie, jak i finansowe. P. Gunnigle, *Involvement, Participation and Partnership: A Review of the Debate and Reflections on the Irish Context*, University of Limerick, s. 2, <http://ulir.ul.ie/bitstream/handle/10344/100/09KB3028.pdf?sequence=2> [30.05.2013]; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 637.

⁷ Por. K.K. Bhatti, S. Nawab, A. Akbar, *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, t. 2, nr 9, s. 15.

⁸ B. Błaszyk, *Od współzarządzania do samorządności. Formy uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1984 s. 22; P. Gunnigle, op. cit., s. 2-3.

⁹ P. Gunnigle, op. cit., s. 2-3.

¹⁰ Ibidem.

średnimi przełożonymi¹¹. Według Keitha Sissona i Johna Geary'ego **partycypacja bezpośrednia** jest inicjatywą, poprzez którą kierownictwo umożliwia indywidualnym pracownikom bądź zespołom pracowniczym przeprowadzanie konsultacji, jak również przekazuje podwładnym uprawnienia i odpowiedzialność za decyzje podejmowane w zakresie organizacji i warunków pracy oraz wyboru sposobu wykonywania zadań na stanowisku pracy¹².

Druga połowa XX w. była okresem intensywnej dyskusji nad znaczeniem partycypacji pracowniczej (w tym partycypacji bezpośredniej)¹³. Wtedy też powstały i rozwinęły się nowe formy partycypacji, takie jak koła jakości i zespoły autonomiczne, a także nowe formy organizacji pracy, takie jak *TQM*, *Just-in-Time* czy *Lean Production*¹⁴. Początkowo działania partycypacyjne miały na celu poprawę warunków socjalnych i ekonomicznych robotników. W miarę wzrostu zamożności i kwalifikacji społeczeństwa wymagania w kwestii partycypacji zaczęły rosnąć. Prawo głosu w sprawach przedsiębiorstwa należało już nie tylko do akcjonariuszy, lecz również do pracowników spędzających w przedsiębiorstwie znaczną część swojego życia.

Teoretyczną podstawę udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dała m.in. „teoria Y” Douglasa McGregora z lat 60. XX w. Zgodnie z nią praca może być dla człowieka źródłem zadowolenia i spełnienia, ponieważ jest jego naturalną potrzebą. Jeżeli pracownikowi stworzy się odpowiednie warunki i właściwie się nim pokieruje, będzie on wykazywał inicjatywę, kreatywność. Chętnie będzie także przyjmował na siebie odpowiedzialność oraz sam siebie kontrolował, zaś zwiększenie swobody działania poprawi jego efektywność¹⁵. Wydaje się, że stosowanie partycypacyjnych form pracy w połączeniu z odpowiednią kulturą organizacyjną może pomóc sprostać coraz większym wymaganiom pracowników

¹¹ Do bezpośrednich form partycypacji można zaliczyć także: badanie opinii pracowników, programy humanizacji pracy, delegowanie uprawnień oraz wszelkie autorskie programy wdrożone w firmach, mające na celu umożliwienie pracownikowi wyrażania opinii, zgłaszania indywidualnych pomysłów i rozwiązań.

¹² Zob. J. Geary, K. Sisson, *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill 1994, s. 2.

¹³ E. Lawler, *The Ultimate Advantage. Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1992; D.W. Bell, *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London 1979; *Practical Participation and Involvement*, Institute of Personnel Management, London 1982; K.C. Alexander, *Participative Management. The Indian Experience*, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi 1972; M.A. Mannan, *Workers' Participation In Managerial Decision-Making*, Daya Publishing House, New Delhi 1987.

¹⁴ S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 42; J. Geary, K. Sisson, op. cit., s. 15-16.

¹⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 103.

w miejscu pracy. Partycypacja uznawana jest bowiem za sposób zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak potrzeba osiągnięć, uznania i niezależności¹⁶.

Badania przeprowadzone w 2007 r. w ramach projektu „Global Values” wykazały, że według pracowników najważniejszą cechą dobrej posady jest nie poziom wynagrodzenia, ale interesująca i znacząca (ważna) praca (*interesting and meaningful work*)¹⁷. Mats Lindgren zauważa jednak, że w dłuższej perspektywie czasu praca, która z początku była dla pracownika ważna i interesująca, zwykle zaczyna go nudzić¹⁸. Jeżeli więc pracownikowi nie zapewni się możliwości rozwoju w miejscu pracy, będzie jej szukał gdzie indziej. Dotyczy to zwłaszcza pracowników najbardziej utalentowanych, którzy nie obawiają się porzucać dotychczasowych miejsc zatrudnienia w poszukiwaniu satysfakcjonującej pracy¹⁹. Dlatego wdrożenie partycypacyjnych form pracy, angażujących pracowników w procesy rozwiązywania problemów, wraz z odpowiednim systemem szkoleń i wynagrodzeń może zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników w organizacji.

Kolejnym powodem, dla którego partycypacja może zyskać na znaczeniu, jest zmiana pokoleniowa na rynku pracy. W naukach społecznych coraz więcej opracowań poświęconych jest problemom związanym z wchodzeniem na rynek pracy osób z pokolenia Y, czyli młodych ludzi, którzy cenią wysoki poziom niezależności, nie szanują hierarchii, powszechnie przyjętych zasad i autorytetów²⁰. Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte i Katedrę Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wśród studentów i absolwentów szkół wyższych wykazały, że najważniejsza przy wyborze pracy jest możliwość rozwoju zawodowego i udziału w ciekawych projektach, a także dobra atmosfera w pracy. Wysokość wynagrodzenia w średniej ocenie respondentów z badanych krajów znalazła się na szóstym miejscu (z 12 badanych cech). Respondenci z Polski umieścili wysokość wynagrodzenia na miejscu czwartym²¹.

¹⁶ T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza – echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 51; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000, s. 7; B. Kozuch, J. Jończyk, *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 86-87.

¹⁷ Badania przeprowadzono wśród 24 tys. osób w 17 krajach świata, m.in. w Szwecji, Wielkiej Brytanii, Finlandii, Niemczech, Francji, Hiszpanii, Polsce, Rosji, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Japonii i Tajwanie. W sześciu krajach (w tym w Polsce) interesująca i znacząca praca została wskazana jako najważniejsza cecha dobrej posady. W pięciu krajach cecha ta znalazła się wśród sześciu najważniejszych cech dobrej pracy. M. Lindgren, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 118-119.

¹⁸ Ibidem, s. 120.

¹⁹ Ibidem, s. 118-119.

²⁰ A. Krzyżaniak-Gumowska, *Pokolenie klapki*, „Newsweek Polska” 2013, nr 22, s. 16-19.

²¹ Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu internetowego w dniach 27.01–27.02. 2011 r. W badaniu wzięło udział łącznie 3618 studentów i absolwentów z pięciu krajów: Czech,

Badania wykazały, że partycypacja pracowników znacznie zwiększa satysfakcję z pracy oraz przyczynia się do rozwoju kwalifikacji²². Partycypacyjne formy pracy mogą (i powinny) stać się atrakcyjne dla przedsiębiorców nie tylko z uwagi na zaspokajanie potrzeb pracowników. Do ich stosowania zachęcać (a nawet zmuszać) mogą turbulentne warunki gospodarcze oraz coraz mniej przewidywalna przyszłość. Władysław Szymański stwierdził, że współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są, bardziej niż kiedykolwiek, dostosowywać się do specyficznych wyzwań epoki, czyli do funkcjonowania w „warunkach globalizacji i twórczej destrukcji, radykalnie zmieniającej się architektury gospodarki światowej, narastającej konkurencji, wzrostu znaczenia rozwoju regionalnego i lokalnego, budowania gospodarki opartej na wiedzy”²³.

Partycypacja bezpośrednia dzięki przekazywaniu uprawnień na najniższe szczeble struktury organizacyjnej może zwiększyć elastyczność i skuteczność działania firm²⁴. Umożliwienie pracownikom podejmowania decyzji w ramach codziennych zadań i obowiązków może pobudzać nie tylko ich przedsiębiorcze i kreatywne postawy, ale także zwiększać prawdopodobieństwo podjęcia trafnych decyzji. Pracownicy najlepiej bowiem znają specyfikę swojej pracy, wiedzą, jakie zmiany usprawniłyby ich działania i jakich poprawek należałoby dokonać. Co więcej, wspierając przedsiębiorcze postawy pracowników, organizacje zwiększają szanse na powstawanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, które mogą stać się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w warunkach gwałtownych zmian rynkowych²⁵. Liczne badania wykazują, że stosowanie partycypacyjnych form pracy niesie wiele pozytywnych skutków dla przedsiębiorstw.

2. Efekty bezpośredniej partycypacji pracowniczej – wyniki wybranych badań

W drugiej połowie XX w. prowadzono wiele badań nad efektami stosowania partycypacji pracowniczej, w tym jej bezpośrednich form. Szerokie badania z zakresu partycypacji bezpośredniej EPOC (Employee Direct Participation in Organizational Change) zostały przeprowadzone w 1996 r. na zlecenie Europejskiej

Słowacji, Polski, Litwy i Łotwy. *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 12, 23.

²² J. Gifford, F. Neathey, G. Loukas, *Employee Involvement. Information, Consultation and Discretion*, Insitute for Employment Studies, Brighton 2005, s. 4, 19.

²³ W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Wyd. SGH, Warszawa 2007, s. 5.

²⁴ S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 42.

²⁵ G.N. Chandler, C. Keller, D.W. Lyon, *Unravelling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organisational Culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2000, nr 24, s. 59-76.

Fundacji Poprawy Życia i Warunków Pracy²⁶. Były to badania o skali międzynarodowej, prowadzone w dziesięciu krajach Unii Europejskiej. Nie objęły jednak Polski, gdyż nie była ona wtedy członkiem Unii. Lukę tę wypełniły analogiczne badania prowadzone w ostatnich latach przez Stanisława Rudolfa i Katarzynę Skorupińską.

Badania EPOC miały na celu przedstawienie zakresu implementacji oraz efektów stosowania partycypacyjnych form pracy. Wykazały one, że w ponad 60% badanych przedsiębiorstwach stosowano formy partycypacji bezpośredniej. Najbardziej rozpowszechnione były one w Holandii (90%) i Szwecji (89%)²⁷. Badania polskie wykazały natomiast, że bezpośrednie formy partycypacji zostały wdrożone w 79,9% przedsiębiorstwach²⁸. W polskich firmach najpopularniejszymi formami partycypacji okazały się konsultacje indywidualne bliskie oraz indywidualne delegowanie uprawnień²⁹. Grupowe delegowanie uprawnień cieszy się znacznie mniejszą popularnością³⁰. Znalazło ono zastosowanie w 39% polskich i 36% (ówczesznie badanych) europejskich firm. Najlepszym wynikiem mogła pochwalić się Szwecja, w której 69% badanych przedsiębiorstw delegowało uprawnienia grupom pracowniczym³¹.

Zarówno w badaniu EPOC, jak i w badaniu polskim przedsiębiorcy stosujący partycypację bezpośrednią wskazali wiele pozytywnych efektów wynikających z tego faktu. Jako główne korzyści podawano: poprawę jakości produktów i usług, wzrost wydajności pracy oraz obniżenie kosztów (wykres 1). Znaczna różnica w wynikach polskich i europejskich widoczna jest przy ocenie poziomu kosztów i wielkości produkcji. W dziesięciu badanych krajach UE 60% respondentów zanotowało obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, zaś 50% – całkowity wzrost produkcji. W badaniu polskim wartości te kształtowały się odpowiednio na poziomie 22% i 5%.

²⁶ Badanie przeprowadzono wśród 5786 respondentów w dziesięciu europejskich krajach. Objęło ono zarówno instytucje państwowe, jak i prywatne.

²⁷ *New Forms of Work Organization. Can Europe Realize its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 65.

²⁸ Badano sześć form partycypacji bezpośredniej: konsultacje bezpośrednie bliższe i dalsze, konsultacje grupowe z zespołami stałymi (np. koła jakości) i tymczasowymi (np. zespoły rozwiązywania problemów), indywidualne i grupowe delegowanie uprawnień. S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 71.

²⁹ Indywidualne konsultacje bliskie to konsultacje prowadzone z indywidualnymi pracownikami przez bezpośrednich przełożonych w formie regularnych, bezpośrednich spotkań. Indywidualne delegowanie uprawnień polega zaś na zwiększaniu decyzyjności indywidualnych pracowników w zakresie wykonywanej przez nich pracy, bez konieczności uzgadniania sposobu i warunków jej wykonywania z bezpośrednim przełożonym. Ibidem, s. 67-68, 92.

³⁰ Polega ono na umożliwieniu zespołowi podejmowania decyzji w zakresie wykonywanej pracy, bez konieczności konsultowania się z przełożonymi. Ibidem, s. 68.

³¹ Ibidem, s. 93.

Wykres 1. Efekty partycypacji bezpośredniej w badaniu EPOC i badaniu polskim (w %)



Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 112.

Badania EPOC wykazały także pozytywną zależność między liczbą stosowanych jednocześnie form partycypacji a poprawą efektów ekonomicznych przedsiębiorstw³². Zależność ta najmocniej zarysowała się w przypadku wielkości produkcji. W 43% organizacji, w których wdrożono jedną lub dwie formy partycypacji, zauważono jej wzrost. W przypadku wdrożenia pięciu lub sześciu form wzrost produkcji zanotowany został w 73% firm³³.

Wyniki badań S. Rudolfa i K. Skorupińskiej zostały potwierdzone w badaniach autorskich przeprowadzonych na przełomie 2011 i 2012 r.³⁴ Wykazały one, że 91% badanych przedsiębiorstw stosowało przynajmniej jedną formę partycypacji bezpośredniej³⁵. Do najpopularniejszych form należały: rozszerzanie zakresu

³² Zależność ta została zanotowana we wszystkich badanych obszarach: redukcji kosztów, wzrostu wydajności pracy, poprawy jakości produktów i usług, całkowitego wzrostu produkcji, spadku zachorowalności, zmniejszeniu absencji, redukcji liczby pracowników oraz kierowników. K. Sisson, *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2000, s. 15, <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/ef/00/ef0029en.pdf> [3.06.2013].

³³ *New Forms of Work Organization...*, op. cit., s. 3.

³⁴ Badania przeprowadzono wśród 58 dużych i średnich firm w województwie łódzkim, których działalność nastawiona jest na osiągnięcie zysku.

³⁵ Mimo że wyniki wskazują na szeroki zakres stosowania partycypacji, realny udział pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach jest bardzo ograniczony. Badania przeprowadzone przez E. Szabo i P. Langa wykazują, że Polska jest krajem o niskim poziomie partycypacji

zadań (66%), regularne spotkania z pracownikami (48%) i rotacja na stanowisku pracy (40%)³⁶. Do najczęściej obserwowanych efektów partycypacji zaliczono: poprawę jakości produktów i usług (51%), wzrost produktywności (43%), wzrost zaangażowania pracowników w miejscu pracy (43%) i spadek ogólnego poziomu kosztów (43%)³⁷.

Ocena efektów partycypacji jest jednak kwestią dość problematyczną i budzącą wątpliwości. Problemy z pomiarem efektów mogą pojawiać się z kilku powodów³⁸. Po pierwsze, trudno jest oddzielić przyczynę od efektu, czyli ocenić rzeczywisty wpływ partycypacji na wyniki przedsiębiorstwa. Po drugie, trudno określić moment, w którym powinno się rozpocząć analizy porównawcze stanu sprzed i po wprowadzeniu danej formy partycypacji. Po trzecie, powstaje pytanie o przedmiot, w stosunku do którego powinno dokonywać się pomiarów efektów – czy powinno się oceniać poziom partycypacji z uwagi na wpływ pracownika na decyzje (czyli zakres i przedmiot partycypacji), czy realne zmiany, jakie zaszły dzięki rozwiązaniom partycypacyjnym?

Przedstawione przeszkody w pomiarze efektów partycypacji nie są jedynymi trudnościami, na jakie napotykają badacze. Przedsiębiorcy często nie sprawują żadnej kontroli nad efektywnością wdrażanych metod i zdarza się, że efekty ich stosowania oceniane są mało precyzyjnie. Ze względu na pojawiające się trudności badawcze do oceny efektów partycypacji stosowane są badania typu *case studies*. Pozwalają one lepiej poznać specyfikę danej firmy oraz osadzić uzyskane wyniki w kontekście organizacyjnym i gospodarczym danego przedsiębiorstwa.

Badania przeprowadzone w 2001 r. przez grupę badaczy w 18 przedsiębiorstwach brytyjskich i irlandzkich wykazały, że partycypacja przynosi pozytywne efekty w trzech obszarach:

- **wkładu pracowników** – oddziałując na postawy i zachowania pracowników, prowadzi do zwiększenia lojalności, zaangażowania i poprawy współpracy;
- **poprawy wyników** – tj. wzrostu produktywności, poprawy indywidualnych wyników, zmniejszenia absencji i zwiększenia liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

pracowniczej, zaś w przedsiębiorstwach panuje raczej autokratyczny styl zarządzania; E. Szabo, E. Lang, *Participative Management and Culture. A Qualitative and Integrative Study in Five European Countries*, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2007, s. 68-69.

³⁶ D. Pałubska, *Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company*, „International Journal of Business and Management” 2012, t. 4, nr 1, s. 70, http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/2012_no_1.htm [28.05.2013].

³⁷ Wyniki te w dużym stopniu pokrywają się z wynikami badań J.C. Taylora przeprowadzonych w 122 przedsiębiorstwach Europy, USA i Australii. J.C. Taylor, *Experiments in Work System Design: Economic and Human Results. Part I*, „Personel Review” 1977, t. 6, nr 3, s. 21-34; idem, *Experiments in Work System Design: Economic and Human Results. Part II*, „Personel Review” 1977, t. 6, nr 4, s. 21-41; D. Pałubska, op. cit., s. 73.

³⁸ A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin, *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, Oxford University Press, New York 2010, s. 178-179.

– **systemu zarządzania** – dzięki wcielaniu w życie pomysłów zgłoszonych przez pracowników spełnia informacyjną i edukacyjną rolę, przyczyniając się jednocześnie do poprawy relacji między pracownikami³⁹.

Przedstawione efekty partycypacji potwierdzane są w badaniach polskich i zagranicznych. Szczególną uwagę zwraca się na rolę partycypacji w budowaniu pozytywnej motywacji pracowników i rozwijaniu efektywnej komunikacji wewnętrznej⁴⁰. Sprawna komunikacja sprzyja bowiem zaangażowaniu pracowników w miejscu pracy oraz wzrostowi ich identyfikacji z celami firmy⁴¹. Co więcej, badania porównawcze firm o partycypacyjnym systemie zarządzania z firmami kontrolowanymi ogólnie wykazały, że przedsiębiorstwa należące do pierwszej grupy osiągają znacznie lepsze wyniki ekonomiczne i wykazują wyższą produktywność⁴². Wyniki badań podsumowano stwierdzeniem: „Im wyższy poziom zaangażowania pracowniczego, tym wyższe jest prawdopodobieństwo polepszania wyników przedsiębiorstwa”⁴³.

3. Bezpośrednia partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych

Pomimo dowiedzionych korzyści, jakie płyną ze stosowania bezpośrednich form partycypacji pracowniczej, jej rzeczywisty poziom w polskich przedsiębiorstwach jest niski. Co więcej, wielu przedsiębiorców przyznaje, że preferuje scentralizowany system zarządzania i uważa, że podejmowanie decyzji jest domeną kierowników, a nie pracowników⁴⁴. Liczne badania wykazują jednak, że te firmy, które zdecydowały się na wdrożenie rozwiązań partycypacyjnych, osiągnęły z tego powodu korzyści. Jest to więc mocny argument za tym, aby promować wśród przedsiębiorców ideę partycypacji, a także prowadzić dalsze badania nad efektami partycypacji pracowniczej, których wyniki mogą stać się podstawą do przedstawienia rekomendacji i podjęcia działań mających na celu popularyzację partycypacji bezpośredniej w firmach krajowych.

³⁹ A. Wilkinson, T. Dundon, M. Marchington, P. Ackers, *Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland*, „Journal of Industrial Relations” 2004, t. 46, nr 3, s. 17-21.

⁴⁰ S. Rudolf, *Wstęp*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 9; J. Summers, J. Hyman, *Employee Participation and Company Performance. A review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, New York 2005, s. 15; J. Gifford, F. Neathey, G. Loukas, op. cit., s. 4.

⁴¹ C. Bingham, *Managing partnership*, „Managing Best Practice. The Industrial Society” 2001, nr 87, s. 14; V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960, s. 60.

⁴² E.E. Lawler, op. cit., s. 46-47.

⁴³ *Ibidem*, s. 47.

⁴⁴ Wyniki badań własnych.

Na przełomie 2012 i 2013 r. zostały przeprowadzone badania własne, obejmujące przedsiębiorstwa na terenie trzech województw: łódzkiego, lubelskiego i świętokrzyskiego. Ich celem było określenie zakresu stosowania partycypacyjnych metod pracy, a także zbadanie, w jaki sposób bezpośredni udział pracowników w procesach decyzyjnych organizacji może przyczynić się do poprawy efektywności jej działania.

3.1. Metoda badawcza

3.1.1. Narzędzie badawcze

Badania organizacji zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety składającego się z 18 pytań zamkniętych. Kwestionariusz był kierowany do osoby, która miała w przedsiębiorstwie najpełniejszą wiedzę dotyczącą badanej problematyki. Wybór tej osoby należał zatem do przedsiębiorstwa.

Pytania ankietowe zostały sformułowane w taki sposób, aby zapewnić jak najpełniejszą informację o praktykach partycypacyjnych przedsiębiorstw. Odnosiły się one do następujących obszarów:

- postawy kierownictwa w stosunku do zarządzania partycypacyjnego, w tym ukierunkowanie na rozwój innowacji w przedsiębiorstwie, otwartość na nowe pomysły i opinie ze strony pracowników, poziom sprawowania kontroli nad sposobem wykonywania zadań;
- przedmiotu i sposobów włączania pracowników w podejmowanie decyzji
- pytania dotyczyły zarówno wdrożonych (lub planowanych) koncepcji zarządzania, takich jak: *TQM*, *kaizen*, *six sigma* czy *lean management*, jak również stosowanych metod partycypacji bezpośredniej, takich jak: rotacja czynności na stanowisku pracy, rozszerzanie zakresu zadań, wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy autonomiczne, grupy projektowe, zespoły rozwiązywania problemów, spotkania z przełożonymi, badanie opinii pracowników. Respondenci były także pytani o przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników bądź ich zespoły;
- motywów wdrożenia bądź niewdrożenia partycypacyjnych metod pracy – przedsiębiorcy mieli określić, jakie motywy oraz w jakim stopniu zdecydowały o wdrożeniu partycypacyjnych metod pracy. Jeżeli w firmie partycypacja nie była stosowana, należało podać tego przyczyny;
- efektów partycypacji pracowniczej w przypadku, gdy została ona wdrożona – respondenci mieli określić efekty partycypacji, korzystając z 13 podanych odpowiedzi i 5-stopniowej skali określającej siłę danego efektu;
- oceny efektywności poszczególnych metod partycypacyjnych, wdrożonych w danym przedsiębiorstwie, przy użyciu 4-stopniowej skali.

3.1.2. Opis badanej próby

Ankieta została przesłana do 1425 średnich i dużych przedsiębiorstw w trzech województwach: lubelskim, łódzkim i świętokrzyskim⁴⁵. Badaniem objęto tylko przedsiębiorstwa, których działalność była nastawiona na osiągnięcie zysku⁴⁶. Kwestionariusz wysłano do wszystkich przedsiębiorstw spełniających wymienione kryteria, których adresy znalazły się w bazach Głównego Urzędu Statystycznego.

84 ankiety nie zostały doręczone do adresatów z powodu nieaktualnych adresów bądź likwidacji organizacji. Wypełnione ankiety odesłało zaledwie 83 respondentów, co stanowiło zwrot na poziomie 5,8% i jest wynikiem wysoce niezadowolającym.

Wśród firm, które odesłały wypełnione ankiety, 86,7% zatrudniało 50-249 pracowników, zaś 13,3% – powyżej 250 pracowników. W 7,2% firm zatrudnienie przekraczało 1000 osób. Największa liczba ankiet spłynęła od przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa przemysłowego (48,2%) i budownictwa (20,5%). Udział sektorowy pozostałych przedsiębiorstw kształtował się następująco: transport i gospodarka magazynowa – 7,2%; handel hurtowy i detaliczny – 6,1%; dostawy wody, gospodarowanie ściekami i rekultywacja – 4,8%; pozostała działalność usługowa – 4,8%; wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną – 2,4%; górnictwo i wydobywanie – 2,4%; działalność finansowa i ubezpieczeniowa – 2,4%; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli – 1,2%⁴⁷.

Większość badanych firm stanowiły przedsiębiorstwa niezależne, z całkowitym udziałem kapitału polskiego oraz przedsiębiorstwa państwowe. Ich odsetek wyniósł odpowiednio 56% i 14,5% (tab. 1).

3.2. Wyniki badań empirycznych

Badania wykazały, że w 92,8% badanych firm wdrożono przynajmniej jedną formę partycypacji bezpośredniej. Przeważnie w firmach stosuje się od jednej

⁴⁵ Wyboru województw dokonano na podstawie wyników zawartych w raporcie pt. *Innowacyjność 2010*, opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W raporcie przedstawiono m.in. wyniki dotyczące przedsiębiorstw, które w latach 2006-2008 wdrożyły innowacje organizacyjne, w tym nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych. Województwo świętokrzyskie wykazało się jednym z najlepszych wyników w tym zakresie, województwo lubelskie uzyskało wynik najgorszy, zaś województwo łódzkie uplasowało się w środku stawki. Uznano więc, że dobór tych trzech województw pozwoli na uśrednienie wyników, które w większym stopniu odzwierciedlą sytuację panującą w polskich przedsiębiorstwach; *Innowacyjność 2010*, raport PARP, Warszawa 2010, s. 35-36, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10838.pdf> [3.06.2013].

⁴⁶ Badanie nie objęło takich instytucji, jak: szkoły, urzędy, ośrodki zdrowia i pomocy społecznej, fundacje, spółdzielnie.

⁴⁷ Podział sektorowy został dokonany według Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Tabela 1. Forma własności badanych firm (w %)

Przedsiębiorstwa prywatne niezależne		Przedsiębiorstwa prywatne zależne		Przedsiębiorstwa państwowe
z całkowitym udziałem kapitału polskiego	z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	z całkowitym udziałem kapitału polskiego	z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	
56,6	10,8	13,3	4,8	14,5

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Liczba wdrożonych form partycypacji bezpośredniej

Firmy	Liczba form								Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liczba	11	15	18	13	9	8	2	1	77

Źródło: badania własne.

do czterech form partycypacji jednocześnie. Zdarzają się też przedsiębiorstwa, w których form partycypacji jest więcej (tab. 2). Wyniki uzyskane w tym zakresie są zgodne z dotychczasowymi wynikami badań polskich i europejskich⁴⁸.

Najczęściej stosowanymi formami partycypacji pracowniczej okazały się: regularne spotkania z pracownikami (63,9%), rozszerzanie zakresu zadań (51,8%) oraz rotacja czynności na stanowisku pracy (50,6%). Widać zatem, że w przedsiębiorstwach dominują dość proste formy partycypacji, które bardziej zapobiegają monotonii i znużeniu w pracy, niż umożliwiają podejmowanie jakichkolwiek decyzji w zakresie wykonywania zadań. Stosunkowo niewiele firm zdecydowało się na zastosowanie metody określanej jako wzbogacanie pracy, która polega na przekazywaniu pracownikom uprawnień do planowania, kierowania i ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Jest to metoda, która przynosi stosunkowo dobre efekty przy niewielkim nakładzie kosztów i wysiłku ze strony kierownictwa⁴⁹.

Zespołowe formy partycypacji, takie jak zespoły rozwiązywania problemów czy grupy projektowe, były obecne w prawie 40% organizacji. Grupy autonomiczne, które są wyrazem wysokiego poziomu partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, zostały wdrożone jedynie w 8,4% firm (tab. 3). Badania wykazały, że niezależnie od wdrożonych metod partycypacyjnych kierownictwo firm zasięga opinii indywidualnych pracowników bądź zespołów pracowniczych najczęściej w sprawach związanych z podnoszeniem jakości produktów i usług

⁴⁸ Por. S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 94-95; D. Pałubska, op. cit. s. 70.

⁴⁹ Efekty dotyczą przede wszystkim wzrostu zadowolenia z pracy i zwiększenia jej efektywności.

Tabela 3. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej

Forma	Odsetek firm
Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	63,9
Rozszerzanie zakresu zadań	51,8
Rotacja czynności na stanowisku pracy	50,6
Zespoły rozwiązywania problemów	39,8
Grupy projektowe	38,6
Wzbogacanie pracy	36,1
Badanie opinii pracowników	21,7
Grupy autonomiczne	8,4
Koła jakości	3,6
Inne formy	2,4

Źródło: badania własne.

(66,3%), poprawą kontaktu z klientami (61,4%) oraz poprawą bezpieczeństwa pracy (54,2%). Najmniejszy wpływ pracownicy mają natomiast na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw (26,5%).

Wyniki dotyczące motywów wdrożenia partycypacji bezpośredniej nie są zaskoczeniem. Pokrywają się one w dużym stopniu z wynikami dotychczasowych badań. Głównymi przesłankami zwiększania zaangażowania pracowników w miejscu pracy były: konieczność poprawy jakości produktów i usług, chęć obniżenia ogólnego poziomu kosztów oraz zwiększenia wydajności pracy (tab. 4). Coraz więcej pracodawców ma także świadomość niewykorzystanego potencjału intelektualnego pracowników, mimo to w niewielu firmach panuje przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji.

W większości przypadków efekty partycypacji mierzone są rzadko lub nigdy. Tylko 18,8% respondentów dokonuje pomiarów regularnie, 50% robi to rzadko, a 31,3% – nigdy. Utrudnia to rzeczywistą ocenę efektów partycypacji, gdyż nie do końca wiadomo, na jakiej podstawie przedsiębiorcy określają owe efekty. Uzyskane wyniki są jednak w dużej mierze zgodne z dotychczasowymi doświadczeniami przedsiębiorców opisanymi w literaturze. Pomimo umiarkowanej oceny efektów partycypacji przedsiębiorcy zanotowali poprawę jakości wytwarzanych produktów i usług, wzrost wydajności pracy i wzrost zadowolenia pracowników. Najrzadziej obserwowane było zmniejszenie absencji pracowników (tab. 5).

Niewielu przedsiębiorców ocenia partycypację bardzo pozytywnie. W jednym z pytań ankietowych respondenci mieli ocenić poszczególne metody partycypacyjne stosowane w ich firmach. Zdecydowana większość odpowiedzi wskazywała na umiarkowaną ocenę skuteczności partycypacji.

Tabela 4. Motywy wdrożenia partycypacji

Czynnik	Liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	0	1	2	3	4
Konieczność poprawy jakości produktów/usług	71	5	4	9	31	22
Konieczność obniżenia kosztów	76	2	3	12	23	36
Presja na wzrost wydajności pracy	70	3	5	18	21	23
Przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji	71	8	15	26	15	7
Chęć poprawy warunków pracy	70	2	5	28	26	9
Niewykorzystany potencjał intelektualny pracowników	72	14	6	15	28	9
Żądania ze strony związków zawodowych	66	45	8	7	5	1
Sugestie ze strony pracowników	71	17	21	23	10	0
Pozytywne doświadczenia innych przedsiębiorstw w tym obszarze	70	21	15	16	16	2
Potrzeba zwiększenia innowacyjności firmy	68	10	5	20	16	17

0 – w żadnym stopniu, 1 – w niewielkim stopniu, 2 – w umiarkowanym stopniu, 3 – w dużym stopniu, 4 – w bardzo dużym stopniu.

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Efekty stosowania partycypacyjnych form pracy

Efekt	Liczba firm, które udzieliły odpowiedzi	0	1	2	3	4
Obniżenie kosztów produkcji	61	1	10	35	12	3
Zwiększenie obrotów handlowych	60	4	13	22	17	4
Wzrost wydajności pracy	61	0	10	26	20	5
Poprawa jakości produktów/usług	58	0	6	22	25	5
Całkowity wzrost produkcji	56	8	14	20	10	4
Zmniejszenie absencji pracowników	59	11	19	20	6	3
Usprawnienie procesów zarządzania	58	3	7	32	15	1
Wzrost zaangażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa	59	3	13	26	14	3
Poprawa sprawności funkcjonowania administracji	56	5	16	24	11	0
Wzrost zysków z działalności operacyjnej	59	6	19	20	13	1
Wzrost zadowolenia pracowników	59	3	16	20	16	4
Wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników	57	8	15	23	9	2
Poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku	58	10	13	19	14	2
Inne efekty	2	0	0	1	1	0

0 – brak efektu, 1 – bardzo niewielki efekt, 2 – umiarkowany efekt, 3 – duży efekt, 4 – bardzo duży efekt.

Źródło: badania własne.

W tabeli 6 przedstawiono zależność efektów od stosowanej metody partycypacyjnej. Ujęto w niej jednak tylko te przedsiębiorstwa, które oceniły dany efekt wysoko bądź bardzo wysoko.

Przedsiębiorcy ocenili, że partycypacja bezpośrednia w największym stopniu wpływa na poprawę jakości produktów i usług, wzrost zadowolenia i wydajności pracowników oraz zwiększenie obrotów handlowych. Efekty te zostały ocenione najwyżej, niezależnie od stosowanej metody partycypacyjnej. Najwyżej ocenionym efektem jest wzrost jakości produktów i usług, który wskazany został przez około 50% respondentów. Wśród przedsiębiorców, którzy powołali w swoich strukturach grupy autonomiczne, za największy efekt uznano wzrost konkurencyjności firmy (71,4% respondentów). W przypadku pozostałych metod poprawa pozycji konkurencyjnej zanotowana została w 25-30% przedsiębiorstw. Choć grupy autonomiczne zostały powołane tylko w 7 badanych firmach, to efekt w postaci wzrostu konkurencyjności charakteryzuje się najwyższym stosunkiem wskazań do liczby firm, które daną formę partycypacji stosują. Pomimo niewielkiej popularności tej metody w grupie badanej może się okazać, że to właśnie ona przynosi jedne z najlepszych efektów dla przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Bezpośrednia partycypacja pracownicza jest uznawana za sposób na zwiększenie humanizacji pracy, który pozwala poprawić poziom wydajności i zadowolenia pracowników w miejscu pracy, prowadząc jednocześnie do poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Badania krajowe i międzynarodowe wykazują, że partycypacja bezpośrednia niesie korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorstw.

W Polsce pomimo wysokiego odsetka firm stosujących partycypację bezpośrednią rzeczywisty udział pracowników w podejmowaniu decyzji jest niski. Badania wykazują jednak, że w tych firmach, w których stosuje się partycypacyjne formy pracy, poprawia się jakość oferowanych produktów i usług oraz zwiększa zadowolenie i wydajność pracowników w miejscu pracy. Wyniki te powinny być zatem bodźcem dla przedsiębiorców do wdrażania partycypacyjnych form pracy w swoich organizacjach.

Trzeba jednak pamiętać, że samo wdrożenie metod partycypacyjnych nie jest kluczem do sukcesu. Budowanie organizacji opartej na zaangażowaniu musi być wsparte odpowiednią kulturą organizacyjną, systemem wynagrodzeń i wszelkimi działaniami, których celem jest kształtowanie przedsiębiorczych postaw pracowników. Kluczowa rola leży zatem po stronie kierownictwa, które w pierwszej kolejności musi uznać prawo pracowników do partycypacji, a następnie podjąć działania mające na celu jak najlepsze wykorzystanie ich twórczego potencjału.

Tabela 6. Rozkład efektów w zależności od stosowanej formy partytycypacji

Efekty	Forma partytycypacji										Całkowita liczba wskazań
	RC	RZ	WP	KJ	GA	GP	ZP	SP	OP	Inne	
Obniżenie kosztów produkcji	8	11	6	0	2	9	9	11	5	0	15
Zwiększenie obrotów handlowych	14	16	12	1	4	10	13	16	6	0	21
Wzrost wydajności pracy	13	19	14	1	3	12	13	19	8	1	25
Poprawa jakości produktów/usług	21	20	14	2	4	15	17	22	8	1	30
Całkowity wzrost produkcji	9	11	5	0	3	8	10	10	5	0	14
Zmniejszenie absencji pracowników	8	7	4	1	2	4	5	4	3	1	9
Usprawnienie procesów zarządzania	9	11	9	2	2	9	8	11	6	1	16
Wzrost zaangażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa	7	13	10	0	2	9	7	11	8	0	17
Poprawa sprawności funkcjonowania administracji	5	10	4	1	2	5	3	6	3	0	11
Wzrost zysków z działalności operacyjnej	9	12	8	0	3	8	8	11	5	0	14
Wzrost zadowolenia pracowników	13	14	11	1	2	12	10	17	9	0	20
Wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników	8	8	7	1	2	7	6	8	6	1	11
Poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku	11	12	9	1	5	8	9	13	6	0	16
Inne efekty	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Liczba firm stosujących daną formę partytycypacji	42	43	30	3	7	32	33	53	18	2	

RC – rotacja czynności na stanowisku pracy, RZ – rozszerzanie zakresu zadań, WP – wzbogacanie pracy, KJ – kola jakości, GA – grupy autonomiczne, GP – grupy projektowe, ZP – zespoły rozwiązywania problemów, SP – regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, OP – badanie opinii pracowników.

Źródło: badania własne.

Literatura

- Alexander K.C., *Participative Management. The Indian Experience*, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi 1972.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bell D.W., *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London 1979.
- Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A., *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, t. 2, nr 9.
- Bingham C., *Managing partnership*, „Managing Best Practice. The Industrial Society” 2001, nr 87.
- Błaszczak B., *Od współzarządzania do samorządności. Formy uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1984.
- Chandler G.N., Keller C., Lyon D.W., *Unravelling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organisational Culture*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2000, nr 24.
- Geary J., Sisson K., *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill 1994.
- Gifford J., Neathey F., Loukas G., *Employee Involvement. Information, Consultation and Discretion*, Insitute for Employment Studies, Brighton 2005.
- Guest D., Fatchett D., *Worker Participation: Individual Control and Performance*, Institute of Personnel Management, London 1974.
- Gunnigle P., *Involvement, Participation and Partnership: A Review of the Debate and Reflections on the Irish Context*, University of Limerick, <http://ulir.ul.ie/bitstream/handle/10344/100/09KB3028.pdf?sequence=2> [30.05.2013].
- Innowacyjność 2010*, raport PARP, Warszawa 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10838.pdf> [3.06.2013].
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Kożuch B., Jończyk J., *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, w: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Krzyżaniak-Gumowska A., *Pokolenie kłapki*, „Newsweek Polska” 2013, nr 22.
- Lawler E., *The Ultimate Advantage. Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Lindgren M., *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012.
- Mannan M.A., *Workers' Participation in Managerial Decision-Making*, Daya Publishing House, New Delhi 1987.
- Mendel T., *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- New Forms of Work Organization. Can Europe Realize its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

- Pałubska D., *Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company*, „International Journal of Business and Management” 2012, t. 4, nr 1, http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/2012_no_1.htm [28.05.2013].
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
- Practical Participation and Involvement*, Institute of Personnel Management, London 1982.
- Rudolf S., *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Sisson K., *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2000, <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/ef/00/ef0029en.pdf> [3.06.2013].
- Skorupińska K., *Dlaczego partycypacja pracownicza?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.
- Summers J., Hyman J., *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, New York 2005.
- Szabo E., Lang E., *Participative Management and Culture. A Qualitative and Integrative Study in Five European Countries*, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2007.
- Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Taylor J.C., *Experiments in Work System Design: Economic and Human Results. Part I*, „Personel Review” 1977, t. 6, nr 4.
- Taylor J.C., *Experiments in Work System Design: Economic and Human Results. Part II*, „Personel Review” 1977, t. 6, nr 3.
- Vroom V.H., *Some Personality determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960.
- Wilkinson A., Dundon T., Marchington M., Ackers P., *Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland*, „Journal of Industrial Relations” 2004, t. 46 (3).
- Wilkinson A., Gollan P.J., Marchington M., Lewin D., *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, Oxford University Press, New York 2010.
- Wratny J., *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.

The extent and effects of direct employee participation in Polish companies

Summary. Numerous studies clearly show that participative forms of work organization bring many positive effects, both for the employees and for the organization. The study shows the benefits coming from direct participation and effects of its' implementation. Therefore, review of literature and selected studies was conducted. The author presents also the results of her own research.

Key words: direct participation, employee involvement, the effects of employee direct participation