

**Janina Stankiewicz, Marta Moczulska**

Uniwersytet Zielonogórski

## **BEZPOŚREDNIA PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W PODEJMOWANIU DECYZJI W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ**

### **1. Wstęp**

Analiza literatury z zakresu zarządzania organizacją pozwala na stwierdzenie, że konieczne jest upowszechnianie koncepcji partycypacji pracowników w przedsiębiorstwach. Wzrost znaczenia włączania członków organizacji w podejmowanie decyzji wynika w dużej mierze z nieustannego rozwoju technologii oraz zmian demograficznych oddziałujących na rynek pracy. Ciągłość zmian technologicznych sprzyja konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez obniżanie kosztów jego funkcjonowania oraz zapewnianie jakości produktów i usług. Jednocześnie ów rozwój często powoduje konieczność dokonywania zmian organizacyjnych, co oznacza potrzebę adaptacji organizacji do otoczenia, która, ze względu na szybkość zachodzących w nim przeobrażeń, nie jest możliwa bez współdziałania pracowników<sup>1</sup>. Ponadto wykorzystywanie zaawansowanych technologii z jednej strony stwarza zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, z drugiej – ułatwia identyfikację ich kompetencji, a w następstwie przejmowanie przez inne przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę takie zmiany, jak: postępujący spadek liczby ludności, otwartość zatrudnionych na wiedzę, ich dążenia do ustawicznego rozszerzania kwalifikacji i wzrost świadomości własnej wartości, trzeba podkreślić, że włączanie członków organizacji w podejmowanie decyzji poprzez budowanie ich zaangażowania, identyfikacji z firmą, zapewnianie satysfakcji z pracy, daje szansę na zatrzymywanie specjalistów i osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

Partycypacja pracowników sprzyja rozwiązywaniu wielu współczesnych dylematów zarządzania. Wiadomo, że współdziałanie może być realizowane w różnych formach, a to nie pozostaje bez wpływu na korzyści partycypacji. Celem artykułu

---

<sup>1</sup> W artykule pojęciem pracowników określamy te osoby, które nie zajmują stanowisk kierowniczych w organizacji.

jest odpowiedź na pytania: Jak powszechna jest partycypacja bezpośrednia związana z treścią i poziomem organizacyjnym, na którym przebiega? Jaka jest intensywność współdziałania oraz na których etapach częściej jest uskuteczniwana? By odpowiedzieć na tak postawione pytania, ukażemy kryteria pozwalające na wyróżnienie form partycypacji pracowników i scharakteryzujemy ich specyfikę.

## 2. Formy partycypacji pracowników

Partycypacja pracowników jest różnie ujmowana w literaturze przedmiotu. W artykule przyjmujemy definicję B. Błaszczyk: „uczestnictwo podwładnych nie tylko w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), lecz również w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonać)” [Mikuła, Potocki 1997, s. 13]. Istotą współdziałania jest włączanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji. Zauważmy, że oznacza to wspólne podejmowanie decyzji przez członków organizacji zajmujących stanowiska na różnych szczeblach organizacyjnych. W artykule koncentrujemy zatem uwagę na partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, która w literaturze przedmiotu jest przedstawiana jako jedna z form współdziałania – partycypacja decyzyjna.

Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji przejawia się w wielu formach w zależności od tego, jakie uwzględnimy kryteria. Za istotne uznaliśmy: sposób uczestnictwa, treść partycypacji, poziom organizacyjny, na którym jest ona realizowana przez pracowników, intensywność współdziałania, jego sformalizowanie oraz etapy procesu decyzyjnego, w które są włączani pracownicy.

Uwzględniając kryterium sposobu uczestnictwa, można wyróżnić pośrednią i bezpośrednią formę partycypacji. Pierwsza przejawia się w udziale przedstawicieli pracowników w organach zarządzających przedsiębiorstwa, np. w radzie nadzorczej, druga polega na osobistym uczestnictwie członków organizacji w podejmowaniu decyzji. Tę ostatnią uwzględniamy w naszych badaniach.

Kryterium treści partycypacji informuje o sprawach, w które są włączani pracownicy. J. Wratny [2002, s. 23] ujmuje treść uczestnictwa poprzez sprawy o charakterze społecznym lub gospodarczym. Pierwsze dzieli na trzy grupy: osobowe (np. zatrudnienie, awansowanie, szkolenie), zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych (np. organizowanie odpoczynku, opieka zdrowotna) oraz bezpieczeństwo i higiena pracy. Drugie wiąże z produkcją, organizacją pracy, funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako całości, w tym również o znaczeniu strategicznym, jak restrukturyzacja, fuzja czy wprowadzanie nowych technologii.

Kryterium poziomu organizacyjnego partycypacji dotyczy współdziałania pracowników funkcjonujących na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej. A zatem odpowiednio: partycypacja operacyjna może obejmować pracowników najniższego szczebla, których wpływ na decyzje będzie miał charakter operacyjny, taktyczna – menedżerów średniego szczebla, decydujących m.in. o takich sprawach, jak: podno-

szenie kwalifikacji, dobór nowych pracowników, oraz strategiczna – najwyższe kierownictwo zajmujące się wyznaczaniem celów oraz określaniem polityki i finansów przedsiębiorstwa [Mendel 2001, s. 49]. Trzeba zauważyć, że treść spraw, w których mogą uczestniczyć pracownicy, wiąże się z poziomem organizacyjnym, na którym jest stosowana partycypacja. Na przykład ustalanie warunków pracy, bezpieczeństwa jej wykonywania czy warunków zatrudnienia są decyzjami dotyczącymi bezpośrednio pracy pracowników, czyli podejmowanymi na poziomie operacyjnym, podczas gdy inwestowanie w nowe maszyny, rozbudowa zakładu, podział zysków należą do decyzji związanych z realizacją celów organizacji, czyli podejmowanych na poziomie strategicznym. Są też i takie sytuacje, że pracownicy mogą uczestniczyć w decyzjach podejmowanych na poziomie zarówno operacyjnym, jak i taktycznym czy strategicznym, co określane jest jako zasięg partycypacji [Clarke, Pool, Afeltowicz, za: Daniecki 1998, s. 43].

Uwzględniając kryterium intensywności współdziałania przybliżmy za W. Tegtmeierem dwie formy partycypacji: pasywną i aktywną [Mendel 2001, s. 42]. Bierne uczestnictwo polega na informowaniu pracowników na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i umożliwieniu im wypowiedzenia opinii oraz bycia wysłuchanym. Czynne zaś wyraża się w prawie sprzeciwu, wyrażeniu zgody, wspólnym rozstrzygnięciu bądź samodzielnym decydowaniu.

Biorąc pod uwagę kryteria: treść decyzji i poziom organizacyjny, na którym jest realizowane uczestnictwo oraz intensywność współdziałania, można stwierdzić, że członkowie organizacji mogą być włączani w podejmowanie decyzji na takich etapach, jak: rozpoznanie i określanie problemu, zbieranie danych i informacji związanych z sytuacją problemową, tworzenie możliwych rozwiązań, ich ocenianie i wybór oraz implementacja decyzji wraz z oceną jej rezultatów [Stankiewicz 1995, s. 134]. Jeżeli pracownicy biorą udział we wszystkich etapach, to mówimy o pełnej partycypacji, gdy uczestniczą w jednym bądź paru etapach, wówczas uznajemy to za częściowe współuczestnictwo.

Kryterium sformalizowania partycypacji informuje o podstawach współdziałania pracowników w procesie decyzyjnym. Uczestnictwo będące wynikiem zapisów ustawodawczych<sup>2</sup> oznacza formalną partycypację, a współdziałanie stanowiący rezultat decyzji podjętej dobrowolnie przez kierowników – partycypację nieformalną.

W badaniach pomijamy współdziałanie pośrednie, wiele bowiem prowadzonych analiz dotyczy właśnie tej formy partycypacji. Ponadto udział przedstawicieli pracowników w organach decyzyjnych jest zapewniony prawnie, podczas gdy osobiste uczestnictwo podwładnych może być również wynikiem decyzji dobrowolnie podjętej przez menedżerów. Koncentrujemy uwagę na partycypacji bezpośredniej także

---

<sup>2</sup> Są to klauzule zapisane w konstytucji, porozumienia, ustalenia będące wynikiem negocjacji na poziomie narodowym, regionalnym czy branżowym, posiadające moc prawną oraz prowadzona na poziomie przedsiębiorstwa „polityka” menedżerów, czyli przyjęte w sposób jednostronny zasady angażowania podwładnych w podejmowanie decyzji.

dlatego, że może ona być realizowana z odmienną intensywnością, na różnych etapach podejmowania decyzji oraz może dotyczyć wielu kwestii, które są podejmowane na innym szczeblu zarządzania. Forma współdziałania, jak wskazują różni autorzy [Jakubów 2004; Daniecki 1998; Wratny 2002; Latham, Steele 1983], ma znaczenie dla rezultatów partycypacji. Włączanie pracowników w decyzje o różnej treści i podejmowanie ich na kilku szczeblach zarządzania, aktywne współuczestnictwo w jak największej liczbie etapów procesu decyzyjnego sprzyja wzrostowi wydajności pracy, jakości podejmowanych decyzji, poprawie relacji menedżer–pracownik, kreatywności rozwiązań, osiąganiu satysfakcji z pracy [Miles, Ritchie 1971; Abdel-Halim 1983; Erez, Earley, Hulin 1985; Likert, Patchen, Rus, Conte, za: Daniecki 1998].

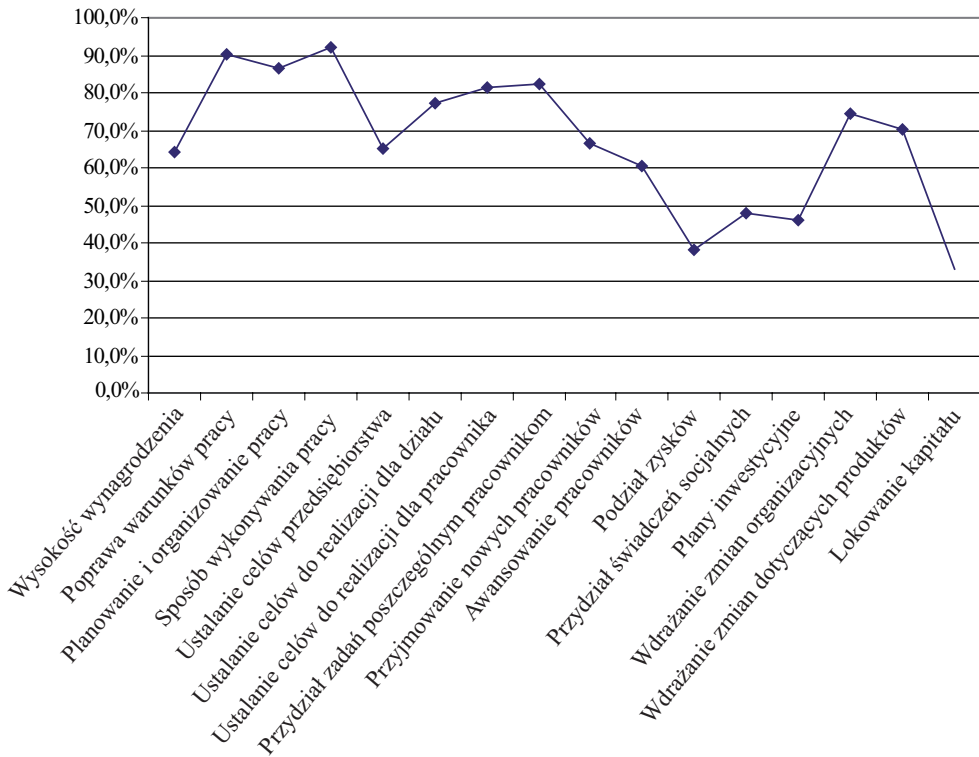
W artykule zaprezentowano wyniki badań uwzględniające treść i poziom organizacyjny współdziałania, intensywność partycypacji oraz etapy, w których uczestniczą pracownicy.

### **3. Powszechność partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji**

Badania przeprowadzono wśród 188 pracowników przedsiębiorstw województwa lubuskiego. Dane zebrano, wykorzystując narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz ankiety. Wśród respondentów przeważali mężczyźni (63,8%), osoby z wykształceniem średnim (59%) i poniżej 40 roku życia (87,8%). Gros badanych było zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych (74,5%), w branżach: przemysł (12,2%), handel i naprawy (18,1%), budownictwo (11,7%), administracja (13,8%), transport, gospodarka magazynowa i łączność oraz obsługa nieruchomości, usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (10,1%), pośrednictwo finansowe (8,5%).

Uwzględniając treść partycypacji, zgodnie z wynikami badań, trzeba stwierdzić, że prawie 90% respondentów jest włączanych w decyzje, które dotyczą: poprawy warunków pracy, planowania i organizowania pracy oraz ustalania sposobów jej wykonania. Mniej niż połowa badanych uczestniczy w decydowaniu o takich sprawach, jak: lokowanie kapitału (33%), podział zysków (38,8%), planowanie inwestycji (46,3%) oraz przydział świadczeń socjalnych (47,9%). Ukazano to na rys. 1. Podkreślimy, że pierwsze to decyzje, które są podejmowane na poziomie operacyjnym, drugie – na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa. Może się wydawać, że poprzez współdziałanie pracowników w decyzjach dotyczących zarówno wykonywania przez nich zadań, jak i funkcjonowania organizacji, mamy do czynienia z zasięgiem partycypacji. Wyniki badań dowodzą, że maleje liczba pracowników uczestniczących w decyzjach podejmowanych na coraz wyższym szczeblu zarządzania (zob. tab. 1): 43,1% respondentów bierze czynnie udział w decyzjach na temat sposobu wykonywania zadań, 32,5% – planowania i organizowania pracy, podczas gdy

w decyzjach dotyczących lokowania kapitału aktywnie partycypuje 5,3% badanych, a podziału zysków – 6,4%. Podkreśliły, że bez względu na treść partycypacji, przeważa współdziałanie bierny.



Rys. 1. Powszechność udziału pracowników w podejmowaniu decyzji ze względu na jej treść

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę etapy, w których biorą udział pracownicy, trzeba wskazać, że prawie 70% z respondentów często i/lub bardzo często uczestniczy zarówno w poszukiwaniu informacji związanych z sytuacją problemową, jak i jej rozwiązaniem (tab. 2), a ponad połowa jest włączanych w pozostałe etapy z podobną częstotliwością. Na wyróżnienie zasługuje to, że pełna partycypacja dotyczy prawie czwartej części pracowników, z których przeważająca większość wskazuje na bardzo częste lub częste uczestnictwo w tej formie (rys. 2). Trzeba dodać, że zgodnie z wynikami badań tylko 2% badanych nie jest włączanych w żaden etap procesu decyzyjnego. Są to młodzi pracownicy (poniżej 25 roku życia), o małym doświadczeniu zawodowym (pierwsza praca/brak specjalizacji), przede wszystkim z branż: edukacja, administracja i przemysł, co w dużej mierze tłumaczy otrzymany wynik.

Tabela 1. Treść i intensywność uczestnictwa w podejmowaniu decyzji na poszczególnych szczeblach zarządzania

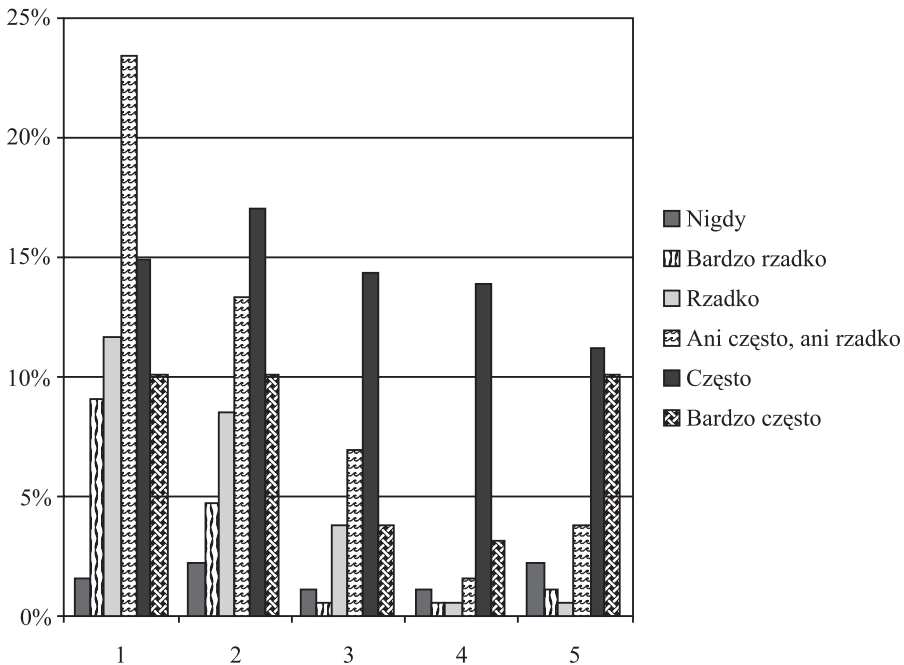
Poziom organizacyjny	Treść decyzji	Intensywność udziału		Nie włącza się	Brak danych
		bierna	aktywna		
Poziom operacyjny	Poprawa warunków pracy	70,20%	20,30%	8,50%	1,10%
	Planowanie i organizowanie pracy	54,30%	32,50%	12,20%	1,10%
	Sposób wykonywania pracy	48,90%	43,10%	6,90%	1,10%
	Ustalanie celów do realizacji dla pracownika	57,50%	24,00%	17,60%	1,10%
	Przydział zadań poszczególnym pracownikom	54,30%	28,20%	16,50%	1,10%
	Ustalanie celów do realizacji dla działu	56,40%	20,80%	21,80%	1,10%
Poziom taktyczny	Przyjmowanie nowych pracowników	54,80%	11,70%	32,40%	1,10%
	Awansowanie pracowników	47,90%	12,80%	38,30%	1,10%
	Wysokość wynagrodzenia	51,00%	13,30%	35,10%	0,50%
	Przydział świadczeń socjalnych	39,40%	8,50%	50,50%	1,60%
	Wdrażanie zmian organizacyjnych	55,80%	18,60%	23,90%	1,60%
	Wdrażanie zmian dotyczących produktów/ usług	55,90%	14,40%	28,20%	1,60%
Poziom strategiczny	Ustalanie celów przedsiębiorstwa	52,60%	12,20%	34,00%	1,10%
	Plany inwestycyjne	36,20%	10,20%	52,10%	1,60%
	Podział zysków	31,90%	6,40%	60,10%	1,10%
	Lokowanie kapitału	27,70%	5,30%	64,90%	2,10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Częstotliwość partycypacji w poszczególnych etapach procesu decyzyjnego

Etap procesu podejmowania decyzji	Częstotliwość udziału					
	nigdy	bardzo rzadko	rzadko	ani często, ani rzadko	często	bardzo często
Rozpoznawanie problemu	5,9%	5,3%	9,0%	19,7%	38,3%	21,8%
Zbieranie informacji	4,8%	5,3%	8,0%	14,4%	45,7%	21,8%
Poszukiwanie rozwiązań	3,2%	5,9%	5,3%	19,1%	41,5%	25,0%
Ocena rozwiązań i wybór	4,8%	4,3%	15,4%	18,6%	37,8%	19,1%
Realizacja wybranego rozwiązania	5,3%	6,9%	6,9%	23,9%	39,9%	17,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

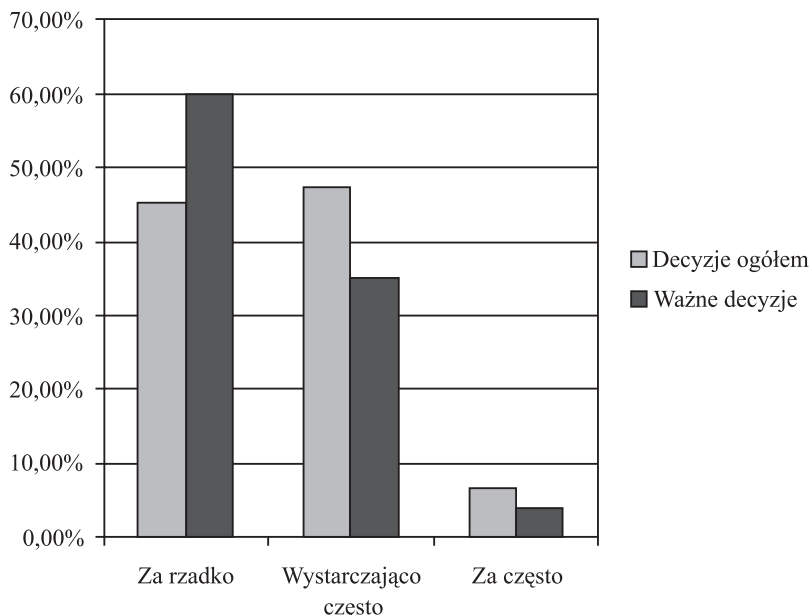


Rys. 2. Liczba etapów procesu decyzyjnego, w której biorą udział pracownicy względem częstotliwości udziału

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak badani pracownicy oceniają współudział? Biorąc pod uwagę wszystkie decyzje, w których uczestniczą, trzeba wskazać, że prawie połowa respondentów uznaje częstotliwość współudziału za wystarczającą, natomiast prawie 45% uważa uczestnictwo za zbyt rzadkie. Proporcje ulegają zmianie dla współudziału w waż-

nych decyzjach: większość badanych (60%) postrzega częstotliwość uczestnictwa w nich jako zbyt rzadką, a prawie trzecia część – jako wystarczającą (rys. 3).



Rys. 3. Ocena częstotliwości współudziału we wszelkich i ważnych decyzjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę formy partycypacji realizowane w badanych przedsiębiorstwach, należy wskazać, że:

- współudział zmniejsza się wraz z decyzjami realizowanymi na kolejnych (wyższych) szczeblach zarządzania,
- realizowana jest przede wszystkim bierna forma partycypacji,
- aktywny współudział jest stosowany w decyzjach związanych z wykonywaniem zadań (poziom operacyjny),
- uczestnictwo dotyczy szczególnie etapów podejmowania decyzji, którymi są: rozpoznanie problemu, zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową oraz poszukiwanie rozwiązań,
- pełną partycypacją objęty jest co czwarty z badanych pracowników.

#### 4. Podsumowanie

Analizując zaprezentowane wyniki badań dotyczące treści współudziału, można stwierdzić, że pracownicy są coraz powszechniej włączani w podejmowanie decyzji dotyczących wykonywania przez nich zadań, a zatem realizowanych na poziomie



operacyjnym. Natomiast ich współdziałalność zmniejsza się (aż o połowę) wraz z kolejnym, wyższym szczeblem zarządzania oraz przeważa uczestnictwo w formie biernej. Można zatem sądzić, że duża część menedżerów stosuje partycypację, gdy wymagają tego zapisy prawne, bądź wykorzystuje współdziałalność celem pozyskania informacji. Ostatnie przypuszczenie potwierdza wynik obrazujący częstotliwość uczestnictwa pracowników na poszczególnych etapach procesu decyzyjnego, a pośrednio także opinia badanych na temat współdziałalności. Uwzględniając odsetek respondentów, którzy uznali współdziałalność w podejmowaniu ważnych decyzji za satysfakcjonującą oraz wyniki ukazujące nikłą powszechność realizowanych form partycypacji, można stwierdzić, że tak realizowana partycypacja może nie sprzyjać osiągnięciu zaprezentowanych wcześniej korzyści. Celem ich osiągnięcia menedżerowie, decydując się na partycypację, winni być świadomi spraw, które są istotne dla pracowników i stosownie poszerzać zakres ich autonomii, dopuszczając czynny współdziałalność wobec tych, którzy chcą uczestniczyć oraz włączając ich w możliwie wszystkie etapy podejmowania decyzji.

## Literatura

- Abdel-Halim A.A., *Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making*, „Academy of Management Journal” 1983, vol. 26, no. 3.
- Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
- Erez M., Earley P., Hulin Ch., *The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model*, „Academy of Management Journal” 1985, vol. 28, no. 1.
- Jakubów L., *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Latham G.P. Steele T.P., *The motivational effects of participation versus goal setting on performance*, „Academy of Management Journal” 1983, vol. 26, no. 3.
- Mendel T., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork-Kraków 1997.
- Miles R.E., Ritchie J.B., *Participative management: quality vs. quantity*, „California Management Review” 1971, vol. XII, no. 4.
- Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, WSI, Zielona Góra 1995.
- Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

**DIRECT EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION-MAKING  
– IN THE LIGHT OF RESEARCH RESULTS**

**Summary**

In the article there are characterized forms of workers' participation. The results of research are described. The prevalence of their use on the example of an enterprise in Lubuskie voivodeship is shown as well.