

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

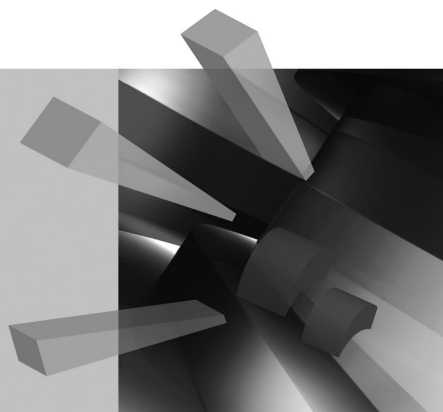
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**272**

# Zmiana warunkiem sukcesu

## Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-308-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych .....	9
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
<b>Piotr Rogala:</b> Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 .....	27
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie .....	35
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych .....	46
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne .....	57
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników .....	66
<b>Jarema Batorski:</b> Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje .....	79
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
<b>Monika Kłos:</b> Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania .....	114
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych .....	124
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami .....	134
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

## Summary

<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives .....	18
---	----

<b>Sylwia Stańczyk:</b> Organizational culture research method .....	26
<b>Piotr Rogala:</b> The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 .....	34
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research .....	56
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application .....	65
<b>Zygmunt Kral:</b> Strategic controlling including balanced scorecard .....	78
<b>Jarema Batorski:</b> Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations .....	90
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers .....	104
<b>Monika Klos:</b> Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement .....	113
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Direct employees participation in micro and small enterprises – research report.....	123
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions .....	133
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Organizational solutions supporting customer rela- tionship management .....	142
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise.....	153

**Katarzyna Szelałowska-Rudzka**

Akademia Morska w Gdyni

---

## **BEZPOŚREDNIA PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W MIKRO- I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – KOMUNIKAT Z BADANIA**

---

**Streszczenie:** Bezpośrednia partycypacja pracowników to sposób na poprawę efektywności działania przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji. Autorka w artykule poszukuje odpowiedzi na pytania: Czy partycypacja bezpośrednia pracowników występuje w mikro- i małych przedsiębiorstwach? Jakich etapów procesu podejmowania decyzji dotyczy? Jakie obejmuje zagadnienia (działania)? Jaki jest jej zakres? Jaką rolę w jej kreowaniu i wykorzystaniu odgrywa przełożony (właściciel)? Aby odpowiedzieć na te pytania, autorka przeprowadziła badanie pilotażowe metodą ankiety audytoryjnej wśród właścicieli i osób zatrudnionych w wybranych przedsiębiorstwach sektora MŚP z województwa pomorskiego (celowy dobór próby). Wyniki i wnioski płynące z badania zaprezentowano w opracowaniu.

**Słowa kluczowe:** bezpośrednia partycypacja pracowników, mikro- i małe przedsiębiorstwo.

### **1. Wstęp**

Partycypacja pracowników to bezinwestycyjny sposób zwiększania efektywności działania organizacji [*Narzędzia i praktyka...* 2008, s. 140], sposób na sukces współczesnych przedsiębiorstw, którego istotą jest włączanie pracowników w proces zarządzania [Stocki, Prokopowicz, Żmuda 2008, s. 13-30]. Partycypacja przynosi przedsiębiorstwu liczne korzyści [Mikuła, Potocki 1997, s. 19-21; *Rola ZZL...* 2010, s. 215-224; Moczulska 2011, s. 39-44], m.in. w postaci: poprawy wydajności, innowacyjności, kreatywności, lojalności, zaangażowania, ograniczenia konfliktów i absencji, wzrostu zrozumienia i aprobaty dla zmian organizacyjnych oraz odpowiedzialności pracowników za realizację celów i zadań. Korzyści dla pracowników to na przykład poprawa motywacji, lepsze zaspokajanie potrzeb zatrudnionych, pełniejsze wykorzystanie ich potencjału, wzrost ich satysfakcji z pracy oraz „przekształcenie pracowników w podmiot współtworzący daną organizację” [*Zarządzanie pracownikami...* 2002, s. 136].

Bezpośrednia partycypacja pracowników oznacza ich uczestnictwo (indywidualne i grupowe) w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji, które dotyczą zarówno pracowników i ich funkcjonowania w życiu organizacji, jak i działania przedsiębiorstwa [Moczulska 2008, s. 20-24]. Wymaga uwzględnienia szeregu czynników związanych m.in.: z sytuacją, warunkami działania, problemami, a także kwalifikacjami, motywacją, percepcją, oczekiwaniami przełożonych (właścicieli) i pracowników. Wymaga również odpowiedniego podejścia ze strony zwierzchników – partycypacyjnego stylu kierowania (więcej [Szelągowska-Rudzka 2011, s. 238]) oraz doboru pracowników gotowych do uczestnictwa zarówno ze względu na ich motywację, chęci, jak i kompetencje. Jest to kwestia szczególnie istotna w mikro- i małych przedsiębiorstwach<sup>1</sup>, w których – z racji niewielkiej liczby zatrudnionych – ich kwalifikacje, postawy i zaangażowanie mogą mieć znaczący wpływ na wyniki. Właściciel firmy, mimo że ponosi ryzyko (finansowe, organizacyjne, osobiste) i odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, potrzebuje wsparcia ze strony zatrudnionych. Jednym ze sposobów jego uzyskania jest bezpośrednia partycypacja pracowników. W artykule przedstawiono wyniki badania pilotażowego diagnozującego występowanie, zakres i przejawy bezpośredniej partycypacji pracowników oraz nastawienie do niej właścicieli (przełożonych) w mikro- i małych przedsiębiorstwach.

## 2. Wyniki badania

Badanie przeprowadzono w sierpniu 2012 r. wśród siedemnastu pracowników z przedsiębiorstw sektora MŚP, uczestniczących w szkoleniu w Agencji Rozwoju Pomorza w Gdańsku. Analizie poddano szesnaście poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. W badaniu uczestniczyło 11 kobiet i 5 mężczyzn w wieku 20-30 lat (8 osób), 31-40 lat (5 osób), ponad 40 lat (3 osoby), wśród nich 8 właścicieli, 6 specjalistów i 2 kierowników. Dwanaście spośród badanych przedsiębiorstw to mikrofirmy, cztery to firmy małe. Przedsiębiorstwa te reprezentują branże: informatyczną (3), budowlaną, prawniczą, szkoleniową, inną (po 2), turystyczną, grzewczo-chłodniczą, importowo-handlową, związaną z ochroną środowiska oraz agencją zatrudnienia (po 1). Wśród właścicieli biorących udział w badaniu znajdują się cztery kobiety i czterech mężczyzn, w wieku 20-30 lat, 30-40 lat (po 3 osoby) oraz 41-50 lat (2 osoby). 7 osób prowadzi mikroprzedsiębiorstwo, jedna osoba to właściciel małego przedsiębiorstwa. Wyniki badania prezentują tabele 1-10. Z ogółu odpowiedzi wyodrębniono w nich opinie właścicieli.

---

<sup>1</sup> Małe przedsiębiorstwo to organizacja zatrudniająca nie więcej niż 50 pracowników, której roczny obrót nie przekracza 7 mln euro, a suma bilansowa jest nie większa niż 5 mln euro. Mikroprzedsiębiorstwo to firma zatrudniająca do 10 osób, niezaliczana jednak do grupy zakładów rzemieślniczych. Mikro- i małe przedsiębiorstwa nie mogą być uzależnione od firm średnich i dużych – ze względu na ich udział w kapitale i prawo głosu – w stopniu większym niż 25% [Sidor-Rządkowska 2004, s. 11].

**Tabela 1.** Czy Pani/Pan jest zadowolona(y) z pracy w swojej firmie?

Odpowiedzi	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Razem
Ogółem	10	5	1	0	16
Właściciele	6	2	0	0	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 2.** Czy Pani/Pana zdaniem pracownicy (zatrudnieni na różnych stanowiskach) mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój (sukces) firmy?

Odpowiedzi	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Razem
Ogółem	14	1	1	0	16
Właściciele	7	0	1	0	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 3.** Czy w Pani/Pana opinii pracownicy powinni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących firmy?

Odpowiedzi	Tak	Nie	Razem
Ogółem	15	1	16
Właściciele	7	1	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badani są zadowoleni z pracy w swojej firmie (tab. 1). Uważają, że pracownicy mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój i sukces przedsiębiorstwa (tab. 2), powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji (tab. 3). Zdaniem osób, które swoje opinie uzasadniły (13 respondentów), partycypacja bezpośrednia pracowników:

- „Zwiększa zaangażowanie” (w, k)<sup>2</sup>, „lojalność zatrudnionych wobec firmy” (w), „poprawia relacje w organizacji, »daje satysfakcję i integruje« (k) – pracownicy są bardziej odpowiedzialni za firmę, „mogą się z nią zidentyfikować, poczuć się jej częścią, co sprzyja m.in. poprawie atmosfery pracy”.
- „Tylko człowiek realizujący »swoje« cele może być skuteczny”, „dialog z pracownikami umożliwia odpowiednie działania związane z potrzebami firmy” (w), „pracownicy tworzą zespół (zespół = firma) – są fundamentem przedsiębiorstwa; to od nich zależy kierunek działań”, „proponuje nowych projektów”.
- „Każda osoba ma inny punkt widzenia, w związku z tym może zwrócić uwagę na inny aspekt sprawy” (w), a „w trakcie »burzy mózgow« wychodzi wiele aspektów, których indywidualnie nie da się zidentyfikować” (w).
- „Pracownicy powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji w zakresie obsługi klienta, procedur produkcyjnych, logistycznych oraz obserwacji konkurencji” (w).

<sup>2</sup> Symbol (w) oznacza wypowiedź właściciela, a (k) wypowiedź kierownika.

**Tabela 4.** Czy pracownicy w Pani/Pan firmie uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących firmy?

Odpowiedzi	Tak	Nie	Razem
Ogółem	10	6	16
Właściciele	5	3	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 5.** Od czego w Pani/Pana firmie zależy udział pracowników w podejmowaniu decyzji?

Warianty odpowiedzi*	Liczba wskazań	
	ogółem	właściciele
Decyzji kierownika	2	0
Decyzji właściciela	3	1
Zajmowanego stanowiska	3	2
Posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia	6	4
Wyników (np. wielkości sprzedaży, liczby pozyskiwanych nowych klientów)	1	0
Zaangażowania pracownika	5	2
Chęci i motywacji pracownika do pracy	4	1
Zaufania właściciela/ przełożonego do pracownika i jego uczciwości	5	2
Sytuacji/ warunków transakcji	1	1
Zadań/ problemów, których decyzja dotyczy	5	1
Rodzaju kontaktów z klientami	2	0
Specyfiki branży	2	0

\* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Partycypacja bezpośrednia pracowników występuje w większości badanych firm, co deklaruje 10 spośród 16 respondentów biorących udział w badaniu (tab. 4). Zdaniem ogółu badanych (tab. 5) głównymi kryteriami jej stosowania są: posiadanie przez pracowników wiedzy, umiejętności, doświadczenia (uważa tak 6 osób); zaangażowanie pracowników i zaufanie do nich właściciela czy przełożonych; zadania i problemy, których decyzje dotyczą (po 5 wskazań), a także chęci i motywacja pracowników do pracy (4 osoby). Również w opinii właścicieli najważniejszym kryterium udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji są ich kompetencje. Dla żadnego z przedsiębiorców nie są istotne takie kryteria, jak: osiągnięte przez pracowników wyniki, specyfika branży, rodzaj kontaktów z klientami czy decyzje kierownika (tab. 5).



**Tabela 6.** Jak często w Pani/Pana firmie pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji na poszczególnych etapach tego procesu?\*

Etap procesu	Częstotliwość				
	bardzo często	często	ani często, ani rzadko	rzadko	bardzo rzadko
Rozpoznanie problemu (zadania do wykonania)	2 (1)**	7 (4)	1 (0)	0 (0)	0 (0)
Zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową	2 (1)	7 (4)	1 (0)	0 (0)	0 (0)
Poszukiwanie rozwiązań	3 (2)	4 (2)	2 (0)	1 (1)	0 (0)
Ocena możliwych rozwiązań i wybór	1 (0)	6 (4)	2 (0)	1 (1)	0 (0)
Wdrażanie/ realizacja wybranego rozwiązania	2 (2)	8 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

\* Na to pytanie odpowiedzieli tylko ci respondenci (dziesięć osób), którzy mieli do czynienia w firmach z partycypacją bezpośrednią pracowników (tab. 4); \*\* W nawiasie podano odpowiedzi właścicieli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jak wynika z tabeli 6, pracownicy w badanych firmach najczęściej uczestniczą w procesie podejmowania decyzji na etapie wdrażania wybranego rozwiązania (10 osób, w tym 5 właścicieli), następnie rozpoznania problemu i zbierania informacji z nim związanych (po 9 opinii, w tym 5 właścicieli). Najrzadziej dopuszczani są do poszukiwania rozwiązań oraz oceny ich możliwych wariantów. Te czynności właściciele rezerwują dla siebie.

Badani najczęściej współuczestniczą w rozstrzygnięciu takich problemów, jak: poprawa warunków pracy (8 wskazań), sposób wykonywania pracy, jej planowanie i organizowanie, wdrażanie zmian dotyczących wyrobów i usług (po 7 opinii), zmiany organizacyjne oraz zgłaszanie różnych usprawnień (po 6 głosów). Właściciele również przyznali, że najczęściej dopuszczają podwładnych do współdecydowania w zakresie poprawy warunków pracy i proponowania usprawnień (po 5 opinii). W ogóle nie przewidują uczestnictwa pracowników w takich działaniach, jak: ustalanie celów firmy, awansowanie, przyjmowanie nowych pracowników, planowanie nowych inwestycji. Kwestie te pozostawiają do swojej wyłącznej decyzji (tab. 7).

Współdecydowanie pracowników w badanych podmiotach najczęściej przejawia się w postaci możliwości wypowiedzenia się oraz wspólnego rozstrzygnięcia. Pogląd ten prezentują zarówno właściciele, jak i ogół badanych (tab. 8).

Podejmowanie decyzji przez przełożonego najczęściej polega na ostatecznym rozstrzygnięciu po zasięgnięciu informacji indywidualnie u pracowników i wyjaśnieniu im problemu (7 osób ogółem, w tym 3 właścicieli) lub samodzielnie (4 osoby

**Tabela 7.** Proszę podać, w jakiego typu zagadnieniach pracownicy Pani/Pana firmy mogą współdecydować (uczestniczyć w podejmowaniu decyzji)

Warianty odpowiedzi*	Liczba wskazań	
	ogółem	właściciele
Sposób wykonywania pracy	7	3
Planowanie, organizowanie pracy (kolejność zadań, tempo)	7	3
Przydział zadań poszczególnym pracownikom	3	2
Poprawa warunków pracy	8	5
Ustalanie celów firmy	4	0
Przyjmowanie nowych pracowników	1	0
Awansowanie pracowników	0	0
Wynagrodzenia zmienne dla pracowników (np. premie, nagrody)	2	1
Planowanie nowych inwestycji firmy	2	0
Wdrażanie zmian organizacyjnych	6	3
Wdrażanie zmian dotyczących wyrobów/ usług	7	3
Zgłaszanie różnych usprawnień (np. technologicznych, organizacyjnych)	6	5

\* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 8.** Proszę określić sposób udziału pracowników Pani/Pana firmy w podejmowaniu decyzji

Warianty odpowiedzi*	Liczba wskazań	
	ogółem	właściciele
Informowanie	4	2
Możliwość wypowiedzania się	10	5
Doradzanie	5	1
Możliwość sprzeciwu	5	2
Wspólne rozstrzygnięcie	7	3
Samodzielne decydowanie	3	2

\* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

łącznie, w tym 2 właściciele). Podkreślić należy, że właściciele nie unikają podejmowania decyzji oraz nie zasięgają informacji u podwładnych indywidualnie bez wyjaśnienia im istoty zagadnień (tab. 9).

W kwestii zachowania przełożonych w stosunku do podwładnych zaobserwowano, że tylko dwóch właścicieli dokonało oceny swoich zachowań jako zwierzchnika. Pozostali wskazali odpowiedź „nie mam zdania” (tab. 10). Ten wariant od-

powiedzi generalnie wybrało najwięcej respondentów oceniających przełożonego pod kątem tego, czy zna i interesuje się sytuacją prywatną pracowników (ogółem 10 osób, w tym 7 właścicieli), dba o ich rozwój zawodowy, informuje o wynikach pracy (odpowiednio po 9 i 7 wskazań), troszczy się o nich (odpowiednio 8 i 7 głosów) oraz zna i interesuje się ich sytuacją zawodową (odpowiednio 8 i 6 głosów).

**Tabela 9.** Proszę wskazać sposób, w jaki Pani/Pana przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje. Jeżeli Pani/Pan jest kierownikiem lub właścicielem proszę odpowiedź, jak Pani/Pan podejmuje decyzje

Warianty odpowiedzi	Liczba wskazań	
	ogółem	właściciele
Samodzielnie	4	2
Zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, bez wyjaśniania istoty stawianych pytań	0	0
Zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, wyjaśniając problem	7	3
Konsultując daną sytuację, problem i decyzję z grupą pracowników	2	1
Wspólnie z pracownikami	2	1
Unika podejmowania decyzji	0	0
Konsultując z rodziną i znajomymi/ za pośrednictwem Internetu	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 10.** Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź dotyczącą Pani/Pana przełożonego\*

Stwierdzenie	Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się
1	2	3	4	5	6
Działa w porozumieniu z pracownikami	5 (1)	3 (1)	6 (6)	2 (0)	0
Traktuje pracowników podmiotowo	2 (0)	2 (0)	6 (6)	3 (1)	3 (1)
Wysłuchuje opinii współpracowników	4 (1)	5 (1)	6 (6)	1 (0)	0 (0)
Stawia jasne oczekiwania pracownikom	2 (1)	5 (1)	6 (6)	3 (0)	0 (0)
Informuje o wynikach pracy	2 (1)	2 (0)	9 (7)	3 (0)	0 (0)
Jest uczciwy i sprawiedliwy w stosunku do pracowników	3 (1)	6 (1)	6 (6)	1 (0)	0 (0)
Korzysta z rad i opinii pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań	3 (1)	5 (1)	6 (6)	0 (0)	2 (0)
W sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc i wsparcie	2 (1)	7 (1)	6 (6)	1 (0)	0 (0)
Zna i interesuje się sytuacją zawodową pracownika	1 (1)	7 (1)	8 (6)	0 (0)	0 (0)

1	2	3	4	5	6
Zna i interesuje się sytuacją prywatną pracownika	1 (1)	3 (0)	10 (7)	1 (0)	1 (0)
Troszczy się o pracowników	0	7 (1)	8 (7)	0 (0)	1 (0)
Dbą o rozwój zawodowy pracowników	2 (1)	5 (0)	9 (7)	0 (0)	0 (0)
Jest kompetentny (ma wiedzę, umiejętności, doświadczenie) jako osoba pełniąca zadania kierownicze	3 (1)	7 (1)	6 (6)	0 (0)	0 (0)
Jest przywódcą, który pociąga podwładnych siłą swojego oddziaływania do wspólnego realizowania celów organizacji	1 (1)	6 (1)	7 (6)	2 (0)	0 (0)

\* W nawiasie podano odpowiedzi właścicieli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najwięcej pozytywnych wskazań ogółem uzyskały następujące stwierdzenia dotyczące przełożonych: jest kompetentny (10 opinii, suma stwierdzeń zgadzam się i raczej się zgadzam), uczciwy i sprawiedliwy w stosunku do pracowników, wysłuchuje opinii współpracowników, w sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc i wsparcie (po 9 wskazania), korzysta z rad i opinii pracowników dotyczących podejmowanych decyzji i realizowanych zadań, działa w porozumieniu z pracownikami, zna i interesuje się ich sytuacją zawodową (po 8 opinii) (tab. 10). Wypowiedzi te świadczą o stosowaniu przez właścicieli konsultatywnego stylu kierowania.

Stosunkowo najwięcej odpowiedzi negatywnych (suma odpowiedzi raczej nie zgadzam się i nie zgadzam się) uzyskała kwestia podmiotowego traktowania podwładnych (ogółem 6 głosów, w tym 2 właścicieli) (tab. 10).

### 3. Wnioski

Przeprowadzone badanie pilotażowe dostarczyło następujących wniosków:

- W badanych mikro- i małych przedsiębiorstwach występuje bezpośrednia partycypacja pracowników, ale deklaracje badanych, że jest ona potrzebna, przewyższają jej faktyczne stosowanie.
- Występowanie partycypacji bezpośredniej pracowników zależy głównie od kompetencji pracowników, ich zaangażowania, zaufania wzbudzanego w przełożonych, problemów, których decyzja dotyczy.
- Współdziałal zatrudnionych w decydowaniu obejmuje wszystkie etapy procesu podejmowania decyzji, w szczególności wdrażanie rozwiązań i poszukiwanie informacji związanych z sytuacją problemową, w najmniejszym stopniu dotyczy poszukiwania, oceny i wyboru rozwiązań. Oznacza to, że właściciele skłonni są raczej do samodzielnego podejmowania ostatecznych decyzji i nie do końca dopuszczają podwładnych do udziału w tym procesie (stosują konsultatywny styl kierowania).

- Współdecydowanie pracowników obejmuje głównie zagadnienia poprawy warunków, sposobu i organizacji pracy, zmian dotyczących wyrobów/usług, zgłaszania usprawnień oraz zmian organizacyjnych. Są to kwestie ważne przede wszystkim dla samych zatrudnionych i ich sytuacji w miejscu pracy oraz takie, w których kreatywność pracowników może przynieść firmie korzyści (w formie różnych usprawnień). W mniejszym stopniu wiążą się one z wpływem podwładnych na zasadnicze obszary działania organizacji.
- Sposób udziału pracowników w decydowaniu to w szczególności możliwość wypowiedzania się i wspólne rozstrzygnięcie.
- Postawa przełożonych, zachowania wobec podwładnych, sposób podejmowania przez nich decyzji wskazują na stosowanie konsultatywnego (a nie partycypacyjnego) stylu kierowania i raczej sprzyjają bezpośredniej partycypacji pracowników.

Odpowiedzi na pytania badawcze zawarte we wstępie artykułu pozwalają sformułować ogólny wniosek, że w badanych mikro- i małych przedsiębiorstwach występuje bezpośrednia partycypacja pracowników. Jej zakres, formy, zagadnienia, których dotyczy, oraz postawy i zachowania przełożonych świadczą o tym, że właściciele są skłonni dzielić się uprawnieniami decyzyjnymi, ale w ściśle określonym (ograniczonym) zakresie. Stosują konsultatywny, a nie partycypacyjny styl kierowania.

Badanie ma charakter pilotażowy. Jednak uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski inspirują i zachęcają do dalszych badań.

## Literatura

- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
- Moczulska M., *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- Moczulska M., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania, Sopot 2008.
- Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Szelągowska-Rudzka K., *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, [w:] *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, A. Barabasz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE, Wrocław 2011.
- Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2002.

## **DIRECT EMPLOYEES PARTICIPATION IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES – RESEARCH REPORT**

**Summary:** The paper presents results of the pilot research connected with the direct employees participation in micro and small enterprises. It shows the field, issues of this participation and the role of the owners and their style of directing.

**Keywords:** direct employees participation, micro and small enterprises.