

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 357

Management Forum 3

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2392-0041 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (on'line)

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości.....	9
Kazimierz Jaremczuk: Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji.....	17
Agnieszka Ignyś: Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza.....	26
Elżbieta Kowalczyk: Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana.....	40
Beata Krawczyk-Bryłka: Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian.....	49
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: Nowa usługa serwisowa CMMS Seco/Warwick Europe SA jako przykład dobrych praktyk w obszarze innowacji.....	59

Summaries

Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Organizational health as a concept of perfection.....	16
Kazimierz Jaremczuk: Engagement of the employee in the process of organisation advancement.....	25
Agnieszka Ignyś: The involvement of employees in improving enterprise – direct worker participation.....	39
Elżbieta Kowalczyk: Excellence in negotiations – competence (un)desirable.....	48
Beata Krawczyk-Bryłka: The entrepreneurs’ optimism and their attitudes towards organizational changes.....	58
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: The new cmms secowarwick europe sa service procut as example of good practice in innovation area.....	67

Agnieszka Ignyś

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W DOSKONALENIE PRZEDSIĘBIORSTW – BEZPOŚREDNIA PARTYCYPACJA PRACOWNICZA

Streszczenie: Artykuł prezentuje rolę bezpośredniej partycypacji pracowniczej w procesach doskonalenia przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem procesów podejmowania decyzji o zmianach, których celem jest doskonalenie. Przedstawiono wyniki dwóch badań przeprowadzonych przez autorkę – w latach 2003-2005 oraz w roku 2013. Konkluzją z badań jest zaobserwowanie pewnych zmian w stosowaniu wybranych form partycypacji pracowniczej bezpośredniej, co wynika z aktualnych trendów widocznych w gospodarce, szczególnie zaś rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: bezpośrednia partycypacja pracownicza, konsultacje, delegowanie uprawnień, gospodarka oparta na wiedzy.

DOI: 10.15611/pn.2014.357.03

1. Wstęp

Doskonalenie jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa we współczesnych realiach gospodarczych. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają charakter coraz głębszy i są nieprzewidywalne. To sprawia, że zmiany dostosowawcze w organizacjach muszą przebiegać szybko i często są kompleksowe, tj. obejmują jednocześnie wiele elementów organizacji, w tym także duże grupy pracowników. Dlatego też angażowanie pracowników w proces tych zmian jest niezbędne dla ich sprawnego, a co za tym idzie, szybkiego wdrożenia. Dotyczy to szczególnie tych zmian, których celem jest doskonalenie organizacji, czyli wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu i przystosowywanie organizacji do takiej sytuacji gospodarczej, której wystąpienie dopiero przewidujemy.

2. Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie

Cechą charakterystyczną zmian zachodzących we współczesnej gospodarce jest nie tylko ich burzliwość, lecz także kompleksowość, która oznacza, że zmiany dotyczą

wielu elementów organizacji jednocześnie. Na przykład zmiany technologiczne, które są istotnym elementem współczesnego biznesu, dotyczą jednocześnie sfery operacyjnej organizacji (sposób organizacji pracy), sfery finansowej (konieczność finansowania inwestycji w nowe technologie), sfery zarządzania wiedzą (konieczność przeszkolenia pracowników z wykorzystywania nowej technologii), sfery zarządzania zasobami ludzkimi (zatrudnianie nowych pracowników, ale też zwalnianie tych, którzy stali się niepotrzebni w wyniku wprowadzenia nowej technologii) czy też sfery kultury organizacyjnej (wówczas gdy nowa technologia zmienia dotychczasowe przyzwyczajenia i rytuały pracowników, na przykład w zakresie komunikowania się). Kompleksowość zmian wymusza konieczność zaangażowania w proces zmiany wielu osób, często z różnych działów funkcjonalnych organizacji [Elele, Fields 2010]. Aby współpraca określonej grupy osób – a liczebność tej grupy jest tym wyższa, im bardziej kompleksowa jest planowana zmiana – wymaga zastosowania grupowych form rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Formy takie są jednym z przejawów bezpośredniej partycypacji pracowniczej.

Kompleksowość zmian we współczesnych organizacjach wymaga również przyjęcia podejścia systemowego. Związane jest to z tym, że zmiany w jednym obszarze organizacji najczęściej wywołują zmiany również w innych obszarach. Na przykład jeśli zmienimy system motywowania pracowników w dziale produkcji na taki, który w większym stopniu uzależnia wysokość wynagrodzenia od ilości wykonanej pracy, może to spowodować problemy w dziale kontroli jakości, ponieważ wzrost ilości produkcji może wiązać się z obniżeniem jej jakości. A zatem, planując jakiegokolwiek zmiany w organizacji, musimy uwzględnić ich wpływ na inne obszary (być może także będą wymagały zmian). Aby móc przewidzieć te zmiany, należy przyjąć systemowe widzenie organizacji, to znaczy rozumieć powiązania pomiędzy jej poszczególnymi częściami, także powiązania o charakterze nieformalnym, związane ze stosunkami międzyludzkimi. Takie powiązania są często dla menedżerów niewidoczne, a ich ujawnienie jest możliwe tylko wówczas, gdy zainteresowani pracownicy zostaną włączeni w proces projektowania zmiany.

Inną istotną cechą współczesnej gospodarki jest silne oparcie się na wiedzy. Wiedza potrzebna do zrozumienia procesów gospodarczych, technologicznych czy społecznych zachodzących w otoczeniu organizacji jest często zbyt szeroka, aby mogła nią dysponować jedna tylko osoba. Niezbędne jest zaangażowanie osób o różnych specjalnościach zawodowych, aby można było zarówno dogłębnie zanalizować sytuację występującą w otoczeniu, jak i zaproponować rozwiązania przystające do tej sytuacji [Amah, Ahiauzu 2013, s. 663]. Aby można było w pełni korzystać z wiedzy pracowników, należy włączyć ich do procesów decyzyjnych już na pierwszym etapie, tj. na etapie analizy sytuacji problemowej. W tym kontekście ważne jest nie tylko umożliwienie pracownikom partycypowania w procesach decyzyjnych, lecz także zmotywowanie ich do dzielenia się wiedzą [Zeffane, Tipu, Ryan 2011]. Partycypacja pracownicza, zaspokajając potrzeby wyższego rzędu, tj. potrzeby szacunku i poczucia ważności, stanowi silny motywator, zwłaszcza wśród tzw. pracowników wiedzy, którzy mogą najwięcej wnieść do procesów zmiany w przedsiębiorstwie.

Głęboki charakter zmian występujących we współczesnej gospodarce wymusza dość radykalne przeobrażenia w przedsiębiorstwach. Niestety, im głębsza zmiana, tym silniejszy opór wobec zmian wśród pracowników [Eby i in. 2000; Osterman 2000]. Aby przekonać pracowników do zaakceptowania zmiany, należy uświadomić im potrzebę zmiany, poinformować o spodziewanych efektach planowanych zmian i stworzyć możliwość uzyskania odpowiedzi na ich wątpliwości i pytania dotyczące przebiegu planowanych działań. Wszystkie te działania najłatwiej jest zrealizować poprzez zastosowanie takich metod partycypacji pracowniczej, jak konsultacje (grupowe i indywidualne) oraz grupowe podejmowanie decyzji, gdzie pracownicy mają udział w tym, jaka ostatecznie decyzja zostanie podjęta, tj. który z wariantów radzenia sobie ze zmianą zostanie przyjęty do realizacji. To ostatnie jest bardzo istotne ze względu na to, że jeśli pracownicy mają wpływ na wybór sposobu działania, to będą się bardziej w samo działanie angażować, co podnosi prawdopodobieństwo sukcesu [Martin 1998].

Partycypacja pracownicza w procesie zmiany w organizacji pełni ponadto dwie inne, bardzo ważne funkcje, tj. przekonywanie oraz przekazywanie wiedzy. Przekonywanie związane jest z łagodzeniem oporu wobec zmian poprzez przekazywanie pracownikom informacji na temat przyczyn i skutków planowanych zmian [Denison 1990]. Aby takie informowanie było skuteczne, powinno mieć charakter dwukierunkowy, tj. powinno zakładać możliwość zadawania pytań i uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnych. Takie komunikowanie jest bardzo skutecznie realizowane przy wykorzystaniu metody konsultacji grupowych i indywidualnych, które są metodami partycypacji bezpośredniej. Przekazywanie wiedzy jest procesem ściśle związanym z przekonywaniem, ponieważ skuteczne przekonywanie powinno opierać się na przekazywaniu wiedzy, tj. faktów w kontekście sytuacyjnym [McShane, Von Glinow 2003]. Przekonywanie bez przekazywania wiedzy, czyli oparte wyłącznie na sloganach i przekonaniach kierowników, jest znacznie mniej wiarygodne, a co za tym idzie, jego długookresowa skuteczność jest wątpliwa.

Partycypacja pracownicza bezpośrednia ułatwia doskonalenie organizacji także w ten sposób, że dzięki delegowaniu uprawnień pozwala na rozwiązywanie problemów u źródła, w miejscu ich powstawania. Przynosi to liczne korzyści, takie jak szybsze rozwiązanie problemu, rozwiązanie lepsze jakościowo dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy pracownika, doskonalenie kompetencji pracownika, który poprzez samodzielne rozwiązywanie problemów zdobywa unikatowe umiejętności, a także odciążenie kierowników od podejmowania decyzji operacyjnych, dzięki czemu mogą skupić się na kwestiach o charakterze strategicznym [Ogbeide, Harrington 2011].

Badania przeprowadzone przez International Survey Research (2005) wskazały, że trzy największe współczesne problemy organizacji, które mogą zagrozić realizacji ich strategii, to:

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

3. Bezpośrednia partycypacja pracownicza

B. Błaszczyk określa partycypację pracowniczą jako zjawisko, w którym dochodzi do rezygnacji ze sztywnego podziału na kierujących i wykonawców, a więc do rozciągnięcia uprawnień decyzyjnych na pracowników na stanowiskach niekierowniczych: „Partycypacja pracownicza to uczestniczenie nie tylko w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), ale również w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonywać)” [Błaszczyk 1988, s. 22]. K. Zimniewicz definiuje partycypację jako: „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji” [Zimniewicz 1991, s. 81]. Definicja ta zwraca uwagę na kilka istotnych aspektów partycypacji pracowniczej. Po pierwsze, podkreśla znaczenie dzielenia się władzą w procesie partycypowania, nie ograniczając jej wyłącznie do władzy formalnej. Stąd wniosek, że partycypacja to udział nie tylko w podejmowaniu decyzji, lecz także w innych procesach zachodzących w organizacji, a wymagających na przykład dzielenia się wiedzą. Do takich procesów zaliczyć można między innymi planowanie decyzji, projektowanie zmian czy procesy motywowania i kontroli. Na aspekt dzielenia się władzą w procesie partycypowania zwraca również uwagę M. Poole, określając partycypację pracowniczą jako: „wykonywanie władzy przez pracowników lub ich przedstawicieli wobec decyzji dotyczących ich miejsca zatrudnienia, wiążące się z modyfikacją umiejscowienia i rozkładu władzy pomiędzy samymi pracownikami” [Poole 1992, s. 429]. Proces dzielenia się władzą ma zatem istotne znaczenie dla procesu partycypowania. Drugim istotnym aspektem tej definicji jest zwrócenie uwagi na klimat organizacyjny powstający w procesie partycypowania, tj. klimat zaufania, tolerancji i współpracy. B. Mikuła i A. Potocki uważają taki klimat organizacyjny za sprzyjający innowacyjności przedsiębiorstw [Mikuła, Potocki 1997]. Kolejną istotną kwestią jest odniesienie się do powodów stosowania partycypacji, którymi są skupienie wysiłków wszystkich szczebli organizacji na osiągnięciu jej celów i koordynowanie działań w ramach struktury organizacyjnej. To sprawia, że partycypacja pracownicza jest metodą integrowania załogi [Yeatts, Hyten 1998] i doskonalenia procesów wewnętrznych, przez co przyczynia się do wzrostu sprawności organizacji.

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

panionowa). Stopień delegacji jest uzależniony od wymagań zadania, indywidualnych kompetencji pracownika i sytuacji [Chaudhuri 1992, s. 297].

Obecnie zauważa się dość wyraźny światowy trend kładzenia znacznie silniejszego nacisku na partycypację bezpośrednią niż pośrednią. Jest to najprawdopodobniej spowodowane nową równowagą sił, bardziej korzystną dla pracodawcy w okresie trudności ekonomicznych (w tym zwłaszcza wysokiego bezrobocia w wielu krajach Unii Europejskiej) oraz przemian socjologicznych (rosnące znaczenie indywidualizmu, deregulacji i elastyczności) [Cressey i in. 1987]. Partycypacja bezpośrednia przejawia się poprzez stosowanie niektórych technik organizacyjnych, określonych ogólnym mianem technik partycypacyjnych.

Jedną z popularniejszych klasyfikacji form partycypacji pracowniczej jest klasyfikacja ze względu na intensywność podana przez W. Tegtmeiera [Mendel 1987], który wyróżnił następujące formy:

1. Współdziałanie (formy pasywne):

- informowanie,
- wysłuchiwanie,
- wypowiedzanie się,
- doradztwo.

2. Współdecydowanie (formy aktywne):

- prawo sprzeciwu,
- prawo wyrażania zgody,
- prawo do wspólnego rozstrzygnięcia,
- prawo do wyłącznego stanowienia.

W. Tegtmeier wyróżnił dwa rodzaje partycypacji, tj. współdziałanie i współdecydowanie. Mianem współdziałania zostały określone formy, w których pracownicy mogą wpływać na działania kierownictwa, ale tylko wówczas, gdy kierownicy uznają ich wkład za istotny. Formą partycypacji o najniższej intensywności jest prawo do informacji. Wyraża się ono poprzez dostarczanie pracownikom informacji o przedsiębiorstwie, wykraczających poza zakres niezbędny do realizacji zadań na danym stanowisku. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod stosowanych dla tej formy partycypacji pracowniczej jest zarządzanie przez komunikowanie. Wysłuchiwanie, forma partycypacji o wyższym nieco natężeniu, oznacza istnienie w przedsiębiorstwie takich mechanizmów, które obligują kierownictwo do wysłuchania skarg i postulatów pracowników, jeżeli takie zostaną zgłoszone. Kierownicy nie muszą jednak uwzględniać ich w swoich działaniach i decyzjach. Kolejną formą, o znów nieco wyższej intensywności, jest prawo do wypowiedzania się. Oznacza ono, że pracownicy mają przyznane uprawnienia do swobodnego wyrażania swoich opinii i żądań. Realizacja tego uprawnienia odbywa się najczęściej poprzez stosowanie w przedsiębiorstwie systemów regularnych spotkań kierownictwa z podwładnymi, np. stosowanie metody obrad, która również została szerzej omówiona w dalszej części tego opracowania. Wreszcie ostatnią z pasywnych form partycypacji pracowniczej jest doradztwo, czyli prawo do konsultowania. Uprawnienie to oznacza, że pracownicy są konsultowani

przez kierownictwo w zakresie niektórych decyzji i działań. Jednakże, jako że jest to nadal forma pasywna, uznanie stanowiska pracowników nie jest dla kierownictwa obligatoryjne. Formy pasywne, jakkolwiek różnią się między sobą intensywnością, mają dwie cechy wspólne. Po pierwsze, wymagają zaangażowania pracowników, ponieważ stwarzają wyłącznie potencjał do partycypacji, a nie faktyczne narzędzia wywierania wpływu. Po drugie, wymagają również dobrej woli ze strony kierownictwa, ponieważ w przeciwnym razie nawet najbardziej aktywni pracownicy nie będą mogli wywrzeć żadnego realnego wpływu.

Druga grupa form partycypacji pracowniczej, czyli współdecydowanie, obejmuje formy stwarzające pracownikom bardziej realne możliwości wywierania wpływu na zarządzanie organizacją. Współdecydowanie można zdefiniować jako: „wspólne podejmowanie decyzji przez kierownictwo i pracowników firmy, występujące zwłaszcza w formie formalnie tworzonych komitetów” [French, Saward 1975]. Prawo sprzeciwu oznacza, że decyzja kierownicza może wejść w życie tylko wówczas, gdy pracownicy nie wyrażą sprzeciwu. Nieco wyższą intensywność posiada następną formą, tj. prawo wyrażania zgody, polega ona bowiem na tym, że aby dane postanowienie mogło zacząć obowiązywać, należy uzyskać zgodę pracowników. Te pozornie bardzo zbliżone dwie formy dzieli zasadnicza różnica polegająca na tym, że w pierwszym przypadku pracownicy muszą wykazać się inicjatywą, aby zablokować decyzję, natomiast w drugim kierownictwo samo musi zabiegać o akceptację pracowników. Zatem w sytuacji niewypowiedzenia przez pracowników żadnej opinii co do planowanej decyzji, w pierwszej formie zaczyna ona obowiązywać, natomiast w drugiej nie. Prawo do wspólnego rozstrzygnięcia oznacza zastrzeżenie pewnej grupy decyzji do grupowego podejmowania, tj. sytuacji, w której decyzja jest wypracowywana wspólnie przez kierownika i podwładnych. Wreszcie prawo do wyłącznego stanowienia to forma, w której uprawnienia do podejmowania niektórych decyzji są przekazane bezpośrednim wykonawcom zadań. Oznacza to stosowanie metody zarządzania przez delegowanie uprawnień.

4. Charakterystyka procesu decyzyjnego

Podejmowanie decyzji jest podstawową czynnością kierowniczą. Proces decyzyjny można określić jako rozpoznawanie i wybór pewnego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub wykorzystania pojawiającej się okazji [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 238]. Proces podejmowania decyzji ma charakter złożony, składający się z kilku etapów, które można scharakteryzować następująco:

- poszukiwanie celu,
- ustalenie faktów,
- formułowanie wariantów rozwiązań,
- wybór rozwiązania,
- uzyskanie akceptacji i wdrożenie decyzji w życie,
- obserwacja wyników i ocena [Proctor 1998, s. 7].

W każdym z powyżej wymienionych etapów bezpośrednia partycypacja pracownicza może odgrywać istotną rolę, przyczyniając się do doskonalenia procesu decyzyjnego oraz organizacji jako całości.

Każde działanie zorganizowane, a do takich należy zaliczyć proces decyzyjny, wymaga ustalenia celu działania. Zaangażowanie pracowników w proces formułowania celów wiąże się z wystąpieniem licznych korzyści. Przede wszystkim, dzięki uczestnictwu pracowników w ustalaniu celów, wyższa jest ich akceptacja tych celów, co przyczynia się do wzrostu zaangażowania w ich osiągnięcie [Scott-Ladd, Travaglione, Marshall 2006]. To zaangażowanie oznacza wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów. Ponadto uwzględnienie postulatów pracowników w procesie formułowania celów zwiększa ich identyfikację z przedsiębiorstwem, a co za tym idzie, ogranicza odejścia z pracy i absencję, oraz podnosi poziom zadowolenia z pracy [Ang 2002, s. 194]. Warto też wspomnieć, że grupowe formułowanie celów powoduje ich optymalizację, co oznacza, że nie są one ani skrajnie ryzykowne, ani nadmiernie oportunistyczne. Dzięki udziałowi pracowników wzrasta jakość podejmowanych decyzji – dzięki uzyskaniu dostępu do zasobów wiedzy będących w wyłącznym posiadaniu pracowników.

Ustalenie faktów to etap, w ramach którego należy zdobyć możliwie najpełniejszą informację dotyczącą sytuacji decyzyjnej. Jest to często niemożliwe bez udziału pracowników, którzy na co dzień mają do czynienia z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, klientami i innymi interesariuszami oraz posiadają orientację co do zdarzeń mających miejsce wewnątrz organizacji. Często nawet informacje dotyczące sytuacji wewnątrz nie docierają do menedżerów ze względu na bariery informacyjne, będące wynikiem błędów w konstrukcji struktury organizacyjnej, jej nadmiernej hierarchizacji, a także niekorzystnych stosunków międzyludzkich i nieprzyjaznego klimatu organizacyjnego. Wiele z tych problemów może być przewyżczonych przez większy zakres partycypacji pracowniczej w procesach decyzyjnych. Pracownicy, współuczestnicząc w procesach decyzyjnych, przyczyniają się bowiem do usprawniania przepływu informacji w przedsiębiorstwie, co nie tylko wspomaga konkretny proces decyzyjny, lecz przyczynia się także do doskonalenia organizacji w dłuższym okresie.

Kolejnym etapem procesu decyzyjnego jest formułowanie wariantów rozwiązań. Na tym etapie najistotniejszą rolę odgrywa kreatywność. Zgodnie z założeniami heurystyki, prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania problemu rośnie wraz ze wzrostem liczby opracowanych wariantów rozwiązań. Dlatego niezmiernie ważne jest włączenie jak największej liczby pracowników do tego etapu procesu decyzyjnego oraz stworzenie warunków sprzyjających kreatywności. Warunki, jakie należy spełnić, aby stymulować kreatywność pracowników, to:

- wynagradzanie dobrych pomysłów, a nie tylko samych sugestii,
- prezentowanie pozytywnego stosunku do postawy twórczej wśród pracowników,
- zachęcanie do przejawów indywidualności w zakresie wystroju wnętrz, biur, stylu ubierania się pracowników,

- zaprzestanie podkreślania takich pojęć, jak hierarchia, starszeństwo, pozycja zawodowa,
- umożliwienie pracownikom zapoznania się ze stylem działania innych organizacji, w których panuje inna kultura lub klimat,
- w procesie budowania struktur organizacyjnych używanie jako budulca ludzi o różnym doświadczeniu, osobowościach i talentach oraz rozmaitych kulturach [Syper 2006].

W procesie formułowania wariantów rozwiązań szczególną rolę odgrywa też klimat organizacyjny. Aby pracownicy chcieli dzielić się z kierownictwem swoimi pomysłami, ważne jest stworzenie klimatu tolerancji, a nawet tzw. kultury odmiennych zdań. Polega to na wspieraniu krytyki postępowania kierowników ze strony pracowników. Konstruktwna krytyka zachowań i decyzji kierowniczych jest ważnym instrumentem doskonalenia organizacji oraz służy do opracowywania szczególnie cennych wariantów rozwiązań problemów decyzyjnych. Takie podejście cechuje się ponadto wysoką kreatywnością, ponieważ zakwestionowanie dotychczasowych sposobów działania prowadzi do innowacyjności.

Wybór wariantu rozwiązania jest tą częścią procesu decyzyjnego, która najczęściej pozostaje zastrzeżona dla kierownictwa. Ma to swoje uzasadnienie w fakcie, że to menedżerowie dysponują najczęściej najpełniejszą wiedzą dotyczącą całości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań rynkowych. Często jednakże warto włączyć pracowników również w ten etap procesu decyzyjnego ze względu na posiadanie przez nich specyficznej wiedzy empirycznej. Wiedza ta umożliwia określenie wykonalności poszczególnych wariantów oraz ich przyszłej efektywności z punktu widzenia bezpośredniego wykonawcy. Ponadto bardzo ważnym uzasadnieniem włączenia pracowników w tę część procesu decyzyjnego jest zapewnienie akceptacji decyzji, zwłaszcza wówczas, gdy wiąże się ona z wprowadzeniem szeroko zakrojonych zmian w organizacji pracy czy strukturze organizacyjnej. Partycypacja pracownicza zwiększa zaufanie pracowników do przełożonych, co może przyczynić się do wzrostu akceptacji dla decyzji [Weber, Weber 2001]. Wysokiego poziomu zaangażowania wszystkich pracowników wymagają zwłaszcza zmiany o charakterze innowacyjnym. Poza tym partycypacja w procesie decyzyjnym osób, dla których planowana zmiana wiąże się z negatywnymi konsekwencjami, może przyczynić się do osłabienia oporu ze względu na to, że pracownik lepiej zdaje sobie sprawę z argumentów przemawiających za koniecznością zmiany. Ważne jest też poczucie, że sprzeciw pracownika został wysłuchany oraz że próbowano podjąć środki zaradcze wobec negatywnych konsekwencji zmiany [Rojot 2002, s. 309].

Na etapie wdrożenia decyzji współuczestnictwo pracowników jest niezbędne, ponieważ to właśnie oni wykonują czynności związane z bezpośrednią realizacją zmian objętych procesem decyzyjnym. Partycypacja pracownicza w tej części procesu polegać może na udzieleniu pracownikom swobody w sposobie realizowania zadań, ponieważ będąc świadomymi celu zmiany, będą w stanie wybrać takie metody, które pozwolą na osiągnięcie tego celu w najbardziej optymalny sposób. Ponadto, jeśli

pracownicy byli włączeni w poprzednie etapy procesu decyzyjnego, czyli posiadają wiedzę niezbędną do wdrożenia zaplanowanej zmiany, to nadmierny nadzór kierowniczy wiązałby się wyłącznie z ponoszeniem zbędnych kosztów.

Stosowanie partycypacji pracowniczej jest celowe również na etapie obserwacji wyników i ich oceny. Polega ona wtedy na zastąpieniu nadzoru i kontroli kierowniczej przez samokontrolę pracowników, która związana jest z ponoszeniem niższych kosztów, spełnia postulaty humanizacji pracy, a także może się przyczyniać do wzrostu morale załogi i identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem.

Nie bez znaczenia jest ponadto wpływ, jaki udział w podejmowaniu decyzji wywiera na pracowników. Podkreśla się, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji przyczynia się do wzrostu ich wiedzy o przedsiębiorstwie [Allen, Lucero, Van Norman 1997], wyższej efektywności podejmowanych decyzji [Vroom, Yetton 1973; Vroom, Jago 1988] oraz wyższego poziomu poczucia odpowiedzialności pracowników za powodzenie przedsiębiorstwa. Zauważono również, że pracownicy, podejmując ważne decyzje, częściej niż menedżerowie uwzględniają zarówno czynniki techniczne, jak i społeczne [Ang 2002, s. 194]. Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących zmian w organizacji przyczynia się także do wzrostu innowacyjności proponowanych rozwiązań [West 2000, s. 13-16]. Inną ważną korzyścią z zastosowania partycypacji pracowniczej w doskonaleniu organizacji jest możliwość identyfikacji, dzięki udziałowi pracowników, tzw. wąskich gardeł, czyli miejsc wymagających usprawnienia [Denning 1998, s. 126]. Zauważono także, że niski poziom partycypacji obniża satysfakcję z pracy i zwiększa prawdopodobieństwo odejść z firmy [Appelbaum i in. 2013].

Partycypacja pracownicza ma również pewne słabe strony, które w pewnych sytuacjach mogą ją wykluczyć z wykorzystania w procesach decyzyjnych. Z pewnością do najważniejszych wad partycypacji należy wydłużenie procesu decyzyjnego, co jest szczególnie niekorzystne w przypadku decyzji wrażliwych na upływ czasu [Mendel, Ignyś 2002]. Ponadto grupowe podejmowanie decyzji, jako jedna z form partycypacji pracowniczej, wiąże się również z zagrożeniem wystąpienia tzw. syndromów myślenia grupowego, których efektem jest obniżenie jakości decyzji [Defourney, Estrin, Jones 1985]. Poza tym pracownicy zwykle postrzegają sprawy firmy w perspektywie krótkookresowej, co może wywołać ich sprzeciw wobec decyzji, które przyniosą przedsiębiorstwu korzyści dopiero w długim okresie, zwłaszcza jeśli będą się wiązać z przejściowym pogorszeniem sytuacji pracowników [Graham, Bennett 1998, s. 42].

5. Bezpośrednia partycypacja pracownicza w Polsce w latach 2003-2005

W latach 2003-2005 przeprowadzono badanie dotyczące zakresu stosowania wybranych praktyk bezpośredniej partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach oraz organizacjach nie nastawionych na zysk w Polsce. Badanie oparte było na metodyce

podobnego badania przeprowadzonego kilka lat wcześniej przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [*New Forms ...* 1997]. Badaniem objętych zostało 717 przedsiębiorstw z terenu całej Polski. Badaniu poddano dwa poziomy natężenia partycypacji, tj. konsultacje i delegowanie, w sześciu zasadniczych formach:

- Indywidualne konsultacje bliskie – co oznacza konsultowanie się bezpośrednio z wybranymi pracownikami, poprzez rozmowy osobiste lub przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznych; cechą charakterystyczną tego rodzaju partycypacji jest zwracanie się przez menedżera do wybranych pracowników, którzy są postrzegani jako osoby wnoszące istotny wkład w proces decyzyjny.
- Indywidualne konsultacje dalekie – są to konsultacje prowadzone przy wykorzystaniu takich metod, jak ankiety pracownicze, forum pracownicze w intranecie oraz inne formy, w których indywidualni pracownicy mogą wyrazić swoje zdanie; cechą charakterystyczną tych metod jest to, że są skierowane do wszystkich pracowników, niezależnie od posiadanego przez nich potencjału i możliwości wniesienia wkładu w proces decyzyjny.
- Grupowe konsultacje z grupami tymczasowymi – są prowadzone z grupami tworzonymi w celu konsultowania konkretnego problemu lub poradzenia sobie z sytuacją kryzysową; cechą charakterystyczną tych metod jest celowy dobór członków grupy konsultacyjnej, ze względu na możliwości wniesienia wkładu w proces decyzyjny przez każdego z członków grupy.
- Grupowe konsultacje z grupami stałymi – odbywają się przy wykorzystaniu stałych grup lub zespołów pracowniczych, zwykle o charakterze funkcjonalnym, to jest grup osób, wyspecjalizowanych w konkretnych zadaniach, które na co dzień ze sobą współpracują; ze względu na charakter tych grup takie konsultacje zwykle dotyczą kwestii bezpośrednio związanych z zakresem pracy danej grupy.
- Delegowanie indywidualne – oznaczające przekazywanie konkretnych uprawnień decyzyjnych wybranym osobom; uprawnienia przekazywane są osobom, które w opinii przełożonego posiadają odpowiednie kwalifikacje do podejmowania decyzji w określonym zakresie.
- Delegowanie grupowe – oznaczające przekazywanie konkretnych uprawnień decyzyjnych grupom pracowników; mogą to być zarówno grupy stałe, na co dzień ze sobą współpracujące w ramach określonej funkcji, jak i grupy celowo tworzone w celu podjęcia decyzji; w tym drugim przypadku często mamy do czynienia w wykorzystaniem metody burzy mózgów do rozwiązania szczególnie skomplikowanego problemu, wymagającego wysokiego poziomu kreatywności. Ich zastosowanie w polskich firmach pokazano w tab. 1.

Tabela 1. Występowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich organizacjach w latach 2003-2005

Forma	Występowanie
Indywidualne konsultacje bliskie	41,8%
Indywidualne konsultacje dalekie	21,6%
Grupowe konsultacje – grupy tymczasowe	42,3%
Grupowe konsultacje – grupy stałe	23,2%
Delegowanie indywidualne	58,2%
Delegowanie grupowe	30,3%
Co najmniej jedna forma	91,5%

Źródło: badania własne [Ignyś 2005].

6. Bezpośrednia partycypacja pracownicza w Polsce w 2013 roku

Wykorzystując tę samą metodykę, wiosną 2013 roku przeprowadzono kolejne badanie. Objęło ono tym razem znacznie mniejszą grupę przedsiębiorstw, bo tylko 88. Badaniu poddane zostały przedsiębiorstwa z obszaru województwa wielkopolskiego o zatrudnieniu powyżej 100 osób. Wyniki uzyskane w badaniu przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Występowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich organizacjach w roku 2013

Forma	Występowanie
Indywidualne konsultacje bliskie	55,9%
Indywidualne konsultacje dalekie	20,6%
Grupowe konsultacje – grupy tymczasowe	11,4%
Grupowe konsultacje – grupy stałe	48,9%
Delegowanie indywidualne	42%
Delegowanie grupowe	46,6%
Co najmniej jedna forma	93,2%

Źródło: badania własne.

7. Zakończenie – wnioski

Porównanie wyników tak rozbieżnych pod względem próby badawczej badań może budzić pewne wątpliwości, jednakże pewne wnioski można wyprowadzić. Przede wszystkim zwraca uwagę nieznaczny wzrost liczby przedsiębiorstw w ogóle wykorzystujących jakąkolwiek formę partycypacji bezpośredniej. Wynika to z pewnością ze wzrostu profesjonalizacji zarządzania w Polsce, przejawiającego

się między innymi w szerszym stosowaniu technik zarządczych. Ponadto wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy spowodował zwiększenie zakresu stosowania konsultacji, z wyjątkiem konsultacji z grupami tymczasowymi. Znaczny spadek udziału konsultacji z grupami tymczasowymi może być związany z rozwojem zespołowych form zarządzania. Jeśli bowiem praca w przedsiębiorstwie jest oparta na zespołach, nie ma potrzeby tworzenia grup tymczasowych w celu rozwiązania konkretnych problemów, ponieważ korzysta się z już istniejących, zintegrowanych zespołów. Należy również zauważyć znaczącą zmianę w zakresie delegowania uprawnień – jak w latach 2003-2005 zdecydowanie dominowało delegowanie indywidualne, tak obecnie zastosowanie delegowania indywidualnego i grupowego jest prawie jednakowe. To zjawisko należy również przypisać szerszemu zastosowaniu zespołowych form pracy.

Analizując występowanie partycypacji pracowniczej w polskich organizacjach, warto jednak zauważyć, że faktyczna intensywność partycypacji jest dość niska. Tylko 5,7% badanych przedsiębiorstw stosuje aż pięć z sześciu form poddanych badaniu, a żadne nie stosuje wszystkich sześciu. Cztery formy są stosowane przez 13,5% przedsiębiorstw, trzy formy przez 17,2%, tylko dwie formy przez 41,5%, a aż 22,1% stosuje tylko jedną formę – często tą jedyną formą są konsultacje indywidualne bliskie albo delegowanie indywidualne.

Literatura

- Allen R.E., Lucero M.A., Van Norman K.L., *An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program*, "Group & Organization Management" 1997, vol. 22, no. 1, s. 117-143.
- Amah E., Ahiauzu A., *Employee involvement and organizational effectiveness*, "Journal of Management Development" 2013, vol. 32, no. 7, s. 661-674.
- Ang A., *Multidimensional perspectives of employee involvement*, "The TQM Magazine" 2002, vol. 14, no. 3, s. 192-200.
- Appelbaum S.H., Louis D., Makarenko D., Saluja J., Meleshko O., Kulbashian S., *Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment*, "Industrial and Commercial Training" 2013, vol. 45, no. 4, s. 222-229.
- Błaszczak B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy zachodniej*, PWE, Warszawa 1988.
- Chaudhuri K.K., *Employee participation*, [w:] E. Szell (red.), *Concise Encyclopaedia of Participation & Co-management*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1992.
- Cressey P. i in., *Participation Review. A Review of Foundation Studies on Participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1987.
- Defourney J., Estrin S., Jones D.C., *The effects of workers' participation on enterprise performance: Empirical evidence from French co-operatives*, "International Journal of Industrial Organization" 1985, vol. 3, no. 1, s. 244-281.
- Denison D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York (NY) 1990.
- Denning S.L., *The Practice of Workplace Participation*, Quorum Books, Westport (Co.)-London 1998.
- Eby L.T., Adams D.M., Russell J.E.A., Gaby S.H., *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to implementation of team-based selling*, "Human Relations" 2000, vol. 53, no. 3, s. 419-428.

- Elele J., Fields D., *Participative decision making and organizational commitment*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, vol. 17, no. 4, s. 368-392.
- French D., Saward H., *Dictionary of Management*, Grower Press, Epping (Essex) 1975.
- Graham H.T., Bennett R., *Human Resources Management*, Pitman Publishing, Pearson Professional Limited, London 1998.
- Ignys A., *Bezpośrednia partycypacja pracownicza w organizacjach w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej*, praca doktorska, niepublikowana, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2005
- Ignys A., *Rola pracowników w procesie zmiany w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Zimmewicz (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje. Studia i przyczynki dla uczczenia pamięci profesor Jadwigi Majchrzak*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- International Survey Research, *Employee Surveys*, Towers and Watson, New York (NY) 2005.
- Knudsen H., *Employee Participation in Europe*, Sage Publications, London-Thousand Oaks-New Dehli 1995.
- Martin M.M., *Trust leadership*, "Journal of Leadership Studies" 1998, vol. 5, no. 13, s. 41-48.
- McShane S.L., Von Glinow M.A., *Organizational Behaviour. Emerging Realities for the Workplace Revolution*, 2nd ed., Irwin McGraw-Hill, New York (NY) 2003.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Mendel T., *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i w praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1987.
- Mendel T., Ignys A., *Formy i metody angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów firmy. Modele grupowego podejmowania decyzji*, [w:] S. Rudolf (red.), *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 91-100.
- Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, ANTYKWA, Kraków 2000.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork 1997.
- New Forms of Work Organisation. Can Europe realise its potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.
- Ogbeide G-C.A., Harrington R.J., *The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2011, vol. 23, no. 6, s. 719-738.
- Osterman P., *Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare*, "Industrial and Labor Relations Review" 2000, vol. 53, s. 179-199.
- Poole M., *Industrial Democracy*, [w:] G. Szell (red.), *Concise Encyclopaedia of Participation & Co-management*, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1992.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.
- Rojot J., *Worker's participation and EU enlargement: A theoretical framework with practical application*, [w:] M. Biagi (red.), *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, Kluwer Law International, The Hague-London-New York 2002.
- Scott-Ladd B., Travaglione A., Marshall V., *Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment*, "Leadership & Organization Development Journal" 2006, vol. 27, no. 5, s. 399-414.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Syper M., *Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1, s. 29-41.
- Tegtmeier W., *Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer*, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1973.
- Vroom V.H., Jago A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1988.

- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
- Weber P.S., Weber J.E., *Changes in employee perceptions during organizational change*, "Leadership & Organization Development Journal" 2001, no. 22/6, s. 291-300.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Yeatts D.E., Hyten C., *High-performance Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA) 1998.
- Zeffane R., Tipu S.A., Ryan J.C., *Communication, commitment and trust: exploring the triad*, "International Journal of Business and Management" 2011, vol. 6, no. 6, s. 77-87.
- Zimmewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.

THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN IMPROVING ENTERPRISE – DIRECT WORKER PARTICIPATION

Summary: The article presents the role of direct employee participation in the process of organization development, with special emphasis on decision-making regarding OD. The article also includes the results of two research projects conducted by the Author – one in the years 2003-2005, and the other in 2013. The outcome of the research is the conclusion on the changes in direct employee participation techniques used in the two periods. It is argued that the changes are mostly due to the current trends in the economy, especially the development of knowledge-based economy.

Keywords: direct employee participation, consultations, delegation of authority, knowledge-based economy.