

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W ZARZĄDZANIU MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Słowa kluczowe:

partycypacja pracownicza, zarządzanie w sektorze MSP

1. Wprowadzenie

Partycypacja rozpatrywana jako współuczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym jest zagadnieniem bardzo aktualnym, któremu poświęca się dużo miejsca w literaturze i w praktycznym zarządzaniu. Teoretyczne i praktyczne aspekty tego zagadnienia z reguły jednak odnoszą się do dużych organizacji. Badania dotyczące współzawodnictwa pracowników w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami koncentrują się na zakresie i formach partycypacji oraz na jej skutkach dla działalności przedsiębiorstw. W literaturze trudno natomiast napotkać wyniki badań dotyczących partycypacji pracowniczej w mikro i małych przedsiębiorstwach. Wspomina się o tym zagadnieniu przy wymianianiu szczególnych cech przedsiębiorstw należących do tego sektora, do których należą bezpośrednio relacje osób zarządzających firmą z jej pracownikami, rodzinny charakter tych relacji i kultury organizacyjnej itp. Brak jednak wyników badań diagnozujących rzeczywisty zakres uprawnień decyzyjnych pracowników małych firm i ich wpływu na decyzje podejmowane przez przełożonych, a tym samym wpływu na działanie przedsiębiorstw. Skłoniło to do podjęcia badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu. Celem tych badań była ocena zakresu partycypacji pracowniczej w mikro i małych przedsiębiorstwach, jej uwarunkowań i znaczenia dla pracowników oraz osób zarządzających. Skromny zakres podmiotowy badań (46 kierowników i 61 pracowników) zapewne ogranicza możliwość uogólniania ich wyników, daje jednak pewien obraz sytuacji w przedmiocie badań, tj. partycypacji pracowniczej w sektorze drobnych przedsiębiorstw.

2. Założenia metodyczne badań

Badania przeprowadzono wśród kadry kierowniczej (właścicieli, menedżerów) i pracowników mikro i małych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych prowadzących działalność na terenie powiatu olsztyńskiego i ostródzkiego. Dobór próby badawczej był losowy. Kwestionariusze ankietowe, po uzyskaniu zgody kierownictwa firm, rozsyłano drogą elektroniczną lub dostarczano osobiście. W diagnozie zakresu, uwarunkowań i efektów partycypacji pracowniczej w badanych przedsiębiorstwach poszukiwano między innymi odpowiedzi na następujące pytania, problemy badawcze:

1. Jaki jest zakres partycypacji i jej formy?
2. Jak są oczekiwania pracowników dotyczące partycypacji?
3. Jak partycypacja jest postrzegana przez właścicieli/menedżerów drobnych przedsiębiorstw?

Dzięki uzyskaniu opinii dwóch różnych grup pracowniczych, tj. właścicieli/menedżerów oraz personelu wykonawczego możliwe było porównanie różnych punktów widzenia i diagnoza rzeczywistej sytuacji w badanej grupie przedsiębiorstw. Większość respondentów posiadała duże doświadczenie zawodowe, a tym samym utrwalone opinie i oczekiwania dotyczące warunków pracy. W grupie badanych przedsiębiorców wszystkie osoby miały powyżej 30 lat, a zdecydowana większość (28 osób) była w wieku powyżej 50 lat. Duża część z nich (30 osób) prowadzi biznes ponad 10 lat. Wśród kadry zarządzającej oraz pracowników wykonawczych przeważają osoby z wykształceniem średnim, a duża część posiadała wykształcenie wyższe (11 przedsiębiorców i 20 pracowników). Przedmiotem analizy jest partycypacja bezpośrednia, bowiem partycypacja pośrednia ze względu na małą wielkość badanych firm z natury rzeczy w takich firmach nie występuje.

3. Istota partycypacji pracowniczej

Partycypacja pochodząca od łacińskiego słowa *participatio* oznacza „udział”, „uczestniczenie”, „branie w czymś udziału” [9]. W znaczeniu pracowniczym uczestniczenie nie ogranicza się jednak jedynie do bycia członkiem zespołu, ale co ważniejsze i stanowi istotę partycypacji, oznacza podejmowanie aktywnego działania w zespole, współuczestniczenie w decyzjach i branie odpowiedzialności za wspólne działania. Według Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, partycypacja to *proces, który umożliwia pracownikom wywieranie pewnego wpływu na ich pracę, na warunki, w jakich pracują oraz na rezultaty ich pracy* [8]. Partycypacja pracownicza nastawiona jest na realizację i rozwój wzajemnego zaangażowania, bezpośredniej komunikacji, delegowania uprawnień i odpowiedzialności w zakładzie pracy. Partycypacja wymaga partnerskiego podejścia, poczucia równości i współodpowiedzialności [6]. Sens współuczestniczenia pracowników w zarządzaniu ma charakter motywacyjny i sprowadza się do działań mających na celu wywoływanie oddolnych inicjatyw oraz wzbudzanie chęci do brania na siebie chociaż części odpowiedzialności w miejscu pracy. Partycypacja oznacza upodmiotowienie pracownika ze wszystkimi pozytywnymi skutkami dla kształtowania pożądaných postaw pracowniczych [5]. Doświadczenie wpływu, będące jednym z podstawowych warunków pozytywnego zmotywowania i stanowiące istotę partycypacji, zwiększa zaangażowanie pracowników i satysfakcję z pracy, a co się z tym wiąże, poprawia zarówno jakość, jak i sprawność procesów pracy [3]. Jak twierdzi Zbiegień-Maciąg: *pracownik upodmiotowiony celowymi zabiegami swojej firmy sam staje się społecznie odpowiedzialny* [11]. Dzięki partycypacji, pracownicy z biernych wykonawców poleceń przeistoczyć

się mogą w aktywnych uczestników działalności firmy. Zarządzanie partycypacyjne zapewnia zgodność realizacji interesów przedsiębiorców i pracowników, a tym samym firmy jako całości.

W teorii i praktyce upowszechnia się koncepcja Total Participation Management (TPM) podkreślająca w swych założeniach podmiotowość pracowników [10]. Podmiotowo traktowani pracownicy wchodzi w lepsze relacje, potrafią współpracować ze sobą, dzielić się wiedzą dla realizacji zadań własnych i zespołu [7].

Wyróżnia się różne rodzaje partycypacji, poczynając od form pasywnych (współdziałanie) obejmujących informowanie, wysłuchiwanie, doradztwo, do form aktywnych (współdecydowanie) obejmujących prawo sprzeciwu, wyrażanie zgody, wyłącznego stanowienia, wspólnego rozstrzygnięcia [3]. Mając na uwadze siłę wpływu pracowników na decyzje, najczęściej wymienia się następujące rodzaje partycypacji pracowniczej: informacyjną, konsultacyjną, decyzyjną i finansową. Zakres i formy partycypacji pracowniczej zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach zależne są od stylu kierowania stosowanego przez właściciela przedsiębiorstwa, i będącej następstwem tego stylu, kultury organizacyjnej. Wynika to z bezpośrednich relacji przełożony-podwładny, jednego ośrodka decyzyjnego i bezpośredniego wpływu właściciela/menedżera na klimat organizacyjny, w tym na charakter relacji międzyludzkich. Preferowany przez przedsiębiorcę sposób sprawowania władzy organizacyjnej określa także zakres partycypacji pracowniczej, w tym partycypacji rzeczywistej i postrzeganej. Rzecz w tym, by subiektywne postrzeganie uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych było zgodne ze stanem realnym. Postrzeganie zakresu partycypacji przez kierownictwo może różnić się zasadniczo od ocen i odczuć pracowników [1].

Możliwość delegowania uprawnień decyzyjnych zależy od wielu czynników, w tym od obustronnej woli, tj. woli dzielenia się władzą przez przełożonych i wola przejmowania uprawnień decyzyjnych, a tym samym odpowiedzialności, przez pracowników. Uczestnictwo pracowników w decydowaniu zależy także od ich kompetencji, dostępu do informacji, charakteru pracy, środków łączności przestrzennego oddalenia stanowisk pracy itd. Zatem, mimo powszechnie podkreślanych korzyści wynikających z zarządzania partycypacyjnego, zakres i formy partycypacji pracowniczej są zróżnicowane w ujęciu organizacyjnym (przedsiębiorstw) i jednostkowym (pracowników).

4. Wyniki badań

Wyniki badań wykazały zasadniczą różnicę w postrzeganiu partycypacji przez przedsiębiorców i przez pracowników. Respondenci z grupy kierowniczej w zdecydowanej większości (38 pracowników z 46) twierdzili, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu. Natomiast taką opinię wyraziło tylko 23 pracowników (z 61). W grupie badanych przedsiębiorstw występuje więc istotna rozbieżność między partycypacją rzeczywistą a postrzeganą. Wynika to między innymi z różnic w rozumieniu partycypacji. Wśród respondentów kadry wykonawczej istnienie partycypacji potwierdziły prawie wszystkie (20 z 23) osoby posiadające wyższe wykształcenie. Mają one zapewne świadomość, że nie tylko przekazywanie części władzy zalicza się do partycypacji, a z drugiej strony, ze względu na wykształcenie są zapewne przez przedsiębiorców traktowani bardziej podmiotowo niż pozostali pracownicy. Przeświadczenie przedsiębiorców o stosowaniu w ich firmach partycypacji wynika zapewne ze świadomości pozytywnego postrzegania partycypacji w odbiorze społecznym, więc w trosce o swój i firmy wizerunek potwierdzili jej stosowanie.

Różnice w opiniach kadry kierowniczej i pracowników uwiadcniają się także w postrzeganiu partycypacji informacyjnej, która stanowi najniższy poziom partycypacji biernej (tab. 1). Badania dotyczą mikro i małych przedsiębiorstw, gdzie raczej nie organizuje się problemowych zebrań, a spotkania mają charakter odpraw, jednak przedsiębiorcy wskazali, że ta forma kontaktów z pracownikami, wprawdzie rzadko, ale występuje. Innego zdania jest ponad połowa personelu wykonawczego. Zbliżone opinie obu grup respondentów dotyczą przekazywania informacji o problemach przedsiębiorstwa, chociaż przedsiębiorcy częściej niż pracownicy twierdzili, iż takich informacji nie udzielają. W rzeczywistości wszelkie informacje mniej lub bardziej swobodnie się rozpowszechniają, a szczególnie wieści niekorzystne, związane z problemami firmy w małej społeczności przedsiębiorstw upowszechniają się szybciej. Zapewne dlatego, że pracownicy o problemach firmy wiedzą, mimo tego, iż kierownictwo nie podaje takich informacji do ogólnej wiadomości.

Zakres partycypacji decyzyjnej w badanych przedsiębiorstwach, zwłaszcza w opinii pracowników wykonawczych, jest bardzo ograniczony (tab. 2). Pracownicy rzadko lub nigdy nie mogą sugerować nowych rozwiązań lub uczestniczyć

Pytanie	Grupa respondentów	Liczba wskazań		
		tak	rzadko	nie
Czy w miejscu pracy odbywają się zebrania przełożonych z pracownikami?	Przedsiębiorcy N=46	5	41	0
	Pracownicy N=61	6	17	38
Czy pracownicy mogą uzyskać informacje o problemach firmy?	Przedsiębiorcy N=46	0	30	16
	Pracownicy N=61	0	55	6

Tab. 1. Przejawy partycypacji informacyjnej

Pytanie	Grupa respondentów	Liczba wskazań			
		tak	raczej tak	raczej nie	nie
Czy pracownicy mogą sugerować nowe rozwiązania organizacyjno-technologiczne?	Przedsiębiorcy N=46	0	15	29	2
	Pracownicy N=61	0	0	47	14
Czy kierownictwo rozwiązuje problemy wraz z pracownikami?	Przedsiębiorcy N=46	1	5	34	6
	Pracownicy N=61	0	0	46	15
Czy przełożeni informują pracowników o podejmowanych decyzjach?	Przedsiębiorcy N=46	4	12	30	0
	Pracownicy N=61	0	0	43	18
Czy pracownik może wyrażać opinie przy przełożonych na temat funkcjonowania firmy?	Przedsiębiorcy N=46	5	21	20	0
	Pracownicy N=61	0	0	0	61

Tab. 2. Ocena partycypacji decyzyjnej

w rozwiązywaniu problemów. Część przedsiębiorców twierdziła, że takie możliwości istnieją, jednakże były to raczej rzadkie przypadki.

W komunikacji interpersonalnej w badanych przedsiębiorstwach najczęściej występuje rozmowa bezpośrednia i kontakt telefoniczny. W znacznej części tych przedsiębiorstw, grupy pracownicze wykonywały swoje zadania poza siedzibą firmy. Przedsiębiorca kontaktował się z szefem grupy (majstrem) telefonicznie, a ten przekazywał informacje współpracownikom w bezpośredniej rozmowie.

Badani przedsiębiorcy oceniają komunikację w relacjach przełożony-podwładny najczęściej jako dobrą (tab. 3), natomiast większość pracowników jako średnią, a niektórzy nawet jako słabą. Ogólnie jednak wyniki badań wskazują na poprawność kontaktów interpersonalnych. Komunikacja ta nie dotyczy jednak prawa wyrażania przez pracowników opinii na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i decyzji podejmowanych przez przełożonego (tab. 2). Opinie pracodawców i pracowników są w tych sprawach zasadniczo rozbieżne. Według badanych pracowników, nie mają oni prawa wyrażania opinii na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w bardzo ograniczonym zakresie są informowani o decyzjach podejmowanych przez przełożonych. W jednym i drugim przypadku znaczna część przedsiębiorców twierdzi, że taka możliwość istnieje.

Badania wykazały pewną rozbieżność oczekiwań i postaw pracowników. Mianowicie, wszyscy respondenci z tej grupy stwierdzili, że nie uwzględnia się ich opinii na temat

wprowadzanych zmian, a jednocześnie prawie wszyscy (ponad 90%) twierdzili, że pracownicy niechętnie podejmują inicjatywę i nie wykazują zainteresowania współuczestnictwem w polepszaniu jakości podejmowanych decyzji. Opinie przedsiębiorców w tych sprawach są bardziej optymistyczne. Ponad połowa pracodawców twierdzi, że uwzględnia opinie pracowników dotyczące wprowadzania zmian, a jedna trzecia twierdzi, że pracownicy wykazują inicjatywę i chęć działania. Te różnice opinii obu grup respondentów wynikają zapewne z różnicy punktów oceny i rozumienia analizowanych zagadnień. Mimo dość krytycznej oceny różnych aspektów partycypacji, większość badanych pracowników (43 z $\Sigma=61$) jest zadowolona z wykonywanej pracy i sposobu zarządzania firmą, w której pracują.

5. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują na ograniczony zakres partycypacji pracowniczej w mikro i małych przedsiębiorstwach. Osoby pracujące w tych przedsiębiorstwach zgłaszają ograniczone potrzeby poszerzenia partycypacji, zwłaszcza w odniesieniu do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Dla dominującej części pracowników ważniejsze od współuczestnictwa w decyzjach jest stabilizacja, dobra atmosfera w pracy, a przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa gwarantowane pewnością zatrudnienia. Większość pracowników oceniła poziom swej samodzielności decyzyjnej w pracy jako zadowalający. Badania wykazały istotne różnice w postrzeganiu różnych aspektów partycypacji przez przedsiębiorców i pracowników. Przedsiębiorcy mają świadomość pozytywnych następstw stosowania zarządzania partycypacyjnego, jednakże zapewne ze względu na przyzwyczajenia i preferowany styl kierowania, wdrażają je w ograniczonym zakresie. U pracowników natomiast uwidaczniają się wyraźne różnice między partycypacją rzeczywistą a postrzeganą. Z jednej strony dostrzegają oni niesprawności w obiegu informacji, brak współuczestnictwa w procesach decyzyjnych, a z drugiej

Ocena	Liczba wskazań	
	Przedsiębiorcy N=46	Pracownicy N=61
Dobra	41	19
Średnia	5	30
Słaba	0	12

Tab. 3. Ocena komunikacji w relacjach przełożony-pracownik

strony odczuwają zadowolenie z wykonywanej pracy i z zarządzania przedsiębiorstwem. Na postawy przedsiębiorców i pracowników w stosunku do partycypacji pracowniczej wpływa niewątpliwie sytuacja na rynku pracy nierzadko skłaniająca pracodawców do przedmiotowego traktowania pracowników i powodująca dominację bezpieczeństwa zatrudnienia nad innymi potrzebami pracobiorców.

Literatura:

- [1] Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*, t. 3, *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. GWP, Gdańsk 2000, s. 87.
- [2] Błaszczuk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Europie Zachodniej*. PWE, Warszawa 1988, s. 94-95.
- [3] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Walters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 116-120.
- [4] Borkowska S. (red.), *Negocjacje zbiorowe*. PWE, Warszawa 1997, s. 64-68.
- [5] Kisielowska H., *Partycypacja pracownicza w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 23-26.
- [6] Kozłowski M., *Pracownicza partycypacja: geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 18-24.
- [7] Pawlak J., *Budowanie odpowiedzialności i integracji zespołu poprzez zwiększenie partycypacji pracowników w celach i zadaniach organizacji*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” nr 38, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2014, s. 183-185.
- [8] Poustma E., *Najnowsze trendy w pracowniczej partycypacji finansowej w Unii Europejskiej*. Dostępny: <http://eurofound.europa.eu/sites/default/files>.
- [9] Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*. PWN, Warszawa 2002, s. 212.
- [10] Stocki R. i in., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*. Walters Kluwer Polska, Kraków 2012, s. 36-37.
- [11] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*. PWN, Warszawa 2005, s. 76-77.

WORKER PARTICIPATION IN MANAGING SMALL BUSINESS

Key words:

worker participation, managing small and medium-sized enterprises

Abstract:

The paper presents the results of research conducted among 46 owners/managers and 61 employees of companies belonging to the group of small and medium-sized enterprises.

The extent and forms of employee participation in the assessment of both of these groups of employees were analysed. The results show the limited scope of participation in the analysed group of companies and significant differences

in the perception of the needs of participation and its actual scope. Employees can rarely or never suggest new solutions or participate in solving the problems of the organization. Part of entrepreneurs claimed that such opportunities exist, but these claims were only declarative and were not confirmed in the management practice. Despite the somewhat critical assessment of the scope of participation, most employees are satisfied with their work and the way of managing the company in which they work. The entrepreneurs are aware of the positive consequences of the use of participatory management, however, probably because of the habits and preferred management style, they apply it to a limited extent. Differences in evaluations of participation by employees and employers and undoubtedly influenced by the situation on the labour market, which often induces employers to treat their workers „objectively” and results in the dominance of the need for job security over other needs (including the need to experience the influence) of employees.

Prof. dr hab. Eugeniusz NIEDZIELSKI

Katedra Organizacji i Zarządzania

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

koiz@uwm.edu.pl