



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA POTENCJAŁU LUDZKIEGO

*Anna Cierniak-Emerych
Agata Pietroń-Pyszczek*

<https://doi.org/10.33141/po.2013.12.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (887), 2013, ss. 46-51
www.przeглядorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Kreowanie przyszłości przedsiębiorstw zdeterminowane jest przede wszystkim przez ludzi, ich wiedzę i umiejętności rozpatrywane wraz z motywacją do podejmowania wciąż nowych wyzwań, a zatem przez potencjał ludzki. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w odpowiednich cechach potencjału ludzkiego oraz w zachowaniach wewnętrznych interesariuszy należy upatrywać źródeł sukcesu współczesnych przedsiębiorstw¹. Wskazuje się jednocześnie na wzrost znaczenia ich zaangażowania oraz współdziałania kadry kierowniczej z pracownikami wykonawczymi. Ch. Handy [1998, s. 122] nawiązuje przy tym do potrzeby budowania odpowiedniego, nowego układu współzależności dla pobudzania entuzjazmu i partnerstwa w realizacji wspólnej wizji organizacji. Chodzi

m.in. o tworzenie w przedsiębiorstwach okoliczności sprzyjających wzmocnieniu jego pozycji na rynku w następstwie dzielenia się przez pracowników wiedzą, doświadczeniem. Działania te mogą nie tylko być źródłem cennych pomysłów, ale i zacznym do kreowania – tak pożądanego aktualnie – innowacyjnego potencjału ludzkiego².

Od innowacyjności ludzi zależy innowacyjność organizacji, a jednym z elementów wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa jest jego wewnętrzny potencjał innowacyjny. Potencjał innowacyjności pracowników należy postrzegać w nawiązaniu do ich kreatywności, która wzrasta w sytuacji tworzenia im odpowiednich warunków organizacyjnych i społecznych [Pietroń-Pyszczek, Piwowar-Sulej, 2013, s. 9-10].

Dążenie do kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników wymaga zatem traktowania ich jako szczególnej grupy klientów wewnętrznych, co, jak się wydaje, powinno się łączyć nie tylko ze stawianiem przed pracownikami określonych zadań do wykonania. Wymaga to również uwzględniania w procesie gospodarowania potencjałem ludzkim ich interesów względem pracy. Istotne znaczenie wśród tych interesów przypisuje się współcześnie m.in. wprowadzaniu zasad zwiększonej autonomii pracowników w miejscu pracy poprzez dopuszczenie pracowników do udziału w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w przedsiębiorstwie.

Znajduje to odzwierciedlenie we wdrażaniu idei partycypacji pracowniczej rozumianej jako „zespół środków, którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo lub korzystanie z nadwyżek finansowych, które ono wypracowuje” [Weiss, 1978, s. 12]. Owo wpływanie na decyzje może się odbywać w sposób pośredni, tj. przez ich przedstawicieli funkcjonujących w ramach np. związków zawodowych, rad nadzorczych, rad pracowników itp., bądź bezpośredni, poprzez współudział pracowników i ich współdziałanie z kierownictwem.

Wydaje się, że stosowanie w przedsiębiorstwach partycypacji bezpośredniej w szczególny sposób sprzyja zdolności pracowników do podejmowania twórczych inicjatyw oraz wykorzystywaniu tkwiącego w nich potencjału, a w rezultacie również kreowaniu ich postaw o znamionach innowacyjności.

Na tym tle celem artykułu stało się podjęcie próby wyspecyfikowania tych spośród form partycypacji bezpośredniej, których – szersze niż dotychczas – wykorzystanie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju przyczyni się do określonego, tj. sprzyjającego kreowaniu innowacyjnych postaw pracowników, podejścia do kształtowania potencjału ludzkiego. Przyjęto przy tym, iż takie podejście będzie sprzyjało większej aplikacyjności inicjatyw podejmowanych przez pracowników, a także wzmocnieniu harmonizacji interesów pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Tak ujęte rozważania poprzedzono zaprezentowaniem w początkowej części opracowania istoty oraz przejawów partycypacji bezpośredniej. Uzupełnieniem prowadzonych wywodów stało się odniesienie do wyników badań empirycznych³, dotyczących identyfikacji przejawów partycypacji bezpośredniej, a także zainteresowania ze strony pracodawców, jak i pracowników stosowaniem określonych jej form. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na te przejawy, które sprzyjają kreowaniu innowacyjnego potencjału pracowników.

Przez partycypację do innowacyjnego potencjału ludzkiego

W literaturze z zakresu zarządzania, wskazując na zasadność stosowania m.in. określonych koncepcji zarządzania [por. Borkowska, 2009, s. 17-32]⁴, coraz częściej podkreśla się, iż uczestnictwo pracowników

w procesach decyzyjnych powinno sprzyjać wzrostowi ich angażowania się w rozwiązywanie problemów ujawniających się w przedsiębiorstwach, a jednocześnie w dążenie do ulepszenia istniejących rozwiązań, w tym tych dotyczących spraw natury ekonomicznej, jak np. osiągnięcie zamierzonego zysku, a także społecznej, związanej m.in. z doskonaleniem organizacji i warunków pracy. Szczególne znaczenie nadaje się przy tym takim cechom pracowników, jak: aktywność, kreatywność, dążenie do dokonywania zmian. Tak rozumianą aktywność człowieka – pracownika w organizacji łączy się z określonym rodzajem zachowań, które – jak się wydaje – należy postrzegać m.in. w kategoriach zachowań sprzyjających kształtowaniu innowacyjnego potencjału pracowników.

Rozpatrując zagadnienie partycypacji w kontekście kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników, niezbędne jest zwrócenie uwagi na możliwe do zastosowania odmiany (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa) [por. Mendel, 2001, s. 37-41] oraz formy (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i uprawnienie) partycypacji.

Pośrednia odmiana partycypacji przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, ale także rady pracowników. Wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze przedmiotu uwiadcniają przy tym, iż w polskich realiach można mówić o swoistym kryzysie pośredniej odmiany partycypacji. Uwiadczenia się to zwłaszcza w kontekście rozpatrywania związków zawodowych, ale i rad pracowników jako organów przedstawicielstwa osób świadczących pracę. Krytycznie do ich działalności odnoszą się pracodawcy, oceniając je jako podmioty, niedziałające na rzecz wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, reprezentujące partykularne interesy jedynie niektórych pracowników. Warto także dodać, iż również pracownicy, przede wszystkim zatrudnieni młodzi wiekiem, jak i stażem pracy, manifestują brak zaufania do związków zawodowych poprzez m.in. niewstępowanie w ich szeregi [Wratny, Bednarski, 2010, s. 281-282; Cierniak-Emerych, 2012, s. 126-127; 178-179].

Takie postrzeganie partycypacji pośredniej nie sprzyja traktowaniu jej jako jednego z narzędzi kreowania innowacyjnych postaw pracowników.

Zdaniem autorów zajmujących się zagadnieniem partycypacji pracowniczej, w sposób pełniejszy niż przy odmianie pośredniej, doświadczenia i kreatywność oraz przedsiębiorczość podwładnych w rozwiązywaniu ważnych problemów menedżerskich⁵ – a zatem cechy niezbędne przy kształtowaniu innowacyjnych postaw osób świadczących pracę – można kreować, stosując odmianę bezpośrednią partycypacji. Należy ją łączyć m.in. z zasięgiem przez menedżerów opinii podwładnych, co do konkretnych zagadnień, urzeczywistnianiem proponowanych przez nich rozwiązań określonych problemów. Towarzyszyć temu powinno przekazywanie pracownikom wyczerpujących i szczyrych informacji na temat ich pracy, możliwości rozwojowych organizacji, a także problemów

ujawniających się w procesie zarządzania, zwłaszcza tych istotnych dla zatrudnionych i ich sytuacji w przedsiębiorstwie. Chodzi więc zarówno o konsultowanie, jak i delegowanie uprawnień i odpowiedzialności indywidualnym pracownikom lub ich grupom w celu umożliwienia im udziału w podejmowaniu decyzji związanych z zadaniami, które realizują w przedsiębiorstwie, organizacją pracy, jak też warunkami pracy [Geary, Sisson, 1994, s. 2].

Partycypacja bezpośrednia może przejawiać się w sposób zróżnicowany [Piwowarczyk, 2005, s. 96-99]. Odnosząc się do przejawów partycypacji bezpośredniej, sprzyjających kształtowaniu potencjału ludzkiego o cechach innowacyjnych, warto wskazać m.in. na:

- metodę zebrań (obrad),
- funkcjonowanie tzw. grup autonomicznych,
- koła jakości.

Obrady to powtarzająca się co pewien czas technika zarządzania zespołem pracowniczym. Częstotliwość, zakres problemowy obrad może przybierać różny charakter. Wśród rodzajów obrad (zebrań) wymienia się oprócz tradycyjnych, systematycznie się odbywających spotkań załogi, także tzw. zebrania specjalne, dotyczące rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu ujawniającego się w związku z działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie. Charakterystyczne dla metody zebrań jest m.in. wykorzystywanie w trakcie ich odbywania się metod twórczego rozwiązywania problemów, jak np. burza mózgów, a ponadto technika grupy nominalnej. Stosowanie zwłaszcza tych metod sprzyja interesującej nas tutaj w sposób szczególnie innowacyjności pracowników. Coraz powszechniejsze stają się, zwłaszcza w niektórych sferach zawodowych, konferencje w sieciach komputerowych (telekonferencje) [Piwowarczyk, 2005, s. 96-99].

Z kolei w przypadku tzw. grup autonomicznych kluczową rolę w ich funkcjonowaniu odgrywa ich autonomia, chociaż trzeba pamiętać, że w każdym przypadku autonomia ta jest w pewien sposób ograniczona. Efektem pracy takiej grupy jest zazwyczaj produkt finalny lub jego element. Autonomia, o której mowa, dotyczy przy tym zazwyczaj zarówno spraw produkcyjnych, jak i organizacyjnych [Kirkman, Shapiro, 1997, s. 730-757], co w określonych okolicznościach może z pewnością sprzyjać kształtowaniu innowacyjnych postaw pracowników.

Odnosząc się w sposób syntetyczny do istoty funkcjonowania kół jakości, należy stwierdzić, iż tworzą je grupy osób, które regularnie spotykają się i dyskutują, analizują, próbują rozwiązywać problemy związane z jakością lub, w szerszym ujęciu, z realizacją procesów, a w konsekwencji z działalnością organizacji [Branen, Hranac, 1983, s. 21]. Obszarami zainteresowania takich kół oprócz jakości są np. sterowanie procesami, bezpieczeństwo pracy. W tym miejscu warto wskazać, iż wykorzystanie kół jakości w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw łączone jest często z realizacją założeń *idei kaizen*, rozumianej jako „ciągłe usprawnianie małymi krokami”. Usprawnianie poprzez rozwiązywanie problemów na poziomie elementarnych składowych procesów (np. w procesie wytwórczym na poziomie zabiegów czy ruchów roboczych) z wykorzy-

staniem *kaizen* powinno wspierać realizację celów przedsiębiorstwa, ale także pozostawać w związku z systemem motywacyjnym. Stąd najczęściej dostrzegane problemy, jak też propozycje rozwiązań w obrębie problemów dotyczą w pierwszej kolejności miejsca pracy pracowników [Nowosielski, 2008, s. 81].

Nawiązując do *idei kaizen* w kontekście kształtowania innowacyjnego potencjału pracy, nie sposób pominąć związanych z tą ideą tzw. systemów sugestii. Ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników wykonawczych w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących np. organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy, zmian dotyczących własnego miejsca pracy, również zmian w obszarze materialnych warunków pracy, jak też doboru form organizacji czasu pracy. Zgłaszane pomysły usprawnień poddawane są weryfikacji przez powołane w tym celu służby, a ich pozytywna ocena oznacza wdrożenie. Tworzenie nowych rozwiązań w zakresie chociażby organizacji pracy, warunków pracy czy też modyfikacja rozwiązań już istniejących, jak się wydaje, mogą być zaczynem dla pracowników do podejmowania szerszych działań, także tych o walorach innowacyjnych. Szczególne znaczenie może tutaj mieć fakt, iż podejmowanie tego rodzaju wyzwań dotyczy – zwłaszcza na początkowym etapie stosowania tych rozwiązań – tych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które oddziałują bezpośrednio na motywację do pracy, jak np. kształtowanie przyjaznych człowiekowi warunków pracy.

Opisując przejawy partycypacji bezpośredniej w kontekście kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników nie sposób również pominąć funkcjonowania – zbliżonych, a w niektórych przedsiębiorstwach nawet utożsamianych z omówionymi wyżej systemami sugestii – tzw. zakładowych programów innowacyjności. Programy te najczęściej polegają na ogłaszaniu konkursów na pomysły innowacyjne [Rudolf, 2009, s. 258].

Siła oddziaływania pracowników w ramach przedstawionych wyżej odmian partycypacji pracowniczej może być różnicowana zależnie m.in. od przyjętej i stosowanej formy partycypacji. Najprostszą z nich stanowi przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawnieniu, czyli przekazywaniu pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji w określonych sprawach, m.in. stanowiących problem do rozwiązania.

Uznanie zatrudnionych za potencjalne źródło kreowania rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, a partycypacji bezpośredniej za narzędzie kształtowania potencjału innowacyjnego pracowników implikuje pytanie o zainteresowanie wewnętrznych interesariuszy, tj. pracowników oraz pracodawców, urzeczywistnieniem partycypacji bezpośredniej w polskich realiach gospodarczych. Dodatkowo powstaje pytanie o świadomość – obu grup wewnętrznych interesariuszy – istnienia zależności zachodzących między partycypacją a kształtowaniem innowacyjnego potencjału pracowników.

Partycypacja bezpośrednia w polskich realiach gospodarowania na tle wyników badań empirycznych

Badania dotyczące urzeczywistniania partycypacji pracowniczej, w tym jej odmiany bezpośredniej, przeprowadzono w dwóch okresach, tj. w latach 2009-2011 oraz w roku 2012⁶. W okresie pierwszym badania ukierunkowano na rozpoznanie zainteresowania kadry kierowniczej oraz pracowników partycypacją decyzyjną. Jednocześnie podjęto się rozpoznanie wykorzystywanych w badanych przedsiębiorstwach przejawów tej partycypacji. W 2012 roku badania skoncentrowano na rozpoznaniu przejawów partycypacji bezpośredniej. Przyjęto, iż ta odmiana partycypacji bardziej niż odmiana pośrednia sprzyja ujawnianiu się innowacyjnych postaw pracowników. Badania w pierwszym z wymienionych okresów miały charakter wywiadu kierowanego, posłużono się w nim kwestionariuszem pytań. Wykorzystano dwa kwestionariusze, jeden skierowany do kierowników różnych szczebli, drugi do pracowników, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych. Posłużono się kwestionariuszem pytań głównie o charakterze zamkniętym z sugerowaną „kafeteria” odpowiedzi. W tej konwencji pytania ujęto w formie tabelarycznej (dopuszczając możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi). Zastosowano także pytania alternatywne, w których przewidziano wariant odpowiedzi „tak”, „nie”, oraz pytania półotwarte i otwarte. W drugim okresie badań posłużono się wywiadem swobodnym.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż w obu objętych badaniami okresach zainteresowanie osób świadczących pracę uczestnictwem w procesach decyzyjnych z wykorzystaniem bezpośredniej odmiany partycypacji było zróżnicowane.

Budowaniu kreatywnych postaw osób świadczących pracę – jak już wskazano wyżej szczególnie istotnych dla kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników – sprzyja zwłaszcza wykorzystywanie takich przejawów partycypacji bezpośredniej, jak: funkcjonowanie grup autonomicznych, w tym tzw. grup o charakterze projektowym, kół jakości, organizowanie zebrań załogi, a także na tzw. systemy sugestii. Tego zdania była ponad połowa respondentów objętych badaniami w latach 2009-2011 oraz zdecydowana większość respondentów pytanych w 2012 r. Przedstawiciele pracowników, wskazując na wymienione przejawy partycypacji bezpośredniej, uznawali, iż urzeczywistnienie partycypacji bezpośredniej z wykorzystaniem wskazanych jej przejawów może dotyczyć spraw związanych bezpośrednio z gospodarowaniem potencjałem pracy przedsiębiorstwa w takich jego obszarach, jak np. dobór form organizacji czasu pracy czy też doskonalenie materialnych warunków pracy, ale i kwestii nawiązujących do pozostałych obszarów jego funkcjonowania, takich jak np. sfery zaopatrzenia, produkcji.

Niejednokrotnie, w trakcie prowadzonych wywiadów pogłębionych w ramach realizowanych badań, zatrudnieni stwierdzali, iż praca w grupie autonomicznej czy też funkcjonowanie w przedsiębiorstwie tzw. systemów sugestii mogą sprzyjać ich aktywizowaniu się do podejmowania prób rozwiązania określonych problemów, rozpatrując owe problemy z wielu perspektyw, uwzględniając jednocześnie wiele podejść

i punktów widzenia, a w rezultacie do przedstawiania propozycji rozwiązań analizowanych problemów. Podkreślano przy tym, iż w innych okolicznościach z dużym prawdopodobieństwem takie ich postawy nie ujawniałyby się.

W tym miejscu warto przytoczyć przykład przedsiębiorstwa, w którym zidentyfikowano przejawy partycypacji bezpośredniej w kształtowaniu materialnych warunków pracy. Pracownicy uczestniczyli m.in. w doskonaleniu ergonomicznych parametrów warunków pracy. Znalazło to wyraz w zastosowaniu – na ich wniosek – specjalnego rodzaju mat, po których poruszają się, wykonując pracę, co w rezultacie przyczynia się do odciążenia kręgosłupa. Nie można przy tym zapominać, iż wprowadzenie zaproponowanego przez pracowników rozwiązania przyniosło także wymierne korzyści w postaci ograniczenia nadużywania przerw w pracy, spowodowało także zmniejszenie absencji w pracy z powodu dolegliwości układu kostnego. A ponadto – co powinno być szczególnie ważne z perspektywy kształtowania innowacyjnego potencjału pracowników – stało się zaczynem do podejmowania twórczych działań także w obszarze szeroko rozumianej organizacji pracy.

Na pozytywne zależności pomiędzy wykorzystywaniem założeń partycypacji bezpośredniej a kształtowaniem innowacyjnego potencjału pracowników wskazują także wyniki badań obcych. I tak np. S. Rudolf oraz K. Skorupińska, przytaczając wyniki własnych badań empirycznych, stwierdzają: „stosowane w firmie Philips w Pabianicach formy partycypacji bezpośredniej (...) ułatwiają wzajemne uczenie się pracowników oraz dzielenie się wiedzą (...). Pracownicy mogą budować swoje kompetencje w ramach Akademii Wiedzy Philipsa. (...). Pracownicy mają również możliwość zgłaszania swoich sugestii w ramach funkcjonujących w zakładzie zespołów o charakterze tymczasowym” [Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 134]. Z kolei, wskazując na Program Pomysłów Pracowniczych stosowany w Amator S.A., ci sami autorzy podkreślają, iż program ten ma na celu zachęcać pracowników do wdrażania innowacji. Podkreślają przy tym, że dzięki funkcjonowaniu tego programu pracownicy stają się bardziej otwarci i pewni swoich możliwości” [Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 123], co istotnie przyczynia się do wzrostu ich innowacyjnego potencjału.

Urealnianie partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach objętych badaniami własnymi napotyka jednak również na określone trudności. Chodzi tutaj z jednej strony o zachowawcze postawy części pracowników (dotyczy to 12 przedsiębiorstw objętych badaniami w latach 2009-2011 oraz 5 przebadanych w 2012 r.), którzy nie są zainteresowani m.in. ponoszeniem większego ryzyka związanego z uczestnictwem w procesach decyzyjnych. Rozpatrując tak zarysowane zjawisko rodzi się pytanie o charakter i zakres działań personalnych, jakimi należałoby objąć tych zatrudnionych, przyjmując, iż kształtowaniu potencjału innowacyjnego pracowników warto współcześnie nadawać znaczenie priorytetowe.

W objętych badaniami przedsiębiorstwach (dotyczy to 24 przedsiębiorstw analizowanych w latach 2009-2011 oraz 12 przebadanych w 2012 r.) dodatkowo zarysowuje się także problem ograniczonego zaufania ze strony pracodawców względem osób świadczących pracę. Chodzi m.in. o obawę przed możliwością „wydostania się” poza przedsiębiorstwo

tw. poufnych informacji w sytuacji „dopuszczenia” pracowników do uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Zapomina się przy tym niejako, iż w warunkach stosowania partycypacji również zatrudnieni, dzieląc się swoją wiedzą, obdarzają zaufaniem pracodawców. Aby owo zaufanie budować, ważne staje się kreowanie na poziomie organizacji cech kultury opartej na wzajemnej akceptacji, tolerancji, co w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu stanowi otwarty (marginalizowany) problem. Przedstawiciele kadry zarządzającej nie dostrzegają przy tym, iż w warunkach zwiększonej turbulencji otoczenia, niestabilności rynku pracy, ale i wzmożonej konkurencji większego znaczenia powinna nabierać kwestia aktywizowania do kreatywnych postaw wszystkich pracowników.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu dotyczącej innowacyjności podkreśla się, że uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, w tym przekazywanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na niższe poziomy hierarchii organizacyjnej, sprzyja wyzwaniu w osobach świadczących pracę twórczej inicjatywy, a także otwartości na doskonalenie się. Daje to jednocześnie zaciąg do ujawniania przez zatrudnionych własnych innowacyjnych pomysłów, rozwiązywania problemów czy też wprowadzania m.in. nowych, ulepszonych metod pracy [West, 2000, s. 97-98]. W istocie możemy zatem mówić o bezpośredniej relacji pomiędzy zagadnieniem kreowania innowacyjnego potencjału pracowników a urzeczywistnieniem partycypacji pracowniczej. Jak wskazano wyżej, szczególne znaczenie warto tutaj przypisać bezpośredniej odmianie partycypacji.

Na tym tle wyniki przeprowadzonych badań empirycznych ukazują pozytywne przykłady wskazanych zależności, ale i uwidaczniają, iż urealnianie partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa napotyka na określone trudności. Jak się wydaje, jedną z istotnych przyczyn jest wciąż nikła świadomość zwłaszcza pracodawców, ale i osób świadczących pracę co do roli partycypacji w interesującym nas obszarze.

Istotnym tłem – a w zasadzie warunkiem – wykorzystania walorów partycypacji, jako skutecznego narzędzia budowania potencjału ludzkiego jest odpowiedni klimat pracy. Pracownicy firm innowacyjnych wskazują, że tym, co najbardziej skłania ich do pełnego zaangażowania i podporządkowania celom organizacji, jest atmosfera wzajemnego szacunku i poczucie dowartościowania.

dr hab. inż. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynierjno-Ekonomiczny
e-mail: aemerych@wp.pl

dr Agata Pietron-Pyszczyk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynierjno-Ekonomiczny
e-mail: agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl

Przypisy

- 1) Chodzi tu zarówno o właścicieli wraz z najmniejszą kadrami zarządzającą, jak i pracowników wykonawczych.
- 2) Potencjał innowacyjny pracowników odzwierciedla ogół zdolności i atrybutów pracowników (wiedza, umiejętności, predyspozycje, motywacja), które są niezbędne dla generowania nowych pomysłów oraz stosowania twórczych rozwiązań w określonym kontekście organizacyjnym.
- 3) Bliższą charakterystykę objętych badaniami przedsiębiorstw przedstawiono w punkcie Partycypacja bezpośrednia w polskich realiach gospodarowania na tle wyników badań empirycznych niniejszego opracowania.
- 4) Warto w tym miejscu zwrócić uwagę np. na tzw. więźkę koncepcji określaną jako tzw. wysoko efektywne systemy pracy (*High Performance Work Systems – HPWS*), w ramach których rozpatruje się m.in. tzw. systemy pracy oparte na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (*High Involvement Work Practices – HIWP*).
- 5) Na powstanie innowacji – niezależnie od jej typu (produkcyjnej, procesowej, organizacyjnej czy marketingowej) – składają się dwie istotne aktywności człowieka: kreatywność oraz przedsiębiorczość. Dzięki tej drugiej cesze potencjału ludzkiego materializują się pomysły, znajdując swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej [Antoszkiewicz, 2008, s. 9].
- 6) Badania prowadzone w latach 2009-2011 dotyczyły zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej odmiany partycypacji w procesach decyzyjnych, w roku 2012 r. kontekst tych badań ukierunkowano na partycypację bezpośrednią. Badaniami – z uwagi na dostępność i zgodę na przeprowadzenie badań – objęto głównie przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich (łącznie 37 przedsiębiorstw; 17 przedsiębiorstw zaliczono do kategorii małych, a 20 do średnich) oraz 5 przedsiębiorstw zaliczanych do dużych. Przedsiębiorstwa małe to jednostki zajmujące się produkcją odzieży. Z kolei 8 średnich przedsiębiorstw to producenci podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego, 7 należy do branży piekarniczo-cukierniczej oraz 3 zajmują się produkcją odzieży. Przedsiębiorstwa duże to przedstawiciele branży AGD oraz branży motoryzacyjnej, w których strukturze dominuje kapitał zagraniczny i/lub kapitał ten stanowi 100%. Analizowane jednostki zlokalizowane były na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych. W 2012 r. badania przeprowadzono w tych samych przedsiębiorstwach, przy czym z uwagi na zgodę wyrażoną przez kierownictwo przedsiębiorstw możliwe stało się powtórzenie badań w 11 przedsiębiorstwach zaliczonych do kategorii małych, w 5 do średnich oraz w 3 dużych.

Bibliografia

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- [2] BRANEN K.C., HRANAC J.A., *Quality Control Circles for Small Business*, Journal of Small Business Management, „Blackwell Publishing”, Oxford 1983, No. 1.
- [3] BORKOWSKA S., *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] GABLETA M., PIETROŃ

- PYSZCZEK A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- [4] CIERNIAK-EMERYCH A., *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [5] GEARY J., SISSON K., *Conceptualising Direct Participation in Organization Change: The EPOC Project*, European Fundation, for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughilinstown House, Shankill, Ireland, 1994.
- [6] HANDY Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [7] KIRKMAN B.I., SHAPIRO D.L., *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 3.
- [8] MENDEL T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- [9] NOWOSIELSKI S., *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] NOWOSIELSKI S. (red.) *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [10] PIETROŃ-PYSZCZEK A., PIWOWAR-SULEJ K., *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*, Wyd. Marina, Wrocław 2013.
- [11] PIWOWARYCZYK J., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu*, [w:] SZĄLKOWSKI A. (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, AE Kraków, Kraków 2005.
- [12] RRUDOLF R., *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] GABLETA M., PIETROŃ-PYSZCZEK A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, PN UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- [13] RUDOLF S., SKORUPIŃSKA K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [14] WEISS D., *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Editions d'Organisation, Paris 1978.
- [15] WEST M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- [16] WRATNY J., BEDNARSKI M., *Podsumowanie i perspektywy*, [w:] WRATNY J., BEDNARSKI M. (red.), *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2010.

Employee Participation as a Human Potential Formation Tool

Summary

The employee ability to take creative initiatives, and at the same time the capability to use their potential and, in consequence, to create their attitudes displaying attributes of innovation seem to be particularly facilitated by applying direct participation in enterprises.

Bearing this in mind, the aim of this study is to make an attempt at specifying the forms of direct participation whose – broader than before – use in the economic practice of enterprises operating in Poland will contribute to a specific approach to human potential formation, that is one facilitating the creation of innovative employee attitudes. These discussions were preceded by a presentation – in the initial part of this study – of the essence and indications of direct participation. The reasoning was supplemented by references to the results of empirical research regarding the identification of direct participation indications, as well as interest on the part of employers and employees in applying its specific forms. Particular attention was drawn to the participation indications that facilitate the formation of innovative employee potential.

Keywords

employee participation, human potential, employee innovativeness