



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PARTYCYPACJĘ BEZPOŚREDNIĄ PRACOWNIKÓW – PRZEGLĄD LITERATURY

<https://doi.org/10.33141/po.2016.12.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (923), 2016, ss. 48-55
www.przekladorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka

Wprowadzenie

Wspomaganie kreatywności i innowacyjności organizacji wymaga stworzenia odpowiednich, sprzyjających warunków. Jednym z nich jest partycypacja bezpośrednia pracowników (Summers, Hymen, 2005, s. 29; Moczulska, 2011, s. 48, 58; Cierniak-Emerych, 2012, s. 62, 103; Rutka, Czerska, 2013, s. 27–28; Stankiewicz, Moczulska, 2004, s. 36–42; Szelałowska-Rudzka, 2016a, s. 23, 26–28). Umożliwia ona uczestnictwo osób zatrudnionych na wszystkich szczeblach hierarchii organiza-

cyjnej w procesie podejmowania decyzji dotyczących różnych obszarów działania organizacji. Pracownicy poprzez zgłaszanie propozycji zmian i usprawnień, nowych produktów, modyfikacji procesów i procedur przyczyniają się do generowania innowacji oraz kształtowania innowacyjności organizacji. Udział w podejmowaniu decyzji sprzyja ujawnianiu się ich kreatywności niezbędnej w procesie innowacyjnym (Szelałowska-Rudzka, 2016a, s. 26–28).

Partycypacja bezpośrednia pracowników zdeterminowana jest licznymi czynnikami. Wpływ tych czynników może być pozytywny (powstają wówczas warunki sprzyjające partycypacji) lub negatywny. Pewne czynniki organizacja może kształtować, inne są od niej niezależne – do nich musi się dostosować. Znajomość tych czynników i potencjalnych kierunków ich oddziaływania ma istotne znaczenie dla skutecznego kształtowania partycypacji bezpośredniej pracowników organizacji, a w konsekwencji jej innowacyjności.

Celem głównym opracowania jest uporządkowanie wiedzy na temat czynników partycypacji bezpośredniej pracowników dokonane na podstawie analizy literatury przedmiotu. Cele dodatkowe to: wskazanie kierunków oddziaływania tych czynników (w oparciu o badania zrealizowane przez różnych autorów) oraz określenie, które z nich organizacja może kształtować – z korzyścią dla rozwoju partycypacji bezpośredniej pracowników – do których musi się dostosować.

Istota partycypacji bepośredniej pracowników

Partycypacja pracowników – ich uczestnictwo w zarządzaniu – przybierać może różne formy. Najważniejsze z nich to: partycypacja bezpośrednia, pośrednia (przedstawicielska) oraz finansowa. Przedmiotem rozważań w opracowaniu jest partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona codzienny, bezpośredni udział zespołów oraz indywidualnych pracowników w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa, na różnych poziomach jego hierarchii organizacyjnej, a także pracowników, jako uczestników i realizatorów procesów, oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji.

Bezpośredni udział pracowników w podejmowaniu decyzji przejawia się przede wszystkim przez konsultacje (zachęcanie pracowników do indywidualnego i grupowego zgłaszania uwag, propozycji i pomysłów w konkretnych sprawach), delegowanie uprawnień (współdecydowanie i ponoszenie współodpowiedzialności za skutki podjętych działań) (Cabrera i in., 2001, s. 3) oraz wyrażanie opinii (ankietowanie – najrzadziej stosowane) (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 43–65). Może mieć formę indywidualną i grupową, różne cechy jakościowe (treść, intensywność, zakres, zasięg, stopień sformalizowania, realność oddziaływania). Może być wsparty grupowymi oraz indywidualnymi technikami i metodami zarządzania (Szelągowska-Rudzka, 2016a, s. 25).

Na uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji wpływa wiele różnorodnych czynników. Stwarzają one warunki sprzyjające lub utrudniające (blokujące) urzeczywistnianie partycypacji bezpośredniej pracowników (Szelągowska-Rudzka, 2016b, s. 182–188). W dalszej części artykułu zaprezentowano ich podziały i kierunki oddziaływania oraz opracowaną na ich podstawie klasyfikację własną autorki. Przegląd determinant partycypacji bezpośredniej pracowników przeprowadzono w oparciu o krajowe i zagraniczne pu-

blikacje zwarte i ciągłe. Doboru artykułów dokonano na podstawie analizy ogólnodostępnej bazy czasopism EconPapers¹. Posłużono się następującymi krokami zawierającymi zbiór analizowanych publikacji:

- występowanie w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych frazy „determinants of employees direct participation” (32 109 pozycji);
- występowanie w tytule lub słowach kluczowych jednocześnie fraz „employee” + „direct participation” (3867 pozycji);
- dostępność pełnego tekstu (20 publikacji, w tym piętnaście zagranicznych i pięć polskich).

Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników i ich oddziaływanie

Badania dotyczące partycypacji bezpośredniej pracowników przeprowadzone przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy w 10 krajach Unii Europejskiej² (w latach 1996–1997), a także w Polsce (w 2011 r., Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 66–119) uwzględniały następujące determinanty: charakter pracy (przynależność do określonej kategorii zawodowej), złożoność pracy (od powtarzalnej po złożoną), organizację pracy (rozdzielenie na pracę indywidualną i zespołową), wymagane kwalifikacje oraz przygotowanie do pracy (odbycie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych) (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 83). Rezultaty obu badań wykazały, że w podejmowaniu decyzji częściej partycypują pracownicy wykonujący prace umysłowe, złożone, zespołowe, wymagające określonej specjalizacji, wyższych kwalifikacji i przygotowania do pracy, uzyskanego przede wszystkim w trakcie szkoleń wewnętrznych (Rudolf, 2014, s. 56–57).

E.F. Cabrera, J. Ortega, A. Cabrera w swoich badaniach wzięli pod uwagę czynniki mające ogólny wpływ na partycypację bezpośrednią pracowników oraz te oddziałujące bezpośrednio na dwie jej formy, tj. konsultacje oraz delegowanie uprawnień (Cabrera i in., 2001, s. 4–10; Cabrera i in., 2003, s. 45–48). Ogólnie autorzy zbadali następujące determinanty:

- Kulturę narodową – która determinuje postawy i zachowania pracowników, w szczególności ze względu na dwa swoje wymiary: dystans władzy oraz unikanie niepewności (niski poziom ich obu sprzyja partycypacji, wysoki ją hamuje).
- Konkurencję – nasilenie się, zwłaszcza konkurencji zagranicznej, wymaga wzrostu produktywności i wyników przedsiębiorstwa, które wprost zależą od produktywności pracowników, wzrastającej wraz ze zwiększaniem się ich udziału w zarządzaniu.
- Przynależność do związków zawodowych – partycypację pośrednią – która „zwykle (...) toruje drogę lub tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju partycypacji bezpośredniej” (Rudolf, 2012, s. 14), gdyż regulacje prawne dotyczące reprezentacji pracowników w organach przedsiębiorstwa zwiększają poziom ich uczestnictwa w zarządzaniu.

- Sektor, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje – zbadano, że satysfakcja pracowników jest związana z satysfakcją konsumentów, tzn. ci drudzy będą lepiej obsłużeni, gdy ci pierwsi będą bardziej zadowoleni z pracy w danym przedsiębiorstwie. Dlatego wzrost motywacji pracowników wynikający z włączania ich w zarządzanie jest ważniejszy i bardziej potrzebny dla sukcesu organizacji w sektorze usług.
- Wielkość organizacji – wpływ tego czynnika jest niejednoznaczny; z jednej strony większa organizacja ma większe możliwości wdrożenia praktyk partycypacyjnych (Rudolf, 2001, s. 56), z drugiej strony dzielenie się informacjami w firmach małych jest bardziej skuteczne niż w organizacjach dużych (ze względu na większą integrację zespołu).
- Strategię różnicowania – stwierdzono, że partycypacja bezpośrednia pracowników wpływa pozytywnie na dzielenie się informacjami, co z kolei powoduje wzrost jakości produktów i jakości obsługi klienta (głównych obszarów oddziaływania strategii różnicowania).
- Strategię lidera kosztowego – przewiduje się, że jej wdrożenie w organizacji będzie wiązało się również z ograniczaniem żądań płacowych pracowników i doprowadzi do redukcji kosztów, także w tym obszarze. Z drugiej strony skuteczna implementacja partycypacji jest procesem czasochłonnym, generującym koszty. Zatem wpływ tego czynnika jest niejednoznaczny.

Wnioski z badań nad powyższymi determinantami pozwoliły stwierdzić, że konkurencja, sektor, strategia różnicowania oparta na jakości produktów oraz strategia lidera kosztowego mają silny, pozytywny (poza strategią przywództwa kosztowego) wpływ na ogólny poziom partycypacji bezpośredniej pracowników. Partycypacja pośrednia oraz strategia jakości obsługi klientów są pozytywnie skorelowane z konsultacjami, natomiast nie mają związku z delegowaniem (Cabrera i in., 2003, s. 53).

Badania przeprowadzone w Szwecji³ dowodzą, że skuteczność we wdrażaniu partycypacji bezpośredniej pracowników i osiąganiu związanych z nią korzyści wymaga działania następujących czynników (Haganaes, Hales, 1983, s. 29):

- zaangażowania naczelnego kierownictwa – dążącego do obustronnego uznania celów z jednoczesnym uwzględnieniem w nich pragnień pracowników,
- „niezagrożających projektów” – których planowanie i realizacja nie będą wiązały się ze zwolnieniami, a sytuacje wymagające redukcji zatrudnienia będą rozpatrywane z myślą o dobru pracowników, np. poprzez pomoc w znalezieniu innej pracy,
- specjalnego wyboru reprezentantów – bezpośrednio przez pracowników, bez udziału kierownictwa przedsiębiorstwa czy liderów związkowych,
- specjalnych szkoleń – dla pracowników z zakresu zarządzania, dla kierowników na temat pracy zespołowej i relacji interpersonalnych,
- powoływania kierowników projektów – profesjonalistów, których rolą będzie nadzorowanie współpra-

cy i rozwiązywanie pojawiających się trudności, aby cele realizowane były sprawnie, bez nadmiernej straty czasu,

- podejmowania decyzji przez konsensus – co wymaga cierpliwości, zrozumienia procesu decyzyjnego oraz szkoleń,
- zakazu wstrzymywania (ukrywania) informacji – menedżerowie muszą informować podwładnych o planach strategicznych, procesach, kosztach, aby udział pracowników w decyzjach rzeczywiście przynosił organizacji korzyści, pracownicy natomiast informacje te muszą zachowywać dla siebie,
- „wczesnego włączania” – partycypacja pracowników będzie skuteczna tylko wówczas, gdy pracownicy staną się uczestnikami procesu decyzyjnego przed podjęciem ostatecznej decyzji, to znaczy, gdy od początku (od pierwszego etapu) będą włączani w poszukiwanie i wybór ostatecznego rozwiązania.

Kształtowanie wskazanych czynników wpłynie również na budowanie sprzyjającego partycypacji klimatu organizacyjnego, traktowanego przez niektórych badaczy jako ważna jej determinanta (Dehaghi, Rouhani, 2014, s. 904; Rudolf, 2001, s. 271).

Inni naukowcy skandynawscy: D.C. Jones, P. Kalmi, T. Kato oraz M. Makinen (2008, s. 4–8, 19–20) w badaniach dotyczących przedsiębiorstw fińskich zatrudniających powyżej 50 pracowników pod uwagę wzięli następujące determinanty partycypacji bezpośredniej: wielkość organizacji, uzwiązkowienie (liczba związków zawodowych funkcjonujących w danym przedsiębiorstwie), partycypację finansową i wynagrodzenia powiązane z uzyskanymi wynikami, szkolenia, technologię IT, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (np. sformalizowane kryteria rekrutacji, rozmowy rozwijające) oraz zaawansowane metody zarządzania (np. benchmarking, system zapewnienia jakości ISO, zrównoważona karta wyników), konkurencję i strategię działania, wiek firmy, jej produktywność i kapitałochłonność, a także własność (w tym zagraniczną) i reorganizację.

Wpływ wskazanych determinant na partycypację bezpośrednią pracowników okazał się niejednoznaczny. Wielkość organizacji, uzwiązkowienie, partycypacja finansowa i wynagrodzenia zmienne oraz wiek firmy, jej produktywność i kapitałochłonność w jednych badaniach wykazują pozytywny wpływ, w innych negatywny. Zależy to, jak stwierdzono, m.in. od doboru próby badawczej i sposobu realizacji badania, a także od kraju, w którym je przeprowadzano (Jones i in., 2008, s. 4–5). Na przykład uzwiązkowienie jest czynnikiem sprzyjającym partycypacji w takich krajach, jak Japonia i Finlandia, niesprzyjającym w USA (Radomska, 2010, s. 105–106) czy w Polsce (Cierniak-Emerych, 2012, s. 107–108, 124–127; Moczulska, 2011, s. 15–16). Z kolei nasilająca się konkurencja zewnętrzna, szkolenia (w szczególności wewnętrzne), technologia IT, strategia działania generalnie powodują upowszechnianie i rozwój partycypacji bezpośredniej pracowników. Pozytywnie na nią wpływają również praktyki ZZL oraz zaawansowane metody zarządzania⁴ (Jones i in., 2008, s. 19–20).

Wnioski uzyskane przez badaczy fińskich częściowo potwierdziły wcześniejsze konkluzje W. Chi, R. Freemana i M. Kleinera (2006, s. 50–51), którzy wykazali (na przykładzie przedsiębiorstw w USA), że na stosowanie praktyk partycypacyjnych (rotacja pracy, wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy autonomiczne, system sugestii, TQM) pozytywnie wpływają takie czynniki, jak: strategia działania, styl kierowania, programy ZZL (szkolenia, oceny wyników, system bodźców motywacyjnych).

Na wspomniany wyżej styl kierowania – jako szczególnie czynnik partycypacji bezpośredniej pracowników – wskazują również inni autorzy, między innymi: V. Vroom, P. Yetton, A. Jago, M. Moczulska (2011, s. 32–33, 44–46), J. Mączyński (1996), W. Daniecki (1998, s. 80), K. Szelałowska-Rudzka (2014, s. 360–370). Partycypacji bezpośredniej pracowników sprzyja styl demokratyczny (partycypacyjny) lub konsultatywny⁵ (Szelałowska-Rudzka, 2014, s. 363–369; Moczulska, 2011, s. 45). Prowadzą one bowiem do budowania właściwych relacji i dialogu z pracownikami (Radomska, 2010, s. 102), ich podmiotowego traktowania, wzajemnego szacunku i zaufania (Rees i in., 2013, s. 2785, 2792), uznania dla kompetencji pracowników skutkującego delegowaniem na nich uprawnień decyzyjnych. W szczególności partycypacyjny styl kierowania uznawany jest w literaturze przedmiotu za „gwarancję efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa w skali globalnej” i zalecany do stosowania (Radomska, 2010, s. 102). Od kierowników – ich kompetencji, postrzegania pracowników oraz sytuacji, w której podejmują oni decyzje (Moczulska, 2011, s. 44–50), a także od ich dobrej woli (Ignys, 2014, s. 31) – w pierwszej kolejności – zależy decyzja o włączeniu pracowników w proces decyzyjny. Pokazuje to model partycypacji bezpośredniej pracowników opracowany przez M. Moczulską (2011, s. 114). W modelu tym autorka wskazuje także, że determinantą partycypacji bezpośredniej są sami pracownicy: ich potrzeby (głównie wyższego rzędu mobilizujące do działania), oczekiwania (w zakresie uzyskania korzyści niematerialnych, w tym spełnienia potrzeb), postrzeganie przełożonych, ocena własnych możliwości oraz zmienne indywidualne (płeć, wykształcenie, wiek, staż pracy) (Moczulska, 2011, s. 50–61).

Bardzo ważną rolę w procesie partycypacji bezpośredniej we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy odgrywa wiedza pracowników (Daniecki, 1998, s. 79, 82; Cierniak-Emerych, 2012, s. 92, 111–112; Ignys, 2014, s. 27). Im większą wiedzą dysponują pracownicy, lepiej potrafią ją pomnażać, dzielić się nią, przekształcać w wiedzę organizacyjną, tym większe mają podstawy do uczestnictwa w zarządzaniu i tym bardziej wartościowymi są partnerami (Noe, Wilk, 1993, s. 292). Z kolei rosnąca wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy pracowników (ich kompetencje) wpływają na kształtowanie innowacyjności organizacji i jej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu.

Proces partycypacji wymaga sprawnej komunikacji między pracownikami (pozioma) (Zwick, 2003, s. 6), a także pracownikami i kierownikami (pionowa). Istot-

na jest również jakość przekazywanych informacji oraz sprzężenia zwrotne (Moczulska, 2011, s. 42, 62; Summers, Hymen, 2005, s. 49–50; Wilkinson i in., 2013, s. 558). Jakość i sposób wymiany informacji między stanowiskami wykonawczymi i kierowniczymi kształtują zasady współpracy osób na nich zatrudnionych oraz rzutują na jakość procesu partycypacji. Wymiana informacji jest bowiem podstawowym elementem procesu uczestnictwa (Mendel, 2002, s. 10; Brewster i in., 2014, s. 806). Nabiera nowego znaczenia z punktu widzenia wpływu „głosu pracowników” (*employee voice*) – ich opinii, sugestii, idei dotyczących usprawniania organizacji (procesów decyzyjnych) – na przebieg i skutki partycypacji (Rees i in., 2013, s. 2783–2785; Constantin, Constantin Baias, 2015, s. 976; Budd i in., 2010, s. 9).

Rozważając determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników, uwzględnić należy również rolę czynników sytuacyjnych. Zwraca na nie uwagę W. Daniecki (1998, s. 78, 82), a także autorzy australijscy P.J. Gollan i Y. Xu (2015, s. 8), którzy wskazali następujące z nich: regulacje wewnętrzne, charakterystykę organizacji i pracowników, motywy i cele aktorów społecznych (pracowników, kierownictwa, związków zawodowych), dominację pracodawców oraz siłę związków zawodowych. Wpływ tych czynników kształtuje się różnie w zależności od warunków (kontekstu sytuacyjnego). Jednak, jak zauważają badacze, organizacje powinny skupić się na takim na nie oddziaływaniu, które zapewni wzrost wyników (Gollan, Xu, 2015, s. 8).

Analizując czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników, z punktu widzenia miejsca ich występowania, można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. K. Dobrzański (Rudolf, 2001, s. 270) do tych pierwszych zalicza: oczekiwania i aspiracje pracowników, świadomość zależności ich dochodów od sukcesów organizacji, umiejętności i możliwości wykorzystania potencjału twórczego oraz relacje między kierownikami i podwładnymi. W drugiej grupie autor wymienia: idee i rozwiązania polityczne, ekonomiczne, prawne i społeczne, poziom dochodów społeczeństwa, kulturę i tradycję, w tym kult rzetelności i efektywności działania zespołowego (Rudolf, 2001, s. 270).

A. Cierniak-Emerych (2012, s. 109–117) również zaproponowała podział determinant partycypacji bezpośredniej pracowników na wewnętrzne i zewnętrzne względem przedsiębiorstwa, dodając, że należy je rozpatrywać przez pryzmat ich wpływu na poszczególne grupy interesariuszy (w tym pracowników). Jako determinanty wewnętrzne autorka wskazała:

- stan finansów przedsiębiorstwa – środki niezbędne na wydatki związane z wdrażaniem praktyk partycypacyjnych (uzyskane korzyści, np. wzrost produktywności, mogą wpłynąć na zmniejszenie kosztów i poprawę finansów),
- stan techniczny i organizacyjny przedsiębiorstwa – zapewnienie warunków pracy i środków technicznych, które sprzyjać będą implementacji pożądanych form organizacji pracy, np. pracy zespołowej czy technik partycypacyjnych,

- preferowane podejście do zarządzania ludźmi (w tym jego ujęcie ilościowe i jakościowe) – nadanie mu wymiaru strategicznego, związanego z kształtowaniem kapitału ludzkiego, czy systemu pracy wysoce efektywnej (Cierniak-Emerych, 2012, s. 51–62; Rees i in., 2013, s. 2781),
- struktura kwalifikacyjno-zawodowa – skorelowana bezpośrednio z wiedzą pracowników niezbędną do realizacji celów, strategii przedsiębiorstwa i urzeczywistniania partycypacji,
- struktura pracowników ze względu na staż pracy,
- styl kierowania,
- stopień uzwiązkowienia,
- cechy kultury organizacyjnej – wynikające bezpośrednio z cech kultury narodowej – których właściwe ukształtowanie sprzyja rozwojowi partycypacji.

Wśród determinant zewnętrznych A. Cierniak-Emerych wyróżniła: kulturę narodową, obowiązujące ustawodawstwo, politykę państwa, czynniki społeczne, przeobrażenia w technice wytwarzania i świadczeniu usług.

Kultura narodowa kształtuje pewne modele partycypacji typowe dla różnych obszarów kulturowych, np. amerykańskiego, japońskiego, niemieckiego, skandynawskiego. Rozwojowi partycypacji bezpośredniej sprzyja przede wszystkim model japoński i skandynawski (Cierniak-Emerych, 2012, s. 113–114), a także następujące cechy kultury narodowej według G. Hofstede (Białas, 2013, s. 69–87):

- kultura kobieca – związana z doskonaleniem relacji interpersonalnych, współpracy, pracy zespołowej, humanizacją pracy, stosowaniem partycypacyjnego stylu kierowania i partycypacyjnych technik zarządzania,
- kultura kolektywistyczna – mały indywidualizm, przynależność do silnych, spójnych grup zapewniających ochronę w zamian za niekwestionowaną lojalność (Westhuizen i in., 2012, s. 2670),
- mały dystans władzy – dążenie do minimalizacji nierówności społecznych wynikających z pozycji społecznej czy posiadanego wpływu,
- niski poziom cechy unikanie niepewności – sprzyjający przesuwaniu części uprawnień decyzyjnych i autonomii na pracowników szeregowych.

Obowiązujące ustawodawstwo, polityka gospodarcza i społeczna, np. Unii Europejskiej:

- dostarcza „ogólnych wytycznych, które powinny być konkretyzowane na poziomie prawa krajowego (...) i przejawiać się w działaniach związanych z wdrażaniem założeń partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa” (Cierniak-Emerych, 2012, s. 115),
- tworzy formalne (prawne) warunki rozwoju partycypacji bezpośredniej w krajach członkowskich, np. poprzez zagwarantowanie pracownikom co najmniej prawa do informacji i konsultacji (Gładoch, s. 15; Cierniak-Emerych, 2012, s. 36–42),
- porządkuje i ujednolica standardy partycypacji w tych krajach, przyspiesza jej rozwój w krajach słabiej rozwiniętych (Rudolf, 2012, s. 16; Cierniak-Emerych, 2012, s. 108).

Jednak regulacje prawne UE „nie gwarantują powołania we wdrażaniu założeń partycypacji (...) w procesie decyzyjnym” w organizacji (Cierniak-Emerych, 2012, s. 115).

Dokonujące się przemiany społeczno-ekonomiczne w postaci dążenia do poprawy jakości życia w pracy, warunków pracy sprzyjają upowszechnianiu się partycypacji bezpośredniej (Ignyś, 2014, s. 30; Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 108). Ograniczają ją jednak bezrobocie i problemy rynku pracy powodujące uprzedmiotowienie pracowników.

Przeobrażenia w technice wytwarzania i świadczeniu usług wiążą się głównie z wdrażaniem nowoczesnej technologii usprawniającej komunikację i wymianę informacji, magazynowanie wiedzy w organizacji. Wpływają na rozwój nowoczesnych form organizacji pracy (praca zdalna) oraz obsługi klientów, które skutkują wdrażaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania (np. Lean Management czy TQM) oraz sprzyjających im form uczestnictwa (Cierniak-Emerych, 2012, s. 111, 116).

Dyskusja i wnioski

Z przeprowadzonej analizy wynika, że autorzy zaprezentowanych podziałów determinant partycypacji bezpośredniej pracowników podchodzą do tego zagadnienia dość swobodnie. Prezentują bardzo różne podziały. Nie wskazują precyzyjnie kryterium, według którego owe determinanty wyodrębniają (Cabrera i in., 2001; Haganaes, Hales, 1983; Jones i in., 2008), nie określają ich położenia względem przedsiębiorstwa (Cabrera i in., 2001, 2003; Haganaes, Hales, 1983; Jones i in., 2008), nie zapewniają właściwego doboru próby badawczej (Jones i in., 2008). Powoduje to błędne przekonanie, że są to czynniki o podobnym charakterze i sile oddziaływania. O tym, że tak nie jest, świadczą niejednoznaczne wyniki przytoczonych badań (Jones i in., 2008).

Dyskusję budzi również dobór poszczególnych czynników, np. przynależność do związków zawodowych (Cabrera i in., 2001, 2003). Autorka przychyliła się do opinii badaczy (Radomska, 2010; Cierniak-Emerych, 2012, Moczulska, 2011) stwierdzających, że silne związki zawodowe nie sprzyjają partycypacji bezpośredniej pracowników, ponieważ może ona zagrażać partykularnym interesom ich przedstawicieli sprawujących różne funkcje w organach przedsiębiorstwa. Podobnie niejednoznaczna jest wielkość organizacji czy typ jej strategii działania. Paradoksalnie w firmie małej, mimo braku formalnych uregulowań, intensywność i zakres partycypacji mogą być większe niż w organizacji dużej ze względu na partnerskie relacje i współpracę. Z kolei przyszłość organizacji trudno budować na założeniu, że strategia lidera kosztowego i minimalizowanie kosztów osobowych, w każdej sytuacji (i w każdej organizacji), spotka się ze zrozumieniem zatrudnionych i nie wpłynie negatywnie na ich zaangażowanie oraz na występowanie i skuteczność ich uczestnictwa w zarządzaniu (Cabrera i in., 2003).

Z drugiej strony autorka w pełni zgadza się z poglądem, że strategia działania, strategia personalna i praktyki ZZZ,

kultura organizacyjna oraz metody i techniki zarządzania to czynniki kluczowe dla kształtowania partycypacji bezpośredniej pracowników (Cabrerera i in., 2001, 2003; Jones i in., 2008; Chi i in., 2006). Aby jednak mogły być skuteczne, niezbędne są działania ze strony przełożonych zmierzające do kształtowania pozytywnych, partnerskich relacji z pracownikami, atmosfery współpracy i współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa (Haganaes, Hales, 1983; Dehaghi, Rouhani, 2014; Rudolf, 2001), zaangażowania pracowników w realizację celów i strategii organizacji. Decydujący dla budowania tych relacji jest sprzyjający partycypacji styl kierowania (partycypacyjny lub konsultatywny) przełożonych (Chi i in., 2014; Moczulska, 2011; Mączyński, 1996; Daniecki, 1998; Szelągowska-Rudzka, 2014; Radomska, 2010; Ignyś, 2014), w szczególności naczelnego kierownictwa. Ono bowiem daje przyzwolenie na włączenie pracowników w procesy decyzyjne, oddziałuje na kształtowanie stylu kierowania przełożonych niższych szczebli oraz pozostałych determinant, w tym przede wszystkim odpowiedniej strategii działania, czynników organizacyjnych, kultury organizacyjnej, praktyk ZZL.

Zdaniem autorki, determinanty uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji powinny być analizowane także z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego (Daniecki, 1998; Gollan, Xu, 2015). Kontekst ten wskazuje, które z czynników mają w danych warunkach mniejszy, które większy wpływ, jaki jest kierunek i siła ich oddziaływania, jakim ulegają zmianom.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury autorka zaproponowała własną klasyfikację determinant partycypacji bezpośredniej pracowników. Stosując kryterium położenia względem organizacji, wyodrębniła czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (Szelągowska-Rudzka, 2016b, s. 182–188). Do tych pierwszych zalicza: strategię działania, czynniki organizacyjne, kulturę organizacyjną, styl kierowania, podejście do kierowania ludźmi, samych pracowników (ich postawy, potrzeby i oczekiwania) oraz warunki finansowe. Wśród tych drugich (zewnętrznych) znalazły się: sektor, w którym działa organizacja, globalizacja, konkurencja, kultura narodowa, technologia, czynniki prawne, ekonomiczne i społeczne.

Reasumując należy stwierdzić, że badanie determinant partycypacji bezpośredniej pracowników wymaga ich uporządkowania, podziału na wewnętrzne i zewnętrzne względem przedsiębiorstwa oraz uwzględnienia czynnika sytuacyjnego, tj. warunków (i ich zmienności) panujących w danej organizacji oraz w jej otoczeniu. Czynniki zewnętrzne są niezależne (lub zależne tylko w pewnym, niewielkim stopniu) od danej organizacji (np. konkurencja, globalizacja, prawodawstwo). Musi się ona do nich dostosować. Czynniki wewnętrzne (np. strategia, praktyki ZZL, styl kierowania, metody i techniki zarządzania) może kształtować zgodnie z własnymi potrzebami, tak aby sprzyjały one partycypacji bezpośredniej pracowników i przynosiły związane z nią korzyści, między innymi w postaci wzrostu kreatywności pracowników, a co za tym idzie, innowacyjności organizacji.

Podsumowanie

W opracowaniu przeanalizowano różne podziały czynników determinujących występowanie i rozwój partycypacji bezpośredniej pracowników uznanej za warunek konieczny wspierania kreatywności i innowacyjności organizacji. Dokonano uporządkowania tych czynników według kryterium położenia względem organizacji i ich klasyfikacji na wewnętrzne – zależne od przedsiębiorstwa i możliwe do kształtowania – oraz zewnętrzne – wynikające z uwarunkowań otoczenia, na które organizacja wpływu nie ma. Kierunek oddziaływania tych determinant może być pozytywny lub negatywny, a także – jak wynika z badań przytoczonych w opracowaniu – niejednoznaczny lub zmienny. Zależy to od sytuacji, próby badawczej, kraju, w którym przeprowadzono badania. Organizacja powinna jednak dążyć do tego, aby kształtować czynniki wewnętrzne, w szczególności najważniejszy z nich – strategię działania (Rudolf, 2001, s. 269), a także skorelowane z nią: czynniki organizacyjne, kulturę organizacyjną, zarządzanie zasobami ludzkimi, partycypacyjne metody i techniki zarządzania, styl kierowania i inne. W ten sposób minimalizować będzie negatywny wpływ czynników zewnętrznych (prawnych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, technologicznych) i wzmacniać pozytywne oddziaływanie tych, które partycypacji i kształtowaniu innowacyjności organizacji sprzyjają.

dr Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
 e-mail: k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl

Przypisy

- 1) Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 66).
- 2) Kraje skandynawskie, obok Japonii i Korei, uważane są za prekursorów partycypacji pracowników. W tych krajach partycypacja jest bardzo dobrze rozwinięta (Jones i in., 2008, s. 11, 19; Radomska, 2010, s. 103; Rudolf, 2012, s. 16, 21).
- 3) D.C. Jones i współautorzy (2008, s. 20) nie stwierdzili występowania wpływu własności i reorganizacji na partycypację bezpośrednią pracowników. Jednak na jej znaczenie uwagę zwracali m.in. B. Haus (Rudolf, 2001, s. 56) oraz W. Daniecki (1998, s. 78).
- 4) Partycypacji nie sprzyja styl autokratyczny (Mączyński, 1996).

Bibliografia

- [1] Białas S. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- [2] Brewster Ch., Brookes M., Johnson Ph., Wood G. (2014), *Direct Involvement, Partnership and Setting: A Study in Bounded Diversity*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 6, pp. 795–809.

- [3] Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010), *New Approaches to Employee Voice and Participation in Organisations*, http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/36031/66053_1.pdf?sequence=1, access date: 15.01.2016.
- [4] Cabrera E.F., Cabrera A., Ortega J. (2001), *Employee Participation in Europe*, „Business Economics Series 2”, <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>, access date: 19.02.2016.
- [5] Cabrera E.F., Ortega J., Cabrera A. (2003), *An Exploration of the Factor that Influence Employee Participation in Europe*, „Journal of World Business”, No. 38, pp. 43–54.
- [6] Chi W., Freeman R., Kleiner M. (2006), *The Diffusion and Decline of Employee Involvement Policies in U.S. Manufacturing Plants*, [in:] A.E. Eaton (ed.), *Labour And Employment Relations Association Series Proceedings of the 58th Annual Meeting*, Labour and Employment Relations Association, Boston, pp. 44–51.
- [7] Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [8] Constantin E.C., Constantin Baias C. (2015), *Employee Voice – Key Factor in Internal Communication*, „Procedia – Social and Behavioural Sciences”, No. 191, pp. 975–978.
- [9] Daniecki W. (1998), *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn.
- [10] Dehaghi M.R., Rouhani A. (2014), *Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees’ Performance in Iran’s University and the Students’ Satisfaction with Regards to Employees’ Performance*, „Procedia – Social and Behavioural Science”, No. 141, pp. 903–908.
- [11] Gładoch M. (2008), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- [12] Gollan P.J., Xu Y. (2015), *Re-engagement with the Employee Participation debate: Beyond the Case of Contested and Captured terrain*, „Work, Employment and Society”, Vol. 29, No. 2, pp. 1–13.
- [13] Haganaes K., Hales L. (1983), *Scandinavian Models of Employee Participation*, „Advanced Management Journal”, Winter, pp. 21–30.
- [14] Ignys A. (2014), *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 357, s. 26–39.
- [15] Jones D.C., Kalmi P., Kato T., Makinen M. (2008), *The Incidence and Determinants of Employee Involvement – Evidence from the Finnish Manufacturing Sector*, „The Research Institute of the Finnish Economy”, Discussion Papers, No. 1131, pp. 1–24.
- [16] Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa.
- [17] Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [18] Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [19] Noe R., Wilk S. (1993), *Investigation of the Factors that Influence Employees’ Participation in Development Activities*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 78, No. 2, pp. 291–302.
- [20] Radomska J. (2010), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu w firmach europejskich, amerykańskich i japońskich*, „Współczesna Ekonomia”, Nr 2, s. 101–109.
- [21] Rees Ch., Alfes K., Gatenby M. (2013), *Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24, No. 14, pp. 2780–2798.
- [22] Rudolf S. (2001), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [23] Rudolf S. (2012), *Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie*, „Ekonomii i Prawo”, Nr 4, s. 13–28.
- [24] Rudolf S. (2014), *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, Kielce, s. 49–66.
- [25] Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [26] Rutka R., Czerska M. (2013), *Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 298, s. 27–39.
- [27] Stankiewicz J., Moczulska M. (2004), *Partycypacja pracownicza a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Management”, Vol. 8, No. 2, pp. 35–42.
- [28] Summers J., Hymen J. (2005), *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- [29] Szelałowska-Rudzka K. (2014), *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, s. 360–370.
- [30] Szelałowska-Rudzka K. (2016a), *Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 24–29.
- [31] Szelałowska-Rudzka K. (2016b), *Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 181–190.
- [32] Westhuizen D.W., Pacheco G., Webber D.J. (2012), *Culture, Participative Decision Making and Job Satisfaction*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 23, No. 13, pp. 2661–2679.
- [33] Wilkinson A., Townsend K., Burgess J. (2013), *Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvention in Australian Workplaces*, „Journal of Industrial Relations”, Vol. 55, No. 4, pp. 583–600.

[34] Zwick T. (2003), *Work Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation*, „ZEW Discussion Papers”, No. 03–47, pp. 1–32.

Factors Influencing the Employee Direct Participation – A Literature Review

Summary

The main purpose of this article was to set in order factors influencing Employee Direct Participation (EDP). The accompanying objectives included diagnosing the vectors of influence of these factors, and the scope of their effective moderation. Based on literature analysis and on research results from a number of authors, it is claimed, that the identified factors can have both positive and negative influence on Employee Direct Participation. The direction of the influence depends on the specific situational context, choice of research sample, and the country, where the study was conducted. The

author suggests her own classification of EDP's determinations. Among the internal factors the following have been singled out: strategy, organisational factors, organisational culture, management style, approach to managing people, the employees (their attitudes, needs and expectations) and financial conditions. In turn, external determinants comprised: the sector in which the organization operates, globalization, competition, national culture, technology, legal, economic and social factors. The internal determinants can be – and should be – effectively moderated by the organisation. On the other hand, it should conform to the external factors, if it wishes to support its creative potential and innovativeness with use of employee direct participation.

Keywords

indirect participation, financial participation, determinants of employee direct participation, innovativeness of the organisation
