

**Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka\***

Akademia Morska w Gdyni

## **PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA PRACOWNIKÓW JAKO CZYNNIK ROZWOJU ORGANIZACJI**

### **STRESZCZENIE**

Stworzenie pracownikom warunków do udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa i samych zatrudnionych, czyli partycypacja bezpośrednia pracowników, wpływa na kształtowanie kapitału ludzkiego, motywuje pracowników do udziału w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych, tym samym determinuje rozwój organizacji. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają przełożeni i ich styl kierowania. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badania pilotażowego dotyczącego występowania, zakresu, form, intensywności partycypacji bezpośredniej pracowników oraz stylu kierowania przełożonych, sprawdzenie, czy badane przedsiębiorstwa wykorzystują uczestnictwo pracowników w zarządzaniu jako czynnik rozwoju organizacji. Stwierdzono, że w zbadanych przedsiębiorstwach partycypacja bezpośrednia pracowników występuje na poziomie operacyjnym i taktycznym, ma formę współdziałania (rzadziej współdecydowania), dotyczy wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji, sprzyjają jej stosowane przez przełożonych, odmiany konsultatywnego stylu kierowania. Pracownicy uczestniczą we wdrażaniu zmian organizacyjnych i zmian dotyczących produktów, jednak z ich udziałem w zarządzaniu wiążą się jeszcze rezerwy, które należałoby skuteczniej wykorzystywać dla rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** partycypacja bezpośrednia pracowników, styl kierowania, czynnik, rozwój organizacji

---

\* Adres e-mail: [k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl).

## Wprowadzenie

Zdolność do rozwoju jest podstawowym warunkiem sukcesu współczesnych organizacji. Rozwój oznacza zachodzący w przedsiębiorstwie proces zmian, prowadzący do niwelowania luki rozwojowej oraz doskonalenia miejsca zajmowanego przed dany podmiot w turbulentnym otoczeniu, zapewniający realizację jego celów. „Siłą napędową” rozwoju przedsiębiorstwa mogą być właściciele, zarządzający, pracownicy, czynnik<sup>1</sup> zewnętrzne<sup>2</sup>. Bez udziału i zaangażowania pracowników jako równoprawnych partnerów<sup>3</sup> skuteczny proces przemian nie jest możliwy. Pracownicy pomijani w procesie podejmowania decyzji, traktowani jedynie jako jego realizatorzy, nie doprowadzą do spodziewanych korzyści w postaci rozwoju organizacji. Aby stało się inaczej, muszą być beneficjentami zmian organizacyjnych, uczestniczyć w nich i je współkreatować, czemu służy między innymi partycypacja bezpośrednia pracowników w zarządzaniu<sup>4</sup>. Wpływa ona na kształtowanie i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, tj. zestawu właściwości pracowników (ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, motywacji, zdrowia) stawianych do dyspozycji przedsiębiorstwa i niezbędnych do realizacji jego celów (w tym projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych), tworzenia wartości przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej<sup>5</sup>. Szczególny wpływ na kształtowanie partycypacji bezpośredniej pracowników wywiera styl kierowania. Zwierzchnicy bowiem bezpośrednio oddziałują na zakres, formy, treść, intensywność uczestnictwa pracowników, budując z nimi właściwe relacje, umożliwiając im (lub nie) włączanie się w proces zarządzania organizacją, prowadzący do jej rozwoju.

<sup>1</sup> Czynniki w znaczeniu ogólnym to: „jedna z przyczyn działających, wywołujących skutek; jeden ze składników warunkujących coś, rozstrzygających o czymś”; „element determinujący pojawienie się danego zjawiska albo działanie danego mechanizmu”. M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1978, s. 350; Bernard & Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wydawnictwo „Książnica”, Warszawa 1994, s. 32.

<sup>2</sup> A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, seria: „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012, s. 197.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010, s. 31.

<sup>4</sup> K. Szelańska-Rudzka, *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, w: J. Skalik, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław 2011, s. 237–238.

<sup>5</sup> K. Szelańska-Rudzka, *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 1 (w druku).

Powyższe rozważania skłoniły autorkę do przeprowadzenia badania pilotażowego w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie pomorskim, które miało na celu zdiagnozowanie, czy w przedsiębiorstwach tych występuje partycypacja bezpośrednia pracowników, jaki jest jej zakres, formy, intensywność, czy sprzyja jej styl kierowania przełożonych i czy badane przedsiębiorstwa wykorzystują partycypację bezpośrednią pracowników jako czynnik rozwoju organizacji?

## 1. O partycypacji bezpośredniej pracowników i stylu kierowania

Partycypacja bezpośrednia pracowników oznacza ich udział indywidualny i grupowy<sup>6</sup> w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania organizacji oraz funkcjonowania w niej pracowników (wymiar podmiotowy). W wymiarze jakościowym odnosi się ona do interakcji zachodzących między przełożonymi a podwładnymi dotyczących treści decyzji (spraw, w które pracownicy są włączani), poziomu organizacyjnego (operacyjna, taktyczna, strategiczna), etapu uczestnictwa (w cyklu decyzyjnym), stopnia sformalizowania, respektowania norm prawnych, realności wpływu oraz jego intensywności (partycypacja bierna i czynna)<sup>7</sup>. Partycypacja pasywna (współdziałanie) przejawia się prawem pracowników do informacji, bycia wysłuchanymi, wypowiedzania się i doradzania. Partycypacja aktywna (współdecydowanie) daje pracownikom prawo do sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego, a także wyłącznego rozstrzygnięcia<sup>8</sup>. Prawo to może dotyczyć wszystkich (wybranych) etapów procesu podejmowania decyzji, tj. rozpoznania problemu, zbierania informacji z nim związanych, poszukiwania możliwych rozwiązań, ich oceny i wyboru oraz wdrażania.

Styl kierowania oznacza wszystkie względnie trwałe i celowe sposoby oddziaływania kierownika na podlegających mu pracowników mające na celu skłonienie

---

<sup>6</sup> Poprzez odpowiednie techniki zarządzania, tj. grupową organizację pracy, zebrania załóg, koła jakości, grupy autonomiczne w przypadku partycypacji zespołowej oraz elastycznego czasu pracy, restrukturyzacji zadań, kafeteryjnych systemów wynagradzania i stylu zarządzania. M. Moczulska, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 13, 15, 16.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 17, Siedlce 2011, s. 184.

ich do wykonywania zadań stawianych przez organizację<sup>9</sup>. Spośród licznych klasyfikacji stylów kierowania za podstawę rozważań (i badania) przyjęto model V. Vrooma, P. Yettona i A. Jago, w którym występują zmienne odnoszące się bezpośrednio do uczestnictwa zatrudnionych w podejmowaniu decyzji i jego intensywności. W wybranym modelu wyodrębniono następujące style kierowania<sup>10</sup>:

- a) czysto autokratyczny – przełożony sam podejmuje decyzję na podstawie posiadanych informacji,
- b) prawie autokratyczny – menedżer również sam podejmuje decyzję, ale po uprzednim zebraniu informacji od pracowników bez wyjaśniania im istoty problemu,
- c) prawie konsultacyjny – podjęcie decyzji przełożony poprzedza omówieniem problemu indywidualnie z pracownikami w celu poznania ich opinii i sugestii,
- d) czysto konsultacyjny – przed podjęciem samodzielnej decyzji kierownik spotyka się ze wszystkimi pracownikami, aby grupowo omówić problem,
- e) totalny partycypacyjny (grupowy, demokratyczny) – decyzja podejmowana jest wspólnie (grupowo) przez przełożonego i jego podwładnych.

Partycypacji bezpośredniej pracowników w zarządzaniu sprzyjają zarówno demokratyczny, jak i konsultacyjny (w obu formach) styl kierowania ze względu na to, że pozwalają one dostosować zakres udziału pracowników w zarządzaniu do konkretnych warunków sytuacyjnych.

W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki i wnioski z badania dotyczące występowania, treści i form partycypacji bezpośredniej pracowników oraz stylu kierowania i działań podejmowanych przez przełożonych w stosunku do pracowników w wybranych przedsiębiorstwach z województwa pomorskiego.

## **2. Wyniki badania pilotażowego dotyczącego występowania partycypacji bezpośredniej pracowników oraz sprzyjającego jej stylu kierowania**

Badanie przeprowadzono jesienią 2013 roku na celowo dobranej próbie 106 respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach z terenu województwa pomorskiego będących jednocześnie studentami niestacjonarnymi kierunku zarządzanie

<sup>9</sup> M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 59.

<sup>10</sup> M. Moczulska, dz. cyt., s. 33.

na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni. 74% badanych stanowiły kobiety, 26% mężczyźni. Były to głównie osoby w wieku 20–30 lat (65%) i starsze (31–40 lat – 18% oraz ponad 40 lat – 13%), zatrudnione w większości na stanowisku wykonawczym (47%) i specjalisty (30%), ale także kierownicy (14%) i właściciele (5%) (inne 4%). 72% badanych reprezentowało przedsiębiorstwa usługowe (w tym 53% prywatne i 19% państwowe), 14% produkcyjne, 7% usługowo-produkcyjne (4% inne), głównie małe (10–49 zatrudnionych) – 33%, średnie (50–249 pracowników) – 26%, rzadziej duże (ponad 250 osób) – 21% i mikro (1–9 zatrudnionych) – 20%.

Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej za pomocą kwestionariusza jako instrumentu zbierania danych. Kwestionariusz składał się z 12 pytań i metryczki, w tym 4 pytań analizowanych w opracowaniu, a dotyczących satysfakcji pracowników z działań podejmowanych w przedsiębiorstwie w stosunku do zatrudnionych, częstotliwości ich udziału w procesie podejmowania decyzji, treści tych decyzji i intensywności uczestnictwa (partycypacja bierna i czynna), stylu kierowania (wg modelu V. Vrooma, P. Yettona i A. Jago) oraz zachowań i działań przełożonych w stosunku do podwładnych. Wyniki badania zaprezentowano w tabelach 1–5.

Tabela 1. Zadowolenie respondentów z działań przedsiębiorstw dotyczących pracowników

Element/działanie	Stopień zadowolenia w %				
	bardzo zadowolony	zadowolony	średnio zadowolony	niezadowolony	bardzo niezadowolony
1	2	3	4	5	6
Wynagrodzenie zasadnicze	3	26	42	23	6
Premia	4	28	22	26	20
Nagrody finansowe	9	15	16	28	32
Nagrody rzeczowe	3	5	18	40	34
Możliwość awansu	7	11	35	21	16
Pakiety socjalne	5	22	27	24	22
Ścieżki kariery	4	14	35	28	18
Udziały w zyskach	1	7	22	27	43
Obligacje/akcje przedsiębiorstwa	5	9	10	27	49
Uznanie	10	27	47	12	4
Imprezy integracyjne	20	31	22	12	15

1	2	3	4	5	6
Możliwość swobodnego wypowiedzenia opinii	13	32	35	13	7
Możliwość zgłaszania usprawnień	11	42	33	9	5
Atmosfera w pracy	25	47	21	4	2
Troska przełożonego o pracowników	14	39	28	14	5
Dofinansowanie studiów	11	11	8	16	54
Szkolenia poszerzające zainteresowania	6	16	21	32	25
Traktowanie pracowników fair	13	21	34	21	11
Sprawiedliwe ocenianie	9	22	42	17	10
Swoboda wyboru sposobu realizowania zadań/pracy	13	36	30	15	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci najbardziej usatysfakcjonowani są atmosferą w pracy (72%<sup>11</sup> – suma wariantów bardzo zadowolony (25%) oraz zadowolony (47%)), następnie troską przełożonego o pracowników i możliwością zgłaszania usprawnień (po 53%), imprezami integracyjnymi (51%), możliwością swobodnego wypowiedzenia opinii (45%), swobodą wyboru sposobu realizowania zadań (39%) (tabela 1). Najmniej pracowników satysfakcjonują nagrody rzeczowe i udział w zyskach (po 92% odpowiedzi będących sumą wariantów niezadowolony i bardzo niezadowolony) oraz akcje/obligacje przedsiębiorstwa (86%), co należy interpretować jako ich brak w organizacji, następnie ścieżki kariery (81%), szkolenia poszerzające zainteresowania oraz dofinansowanie studiów (po 78%), nagrody finansowe (76%), pakiety socjalne (73%), możliwość awansu (72%), wynagrodzenie zasadnicze (71%) i premia (68%). Stosunkowo liczna grupa respondentów waha się (odpowiedź średnio zadowolony) w kwestii określenia poziomu swojego zadowolenia z takich elementów, jak: uznanie (47%), wynagrodzenia zasadnicze (42%), sprawiedliwe ocenianie (42%).

<sup>11</sup> Dla przejrzystości wyводу w całym opracowaniu wyniki omawiano w formie zagregowanej (sumowano wybrane odpowiedzi, informując o tym zapisem w nawiasie), częściowo odnoszono się bezpośrednio do danych zamieszczonych w tabelach.

Tabela 2. Częstotliwość udziału pracowników w etapach procesu podejmowania decyzji

Etap procesu	Częstotliwość w %					
	bardzo często	często	ani często, ani rzadko	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Rozpoznanie problemu	6	35	21	14	14	11
Zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową	8	36	20	15	11	10
Poszukiwanie rozwiązań	8	45	18	14	8	8
Ocena możliwych rozwiązań i wybór	8	34	25	11	7	15
Wdrażanie/realizacja wybranego rozwiązania	7	35	23	13	7	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Pracownicy badanych przedsiębiorstw uczestniczą we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji (tabela 2). Największą częstotliwość ich udziału odnotowano na etapie oceny możliwych rozwiązań i ich wyboru (77% – suma wariantów bardzo często, często, ani często, ani rzadko) oraz poszukiwania rozwiązań (71%), najmniejszą na etapie rozpoznania problemu (28% – suma odpowiedzi rzadko i bardzo rzadko). Zdaniem 15% respondentów nigdy nie uczestniczą oni w ocenie możliwych rozwiązań i wdrażaniu rozwiązania wybranego.

Treść decyzji, w których pracownicy uczestniczą, najczęściej dotyczy: planowania i organizowania pracy (94%<sup>12</sup>), sposobu wykonania pracy (92%), poprawy warunków pracy (85%), czyli poziomu operacyjnego partycypacji. Następnie przydziału zadań poszczególnym pracownikom (79%), ustalania celów do realizacji dla pracownika (73%) i celów do realizacji dla działu (76%), wdrażania zmian organizacyjnych (66%) oraz zmian dotyczących wyrobów/usług (66%), tj. poziomu taktycznego partycypacji<sup>13</sup> (tabela 3). Zdaniem największej liczby ankietowanych pracowników nie włącza się w podział zysków (66%), tworzenie planów inwestycyjnych (60%), przydział świadczeń socjalnych (56%), awansowanie pracowników (45%), ustalanie wysokości wynagrodzenia (44%) oraz ustalanie celów organizacji (41%) (poziom strategiczny partycypacji).

<sup>12</sup> Wynik jest sumą odpowiedzi z tabeli 3 pozostałych po wyeliminowaniu wariantu „nie włącza się”.

<sup>13</sup> Na podstawie M. Moczulska, dz. cyt., s. 17.

Tabela 3. Sposób udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących wybranych zagadnień

Zagadnienia	Sposób udziału w podejmowaniu decyzji w %						
	informowanie	możliwość wypowiedzenia się	doradzanie	możliwość sprzeciwu	wspólne rozstrzygnięcie	samodzielne decydowanie	nie włącza się
Wysokość wynagrodzenia	23	17	7	5	2	2	44
Poprawa warunków pracy	12	29	9	15	14	6	15
Planowanie, organizowanie pracy (kolejność, tempo)	8	21	20	9	22	14	6
Sposób wykonywania pracy	5	27	14	9	11	26	8
Ustalanie celów organizacji	11	15	19	3	7	4	41
Ustalanie celów do realizacji dla działu	9	22	13	6	19	7	24
Ustalanie celów do realizacji dla pracownika	9	24	13	5	13	9	27
Przydział zadań poszczególnym pracownikom	19	19	11	6	12	12	21
Przyjmowanie nowych pracowników	20	16	15	2	3	7	37
Awansowanie pracowników	16	13	9	6	2	9	45
Podział zysków	12	3	5	5	5	4	66
Przydział świadczeń socjalnych	15	8	6	2	9	4	56
Plany inwestycyjne	11	9	6	4	4	6	60
Wdrażanie zmian organizacyjnych	14	19	7	6	15	6	33
Wdrażanie zmian dot. wyrobów/usług	17	16	10	8	9	6	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

We wszystkich omawianych w tabeli 3 zagadnieniach dominuje partycypacja pasywna (współdziałanie) (suma wariantów: informowanie, możliwość wypowiedzenia się, doradzanie), najczęściej mająca formę możliwości wypowiedzenia się, rzadziej doradzania. Uczestnictwo aktywne pracowników (suma wariantów: możliwość



sprzeciwu, wspólne rozstrzygnięcie, samodzielne decydowanie) najczęściej dotyczy: sposobu wykonywania pracy (46%), planowania i organizowania pracy (45%), poprawy warunków pracy (35%), ustalania celów do realizacji dla działu (32%), przydziału zadań poszczególnym pracownikom (30%), ale również ustalania celów do realizacji dla pracownika (27%) oraz wdrażania zmian organizacyjnych (27%). Co warto podkreślić, najpopularniejszą formą współdecydowania jest wspólne rozstrzygnięcie. Samodzielne decydowanie najczęściej odnosi się do sposobu wykonywania pracy (26%), planowania, organizowania pracy (14%) oraz przydziału zadań poszczególnym pracownikom (12%). Podkreśla operacyjny charakter uczestnictwa pracowników w zarządzaniu w zatrudniających ich organizacjach.

Tabela 4. Sposób podejmowania decyzji przez bezpośrednich przełożonych respondentów

Działanie	Odpowiedzi %
Samodzielnie	33
Zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, bez wyjaśniania istoty stawianych pytań	11
Zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, wyjaśniając problem	19
Konsultując daną sytuację, problem i decyzje z grupą pracowników	30
Wspólnie z pracownikami	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przełożeni pracowników w badanych przedsiębiorstwach najczęściej stosują styl autokratyczny (33%) oraz czysto konsultacyjny (30%) (tabela 4). Jeżeli uwzględniony zostanie styl prawie autokratyczny i prawie konsultacyjny, najczęściej stosowanym – ze względu na udział podwładnych w decydowaniu i intensywność udziału – okaże się styl, w którym przełożony uwzględnia opinie i sugestie pracowników w podejmowanych decyzjach (49% suma obu typów stylu konsultacyjnego). Niemniej jednak częstotliwość stosowania przez kierowników obu odmian stylu autokratycznego jest bardzo znacząca i odpowiada wynikom innych badań wskazujących na to, że w polskich przedsiębiorstwach ów styl wciąż jest bardzo mocno rozpowszechniony<sup>14</sup>. Styl partycypacyjny w badanych przedsiębiorstwach ma znaczenie marginalne (7%).

<sup>14</sup> Za: tamże, s. 46.

Tabela 5. Opinie respondentów na temat bezpośredniego przełożonego

Stwierdzenie	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Działa w porozumieniu z pracownikami	17	42	19	16	6
Traktuje pracowników podmiotowo	8	21	27	34	10
Wysłuchuje opinii współpracowników	12	58	11	15	4
Stawia pracownikom jasne oczekiwania	19	55	12	9	5
Informuje o wynikach pracy	25	41	11	19	4
Korzysta z rad i opinii pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań	9	44	24	15	8
W sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc i wsparcie	20	45	19	8	8
Zna i interesuje się sytuacją zawodową pracownika	18	40	27	8	7
Zna i interesuje się sytuacją prywatną pracownika	11	34	29	12	13
Troszczy się o pracowników	11	41	28	12	8
Dbą o rozwój zawodowy pracowników	8	26	34	21	9
Jest kompetentny	25	38	21	12	4
Jest przywódcą	17	25	30	13	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przełożeni przez większość respondentów uważani są za kompetentnych (63% – suma odpowiedzi zdecydowanie zgadzam się i zgadzam się). Działania kierowników ukierunkowane na pracowników, powodujące ich największą satysfakcję, polegają na: stawianiu pracownikom jasnych oczekiwań (74%), wysłuchiowaniu opinii współpracowników (70%), informowaniu o wynikach pracy (70%), także na tym, że w sytuacjach trudnych można liczyć na ich pomoc i wsparcie (65%), że znają i interesują się sytuacją zawodową pracownika (58%), korzystają z rad i opinii pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań (53%), troszczą się o pracowników (52%). Z kolei najwięcej głosów dezaprobaty w stosunku do zacho-

wań przełożonych dotyczy podmiotowego traktowania pracowników (71% – suma odpowiedzi zdecydowanie nie zgadzam się, nie zgadzam się, nie mam zdania), dbania o ich rozwój zawodowy (65%), bycia przywódcą, który pociąga podwładnych siłą swojego oddziaływania do wspólnego realizowania celów organizacji (57%), znajomości i zainteresowania sytuacją prywatną pracownika (54%), działania w porozumieniu z pracownikami (51%) (tabela 5).

## Podsumowanie

Przeprowadzone badanie dostarczyło odpowiedzi na postawione na wstępie pytania badawcze i pozwoliło stwierdzić, że w uczestniczących w nim przedsiębiorstwach:

1. Podejmowane są działania ukierunkowane na pracowników, sprzyjające uczestnictwu zatrudnionych w zarządzaniu (np. możliwość zgłaszania usprawnień, swobodnego wypowiedzenia opinii). Jednak stopień satysfakcji respondentów dowodzi, że nie stanowią one jeszcze spójnego systemu zarządzania kapitałem ludzkim, wymagałyby podjęcia działań doskonalących.
2. Występuje partycypacja bezpośrednia pracowników, która dotyczy wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji, jednak z różnym natężeniem. Odnosi się głównie do poziomu operacyjnego, następnie taktycznego. Najczęściej przyjmuje formę współdziałania (bierną), rzadziej współdecydowania (czynną). Pracownicy uczestniczą we wdrażaniu zmian organizacyjnych i zmian dotyczących produktów (wyrobów, usług). Ich udział w zarządzaniu wiąże się z pewnymi rezerwami, które można jeszcze zagospodarować, aby wpływ partycypacji bezpośredniej pracowników na rozwój organizacji był bardziej skuteczny.
3. Kierownicy stosują sprzyjające uczestnictwu w zarządzaniu odmiany stylu konsultacyjnego i działania sprzyjające włączaniu pracowników w proces zarządzania. Jednak w wielu organizacjach nadal dominuje styl autokratyczny (oba typy), który ogranicza (hamuje) partycypację bezpośrednią pracowników i jej wpływ na rozwój organizacji. Oznacza to, że styl kierowania wymaga bardziej świadomego kształtowania, tak aby lepiej wpływał na budowanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstw i ich rozwój.

Zrealizowane badanie pozwoliło stwierdzić, że w uczestniczących w nim przedsiębiorstwach występuje partycypacja bezpośrednia pracowników i sprzyjający jej konsultacyjny styl kierowania. Jednak ich wykorzystanie dla rozwoju tych przedsiębiorstw wymaga jeszcze doskonalenia.

Mimo że badanie miało charakter pilotażowy i wnioski dotyczą biorących w nim udział przedsiębiorstw, to wskazują one na potrzebę skuteczniejszego angażowania pracowników – najcenniejszego kapitału organizacji – w proces rozwoju przedsiębiorstw poprzez partycypację bezpośrednią pracowników i sprzyjający jej styl kierowania przełożonych.

## Literatura

- Bernard & Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wydawnictwo „Książnica”, Warszawa 1994.
- Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: „Administracja i Zarządzanie” nr 17, Uniwersytet Przyrodniczo-Ekonomiczny w Siedlcach, Siedlce 2011.
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
- Moczulska M., *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1978.
- Stabryła A., Wawak S. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, seria: „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012.
- Szelągowska-Rudzka K., *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, w: J. Skalik, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław 2011.
- Szelągowska-Rudzka K., *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014 (w druku).

## EMPLOYEES DORECT PARTICIPATION AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

### Abstract

Employees direct participation influences the shape of human capital; it not only motivates employees to project and implement organizational changes, but also determines organizational development. Superiors are especially significant in this process. Their attitude, style of management, and their being (or not being) a leader, influence the range, forms and intensity of employees participation. The goal of the article is to present the results of pilot research concerning the range, forms, intensity of employees direct participation, the superiors' style of management, and verification whether companies use employees direct participation as a factor of organizational development. It was ascertained that there are mainly passive (cooperation) types of employees direct participation at the operational and tactical levels, and consultative style of management in the researched enterprises. The employees participation occurs at all phases of the decision-making process, but should be used better for efficient organizational development.

*Translated by Bartosz Surawski*

**Keywords:** employees direct participation, factor, style of directing, organizational development

**JEL Code:** M54

