

trudnionego personelu, kompetencji pracowników, relacji, systemów, postaw, norm i wartości kulturowych. Większość tych zasobów jest wytworem twórczych działań ludzi zatrudnionych w organizacji. Wynika z powyższego, że wszelkie działania związane z budowaniem potencjału konkurencyjności są realizowane przez zasoby ludzkie. Pracownicy mają zatem ogromną siłę i wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz na relacje organizacji z otoczeniem.

Ciągle rosnące oczekiwania rynku i konsumentów stawiają menadżerom coraz wyższe wymagania, muszą oni przewidywać zagrożenia, umiejętnie wykorzystywać możliwości oraz osiąść umiejętność adaptacji do zmian. W rzeczywistości wiąże się to z coraz większą elastycznością, innowacyjnością, oryginalnością i nowatorstwem w działaniu i podejmowaniu skutecznych i efektywnych decyzji. Istotą tych działań będzie kompetentny i zaangażowany personel, który będzie utożsamiał się z organizacją, której jest członkiem. Ludzie zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie przyczyniają się do jego rozwoju, ale wymaga to od zarządzających umiejętności właściwego ich zmotywowania i przekonania ich o tym, że sukces całego przedsiębiorstwa zależy również od nich. Pracownicy przedsiębiorstwa są jego cennym zasobem, a ich wiedza i umiejętności odpowiednio wykorzystane przyczynią się do wizerunku firmy i jego pozycji na rynku.

Menadżerowie powinni wychodzić naprzeciw wszelkim inicjatywom wywodzącym się ze strony podwładnych, świadomość pracownika, że współuczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwa spowoduje, iż poczuje się za nie odpowiedzialny i będzie dążył do jego rozwoju. Wykazanie się indywidualną twórczością jest możliwe jedynie w warunkach szerokiej partycypacji w projektowaniu, organizowaniu i realizacji oraz kontroli wykonywanych zadań. Decentralizacja władzy wydaje się być ważną cechą współczesnego zarządzania, oraz skutecznym bodźcem motywacyjnym. Kadra zarządzająca wprowadzając programy partnerskiego uczestnictwa kadr w kierowaniu organizacją pozwoli spełnić rosnące oczekiwania pracowników, ale stanie się również instrumentem pozwalającym na wykorzystanie ich pełnego potencjału. Poza tym stanie się również warunkiem adaptacji do zmiennego i burzliwego otoczenia.

Proces partycypacji rozumiany jest jako aktywny udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zwiększenie ich wpływu na decyzje podejmowane przez zarząd i radę nadzorczą. Główną przesłanką wprowadzenia partycypacji pracowniczej jest dbałość o wspólne dobro rozumiane jako dający się pośrednio przełożyć na sytuację pracownika interes firmy. Jej celem jest, z punktu widzenia pracodawców, dążenie do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, zaś ze strony pracowników, wzrost ich roli w firmie¹.

Partycypacja wymaga zatem określenia, jak głęboki ma być współudział pracowników w podejmowanie decyzji i zarządzanie przedsiębiorstwem. Powinna sprowadzać się, zatem do tego, aby pracownik działał nie, dlatego, że dostał polecenie od swojego przełożonego, ale dlatego, że sam jest świadomy, co dla firmy będzie korzystne i pożyteczne. Znajdując się w takiej sytuacji podwładny

¹ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1999.

zaangażuje się emocjonalnie w to, co wykonuje, i będzie sam kierował swoją efektywnością. Ostatecznym celem partycypacji jest, bowiem wzrost aktywności podwładnych oraz możliwość zaspokojenia przez nich potrzeb wyższego rzędu tj. samorealizacja, uznanie i afiliacja poprzez możliwość podejmowania decyzji i współuczestnictwa w zarządzaniu organizacją. Dlatego partycypacja staje się istotnym zagadnieniem dla współczesnych organizacji. Wymagania przełożonych wobec podwładnych ciągle rosną, ale i odwrotnie, pracownicy oferując swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje oczekują czegoś w zamian. Partycypacja czyni pracę bardziej samodzielną, kreatywną i twórczą podnosząc jej atrakcyjność oraz stwarzając jej wykonawcom możliwość wykazania się przedsiębiorczością i innowacyjnością. Partycypacja ma również swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa, gdyż pracownik świadomy, iż zyski firmy są również jego zyskami, będzie dążył do ich maksymalizacji. Efektywne zarządzanie czynnikiem ludzkim, w którym partycypacja odgrywa znaczącą rolę, stwarza możliwości umiejętnego wykorzystania potencjału pracowników, co przyczynia się do wygospodarowania większych zysków oraz pozytywnie wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Sytuacja finansowa podmiotów gospodarczych zależy od wielu czynników o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym, a przede wszystkim od rezultatów pracy ludzi zatrudnionych w organizacji. Skuteczne zarządzanie czynnikiem ludzkim, w którym partycypacja odgrywa dużą rolę, stwarza możliwości umiejętnego wykorzystania potencjału pracowników, co pozytywnie wpływa na sytuację finansową. Problematyka partycypacji pracowniczej jest rozważana przez teoretyków zarządzania od wielu lat, ale współcześnie problem ten nabral zupełnie innego znaczenia. Współczesne zarządzanie wymaga od menadżerów zdecydowanie więcej, a i rola pracownika w organizacji wygląda zupełnie inaczej.

Istnieje wiele różnych definicji partycypacji pracowniczej, określających różne jej aspekty. Aby zatem właściwie rozumieć i interpretować to pojęcie należy wyjść od definicji partycypacji. Najczęściej stosowana jest definicja V.H. Vrooma: „Partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli”². Jest to definicja bardzo zawężona i ograniczająca partycypację do procesu podejmowania decyzji, co jest tylko jednym z wymiarów partycypacji pracowniczej.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji odnoszących się do decyzyjnej partycypacji pracowniczej. Sam termin partycypacja ma swój rodowód łaciński i jest synonimem udziału, uczestnictwa. Terminem tym określa się również : współzarządzanie, współdziałanie i współdecydowanie.³

Tak np. B. Błaszczyk określa partycypacją wszystkieprzejawy wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, na różnych szczeblach kierowania nimi.⁴

² T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej Poznań 2001, s. 28.

³ K. Rączka, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce. Problematyka prawna*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1994, s. 12.

⁴ B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 16.

Znaczenie partycypacji pracowniczej uległo wielu przeobrażeniom, ale dziś jest to problem postrzegany jako istotny i w wielu firmach partycypacja odgrywa znaczącą rolę. Wyróżnia się dwa podstawowe typy partycypacji:

- bezpośrednią
- pośrednią.

Przez partycypację bezpośrednią rozumie się bezpośredni udział pracowników w procesie podejmowania decyzji, natomiast przez pośrednią udział personelu w procesach zarządczych poprzez przedstawicieli wybranych z grona pracowników.

Proces partycypacji pracowników w zarządzaniu może wyrażać się w różnej formie, przyjmując postać czynną lub bierną [tab. 1].

Tabela 1. Osiem poziomów partycypacji według W. Tegtemeiera
Table 1. Eight levels of the participation according to W. Tegtemeiera

Partycypacja bierna	Partycypacja czynna
Prawo do informacji	Prawo do wyrażania sprzeciwu
Prawo do wsluchiwania	Prawo do wyrażania zgody
Prawo do wypowiedziania się	Prawo do wspólnego rozstrzygnięcia
Prawo do doradzania	Prawo do wyłącznego rozstrzygnięcia

Źródło: K. Piotrkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000, s. 51.

Source: K. Piotrkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000, p. 51.

Przedstawione poziomy zarządzania określają udział podwładnego w zarządzaniu oraz uzyskane uprawnienia do podejmowania decyzji.

Tabela 2. Rodzaje partycypacji pracowników w zarządzaniu
Table 2. Types of the participation of employees in the management

Kryterium podziału	Rodzaje partycypacji
Siła oddziaływania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Odbiorców informacji(informacyjna) • Konsultacyjna • Decyzyjna • Finansowa
Poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • na poziomie szeregowego stanowiska • na poziomie kierowników średniego szczebla • na poziomie naczelnego kierownictwa (zarządzania firmą) • na poziomie organów nadzoru właścicielskiego (korporacyjnego)
Istnienie pośredników lub ich brak	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednia • pośrednia
Stopień ukonkretnienia	<ul style="list-style-type: none"> • rzeczywista • postrzegana
Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> • formalna, uregulowana ustawą oraz przepisami wewnątrzorganizacyjnymi • formalna, uregulowana jedynie przepisami wewnątrzorganizacyjnymi, • nieformalna (nieuregulowana)

Źródło: J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2006, s. 84.

Source: J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2006, p. 84.

Zarządzanie przez partycypację jest powszechną współcześnie techniką zarządzania, często stosowaną w tym zmiennym i burzliwym otoczeniu.

Pozwala ona na świadome zaangażowanie podwładnych oraz pełne wykorzystanie ich potencjału intelektualnego.

Klasyfikacja typów partycypacji w zarządzaniu

W zarządzaniu wyróżnia się typy partycypacji pracowniczej:

Można do nich zaliczyć: siłę oddziaływania pracowników, poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy, istnienie bądź nieistnienie pośredników i inne.

Biorąc pod uwagę siłę oddziaływania pracowników, zwykle wymienia się cztery wiodące rodzaje (formy) partycypacji: **informacyjną, konsultacyjną, decyzyjną i finansową.**

Najsłabszą formą jest prawo pracowników do uzyskiwania informacji bez dodatkowego uprawnienia do oddziaływania na proces decyzyjny. W partycypacji konsultacyjnej (konsultatywnej) zachęca się personel do wnoszenia wkładu w postaci nowych pomysłów i opinii, z tym, że kierownicy zachowują prawo do podjęcia ostatecznej, rozstrzygającej decyzji. Na partycypację konsultacyjną składa się: prawo do przedstawiania propozycji, prawo do doradzania i sugerowania, opiniowanie projektów, występowanie ze skargami, prawo do kontroli oraz prawo do protestu. Partycypacja informacyjna i konsultacyjna określane są terminem pracowniczego współdziałania. Współdziałaniu przeciwstawia się partycypację decyzyjną, czyli polegającą na współdecydowaniu. Występuje ona wówczas, gdy pracownikom przysługują głos stanowczy przy podejmowaniu decyzji, a więc wtedy, gdy kontrolują oni proces decyzyjny i są współodpowiedzialni, co najmniej w sensie moralnym, za jego wynik. Partycypacja decyzyjna polega na uczestniczeniu pracowników lub ich przedstawicieli w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

Wśród przyczyn wzrostu partycypacji pracowniczej wymienić trzeba jako najważniejsze:

- wzrost demokratyzacji wszystkich dziedzin życia politycznego, gospodarczego i społecznego. Partycypacja pracownicza jest wyrazem demokratyzacji procesu zarządzania i łączy się z partycypacją innych grup interesów,
- możliwość uczestnictwa pracowników w sprawowaniu władzy, a tym samym zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Jest to ważny problem, a prawidłowe jego rozwiązanie jest podstawą zapewnienia spokoju społecznego,
- możliwość wzrostu zaufania i tolerancji w procesie zarządzania,
- wykorzystanie ogromnego ładunku humanizującego stosunki pracy, łagodzącego konflikty, sprzyjające etyce i szczeniu poczucia sprawiedliwości,
- uzasadnienie podmiotowości pracowników w procesie gospodarowania, co jest zgodne z futurologicznymi poglądami teoretyków zarządzania i społeczną nauką Kościoła Katolickiego.

Partycypacja pracownicza oprócz podstawowej funkcji upodmiotowienia człowieka w procesie pracy, niesie za sobą również inne wartości, które jednocześnie uznać można za czynniki wzmagające lub osłabiające poziom partycypacji pracowniczej:

- wspólne wywieranie wpływu;
- zróżnicowanie ról;
- wielostronne stosunki informacyjne zachodzące między uczestnikami organizacji;
- negocjacje;
- zmiana orientacji kierownictwa z indywidualum na grupę;
- zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, zarówno podwładnych, jak i przełożonych;
- orientacja organizacji na wydajność;
- eksponowanie zaufania i tolerancji.⁵

Do typowych organizacyjnych przeszkód we wdrażaniu partycypacji pracowniczej należą;

- tradycje stosowane w firmie;
- misja i filozofia firmy;
- jakość procedur podejmowania decyzji;
- kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych;
- struktura organizacyjna, a zwłaszcza stopień jej formalizacji;
- brak klimatu wspomagającego wdrażanie, właściwego systemu wynagrodzeń i nagradzania jako formy wspomagania partycypacji.⁶

Natomiast rozpatrując bariery ograniczające wdrażanie zarządzania partycypacyjnego ze strony zarządzających wyróżnić należy:

- nawyki kierowników, oraz uzależnienie od stosowanego stylu kierowania;
- słaba znajomość istoty zarządzania partycypacyjnego i obawa przed utratą części swoich wpływów, oraz świadomość ograniczenia możliwości stosowania dyscypliny wśród pracowników;
- obawa, iż partycypacja spowoduje obniżenie realizacji zadań.

Rozpatrując partycypację ze strony pracowników, też można napotkać bariery tj. niski poziom potrzeb wyższego rzędu, niski poziom kwalifikacji, brak informacji na temat istoty zarządzania partycypacyjnego, obawa przed zbyt dużą liczbą obowiązków i zadań, a nawet obawa przed utratą pracy.⁷

Analizując zjawisko partycypacji zauważyć należy, iż jest ono rozpatrywane z różnych punktów widzenia i generalnie, zawsze powinno się kierować przesłankami najkorzystniejszymi dla organizacji, a niestety tak nie zawsze bywa. Interes prywatny ma w wielu przypadkach większe znaczenie niż korzyści dla przedsiębiorstwa.

⁵ T. Mendel, *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*, Poznań 1986, s. 36.

⁶ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej Poznań 2001, s.115.

⁷ Tamże, s. 115.

Partycypacja jako narzędzie zarządzania

Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie może być różnie rozumiana. Nie dotyczy ona tylko udziału w zarządzaniu, chociaż jest to uważane za najważniejszą jej formę. Inne formy są właściwe dla danych warunków i odpowiednie dla podmiotów uczestniczących w partycypacji. Pracownicy również różnorodnie odnoszą się do swego uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa. Młodzi chętnie się angażują, są aktywni, chcą wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności, chcą się wykazać, dążą też do rozwoju zwiększania swoich kwalifikacji oraz do osiągnięcia wyższego statusu. Natomiast pracownicy dojrzałego wiekowo są przyzwyczajeni do pewnych zasad, procedur, wzorów zachowań między pracowniczych w układzie pionowym i poziomym. Niezbyt przychylnie akceptują zmiany, są nieufni, co do nowych wdrożeń, zależy im na tym, co już uzyskali i nie dążą do rozwoju. Takie bierne zachowanie ma różne podłoże, przede wszystkim wynika to z ich nastawienia do pracy oraz obecnej sytuacji na rynku pracy. Wiadomo, iż osobie starszej jest trudniej znaleźć pracę i odnaleźć się w nowej sytuacji, dlatego nie myśli ona o korzyściach dla organizacji, ale o sobie i swojej przyszłości. Bez względu na wiek pracownicy są uzależnieni i powiązani z innymi interesariuszami firmy, a kadra menadżerska i tak ma decydujący głos. Kierowanie przedsiębiorstwem jest realizowane bez względu na postawę pracowników, ale dla obydwu stron byłaby korzystna współpraca, im bardziej zaangażowany personel, tym wyższe wyniki firmy. Współczesna sytuacja otoczenia wymusza od organizacji ciągłej analizy i dostosowywania się do zmiennych warunków, dlatego tak istotna jest rola zasobów ludzkich, bo tylko dzięki nim można zrealizować zamierzone cele. Idea partycypacji pracowniczej zasadza się na decentralizacji zarządzania i wzroście zaangażowania pracowników w sprawy firmy poprzez kierowanie, uzgadnianie, delegowanie uprawnień, co ma na celu podniesienie efektywności działania przedsiębiorstwa. Pracownicy w takiej organizacji mają szansę na przejawianie inicjatyw, aktywności, zgłaszania pomysłów, formułowania konstruktywnej krytyki rozwiązań, proponowanie własnych alternatywnych propozycji, czego efektem jest zwiększenie ich świadomości wpływu na funkcjonowanie firmy oraz współodpowiedzialność za jej rozwój i przyszłość. Partycypacja pracownicza jest atrakcyjnym narzędziem zarządzania, ponieważ przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, zwiększa stopień identyfikacji pracowników z firmą, wzmacnia motywację ludzi i pomaga rozwiązywać konflikty. Przynosi pracownikom korzyści nie tylko finansowe, ale daje satysfakcję z pracy. Partycypacja pracownicza daje możliwości współuczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa.

Wyróżnia się kilka rodzajów możliwości udziału;

- udział w działalności produkcyjnej i jej usprawnianiu;
- udział w podejmowaniu decyzji;
- udział w wynikach finansowych;
- udział we własności.⁸

⁸ S. Rudolf, *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 53.

Udział pracowników w zarządzaniu firmą jest uzależniony od prowadzonej działalności, formy własności, specyfiki firmy. Zupełnie inaczej wygląda to w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, gdzie rola człowieka w procesie wytwórczym jest w pewnym stopniu ograniczona, a zupełnie inaczej, gdy jest to przedsiębiorstwo handlowe lub usługowe. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego procesy technologiczne, automatyzacja i robotyzacja ograniczają rolę człowieka, jego rola jest bierna w zależności od zastosowanego systemu, istotne jest, aby stosował się do przepisów bhp oraz norm wyznaczonych przez zakład pracy. Pracownik uczestniczy w tym procesie, może go usprawniać i wdrażać innowacje, ale ostateczna decyzja jest uzależniona od kadry zarządzającej. Natomiast uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji spowoduje, że poczują się oni potrzebni firmie, zaangażują się i zidentyfikują z organizacją, ich świadomość, że współuczestniczą w sprawach firmy wymusi większą odpowiedzialność i zaangażowanie. Udział w zarządzaniu dotyczy wielu spraw, jak również relacji pracownik-przedsiębiorstwo [właściciel, zarządzający].

Zapewnienie pracownikowi udziału w decyzjach dotyczących planowania i kierowania swoją pracą, ponoszenie odpowiedzialności za jej przebieg i wyniki są najcenniejszym przykładem integracji pracownika z instytucją. Efektem takiego podejścia jest wzrost samodzielności działania pracownika i przejęcie funkcji należących do jego zwierzchnika. Uczestnictwo w takiej formie organizacji pracy jest wynikiem wykorzystania wiedzy i ambicji, daje poczucie niezależności, wpływa na rozwój i satysfakcję z pracy. Natomiast rozpatrując partycypację jako udział pracowników w wynikach finansowych, trzeba wyjaśnić, iż każdy pracownik z tytułu wykonywanej pracy dostaje wynagrodzenie, obejmuje ona płacę zasadniczą oraz premię i wszelkie dodatki. Przedsiębiorstwo jako całość osiąga określone wyniki w postaci zysku, wzrostu wartości i jest to uzależnione od efektywności pracowników, ale również od racjonalności podejmowanych przez zarządzających decyzji. Zatem na wynikach tych powinno zależeć nie tylko właścicielowi firmy, ale także kadrze zarządzającej, jak i podwładnym.

Na osiągnięte wyniki wpływ mają również twórcze i innowacyjne pomysły pracowników, zdolność przewidywania i prognozowania zmian zachodzących w otoczeniu oraz sprawność działania menadżerów. Wzrost wartości przedsiębiorstwa korzystnie wpłynie na wizerunek firmy i jej konkurencyjność. Wartość ta jest oceniana na podstawie ceny akcji. Możliwość zakupu akcji przez pracowników, powoduje dużą zmianę w ich nastawieniu do pracy i dbałości o swoje stanowisko pracy. Udział pracowników we własności jest trochę kłopotliwy dla właściciela, ale ma on dużą siłę motywującą, ponieważ pracownik czuje się właścicielem, a tym samym bardziej zależy mu na wynikach firmy. Więcej się stara i dba również o to, by pozostali pracownicy jego współpracownicy nie zaniedbywali swoich obowiązków, przywiązuje wagę do jakości niektórych efektywności.

W niektórych współczesnych przedsiębiorstwach stosuje się taktykę, zgodnie, z którą podwładni wypełniają ankiety dotyczące oceny działania i funkcjonowania przedsiębiorstwa albo też w inny sposób podsuwają prze-

łożonym pomysły na udoskonalenie pracy. Sami przełożeni albo te pomysły wdrażają, albo też rezygnują z nich, ale dzięki takim działaniom orientują się w tym, co pracownicy myślą na temat podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, jak oceniają funkcjonowanie firmy, czego im brakuje, co należy zmienić, udoskonalić lub przeobrazić, a pracownicy czują się odpowiedzialni za losy firmy, identyfikują się z nią oraz dbają o jej wizerunek.

Kultura organizacji jest systemem norm i wartości uznawanych przez członków organizacji, ale jeśli tworzą ją sami, ma ona dla nich wyższą wartość i jest narzędziem wpływającym na efektywność kapitału ludzkiego, a tym samym organizacji. Na kulturę organizacji wpływają również czynniki zewnętrzne, występujące poza obszarem firmy tj. kultura narodowa lub regionalna. Kultura organizacyjna powinna cechować się świadomością członków organizacji, odnosić się do uznawanych przez wszystkich wartości oraz uznanie zachowań i reguł panujących w danej organizacji. Powinna ona również stanowić siłę przebicia organizacji na danym rynku, wspólne wizje przyszłości oraz etyczne i moralne wsparcie dla wszystkich członków przedsiębiorstwa.

Niepokojąca i wciąż zmieniająca się sytuacja gospodarcza powoduje, że współczesne organizacje muszą zmieniać swoje priorytety i dostosowywać je do potrzeb swoich klientów, a mogą to osiągnąć dzięki kompetentnemu zespołowi ludzi oddanych w pełni swojej firmie.

Zarządzanie partycypacyjne, inaczej zarządzanie, uczestniczące jest to zespół działań, których celem jest stworzenie osobom zatrudnionym możliwości wysuwania inicjatyw i przejmowania przez nich odpowiedzialności w procesie pracy. Może być skuteczne tylko pod warunkiem delegowania przez kierownictwo uprawnień kontrolnych i oferowania pracownikom rzeczywistego udziału w procesie decyzyjnym. Najbardziej popularnymi i rozpowszechnionymi metodami zarządzania partycypującego jest zorganizowanie grup dyskusyjnych i kół jakości oraz członkostwo w radzie nadzorczej, radzie pracowniczej i akcjonariat pracowniczy. Ich podstawowym zadaniem jest możliwość swobodnego wyrażania opinii i rozwiązywania problemów, oraz pojawiających się konfliktów oraz reprezentacja interesów pracowników z niższych szczebli. Ich celem może być udoskonalenie strategii firmy oraz procesu kontroli w zarządzaniu albo swobody w zakresie organizacji. Zarządzanie partycypacyjne jest uzależnione od wielu czynników, jak np. zalety ludzi, cechy organizacyjne i techniczne środowiska firmy⁹.

Idea partycypacji pracowniczej, niezależnie od warunków, w których występuje, odwołuje się do tych samych uniwersalnych ideałów i pragnień ludzkich: potrzeby samorealizacji w procesie działania, potrzeby uznania godności ludzi pracy i potrzeby demokracji. Partycypacja zatem jest narzędziem zaspokajania potrzeb szacunku, uznania i samorealizacji w pracy i poprzez pracę, a także eliminacji stresów oraz przeciwdziałania konfliktom¹⁰.

⁹ www.wikipedia.pl dnia 6.05.2011.

¹⁰ B. Mięka, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna Wyd. Antykwa Kraków 1997, s. 13.

Współczesne zarządzanie określa się jako przemyślany i uporządkowany zestaw działań kierowniczych polegający na ustalaniu celów i zadań organizacji, uzyskiwaniu i stosowaniu środków oraz metod ich osiągnięcia w sposób sprawny, skutecznie i społecznie odpowiedzialny, monitorowaniu uzyskiwanych rezultatów dla zapewnienia jej równowagi funkcjonalnej i zgodności z potrzebami odbiorców w ramach, jakie wyznaczają ograniczenia otoczenia, w którym dana organizacja funkcjonuje¹¹.

W ten sposób postrzegane zarządzanie określa złożoność płynącą z wyzwań przyszłości i aktywna rolę w przekształcaniu organizacji w organizacje uczące się, innowacyjne, twórcze i kreatywne oraz służące otoczeniu i klientom. W tym współczesnym zarządzaniu rola człowieka jest nieodzowna, dlatego partycypacja pracownicza jest dziś postrzegana zupełnie inaczej, a zaangażowanie pracowników jest nieodzowne. Przejawów partycypacji pracowników w zarządzaniu jest w praktyce zarządzania wiele.

Należą do nich:

- zebrania i odprawy kierownictwa z załogą,
- grupy autonomiczne, określane niekiedy jako samozarządzające się zespoły,
- ocena kierownika przez podwładnych,
- zarządzanie przez wyznaczanie celów,
- instytucja rady pracowniczej lub zakładowej,
- instytucja męża zaufania,
- wzbogacanie treści pracy,
- grupowe i kafeteryjne formy wynagradzania,
- zespoły do spraw wynalazczości,
- wiece i referenda wśród załogi¹².

Dopuszczanie pracowników do wpływania na zarządzanie firmą to kwestia sporna i dyskusyjna. Wydaje się ryzykowna, ale może warto spróbować – w końcu, jeśli przeprowadzi się proces takiego postępu racjonalnie, świadomie i odpowiedzialnie, można osiągnąć sporo korzyści. Firmy, które wprowadziły tę formę zarządzania, odniosły sukces i efektywnie funkcjonują do dziś. Nasilająca się konkurencja wymaga od organizacji ciągłego rozwoju, wyróżniających się kompetencji oraz unikalności w działaniu. Na polskim rynku obserwuje się zmiany dokonujące się pod wpływem globalizacji i integracji gospodarki rynkowej, a warunkiem przetrwania i utrzymania się na rynku jest właściwie opracowana strategia działania dostosowana do panujących warunków. Realizacja tej strategii jest natomiast uzależniona od zatrudnionych u nas ludzi i ich zaangażowania, dlatego kapitał ludzki jest najwartościowszym kapitałem firmy.

Reasumując rozważania na temat partycypacji warto zwrócić uwagę, iż posiada ona zalety i wady. Do zalet zaliczyć można:

- przeciwdziałanie powstawaniu alienacji i stresów,

¹¹ B. Kaczmarek, *Współczesne aspekty istoty i funkcji zarządzania* [w:] Cisek M., (red.) *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 140.

¹² J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 91.

- umożliwia pracownikom wykazanie się swoimi kwalifikacjami,
- w wielu sytuacjach pracy stanowi podstawę zaspokojenia potrzeby przynależności, szacunku, uznania i samorealizacji, sprzyjając użytkowaniu przez pracowników zadowolenia z pracy,
- podnosi motywację do pracy, sprzyja wzrostowi zaangażowania do pracy, wyzwolenia inicjatywy, przyczyniając się do wzrostu sprawności działania, wydajności i jakości pracy,
- sprzyja integracji celów pracownika z celami organizacji,
- wzmacnia prestiż przełożonego w oczach podwładnego.

Jeśli chodzi o wady natomiast:

- długi czas między pojawieniem się problemu lub momentem konieczności podjęcia decyzji a rozwiązaniem problemu lub chwilą podjęcia decyzji,
- czasochłonność zebrań, prowadzenia uzgodnień i konsultacji,
- możliwość manipulowania ludźmi poprzez niepełną lub mylną informację co prowadzić może do konfliktów, zablokowania komunikacji, pogorszenia się współpracy w zespole, powstawania negatywnych stereotypów czy szablonów postępowania¹³.

Instytucje partycypacji pracowniczej

Współzarządzanie pracowników cechuje się tendencją do formalizacji, współcześnie uwidacznia się w formie związków zawodowych, uczestnictwie pracowników w radach nadzorczych, w instytucji męża zaufania lub radach zakładowych. Związek zawodowy to zrzeszenie pracowników, którzy poprzez swoich reprezentantów występują w celu obrony interesów pozostałych zatrudnionych w firmie pracowników, przedstawiają kadrze zarządzającej opinie podwładnych na wiele spraw dotyczących przyszłości firmy, oraz dbają, aby przestrzegano przepisów prawa pracy, bezpieczeństwa pracy. Dzięki swoim reprezentantom podwładni mogą wpływać również na poziom swoich wynagrodzeń oraz na wszelkie uprawnienia dotyczące pracy na danych konkretnych stanowiskach.

Działania związków zawodowych określa prawo wewnętrzne państwa, w którym on funkcjonuje, w Polsce jest to ustawa o związkach zawodowych. Poza tym uprawnienia i kompetencje związków zawodowych regulują również: kodeks pracy i przepisy prawa pracy, porozumienia pomiędzy związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców i rządem oraz statusy w poszczególnych organizacjach. Aby mógł powstać związek zawodowy musi być podjęta uchwała o jego utworzeniu, przez co najmniej 10 osób uprawnionych do stworzenia takiego związku, musi on być zarejestrowany w sądzie. Poza tym związek zawodowy jest nie tylko reprezentantem głosu pracowników, ale ma prawo do prowadzenia rokowań zbiorowych i zawierania zbiorowych układów pracy, określa też regulaminy nagród i premii, czyli tak naprawdę pracodawca musi uzgadniać ze związkami wszelkie zmiany

¹³ B. Mięka, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna Wyd. Antykwa, Kraków 1997, s. 21.

dotyczące kapitału ludzkiego w swojej organizacji, sprawują one również kontrole nad przestrzeganiem prawa pracy.

Związki zawodowe są najbardziej popularną i znaną formą pracowniczego wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, ale występują tylko w firmach średnich i dużych, w małych natomiast nie istnieją lub bardzo rzadko.

Kolejna forma partycypacji pracowniczej to udział pracowników w radzie nadzorczej. Członków rad nadzorczych reprezentujących pracowników wybiera się w wyborach bezpośrednich, powszechnych, ale tajnych. Aby móc zasiadać w radzie, trzeba zdać egzamin na członka rady, ale w momencie wyborów nie jest to wymagane. Udział pracowników w radzie nadzorczej zapewnia bieżące informowanie nadzoru o stanie równowagi przedsiębiorstwa, który w znaczącym stopniu wpływa na poziom wydajności pracy. Warto też wspomnieć, iż dla skutecznego nadzoru właścicielskiego ważne jest zróżnicowanie składu rady nadzorczej, dlatego gdy zasiadają w niej również przedstawiciele pracowników i pracownicy, mamy wtedy do czynienia z aktualnym zasobem informacji, potrzebnym nam do podejmowania skutecznych decyzji. Udział pracowników w radzie jest prawnie uregulowany i gwarantowany przez przepisy prawa i kodeks handlowy.

Następna formą udziału pracowników w majątku firmy jest akcjonariat pracowniczy, opcje akcyjne, indywidualne zakupy akcji oraz fundusze emerytalne.

Istotnym aspektem partycypacji jest zakres spraw, których dotyczy. Mogą to być decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji, ale również sfera zarządzania, oraz problemy związane z pracownikami, czyli sprawy socjalne i kadrowe. Współudział może dotyczyć planów na przyszłość, strategii, inwestycji i organizacji pracy oraz systemu wynagradzania i poziomu zatrudnienia. Organy uczestniczące w tych sprawach to zarówno kadra zarządzająca jak i pracownicy, oraz interesariusze. Miarą partycypacji jest stopień wpływu na te sprawy. uczestnictwo pracowników to forma zespołowego zaangażowania, w której biorą udział pracownicy, czyli osoby zatrudnione na różnych stanowiskach w organizacji. Zaangażowanie to polega na dopuszczaniu pracowników do współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, inicjatyw i ponoszenia współodpowiedzialności za losy firmy. Partycypacja jak wspominałam wcześniej jest pozytywnym aspektem i przynosi wiele korzyści zarówno podwładnym jak i menadżerom.

Przełom wieku XX i XXI to rozwój społeczno-gospodarczy, globalizacja, postęp technologiczny, automatyzacja i robotyzacja oraz wdrażanie innowacji. Te trendy mają ogromny wpływ na zarządzanie organizacjami. Współczesne zarządzanie wymaga zaangażowania nie tylko ze strony zarządzających, ale także i personelu. Partycypacja pracownicza umożliwia obu stronom wykorzystanie swojego potencjału intelektualnego i świadomość, że to, co robię, jest potrzebne i w pełni wykorzystane bez względu na szczebel zarządzania. Wywieranie wpływu jest najistotniejszym elementem partycypacji.

Następny znaczący element to interakcje, czyli możliwość oddziaływania na innych oraz współpraca oraz możliwość wymiany doświadczeń i informacji. Informacje przekazywane między pracownikami oraz między przełożonymi i podwładnymi pozwalają na podejmowanie skutecznych i racjonalnych decyzji oraz na kreatywność i zaangażowanie wszystkich członków organizacji. Rozwinięta i dobrze zorganizowana współpraca wzmaga i ułatwia partycypację. Proces zarządzania jest uzależniony ciągle od zmiennego i burzliwego otoczenia, dlatego analiza jego jest nieodzowna. Współczesne firmy muszą mieć świadomość, że ich relacje z interesariuszami mają wpływ na pozycję firmy i jej sukces. Zatem zarządzanie partycypacyjne jest dzisiaj nieodzowne i nieuniknione. Wiodącą rolę pełni oczywiście kadra zarządzająca, ale pracownicy też mają ogromny wpływ.

Bibliografia

- Błaszczak B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Cisek M., *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Uvsa Consulting, Olsztyn 1998.
- Gilejko L., *Akcjonariat pracowniczy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1996.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Mendel T., *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*, Poznań 1986.
- Mikuła B. i in., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna wyd. Antykwa, Kraków 1997.

- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2008.
- Patalas-Maliszewska J., *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4(36)2010.
- Piotrkowski K., *Kierowanie zespołami ludzi*, Warszawa 2000.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2006.
- Rudolf S., *Partycypacja pracownicza Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Ścibiorek Z., *Ludzie cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna a Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.