JOANNA M. MOCZYDŁOWSKA  
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

PARTYCYPACJA PRACowników W ZARZĄDZANIU MIKRO I MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM (NA PODSTAWIE BADAŃ W POLSCE PÓŁNOCNO-WSCHODNIEJ)

Wprowadzenie

Celem artykułu jest empiryczna weryfikacja procesu demokratyzacji zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach. Za najważniejszy jej przejaw przyjmujemy partycypację pracowników w procesie zarządzania. Jest to problem o tyle trudny, że mikro i małe przedsiębiorstwa są w zdecydowanej części firmami rodzinnymi, gdzie podział władzy często uzależniony jest bardziej od relacji rodzinnych niż od kompetencji i wyników pracy pracowników. Wyniki badań prezentowanych w tym artykule pochodzą od pracowników niespokrewnionych z właścicielami przedsiębiorstwa.

1. Istota partycypacji pracowniczej

Etymologia słowa partycypacja wskazuje, że jej istotą jest „dzielenie się czymś z kimś”, „przypuszczenie do uczestnictwa”. Partycypacja w zarządzaniu to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej strony, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli1. To „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wza-

---

jemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji\(^2\). Na zakres pojęciowy partycypacji pracowników w przedsiębiorstwie składają się:

1. Wywieranie wpływu, które łączy się nierozwieranie z procesem sprawowania władzy. Partycypacja pracowników jest równoznaczna z delegowa

iem uprawnień menedżera. Oznacza proces demokratyzacji zarządzania i procesów społecznych zachodzących w przedsiębiorstwie. Zawiera w sobie różne możliwości oddziaływania na stabilizację i rozwój organizacji.

2. Interakcje, czyli wzajemne bezpośrednie oddziaływanie zachodzące w procesie partycypacji. Charakteryzowane są jako współpraca i szukanie zgodności między osobami i grupami osób wpływającymi na przedsiębiorstwo – będącymi pod jego wpływem. Wynikiem interakcji jest stan równowagi między stronnictwami uczestniczącymi w partycypacji.

3. Wymiana informacji, która stanowi warunek konieczny zaistnienia interakcji. Istnieje tu sprzężenie zwrotne: wymiana informacji jest warunkiem wystąpienia interakcji, z kolei rozwinięta współpraca wzmaga i ułatwia procesy informacyjne\(^3\).

Podstawową funkcją partycypacji jest upodmiotowienie człowieka w procesie pracy. D. Mc Gregor twierdzi, że partycypacja pracownicza to odpowiedź na naturalną potrzebę człowieka do samoaktualizacji i podejmowania odpowiedzialności\(^4\). Idea ta powraca we wszystkich, uznawanych dziś za kluczowe, publikacjach zorientowanych humanistycznie przedstawicieli nauk o zarządzaniu i psychologii pracy. Jako przykład posłużyć mogą postulaty R. Likerta czy C. R. Rogersa. Likert nawiązuje do tworzenia warunków, w których pracownicy będą współpracować we wszystkich decyzjach podejmowanych w organizacjach, będą zachęcani do otwartej komunikacji, krytyki i samocontroli wyników pracy\(^5\). Rogers również zachęca do przyznawania pracownikom autonomii, pozostawia im pełnej odpowiedzialności, stymulowania ich do samooceny i ułatwia jej wynikom, niezależności myślenia i działania. Partycypacja nie ma być jednak „sztuką dla sztuki”, ale nosić do przedsiębiorstwa konkretne wartości. Do najważniejszych zalicza się:

- poszerzenie bazy zarządzania przez wspólne wywieranie wpływu,
- zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa przez zróżnicowanie ról pracowników,
- optymalizację przepływu informacji,
- rozwiązywanie konfliktów na drodze negocjacji,

---


– rozwój potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa,
– zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, zarówno podwaldnych, jak i przełożonych,
– wzrost wydajności pracy wynikający z zadowolenia pracowników,
– klimat zaufania i tolerancji rozumianej jako respektowanie poglądów innych ludzi, także tych uważanych za błędne i nieścismiež

2. Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono w mikro i małych przedsiębiorstwach, ich przedmiotem jest partycypacja bezpośrednia. Rozumie się przez nią bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowania i podejmowania decyzji. Z powodu małej liczby pracowników w badanych firmach nie występuje partycypacja pośrednia, czyli udział w procesach zarządczych za pośrednictwem wybieralnych przedstawicieli. Partycypacja bezpośrednia jest domeną najmniejszych przedsiębiorstw, ale jednocześnie występuje także w dużych jednostkach gospodarczych, zwłaszcza w formie konsultacyjnej oraz na stanowiskach charakteryzujących się wysokim stopniem skomplikowania zadań, wymagających wysokich kwalifikacji i zdolności szybkiego uczenia się. Badaniom poddano również partycypację bezpośrednią konsultacyjną wyróżnioną przez S. Borkowską. Analizowano, czy i w jakim zakresie przełożeni konsultują z pracownikami podejmowane przez nich decyzje.

Badania przeprowadzono w 150 mikro i małych przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim. Reprezentują one różne branże działalności gospodarczej (z wyłączeniem działalności rolniczej i rybołówstwa). Wybrano je z uwzględnieniem zasady, że firma musi zatrudniać minimum trzech pracowników. Jako narzędzie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Wypełniło go 919 pracowników, w tym 56 zatrudnionych „na czarno”. Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania. Do dalszej analizy posłużyło 600 kwestionariuszy, ponieważ z badanej próby wyłączono właścicieli firm i ich współwłaściców, rodziców, rodzzeństwo oraz dzieci. Uznano, że fakt bliskiego pokrewieństwa jest zmienią utrudniającą jednoznaczne określenie ról pełnionych w firmie. Role i stanowiska formalne mogą (i częstą są) rozbieżne z faktycznym podziałem władzy w mikro i małym przedsiębiorstwie. Dotyczy to w sposób szczególny partycypacji w procesie decyzyjnym. Wykluczenie z badanej próby członków najbliższej rodziny

6 Por. T. Mendel, Partycypacja..., op. cit., s. 33–36.
8 S. Borkowska, Zarządzanie partnerskie, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1994, nr 2, s. 4.
ny przedsiębiorcy nie redukuje całkowicie sygnalizowanego problemu, ale go minimalizuje.

Podjęto następujące problemy badawcze:

1. Jak pracownicy oceniają swobodę podejmowania decyzji w sprawach typowych dla swojego stanowiska pracy?
2. Jaka część kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw konsultuje swoje decyzje z podwładnymi?
3. W jakim stopniu współudział w podejmowaniu decyzji stanowi bodziec motywacyjny do pracy?
4. Jakie są oczekiwania pracowników dotyczące ich udziału w procesach decyzyjnych?
5. Jak pracownicy oceniają przepływ informacji w ich przedsiębiorstwach?

3. Analiza wyników badań

W tabeli 1 wymieniono motywatory wskazane przez badanych jako najważniejsze, najsilniej zachęcające ich do zaangażowania w wykonywanie obowiązków zawodowych. Na „współudział w procesie podejmowania ważnych decyzji” jako ważny bodziec motywacyjny wskazało zaledwie 14% respondentów. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn.

W tabeli 2 przedstawiono odpowiedzi ankietowanych dotyczące samodzielności podejmowania przez nich decyzji w sprawach typowych dla zajmowanego stanowiska pracy.

Pracownicy objęci badaniami zostali poproszeni o ocenę, na ile odpowiada im zakres swobody w podejmowaniu decyzji, jaki przyznali im ich przełożeni. Spośród 234 pracowników deklarujących duży zakres swobody w podejmowaniu decyzji 210 (89,7% tej podgrupy) odpowiedziało, że posiada dużą samodzielność, natomiast 24 osoby (10,3%) to niezadowoleni z takiej sytuacji. Jako powody swojego niezadowolenia badani podawali przede wszystkim zbyt duży (ich zdaniem) zakres odpowiedzialności, w tym odpowiedzialności materialnej za ewentualne błędy decyzyjne. W podgrupie pracowników, którzy mogą samodzielnie podejmować tylko mało ważne decyzje (204 osoby), także dominują ci, którzy akceptują zakres swojej samodzielności w tym zakresie. Są to 134 osoby (67,6% tej podgrupy; 22,3% całej badanej próby). Pozostali pracownicy (70 osób) chcieliby mieć większy udział w procesie decyzyjnym. Taką opinię motywowali przede wszystkim swoimi umiejętności, doświadczeniem zawodowym, chęcią sprawdzenia się w bardziej odpowiedzialnym działaniu.
### Tabela 1

**Ranking najważniejszych motywatorów w ocenie pracowników mikro i małych przedsiębiorstw**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lp</th>
<th>Motywatory</th>
<th>Liczba wskazań (N=600)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>L</td>
</tr>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi</td>
<td>306</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa</td>
<td>270</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Dobra atmosfera w zespole</td>
<td>234</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Świadomość, że robię rzeczy ważne i potrzebne</td>
<td>222</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Wysokość zarobków</td>
<td>204</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Możliwość wykonywania pracy, którą lubię</td>
<td>192</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Łęk przed utratą pracy</td>
<td>180</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Możliwość osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Możliwość wykonywania zadań trudnych i odpowiedzialnych (atmosfera „wyzwania”)</td>
<td>132</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Możliwość awansu</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Współudział w podejmowaniu ważnych decyzji</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Pochwały przełożonych</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Posiadamie władzy</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>15.</td>
<td>Możliwość korzystania z wyjazdów służbowych do atrakcyjnych miejsc</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>16.</td>
<td>Obawa przed karą</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>17.</td>
<td>Możliwość korzystania ze służbowego telefonu, samochodu itp.</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

### Tabela 2

**Zakres swobody decyzyjnej pracowników**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie odpowiedzi</th>
<th>Liczba wskazań (N=600)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>L</td>
</tr>
<tr>
<td>Tak, mam duży zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji</td>
<td>234</td>
</tr>
<tr>
<td>Tak, ale samodzielnie mogę podejmować tylko decyzje mało ważne</td>
<td>204</td>
</tr>
<tr>
<td>Niemal wszystkie decyzje muszę konsultować z przełożonymi</td>
<td>162</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych
Interesujące jest, że w podgrupie pracowników, którzy niemal wszystkie decyzje muszą konsultować z przełożonymi, także przeważają zadowoleni ze swojej sytuacji (90 osób – 55,5% tej podgrupy). Ich uzasadnienie można sprowadzić do reguły „świętego spokoju”, czyli poczucia bezpieczeństwa wynikającego z braku konieczności ponoszenia odpowiedzialności i większego osobistego angażowania się w pracę. Respondenci, którzy nie akceptują braku udziału w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie (72 pracowników – 12% wszystkich badanych) wskazują na brak możliwości wykazania się swoimi możliwościami, umiejętnościami, potrzebą wykonywania bardziej ambitnych zadań wiążących się z procesami decyzyjnymi.

Wskaźnikiem partycypacji w przedsiębiorstwie jest nie tylko zakres samo- działalność podejmowanych decyzji, ale również możliwość wywierania wpływu na decyzje przełożonego. W tabeli 3 przedstawiono opinie ankietowanych na temat konsultowania przez przełożonego podejmowanych przez niego decyzji.

**Tabela 3**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Czy Pani a przełożony konsultuje swoje decyzje z pracownikami?</th>
<th>Liczba wskazań (N=600)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tak, najczęściej konsultuje swoje decyzje z pracownikami</td>
<td>180 (30)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tak, ale rzadko konsultuje swoje decyzje</td>
<td>264 (44)</td>
</tr>
<tr>
<td>Nie – przełożony podejmuje decyzje bez konsultacji z pracownikami</td>
<td>156 (26)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dane zawarte w tabeli 3 pozwalają na stwierdzenie, że większość przełożonych poprzedza podejmowanie decyzji konsultacjami z podwładnymi, przy czym w ośmiu największej części badanych pracowników (44%) kierownicy prowadzą takie konsultacje rzadko. W opinii 26% respondentów przełożony nie uwzględnia partycypacji konsultacyjnej w procesie decyzyjnym.

Istotnym warunkiem partycypacji w zarządzaniu jest dobry przepływ informacji między pracownikami a przełożonym, między przełożonym a pracownikami oraz w ramach zespołu pracowniczego. Oceny pracowników dotyczące przepływu informacji w ich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 4.
Przepływu informacji w przedsiębiorstwach

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proszę dokonać oceny przepływu ważnych informacji w Pani/a firmie (ocena 1 – bardzo zły, ocena 5 – bardzo dobry)</th>
<th>% wskazań</th>
<th>Średnia arytmetyczna</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Od przełożonego do podwładnych</td>
<td>7</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Między pracownikami</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Od pracowników do przełożonego</td>
<td>8</td>
<td>14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych


**Podsumowanie**

Pracownicy mikro i małych przedsiębiorstw deklarują potrzebę partycypacji w podejmowaniu decyzji w miejscu pracy, ale dla dominującej części ważniejsze niż partycypacja są: stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa oraz dobra atmosfera w zespole. Znaczną część pracowników ocenia swoją samodzielność decyzyjną jako wysoką (39%), jednak większość badanych może samodzielnie podejmować tylko mało istotne decyzje lub niemal wszystkie decyzje musi konsultować z przełożonym. Interesujące jest, że badanym pracownikom w większości odpowiada posiadaną zakres swobody decyzyjnej. Nawet ci, którzy jej nie mają, deklarują zadowolenie z faktu braku konieczności ponoszenia odpowiedzialności, co koresponduje z podkreślana wcześniej przez aż 45% badanych silną potrzebą bezpieczeństwa. Natomiast 23,7% pracowników chciałoby większej samodzielności decyzyjnej. Potrzeba ta wiąże się z ambicjami oraz z wiarą tych osób we własne możliwości wynikające z posiadanych umiejętności, wiedzy i doświadczenia.

W większości badanych przedsiębiorstw występuje partycypacja konsultacyjna, jednak na pełny jej wymiar wskazuje tylko ok. 1/3 respondentów. Dane te pozwalają na sformułowanie wniosku o ograniczonym zakresie demokratyzacji zarządzania w badanych mikro i małych przedsiębiorstwach.
Badani pracownicy dobrze oceniają wymianę informacji w ramach zespołów pracowniczych, natomiast zdecydowanej poprawie powinny ulec procesy komunikacji między przełożonymi i podwładnymi oraz podwładnymi i przełożonymi. Stanowi to niezbędny warunek wzmacniania procesów partycypacyjnych, a tym samym budowania autencycznej kultury zaufania w organizacji.

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN THE MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISE (BASED ON RESEARCH IN THE NORTH-EASTERN PART OF POLAND)

Summary

Research, the results of which are shown and analysed in the article, was conducted in micro and small organizations based in the Podlasie and Warmia – Mazury Voivodeships, and represent different branches. The subject of the research is direct participation.

Translated by Joanna M. Moczydłowska