

# Joanna M. Moczydłowska

---

## Partycypacja pracowników w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem : (na podstawie badań w Polsce północno-wschodniej)

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 373-380

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

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 podjęli<sup>1</sup>. To „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wza-

---

<sup>1</sup> Por. V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1992, vol. 59.

jemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji<sup>2</sup>. Na zakres pojęciowy partycypacji pracowników w przedsiębiorstwie składają się:

1. Wywieranie wpływu, które łączy się nierozzerwalnie z procesem sprawowania władzy. Partycypacja pracowników jest równoznaczna z delegowaniem 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 i będącymi pod jego wpływem. Wynikiem interakcji jest stan równowagi między stronami 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<sup>3</sup>.

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<sup>4</sup>. Idea ta powraca we wszystkich, uznawanych dziś za klasyczne, publikacjach zorientowanych humanistycznie przedstawicieli nauk o zarządzaniu i psychologii pracy. Jako przykład posłużyć mogą postulaty R. Likerta czy C. R. Rogersa. Likert nawołuje do tworzenia warunków, w których pracownicy będą współuczestniczyć we wszystkich decyzjach podejmowanych w organizacjach, będą zachęceni do otwartej komunikacji, krytyki i samokontroli wyników pracy<sup>5</sup>. Rogers również zachęca do przyznawania pracownikom autonomii, pozostawiania im pełnej odpowiedzialności, stymulowania ich do samooceny i ufania jej wynikom, niezależności myślenia i działania. Partycypacja nie ma być jednak „sztuką dla sztuki”, ale wnieść 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,

---

<sup>2</sup> K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 81.

<sup>3</sup> T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 9–10.

<sup>4</sup> Por. D. Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill, New York 1960.

<sup>5</sup> Por. R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961; R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1976.

- rozwój potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa,
- zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, zarówno podwładnych, 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 niesłuszne<sup>6</sup>.

## 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<sup>7</sup>. Badaniom poddano również partycypację bezpośrednią konsultacyjną wyróżnioną przez S. Borkowską<sup>8</sup>. 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 współmałżonków, rodziców, rodzeństwo oraz dzieci. Uznano, że fakt bliskiego pokrewieństwa jest zmienną utrudniającą jednoznaczne określenie ról pełnionych w firmie. Role i stanowiska formalne mogą (i często 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 rodzi-

<sup>6</sup> Por. T. Mendel, *Partycypacja...*, *op. cit.*, s. 33–36.

<sup>7</sup> *New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise Its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 52, 34.

<sup>8</sup> 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 motyvatory 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 umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, chęcią sprawdzenia się w bardziej odpowiedzialnym działaniu.

Tabela 1

Ranking najważniejszych motywatorów w ocenie pracowników mikro i małych przedsiębiorstw

Lp	Motywatory	Liczba wskazań (N=600)	
		L	%
1.	Możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi	306	51
2.	Poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa	270	45
3.	Dobra atmosfera w zespole	234	39
4.	Świadomość, że robię rzeczy ważne i potrzebne	222	37
5.	Wysokość zarobków	204	34
6.	Możliwość wykonywania pracy, którą lubię	192	32
7.	Lęk przed utratą pracy	180	30
8.	Możliwość osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego	162	27
9.	Możliwość wykonywania zadań trudnych i odpowiedzialnych (atmosfera „wyzwania”)	132	22
10.	Możliwość awansu	108	18
11.	Uznanie społeczne związane z wykonywanym zawodem	90	15
12.	Współudział w podejmowaniu ważnych decyzji	84	14
13.	Pochwały przełożonych	66	11
14.	Posiadanie władzy	60	10
15.	Możliwość korzystania z wyjazdów służbowych do atrakcyjnych miejsc	42	7
16.	Obawa przed karą	30	5
17.	Możliwość korzystania ze służbowego telefonu, samochodu itp.	30	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Tabela 2

Zakres swobody decyzyjnej pracowników

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań (N=600)	
	L	%
Tak, mam duży zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji	234	39
Tak, ale samodzielnie mogę podejmować tylko decyzje mało ważne	204	34
Niemal wszystkie decyzje muszą konsultować z przełożonymi	162	27

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 zaangażowania 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 samodzielności 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

## Partycypacja konsultacyjna w ocenie badanych pracowników

Czy Pani/a przełożony konsultuje swoje decyzje z pracownikami?	Liczba wskazań (N=600)	
	L	%
Tak, najczęściej konsultuje swoje decyzje z pracownikami	180	30
Tak, ale rzadko konsultuje swoje decyzje	264	44
Nie – przełożony podejmuje decyzje bez konsultacji z pracownikami	156	26

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 ocenie 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.

Tabela 4

## Przeływ informacji w przedsiębiorstwach

Proszę dokonać oceny przepływu ważnych informacji w Pani/a firmie (ocena 1 – bardzo zły, ocena 5 – bardzo dobry)	% wskazań					Średnia arytmetyczna
	1	2	3	4	5	
Od przełożonego do podwładnych	7	17	28	28	20	<b>3,37</b>
Między pracownikami	4	9	22	30	35	<b>3,87</b>
Od pracowników do przełożonego	8	14	22	36	20	<b>3,46</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Badani pracownicy stosunkowo wysoko oceniają przepływ informacji w ich przedsiębiorstwach. Najwyżej oceniana jest wymiana informacji między pracownikami – dominują oceny bardzo dobre. Niższe noty respondenci wystawili, oceniając wymianę informacji na linii przełożeni – podwładni oraz podwładni – przełożeni (przewaga ocen dobrych i dostatecznych). Fakt, że aż 22% respondentów ocenia przepływ informacji od pracowników do przełożonych jako niedostateczny, wskazuje na brak klimatu zaufania w relacjach pracowników z kadrą kierowniczą w znacznej części przedsiębiorstw.

## 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. Znaczna 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 posiadany zakres swobody decyzyjnej. Nawet ci, którzy jej nie mają, deklarują zadowolenie z faktu braku konieczności ponoszenia odpowiedzialności, co koresponduje z podkreślaną 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 autentycznej 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. Moczyłowska*