Agnieszka Ignyś
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KRYTYCZNY OGLĄD PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ

Wprowadzenie

Pod pojęciem partycypacji pracowniczej rozumie się wpływ pracowników na stanowiskach niekierowniczych na zarządzanie przedsiębiorstwem. Wpływ ten może przyjmować formy pośrednie, gdy wywierany jest przez przedstawicieli, oraz bezpośrednie, gdy każdy członek grupy pracowniczej ma możliwość wywarcia takiego wpływu. Za jedną z form partycypacji pracowniczej uważa się również udział pracowników w majątku przedsiębiorstwa, który może wyrażać się poprzez bezpośrednią lub pośrednią (poprzez fundusz inwestycyjny lub emerytalny) własność akcji lub udziałów przedsiębiorstwa. Partycypacja pracownicza, wiążąc się z występowaniem pewnych korzyści dla przedsiębiorstwa, nie jest jednocześnie pozbawiona wad, na których omówieniu skupia się to opracowanie.

Pojęcie partycypacji pracowniczej

Literatura przedmiotu oferuje wiele definicji pojęcia partycypacji pracowniczej, wskazując na jej poszczególne cechy. Definicja V.H. Vrooma: „Partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej strony, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli"[1] akcentuje decyzyjny aspekt partycypacji. Definicja podana przez B. Błaszczyk: „Partycypacja pracownicza to uczestniczenie nie tylko w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich

[1] V.H. Vroom, *Some personality determinants of the effects of participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology", vol. 59, 1959; W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn 1998, s. 39.

magazynowanie, transport itp.), ale również w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonywać)"[2] podkreśla natomiast umiejscowienie partycypacji pracowniczej w systemie procesów zachodzących w organizacji. Jednakże z punktu widzenia celu tego artykułu najważniejsze są te definicje, które wskazują na przyczyny stosowania partycypacji, czy też cele, jakie ma realizować. Jedną z takich definicji jest podana przez J.L. Cotton: „partycypacja jest procesem, którego celem jest wykorzystać całość umiejętności pracowników i w ten sposób wzmacniać zaangażowanie pracowników w osiąganie sukcesu organizacji"[3]. Podobny wydźwięk ma również definicja podana przez brytyjski Chartered Institute of Personnel and Development: „Partycypacja pracownicza jest procesem angażowania pracowników w życie organizacji, którego celem jest zapewnienie pracownikom możliwości wywierania wpływu oraz uczestniczenia w podejmowaniu decyzji w kwestiach mających wpływ na ich interesy"[4].

Głównym celem zarządzania ludźmi stało się nie ich kontrolowanie, ale uzyskanie z ich strony zaangażowania w organizację. Dobrze wykształceni pracownicy szukają realizacji takich celów, jak zadowolenie z pracy, stabilność i wzbogacanie życia przez pracę, a nie, jak słabiej wykwalifikowani zatrudnieni, pewności zatrudnienia i uczciwego traktowania[5].

Przyczyny stosowania partycypacji pracowniczej

Historycznie najważniejszą funkcją partycypacji pracowniczej była i nadal pozostaje likwidacja zjawiska alienacji pracy[6]. Alienacja pracy, jako zjawisko, w którym pracownicy nie mają wpływu zarówno na środki produkcji, jak i metody pracy[7], powoduje wystąpienie takich negatywnych skutków, jak spadek motywacji do pracy, wzrost absencji, fluktuacji i wypadkowości. Partycypacja przyczynia się do likwidacji tego zjawiska poprzez stworzenie pracownikom możliwości wpływu na oba powyżej

---

[2] B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 22.

[3] J.L. Cotton, *Employee involvement. Methods for improving performance and work attitudes*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Dehli 1993, s. 3.

[4] Chartered Institute of Personnel and Development, www.cipd.co.uk.

[5] J. Summers, J. Hyman, *Employee participation and company performance. A review of the literature*, Joseph Rowntree Foundation, York 2005, s. 1.

[6] T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 31.

[7] W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo*, s. 30.

wymienione obszary. Kontrolę nad środkami produkcji pracownicy uzyskują poprzez partycypację kapitałową, natomiast wpływ na metody pracy jest uzyskiwany przez pracowników w procesie partycypacji bezpośredniej.

Inną ważną przyczyną, dla której rośnie popularność metod zarządzania partycypacyjnego, jest presja na demokratyzację wszelkich aspektów życia człowieka. Powszechność demokracji we współczesnym świecie oznacza dyfuzję rozwiązań demokratycznych również do tych obszarów, które dotychczas były wyłączone z ich działania. Teoretycy demokracji uczestniczącej (nieograniczonej wyłącznie do wyboru elit władzy) uważają, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących miejsca pracy jest dobrem samym w sobie. Należy zatem dążyć do tego, by stosunki demokratyczne panowały nie tylko w państwie, ale też w miejscu pracy[8]. Dążenie do demokratyzacji stosunków przemysłowych jest główną przyczyną, dla której ustawodawstwa wielu krajów przewidują stosowanie niektórych form partycypacji pracowniczej.

Z punktu widzenia pracodawców, najważniejszym motywem podejmowania inicjatyw partycypacyjnych jest możliwość uzyskania korzyści o charakterze ekonomicznym. Już w latach 30. ubiegłego wieku udowodniono empirycznie, że partycypacja pracownicza może przyczyniać się do wzrostu zadowolenia z pracy i wydajności pracy[9]. Jest to istotne spostrzeżenie, ponieważ, jak zauważa H. Knudsen, „pracodawcy będą zainteresowani partycypacją pracowniczą tylko z powodów pragmatycznych, to jest jeżeli wierzą, że może przynieść lepsze rezultaty niż alternatywne metody zarządcze. Ponadto są oni zasadniczo bardzo krytycznie nastawieni do tych form partycypacji, które nakładają ograniczenia na ich władzę"[10].

Partycypacja pracownicza również uważana jest za skuteczną metodę radzenia sobie z globalną konkurencją[11]. Jak zauważył E.S. Greenberg[12], kierownictwo używa partycypacji jako środka do osiągnięcia wysokiej produktywności, wydajności pracy i zwiększania zysków. Wzrost produktywności następuje między innymi poprzez fakt, że pracownicy dopuszczeni

---

[8] W. Daniecki, *Podmotowe uczestnictwo*, s. 14.

[9] Jak twierdzili twórcy modelu stosunków współdziałania, por.: J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 59–61; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998, s. 671–676.

[10] H. Knudsen, *Employee participation in Europe*, SAGE Publications, London – Thousand Oaks – New Dehli 1995, s. 15–16.

[11] S.L. Denning, *The practice of workplace participation*, Quorum Books, Westport, Connecticut – London 1998, s. 3.

[12] E.S. Greenberg, *The consequences of worker participation: a clarification of the theoretical literature*, „Social Science Quarterly", nr 2(56), 1975, s. 191–209.

do procesów decyzyjnych wskazują kierownictwu „wąskie gardła" organizacji, które dzięki temu mogą zostać wyeliminowane, zwiększając efektywność przedsiębiorstwa[13]. Partycypacja jest przez kierowników uważana, za wysoce skuteczną ze względu na potencjalne korzyści ekonomiczne z nią związane, w tym przede wszystkim, jak zauważa S. Rudolf[14], wzrost przedsiębiorczości i kreatywności pracowników, co przyczynia się do poprawy konkurencyjności firmy na rynku i umocnienia jej pozycji. Ten wzrost kreatywności przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa. Twierdzi się współcześnie, że o wynikach przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku decyduje w dużym stopniu jego zdolność do innowacji. Z kolei innowacyjność przedsiębiorstwa, poza działalnością badawczo-rozwojową i zdolnościami adaptacyjnymi, jest zdeterminowana postawą kadry i personelu. Postawa proinnowacyjna pracowników szeregowych jest możliwa jednak tylko w warunkach partycypacji[15]. Ponadto podkreśla się również możliwość wzrostu zaufania pracowników do przełożonych i tolerancji w organizacji wskutek zastosowania metod partycypacji pracowniczej[16], co jest szczególne ważne przy rosnącym stopniu złożoności współczesnych procesów decyzyjnych, często podejmowanych w warunkach niepełnej informacji i wysokim zagrożeniu oporem wobec zmian. Partycypacja ponadto stwarza warunki do identyfikowania się pracowników z celami organizacji, co warunkuje wyższą efektywność gospodarowania[17].

Zagrożenia stwarzane przez partycypację pracowniczą

Badaniu skuteczności partycypacji pracowniczej poświęcono dużo uwagi. Uzyskane wyniki nie są jednoznaczne. Wiele badań wykazało brak związku lub też negatywny związek między partycypacją pracowniczą a wynikami przedsiębiorstwa[18]. Wypływ ten również bywa określany jako

[13] S.L. Denning, *The practice of workplace participation*, s. 126.

[14] S. Rudolf, *Wprowadzenie*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 8.

[15] L. Gilejko, *Bilans samorządowy i perspektywy*, w: *Partycypacja pracownicza*, red. S. Rudolf, s. 31.

[16] T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza*, red. S. Rudolf, s. 47.

[17] Tamże, s. 51.

[18] J. Kelly, C. Kelly, *„Them and us": social psychology and „the new industrial relations"*, „British Journal of Industrial Relations", vol. 29, nr 1, 1991, s. 25–48; A. Ben-Ner,

wątpliwy[19]. Otrzymane wyniki są również różne w czasie. Badania przeprowadzone przez tych samych badaczy tymi samymi metodami w roku 1990 wykazały pozytywny związek partycypacji z produktywnością oraz brak takiego związku w 1998 roku[20]. To wskazuje na silny związek otoczenia, zarówno gospodarczego, jak i społecznego, na skuteczność partycypacji. W sytuacji zagrożenia istnienia organizacji, a co za tym idzie, również stanowisk pracy, partycypacja może być użyta jako sposób uzyskania posłuszeństwa pracowników, a wówczas pozytywny wpływ na efektywność nie wystąpi[21]. Indywidualizacja stosowanych form partycypacji może spowodować rozpad grupy, uniemożliwienie pracy zespołowej, wzrost poziomu konfliktu, plotki, brak zadowolenia z pracy i spadek motywacji do pracy[22]. Jednakże, z drugiej strony, ważnym błędem w projektowaniu partycypacji jest traktowanie wszystkich pracowników jak jednorodnej grupy, ponieważ klasa, siła przebicia i kwalifikacje w dużym stopniu determinują reakcję poszczególnych pracowników na partycypację w miejscu pracy[23]. Stosunek pracowników do partycypacji również zależy od ich pochodzenia społecznego i wykształcenia – pracownicy z niskich warstw społecznych wykazują brak zaangażowania lub cynizm wobec partycypacji[24]. N.J. Singer w swoich badaniach wykazał, że potrzeby partycypacji nie są potrzebami charakterystycznymi dla natury ludzkiej i tylko część pracowników je wykazuje[25]. Nieefektywna byłaby zatem próba angażowania w procesy partycypacyjne wszystkich pracowników danej organizacji.

D.C. Jones, *Employee participation, ownership and productivity: a theoretical framework*, „Industrial Relations", vol. 34, nr 4, 1995, s. 532–554.

[19] D. Guest, J. Michie, N. Conway, M. Sheehan, *Human resource management and corporate performance in the UK*, „British Journal of Industrial Relations", vol. 41, nr 2, 2003, s. 291–314.

[20] J. Addison, C. Belfield, *Updating the determinants of firm performance estimation using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey*, „British Journal of Industrial Relations", vol. 39, nr 2, 2001, s. 341–366.

[21] M. White, S. Hill, P. McGovern, C. Mills, D. Smeaton, *High performance management practices, working hours, and work-life balance*, „British Journal of Industrial Relations", vol. 41, nr 2, 2003, s. 175–195.

[22] H.A. Thelen, *Dynamics of groups at work*, University of Chicago Press, Chicago and London 1970, s. 7.

[23] E. Tynan, A. Thomas, *Careers of activists in workers co-operatives*, Co-operative Research Unit, Open University, Milton Keynes, 1981, s. 10.

[24] A. Wichman, *Occupational differences in involvement with ownership in an airline employee ownership programme*, „Human Relations", vol. 47, nr 7, 1994, s. 829–845.

[25] N.J. Singer, *Participative decision making about work*, „Sociology of Work and Occupations", nr 1, 1974, s. 347–371.

Partycypacja powoduje ponadto wzrost nierówności w organizacji, która wynika stąd, że bardziej skłonni są partycypować pracownicy młodsi, lepiej wykształceni i bardziej ambitni[26].

Przeciwnicy partycypacji pracowniczej uważają również, że ogranicza ona władzę kierowników, utrudnia podejmowanie decyzji, powoduje marnotrawstwo rzadkich zasobów i prowadzi do problemów dyscyplinarnych[27]. Stosowanie partycypacji pracowniczej na szczeblu strategicznym może spowodować obniżony wkład menedżerów, co z kolei może przyczynić się do podjęcia gorszych decyzji i pogorszenia efektywności organizacji[28]. Uprawnienia decyzyjne dla pracowników, niezwiązane z systemem wynagrodzeń materialnych, mogą spowodować ich nadmierną lekkomyślność przy podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie, negatywny wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa[29]. Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji może spowodować obniżenie jakości tych decyzji, ponieważ pracownicy mają niższe umiejętności i doświadczenie decyzyjne[30], a także mogą znajdować się w pozycji konfliktu interesów[31]. Włączenie pracowników w procesy decyzyjne, nie tylko te dotyczące strategii organizacji, wiązać się może z wystąpieniem kolejnych skutków negatywnych, do których należą między innymi[32]:

- długi okres dzielący pojawienie się problemu lub momentu konieczności podjęcia decyzji od jego rozwiązania lub faktycznego podjęcia koniecznej decyzji;
- czasochłonność i pracochłonność narad, uzgodnień i konsultacji;
- duże prawdopodobieństwo manipulowania ludźmi poprzez niepełną lub mylną informację, co może prowadzić do konfliktów, zablokowania

[26] R.W. Miller, F.N. Prichard, *Factors associated with workers inclination to participate in an employee involvement programme*, „Group and Organization Management", vol. 17, nr 4, 1992, s. 414–430.

[27] C. Doucouliagos, *Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis*, „Industrial and Labor Relations Review", t. 49, nr 1.

[28] D.C. Jones, *The productivity effects of worker directors and financial participation by employees in the firm: the case of British retail co-operatives*, „Industrial and Labour Relations Review", vol. 41, nr 1, 1987, s. 79–92.

[29] A. Ben-Ner, D.C. Jones, *Employee participation*.

[30] D.C. Jones, *The productivity effects*, s. 79–92.

[31] J. Defourney, S. Estrin, D.C. Jones, *The effects of workers' participation on enterprise performance: empirical evidence from French co-operatives*, „International Journal of Industrial Organization", vol. 3, nr 1, 1985, s. 244–281.

[32] T. Wawak, *Partycypacja pracownicza a jakość zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach Unii Europejskiej*, w: *Partycypacja pracownicza*, red. S. Rudolf, s. 243.

komunikacji, pogorszenia się współpracy w zespole, pojawienia się stereotypów i schematów myślowych, a także wystąpienie symptomów myślenia grupowego[33].

Zauważono również, że skuteczność partycypacji zależy od sektora. Jedno z badań wykazało, że ogólnie partycypacja ma lekko pozytywny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa, ale nie występuje ten wpływ w sektorze obuwniczym, a w sektorze odzieżowym jest statystycznie nieistotny[34]. Partycypacja przynosi bardzo słabe efekty w branżach o wysokiej fluktuacji, a jej stosowanie nie przyczynia się do spadku tej fluktuacji[35]. J. Cotton określił cztery zasady efektywności partycypacji pracowniczej[36]:

1) stosowane metody muszą być skupione na codziennych kwestiach związanych z pracą wykonywaną przez zaangażowanego w nie pracownika;
2) pracownikom należy przyznać pewien zakres kontroli nad kwestiami poddanymi partycypacji, a nie tylko ograniczać ich aktywność do składania propozycji zmian;
3) zmiany w warunkach pracy powinny być ciągłe i umożliwiające stały, a nie okazjonalny wkład pracownika w kształtowanie tych warunków;
4) zmiany te powinny mieć charakter fundamentalny z punktu widzenia pracownika, aby mogły spowodować znaczące efekty, w tym zwłaszcza wzrost elastyczności organizacji.

Ponadto okazało się, że partycypacja inspirowana przez kierownictwo bez realnego entuzjazmu i zaangażowania załogi ma negatywny wpływ na wyniki ekonomiczne[37]. Wprowadzenie partycypacji jednostronnie przez kierownictwo, bez konsultowania z zainteresowanymi, budzi podejrzenia co do manipulacji i niechęć wobec kierownictwa. Ta niechęć może skutecznie znieść wszystkie korzyści z partycypacji[38]. Partycypacja pracownicza na stanowisku pracy może mieć negatywny wpływ na wyniki ekono-

---

[33] Na temat symptomów myślenia grupowego por.: B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, ANTYKWA, Kraków – Kluczbork 1997, s. 49.

[34] E. Estrin, D.C. Jones, J. Svejnar, *The productivity effects of worker participation: producer co-operatives in Western economies*, „Journal of Comparative Economics", vol. 11, nr 1, 1987, s. 40–61.

[35] R. Lucas, *Industrial relations in hotels and catering: neglect and paradox?* „British Journal of Industrial Relations", vol. 34, nr 2, 1996, s. 267–286.

[36] J. Cotton, *Employee involvement*, s. 233–234.

[37] D.C. Jones, *The productivity effects*, s. 79–92.

[38] J. Summers, J. Hyman, *Employee participation*, s. 24.

miczne firmy, jeżeli zostanie wprowadzona w izolacji od partycypacji finansowej[39].

Niski poziom partycypacji połączony z niewielką autonomią powoduje brak wyników partycypacji – pracownicy po okresie euforii zauważają, że ich faktyczny wpływ jest niewielki i pojawia się frustracja w wyniku niespełnionych nadziei i oczekiwań[40]. Zakres partycypacji może być tak niewielki, że tylko irytuje pracowników. Pracownicy mogą być również niezadowoleni ze związanego z partycypacją zwiększonego czasu pracy, wysiłku i odpowiedzialności[41]. Tylko wysoki poziom wpływu w stosowanych metodach partycypacji przynosi efekty ekonomiczne, wprowadzenie metod partycypacji o niewielkim faktycznym wpływie pracowników nie przynosi żadnych efektów ekonomicznych, w tym zwłaszcza w obszarze wydajności pracy[42].

Podsumowanie

Partycypacja pracownicza, jak każda technika zarządcza, wiąże się z występowaniem zarówno szans, jak i zagrożeń. Odpowiednio stosowana powoduje wystąpienie zwiększonej identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, wyższej wydajności pracy, a co za tym idzie, lepszych wyników finansowych przedsiębiorstwa. Użyta natomiast w niewłaściwy sposób może spowodować wzrost niezadowolenia pracowników, spadek jakości podejmowanych decyzji i obniżenie efektywności organizacji. Za kluczową zatem kwestię należy uznać umiejętność kierowników takiego wprowadzania partycypacji pracowniczej, aby maksymalizować korzyści i ograniczać negatywne efekty.

---

[39] R. McNabb, K. Whitfield, *The impact of financial participation and employee involvement on financial performance*, „Scottish Journal of Political Economy", vol. 45, nr 2, 1998, s. 171–187.

[40] D.L. Kruse, J. Blasi, *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance: a review of the evidence*, w: *The Human Resource Management Handbook*, red. D. Lewin, D. Mitchell, M. Zaidi, JAI Press, London 1997, s. 48–95.

[41] A. Bryson, N. Millward, *Employee involvement in small firms*, Policy Studies Institute, London 1997, s. 14.

[42] K. Sisson, D. Frohlich, *The significance of consultation and delegation in the forms of work organization: the need for a re-appraisal?* „Transfer: Quarterly Journal of the European Trade Union Institute", vol. 4, nr 2, s. 55–89.