Agnieszka Ignyś

BEZPOŚREDNIA PARTYCYPACJA PRACOWNICZA KORZYŚCI I ZAGROŻENIA

Wprowadzenie

Bezpośrednia partycypacja pracownicza nie jest zjawiskiem nowym w organizacji przedsiębiorstw, jednakże w ostatnich latach zauważono duży wzrost intensywności stosowania metod partycypacji bezpośredniej w organizacjach. Jak zauważył Peter Drucker[1], uwarunkowania współczesnej gospodarki, w tym zwłaszcza gospodarki opartej na wiedzy, będą wymuszały jeszcze częstsze niż dotychczas stosowanie tych metod. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy są korzyści, jakie się z tym wiążą. Krótką prezentację tych metod przedstawiono w niniejszym opracowaniu.

Pojęcie bezpośredniej partycypacji pracowniczej

Partycypacja bezpośrednia oznacza udział indywidualnego pracownika w decyzjach menedżerskich, które dotychczas były podejmowane samodzielnie przez kierownictwo[2]. Bezpośrednia forma partycypacji najczęściej dotyczy wyłącznie decyzji niższego szczebla kierownictwa oraz decyzji dotyczących sposobu wy-

[1] W. M. Grudzewski, A. K. Koźmiński *Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku*, „Zarządzanie i Kierowanie" 1996, nr 3, s. 3.

[2] H. Knudsen, *Employee participation in Europe*, SAGE Publications, London – Thousand Oaks – New Dehli 1995, s. 5.

konywania czynności na stanowisku pracy. W procesie partycypacji bezpośredniej pracownik uczestniczy w realizacji funkcji kierowniczych, co oznacza, że część uprawnień przenosi się na szczebel pracownika (delegacja pionowa). Stopień delegacji jest uzależniony od charakteru pracy, indywidualnych kompetencji pracownika i sytuacji[3].

Obecnie zauważa się dość wyraźny światowy trend rozwoju partycypacji bezpośredniej. Jest to spowodowane zmianą podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w okresie trudności ekonomicznych (w tym zwłaszcza wysokiego bezrobocia w wielu krajach Unii Europejskiej) oraz czynników socjologicznych (rosnące znaczenie indywidualizmu, deregulacji i elastyczności)[4]. Nacisk na indywidualizm sprawia, że pracownicy odczuwają wyższe potrzeby autonomii, co zwiększa ich aspiracje partycypacyjne. Deregulacja powoduje nasiloną potrzebę przekazania uprawnień kontrolnych na niższe szczeble. Wymagania elastyczności, zwłaszcza w zakresie czasu pracy i form zatrudnienia, dodatkowo przyczyniają się do rozwoju zjawiska partycypacji bezpośredniej.

Bezpośrednia partycypacja pracownicza w świetle literatury

Partycypacja pracownicza powoduje wystąpienie wielu efektów o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym, które można ogólnie podzielić na następujące grupy:

– korzyści ekonomiczne, w tym zwłaszcza obniżenie kosztów, podniesienie wydajności pracy, obniżenie absencji, fluktuacji i wypadkowości;

– korzyści jakościowe, wyrażające się poprzez wzrost jakości wyrobów i usług oraz ich innowacyjności;

– korzyści i koszty związane z płynnością procesów w ramach organizacji, w tym zwłaszcza procesów operacyjnych, organizatorskich i decyzyjnych;

– efekty o charakterze społecznym.

Korzyści ekonomiczne wynikające ze stosowania partycypacji pracowniczej nie budzą współcześnie większych wątpliwości. Już C. Pateman w swoim klasycznym dziele zwracała uwagę na ścisły związek pomiędzy zadowoleniem pracownika z pracy a jego wydajnością[5]. Jako przykład podała metodę posze-

[3] K.K. Chaudhuri, *Employee Participation*, w: *Concise Encycloepedia of Participation & Co-management*, red. E. Szell, Walter de Gruyter, Berlin – New York 1992, s. 297.

[4] P. Cressey et al. *Partcipation Reviev. A Review of Foundation Studies on Participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1987, s. 1–2.

[5] C. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, New Rochelle, Melbourne, Sidney 1970, s. 57.

rzania pracy, w której pracownik, mając możliwość pełnego wykorzystania swoich umiejętności i samodzielnego kształtowania sposobów wykonywania czynności, wykazuje większe zainteresowanie pracą[6]. Na związek partycypacji z efektywnością organizacji zwraca uwagę również S.L. Denning, który twierdzi, że warunkiem efektywnego zarządzania organizacją jest stworzenie pracownikom możliwości ponoszenia odpowiedzialności za podejmowanie decyzji dotyczących nie tylko kwestii operacyjnych, ale również strategicznych[7].

Partycypacja, poprzez redukcję zjawiska alienacji pracy, przyczynia się również do obniżenia kosztów wynikających z uchylania się od pracy, fluktuacji zatrudnionych i niskiego morale pracy, co wykazał Srivastva w dokonanym przez siebie przeglądzie ponad dwóch tysięcy badań pierwotnych[8]. Do podobnych wniosków doszedł F.E. Schuster w swoim badaniu obejmującym 1000 największych przedsiębiorstw przemysłowych i 300 największych organizacji niezwiązanych z przemysłem w Stanach Zjednoczonych. Jego badania wykazały występowanie ścisłego związku pomiędzy stosowaniem partycypacji pracowniczej a wynikiem finansowym. Stwierdzono, że przeciętna rentowność firm stosujących partycypację pracowniczą była wyższa o 11%[9]. Poza tym partycypacja przyczynia się również do redukcji kosztów związanych z wypadkami przy pracy, strajkami i bojkotami pracowniczymi wywołanymi poczuciem niezadowolenia z pracy.

Zwraca się także uwagę, że stosowanie partycypacji, poprzez uwzględnianie sugestii pracowniczych w zakresie organizacji pracy na stanowisku, może powodować obniżenie kosztów wynikających z błędów kierowniczych[10]. Związane jest to z wiedzą empiryczną, czyli wynikającą z wykonywania pracy na danym stanowisku, która nie zawsze jest dostępna kierownikowi podejmującemu decyzję. Partycypacja stwarza również warunki do identyfikowania się pracowników z celami organizacji, co może przyczyniać się do wzrostu efektywności jej funkcjonowania[11]. Integracja celów osobistych pracownika z celami przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych zadań funkcji motywacji. B.K. MacLaury stwierdził, że „niezależnie od stosowanego systemu wynagradzania, par-

[6] Tamże, s. 58.

[7] S.L. Denning, *The Practice of Workplace Participation*, Quorum Books, Westport, Connecticut – London 1998, s. 134.

[8] S. Srivastva, *Job satisfaction and productivity*, Kent State University Press, 1975, s. 48–54.

[9] F.E. Schuster, *The Schuster report: The proven connection between people and profits*, John Wiley & Sons, New York 1986, s. 1–24.

[10] B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, ANTYKWA, Kraków 2000, s. 42.

[11] T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 51.

tycypacja pracownicza, wykraczająca poza reprezentację pracowniczą w radzie nadzorczej, podnosi wydajność pracy"[12]. Również J. Cotton zwraca uwagę na ekonomiczną efektywność partycypacji. W swoim badaniu[13] poddał analizie siedem form partycypacji. Analizowane formy partycypacji bezpośredniej obejmowały metodę grup autonomicznych, programy udziału w korzyściach, programy jakości życia w pracy, wzbogacanie pracy i koła jakości. Ponadto zbadano również partycypację kapitałową, w dwóch jej formach, to jest spółdzielni i programu pracowniczej własności akcji (ESOP – Employee Stock Ownership Plan). Ostatnią z badanych form była partycypacja pośrednia. Wyniki tego badania prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Efektywność poszczególnych form partycypacji według J. Cottona

Forma	Efekty
Grupy autonomiczne	ogólna poprawa wydajności pracy i postaw pracowniczych
Programy udziału w korzyściach	poprawa wydajności pracy, niewielkie zmiany postaw pracowniczych
Programy jakości życia w pracy	poprawa stosunków między kierownictwem a pracownikami, niewielka poprawa wydajności pracy i postaw pracowniczych
Wzbogacanie pracy	ogólna poprawa postaw pracowniczych, niejednoznaczny wpływ na wydajność pracy
Akcjonariat pracowniczy	spółdzielnie wiążą się z poprawą wydajności pracy i postaw pracowniczych, ESOP wykazuje niejednoznaczne efekty
Koła jakości	niewielka poprawa wydajności pracy i postaw pracowniczych
Partycypacja pośrednia	niewielki wpływ na wydajność pracy i postawy pracownicze

Źródło: J.L. Cotton, *Employee Involvement*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Dehli 1993, s. 232.

Jak widać z powyższego zestawienia, wszystkie formy partycypacji bezpośredniej przyniosły co najmniej średnie efekty ekonomiczne, za wyjątkiem kół jakości, których efekty są niewielkie i niejednoznaczne. Na tym tle znacznie słabiej wypadają efekty partycypacji kapitałowej, a jeszcze słabiej partycypacji pośredniej.

Partycypacja pracownicza może jednak również w niektórych sytuacjach powodować negatywne skutki ekonomiczne, w tym zwłaszcza wzrost kosztów i spadek efektywności. Nie powinno się bowiem stosować grupowych form rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji wówczas, gdy występuje

[12] *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, red. A.S. Blinder, The Brookings Institution, Washington D.C. 1990, s. VII.

[13] J.L. Cotton, *Employee Involvement*, s. 20–21, 232–233.

duża presja czasu i nacisk na szybkość[14]. W takim przypadku menedżer powinien samodzielnie podjąć decyzję po to, aby wykorzystać szanse lub uniknąć zagrożeń pojawiających się w otoczeniu.

Drugą ważną grupę efektów partycypacji pracowniczej stanowią te, które zostały wcześniej określone jako efekty jakościowe. Wśród nich główną uwagę należy poświęcić kwestii wpływu partycypacji pracowniczej na podnoszenie jakości wyrobów i usług organizacji. Podkreśla się tutaj również fakt, że partycypacja może stymulować innowacyjność i organizacyjne uczenie się.

Już W.E. Deming[15], twórca współczesnego podejścia do jakości, podkreślał konieczność stosowania partycypacji pracowniczej dla wspomagania procesów poprawy jakości wyrobów i usług przedsiębiorstwa. Włączenie pracowników w proces zapewnienia jakości uważał za niezbędny warunek zrozumienia przez nich istoty i znaczenia tego procesu. Konieczność udziału pracowników została podkreślona w jego 14 tezach koncepcji zarządzania przez jakość, w punktach 8, 12 i 13, które prezentują się następująco:

– wyeliminowanie strachu, obaw i niepokojów, tak aby wszyscy mogli pracować efektywnie;

– usuwanie barier, które pozbawiają pracowników dumy z wykonywanej pracy;

– wprowadzenie programów szkoleniowych i edukacyjnych podnoszących jakość personelu i konkurencyjność firmy.

Również koncepcja TQM (Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością) zawiera w swoich zasadach wezwanie do stosowania metod partycypacji pracowniczej, opowiada się bowiem za całkowitym zaangażowaniem pracowników w zapewnienie jakości[16]. Ponadto koncepcja ta postuluje również poznanie pracowników organizacji, ich postaw i sposobu zachowania, ponieważ te informacje umożliwiają opracowanie efektywnej strategii zarządzania zasobami organizacji. Niektórzy badacze tej koncepcji twierdzą, że w procesie TQM należy wzmacniać nie tylko zaangażowanie pracowników, ale również ich zadowolenie z pracy. Postuluje się zwiększanie odpowiedzialności pracowników i poszerzanie autonomii zespołów oraz delegowanie uprawnień w celu umiejscowienia ośrodka podejmowania decyzji jak najbliżej miejsca występowania problemów decyzyjnych[17]. Koncepcja TQM jest coraz częściej stosowana nie tylko w Japonii, ale również w Europie. Ankieta przeprowadzona przez Izbę Przemysłowo-Handlową Regionu Stuttgartu we wrześniu 1994 roku, dotycząca najważniejszych przyszłościowych problemów firm, wykazała, że za najważ-

[14] W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn 1998, s. 65.

[15] W.E. Deming, *The Deming Management Metod*, Free Press, New York 1986, s. 46–47.

[16] R. Karaszewski, *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość: wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999, s. 71.

[17] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 239–240.

niejszy problem przedsiębiorcy niemieccy uważają zorientowanie pracowników na programy podnoszenia jakości (zdanie takie wyraziło ponad 75% z 1924 przedsiębiorstw poddanych badaniu)[18]. Uważa się, że stosowanie koncepcji TQM w praktyce gospodarczej przyczyniło się do wystąpienia zmian w sposobach zarządzania. Zmiany te polegają przede wszystkim na[19]:

– nadaniu priorytetu klientowi,
– nieustannym doskonaleniu,
– pełnej partycypacji personelu,
– połączeniu przedsiębiorstwa w sieć społeczną.

Wspomniana powyżej koncepcja TQM opiera się na motywacji i współpracy pracowników, jej stosowanie upowszechniło ideę odwoływania się do inteligencji i kreatywności czynnika ludzkiego[20]. Kreatywność ta wpływa na wzrost innowacyjności, niezbędnej dla rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Szersze podejście do zjawiska innowacji nie ogranicza jej do nauki i techniki, ale również do związków ekonomiczno-społecznych dotyczących zachowania się ludzi występujących w różnych rolach, a więc producentów, konsumentów, naukowców itd.[21]. W takim ujęciu, za innowacje odpowiedzialna jest cała załoga przedsiębiorstwa, a zadaniem kierownictwa jest stworzyć taki klimat, aby każdy z pracowników wniósł do jego rozwoju udział na miarę swoich możliwości.

Partycypacja pracownicza powoduje ponadto wystąpienie efektów określanych mianem procesowych, związanych ze skutkami w zakresie płynności procesów zachodzących w organizacji. Dotyczy to zwłaszcza procesów operacyjnych i decyzyjnych, oraz elastyczności organizacji i przepływów wewnątrzorganizacyjnych oraz kontaktów organizacji z otoczeniem.

Pracownicy są osobami zorientowanymi w specyfice procesów operacyjnych, i dlatego ich wkład w doskonalenie tych procesów jest cenny[22]. Mogą oni, poprzez wyrażanie sugestii, przyczynić się do poprawy płynności tych procesów, co owocuje oszczędnościami czasowymi. Jest to efekt ważny w kontekście coraz silniejszego współcześnie nacisku na przyspieszenie procesów wewnątrz organizacji, wymuszanego przez uwarunkowania rynkowe. Ponadto partycypacja pracownicza poprawia również procesy komunikacji wewnętrznej w organizacji[23], co przyczynia się do wzrostu efektywności procesów koordynacyjnych, powodując dalsze obniżenie nakładów czasowych.

---

[18] H.H. Steinbeck, *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 19.

[19] S. Shiba, A. Graham, D. Walden, *4 revolutions du management par la Qualite Totale*, Dunod, Paris 1997; za: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, s. 228.

[20] Tamże, s. 173.

[21] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 40.

[22] F.E. Schuster, *Employee-Centered Management*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London 2002, s. 127.

[23] S.L. Denning, *The Practice of Workplace Participation*, s. 154.

Ważnym efektem stosowania partycypacji pracowniczej jest również zmiana charakteru procesów decyzyjnych. Z tego punktu widzenia zwłaszcza dużą rolę odgrywają walory grupowego podejmowania decyzji[24]. Na zalety tej metody decyzyjnej zwracał uwagę już Artystoteles, który stwierdzał: „Każdy człowiek indywidualnie będzie gorszym sędzią niż ekspert, ale gdy wszyscy pracują wspólnie, są lepsi albo przynajmniej nie gorsi"[25]. Metody grupowego podejmowania decyzji stwarzają korzystne warunki do szerokiej wymiany opinii względem rozpatrywanego problemu. To powoduje zebranie wielu informacji, które nie są najczęściej w inny sposób dostępne wszystkim uczestnikom procesu. To spowoduje, że podjęta decyzja jest często lepsza jakościowo, niż gdyby była podejmowana przez osobę nieposiadającą tych wszystkich informacji i nieświadomą różnych opinii i punktów widzenia na problem decyzyjny.

Włączenie pracowników w proces decyzyjny powoduje, że zapoznają się oni z przyczyną, dla której decyzję należy podjąć. Znajomość problemu może przyczynić się do zidentyfikowania ewentualnych utrudnień w realizacji podjętej decyzji, a zatem podnieść efektywność procesu wdrażania decyzji w życie. Poza tym włączenie do procesu decyzyjnego osób, dla których planowana zmiana wiąże się z negatywnymi konsekwencjami, może przyczynić się do obniżenia ich oporu wobec tej zmiany. Osoby takie bowiem, dzięki uczestnictwu w procesie podejmowania decyzji, lepiej zdają sobie sprawę z konieczności zmian, są poza tym świadome, że ich sprzeciw został przedstawiony i wysłuchany, a także, w niektórych przypadkach, że próbowano podjąć środki zaradcze wobec tych negatywnych konsekwencji[26].

Partycypacja pracownicza przyczynia się również do wzrostu elastyczności organizacji poprzez redukcję negatywnych przejawów funkcjonowania hierarchii biurokratycznej, otwarcie nowych kanałów komunikacji i obszarów wpływów[27].

Inną grupą efektów partycypacji pracowniczej są efekty o charakterze społecznym. Do korzyści należy zaliczyć m.in. płynące z delegowania uprawnień. Partycypacja może służyć wyrównywaniu wpływów pomiędzy różnymi grupami i szczeblami zarządzania, co zwiększa poczucie sprawiedliwości i powoduje ograniczenie konfliktu pomiędzy szczeblami w hierarchii[28]. Ważnym efektem

[24] T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, s. 51.

[25] Arystoteles, *Polityka*, za: S.L. Denning, *The practice of workplace participation*, s.151.

[26] J. Rojot, *Worker's Participation and EU Enlargement: A Theoretical Framework with Practical Application*, w: *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, red. M. Biagi, Kluwer Law International, The Hague/London/New York 2002, s. 309.

[27] W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, s. 64.

[28] Tamże, s. 65.

jest również wpływ partycypacji na motywację do pracy. Partycypacja przyczynia się do wystąpienia osobistego poczucia spełnienia, co podnosi morale załogi i przyczynia się do wzrostu motywacji[29]. Występuje tu efekt wzmocnienia zwrotnego, to jest: poczucie spełnienia nasila motywację do pracy, która poprzez osiągnięcia powoduje dalszy wzrost poczucia spełnienia. Ponadto partycypacja powoduje wzrost chęci do współpracy, lojalności w stosunku do organizacji, identyfikacji z celami organizacji[30]. Nie są to jednakże efekty, które występują automatycznie, zastosowane techniki partycypacyjne muszą bowiem cechować się faktycznym zaangażowaniem kierownictwa, a nie mieć charakteru pseudopartycypacyjnego. Zaleca się, aby w celu pełnego wystąpienia tych efektów, zlikwidować w organizacji symbole statusu, takie jak osobne jadalnie, rezerwowane miejsca parkingowe, rażące różnice w powierzchni i wystroju biur, i inne zbędne symbole przewagi[31].

Partycypacja przyczynia się, jak wcześniej wspomniano, do zwiększenia zadowolenia z pracy. Jakkolwiek wyniki badań dotyczących związków zadowolenia z pracy z jej wydajnością nie są jednoznaczne, to stan zadowolenia z pracy powoduje wystąpienie pozytywnych efektów społecznych. Uczucia wynoszone ze środowiska pracy mogą istotnie formować pozostałe sfery życia społecznego. Do takich sfer należy między innymi ochrona zdrowia i życia człowieka, gdzie poprzez eliminację napięć, stresów i innych zaburzeń w funkcjonowaniu jednostki, zapobiega się występowaniu patologii.[32] Ponadto wielu teoretyków demokracji zwraca uwagę na znaczenie partycypacji w miejscu pracy na wykształcanie postaw obywatelskich i wzrost zaangażowania ludzi w życie polityczne kraju i regionu[33]. Z drugiej strony jednakże, postrzeganie partycypacji w miejscu pracy jako procesu politycznego może przyczynić się do niechęci pracowników wobec partycypacji. Polityka większości osób kojarzy się z konfliktem, natomiast człowiek ma naturalną potrzebę unikania sytuacji konfliktowych. Zatem jakiekolwiek „upolitycznienie" partycypacji pracowniczej powoduje spadek zaangażowania pracowników[34]. Taki efekt jednakże częściej występuje przy pośrednich formach partycypacji, a więc tam, gdzie występują takie mechanizmy, jak głosowanie, wybory i ubieganie się o głosy „wyborców" przez kandydatów na przedstawicieli pracowników. Rosnące upolitycznienie partycypacji można również zaobserwować w uczestnictwie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem za pośrednictwem związków zawodowych, które zwłaszcza

[29] *Innovation and Employee Participation Through Works Councils*, red. R. Markey, J. Monat, Ashgate, Aldershot – Brookfield USA – Singapore – Sidney 1998, s. 5.

[30] Tamże, s. 58.

[31] F.E. Schuster, *Employee-Centered Management*, s. 125.

[32] B. Mikuła, *Człowiek a organizacja*, s. 42.

[33] S.L. Denning, *The practice of workplace participation*, s. 120.

[34] Tamże, s. 132.

w Polsce, ze względu na szczególne uwarunkowania historyczne, są w dużym stopniu zaangażowane politycznie.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że partycypacja pracownicza może spowodować wystąpienie w organizacji wielu pozytywnych efektów. Ich wystąpienie jest jednak w dużej mierze warunkowane prawidłowym stosowaniem technik partycypacyjnych.

Bezpośrednia partycypacja pracownicza w świetle badań empirycznych

W latach 1995-1996 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy – dalej nazywana Fundacją) przeprowadziła badania nad bezpośrednią partycypacją pracowniczą w dziesięciu krajach „starej" Unii Europejskiej. W części badania poświęconej efektom partycypacji bezpośredniej wyróżniono osiem czynników o charakterze ekonomicznym, jakościowym, procesowym i społecznym. Wśród efektów o charakterze ekonomicznym wyodrębniono takie, jak obniżenie kosztów, poprawa wydajności pracy, obniżenie absencji chorobowej oraz redukcja nieobecności i spóźnień. Efekty jakościowe zostały określone jednym czynnikiem, to jest „poprawa jakości", podobnie jak efekty o charakterze procesowym, które uwzględniono w formie jednego czynnika, to jest „obniżenie nakładów czasowych". Spomiędzy efektów społecznych uwzględniono tylko te o negatywnym wydźwięku, związane z redukcją liczby zatrudnionych zarówno kierowników, jak i pracowników wykonawczych. Jakkolwiek badano efekty dla każdej z form partycypacji z osobna, to w publikacji umieszczono również wyniki zbiorcze, co jest uzasadnione tym, że dla poszczególnych form są one bardzo zbliżone. Prezentowane w tab. 2 wyniki wskazują na odsetek przedsiębiorstw, które w badaniu zadeklarowały wystąpienie określonego efektu. Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę zaobserwowanych czynników.

Szczególną uwagę zwracają wysokie wskazania na czynnik „poprawa jakości". Świadczy to o skuteczności stosowanych metod oraz potwierdza teoretyczne spostrzeżenia o przydatności metod partycypacyjnych w zakresie poprawy jakości.

Kolejnym ważnym efektem stosowania partycypacji pracowniczej było obniżenie nakładów czasowych, czyli przyspieszenie procesów operacyjnych w organizacji i wzrost ich efektywności. Efekt ten pojawia się w wyniku przyznania pracownikom autonomii na stanowisku pracy, dzięki której pracownik samodzielnie, na podstawie własnego doświadczenia wybiera najbardziej wydajny sposób wykonywania czynności roboczych.

Tabela 2

Efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w wybranych krajach Unii Europejskiej

Obniżenie kosztów	61%
Obniżenie nakładów czasowych	65%
Poprawa jakości	93%
Poprawa wydajności pracy	58%
Obniżenie absencji chorobowej	33%
Redukcja nieobecności i spóźnień	37%
Obniżenie liczby pracowników wykonawczych	29%
Obniżenie liczby kierowników	25%

Źródło: *New Forms of Work Organisation. Can Europe realise its potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 112.

Za inny ważny efekt stosowania partycypacji bezpośredniej zostało uznane obniżenie kosztów. Wynika ono przede wszystkim z delegowania uprawnień, z którym nierozerwalnie złączone jest delegowanie odpowiedzialności za wykonane zadania. Przekazanie pracownikowi odpowiedzialności powoduje, że jest on bardziej ostrożny w gospodarowaniu czynnikami produkcji, a więc samodzielnie przyczynia się do ograniczania marnotrawstwa.

Ostatnim czynnikiem, który uzyskał ponad 50% wskazań, była poprawa wydajności pracy, która również jest efektem istnienia w organizacji klimatu sprzyjającego partycypacji. Klimat taki jest uważany za jeden z czynników powodujących wzrost zaangażowania pracownika w działalność organizacji i jej sukces. Pracownik, uzgadniając własne cele z celami organizacji, podejmuje się takich działań, które przyczynią się do osiągnięcia przez organizację sukcesu. W ten sposób wzrasta jego motywacja do pracy, która przy sprzyjających uwarunkowaniach organizacyjnych, przekłada się na wzrost wydajności pracy.

Kolejne dwa czynniki poddane badaniu, to jest obniżenie absencji chorobowej oraz redukcja nieobecności i spóźnień, są wynikiem likwidacji zjawiska alienacji pracy. Zjawisko to było charakterystyczne dla stosunków przemysłowych XIX wieku i pierwszej połowy XX wieku i stanowiło skutek nadmiernej specjalizacji pracy, zwłaszcza w przypadku pracy przy taśmie produkcyjnej. Współcześnie występuje rzadko ze względu na automatyzację i robotyzację tego typu produkcji. Stąd nie stanowi zaskoczenia, że efekty związane z likwidacją alienacji pracy również występują raczej nieczęsto, jako że tylko w pewnej części organizacji mamy do czynienia z podwyższoną absencją chorobową i nadmierną liczbą nieobecności i spóźnień wywołaną zjawiskiem alienacji.

Ostatnie dwa badane czynniki to obniżenie liczby pracowników wykonawczych i obniżenie liczby kierowników. Związki zawodowe, z reguły negatywnie

nastawione do partycypacji pracowniczej, podkreślają redukcję zatrudnienia jako jeden z głównych powodów swojego sprzeciwu. Tymczasem, jak wykazały badania, jest to efekt występujący w niewielkim tylko odsetku przedsiębiorstw.

Badacze analizujący wyniki badania Fundacji sugerują nawet, że korelacja pomiędzy partycypacją pracowniczą a redukcją liczby pracowników nie przebiega w sposób scharakteryzowany przez związki zawodowe. Twierdzą oni, że organizacje planujące zwolnienia pracowników stosowały metody partycypacji pracowniczej w celu uzyskania akceptacji pracowników dla zwolnień. Zatem partycypacja była tutaj niejako efektem planowanych zwolnień (czy też metodą ich przeprowadzenia), a nie zwolnienia efektem partycypacji. Ponadto zauważono, że w wyniku zastosowania partycypacji pracowniczej faktyczne zwolnienia były niższe od zakładanych[35].

Ponadto dalsze pogłębione badania wykazały, że jakkolwiek stosowanie metod bezpośredniej partycypacji pracowniczej mogło spowodować redukcję zatrudnienia w około 1/3 miejsc pracy, był to efekt krótkookresowy. W ponad połowie tych miejsc pracy, obniżenie zatrudnienia zostało zrekompensowane w czasie 2–3 lat, a w pewnej liczbie przedsiębiorstw doszło do faktycznego wzrostu zatrudnienia w porównaniu z poziomem przed wprowadzeniem bezpośredniej partycypacji pracowniczej. Ponadto, jak stwierdzono w wyniku pogłębionych badań, spadek zatrudnienia był wyższy w przedsiębiorstwach niestosujących partycypacji niż w tych, które ją stosowały[36].

Na podstawie metodyki badań Fundacji przeprowadzono w latach 2001–2002 badania nad bezpośrednią partycypacją pracowniczą w Polsce. Próba badawcza objęła 717 organizacji, zarówno przedsiębiorstw nastawionych na zysk, jak i organizacji non profit. Konstrukcja tej części kwestionariusza polskiego badania została nieco zmieniona w stosunku do kwestionariusza Fundacji. Zdecydowano się dodać kilka czynników, które są dość powszechnie identyfikowane w literaturze jako efekty partycypacji pracowniczej. Uzyskane wyniki w formie odsetku przedsiębiorstw deklarujących wystąpienie poszczególnych efektów prezentuje tabela 3, przy czym czynniki niewystępujące w badaniu Fundacji zostały zaznaczone kursywą.

Wyniki wykazują bardzo wysoki stopień rozbieżności w stosunku do badania Fundacji. Podstawowa różnica to wysokość uzyskanych wskazań w zakresie poszczególnych efektów stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej. Żaden z czynników nie uzyskał wskazań wyższych niż 55%, gdy tymczasem w badaniu Fundacji czynnik „poprawa jakości" otrzymał 93% wskazań. Ponadto uwidoczniły się również różnice w hierarchii ważności poszczególnych elementów. Skalę tych rozbieżności ukazuje rysunek 1.

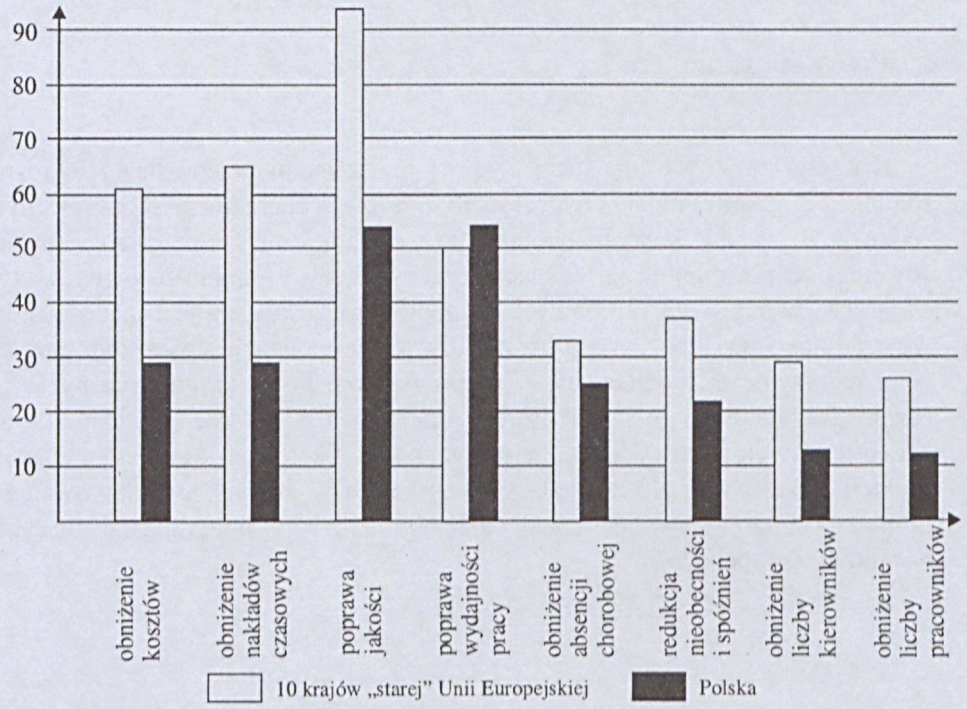
[35] *New Forms of Work Organisation*, s. 165.
[36] Tamże, s. 208.

Tabela 3

Efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce

Obniżenie kosztów	28,8%
Obniżenie nakładów czasowych	29,1%
Poprawa jakości	54,3%
Poprawa wydajności pracy	54,9%
Obniżenie absencji chorobowej	25,2%
Redukcja nieobecności i spóźnień	22,1%
Obniżenie liczby pracowników	13,7%
Obniżenie liczby kierowników	12,5%
Poprawa stosunków społecznych	43,0%
Wzrost innowacyjności	25,9%
Wydłużenie procesu podejmowania decyzji	5,2%
Pogorszenie stosunków społecznych	2,0%
Wzrost elastyczności	42,1%

Źródło: badania własne.



Rys. 1. Efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej

Źródła: *New Forms of Work Organisation*, s. 112; badania własne

Jak wynika z powyższego rysunku, wyniki osiągane poprzez stosowanie bezpośredniej partycypacji pracowniczej są w Polsce znacznie słabsze niż w badanych krajach „starej" Unii Europejskiej. Tylko w jednym wypadku wynik uzyskany w polskim badaniu był nieznacznie lepszy niż w badaniu Fundacji. Jest to czynnik poprawy wydajności pracy. Powodem takiego wyniku jest prawdopodobnie fakt, że wydajność pracy w Polsce jest nadal znacznie niższa niż przeciętnie w Unii Europejskiej, a więc pole do poprawy jest bardzo szerokie, a jakikolwiek wzrost wydajności jest bardzo szybko odczuwalny. Natomiast znacznie słabsze wyniki w pozostałych czynnikach wynikać mogą z krótkiego jeszcze okresu funkcjonowania polskiej gospodarki w systemie rynkowym. Większość bowiem efektów partycypacji wymaga czasu, aby się mogły w pełni uwidocznić. Zasada ta dotyczy zarówno wzrostu jakości wyrobów i usług, który w przypadku polskich wyrobów jest już zauważalny, ale jeszcze niewystarczający, jak i spadku kosztów działalności czy też obniżenia nakładów czasowych. Należy się zatem spodziewać poprawy tych czynników w najbliższych latach, co stanowi ważny bodziec do kontynuowania badań nad zjawiskiem bezpośredniej partycypacji pracowniczej.

Podsumowanie

Korzyści ze stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej są różnorodne i nie ograniczają się wyłącznie do efektów o charakterze ekonomicznym. Jednakże to właśnie korzyści ekonomiczne są najważniejszą przesłanką dla stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w organizacjach, w tym zwłaszcza w nastawionych na zysk. Ponadto istotną kwestią jest fakt stosunkowo rzadkiego występowania niekorzystnych konsekwencji stosowania partycypacji pracowniczej, wynikający z przeprowadzonych badań empirycznych, zarówno w krajach „starej" Unii Europejskiej, jak i w Polsce. Uzyskane wyniki badań dość wyraźnie wskazują, że partycypacja pracownicza nie jest wyłącznie reliktem przeszłości, ale znalazła swoje miejsce w nowych uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy, postępującej globalizacji i integrującego się rynku wspólnoty europejskiej.