

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**223**

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją

**Małgorzaty Gablety**

**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Agnieszka Bera**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## DYSFUNKCJE PARTYCYPACJI W ŚRODOWISKU *CONTACT CENTER*

---

**Streszczenie:** Artykuł ten przedstawia formy partycypacji najczęściej wykorzystywane w środowisku *call/contact center*. Jednocześnie uwzględniono krytyczne spojrzenie na stosowane rodzaje partycypacji pod względem spotykanych dysfunkcji. Ponadto podjęto próbę zarekomendowania niewykorzystanych metod partycypacji.

**Słowa kluczowe:** partycypacja, *call center*, *contact center*, dysfunkcje.

### 1. Wstęp

*Call center* to jednostka organizacyjna (firma, komórka organizacyjna) prowadząca intensywne kontakty telefoniczne z klientami lub potencjalnymi klientami. Szerszym pojęciem jest *contact center*. Jest to termin, którego używa się do podkreślenia, że konkretne *call center* w sposób uporządkowany (zintegrowany) obsługuje kontakty telefoniczne, faksowe, e-mailowe, zgłoszenia umieszczane na witrynach www, *chat* (pogawędki internetowe), sms-y i pocztę głosową [Kostecki 2007, s. 59].

Przedmiotem przeprowadzonych badań była partycypacja i różne jej formy spotykane i stosowane w środowisku *contact center*. Celem było określenie, jakie formy partycypacji występują w firmach *call/contact center*, które pracownicy dostrzegają. Kolejnym krokiem było ustalenie, w jakich działaniach z zakresu partycypacji biorą udział, do jakich są zaangażowani. Wartościowe było poznanie, jak pracownicy oceniają stosowane formy zaangażowania w stosunku do istniejących potrzeb, a także wskazanie, kto najczęściej bierze udział w działaniach mających wpływ na funkcjonowanie *call/contact center*.

Partycypacja jest to uczestnictwo, branie (w czymś) udziału [Kopaliński 2000, s. 377]. W literaturze z dziedziny zarządzania wskazano wiele definicji partycypacji pracowniczej, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że jest to „proces przejęcia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie” [Piwowarczyk 2006, s. 82].



Istotność partycypacji jest tak ważna ze względu na umożliwienie wzrostu aktywności pracowników, a także zaspokajanie ich potrzeb samorealizacji, uznania oraz przynależności [Metody sprawnego zarządzania 2004, s. 207]. Jak wskazuje A. Pocztowski, waga partycypacji w przedsiębiorstwie wzrasta wraz z wielkością potencjału kwalifikacyjnego i aspiracjami zatrudnionego personelu [Pocztowski 1998, s. 279]. Warto mieć jednak na uwadze, że skuteczność partycypacji zależy od wielu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Stosowanie partycypacji może umożliwić osiąganie celów przy aktywnym uczestnictwie pracowników i tym samym nieść z sobą wiele korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Jednak warto uwzględnić, że niewłaściwe stosowanie poszczególnych form może być szkodliwe dla całej firmy.

## 2. Rodzaje partycypacji

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji partycypacji, co przekłada się na poszczególne formy. Syntetycznie zostały one ujęte w tab. 1.

**Tabela 1.** Kryteria i rodzaje form partycypacji

Kryterium podziału	Rodzaje partycypacji
Siła oddziaływania pracowników	– odbiorców informacji (informacyjna) – konsultacyjna – decyzyjna – finansowa
Poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy	– na poziomie szeregowego stanowiska pracy – na poziomie kierowników średniego szczebla – na poziomie naczelnego kierownictwa (zarządzania firmą) – na poziomie organów nadzoru właścicielskiego (korporacyjnego)
Istnienie pośredników lub ich brak	– bezpośrednia – pośrednia
Stopień ukonkretnienia	– rzeczywista – postrzegana
Stopień sformalizowania	– formalna, uregulowana ustawą oraz przepisami wewnątrzorganizacyjnymi – formalna, uregulowana jedynie przepisami wewnątrzorganizacyjnymi – nieformalna (nieuregulowana)

Źródło: opracowanie na podstawie: [Piwowarczyk 2006, s. 84].

Na potrzeby badania przyjęto rozbudowany podział form partycypacji ze względu na siłę oddziaływania pracowników i zaproponowano następujące możliwości:

- Przekazywanie informacji pracownikom po podjęciu decyzji.
- Informowanie pracowników przed podjęciem decyzji.
- Prowadzenie konsultacji z pracownikami.
- Udział pracowników w projektach.

- Udział pracowników w kołach jakości.
- Uczestnictwo pracowników w radach zakładowych lub pracowniczych.
- Uczestnictwo pracowników w radach nadzorczych.
- Kontrola pracowników nad działalnością firmy – w wybranych dziedzinach.
- Prowadzenie negocjacji z pracownikami – zobligowanie kierownictwa do ich prowadzenia.
- Podejmowanie wspólnych decyzji z kierownictwem.
- Wynagradzanie poprzez akcje lub obligacje.
- Wyłączenie podejmowania decyzji przez załogę – samorząd.

Przyjęcie takiego podziału form partycypacji pozwala wskazać, jaka jest siła oddziaływania pracowników na przedsiębiorstwo i w przy której formie oddziaływanie to zaczyna słabnąć.

### 3. Podmiot badań

Podmiotem badań było środowisko *contact center*, a dokładniej przedsiębiorstwa będące lub posiadające w swoich strukturach *call center* lub *contact center*.

Uzasadnieniem do przeprowadzenia badań właśnie w tym środowisku jest to, że intensywnie rozwijająca się branża będzie stanowić coraz powszechniejsze miejsce pracy dla młodych ludzi, którzy właśnie rozpoczynają karierę zawodową. Jednocześnie najbardziej znanym problemem występującym w tym środowisku jest fluktuacja pracowników. Aby zwiększyć lojalność pracowników, a tym samym zmniejszyć fluktuację i związane z tym negatywne skutki tego zjawiska, usiłuje się wpłynąć na lojalność pracowników. Wiele przedsiębiorstw i menedżerów sięga po „teoretycznie” najprostszy sposób, czyli partycypację pracowników. Natomiast praktyka wskazuje, że narzędzie to, źle zastosowane, przynosi więcej strat niż korzyści.

### 4. Prezentacja wyników badań

Badania zostały przeprowadzone w pięciu *contact center*. Polegały one na wypełnieniu ankiety ze wskazaniem, które formy występują w danej firmie, oraz wskazaniem, w jakich respondent brał dotychczas udział. Jednocześnie poproszono o ocenę częstotliwości wykorzystania poszczególnych form partycypacji oraz wskazanie grupy najczęściej angażowanej do współzarządzania. Wypełniono 132 ankiety. Na ich podstawie można wskazać najczęściej stosowane formy partycypacji pracowniczej. Udział poszczególnych form przedstawiono w tab. 2.

Jak widać, najczęściej stosowane są formy, w których pracownicy mają najmniejszy wpływ na zarządzanie. Przyczyn takiego stanu może być wiele, m.in.:

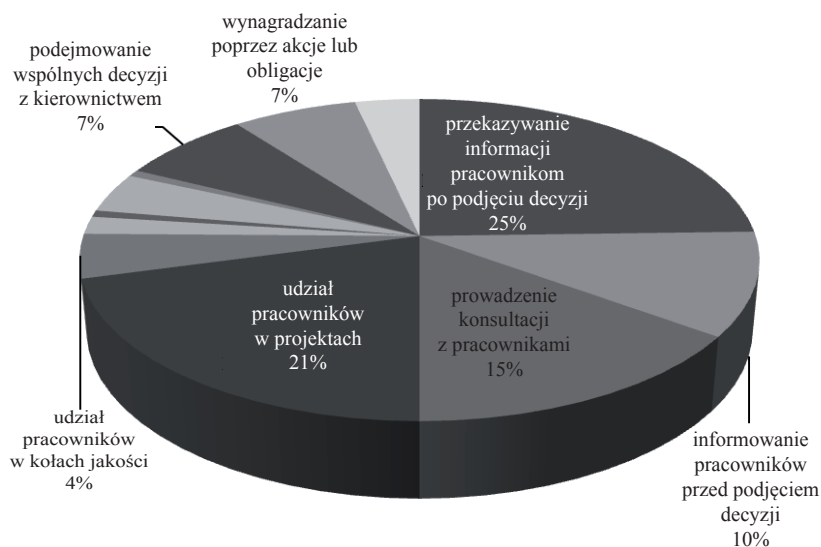
- Brak tradycji angażowania pracowników.
- Brak przekonania kadry zarządzającej do stosowania partycypacji.

- Brak doświadczenia zawodowego pracowników – średni czas pracy w branży *call/contact center* to ok. 2 lat.
- Niska średnia wieku – ok. 25 lat.
- Krótki czas stażu pracy w danej firmie.

**Tabela 2.** Udział wskazań poszczególnych form partycypacji (w %)

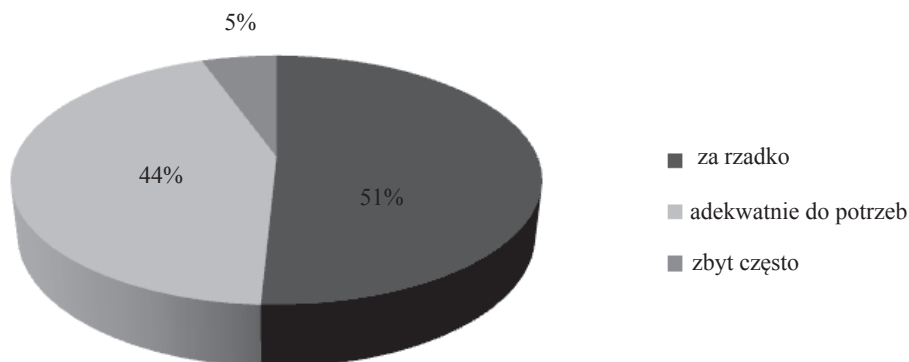
Formy	Udział odpowiedzi
Przekazywanie informacji pracownikom po podjęciu decyzji	25
Informowanie pracowników przed podjęciem decyzji	10
Prowadzenie konsultacji z pracownikami	15
Udział pracowników w projektach	21
Udział pracowników w kołach jakości	4
Uczestnictwo pracowników w radach zakładowych lub pracowniczych	2
Uczestnictwo pracowników w radach nadzorczych	1
Kontrola pracowników nad działalnością firmy – w wybranych dziedzinach	4
Prowadzenie negocjacji z pracownikami – zobligowanie kierownictwa do ich prowadzenia	1
Podejmowanie wspólnych decyzji z kierownictwem	7
Wynagradzanie poprzez akcje lub obligacje	7
Wyłączność podejmowania decyzji przez załogę – samorząd	4
Inne	0

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1.** Formy partycypacji, w których brali udział pracownicy

Źródło: opracowanie własne.

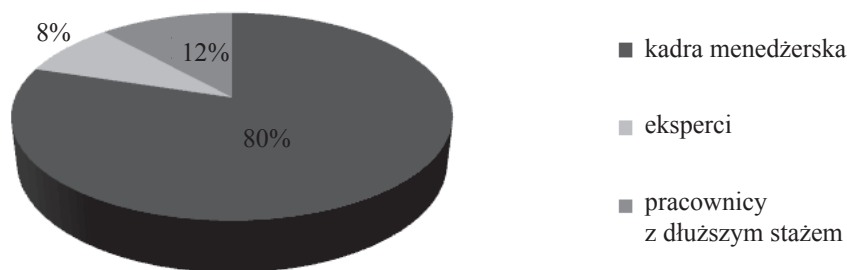
Ocena częstotliwości stosowania partycypacji w firmach nie jest jednoznaczna. Najwięcej osób wskazało, że za rzadko są angażowane do współdecydowania, natomiast niewiele mniej zgadzało się z opinią, że ich udziału jest tyle, ile potrzeba. Kolejny wykres (rys. 2) ilustruje, jak kształtował się poziom odpowiedzi na pytanie o częstotliwość stosowania poszczególnych form partycypacji w danym *call/contact center*.



**Rys. 2.** Częstotliwość stosowania form partycypacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do najczęściej stosowanych w praktyce form partycypacji można zaliczyć te, które najmniej angażują pracowników wykonawczych. Postrzeganie przez pracowników, że tylko kadra managerska jest angażowana w sprawy firmy, potwierdza przeważająca liczba wskazań. Pokazuje to również, że mimo intensywnego angażowania kadry managerskiej średniego szczebla w zarządzanie firmą partycypacja nie jest rozszerzana na pracowników wykonawczych. Powyższe stwierdzenia obrazuje wykres na rys. 3.



**Rys. 3.** Udział poszczególnych grup pracowniczych zaangażowanych w partycypację

Źródło: opracowanie własne.

Przekazywanie informacji pracownikom po podjęciu decyzji to forma, która nie wymaga żadnej aktywności pracowników. Jej stosowanie powoduje, że pracownicy negatywnie nastawiają się do przekazywanych treści, upatrując w nich niekorzyści dla siebie. Obserwacja wskazuje, że tym sposobem, nie tylko w danej sytuacji, traci się zaangażowanie pracowników, ale również zostaje stłamszony entuzjazm do przyszłych zadań i działań, w które warto włączyć pracowników.

Informowanie pracowników przed podjęciem decyzji jest również przekazaniem pewnego komunikatu i interakcja ze strony pracowników nie jest oczekiwana. Forma ta jest często wykorzystywana, aby symulować partycypację w firmie. Z jednej strony oczekuje się biernej postawy pracowników, natomiast z drugiej strony pracownik otrzymuje informacje przed podjęciem decyzji, na którą nie ma wpływu. Forma ta jednak w mniejszym stopniu godzi w morale pracowników.

Forma, która jest często wskazywana, to prowadzenie konsultacji z pracownikami. Patologią występującą w tym rodzaju działania jest angażowanie do rozmów ciągle tych samych osób. Powoduje to brak świeżego spojrzenia i nowych pomysłów, jednocześnie utwierdzając pozostałych pracowników w przekonaniu, że partycypacja jest tylko dla wybranych. Potwierdzeniem, że skład grup uczestniczących zmienia się w niewielkim zakresie, jest wskazanie, że uczestnikami są osoby o najdłuższym stażu pracy.

Do udziału w projektach najczęściej są zapraszane te same osoby, co może wynikać z ich specjalistycznej wiedzy, jednakże nie zawsze taka wiedza jest potrzebna i wykorzystywana. Dodatkowo pracownicy, którzy nie są zaangażowani do konsultacji ani do projektów, nie mają możliwości ani okazji, aby zaprezentować swoje dodatkowe kompetencje, których nie wykorzystują w podstawowej pracy.

Obserwacja pokazuje, że wspólne podejmowanie decyzji często polega na spotkaniu, na którym przełożony tak prowadzi rozmowę, aby grupa uczestnicząca w spotkaniu wyciągnęła wnioski, na których mu zależy, które z góry są już ustalone. Jest to często pozorowanie wspólnej pracy i podejmowania decyzji, natomiast efektem, który menedżer chce w ten sposób uzyskać, jest zaspokojenie potrzeb pracowników, podbudowanie morale, a także pokazanie, że pracownicy mają wpływ na rzeczywistość, która ich otacza. Jeśli jednak pracownicy zorientują się, że ich głos nie ma znaczenia, a wszystko i tak jest z góry ustalone, ma to fatalne skutki w przyszłości. Nie tylko słabnie ich motywacja do udziału w jakichkolwiek spotkaniach, ale także spada morale ze względu na poczucie oszukania.

Przy wykorzystaniu formy udziału pracowników w kołach jakości można się spotkać z zastrzeżeniem, że efekty pracy takich kół nie są wykorzystywane. Pracownicy nie widzą konsekwencji poczynionych ustaleń, co przekłada się na traktowanie takich spotkań jako „ciekawszej” formy spędzania czasu w pracy.

Wynagradzanie poprzez akcje lub obligacje to najczęściej obietnice przyszłych zysków, często odroczone w czasie. Jednocześnie skala stosowania takiej formy jest niewielka, dlatego też trudno wskazać w tym działaniu formę partycypacji.

Do działań, które są wykorzystywane w mniejszym stopniu lub wcale, należą takie formy, jak uczestnictwo pracowników w radach zakładowych lub pracowniczych lub uczestnictwo pracowników w radach nadzorczych. Te pośrednie formy partycypacji dają pracownikom możliwość i poczucie sprawstwa. Duże możliwości daje prowadzenie negocjacji z pracownikami, jeśli kierownictwo jest do tego zobligowane. Dzięki świadomości pracowników, że będą mieli wpływ może nie na wszystkie decyzje, ale na kluczowe, zmienia się nastawienie do przedsiębiorstwa i do wykonywanej pracy.

## 5. Wnioski

Powyższe rozważania można ująć w kilku syntetycznych wnioskach:

- Najczęściej stosowana jest forma przekazywania informacji pracownikom po podjęciu decyzji – wskazało ją 25% ankietowanych.
- Wśród wykorzystywanych form partycypacji najczęściej pojawiają się podstawowe formy, które nie angażują pracowników wykonawczych.
- Każda ze stosowanych form niesie za sobą ryzyko, któremu należy zapobiec, zanim się skorzysta z poszczególnych form angażowania pracowników.
- Niewykorzystany potencjał stanowią formy, które dadzą pracownikom możliwość tworzenia firmy razem z kadrami zarządzającą.
- Trudno jednoznacznie stwierdzić, jak oceniana jest częstotliwość stosowania poszczególnych form partycypacji, najczęściej jednak wybieraną odpowiedzią jest „za rzadko”, choć niewiele mniej wskazań występuje przy odpowiedzi „adekwatnie do potrzeb”.
- Do udziału w podejmowaniu decyzji najczęściej zapraszani są pracownicy kadry menedżerskiej.

## 6. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać, że pracownicy *call/contact center* są angażowani w podstawowe formy partycypacji. Przedstawiono, które formy partycypacji są najczęściej wykorzystywane w przebadanych *call/contact center*. Uwzględniono, w których rodzajach partycypacji biorą udział pracownicy. Przyczyny wyboru takich form wynikają ze specyfiki miejsca pracy. Zbadany został stosunek pracowników do stosowanych form angażowania pracowników i wskazanie osób najczęściej biorących w nich udział.

Warto jednak podkreślić, że są podejmowane próby wprowadzania coraz różnorodniejszych form. Istotne jest postrzeganie przez wielu pracowników partycypacji na poziomie adekwatnym do potrzeb, co wskazuje na zaspokojenie potrzeb zaangażowania tych osób i wpływu na podejmowane decyzje. Wskazane dysfunkcje występują częściej w sytuacjach, kiedy brakuje przekonania kadry menedżerskiej

do stosowania takiej formy zarządzania. Kiedy ta przeszkoda zostanie pokonana, to korzyści ze stosowania partycypacji będą odnosić nie tylko pracownicy biorący udział w zarządzaniu. Dla przełożonych korzyścią będą zmotywowani pracownicy. Natomiast przedsiębiorstwo odniesie sukces w efektach wspólnych prac i włożonego wysiłku.

## Literatura

- Borkowska S., *Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Świat Książki, Warszawa 2000.
- Kostecki M.J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola*, red. H. Bieniok, Placet, Warszawa 2004.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.

## DYSFUNCTION OF PARTICIPATION IN THE CONTACT CENTER ENVIRONMENT

**Summary:** This article introduces what the most commonly used forms of participation in the environment call/contact centers are. At the same time it includes a critical look at common types of participation. In addition, an attempt was made to recommend the unused methods of participation.

**Keywords:** participation, call center, Contact Center, dysfunctions.