

**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją  
**Jana Skalika**  
**Adeli Barabasz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,  
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,  
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

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),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

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 Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
<b>Zbigniew Antczak:</b> Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
<b>Agata Austen:</b> Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
<b>Jarema Batorski:</b> Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
<b>Janusz Czekaj:</b> Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
<b>Marcin Galuszka:</b> Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:</b> Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
<b>Piotr Karwacki:</b> Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
<b>Małgorzata Kołodziejczak:</b> Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
<b>Marcin Komańda:</b> Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
<b>Janusz Kraśniak:</b> Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
<b>Rafał Krupski:</b> Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
<b>Grzegorz Krzos:</b> Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

<b>Tomasz Malkus:</b> Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym .....	178
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
<b>Janina Stankiewicz:</b> Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi .....	228
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
<b>Joanna Żukowska:</b> Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw .....	255

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
<b>Zbigniew Antczak:</b> Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
<b>Agata Austen:</b> Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
<b>Jarema Batorski:</b> Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
<b>Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> The issue of organization development and controlling .....	53
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
<b>Janusz Czekaj:</b> From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise.....	84
<b>Marcin Gałuszka:</b> From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking .....	93

<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:</b> Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises .....	101
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
<b>Piotr Karwacki:</b> Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise .....	119
<b>Malgorzata Kołodziejczak:</b> Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers .....	126
<b>Marcin Komańda:</b> The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
<b>Janusz Kraśniak:</b> Organizational structure development of enterprises operating at international markets .....	151
<b>Rafał Krupski:</b> Environment turbulence in empirical research .....	160
<b>Grzegorz Krzos:</b> Virtual specificity of European projects management .....	170
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland .....	177
<b>Tomasz Malkus:</b> Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing .....	185
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Restructuring of the state national forest management model .....	199
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
<b>Janina Stankiewicz:</b> Teams as an important element of the organization which contributes to its development .....	236
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
<b>Joanna Żukowska:</b> Creation of development potential of enterprises employees .....	264

**Katarzyna Szelałowska-Rudzka**

Akademia Morska w Gdyni

---

## **PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW JAKO SPOSÓB MINIMALIZOWANIA OPORU LUDZI PRZED ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI – KOMUNIKAT Z BADAŃ**

---

**Streszczenie:** Partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych w organizacji to jeden ze skutecznych sposobów minimalizowania negatywnych reakcji na zmiany organizacyjne. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania pilotażowego, dotyczącego przejawów i zakresu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także diagnoza wpływu partycypacji oraz przełożonych na stosunek pracowników do zmian organizacyjnych. Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej.

**Słowa kluczowe:** partycypacja pracowników, opory ludzi przed zmianami organizacyjnymi, zmiana organizacyjna.

### **1. Wstęp**

Zmiana organizacyjna jest to przejście organizacji z jednego stanu w inny, jednoznacznie odmienny od poprzedniego; dokonanie trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od charakteru jej skutków [Czermiński i in. 2001, s. 447]. Zmiana to reakcja – sposób dostosowania się organizacji do zjawisk (zmian) zachodzących w otoczeniu. Niezbędna do tego, aby elastycznie reagować na sytuacje zewnętrzne, przekształcać je w mocne strony, podwyższać sprawność działania organizacji i budować jej przewagę konkurencyjną.

Trudno mówić o skutecznych przemianach w organizacji bez udziału i zaangażowania ludzi w niej zatrudnionych. Najlepsze pomysły, innowacje, usprawnienia nie przyniosą spodziewanych korzyści, jeżeli nie znajdą wiernych sojuszników i realizatorów wśród wszystkich uczestników organizacji, od decydentów po pracowników szeregowych. Pracownicy pomijani w procesie podejmowania decyzji, traktowani jedynie jako realizatorzy poleceń zwierzchników, nie zapewnią spodziewanych efektów. Korzyści z wdrażanych zmian będą namacalne, gdy w ich opracowanie i wdrożenie włączyć zostaną pracownicy, gdy beneficjentami zmian będzie

nie tylko organizacja, ale także zatrudnieni w niej ludzie, gdy cele zmian będą powiązane ze stanem zaspokojenia potrzeb podwładnych – ich skuteczną motywacją [Mastyk-Musiał 2003, s. 83-86]. Osiągnięciu tego celu skutecznie służy partycypacja pracowników w zarządzaniu [Czerska 1996, s. 148-150]. Oznacza ona uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji istotnych dla pracowników i ich funkcjonowania w życiu organizacji, a także dla działania przedsiębiorstwa [Moczulska 2008, s. 20]. Ze względu na kryterium podmiotowe wyróżnia się partycypację bezpośrednią (indywidualną i grupową) w poszczególnych etapach cyklu decyzyjnego oraz pośrednią – współudział przedstawicieli pracowników w różnych ciałach kolektywnych (w tym związkach zawodowych), uprawnionych do rozstrzygnięcia w najważniejszych dla przedsiębiorstwa sprawach [Moczulska 2008, s. 23-24]. Włączenie pracowników jako pełnoprawnych uczestników organizacji we wszystkie istotne procesy w niej zachodzące to skuteczny sposób na powodzenie tych przedsięwzięć [Stocki i in. 2008, s. 22-23]. Pracownicy rozumiejący przyczyny i reakcje organizacji na warunki w otoczeniu, bezpośrednio zaangażowani w poszukiwanie najskuteczniejszych rozwiązań, nie będą się im przeciwstawiać, staną się sojusznikami zmian. Oczywiście włączając pracowników w procesy decyzyjne, należy mieć pewność, że są oni gotowi i kompetentni, aby w nich uczestniczyć. Zapraszanie do współpracy osób niechętnych i niemających motywacji do współuczestnictwa mija się z celem [Czerska 1996, s. 149]. Jednak złożenie stosownej propozycji, opracowanie zasad partycypacji i dbałość o korzyści z nią związane – nie tylko dla właścicieli i kierownictwa, ale również szeregowych pracowników (np. różne formy wynagrodzeń, organizacja pracy, bardziej zorientowany na konsultacje i partycypację styl kierowania przełożonych, praca zespołowa i grupowe podejmowanie decyzji) – to właściwy kierunek działań minimalizujących ewentualne opory ludzi przeciwko zmianom.

Szczególną rolę w procesie zarządzania zmianami organizacyjnymi odgrywają kierownicy. Powinni oni być świadomi swojej roli jako lidera zmian i odpowiedzialności z tym związanej dotyczącej zarówno ostatecznych rezultatów zmian, jak i sprawnego przebiegu procesu partycypacji [Janowska 2010, s. 179]. Skuteczna implementacja zmian, prowadząca do minimalizowania oporów ludzi i wyzwalań w nich chęci do współpracy, wymaga od kierowników doboru dostosowanego do konkretnej sytuacji stylu kierowania, komunikowania się z podwładnymi, motywowania ich, wzbudzania w nich zaufania i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa. Wymaga przywództwa – takiego emocjonalnego oddziaływania na podwładnych, aby byli oni skłonni wraz z liderem realizować cele organizacji i swoje własne [Zarębska 2002, s. 195-206; Borkowska (red.) 2010, s. 229].

Waga przedstawionych zagadnień skłoniła autorkę do przeprowadzenia badania ankietowego<sup>1</sup> na temat zakresu stosowanej w organizacjach partycypacji bezpośredniej i pośredniej pracowników oraz jej związku z wdrażaniem zmian organizacyjnych.

<sup>1</sup> W badaniu wykorzystano wybrane pytania ankietowe zawarte w: [Moczulska 2008, załączniki].

## 2. Wyniki badania

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2011 r. z udziałem 121 pracowników organizacji działających w województwie pomorskim, będących także studentami studiów niestacjonarnych pierwszego stopnia kierunku Zarządzanie w Akademii Morskiej w Gdyni.

Wśród badanych organizacji 74% stanowiły przedsiębiorstwa prywatne (usługowe 44%, usługowo-produkcyjne 22%, produkcyjne 8%), 15% przedsiębiorstwa państwowe (usługowe 13%, produkcyjne 2%) oraz inne 11%. 70% podmiotów należy do sektora MSP (27% zatrudnia do 10 pracowników, 22% od 50 do 249 oraz 21% od 10 do 49), kolejne 21% stanowią firmy liczące ponad 500 pracowników, a 9% mające od 250 do 500 zatrudnionych. Ankietowani to głównie kobiety – 63%, osoby w wieku do 30 lat stanowiły 78% (17% liczy 31-40 lat, 5% ponad 40 lat), zatrudnione na stanowiskach wykonawczych – 52% i specjalistów – 33% (7% kierownicy, 2% właściciele, 6% inni), w 77% przypadków zadowolone z pracy w swojej firmie. Uzyskane wyniki przedstawiają tabele 1-9.

**Tabela 1.** Związki zawodowe występujące w badanych organizacjach

Związki zawodowe:		
o ogólnopolskim zasięgu	branżowe o ograniczonym zasięgu	nie ma żadnych związków zawodowych
19%	13%	68%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 2.** Organy kolektywne w badanych przedsiębiorstwach, w których pracownicy mają swoich reprezentantów

Przedstawiciele pracowników zasiadają w:				
radzie nadzorczej	zarządzie wykonawczym	radach/komisjach/komitetach	innych ciałach kolektywnych	żadnych
13%	12%	10%	2%	62%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

68% badanych pracowników nie ma możliwości należenia do związków zawodowych (tab. 1), 62% nie ma swoich przedstawicieli w ciałach kolektywnych przedsiębiorstwa (tab. 2).



**Tabela 3.** Jak często pracownicy uczestniczą w swojej organizacji w podejmowaniu decyzji w poszczególnych etapach procesu? \*

Etap procesu	Częstotliwość					
	bardzo często	często	ani często, ani rzadko	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Rozpoznanie problemu	23%	34%	15%	12%	7%	10%
Zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową	20%	34%	14%	13%	11%	8%
Poszukiwanie rozwiązań	21%	37%	18%	8%	7%	8%
Ocena możliwych rozwiązań i wybór	13%	31%	21%	16%	5%	14%
Wdrażanie/realizacja wybranego rozwiązania	16%	36%	17%	13%	5%	14%
Inne, jakie?	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\* W tym pytaniu respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 4.** Sposoby włączania pracowników w proces podejmowania decyzji

Sposoby:		
indywidualne zaproszenie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji (rozwiązywaniu określonego problemu)	zespołowe zaproszenie do udziału w tym procesie	nie ma takich sposobów/procedur
22%	50%	29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 5.** Udział pracowników w podejmowaniu decyzji w ich organizacji w ostatnich dwóch latach

Odpowiedzi:			
wzrósł	pozostał na niezmiennym poziomie	spadł	nie wiem
19%	24%	11%	46%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Udział badanych pracowników w procesie podejmowania decyzji jest wyraźnie zaznaczony. Włączani są oni w: poszukiwanie rozwiązań (58% – suma odpowiedzi bardzo często i często), rozpoznanie problemu (57% – jw.), zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową (54% – jw.) oraz wdrażanie/realizację wybranego rozwiązania (52% – jw.). Najrzadziej uczestniczą w ocenie i wyborze możliwych rozwiązań (44% – jw.) (tab. 3). Praca zespołowa to bardziej popularna (50%) niż partycypacja indywidualna (22%) forma uczestnictwa pracowników (tab. 4). Za pozytywne uznać należy, iż udział pracowników w procesie podejmowania decyzji w ostatnich dwóch latach wzrósł (19%) lub pozostał na niezmiennym pozo-

mie (24%) (tab. 5). Fakt, że zdaniem 11% badanych udział ten się zmniejszył, 46% nie ma na ten temat wiedzy (tab. 5), a 29% wskazuje na brak procedur i sposobów wdrażania pracowników w podejmowanie decyzji (tab. 4), świadczy, iż partycypacja pracowników w badanych organizacjach nie jest jeszcze powszechna.

**Tabela 6.** Aktualny oraz oczekiwany przez zatrudnionych (dane w nawiasie) sposób udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dla każdego z wymienionych zagadnień

Zagadnienie	Sposób udziału w podejmowaniu decyzji (%)							
	infor- mowanie	możliwość wypowia- dania się	dora- dzanie	możli- wość sprze- ciwu	wspólne rozstrzy- ganie	samo- dzielne decydo- wanie	nie włącza się	nie powin- no się włączać
Wysokość wynagrodzenia	24 (17)	21 (38)	3 (12)	3 (7)	7 (14)	3 (1)	38	(11)
Poprawa warunków pracy	14 (10)	36 (35)	13 (21)	5 (9)	19 (21)	1 (2)	12	(2)
Planowanie i organizowanie pracy	17 (5)	20 (31)	15 (19)	4 (10)	21 (24)	18 (8)	4	(2)
Sposób wykonywania pracy	10 (5)	19 (27)	15 (24)	5 (3)	16 (19)	29 (20)	7	(2)
Ustalanie celów organizacji	17 (14)	12 (30)	17 (17)	2 (7)	13 (21)	4 (2)	36	(9)
Ustalanie celów dla działu	17 (12)	15 (27)	13 (17)	3 (6)	20 (29)	6 (2)	26	(7)
Ustalanie celów dla pracownika	15 (11)	23 (26)	7 (17)	4 (7)	26 (28)	9 (6)	17	(7)
Przydział zadań pracownikom	23 (12)	16 (25)	6 (17)	7 (12)	18 (19)	8 (4)	21	(12)
Przyjmowanie nowych pracowników	21 (20)	11 (26)	9 (16)	2 (6)	7 (10)	3 (1)	47	(21)
Awansowanie pracowników	22 (19)	11 (23)	3 (17)	0 (5)	5 (12)	5 (5)	54	(19)
Podział zysków	19 (19)	2 (23)	5 (17)	1 (5)	5 (12)	2 (5)	66	(19)
Przydział świadczeń socjalnych	21 (20)	13 (25)	5 (11)	2 (4)	5 (18)	4 (2)	49	(20)
Plany inwestycyjne	21 (21)	10 (26)	4 (6)	1 (7)	4 (6)	3 (3)	56	(32)
Wdrażanie zmian organizacyjnych	19 (19)	22 (34)	10 (11)	3 (5)	13 (18)	3 (4)	29	(9)
Wdrażanie zmian do- tyczących produktów	17 (16)	16 (31)	13 (17)	3 (7)	15 (14)	2 (5)	35	(12)
Inne, jakie?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0	(0)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jak wynika z tabeli 6, największą samodzielność w podejmowaniu decyzji respondenci deklarują w zakresie sposobu wykonania pracy (29%) oraz planowania i organizowania pracy (18%). Wspólne decydowanie najczęściej stosowane jest w ustalaniu celów dla pracownika (26%), planowaniu i organizowaniu pracy (21%), ustalaniu celów dla działu (20%), poprawie warunków pracy (19%), przydziale zadań poszczególnym pracownikom (18%). W zakresie wprowadzania zmian organizacyjnych zauważalna jest możliwość wypowiedzania się według 22% respondentów, wspólnego decydowania – 13% oraz doradzania 10%. Najczęściej sposób udziału respondentów w procesie podejmowania decyzji ogranicza się do informowania o wysokości wynagrodzenia (24%), przydziale zadań pracownikom (23%), awansowaniu pracowników (22%), przyjmowaniu nowych pracowników (21%), przydziale świadczeń socjalnych (21%), planach inwestycyjnych (20%) oraz wysłuchania ich opinii, szczególnie w takich kwestiach, jak: poprawa warunków pracy (36%), ustalenie celów dla pracownika (23%), wdrażanie zmian (22%), wysokość wynagrodzenia (21%), planowanie, organizowanie pracy (20%) i sposobów jej wykonywania (19%) (tab. 6). Odnotować należy znaczny udział odpowiedzi „nie włącza się” w przypadku: podziału zysków (66%), planów inwestycyjnych (56%), awansowania pracowników (54%), przydziale świadczeń socjalnych (49%), przyjmowania nowych pracowników (47%). Świadczy to o występowaniu pewnej sfery zagadnień „zastrzeżonych” dla kierownictwa (właścicieli) organizacji, co nie sprzyja upowszechnianiu partycypacji. A jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 6 w nawiasach, respondenci oczekują zwiększenia swojego udziału w decydowaniu we wszystkich badanych zagadnieniach. Dostrzegają bowiem istotne korzyści (suma odpowiedzi duże i bardzo duże) z partycypacji dla samych siebie, w postaci poszerzania wiedzy, rozwoju osobistego (76%), wzrostu motywacji (64%), poprawy relacji (63%), oraz dla organizacji w zakresie: polepszania przepływu informacji (76%), wzrostu zaangażowania w wykonywaną pracę (67%), wzrostu jakości podjętych decyzji (65%), lepszego zrozumienia działalności firmy (60%), w tym także zrozumienia potencjalnych zmian (56%) oraz ułatwiania ich wdrożenia (56%) (tab. 7).

**Tabela 7.** Korzyści ze współdziałania pracowników w podejmowaniu decyzji

Korzyści	Bardzo małe	Małe	Ani duże, ani małe	Duże	Bardzo duże
Lepsze zrozumienie działalności firmy	4%	10%	26%	26%	34%
Spadek absencji	17%	21%	38%	17%	7%
Poszerzenie wiedzy, rozwój osobisty	3%	5%	16%	45%	31%
Polepszenie przepływu informacji	2%	5%	17%	40%	36%
Wzrost jakości podjętych decyzji	2%	12%	21%	39%	26%
Polepszanie relacji z podwładnymi	2%	7%	27%	33%	30%
Zrozumienie potencjalnych zmian	4%	8%	21%	39%	27%
Ułatwianie wdrożenia zmian	5%	13%	26%	37%	19%
Wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę	3%	6%	23%	40%	27%
Wzrost motywacji podwładnych	3%	7%	25%	36%	28%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Występowanie wymienionych korzyści z partycypacji pracowników prowadzi do minimalizowania oporu zatrudnionych wobec zmian organizacyjnych, wiąże się również z postawą i działaniami kierowników (tab. 8 i 9).

**Tabela 8.** Charakterystyka bezpośredniego przełożonego

Stwierdzenie	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Działa w porozumieniu z pracownikami	17%	53%	7%	19%	4%
Traktuje pracowników podmiotowo	13%	21%	31%	24%	11%
Wysłuchuje opinii współpracowników	15%	54%	16%	10%	6%
Stawia jasne oczekiwania pracownikom	25%	51%	15%	8%	1%
Informuje o wynikach pracy	21%	48%	14%	13%	3%
Korzysta z rad i opinii pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań	14%	45%	17%	17%	6%
W sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc i wsparcie	24%	39%	18%	12%	7%
Zna i interesuje się sytuacją zawodową pracownika	17%	48%	16%	16%	4%
Zna i interesuje się sytuacją prywatną pracownika	9%	22%	31%	26%	12%
Troszczy się o pracowników	14%	38%	26%	18%	4%
Dbą o rozwój zawodowy pracowników	12%	36%	27%	17%	7%
Jest kompetentny jako osoba pełniący zadania kierownicze	31%	38%	15%	9%	7%
Jest kompetentny w zakresie zadań realizowanych przez podwładnych	25%	45%	17%	9%	5%
Jest przywódcą	15%	30%	28%	16%	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z tabeli 8 wynika, że bezpośrednich przełożonych w badanych organizacjach charakteryzuje: stawianie pracownikom jasnych oczekiwań (76% – odpowiedzi: zdecydowanie zgadzam się, zgadzam się), działanie w porozumieniu z pracownikami (70% – jw.), wysłuchiwanie opinii pracowników (69% – jw.), informowanie ich o wynikach pracy (69% – jw.), posiadanie kompetencji kierowniczych (69% – jw.) i kompetencji w zakresie zadań realizowanych przez podwładnych (69% – jw.), znajomość ich sytuacji zawodowej i zainteresowanie nią (65% – jw.), udzielanie pomocy i wsparcia w trudnej sytuacji (63% – jw.) oraz korzystanie z opinii i rad pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań (60% – jw.) (tab. 8). Ważny we wdrażaniu partycypacji pracowników, uzyskiwaniu z niej korzyści, w tym w minimalizowaniu oporów pracowników wobec zmian organizacyjnych, jest sposób podejmowania decyzji przez przełożonych. W badanych podmio-

tach charakteryzuje się on konsultowaniem z podwładnymi sytuacji i problemów, wspólnym z pracownikami decydowaniu (36%) oraz poszukiwaniu indywidualnie u podwładnych informacji dotyczących podejmowanych decyzji (łącznie 29%) (tab. 9). Mniej sprzyjający partycypacji i minimalizowaniu oporów wobec zmian jest niewielki odsetek pozytywnych odpowiedzi ankietowanych w kwestii ich podmiotowego traktowania przez przełożonych (34% – odpowiedzi: zdecydowanie zgadzam się i zgadzam się) oraz posiadania przez kierowników cech przywódczych (45% – jw.) (tab. 8). Ogólnie można stwierdzić, że postawa i działania bezpośrednich przełożonych wpływają pozytywnie na kształtowanie partycypacji pracowników i płynące z niej korzyści. Nie dość skutecznie oddziałują na rozumienie przez zatrudnionych potencjalnych zmian i ułatwianie ich wdrażania. Stąd wskazane jest bardziej świadome i skuteczne stosowanie w badanych organizacjach partycypacji pracowników oraz zorientowanego na konsultacje i partycypację stylu kierowania przełożonych jako sposobu minimalizowania oporu ludzi wobec zmian organizacyjnych.

**Tabela 9.** Sposób, w jaki przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje

Odpowiedzi:				
samo- dzielnie	zasięga informacji u pracowników indywidualnie, bez wyjaśniania istoty stawianych pytań	zasięga informacji u pracowników, indywidualnie wyjaśniając problem	konsultuje daną sytuację, problem i decyzję z grupą pracowników	wspólnie z pracownikami
31%	15%	14%	36%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

### 3. Wnioski

Wyniki przeprowadzonego badania pilotażowego wskazują, że w badanych organizacjach zakres zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji nie jest jeszcze powszechny. Nadal istnieją obszary decyzji zastrzeżone dla kierownictwa oraz zagadnienia, w których rozstrzygnięcie nie włącza się pracowników, mimo iż deklarują oni taką gotowość, chcą aktywnie uczestniczyć w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, mają świadomość korzyści płynących z partycypacji. Kształtowaniu partycypacji pracowników sprzyja włączanie w proces podejmowania decyzji, odwoływanie się przez przełożonych do wiedzy i informacji posiadanych przez podwładnych. Niemniej jednak w postawie kierowników, ich stylu kierowania kryje się jeszcze niewykorzystany potencjał kreowania pozytywnych postaw zatrudnionych wobec zmian organizacyjnych i minimalizowania oporu pracowników wobec tych zmian. Działania badanych organizacji powinny prowadzić do uruchomienia tego potencjału i wynikających z niego korzyści.

Autorka ma świadomość, że zaprezentowane wyniki i wnioski dotyczą jedynie zbadanych organizacji. Niemniej pozwalają one przypuszczać, że partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji, wsparta odpowiednimi zachowaniami przełożonych – ich partycypacyjnym stylem kierowania, sprzyja ograniczaniu oporu pracowników wobec zmian wdrażanych w organizacji. W dalszych badaniach autorka podejmie próbę weryfikacji tej hipotezy.

## Literatura

- Borkowska S. (red.), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2001.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacja w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Moczulska M., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2008.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2002.

## EMPLOYEES PARTICIPATION AS A METHOD OF REDUCTION OF HUMAN RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES – RESEARCH REPORT

**Summary:** The paper presents the author's point of view and results of research connected with the role of employees' participation and managers behaviour in the process of reduction of resistance to organizational changes. The research shows that employees participation is not popular enough in enterprises, but it gives a lot of advantages also in the process of implementation of organizational changes. Managers' behaviour and their style of directing oriented at employees participation are able to reduce the people resistance to organizational changes.

**Keywords:** employee participation, people resistance to change, organizational change.