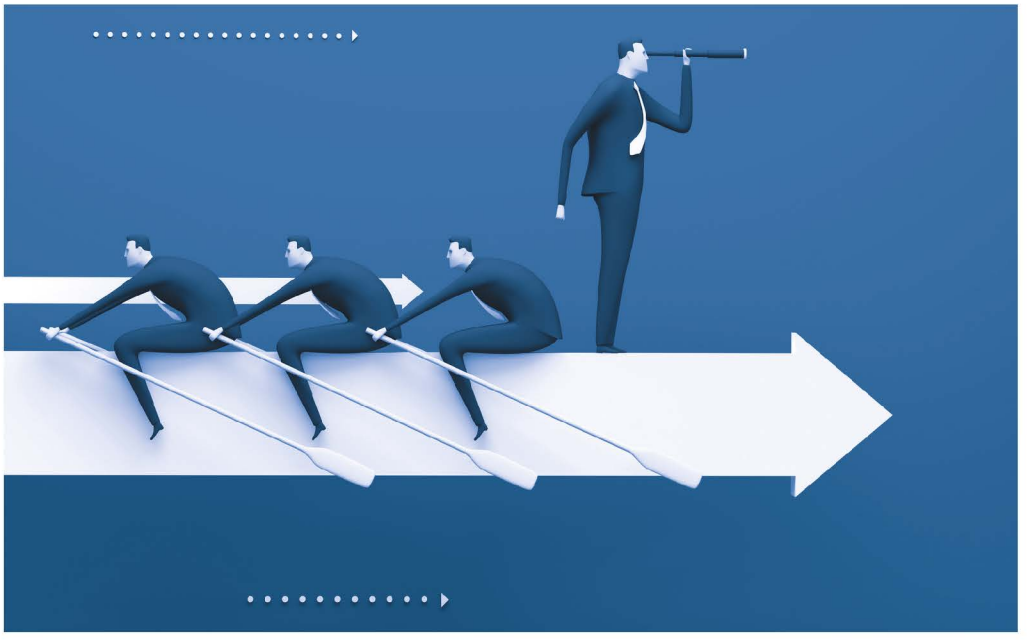
Ekonomia

Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji

Dorota Łochnicka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji

Dorota Łochnicka

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Dorota Łochnicka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT
Adam Peszko

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE
Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI
Stämpfli Polska Sp. z o.o.
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Dorota Łochnicka, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07631.16.0.M

Ark. wyd. 11,4; ark. druk. 14,5

ISBN 978-83-8088-373-4
e-ISBN 978-83-8088-374-1

https://doi.org/10.18778/8088-373-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział I
Istota i znaczenie przedsiębiorczości 11
1.1. Geneza i istota przedsiębiorczości 11
1.2. Definicje przedsiębiorczości 16
1.3. Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna 22
1.3.1. Przedsiębiorczość organizacyjna 23
1.3.2. Przedsiębiorczość pracownicza 25
1.3.3. Komplementarność przedsiębiorczości organizacyjnej i pracowniczej 28
Podsumowanie 30

Rozdział II
Rola partycypacji w budowaniu przedsiębiorczości pracowniczej 33
2.1. Definicja i istota partycypacji pracowniczej 33
2.2. Znaczenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w organizacji 38
2.2.1. Doświadczenia XX i początku XXI wieku 38
2.2.2. Wyzwania na przyszłość 42
2.3. Rodzaje partycypacji pracowniczej 46
2.3.1. Klasyfikacja partycypacji 46
2.3.2. Partycypacja pośrednia 51
2.3.3. Partycypacja bezpośrednia 55
2.3.4. Partycypacja finansowa 69
Podsumowanie 73

Rozdział III
Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej 75
3.1. Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości 76
3.2. Wpływ warunków organizacyjnych na przedsiębiorczość pracowniczą 80
3.2.1. Przedsiębiorcze modele zarządzania 83
3.2.2. Kultura i klimat organizacyjny 100
3.2.3. Rola kierownictwa w budowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników 106
Podsumowanie 111

Rozdział IV

Wpływ przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej na efektywność 113

4.1. Pojęcie efektywności 113
4.2. Finansowe i pozafinansowe miary efektywności 121
4.3. Przedsiębiorczość a efektywność 128
4.3.1. Orientacja przedsiębiorcza 132
4.3.2. Intraprzedsiębiorczość 138
4.3.3. Modele zintegrowane 144
4.3.4. Pomiar przedsiębiorczości poprzez miary efektywności 148
4.4. Wpływ partycypacji bezpośredniej na efektywność 149
Podsumowanie 158

Rozdział V

Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji – wyniki badań własnych 161

5.1. Cel i metoda badawcza 161
5.2. Charakterystyka grupy badawczej 165
5.3. Przedsiębiorczość pracownicza w badanych organizacjach 167
5.3.1. Uwarunkowania organizacyjne 167
5.3.1.1. Kultura i klimat organizacyjny 167
5.3.1.2. Upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy 169
5.3.1.3. Systemy zarządzania jakością 171
5.3.2. Zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej 172
5.3.2.1. Stosowane formy partycypacji bezpośredniej 173
5.3.2.2. Przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników 180
5.3.2.3. Przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników 182
5.4. Efektywność działań przedsiębiorczych 184
Podsumowanie i wnioski 190

Zakończenie 195

Bibliografia 199

Spis tabel 219

Spis rysunków 221

Aneks 223

Wstęp

Rosnąca zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacyjnego wymaga od przedsiębiorstw coraz większej elastyczności w przystosowywaniu się do zmian. Kluczowe w tym zakresie wydaje się czynne włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa, dzięki czemu rozwój organizacji możliwy będzie przy wykorzystaniu przedsiębiorczego potencjału jej pracowników.

Jak zauważa B. Manville i J. Ober, wyzwaniem dla współczesnego zarządzania jest wykorzystanie potencjału, kompetencji oraz zaangażowania pracowników w procesie kształtowania i ukierunkowania strategicznego całej organizacji[1]. Konieczne jest więc budowanie takiego otoczenia wewnątrzorganizacyjnego, które sprzyjałoby rozwojowi twórczości, podejmowaniu ryzyka i wykorzystywaniu szans, przy jednoczesnej współpracy pracowników podczas realizacji celów przedsiębiorstwa. Służyć temu mogą systemy zarządzania, zapewniające pracownikom pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Mowa tu o systemach opartych na zaangażowaniu, w tym o systemach zarządzania jakością. Dają one bowiem podstawy do aktywnego włączania pracowników w podejmowanie decyzji i wykorzystania ich potencjału intelektualnego.

Aby działać w sposób kompleksowy, przedsiębiorstwa powinny wdrażać formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej, dzięki której możliwe jest urzeczywistnienie zachowań przedsiębiorczych. Co więcej, konieczne jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej promującej zachowania przedsiębiorcze i wspierającej pracowników w tych działaniach. W tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości muszą brać udział wszyscy uczestnicy organizacji, od pracowników najniższego szczebla, po najwyższe kierownictwo.

Jak wykazują badania, przedsiębiorstwa, w których dba się o rozwój przedsiębiorczych postaw pracowników, osiągają z tego tytułu wiele korzyści finansowych i pozafinansowych. Polscy przedsiębiorcy wydają się jednak nie zauważać korzy-

1 B. Manville, J. Ober, *A Company of Citizens. What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations*, Harvard Business Review School Press, Boston 2003, s. 55–86.

ści płynących z tworzenia tzw. przedsiębiorczych organizacji. Jak wynika z badań, w rodzimych firmach atmosfera pracy w niewielkim stopniu sprzyja rozwojowi twórczości, a kierownictwo niechętnie dzieli się władzą z podwładnymi.

Mała popularność „przedsiębiorczego stylu zarządzania" w polskich firmach, skłoniła autorkę do podjęcia tej problematyki. Konieczne jest bowiem budowanie świadomości przedsiębiorców i pokazywanie im narzędzi, które – dzięki wykorzystaniu potencjału pracowników – umożliwią im zwiększenie efektywności działania firm. Wydaje się bowiem, że budowanie organizacji na gruncie przedsiębiorczości jest obecnie jedynym rozwiązaniem zwiększającym prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku[2].

Celem głównym pracy jest wykazanie, że przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników wewnątrz organizacji przyczyniają się do poprawy efektywności jej funkcjonowania.

W pracy postawiono następujące **cele szczegółowe**:

1. Określenie istoty przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości pracowniczej.
2. Określenie roli partycypacji pracowniczej w budowaniu postaw i zachowań przedsiębiorczych, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji bezpośredniej.
3. Identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczej.
4. Określenie zależności pomiędzy miarami przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (w tym pracowniczej) a efektywnością przedsiębiorstwa.

Realizacji celów posłużyła krytyczna analiza literatury, zaprezentowana w czterech rozdziałach teoretycznych, oraz wyniki badań własnych autorki, przedstawione w rozdziale empirycznym.

W rozdziale pierwszym przeprowadzona została analiza pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Wykazano, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym i niejednoznacznym, zaś rola samego przedsiębiorcy w gospodarce z biegiem lat ulegała zmianie. W ostatniej części rozdziału zawężono sposób rozumienia przedsiębiorczości do jej wymiaru wewnątrzorganizacyjnego. Analizy pojęcia dokonano według podziału na przedsiębiorczość organizacyjną i pracowniczą. Pierwsza z nich odnosi się do działań całej firmy oraz do tworzenia w niej

2 Konieczność angażowania pracowników w sprawy organizacji podkreśla także Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. Stwierdziła ona, że „należy skoncentrować się na podnoszeniu kwalifikacji pracowników, zwiększaniu ich zaangażowania, a także mnożeniu liczby innowacji, nie tylko w zakresie produktów i procesów, ale również w dziedzinie organizacji pracy i odpowiednich standardów jakości pracy. Pod tym względem rozwój określonych wzorców organizacji pracy może wpłynąć na obecne warunki pracy europejskich pracowników oraz na wydajność przedsiębiorstw" (*Najnowsze zmiany w organizacji pracy w 27 państwach członkowskich UE i Norwegii*, Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin 2011, s. 2).

warunków sprzyjających przedsiębiorczości pracowniczej. Druga natomiast odnosi się do postaw i zachowań pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim sprecyzowano definicję i istotę partycypacji. Przeanalizowano także, jak dokonywała się ewolucja zainteresowania partycypacyjnymi formami pracy od początku XX do początku XXI w. Wskazano, że włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji wydaje się konieczne z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W rozdziale dokonano również szerokiej klasyfikacji partycypacji oraz przeanalizowano jej trzy główne rodzaje – partycypację pośrednią, bezpośrednią i finansową. Wykazano, że to partycypacja bezpośrednia, spośród trzech wymienionych rodzajów, jest najlepszym sposobem na urzeczywistnienie zachowań przedsiębiorczych pracowników.

W rozdziale trzecim dokonano szerokiej analizy czynników, od których uzależnione są przedsiębiorcze zachowania pracowników. Przeanalizowano warunkowania społeczno-kulturowe, które mają wpływ na kształtowanie jednostki od momentu narodzin. Uwzględniono tu m.in. takie elementy, jak rodzina czy system edukacji. Kolejny zbiór czynników odnosił się do uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Omówiono systemy zarządzania wspierające przedsiębiorczość pracowniczą, do których zaliczono system zarządzania przez cele, zarządzania przez zaangażowanie oraz systemy zarządzania jakością. Wykazano także, jaką rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości pracowniczej odgrywają kultura i klimat organizacyjny oraz działania kierownictwa.

Rozdział czwarty poświęcony został zagadnieniu efektywności. Na początku wyjaśnione zostało pojęcie efektywności. Jak wynika z analizy literatury, jest ono niejednoznaczne i wielowymiarowe. Omówiono także problematykę pomiaru efektywności w organizacjach z uwzględnieniem miar finansowych i pozafinansowych, obiektywnych i subiektywnych. W dalszej kolejności dokonano przeglądu badań w zakresie wpływu przedsiębiorczości na efektywność. Jak wykazuje analiza literatury, ujęć badawczych, w odniesieniu do przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej, jest bardzo wiele, co dodatkowo komplikuje proces jej pomiaru. Do szerszej analizy wybranych zostało kilka ujęć, w ramach których wykazano wpływ poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości na efektywność organizacji. Zaprezentowano także wyniki badań dotyczące wpływu partycypacji bezpośredniej na efektywność.

W rozdziale piątym zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę. Przedstawiono je w kilku częściach. W pierwszej dokonano oceny uwarunkowań organizacyjnych pod kątem ich wpływu na przedsiębiorczość pracowniczą. Uwzględniono tu takie elementy, jak: kultura i klimat organizacyjny, upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz systemy zarządzania jakością. W dalszej części oceniony został zakres i przedmiot działań przedsiębiorczych. Ustalono m.in., jakie formy partycypacji bezpośredniej wdrożone zostały w przedsiębiorstwach, jaki był przedmiot i częstotliwość konsultacji kierownictwa

z pracownikami, a także jaki był przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników. Dokonano także oceny motywów, jakimi kierowano się przy wdrażaniu partycypacyjnych form pracy. W ostatniej części dokonano analizy efektów, osiągniętych przez przedsiębiorstwa, dzięki wdrożeniu partycypacyjnych form pracy.

Powstanie niniejszej pracy nie byłoby możliwe bez wsparcia ze strony mojego promotora i mentora – prof. Stanisława Rudolfa, któremu serdecznie dziękuję za wieloletnią współpracę, podczas której mogłam doskonalić swój warsztat naukowy. Podziękowania kieruję także do recenzentów pracy doktorskiej – profesorów Czesława Zająca oraz Piotra Bohdziewicza za krytyczne i celne uwagi merytoryczne oraz techniczne. Podziękowania należą się również całemu zespołowi Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego za konstruktywną krytykę i inspirujące uwagi, mobilizujące do ciągłego naukowego rozwoju.

Rozdział I

Istota i znaczenie przedsiębiorczości

Rozważaniom dotyczącym znaczenia przedsiębiorczości poświęcono wiele miejsca w literaturze nauk społecznych. Konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa i gospodarki sprawia, że problematyka związana z rozwijaniem przedsiębiorczości jest wciąż, a nawet coraz bardziej aktualna. Aby zrozumieć, jaką rolę odgrywa przedsiębiorczość i przedsiębiorca w rozwoju organizacji i gospodarki, należy przyjrzeć się istocie obu pojęć. W poniższym rozdziale zaprezentowana zostanie zarówno istota, jak i geneza pojęcia przedsiębiorczości, a także szeroki przegląd jej definicji.

1.1. Geneza i istota przedsiębiorczości

Pojęcie „przedsiębiorca" pojawiło się w literaturze ekonomicznej na przełomie XVII i XVIII w. Wywodzi się ono od francuskiego słowa „*entrepreneur*", określającego osobę podejmującą się jakiejś działalności lub realizacji projektu. Mianem przedsiębiorcy określano na przykład dostawców, pośredników czy wykonawców. Słowo „*entreprendre*", również wywodzące się z języka francuskiego, oznacza 'przedsiębrać', 'podejmować' (ang. *to undertake*). W języku francuskim spotkać można także określenie „*entreprenant*", opisujące osobę śmiałą, zuchwałą, pewną siebie, czyli taką, która posiada cechy przedsiębiorcze. Natomiast angielskie słowo „*entrepreneurship*", oznaczające 'przedsiębiorczość', nie posiada bezpośredniego przełożenia na język francuski.

Śmiało uznać można, że przedsiębiorczość istnieje odkąd pojawił się człowiek, jednak znaczenie terminu ewoluowało na przestrzeni lat. W okresie średniowiecza pojęcie przedsiębiorcy odnosiło się zazwyczaj do osób pełniących znaczącą rolę w przedsięwzięciach wojennych bądź gospodarczych. W wieku XVII dotyczyło ono osób podejmujących ryzyko zysku lub straty w działaniach kontraktowych z rządem. W wieku XVIII opisywano nim jednostki podejmujące ryzyko dostarczenia

kapitału oraz osoby, które planują, organizują, nadzorują i posiadają własność[1]. Pierwszą osobą, która podjęła próbę zdefiniowania pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, był francuski ekonomista R. Cantillon. W 1775 r., w opracowaniu zatytułowanym *Esej o istocie handlu w ogólności,* określił on przedsiębiorczość jako polowanie na okazje wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny[2]. Jego zdaniem, przedsiębiorczość jest zdolnością do przewidywania i skłonnością do podejmowania ryzyka[3]. Za przedsiębiorców uważał on natomiast nie tylko właścicieli kapitału, ale także żebraków i złodziei, którzy dzięki swoim działaniom „pracowali" niejako na swoje utrzymanie[4]. Według R. Cantillona, każdy może zostać przedsiębiorcą pod warunkiem, że posiada dwie charakterystyczne cechy – „poluje" na okazje oraz podejmuje ryzyko[5].

Omawiana przez R. Cantillona problematyka przedsiębiorczości nie została początkowo doceniona. Stosunkowo niewiele uwagi poświęcali jej przedstawiciele szkoły klasycznej, tacy jak A. Smith i D. Ricardo. Nie uważali oni także, że przedsiębiorcy mają pozytywny wpływ na gospodarkę, gdyż rządzi nią „niewidzialna ręka rynku". W swoich pracach rzadko posługiwali się oni także pojęciem przedsiębiorcy, poświęcając większą uwagę bezwzględnym kapitalistom. Dopiero J.S. Mill rozpowszechnił w literaturze brytyjskiej ten termin. Był on jednak nadal dość powszechnie kojarzony w bezwzględnym kapitalistą, który wyzyskiwał swoich pracowników w celu maksymalizacji osobistego zysku. Dopiero na przełomie XIX i XX w. przedsiębiorczość weszła do kanonu rozważań nad gospodarką. A. Marshall jako pierwszy uznał organizację produkcji (nazywaną także przedsiębiorczością produkcji) za czwarty czynnik wartościotwórczy w gospodarce. Oznacza to, że przedsiębiorca dzięki swoim działaniom dokonuje takich kombinacji pozostałych czynników produkcji, aby zwiększyć efektywność ich wykorzystania lub też uzyskać zupełnie nowe, innowacyjne rozwiązania[6].

Obecnie, w literaturze ekonomicznej przedsiębiorczość najczęściej utożsamiana jest z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Dotyczy to zarówno zakładania małych, rodzinnych firm, jak również przedsiębiorstw średnich. Według B. Piaseckiego, „przedsiębiorczość jako metoda zarządzania,

1 J. Olko, *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 110.

2 S. Lipski, *Definiowanie przedsiębiorczości*, IPIS.pl, www.ipis.pl (dostęp: 26.03.2005).

3 M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 11.

4 N.J. Foss, P.G. Klein, *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004–09, Columbia, 2004, s. 10.

5 F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 18.

6 A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*…, s. 27–28.

znajduje swój najpełniejszy wyraz w małym i średnim przedsiębiorstwie”[7]. Zwolennikiem powyższego podejścia jest m.in. P. Drucker, który uważa, że przedsiębiorczość leży u podstaw powstawania przedsiębiorstwa. Przejawia się ona w skutecznym, sprawnym i efektywnym zarządzaniu, w przystosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także w podejmowaniu ryzyka[8]. Wyrazem ekonomicznym przedsiębiorczości, według niego, jest zysk i rozwój przedsiębiorstwa[9]. Podobnego zdania jest R. Griffin, który twierdzi, że przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Jego zdaniem, ma ona charakter procesowy i poddaje się analizie następujących po sobie zjawisk, pozostających między sobą w związku przyczynowym[10].

Stosunkowo nowym podejściem do omawianego zagadnienia jest rozwijanie przedsiębiorczości w już istniejących firmach, najczęściej dużych, posiadających skomplikowaną strukturę organizacyjną. Ten typ przedsiębiorczości określany jest jako intraprzedsiębiorczość (*intrapreneurship*) lub przedsiębiorczość organizacyjna (*corporate entrepreneurship*), a za jej twórcę uważa się G. Pinchota. Obecnie jest to ważny obszar rozważań naukowych, pokazujących sposób równoważenia biurokracji korporacyjnej działaniami innowacyjnymi, umożliwiającymi zachowanie przewagi konkurencyjnej[11]. W myśl tego podejścia za przedsiębiorczą uznaje się taką firmę, która potrafi dostrzegać szanse w otoczeniu, ma wpływ na powstawanie nowych pomysłów i potrafi wdrażać je w praktyce[12].

Z intraprzedsiębiorczością nierozerwalnie wiążą się pracownicy zatrudnieni wfirmach, gdyż to oni są źródłem innowacyjnych pomysłów, niejednokrotnie wykazując się inicjatywą i determinacją w ich wdrażaniu. Pracownik jest zatem pewnego rodzaju „intraprzedsiębiorcą”, który pracując dla dużej korporacji, bierze na siebie bezpośrednią odpowiedzialność za obrócenie pomysłu w zyskowny produkt przez minimalizację ryzyka i innowacje[13]. Zagadnieniu przedsiębiorczości organizacyjnej poświęcona zostanie ostatnia część tego rozdziału.

---

7 B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa, Łódź 2001, s. 20.

8 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 730–731.

9 J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 9–10.

10 R.W. Griffin, *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2008, s. 123.

11 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 29.

12 A. Żur, *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 134.

13 A.P. Balcerzak, M. Gołębiowski, *Rola przedsiębiorczości wewnętrznej w kreowaniu sukcesu firmy w realiach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, red. M. Gołębiowski, Wydawnictwo Piktor, Łódź 2007, s. 42.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość pracownicza ujmowana jest najczęściej z trzech perspektyw – ludzkiej postawy, sposobu zachowania bądź procesu. Dalej wyjaśnione zostaną trzy wymienione ujęcia przedsiębiorczości.

1. Przedsiębiorczość jako postawa[14] – według tego ujęcia, przedsiębiorczość jest zespołem cech ludzkich i polega na skłonności do podejmowania nowych działań, ulepszaniu istniejących elementów środowiska oraz na twórczo aktywnej postawie wobec otaczającej jednostkę rzeczywistości[15]. Może być określana także jako potencjał zdolności ludzkiego mózgu, umysłu i świadomości[16]. Przedsiębiorczość w tym przypadku traktuje się jako zbiór cech człowieka, do których zaliczyć można m.in.[17]:

- zdolności intelektualne;
- wysoką motywację osiągnięć;
- zdolność abstrakcyjnego myślenia;
- potrzebę dominacji;
- skłonność do podejmowania ryzyka;
- gotowość do przyswajania nowej wiedzy;
- posiadanie „niespokojnego", poszukiwawczego umysłu;
- zdolność obserwacji środowiska i zauważania rzeczy wymagających zmiany;
- umiejętność nawiązywania kontaktów z otoczeniem;
- zdecydowanie, odpowiedzialność i rzeczowość w postępowaniu z innymi ludźmi;
- umiejętność wykorzystania każdej okazji do twórczego działania.

Zbiór powyższych cech uzupełnić można rozważaniami A. Żur, która określa przedsiębiorczość jako zaradność życiową. Jej zdaniem, na umiejętność bycia przedsiębiorczym składają się zarówno cechy twórcze, takie jak: pomysłowość, kreatywność oraz spostrzegawczość, jak i cechy praktyczne, takie jak: pracowitość, umiejętności kierownicze i organizatorskie. Ponadto osoby przedsiębiorcze charakteryzują się wysokim stopniem determinacji i wiarą we własne siły[18]. Odpowiednie postawy uznawać można więc za pewien fundament przedsiębiorczości, na którym ona powstaje i rozwija się.

---

14 Postawa rozumiana jest jako nastawienie, stosunek człowieka wobec siebie i otaczającego go świata. Jest to także preferowany sposób myślenia jednostki, odzwierciedlający jej odczucia na dany temat. Są to także kompetencje i możliwości ludzi w danych warunkach sytuacyjnych (J. Waśkiewicz, *Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje*, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność" 2015, nr 1, s. 13).

15 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19–20.

16 S. Lipski, *Definiowanie przedsiębiorczości*...

17 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*..., s. 19; A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości*..., s. 36.

18 A. Żur, *Intraprzedsiębiorczość*..., s. 134.

2. Przedsiębiorczość jako zachowanie/działanie[19] – oznacza działanie, postępowanie i aktywność, nastawioną na zmianę istniejącego stanu rzeczy. Przedsiębiorcze działania będą zatem pewną aktywnością człowieka polegającą np. na wykorzystaniu nowych pomysłów i nadarzających się okazji, bagatelizowanych przez innych. Zachowania przedsiębiorcze powodowane są chęcią zaspokojenia potrzeb, które odzwierciedlone są przez cele i dążenia osób nazywanych przedsiębiorcami (bądź intraprzedsiębiorcami). P. McGowan traktuje przedsiębiorczość jako rodzaj działalności, który charakteryzuje się twórczym myśleniem, umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Autor ten działaniem przedsiębiorczym nazywa zastosowanie nowego pomysłu w pewnej sytuacji lub warunkach, a zastosowanie to doprowadzić ma do nagłej lub radykalnej zmiany, wywołując skutki trudne do dokładnego przewidzenia[20]. Przedsiębiorczość, z perspektywy zachowań ludzkich, definiuje także R. Cantillon oraz P.F. Drucker. Definicje te zaprezentowane zostaną w dalszej części rozdziału.

3. Przedsiębiorczość jako proces[21] – według tego podejścia przedsiębiorczość polega na powstawaniu i rozwoju jednostek działalności gospodarczej. Istotą tej działalności jest angażowanie obecnego aparatu wytwórczego w przyszłe oczekiwania, co niesie ze sobą ryzyko i niepewność, ale pozwala wyzwolić inicjatywę i stworzyć nowe atrybuty przedsiębiorczości. Sposobem urzeczywistnienia przedsiębiorczości jest innowacja, dzięki której można uzyskać nowe zastosowania dla istniejących zasobów i w ten sposób tworzyć nowe zasoby. Tworzenie nowych zasobów ma odbywać się poprzez[22]:

- dążenie do zmian i aktywną postawę wobec nadarzających się okazji,
- racjonalniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
- zmianę struktury i wielkości produkcji,
- wprowadzenie i zastosowanie nowych środków produkcji,
- podjęcie nowej działalności,
- zmianę sposobu zorganizowania firmy i zarządzania nią,
- przystosowanie się do reguł i wymogów gospodarowania (również tych stwarzanych przez otoczenie).

Według R.D. Hisricha i M.P. Petersa proces przedsiębiorczy składa się z: przedsiębiorczej determinacji do osiągania celów, możliwości poszukiwania, rozpoznawania, oceny i eksploracji. Jest to proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego poprzez poświęcenie czasu i wysiłku, akceptację towarzyszącego ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego, z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej[23].

---

19 J. Waśkiewicz, *Przedsiębiorczość*…, s. 13–14.

20 P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D. Stewart, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 580–581.

21 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*..., s. 19–20.

22 A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości*..., s. 27.

23 R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise,* Irvin Publishing, Chicago 1992, s. 20.

Według M. Bratnickiego i J. Strużyny, przedsiębiorczość ma cechy procesu, gdyż jest ona sposobem myślenia i robienia rzeczy. W wyniku tego procesu dokonywana jest transformacja innowacji na rozwiązania rynkowe lub/i tworzenie przewagi konkurencyjnej[24].

W rzeczywistości wszystkie wymienione wyżej ujęcia przedsiębiorczości są ze sobą powiązane. Zachowania przedsiębiorcze są bowiem wynikiem indywidualnych postaw ludzi, a proces przedsiębiorczy nie byłby możliwy bez podjęcia działań przez osoby o cechach przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość wyraża się zatem w dążeniu ludzi do poszukiwania nowych rozwiązań, twórczym spojrzeniu na otaczającą ich rzeczywistość i w chęci przeobrażania jej.

1.2. Definicje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, w tym ekonomii, prawa, demografii, socjologii, psychologii, organizacji i zarządzania. Wielowymiarowość tego pojęcia powoduje naturalny brak zgodności definicyjnej. W naukach o zarządzaniu trudność w definiowaniu przedsiębiorczości wynikać może z faktu, że stanowi ona pewien kompleks działań i predyspozycji konkretnego człowieka, a w większych firmach – zespołu kierowniczego, których nie da się zamknąć w ramach jednej definicji[25]. Według P. Druckera natomiast, problem w naukach ekonomicznych tkwi w tym, że przedsiębiorczość jest zdarzeniem „metaekonomicznym", czyli czymś, co silnie oddziałuje, a nawet kształtuje ekonomię, nie będąc jej częścią[26].

R. Cantillon, jak już wspominano, traktował przedsiębiorczość jako polowanie na okazje wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny. Według niego, przedsiębiorcy są podmiotami ryzyka, którzy wykorzystują możliwości arbitrażu, kupując towary po cenie pewnej po to, aby sprzedać je po cenie niepewnej, z nadzieją na uzyskanie ceny wyższej od ceny zakupu[27]. Według wspomnianego autora, „system rynkowy koordynuje działania producentów i konsumentów za pośrednictwem egoistycznego interesu osobiste-

24 M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 38.

25 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 197.

26 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 24.

27 A.E. Murphy, *Richard Cantillon – Entrepreneur and Economist*, Oxford University Press, Oxford 1986, s. 98.

go”[28]. Kluczowymi aktorami tego systemu są, jego zdaniem, przedsiębiorcy, którzy w swojej pogoni za zyskiem wywołują efekty społeczne przewyższające te, które można osiągnąć przy pomocy ingerencji państwa[29].

A. Smith natomiast utożsamiał przedsiębiorcę-kapitalistę z właścicielem przedsiębiorstwa i dostarczycielem kapitału, który posiada umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału. Sukces przedsiębiorcy na rynku był, jego zdaniem, wynikiem zdolności do szybkiego i inteligentnego dostosowania się do wydarzeń zachodzących w gospodarce[30]. Inną definicję przyjął J.B. Say, uznając przedsiębiorcę za osobę, która „przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszary wyższej wydajności i wyższego zysku”[31]. Dla niego przedsiębiorca tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę, dostrzega sprzyjające interesom okazje i wykorzystuje je. Jest także osobą, będącą siłą motoryczną ekonomicznych zmian i postępu[32].

Jedną z najbardziej znaczących definicji przedsiębiorcy stworzył J. Schumpeter, który jako pierwszy uznał go za innowatora, który swoimi nowatorskimi pomysłami burzy dotychczasową równowagę rynkową, wprowadzając gospodarkę na wyższy poziom rozwoju. Przedsiębiorcą, według J. Schumpetera, jest osoba, która wciąż dokonuje nowych kombinacji środków produkcji w celu stworzenia innowacji[33]. Jego zdaniem, przedsiębiorcą może być każdy, kto wprowadza do gospodarki innowacyjne produkty i technologie, niezależnie od posiadanego kapitału. J. Schumpeter przedstawił przedsiębiorcę jako innowatora, łączącego czynniki produkcji w nowy, niespotykany dotąd sposób. Według niego, przedsiębiorcy są siłą niszczącą w gospodarce, wytrącając ją ze stanu równowagi, a proces tzw. twórczej destrukcji (tworzenie nowych rzeczy poprzez rozpad starych) jest niezbędnym czynnikiem do osiągnięcia ekonomicznego rozwoju[34]. Innowacje mogą dokonywać się, jego zdaniem, poprzez[35]:

- wprowadzenie na rynek nowych produktów/usług (nieznanych dotąd konsumentom) lub tych samych produktów/usług o lepszej jakości;

---

28 H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 91.

29 A. Gaweł, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 15.

30 T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 20.

31 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, s. 30.

32 *Przedsiębiorczość innowacyjna*, Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej, http://www.seipa.edu.pl (dostęp: 04.06.2010).

33 J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1983, s. 66 (przedruk fragmentów oryginału dostępny w Google Books).

34 D. Karaś, *Intelektualizacja przedsiębiorstw w XXI wieku. Badania nad przedsiębiorczością intelektualną oraz metody wyceny kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 10 (praca magisterska).

35 J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 124.

- wprowadzenie nowych metod produkcji;
- wejście danej gałęzi na nowy rynek (niezależnie od tego, czy dany rynek istniał w przeszłości);
- wykorzystanie nowych źródeł podaży czynników produkcji czy półproduktów, niezależnie od tego, czy istniały one w przeszłości, czy zostały dopiero odkryte;
- wprowadzenie nowych metod organizacji w przemyśle, np. poprzez zdobycie pozycji monopolistycznej lub też złamanie tej pozycji.

Osoba przedsiębiorcza, według J. Schumpetera, musi wyróżniać się pomysłowością, innowacyjnością i wytrwałością w pokonywaniu barier oraz stereotypów. Autor ten wyrażał pogląd, że każdy przedsiębiorca jest człowiekiem biznesu, ale nie wszyscy ludzie biznesu mogą być przedsiębiorcami[36]. Twierdził, że ludzie stają się przedsiębiorcami wtedy, gdy dokonują nowej kombinacji czynników produkcji i podejmują działania o charakterze innowacyjnym. Ich przedsięwzięcia tracą natomiast przedsiębiorczy charakter w momencie, gdy zakończy się proces tworzenia firmy i zacznie jej regularne prowadzenie[37]. Była to na owe czasy rewolucyjna teoria, która zmieniła dotychczasowy sposób pojmowania przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Współcześnie nie straciła ona na swojej aktualności, a J. Schumpeter doczekał się wielu kontynuatorów swojej myśli.

I. Kirzner, w przeciwieństwie do J. Schumpetera, uważał, że to właśnie przedsiębiorcy, poprzez swoje działania, zbliżają gospodarkę do punktu równowagi[38]. Ma się to odbywać poprzez proces arbitrażu, w którym przedsiębiorca (dzięki swojej wrażliwości) rozpoznaje i wykorzystuje możliwości arbitrażu na rynku, korygując ceny i zbliżając rynek do stanu równowagi[39]. I. Kirzner uznawał więc, że przedsiębiorca jest osobą posiadającą umiejętność rozpoznawania szans w otoczeniu, cechuje się specyficzną wrażliwością i wyczuleniem na pojawiające się okazje. Do szczególnych umiejętności przedsiębiorczych zaliczył on[40]:

- przewidywanie okazji ekonomicznych, których nie dostrzegli inni uczestnicy rynku;
- dostrzeganie popytu na produkty, które do tej pory nie zostały wyprodukowane;
- wykrywanie niedoszacowanych czynników produkcji oraz dostrzeganie możliwości arbitrażu.

---

36 H.M. Bwisa, *The Visible Hand*, Entrepreneurship Resource Website, www.professorbwisa.com (dostęp: 07.01.2010).

37 S.A. Alvarez, R. Agarwal, O. Sorenson, *Handbook of Entrepreneurship Research. Disciplinary Perspectives*, Springer Publishing, New York 2005, s. 59.

38 I. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago, Chicago 1973, s. 73 (przedruk oryginału dostępny w zbiorach Google Books).

39 J.P.J. de Jong, O. Marsili, *Schumpeter versus Kirzner: An Empirical Investigation of Opportunity Types*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer 2010, s. 6–9.

40 H.M. Bwisa, *The Visible Hand*...

Nowe ujęcie przedsiębiorcy, w stosunku do wcześniejszych definicji, zaprezentował także F. Knight, uznając przedsiębiorcę za podmiot ryzyka. Uważał on, że przedsiębiorca posiada zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności, nie jest natomiast ryzykantem, potrafi kalkulować i wybierać te przedsięwzięcia, przy których ponoszone ryzyko jest współmierne do przewidywanych korzyści[41]. Zysk przedsiębiorcy jest więc wynagrodzeniem za ponoszone ryzyko i zmaganie się z niepewnością.

Wiele współczesnych określeń nawiązuje do definicji J. Schumpetera. Znanym kontynuatorem jego myśli był P. Drucker, który uznał, że przedsiębiorczość jest celową i systematyczną pracą opartą na innowacji, którą można i trzeba organizować. W swoich pracach traktował przedsiębiorczość jako podejście do zarządzania. Według niego, zarządzanie i przedsiębiorczość to w rzeczywistości dwa wymiary tego samego zadania, polegającego na tworzeniu i rozwijaniu innowacyjnej organizacji[42]. Za podstawę przedsiębiorczości uważa on zatem innowacje, które są jej specyficznym instrumentem, nadającym zasobom nową zdolność do kreowania bogactwa[43]. Dzięki innowacyjnym przedsiębiorstwom, produktom i procesom możliwe jest bowiem stworzenie nowego rynku, wykreowanie dodatkowego popytu poprzez zdobycie nowych klientów itp. Przedsiębiorczość, zdaniem P. Druckera, polega na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako szansy[44]. Wyrazem takich działań powinno być natomiast rozpoczęcie nowej działalności gospodarczej bądź świadczenie nowych usług.

Zbliżone do P. Druckera definicje prezentuje R.W. Griffin, a także W.B. Gartner, B.J. Bird i J.A. Starr. Pierwszy z tych autorów, opisuje przedsiębiorczość jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka[45]. Trzej pozostali natomiast uważają, że przedsiębiorcy to osoby, które zakładają nowe, niezależne organizacje[46]. Zgodzić należy się z J. Siekierskim, według którego przedsiębiorczość jest umiejętnością aktywnego działania indywidualnego lub zespołowego w danej dziedzinie. Nieodłącznym elementem przedsiębiorczości jest, jego zdaniem, innowacyjność i kreowanie nowych przedsięwzięć gospodarczych, które wymagają postaw kreatywnych, jak również dużego zaangażowania[47].

---

41 F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Washington 2002 (1921), s. 277–289 (przedruk oryginału dostępny w zbiorach Google Books).

42 D. Karaś, *Intelektualizacja przedsiębiorstw*..., s. 9.

43 P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier, Oxford 2007, s. 27.

44 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*..., s. 25, 29.

45 R.W. Griffin, *Fundamentals*…, s. 123.

46 W.B. Gartner, B.J. Bird, J.A. Starr, *Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1992, No 16(3), s. 17.

47 J. Siekierski, *Behawioralne aspekty zachowań aktywizujących w gospodarce rynkowej*, [w:] *Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne w aktywizacji społeczno-gospodarczej. Wpływ*

Rolę innowacji w definicjach przedsiębiorczości podkreśla także wielu innych autorów. M. Duczkowska-Piasecka określa działania przedsiębiorcze jako takie, które nadają zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. U podstaw działań przedsiębiorczych leży, jej zdaniem, wiedza, a samo działanie przedsiębiorcze jest celowe i zorganizowane[48]. Podobny pogląd wyraża J.D. Antoszkiewicz, twierdząc, że przedsiębiorczość jest działaniem prowadzącym do rozwoju i tworzenia nowych wartości[49]. N.C. Churchill i V.L. Lewis uznali dodatkowo, że wartości te tworzone mogą być poprzez innowacje i pozyskiwanie nowych zasobów[50]. R. Hisrich podkreśla ponadto, że tworzenie czegoś nowego i wartościowego odbywa się przy poświęceniu czasu i wysiłku, akceptacji towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego, lecz także z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej[51].

Inne podejście do zagadnienia przedsiębiorczości prezentuje M. Casson, który definiuje przedsiębiorcę jako osobę biorącą odpowiedzialność za krytyczne decyzje dotyczące koordynacji rzadkich zasobów[52]. H.H. Stevensoni J.C. Jarillo natomiast ujmują przedsiębiorczość jako pogoń za szansą bez względu na obecnie kontrolowane zasoby[53]. Uważają oni zatem, że przedsiębiorczość jest tworzenie czegoś praktycznie z niczego. Podobny pogląd wyraża J. Timmons, którego zdaniem pieniądze i dostęp do zasobów wcale nie są gwarantem sukcesu, a wiele przedsięwzięć nie potrzebuje dużych nakładów[54].

J. Macieja podziela zdanie J. Timmonsa i dodaje, że przedsiębiorczość jest umiejętnością wykorzystywania pomysłów i zasobów niedostrzegalnych dla innych, co daje szansę przekształcenia nowych inicjatyw w realną, opłacalną działalność gospodarczą[55]. Dla W.J. Baumola natomiast przedsiębiorca jest po prostu osobą kreatywną i pomysłową w szukaniu sposobów, by zwiększyć swoje bogac-

---

integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu, red. L. Pałasz, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 150–151.

48 M. Duczkowska-Piasecka, *Przedsiębiorczość na wsi*, [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 634.

49 J.D. Antoszkiewicz, *Przedsiębiorczość w nowej roli*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 48.

50 N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stage of Small Business Growth*, [w:] *Entrepreneurial Venture*, eds W.A. Sahlman, H.H. Stevenson, Harvard Business School Publications, Boston 1992, s. 27.

51 R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship*…, s. 6.

52 M. Casson, *The Entrepreneur*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003, s. 20.

53 H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Review" 1990, No 11, s. 17–27.

54 J. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21th Century*, Irwin, McGraw Hill, New York 1999, s. 39.

55 J. Macieja, *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, „Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN" 1990, nr 24, s. 51.

two, siłę i prestiż[56]. Zbliżone podejście prezentują D. Sexton i N. Bowman-Upton, dla których przedsiębiorczość jest postawą wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans[57].

Przedstawiony wyżej przegląd definicji wskazuje, że problematyka przedsiębiorczości jest bardzo szeroka i niejednoznaczna. C.A. Mueller zwraca uwagę na to, że dyskusje dotyczące definicji przedsiębiorczości oscylują wokół kilku zagadnień, którymi najczęściej są[58]:

a) znajdowanie nowych pomysłów,
b) przeobrażenie idei w efekt rynkowy,
c) odkrywanie nowych form alokacji zasobów,
d) wyzwalanie motywacji wśród realizatorów,
e) skłonność do ryzyka,
f) dominacja osobowości założyciela,
g) tworzenie sieci zależności z otoczeniem,
h) uwzględnienie ludzi i procesów,
i) kreowanie nowych wartości.

W książce przyjęto szeroką definicję przedsiębiorczości, stanowiącą syntezę ujęć prezentowanych przez R. Hisricha, J. Siekierskiego, J. Schumpetera oraz D. Sextona i N. Bowman-Uptona. Definicje wspomnianych autorów uzupełniają się wzajemnie i zwracają uwagę na te elementy przedsiębiorczości, które są dla niej kluczowe, tj. podejmowanie ryzyka, aktywność, innowacyjność oraz poszukiwanie i wykorzystywanie szans. **Przedsiębiorczość** jest zatem umiejętnością aktywnego działania i wykorzystywania szans przez osobę bądź grupę osób w drodze tworzenia czegoś nowego, innowacyjnego i wartościowego[59]. Działanie to jest celowe, odbywa się przy poświęceniu czasu i zaangażowania, wymaga akceptacji towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego i społecznego.

---

56 W.J. Baumol, *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*, „Journal of Political Economy" 1990, Vol. 98, No 5, Part 1, s. 897.

57 D. Sexton, N. Bowman-Upton, *Entrepreneurship. Creativity and Growth*, Macmillan Publishing, New York 1991, s. 7.

58 Ch.A. Mueller, *Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung*, [w:] *Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte*, Hrsg. H.J. Pleitner, W. Weber, Rencontres de St-Gall 2000, Verlag KMU HSG, s. 19, cyt. za: K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 44.

59 Działania te mogą być nakierowane na tworzenie nowych bądź ulepszanie istniejących produktów, usług, procesów, tworzenie nowych jednostek organizacyjnych, poszukiwanie bądź tworzeniu nowych rynków zbytu.

1.3. Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna

Literatura przedmiotu dotycząca przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej jest bardzo bogata. Nie ma jednak zgodności w kwestii rozumienia tego pojęcia. Poniżej zaprezentowany zostanie przegląd wybranych definicji, dzięki któremu możliwe będzie zrozumienie istoty przedsiębiorczości wewnątrz organizacji.

W literaturze funkcjonuje wiele pojęć odnoszących się do przedsiębiorczości mającej miejsce w organizacji (*intra-corporate entrepreneurship*, *intra-entrepreneurship*, *inner-entrepreneurship*). Najczęstsze określenia to: **przedsiębiorczość organizacyjna/korporacyjna** (*corporate entrepreneurship*) oraz **intraprzedsiębiorczość** (*intrapreneurship*). Pomimo braku jednolitego definiowania przedsiębiorczości wewnętrznej, zauważyć można dwa dominujące sposoby ujęcia owego zjawiska. Według pierwszego z nich, przedsiębiorczość analizowana jest w odniesieniu do **sposobu działań całej organizacji** (w tym sposobu zarządzania, realizacji projektów i przedsięwzięć organizacyjnych), w drugim zaś, w odniesieniu do **sposobu zachowań pracowników** zatrudnionych wewnątrz firmy. Drugie z wymienionych ujęć określane jest także mianem **przedsiębiorczości pracowniczej**[60].

Przegląd definicji przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej dokonany zostanie na podstawie podziału na dwa wyżej wymienione ujęcia. Jest on bowiem zasadny z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy i pozwala jasno wyodrębnić rolę pracowników w budowaniu przedsiębiorczości całej organizacji.

Dualistyczne podejście do definicji przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej przedstawili sami twórcy pojęcia „intraprzedsiębiorczość" – Gifford i Elizabeth Pinchot[61]. Wymienieni autorzy określili ją jako[62]:

- zbiór praktyk biznesowych dających możliwość podejmowania innowacyjnych działań osobom o przedsiębiorczej osobowości. Działania te podejmowane są wewnątrz organizacji, a ich celem jest zwiększanie korzyści dla przedsiębiorstwa i jego klientów;

60 Zauważyć należy, że sam termin „przedsiębiorczość pracownicza" stosowany jest w literaturze stosunkowo rzadko. Zdaniem autorki, mała popularność owego pojęcia wynikać może z faktu, iż w obcojęzycznej literaturze przedmiotu nie istnieje jego bezpośrednie tłumaczenie.

61 Pojęcie „intraprzedsiębiorczość (*intrapreneurship*) zostało po raz pierwszy użyte przez Gifforda i Elisabeth Pinchot na przełomie lat 70. i 80. XX w. Wymienieni autorzy stwierdzili, iż dla dobra firm, niezbędne jest powstanie nowej koncepcji, polegającej na rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości w korporacjach, a także na przekazywaniu pracownikom większej odpowiedzialności za wykonywane zadania. Ich główna teza głosiła zaś, że nie trzeba opuszczać korporacji, aby stać się przedsiębiorcą. G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-Corporate Entrepreneurship*, http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html (dostęp: 28.10.2012); eidem, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row Publishing, New York 1985.

62 G. Pinchot, *Back to Intrapreneuring*, http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html (dostęp: 21.01.2010.)

- przedsiębiorczy sposób działania pojedynczych osób, bądź ich zespołów, służący interesowi organizacji, niezależnie od wsparcia (bądź jego braku) ze strony organizacji.

Pierwsze ujęcie odnosi się do przedsiębiorczości organizacyjnej, drugie zaś – do przedsiębiorczości pracowniczej[63]. Poniżej dokonana została szersza analiza każdego z nich.

W pierwszej kolejności omówione zostanie pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej, w drugiej zaś – przedsiębiorczości pracowniczej. Następnie, dokonana zostanie integracja obu pojęć jako ujęć komplementarnych względem siebie.

1.3.1. Przedsiębiorczość organizacyjna

Przedsiębiorczość organizacyjna dotyczy określonych rodzajów zachowań przedsiębiorstwa, które w swej naturze powinny być innowacyjne. J. Pogoda uznaje przedsiębiorczość organizacyjną za „nowatorstwo polegające na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania"[64]. Przedsięwzięcia te, zdaniem wspomnianego autora, mają być ze swej natury działalnością konkurencyjną, w stosunku do postępowania innych przedsiębiorstw. S. Zahra również wiąże przedsiębiorczość z działaniami innowacyjnymi, zaś za cel takich działań stawia: kreowanie nowych przedsięwzięć w już istniejących organizacjach poprzez innowacje produktowe i procesowe oraz tworzenie nowych rynków[65]. M. Bitzer natomiast przedsiębiorczość wewnętrzną określa jako wspomaganie procesów innowacyjnych organizacji we wszystkich obszarach jej działania[66]. Uznaje on, iż jej celem powinno być stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych obejmujących m.in. tworzenie struktur innowacyjnych oraz kreowanie przedsiębiorczego klimatu w organizacji.

Podobne podejście przedstawiają M. Bratnicki i J. Strużyna, traktując przedsiębiorczość jako proces polegający np. na tworzeniu nowych organizacji i przedsięwzięć, kreowaniu wartości dla przedsiębiorstwa, innowacyjności[67]. C. Covin

63 Pojęcie „przedsiębiorczość organizacyjna" będzie stosowane zamiennie z pojęciem „przedsiębiorczość wewnętrzna", natomiast pojęcie „intraprzedsiębiorczość" – zamiennie z pojęciem „przedsiębiorczość pracownicza".

64 J. Pogoda, *Co z tą przedsiębiorczością?*, www.eduforum.pl (dostęp: 24.07.2012).

65 S.A. Zahra, *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*, „Journal of Business Venturing" 1991, No 6, s. 259–286.

66 M. Bitzer, *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*, Schaffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stutgart 1991, s. 17, cyt. za: B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2011, nr 21, s. 199.

67 M. Bratnicki, J. Srutużyna, *Przedsiębiorczość*…, s. 38.

i P. Miles natomiast proponują trójpodział działań przedsiębiorczych w organizacji[68]. Należą do nich: podejmowanie nowych przedsięwzięć, tworzenie warunków dla przedsiębiorczości pracowniczej oraz przedsiębiorcze zarządzanie[69]. Zbliżone podejście do zagadnienia przedsiębiorczości organizacyjnej prezentują J. Lichtarski i M. Karaś, uznając, iż obejmuje ona: tworzenie nowych jednostek gospodarczych w ramach istniejącej korporacji oraz transformacje istniejącej organizacji poprzez odnowę lub zmianę kluczowych idei, na podstawie których ją zbudowano[70].

Uzupełnieniem wymienionych podejść do zagadnienia mogą być te, przedstawione przez B. Czerniachowicz oraz J. Targalskiego. Autorzy ci również utożsamiają przedsiębiorczość wewnętrzną z konkretnymi zachowaniami organizacji. Pierwszy z nich uznaje ją za aktywność, innowacyjność i umiejętność szybkiego dostosowywania się do warunków otoczenia oraz możliwość zaspokajania potrzeb klientów[71], drugi zaś – za dyfuzję innowacji oraz podejmowanie ryzyka[72].

Powyższe ujęcia związane są z tworzeniem tzw. **przedsiębiorczych organizacji**, czyli takich firm, w których podstawą tworzenia strategii jest przedsiębiorczość. Może być ona uznana za strategię zarządzania, której celem jest zwiększenie innowacyjności i ciągłe usprawnianie organizacji poprzez stymulowanie zachowań przedsiębiorczych swoich pracowników[73]. W tym przypadku przedsiębiorczość wewnętrzna jest wynikiem założeń strategicznych organizacji, stając się jednocześnie filozofią jej działania.

Zadaniem organizacji jest więc wspieranie procesów, dzięki którym pracownicy będą mogli stać się wewnętrznymi przedsiębiorcami, a wykorzystanie ich kreatywności służyć będzie tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług[74]. Podobny pogląd prezentuje J. Riddle, według którego przedsiębiorczość

---

68 J.G. Covin, P.M. Miles, *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999, s. 47–53.

69 Podejmowanie nowych przedsięwzięć skierowane może być zarówno na zewnątrz firmy (tworzenie nowych przedsiębiorstw, oddziałów itp.), jak i do wewnątrz firmy (w postaci nowych projektów). Przedsiębiorcze zarządzanie polega na: umiejętności ciągłego wdrażania nowych produktów, wchodzeniu na nowe rynki, orientacji proinnowacyjnej; zmianie dotychczasowej strategii konkurowania na rynku; umiejętności kreowania i eksploatacji nowych rynków. Tworzenie warunków dla przedsiębiorczości pracowniczej polega na budowaniu wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych sprzyjających intraprzedsiębiorczości.

70 J. Lichtarski, M. Karaś, *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju*…, s. 18.

71 B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania* przedsiębiorczości…, s. 198.

72 J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 7.

73 N. Srivastava, A. Agrawal, *Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study*, „The Journal of Business Perspective" 2010, No 14, s. 164.

74 S.O. Mokaya, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance*, *Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce" 2012, Vol. 1, No 4, s. 134.

organizacyjna jest procesem, w toku którego pracownicy powinni być zachęcani do przekształcania własnych pomysłów i technik w konkretne plany działania niosące ze sobą korzyści dla organizacji, w której pracują[75]. Warto przytoczyć tu pogląd M. Bednarczyka, który twierdzi, że przedsiębiorczość organizacyjną rozumieć należy jako wspomaganie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie we wszystkich obszarach jej działalności. Celem organizacji powinno być, jego zdaniem, stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych, obejmujących identyfikację wewnętrznych przedsiębiorców i wspieranie ich w przedsiębiorczych działaniach, wspomaganie struktur innowacyjnych oraz budowanie sprzyjającego klimatu w przedsiębiorstwie. Polegać powinno również na poszukiwaniu okazji i nowych możliwości rozwiązywania problemów strategicznych związanych z przedsiębiorczą orientacją organizacji[76].

Zgodzić się można z J. Targalskim i A. Żur, których zdaniem o tym, czy organizacja jest przedsiębiorcza, czy nie, decydują nie jej cechy, ale podejmowane przez nią działania. Według wspomnianych autorów, cechy organizacji odnoszące się do strategii, cech zespołu kierowniczego czy pracowniczego mogą jedynie umożliwić zachowania przedsiębiorcze, ale nie czynią organizacji przedsiębiorczą. Cechy organizacji świadczą zatem o jej potencjale, lecz dopiero zachowania samej firmy, w postaci generowania innowacji i podejmowania ryzyka, świadczą o jej przedsiębiorczości[77]. Pogląd ten wydaje się słuszny, gdyż przedsiębiorczość jest sposobem działania polegającym na wykorzystaniu potencjału organizacji w praktyce poprzez urzeczywistnianie podejmowanych decyzji. Do tego, aby organizacja mogła stać się organizacją przedsiębiorczą, konieczne jest jednak stworzenie odpowiednich warunków wewnętrznych. Tym zagadnieniom poświęcony zostanie trzeci rozdział pracy.

1.3.2. Przedsiębiorczość pracownicza

Biorąc za przedmiot analizy sposób zachowania pracowników, przedsiębiorczość może być traktowana jako rodzaj przedsiębiorczej aktywności zatrudnionych, podejmowanej w już istniejących organizacjach. Można określić ją także jako pewnego rodzaju postawę człowieka wobec otoczenia, w którym żyje i pracuje. Na postawę tę składa się wiele elementów, takich jak: aktywność, kreatywność,

75 J. Riddle, *The Intrapreneurship Alternative: Innovating from Within*, http://workawesome.com/career/intrapreneurship/ (dostęp: 15.11.2012).

76 M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996, s. 47 (pojęcie orientacji przedsiębiorczej wyjaśnione zostanie w rozdziale czwartym.)

77 J. Targalski, *Przedsiębiorczość*…, s. 7; A. Żur, *Rozwój przez przedsiębiorczość – znane formy przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 339.

innowacyjność, skłonność do podejmowania ryzyka, adaptacyjność, dążenie do rozwoju itp.[78] Wielu autorów zwraca uwagę na fakt, iż istotą intraprzedsiębiorczości są zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans, w celu tworzenia nowych przedsięwzięć i rozwoju organizacji[79]. Szczególnie podkreślane są natomiast trzy elementy, a mianowicie innowacyjność, proaktywność i wykorzystywanie szans[80]. Według H. Sevensona i C. Jarillo natomiast, intraprzedsiębiorczość to proces, podczas którego jednostki wewnątrz organizacji wykrywają i wykorzystują nadarzające się szanse, niezależnie od posiadanych zasobów[81].

Zachowania przedsiębiorcze są więc związane z inicjowaniem i wprowadzaniem zmian przez personel firmy, a co za tym idzie – z oddolną inicjatywą pracowników, mającą na celu wprowadzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań[82]. Ważnym elementem zachowań przedsiębiorczych jest to, by były one zgodne z celami postawionymi przez przedsiębiorstwo i by służyły jego rozwojowi. Problem ten w swojej definicji podejmuje J. Olko. Określa on intraprzedsiębiorczość jako „celowe, właściwe jedynie człowiekowi, zachowania odnoszące się do przedsiębiorstw jako obszaru działania, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego skutku tj. uzyskania w danych warunkach najlepszego wyniku finansowego i podniesienia przedsiębiorstwa na wyższy poziom techniczno-organizacyjno-ekonomiczny w przyjętym przedziale czasu”[83]. Podobne podejście prezentuje S. A. Zahra, twierdząc, iż w działaniach przedsiębiorczych, wspólnym celem wszystkich pracowników powinna być poprawa pozycji konkurencyjnej oraz wyników finansowych przedsiębiorstwa[84].

---

78 J. Wilkin, *Przedsiębiorczość na wsi – główne determinanty i uwarunkowania*, [w:] *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój terenów wiejskich*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków, Rzeszów 1997, s. 25; M. Bratnicki, J. Srtużyna, *Przedsiębiorczość*…, s. 38.

79 M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2004, s. 28–29; R.D. Hisrich, *Entrepreneurship/Intrapreneurship*, „American Psychologist” 1990, No 45, s. 209–222; D. Miller, *The Corelates od Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, No 29(7), s. 770–791; B. Glinka, J.S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 207.

80 J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, No 16(1), s. 7–25; G.A. Knight, *Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Business Venturing” 1997, No 12(3), s. 213–225; B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, *ibidem*, 2001, No 16, s. 495–527.

81 H.H Stevenson, C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Review” 1990, No 11., s. 17–27.

82 G. Drozdowski, *Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia Lubuskie” 2006, nr 2, s. 225.

83 J. Olko, *Przedsiębiorczość*…, s. 339.

84 S.A. Zahra, *Predictors and*…, s. 259–286.

W definicjach przedsiębiorczości wewnątrzorganziacyjnej często pojawia się pojęcie **intraprzedsiębiorcy**, czyli wewnętrznego przedsiębiorcy (*intrapreneur*, *intra-entrepreneur*)[85]. Przy jego użyciu określa się pracowników, którzy w ramach organizacji działają jak przedsiębiorcy. Są to najczęściej osoby, które wykazują się inicjatywą, twórczym zaangażowaniem na stanowisku pracy, podejmują innowacyjne działania, a także zajmują się wdrażaniem nowych rozwiązań[86]. Inicjują zatem procesy innowacyjnych zmian w organizacjach, są często wizjonerami, którzy podejmują odważne działania na rzecz przekształcenia innowacyjnych pomysłów w zyskowne przedsięwzięcia[87]. Zadaniem intraprzedsiębiorców, zdaniem S. Scotta i R. Bruce'a, powinno być więc generowanie, promowanie i realizacja pomysłu[88]. Podobnego zdania są J. De Jong i D. Den Hartog, według których działania intraprzedsiębiorcze realizowane powinny być poprzez poszukiwanie możliwości, generowanie pomysłów, ich obronę oraz implementację[89].

S.A. Zahra zwraca dodatkowo uwagę na fakt, iż działania przedsiębiorcze mogą mieć charakter formalny bądź nieformalny oraz mogą być podejmowane na każdym poziomie organizacji (na poziomie całego przedsiębiorstwa, działu, stanowiska czy projektu)[90]. Intraprzedsiębiorcami mogą być więc pracownicy różnych szczebli, którzy przy realizacji powierzonego im projektu (zadania) zachowują się jak przedsiębiorcy. Oznacza to, że działają oni w taki sposób, jak gdyby byli właścicielami danego projektu i ponosili za jego realizację pełną odpowiedzialność.

W niniejszej książce **przedsiębiorczość pracownicza** rozumiana będzie jako rodzaj działania pracowników, który:

---

85 Niektórzy autorzy mianem intraprzedsiębiorców określają jedynie menedżerów (głównie wyższych szczebli), gdyż to oni mają największy wpływ na działania podejmowane w organizacjach. W niniejszej książce pojęcie „intraprzedsiębiorcy" odnosić się będzie do każdego pracownika organizacji, który zachowuje się w sposób przedsiębiorczy, niezależnie od zajmowanej pozycji.

86 R.D. Hisrich, *Enitrepreneurship/Intrapreneurship*…, s. 209–222; D. Johnson, *What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for larger Organisations*, „Industrial and Commercial Training" 2001, No 33(4), s. 135–140.

87 G. Pinchot, R. Pellman, *Intrapreneuring in Action. A Hanbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2000, s. 12, 16–20; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing" 2001, No 16, s. 429–451.

88 S. Scott, R. Bruce, *The Influence of Leadership, Individual Atributes and Climate on Innovative Behavior: A Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal" 1994, Vol. 37, s. 580–607.

89 J. de Jong, D. den Hartog, *Measuring Innovative Work Behavior*, „Creativity and Innovation Management" 2010, Vol. 19, s. 23–36.

90 Formalny bądź nieformalny charakter działań przedsiębiorczych uzależniony jest of od tego, czy działania te realizowane są przy wsparciu, czy bez wsparcia ze strony organizacji (S.A. Zahra, *Predictors and*…, s. 259–286.)

- jest podejmowany wewnątrz organizacji przez pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska[91];
- ma charakter twórczy i nowatorski;
- polega na podejmowaniu wysiłku zmierzającego do generowania i implementowania pomysłów;
- jest skierowany na osiąganie celów przedsiębiorstwa[92].

Ujęcie to nawiązuje do podejść prezentowanych przez G. Drozdowskiego, J. Olko i S.A. Zahrę.

1.3.3. Komplementarność przedsiębiorczości organizacyjnej i pracowniczej

Analizując opisane wcześniej podejścia do przedsiębiorczości wewnętrznej, zauważyć należy, że intraprzedsiębiorczość jest podejściem węższym w stosunku do przedsiębiorczości organizacyjnej. Uwaga skierowana jest bowiem na przedsiębiorcze postawy i zachowania jednostek (intraprzedsiębiorców) wewnątrz organizacji. W przypadku przedsiębiorczości organizacyjnej, przedsiębiorczość ujmowana jest stosunkowo szeroko i odnosi się do działań podejmowanych w organizacjach, których zadaniem jest kreowanie i wspieranie przedsiębiorczych postaw i zachowań pracowników w celu osiągania założeń organizacyjnych.

Zauważyć należy, iż oba ujęcia są ze sobą ściśle związane i uzupełniają się wzajemnie. Przedsiębiorczość organizacyjną uznać można bowiem za proces (bądź zespół procesów), w realizacji których główną rolę odgrywają pracownicy podejmujący przedsiębiorcze działania. Nie jest zatem możliwe budowanie przedsiębiorczych organizacji bez rozwijania i wspierania przedsiębiorczości pracowników. W tym celu konieczne jest tworzenie wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych sprzyjających rozwojowi intraprzedsiębiorczości.

Analizując definicje przedsiębiorczości organizacyjnej i pracowniczej, można stworzyć zbiór pojęć kluczowych, które oddają istotę przedsiębiorczości wewnątrz organizacji. Są to:

- innowacyjność,
- nowatorstwo,
- tworzenie wartości,
- odmienność,

---

91 Działania przedsiębiorcze mogą być podejmowane zarówno przez indywidualnych pracowników (szeregowych i menedżerów), jak i zespoły pracownicze.

92 Mogą to być zarówno cele związane ze wzrostem efektywności przedsiębiorstwa w zakresie działalności operacyjnej, takie jak wzrost sprzedaży, obniżenie kosztów, zwiększenie wydajności produkcji, ale także wszelkie działania nakierowane na usprawnienie wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie, polepszenie relacji międzyludzkich czy zwiększenie bezpieczeństwa pracy.

- aktywność (w tym podejmowanie działań, mających na celu generowanie i wdrażanie pomysłów),
- elastyczność działania,
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans/okazji,
- kreatywność,
- wyjątkowość,
- podejmowanie ryzyka,
- inicjatywa,
- działanie, wdrażanie,
- celowość działań.

Niezależnie od sposobu ujęcia, istotą działań i zachowań przedsiębiorczych jest podążanie za nowymi rozwiązaniami, poszukiwanie nowych możliwości, a także doskonalenie wszelkich procesów zachodzących w organizacji[93]. Według S. Sudoła, przedsiębiorczość jest cechą, postawą przedsiębiorcy, menedżera lub przedsiębiorstwa jako całości, przez którą rozumie się[94]:

- gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania, w sposób twórczy i nowatorski, nowych problemów przy świadomości i akceptacji związanego z tym ryzyka;
- umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji;
- elastyczne przystosowanie się do zmieniających się warunków, z czego wynika nieodzowność czujnej ich obserwacji.

Zarówno przedsiębiorczość organizacyjna, jak i pracownicza polegać będzie zatem na aktywnym podejmowaniu działań, będących poszukiwaniem, wykrywaniem i wykorzystywaniem szans, w celu wypracowywania innowacyjnych rozwiązań. Dotyczyć one mogą zarówno tworzenia nowych produktów, usług i procesów, jak i usprawniania tych już istniejących. Działania innowacyjne wiązać się mogą także z realizacją nowych przedsięwzięć wewnątrz organizacji oraz ze zdobywaniem nowych rynków. Cechować powinny się nowatorstwem, odmiennością i wyjątkowością w stosunku do dotychczas stosowanych rozwiązań.

Z punktu widzenia przedsiębiorczych zachowań pracowników ważnym aspektem jest elastyczność działania oraz skłonność do podejmowania ryzyka[95]. Jak słusznie zaznacza J. Riddle, do tego, aby stać się skutecznym intraprzedsiębiorcą, nie wystarcza sam fakt bycia twórczym. Konieczne jest podejmowanie ryzyka

93 T. Piecuch, *Charakterystyka koncepcji przedsiębiorczości wewnętrznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej" 2008, nr 248, s. 46.

94 S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy, czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2(20), s. 12.

95 W pracy elastyczność rozumiana będzie w sposób ogólny jako umiejętność dostosowywania się do zmian. Szerokie rozważania na temat ujęcia elastyczności znajdują się w: R. Kalisz, *Elastyczne formy organizacji czasu pracy i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3, s. 73–75.

związanego z procesem wdrożenia własnego pomysłu w życie[96]. Co więcej, działania przedsiębiorcze powinny być celowe, zgodne z założeniami krótko- i długookresowymi organizacji i mieć na celu rozwój i doskonalenie organizacji.

Autorzy zajmujący się problematyką przedsiębiorczości organizacyjnej są zgodni, że jednym z kluczowych warunków, dającym pracownikom możliwość zachowań przedsiębiorczych, jest autonomia, czyli zapewnienie pracownikom pewnego zakresu swobody w sposobie realizowania zadań. A. Żur słusznie zauważa, że „autonomia stanowi elementarny warunek przedsiębiorczego działania w organizacji i wywodzi się z historii przedsiębiorczości. Wolność gospodarcza i możliwość nieskrępowanego działania jest, w ujęciu klasycznym, podstawowym warunkiem zewnętrznej przedsiębiorczości"[97].

Podobny pogląd wyrażają G. Pinchot i E.S. Pinchot. Podkreślają oni potrzebę doskonalenia organizacji w oparciu o wiedzę i samodzielność pracowników w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych[98]. Aby było to możliwe, konieczne jest stworzenie w organizacji podstaw, w postaci systemu, który sprzyjałby wyzwalaniu potencjału przedsiębiorczego pracowników i ich aktywności w procesie zmian. P. Wiatrak za podstawę takiego systemu uznaje: „strategię organizacji oraz zaangażowanie kierownictwa w doskonalenie jej procesów i uczestnictwo pracowników, zwłaszcza tych, którzy chcą podejmować umiarkowane ryzyko oraz koncentrować swoją działalność na odnowie i zwiększeniu rezultatów organizacji. Jednocześnie uwolnienie osób od nadmiernej kontroli i pozwolenie im, aby pracowały z własnej inicjatywy, sprzyja wyzwalaniu nowych atrybutów przedsiębiorczości"[99]. Wyżej wymienieni autorzy zwracają zatem uwagę na konieczność angażowania pracowników w sprawy organizacji oraz potrzebę tworzenia środowiska organizacyjnego, które sprzyjałoby intraprzedsiębiorczości. Tym zagadnieniom poświęcona zostanie dalsza część pracy.

Podsumowanie

Pomimo, iż przedsiębiorczość towarzyszy człowiekowi od początków jego istnienia, dopiero w XVII w. pojęcie to zostało rozpowszechnione w literaturze naukowej. Na przestrzeni lat poziom zainteresowania zagadnieniem przedsiębiorczości ulegał zmianom. Obecnie jednak problematyka związana z przedsiębiorczością

96 J. Riddle, *The Intrapreneurship*…

97 Zewnętrzna przedsiębiorczość rozumiana jest tutaj jako tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych, w szczególności nowych przedsiębiorstw; A. Żur, *Rozwój przez*…, s. 344.

98 G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-Corporate Entrepreneurship*…

99 A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota uwarunkowania i podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2(20), s. 42.

jest szeroko dyskutowana i opisywana zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej.

Z analizy literatury wynika, że przedsiębiorczość jest zagadnieniem złożonym, posiadającym wiele definicji. Dominujące ujęcie przedsiębiorczości związane jest z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Stosunkowo nowym wyrazem przedsiębiorczości jest podejmowanie działań przedsiębiorczych wewnątrz już istniejących organizacji. Na potrzeby zawartych rozważań przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna została podzielona na przedsiębiorczość organizacyjną i pracowniczą. Przedsiębiorczość organizacyjna przejawia się m.in. w wykorzystywaniu szans, podejmowaniu ryzyka i kreowaniu nowych przedsięwzięć. Zadaniem przedsiębiorczej organizacji powinno być natomiast tworzenie warunków wewnętrznych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczych postaw i zachowań jej pracowników.

Przedsiębiorczość pracownicza, zwana także intraprzedsiębiorczością, wyraża się poprzez zachowania uczestników organizacji będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans, w celu tworzenia nowych przedsięwzięć i rozwoju firmy. Są one związane z inicjowaniem i wprowadzaniem zmian przez personel, jego oddolną inicjatywę, mającą na celu wprowadzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań. Działania przedsiębiorcze pracowników powinny być ponadto nakierowane na realizację celów firmy oraz zgodne z jej założeniami strategicznymi, operacyjnymi i taktycznymi.

Natężenie intraprzedsiębiorczości jest silnie uzależnione od wewnętrznego otoczenia organizacyjnego. Ważnym warunkiem budowania przedsiębiorczych postaw pracowników jest tworzenie systemów zarządzania opartych na partycypacji i dzieleniu się odpowiedzialnością. W literaturze podkreśla się bowiem, że zwiększanie autonomii i swobody pracowników jest warunkiem koniecznym do zaistnienia intraprzedsiębiorczości. Tym zagadnieniom poświęcony zostanie kolejny rozdział.

Rozdział II

Rola partycypacji w budowaniu przedsiębiorczości pracowniczej

W rozdziale pierwszym zaznaczono, iż jednym z kluczowych warunków dającym pracownikom możliwość zachowań przedsiębiorczych jest autonomia, czyli zapewnienie pracownikom pewnego zakresu swobody w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Sposobem na zwiększenie autonomii pracowników jest wdrażanie rozwiązań partycypacyjnych, a zwłaszcza tych form, które oparte są na bezpośrednim włączaniu pracowników w sprawy organizacji.

W poniższym rozdziale, w pierwszej kolejności, dokonany zostanie przegląd definicji partycypacji. Następnie zaprezentowana zostanie ewolucja roli partycypacyjnych form zarządzania, a także wyzwania, jakie stoją w tym zakresie przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Przedstawiona zostanie także klasyfikacja form partycypacji, ze szczególnym uwzględnieniem form pośrednich, bezpośrednich oraz finansowych.

2.1. Definicja i istota partycypacji pracowniczej

Termin „partycypacja" wywodzi się z łaciny (łac. *particeps*, ang. *participation*) i oznacza 'dzielić się z kimś czymś', 'mieć w czymś udział'[1]. Partycypacja jest pojęciem wielowymiarowym, nie posiadającym jednej definicji. Różny może być zarówno jej zakres, jak i przedmiot. Zjawisko partycypacji obserwowane jest bowiem w obszarze działalności społecznej, publicznej, jak i organizacyjnej. W przestrzeni społecznej mówić można o tzw. partycypacji obywatelskiej, polegającej na angażowaniu się społeczeństwa w działania grup obywatelskich czy organizacji pozarządowych. Innym rodzajem jest partycypacja publiczna, polegająca na włą-

1 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 711, s. 64.

czaniu się obywateli w działania struktur administracji państwowej[2]. Z punktu widzenia tematu pracy kluczowa jest jednak forma partycypacji zwana partycypacją pracowniczą, która dotyczy angażowania pracowników w sprawy zatrudniającej ich organizacji[3].

Dość ogólną definicję partycypacji pracowniczej zaprezentował V.H. Vroom. Według niego jest to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli[4]. J.R.P. French, J. Israel oraz D. Aas uzupełnili tę definicję, dodając, że decyzje nie wpływają tylko na tych, którzy ją podjęli, ale także na tych, którzy są przez nich reprezentowani[5]. Na uwagę zasługuje także definicja T.D. Walla i J.A. Lischerona. Autorzy podkreślają w niej ważną kwestię, jaką jest dzielenie się władzą z pracownikami. Określają oni partycypację jako „angażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji, który tradycyjnie był obowiązkiem i przywilejem kierownictwa"[6]. Polega ona zatem na użyciu takich narzędzi, które na różnych poziomach zarządzania zwiększają udział pracowników w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie[7].

K. Zimniewicz określa natomiast partycypację jako „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji"[8]. Definicja ta wskazuje jednocześnie na ważną przesłankę włączania pracowników w procesy decyzyjne, jaką jest integracja oso-

2 A. Olech, P. Sobiesiak-Penszko, *Partycypacja publiczna w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*, „Decydujmy Razem" 2013, nr 3, s. 3.

3 W obrębie przedsiębiorstwa partycypacja przybierać może różne formy. Polega np. na przekazywaniu informacji pracownikom przez kierownictwo, konsultowaniu decyzji z przedstawicielami pracowników, delegowaniu uprawnień bądź współdecydowaniu w sprawach dotyczących firmy. Dodatkowo może odbywać się w sposób pośredni lub bezpośredni, formalny bądź nieformalny. Klasyfikacja partycypacji zaprezentowana zostanie w dalszej części rozdziału.

4 V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology" 1959, Vol. 59, cyt. za: T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 44.

5 Definicja ta odnosi się do partycypacji przedstawicielskiej. Ten rodzaj partycypacji zaprezentowany zostanie w dalszej części rozdziału (J.R.P. French, J. Israel, D. Aas, *An Experiment in Participation in Norwegian Factory*, „Human Relations" 1960, No 13, cyt. za: W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998, s. 39).

6 M. Salomon, *Industrial Relation. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1998, s. 354.

7 K.K. Bhatti, S. Nawab, A. Akbar, *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, „International Journal of Business and Social Science" 2011, Vol. 2, No 9, s. 15; V.G. Mhetras, *Labour Participation in Management. An Experiment in Industrial Democtracy in India*, Manaktals, Bombay 1966, s. 11.

8 K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 81.

bistych celów pracowników z celami organizacji. T. Mendel uważa wręcz, że partycypacja pracownicza w zarządzaniu stwarza najlepsze z możliwych warunki do identyfikowania się pracowników z celami firmy, co warunkuje wyższą efektywność gospodarowania[9]. Jak wskazuje C. Zając, integracja celów nie jest jedyną korzyścią wynikającą z partycypacji. Pozwala ona także „budować pozytywną motywację ludzką oraz tworzyć komunikację wewnątrzorganizacyjną, sprzyjającą, z jednej strony wzmacnianiu pożądanej przez pracodawcę integracji załogi z przedsiębiorstwem, z drugiej zaś, wspierającą jej system zarządzania"[10].

Niektórzy autorzy zawężają pojęcie partycypacji tylko do jednego z jej wymiarów. J. Hyman i B. Mason np. utożsamiają partycypację z jej pośrednimi formami, mającymi często charakter formalny. Według nich jest ona inicjatywą państwa, pracowników i związków zawodowych, które promują zbiorowe prawo pracowników do bycia reprezentowanymi w organizacyjnym procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie[11]. H. Kisilowska natomiast ogranicza partycypację do działań unormowanych prawnie przepisami państwowymi bądź organizacyjnymi jako „wszystkie prawnie zinstytucjonalizowane formy i metody oddziaływania pracowników bezpośrednio lub przez demokratycznie wybranych przedstawicieli na funkcjonowanie przedsiębiorstwa"[12]. Zjawisko partycypacji szerzej postrzega J. Meisner, utożsamiając ją z demokracją przemysłową, która obejmuje jednocześnie układy zbiorowe, wspólne konsultacje oraz współdecydowanie[13].

---

9 T. Mendel wymienia dodatkowo trzy warunki konieczne do zaistnienia partycypacji. Są to: wymiana informacji – będąca warunkiem koniecznym zaistnienia partycypacji; interakcje – związane z wzajemnym oddziaływaniem na siebie dwóch lub więcej osób; wywieranie wpływu – będące najistotniejszym elementem partycypacji (T. Mendel, *Argumenty przemawiające*…, s. 51; idem, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 9–10).

10 C. Zając, *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 285.

11 J. Hyman, B. Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications, London 1995, s. 421.

12 H. Kisilowska, *Partycypacja pracownicza w polskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 12.

13 Demokrację przemysłową definiować można jako ustrój przedsiębiorstwa oparty na formalnej reprezentacji pracowników, partycypacji w zarządzaniu, strukturach negocjacyjnych, instytucjach mediacji i arbitrażu. Obejmuje różne metody wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Do metod tych zalicza się np.: udział pracowników w radach nadzorczych, udział pracowników w radach pracowniczych, partycypację na poziomie stanowiska pracy, partycypację finansową, układy zbiorowe (L. Gilejko, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 149; J. Meisner, *Mitbestimmung w RFN*, Wydawnictwo Śląskie, Katowice, 1988, s. 354).

Obok terminu partycypacji pracowniczej w literaturze pojawia się często pojęcie **zaangażowania pracowniczego** (*employee invovement*)[14]. Zaangażowanie w rozumieniu *involvement* najogólniej określić można jako zespół procesów, mających na celu zapewnienie pracownikom optymalnego poziomu udziału w sprawach organizacji oraz zwiększenie ich osobistego przywiązania do organizacji i jej celów[15]. Zaangażowanie polega w tym przypadku na włączaniu pracowników w sprawy firmy zarówno poprzez informowanie ich o kwestiach mających bezpośredni wpływ np. na ich stanowisko pracy lub płacę, jak również poprzez zbieranie opinii od pracowników i udzielanie im informacji zwrotnej o rezultatach wykonywanych przez nich zadań. *Involvement* polega także na zachęcaniu pracowników do wywierania wpływu na decyzje i sprawy związane z ich środowiskiem pracy.

Zauważyć należy, że w literaturze zakres pojęcia „*involvement*" nie jest jednoznaczny. Z tego względu zaciera się często granica pomiędzy partycypacją a zaangażowaniem. Zaangażowanie w szerszym rozumieniu to szereg procesów i struktur, które umożliwiają i zachęcają pracowników do wywierania wpływu i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni[16]. Jest to zatem ujęcie tożsame z pojęciem partycypacji. W węższym rozumieniu natomiast zaangażowanie utożsamiane jest z formami partycypacji bezpośredniej, które odnoszą się do uczestnictwa pracowników lub grup pracowniczych w decyzjach dotyczących własnego stanowiska pracy i obejmują najczęściej pracowników najniższych szczebli w hierarchii organizacyjnej[17].

---

14 Mówiąc o zaangażowaniu pracowników, rozróżnić należy takie pojęcia, wykorzystywane w literaturze anglojęzycznej, jak „*commitment*", „*involvement*" *czy* „*engagement*". W języku polskim słowa te tłumaczone są jednakowo jako „zaangażowanie", jednak ich znaczenie jest różne. Pojęcie „c*ommitment*" odnosi się do stopnia przywiązania pracownika do organizacji. Może być ono uwarunkowane różnymi czynnikami np. w związku z kosztami odejścia z organizacji, emocjonalnym związkiem z firmą lub też normami społecznymi warunkującymi lojalność wobec pracodawcy. Pojęcie „*engagement*" natomiast odnosi się głównie do emocjonalnego związku pracownika z organizacją, wyrażającego się w identyfikowaniu się z celami i wartościami firmy na różnych jej poziomach. Zaangażowanie typu *engagement* przejawiać się może np. poprzez pełne oddanie się pracownika swojej pracy, która wykonywana jest z entuzjazmem (D. Łochnicka, *Partycypacja bezpośrednia jako sposób na zwiększenie zaangażowania pracowników w miejscu pracy*, [w:] *Lokalne i globalne uwarunkowani rozwoju gospodarczego*, red. M. Burchard-Dziubińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2013, s. 57–58).

15 P. McGunnigle, *Employee Empowerment, Participation and Involvement*, Learning, and Teaching Support Network, s. 1, http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/subjects/hlst/employee_empowerment_perception_and_involvement.pdf (dostęp: 06.06.2014).

16 P. Boxall, J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan Publishing, Basingstoke 2003, s. 162; E. Poutsma, J. Hendrickx, F. Huijgen, *Employee Participation in Europe. In Search of the High Participative Workplace in Europe*, „Economic and Industrial Democracy" 2003, No 24, s. 5–6.

17 K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s 44.

Warto podkreślić, że zaangażowanie odnosi się do metod, których zadaniem jest włączanie wszystkich pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa[18].

W inny sposób pojęcia te rozróżniają J. Hyman i B. Mason. Uważają oni bowiem, że partycypacja jest bardziej strategiczna w swym charakterze i umożliwia pracownikom wpływ na decyzje podejmowane przez firmę, natomiast zaangażowanie odnosi się do działań operacyjnych, angażując w nie indywidualnych pracowników[19]. Co więcej, partycypacja wiąże się najczęściej z działaniem kolektywnym i pośrednimi, natomiast angażowanie jest raczej związane z działaniem indywidualnym, zaś zakres wpływu odnosi się jedynie do kwestii, które dotyczą pracowników bezpośrednio[20].

Inne ujęcie prezentuje H. Secord. Według niego, partycypacja wiąże się z udziałem pracowników w podejmowaniu decyzji w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast angażowanie pracowników jest raczej związane z informowaniem i konsultacjami dotyczącymi stanowiska pracy i co za tym idzie – stosunkowo wąskim wpływem na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie[21]. Według wspomnianego autora, pracownicy mogą być angażowani w sprawy organizacji zarówno indywidualnie, jak i zespołowo poprzez[22]:

a) zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywanie codziennych obowiązków na stanowisku pracy;
b) udział w spotkaniach zespołów i dyskusjach dotyczących wykonywanej przez nich pracy i możliwości jej usprawniania;
c) informowanie pracowników o czynnikach mających wpływ na ich pracę, tj. sytuacji ekonomicznej, rynkowej oraz o sytuacji dotyczącej zatrudnienia;
d) wpływ na decyzje operacyjne podejmowane przez kierownictwo, dotyczące np. produkcji, sprzedaży, dostaw itp.;
e) wpływ na warunki dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy.

Angażowanie pracowników w tym przypadku odbywa się w sposób bezpośredni, zaś pozytywnym efektem wyżej wymienionych działań jest większe zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy oraz ich silniejsze przywiązanie do organizacji (*commitment*).

---

18 A. Apostolou, *Employee Involvement. Report Produced for the EC Funded Project Innoregio: Dissemination of Innovation and Knowledge Management Techniques*, Technical University of Crete, Crete 2000, s. 2.

19 J. Hyman, B. Mason, *Managing Employee*…, s. 21.

20 P. Blyton, J. Turnbull, *The Dynamics of Employee Relations (Management, Work and Organisation)*, Palgrave Macmillan Publishing, London 1998, s. 339.

21 Zaangażowanie pracowników może dotyczyć takich obszarów, jak: wkład w poprawę wykonywanej pracy, udział w spotkaniach i dyskusjach dotyczących sposobów wykonywania i poprawy pracy, otrzymywanie informacji dotyczących zatrudnienia, produktów czy spraw ekonomicznych związanych ze stanowiskiem pracy pracownika, wpływ na decyzje operacyjne dotyczące procesów produkcji lub świadczenia usług, wpływ na warunki pracy, np. bezpieczeństwa (H. Secord, *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Publishing, Canada 2003, s. 231).

22 *Ibidem*.

Warto przytoczyć jeszcze jedną definicję zaangażowania, którą przedstawia Eurofound (Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy). Według tej Fundacji, angażowanie obejmuje każdy mechanizm, dzięki któremu przedstawiciele pracowników mogą wywierać wpływ na decyzje podejmowane wewnątrz organizacji[23]. Możliwość włączania pracowników w sprawy firmy została zatem ograniczona do pośrednich form udziału. Jak łatwo zauważyć, definicja ta wprowadza dodatkowe zamieszanie, które utrudnia ujednolicenie pojęciowe w zakresie angażowania i partycypacji.

Aby uniknąć powyższych problemów, w książce obowiązywało będzie **szerokie rozumienie pojęcia partycypacji**[24]. Obejmowało będzie zatem wszelkie metody, których zadaniem jest informowanie, przeprowadzanie konsultacji oraz włączanie pracowników w procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, niezależnie od szczebla hierarchii organizacyjnej. Metody te mogą mieć zarówno charakter pośredni, jak i bezpośredni, indywidualny oraz zespołowy.

2.2. Znaczenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w organizacji

Rola pracowników w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – ich wpływ na decyzje w nim podejmowane – ewoluowała na przestrzeni lat. W tej części rozdziału wykazana zostanie zmiana, jaka dokonała się w zakresie roli pracowników w organizacji. Na początku zaprezentowana zostanie ewolucja zainteresowania partycypacyjnymi formami zarządzania w Polsce od lat 70. XX w. do początku wieku XXI. Następnie przedstawione zostaną argumenty przemawiające za włączaniem pracowników w problemy organizacji z punktu widzenia wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje.

2.2.1. Doświadczenia XX i początku XXI wieku

Zainteresowanie kwestią udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w organizacji sięgają pierwszej połowy XX w. Podstawą do rozwoju partycypacji stał się pogląd, według którego pracownicy organizacji, podlegający procesowi zarządzania,

23 *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute*, Eurofound, Luxemburg 2011, s. 1.

24 Pojęcie partycypacji pracowniczej będzie stosowane zamiennie z takimi terminami, jak: „angażowanie", „udział" lub „włączanie pracowników w sprawy organizacji, w rozwiązywanie problemów organizacji, w podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie".

powinni mieć możliwość wpływu na dotyczące ich decyzje[25]. Okresem największego rozwoju koncepcji partycypacyjnych była jednak druga połowa ubiegłego wieku. Rozwój demokracji przemysłowej przypadającej na ten czas zapoczątkował w Europie Zachodniej ożywioną dyskusję naukową i polityczną na jej temat[26]. Lata 70. charakteryzowały się wzrostem pozycji związków zawodowych, których zadaniem było sprawowanie kontroli i wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach[27]. Początkowo, wpływ przedstawicieli pracowników był stosunkowo niewielki i ograniczał się do ustalania warunków wynagrodzenia i pracy.

W miarę wzrostu zamożności i kwalifikacji społeczeństwa wymagania w kwestii partycypacji zaczęły również rosnąć. Prawo głosu w sprawach przedsiębiorstwa zaczęło należeć już nie tylko do właścicieli i związków zawodowych, lecz także do indywidualnych pracowników spędzających w przedsiębiorstwie znaczną część swojego życia. Podstawę teoretyczną dla udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dały m.in. nowe teorie motywacji[28]. Dzięki nim zauważono, że praca dla człowieka może być źródłem zadowolenia i spełnienia, jest bowiem jego naturalną potrzebą. Jeżeli pracownikowi stworzy się odpowiednie warunki i odpowiednio się nim pokieruje, wykazuje się on inicjatywą, pomysłowością oraz kreatywnością. Chętniej przyjmuje także na siebie odpowiedzialność oraz sam siebie kontroluje. Dodatkowo, zwiększenie swobody działania poprawia jego efektywność[29].

Lata 80. XX w. zapoczątkowały nowy trend, jakim było angażowanie indywidualnych pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji (*involvement*) w celu wykorzystania ich zdolności, talentu i kreatywności. Do coraz częstszej

---

25 D. Guest, D. Fatchett, *Worker Participation: Individual Control and Performance*, Institute of Personnel Management, London 1974, s. 9.

26 *Industrial Democracy in Europe: A 1977 Survey*, American Center for the Quality of Work Life, Sanibel 1978, s. 5.

27 S. Irru, *Participation, Involvement and Company Performance in Great Britain*, Franco Angeli Publishing, Milano 1994, s. 92–94.

28 Szczególne znaczenie dla wzrostu znaczenia pracowników w procesie pracy odegrał rozwój szkoły stosunków międzyludzkich E. Mayo, teoria Y D. McGregora, teoria potrzeb A. Masłowa, teoria ERG C. Alderfera, teoria trychotomii potrzeb D.C. McClellanda, a także dwuczynnikowa teoria F. Herzberga oraz teoria celów E. Locke'a (zob. G. Henderson, *Human Relations Issues in Management*, Greenwood Publishing Group, Westport 1996, s. 24–26; D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, „Management Review" 1957, No 11, s. 41–49; J. Berny, M.A. Leśniewski, P. Górski, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2012, nr 92, s. 85; A. Maciąg, *Diagnoza wartości pracownika w kształtowaniu kultury organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 5, s. 116; F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review" 1987, September-October, s. 8; F.C. Lunenburg, *Goal-Setting Theory of Motivation*, „International Journal of Management, Business and Administration" 2011, Vol. 15, No 1, s. 2–5.

29 B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 103.

praktyki weszły także bezpośrednie konsultacje z pracownikami m.in. w kwestiach wynagrodzenia, którego wysokość opierała się na indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniu i osiągnięciach. Rozwiązania te przełożyły się na wzrost wydajności pracowników na stanowisku pracy, zapewniając im poziom wynagrodzenia zależny od ich rzeczywistych wyników zawodowych[30].

W Polsce rozkwit partycypacji notuje się na okres lat 80. i 90., kiedy to rozwijały się zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie formy partycypacji, takie jak rady pracownicze, związki zawodowe czy też grupy autonomiczne. Formalne rozwiązania w zakresie partycypacji pracowniczej dotyczyły głównie zakładów państwowych, których liczba wciąż malała. Wymienić należy tu przede wszystkim rady pracownicze, działające na podstawie ustawy z 1981 r.[31] Drugą formą, powstałą w procesie prywatyzacji, był udział przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa posiadał 100% udziału bądź większościowe pakiety akcji[32]. O ile w przedsiębiorstwach państwowych i skomercjalizowanych gwarancja partycypacji zapewniona została ustawowo, o tyle w firmach prywatnych odgórne prawo do partycypacji praktycznie nie istniało[33].

Wraz z postępującym procesem prywatyzacji na przełomie XX i XXI w. nastąpiły wyraźne zmiany w sposobie angażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Jak zauważa S. Rudolf, dotychczasowe formy partycypacji zaczęły zanikać, a na ich miejsce nie zaproponowano nowych rozwiązań, zapewniających pracownikom prawo do partycypacji[34]. Braki te częściowo zrekompensowała Dyrektywa Parlamentu Europejskiego z 2002 r. o warunkach informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami[35]. Na jej podstawie w Polsce uchwalona została ustawa o informowaniu pracowników i przeprowa-

30 S. Irru, *Participation, Involvement*…, s. 95.

31 Zob. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego. Ustawa ta została zastąpiona ustawą z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (zob. Dz.U. 2006, nr 79, poz. 550; 2008; nr 93, poz. 584; nr 120, poz. 778; 2009, nr 97, poz. 805).

32 Ten rodzaj partycypacji pracowniczej funkcjonuje w spółkach z udziałem Skarbu Państwa do tej pory. Skarb Państwa nie musi jednak posiadać udziałów większościowych. L. Gilejko, J. Czarzasty, A. Hudaszek, *Partycypacja pracownicza w polskim prawie pracy i dyrektywach Unii Europejskiej*, materiały szkoleniowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, nr projektu: POKL.05.05.02-00-124/10, s. 5, http://komunalni.pl/kuds/images/PDFy/partycypacja_pracownicza_w_polskim_prawie_pracy_i_dyrektywach_ue.pdf (dostęp: 24.06.2014).

33 M. Stollt, N. Kluge, *Partycypacja pracownicza na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem w dziesięciu nowych państwach członkowskich UE*, Agencja Rozwoju Społecznego, Europejski Instytut Związków Zawodowych na Rzecz Badań, Edukacji oraz Zdrowia i Bezpieczeństwa, Bruksela 2006, s. 15–16.

34 S. Rudolf, *Wstęp*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa*…, s. 6–7.

35 Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej, Dz.U. UE L 80/29 z dn. 11 marca 2002 r.

dzaniu z nimi konsultacji, która wprowadziła obowiązek powoływania rad pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników[36].

Stosowanie pośrednich form partycypacji zostało pracownikom w pewnym stopniu zagwarantowane, jednak decyzje o bezpośrednim ich udziale w podejmowaniu decyzji zależy tylko od dobrej woli pracodawcy. Pomimo, iż rezultaty badań wykazują szereg korzyści, wynikających ze stosowania partycypacyjnych form pracy, polscy przedsiębiorcy niechętnie dzielą się władzą z pracownikami[37]. W przeciwieństwie do krajów Europy Zachodniej, w Polsce zainteresowanie partycypacyjnymi metodami pracy jest niewielkie i obserwowane jest głównie w dużych korporacjach, będących filiami firm zagranicznych[38]. Szczególnie niską popularnością cieszą się te formy, które dają pracownikom duży zakres swobody w podejmowaniu decyzji i opierają się na grupowym delegowaniu zadań. Różnicę tę pokazują badania EPOC oraz badania przeprowadzone przez S. Rudolfa i K. Skorupińską[39]. Zakres zarówno indywidualnego, jak i grupowego delegowania uprawnień w polskich przedsiębiorstwach plasował się poniżej średniej europejskiej[40].

Według S. Rudolfa, do głównych przyczyn niskiej popularności rozwiązań partycypacyjnych w Polsce należą[41]:

- negatywny stosunek pracodawców do dzielenia się władzą z pracownikami – wpływ na taki stan rzeczy miał okres realnego socjalizmu w Polsce, kiedy to kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa zapadały poza nim, nieza-

36 Wybór rady dokonywany jest na wniosek 10% pracowników zakładu, a jej wyboru dokonuje ogół pracowników (ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji…; S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 26–27.)

37 D. Łochnicka, *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2013, s. 164; S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 26–27.

38 E. Szabo*, Participative Management and Culture. A Qualitative and Itegrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankurt am Main 2007, s. 68–69.

39 Badania EPOC przeprowadzone zostały w 1996 r. na zlecenie Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound). Objęto nimi 5786 respondentów w 10 krajach UE. Badania przeprowadzone zostały zarówno w instytucjach państwowych, jak i prywatnych. Nie obejmowały one swym zasięgiem Polski, gdyż nie była ona wtedy członkiem Unii. Badania przeprowadzone przez S. Rudolfa i K. Skorupińską objęły 254 respondentów. W skład grupy badanej weszły przedsiębiorstwa prywatne oraz państwowe, a także instytucje administracji publicznej (S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 68–69; *New Forms of Work Organization: Can Europe Realise its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997, s. 18).

40 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 93, 96.

41 S. Rudolf, *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 260–261.

leżnie od kadry menedżerskiej. Według wspomnianego autora, sprawiło to, iż obecnie pracodawcy pragną w pełni korzystać ze swoich uprawnień;
- istniejące uprzedzenia pracowników w stosunku do kierownictwa – pracownicy niechętnie angażują się w problemy przedsiębiorstwa, traktując je jako sprawę kierownictwa[42];
- krytyczny stosunek związków zawodowych do partycypacji pracowniczej – związki zawodowe prezentują raczej niechętną postawę w stosunku do bezpośredniego angażowania pracowników w sprawy organizacji, z obawy przed marginalizacją znaczenia związków. Zaobserwować można, iż związki zawodowe w coraz mniejszym stopniu reprezentują interesy pracowników;
- niski poziom wykształcenia pracowników – niski poziom wykształcenia (szczególnie starszych) pracowników powoduje, iż czują się oni niekompetentni do tego, aby móc partycypować w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. W podobny sposób (często niesłusznie) postrzegani są oni przez pracodawców.

Zdaniem autorki, szczególną rolę w niskim poziomie partycypacji pracowniczej w Polsce należy przypisać złym relacjom na linii pracownik–kierownictwo oraz niesprzyjającemu klimatowi wewnątrz przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez A.I. Baruk wykazały brak partnerskiego podejścia ze strony pracodawców i zbyt małe ich przywiązanie do identyfikowania i zaspokajania potrzeb pracowników[43]. W konsekwencji, pracownicy ocenili, że poprawie klimatu w organizacjach sprzyjałoby przede wszystkim lepsze rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb pracowników. Przekazywanie pracownikom większej odpowiedzialności znalazło się na ostatnim miejscu wśród czynników mogących poprawić klimat w przedsiębiorstwie. Wynika stąd, że partycypacja pracownicza nie jest możliwa (bądź nie będzie efektywna) do czasu zaspokojenia potrzeb pracowniczych, które względem partycypacji, są potrzebami niższego rzędu.

2.2.2. Wyzwania na przyszłość

Świadomość potrzeby włączania pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa wydaje się niezbędna z punktu widzenia wyzwań, jakie stawia przed firmami współczesne środowisko społeczno-gospodarcze. Wiek XXI i wiążące się z nim procesy globalizacyjne stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania mające na celu utrzymanie i rozwój firm na rynku. Liczne wstrząsy gospodarcze i poli-

42 Wydaje się jednak, że ta sytuacja ulega zmianie i pracownicy wyrażają coraz większą chęć uczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

43 A.I. Baruk, *Partner czy podwładny – rola pracownika we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 281–285

tyczne na świecie skutkują destabilizacją rynków, rosnącym ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej i ciągłą niepewnością w prognozowaniu przyszłych zdarzeń. Zachowanie przez firmy *status quo* nie stanowi gwarancji przetrwania w turbulentnym otoczeniu[44].

Jak słusznie stwierdził W. Szymański, współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są, bardziej niż kiedykolwiek, dostosowywać się do specyficznych wyzwań epoki, czyli do funkcjonowania w „warunkach globalizacji i twórczej destrukcji, radykalnie zmieniającej się architektury gospodarki światowej, narastającej konkurencji, wzrostu znaczenia rozwoju regionalnego i lokalnego, budowania gospodarki opartej na wiedzy"[45]. W procesie tym kluczowa staje się zdolność przedsiębiorstw do tworzenia innowacji. Okazuje się bowiem, że zapotrzebowanie na innowacje, zgłaszane przez gospodarki i społeczeństwa, nie jest możliwe do zaspokojenia za pomocą dotychczasowych, biurokratycznych metod działania.

Szansę na rozwój i utrzymanie się na rynku daje organizacjom m.in. budowanie przedsiębiorczości wewnętrznej, dzięki której możliwe jest zwiększenie innowacyjności, elastyczności oraz umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmian. Rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej konieczny jest nie tylko ze względu na szybko zmieniające się warunki otoczenia organizacyjnego, ale także w związku z rosnącą biurokratyzacją przedsiębiorstw, które w miarę swojego wzrostu zatracają zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe oraz wdrażanie innowacji.

Już J. A. Schumpeter, podobnie jak W.J. Baumol czy G. Pinchot, słusznie twierdził, iż tylko te przedsiębiorstwa, które wykazywać się będą innowacyjnością, przetrwają na rynku[46]. Tezę tę potwierdzają badania przeprowadzone przez Ernst & Young, które wykazały, iż 82% przedsiębiorstw będących światowymi liderami biznesu uważa, że zdolność do tworzenia innowacji odegrała kluczową rolę dla ich rozwoju[47]. Nie jest to jednak zadanie łatwe i, zdaniem respondentów, komplikuje się coraz bardziej w miarę wzrostu organizacji. Metodą na rozwiązanie tego problemu wydaje się rozwijanie przedsiębiorczości pracowniczej, której zadaniem jest wykorzystywanie innowacyjnych i twórczych pomysłów pracowników.

---

44 P. Bohdziewicz, *Cztery teorie zmiany organizacyjnej: co wynika dla praktyki zarządzania*, [w:] *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 37–38.

45 W. Szymański, *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 5.

46 G. Pinchot, *Back to Intrapreneuring*, http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html (dostęp: 21.01.2010); J.A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York 1942, s. 84; W.J. Baumol, *Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002, s. 79.

47 Ankieta przeprowadzona została w 2010 r. wśród 263 przedsiębiorców – *Igniting Innovation. How Hot Companies Fuel Growth from Within,* Ernst & Young, http://www.ey.com/GL/en/Services/Strategic-Growth-Markets/Igniting-innovation--how-hot-companies-fuel-growth-from-within---Successful-entrepreneurship (dostęp: 13.08.2012).

W literaturze naukowej i fachowej coraz więcej miejsca poświęca się zagadnieniom związanym z budowaniem tzw. przedsiębiorczych firm, czyli takich, które charakteryzują się innowacyjnością, elastycznością, proaktywnością i skłonnością do podejmowania ryzyka[48]. Tworzenie odpowiednich narzędzi, rozwiązań i przedsiębiorczych modeli biznesowych jest w dzisiejszych czasach jednym z największych wyzwań zarówno dla specjalistów z dziedziny zarządzania, jak i samych przedsiębiorców. Organizacja, której zadaniem jest skuteczne i sprawne realizowanie celów biznesowych, wymaga bowiem przemyślanej, spójnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w jakiej głównym potencjałem są możliwości tkwiące w jej pracownikach[49].

Wydaje się zatem, że zarządzanie partycypacyjne jest obecnie najlepszą metodą wykorzystania potencjału przedsiębiorczego i kreatywnego pracowników. Przynosi ono bowiem wiele korzyści zarówno samemu przedsiębiorstwu, jak i pracownikom (tabela 2.1). Dzięki zaspokojeniu m.in. potrzeb wyższego rzędu pracowników wpływa pozytywnie na integrację celów organizacji z celami pracowników, zwiększa motywację do pracy, przyczyniając się w efekcie do wzrostu wydajności i efektywności firmy.

Należy zgodzić się z B. Gajdzik, która twierdzi, że osiągnięcie i utrzymanie sukcesu rynkowego wymaga zaangażowania wszystkich pracowników w realizację ogólnej koncepcji firmy, zaś zarządzanie partycypacyjne powinno być stosowane w odniesieniu do każdego obszaru działalności przedsiębiorstwa[50]. Podobny pogląd wyraża M. Bratnicki, twierdząc, że „kluczowym wyzwaniem współczesnego zarządzania jest wykorzystywanie kompetencji i zaangażowania pracowników, a w szczególności dopuszczanie ich do uczestnictwa w kształtowaniu ukierunkowania strategicznego całej organizacji”[51]. Włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów firmy powinno obejmować zatem poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych, dotyczących m.in. podniesienia jakości wytwarzanych produktów i usług, polepszenia relacji z klientami, obniżenia kosztów w przedsiębiorstwie itp.[52]

---

48 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, No 16, s. 429–451.

49 M. Kawecka, A. Rogowska, *Satysfakcja i zaangażowanie a efektywność pracowników. Wybrane uwarunkowania efektywności pracowników w organizacji*, http://hpi.biz.pl/x.php/1,37/Determinanty-efektywnosci.html (dostęp: 17.08.2013).

50 B. Gajdzik, *Zaangażowane zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 178; eadem, *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 69.

51 M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2004, s. 31.

52 B. Gajdzik, *Budowanie zaangażowania*…, s. 69.

Tabela 2.1. Korzyści wynikające z partycypacji

Korzyści dla pracowników	Korzyści dla organizacji
Zaspokojenie potrzeby osiągnięć, poczucia uznania i niezależności	Wzrost wydajności i efektywności firmy dzięki silniejszej motywacji pracowników do pracy
Zaspokojenie potrzeby poczucia podmiotowości	Ograniczenie zjawisk absencji i przepływu kadr
Wzrost satysfakcji z pracy	Wzrost trafności podejmowanych decyzji i lepsza ich realizacja
Podniesienie poziomu zadowolenia	Integracja interesów osobistych, społecznych i zespołowych
Wzrost wiedzy i umiejętności pracowników	Zmniejszenie niechęci pracowników do nowych przedsięwzięć organizacyjnych
Redukcja czynników stresogennych w pracy	Wzrost wzajemnego zaufania i zainteresowania pracowników losami firmy
Pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne	

Źródło: M. Warszawska, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 36; Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 62.

Według C. Kaufmana, angażowanie pracowników w problemy i sprawy organizacji jest obecnie kluczowe dla sukcesu organizacji, gdyż daje możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników[53]. Wspomniany autor postuluje tworzenie tzw. programów angażowania pracowników (*employee involvement programs*), za pomocą których menedżerowie delegują pracownikom uprawnienia poprzez włączanie ich w różnego rodzaju inicjatywy na każdym szczeblu organizacyjnym. Za pomocą programów pracownicy są zachęcani do zgłaszania pomysłów i generowania rozwiązań, które przyniosą organizacji korzyści. Tego typu programy oparte są często na koncepcji *Kaizen*[54]. Dzięki nim pracownicy (zwłaszcza szeregowi) mogą zgłaszać nowe pomysły i rozwiązania dotyczące usprawnień bądź innowacji w firmie. Mogą one dotyczyć zarówno własnego stanowiska pracy, jak również ich codziennych obowiązków, a także innych obszarów funkcjonowania firmy (np. dotyczących zmniejszenia marnotrawstwa materiałów, energii, usprawnienia produktów, usług, procesów itp.). Jest to zatem sposób na wykorzystanie kreatywności, energii oraz pomysłów pracowników.

53 C. Kaufman, *Employee Involvement: A New Blueprint for Success*, „Journal of Accountancy" 2010, No 5, s. 1.

54 Koncepcja ciągłego doskonalenia *Kaizen* opisana zostanie w dalszej części pracy.

2.3. Rodzaje partycypacji pracowniczej

W literaturze przedmiotu prezentowana jest szeroka klasyfikacja partycypacji pracowniczej. Zakres oraz sposób oddziaływania pracowników na decyzje podejmowane w organizacji może być bowiem różny, w zależności od przyjętego kryterium podziału. W dalszej części rozdziału przedstawiona zostanie ogólna klasyfikacja partycypacji. Następnie, szczegółowo omówione zostaną trzy najpopularniejsze formy partycypacji – pośrednia, bezpośrednia i finansowa.

2.3.1. Klasyfikacja partycypacji

Poniżej zaprezentowane zostały kryteria, według których klasyfikowana może być partycypacja pracownicza. Pierwszy z nich odnosi się do siły oddziaływania pracowników na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Wyróżnić tu można partycypację czynną i bierną (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Rodzaje partycypacji ze względu na siłę oddziaływania

Partycypacja bierna	Partycypacja czynna
Prawo do informacji	Prawo do wyrażania sprzeciwu
Prawo do wsłuchiwania się	Prawo do wyrażania zgody
Prawo do wypowiadania się	Prawo do wspólnego rozstrzygania
Prawo do doradzania	Prawo do wyłącznego rozstrzygania

Źródło: K. Piotrowski, M. Świątkowski, *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 51.

Bierne formy partycypacji dają pracownikom niewielkie możliwości wpływania na decyzje podejmowane przez kierownictwo. Najmniej rozwiniętą formą tego rodzaju partycypacji jest **informowanie** (*informative partycipation*). Polega ono na przekazywaniu pracownikom informacji dotyczących spraw związanych z funkcjonowaniem i organizacją przedsiębiorstwa, w tym odnośnie do organizacji i warunków pracy (w tym płacy), bezpieczeństwa i higieny pracy itp. Informacje przekazywane są pracownikom np. poprzez organy pośredniczące lub przedstawicieli załogi na regularnych spotkaniach, za pośrednictwem poczty elektronicznej czy też podczas bezpośrednich spotkań pracowników z ich przełożonymi[55].

Większą możliwość wpływu na decyzje przedsiębiorstwa dają pracownikom **konsultacje** (*consultative participation*), które polegają nie tylko na przekazywa-

55 C. Zając, *Bezpośrednie i pośrednie*…, s. 291.

niu pracownikom informacji, ale także na wysłuchiwaniu ich opinii. Konsultacje odbywają się najczęściej pomiędzy przedstawicielami pracowników a naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa[56]. Dotyczyć one mogą m.in. decyzji biznesowych, które bezpośrednio dotykają pracowników (np. w kwestii wynagrodzeń). Konsultacjom podlegać mogą także propozycje usprawnienia działania organizacji czy też polepszenia warunków pracy. Przedstawiciele pracowników mają zatem możliwość wrażania opinii lub doradzania. Nie ma jednak gwarancji, że opinie wyrażone przez przedstawicieli załogi zostaną uwzględnione w ostatecznych decyzjach kierownictwa. Przy dobrej woli obu stron biorących udział w konsultacjach mogą one przerodzić się w negocjacje, podczas których dojść może do ustalenia porozumienia między stronami[57].

Formami, które w większym stopniu angażują pracowników w podejmowanie decyzji, są **formy czynne**. Prawo do wyrażania sprzeciwu lub zgody daje wprawdzie pracownikom (lub ich przedstawicielom) pewien zakres decyzyjności w sprawach dotyczących firmy, jednak nie uprawnia ich do uczestniczenia w tworzeniu rozwiązań proponowanych przez kierownictwo. Inaczej sprawa wygląda w przypadku możliwości **wspólnego** bądź **wyłącznego rozstrzygania** spraw (*decisive participation*). Te formy partycypacji w największym stopniu angażują pracowników (bądź ich przedstawicieli) w sprawy organizacji, dając im jednocześnie prawo do podejmowania decyzji wspólnie z kierownictwem firmy. Prawo do wspólnego bądź wyłącznego rozstrzygania może być uzależnione od wagi i rodzaju decyzji, jaka ma być podjęta. Pojedynczy pracownicy mogą np. posiadać prawo do wyłącznego rozstrzygania spraw związanych z wykonywaniem codziennych obowiązków np. dotyczących sposobu wykonywania powierzonego przez kierownika zadania (przy zachowaniu określonego terminu i budżetu). Dodatkowo, w przedsiębiorstwach państwowych wspólne bądź wyłączne rozstrzyganie odbywać się może poprzez udział przedstawicieli pracowników w głównych organach zarządzania przedsiębiorstwem, radach i komitetach (działających niezależnie od organów zarządzania) oraz poprzez udział przedstawicieli organizacji związkowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem[58].

Jak już wcześniej wspomniano, siła i zakres oddziaływania pracowników na decyzje przedsiębiorstwa mogą być różne, zaś sama partycypacja może przyjmować różnorodne formy. Poniżej zaprezentowany został szeroki zakres kryteriów podziału partycypacji, prezentowany w literaturze (tabela 2.3).

---

56 *Ibidem*.

57 K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 17.

58 Od roku 1981 pracownicy przedsiębiorstw państwowych mają również możliwość tworzenia tzw. samorządów pracowniczych, posiadających prawo do „stanowienia w istotnych sprawach przedsiębiorstwa, wyrażania opinii, podejmowania inicjatywy i zgłaszania wniosków oraz sprawowania kontroli działalności przedsiębiorstwa" (ustawa z dnia 25 września 1981 r. …; B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 24–25).

Tabela 2.3. Kryteria podziału partycypacji pracowniczej

Kryterium podziału	Rodzaje partycypacji
Obszar decyzyjny	Wpływ na sprawy niezwiązane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa Wpływ na decyzje taktyczne Wpływ na decyzje operacyjne Wpływ na decyzje strategiczne
Poziom hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy	Na poziomie szeregowego miejsca pracy Na poziomie kierowników średniego szczebla Na poziomie naczelnego kierownictwa Na poziomie organów nadzoru właścicielskiego
Istnienie pośredników lub ich brak	Bezpośrednia Pośrednia (przedstawicielska)
Rzeczywisty stopień wpływu	Rzeczywista Postrzegana (pozorna)
Stopień sformalizowania	Formalna, uregulowana ustawą oraz przepisami wewnątrzorganizacyjnymi Formalna, uregulowana jedynie przepisami wewnątrzorganizacyjnymi Nieformalna (nieuregulowana)
Częstotliwość występowania	Sporadyczna Ciągła

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006, s. 82; A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin, *The Ohxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, New York 2010, s. 11–12; W. Albeda, *Participation in Management. Industrial Democracy in Three West Eouropean Countries*, Rotterdam University Press, Rotterdam 1973, s. 9–10; E. Szabo, *Participative Management and Culture. A Qualitative and Itegrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2007, s. 8–10.

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie odbywać się może na każdym poziomie struktury organizacyjnej i dotyczyć może praktycznie każdego obszaru działalności organizacji. Pracownicy wpływać mogą zatem zarówno na sprawy związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, jak również na decyzje taktyczne czy strategiczne. Najczęściej, obszar decyzyjny uzależniony jest od szczebla hierarchii organizacyjnej, na którym znajduje się pracownik. Tak więc partycypacja pracowników najniższych szczebli dotyczyć będzie głównie możliwości organizowania własnego stanowiska pracy i zgłaszania pomysłów np. dotyczących poprawy kontaktów z klientami, usprawnień maszyn i urządzeń czy też poprawy jakości wytarzanych produktów i usług.

Kierownicy i menedżerowie wyższych szczebli, dzięki szerzej zakreślonym uprawnieniom decyzyjnym, mogą mieć wpływ na sprawy kluczowe dla przedsiębiorstwa, dotyczące zarówno decyzji strategicznych np. odnośnie do polityki

zatrudnienia, jak również decyzji wykonawczych związanych z codzienną działalnością przedsiębiorstwa[59]. W decyzjach będących dotąd domeną kierownictwa pracownicy mogą mieć udział poprzez swoich przedstawicieli np. w radzie pracowników czy radzie nadzorczej.

Według kolejnego z wymienionych kryteriów, partycypacja może mieć charakter ciągły lub sporadyczny, w zależności od obszaru i rodzaju decyzji. Jeżeli działania partycypacyjne dotyczą codziennych obowiązków pracownika i polegają na usprawnianiu własnej pracy, będą one miały z reguły charakter ciągły. Jeśli udział pracowników ogranicza się do informowania bądź konsultacji w sprawach kluczowych dla organizacji, będzie on miał raczej charakter sporadyczny.

Z punktu widzenia formalizacji partycypacji może być ona uregulowana zarówno przepisami państwowymi (dotyczy to głównie form partycypacji pośredniej, np. konieczności informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami), jak również wewnętrznymi przepisami organizacji (dotyczą one przeważnie bezpośrednich i finansowych form partycypacji)[60]. Jest to zatem partycypacja usankcjonowana prawnie i ma swoje źródło w systemie ustawodawczym bądź wewnątrzorganizacyjnym, które stanowią podstawę do powoływania formalnych grup lub instytucji, mających na celu podejmowanie określonych rodzajów decyzji.

W przypadku, gdy partycypacja nie jest w żaden sposób sformalizowana, opiera się ona jedynie na wzajemnych relacjach uczestników organizacji. Niektórzy autorzy są zdania, że właśnie partycypacja niesformalizowana ma największe znaczenie dla efektywnego kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie[61]. Zgodzić można się z T. Mendelem, który zauważa także negatywną stronę braku uregulowań formalnych w zakresie partycypacji. Zdaniem wspomnianego autora, sytuacja taka może doprowadzić do powstawanie grup nacisku, lobby, koalicji, a nawet klik[62]. Z drugiej jednak strony, sformalizowanie partycypacji nie gwarantuje wcale, że takie grupy nacisku nie będą powstawały.

Niezależnie od stopnia formalizacji partycypacji najważniejszy wydaje się rzeczywisty zakres wpływu pracowników na podejmowane decyzje. Jeżeli, pomimo konsultacji z pracownikami (bądź ich przedstawicielami), decyzje w firmie podej-

---

59 D. Guest, D. Fatchett, *Worker Participation*…, s. 21–22.

60 Więcej informacji dotyczących uregulowań formalnych dotyczących partycypacji znaleźć można w następujących pozycjach literatury: K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 27–46; M. Piekut, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle prawodawstwa krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 62–68; A. Cierniak-Emerych, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 27–45.

61 H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola.* Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 209.

62 T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu*…, s. 47.

mowane będą odgórnie, bez uwzględnienia sugestii pracowników – partycypacja będzie miała charakter pozorny. Uczestnictwo postrzegane określane jest jako „subiektywne, pozostające jedynie w świadomości odczucie jednostki na temat wpływu wywieranego przez nią w procesie podejmowania decyzji"[63]. Może się ono wiązać z manipulacją pracownikami w taki sposób, aby utrzymać wrażenie partycypacji, podczas gdy w rzeczywistości decyzje podejmowane są odgórnie przez kierownictwo. Partycypacja rzeczywista opiera się natomiast na realnej współpracy i partnerstwie kierownictwa z pracownikami, gdzie interesy i sugestie załogi uwzględniane są przy podejmowaniu ostatecznych decyzji[64].

Przedstawione wyżej kryteria podziału partycypacji pracowniczej jasno wykazują, że partycypacja jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym. Słuszne wydaje się zatem stwierdzenie, że „rzeczywistych form partycypacji jest więcej, niż ktokolwiek zdołał opisać i ma ona miejsce za każdym razem, gdy przełożony współpracuje ze swoimi podwładnymi[65]. Podkreślić należy, iż angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji kształtuje relacje i postawy pracowników wewnątrz organizacji. Według M. Knap, umożliwianie pracownikowi podejmowania decyzji w organizacji jest przejawem otwartości kierownictwa na przedsiębiorczość pracowników, co następnie daje im poczucie bycia ważnym dla przedsiębiorstwa[66]. W efekcie budowana jest więź między pracownikami a pracodawcą, zaś miejsce pracy staje się bardziej atrakcyjne.

Partycypacja sprzyjać może m.in. pobudzaniu przedsiębiorczych zachowań pracowników, jednak nie wszystkie formy partycypacji przynoszą podobne rezultaty. Aby móc wskazać, które formy partycypacji w największym stopniu sprzyjają przedsiębiorczości pracowniczej, konieczna jest bardziej szczegółowa analiza. W dalszej części rozdziału zostanie ona dokonana na podstawie podziału partycypacji na pośrednią, bezpośrednią i finansową[67]. Jest to bowiem jeden z najczęściej spotykanych podziałów partycypacji w literaturze naukowej.

---

63 J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996, s. 48.

64 D.W. Bell, *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London 1979, s. 16; A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. III, *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 338.

65 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza*…, s. 71.

66 M. Knap, *Przedsiębiorczość kompetencją przyszłości*, „Organizacja i Zarządzanie" 2015, nr 1(298), s. 35.

67 W pracy celowo pominięte zostały związki zawodowe. Uznawane są one za podmiot układów zbiorowych, których istotą jest negocjowanie warunków pracy i płacy między pracodawcą bądź organizacją pracodawców a związkami zawodowymi. Pomimo, iż związki zawodowe odegrały ważną rolę w procesie upowszechniania partycypacji (początkowo partycypacja była wręcz utożsamiana z działalnością związków zawodowych), nie zwiększają one indywidualnego zaangażowania pracowników w miejscu pracy i nie mają większego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej.

W dalszych rozważaniach najwięcej uwagi poświęcone partycypacji bezpośredniej. Uznaje się bowiem, że to właśnie ta forma angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji ma największe znaczenie w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw załogi.

2.3.2. Partycypacja pośrednia

Partycypacja pośrednia (przedstawicielska) określana jest jako udział pracowników w decyzjach przedsiębiorstwa za pośrednictwem ich przedstawicieli[68]. W zależności od powołanych organów przedstawicielskich może przyjmować ona formę informowania, konsultowania lub współdecydowania. Powoływanie przedstawicieli pracowników ma zwykle na celu reprezentację ich zbiorowych interesów względem kierownictwa firmy (np. poprzez mężów zaufania, rady pracowników), a także wspólne podejmowanie decyzji (poprzez reprezentantów pracowników w organach spółki).

Mężowie zaufania (*shop-stewards*), zwani także reprezentantami związkowymi lub delegatami zakładowymi, pełnią rolę reprezentantów związków zawodowych lub też wszystkich pracowników w zakładzie pracy[69]. Ich zadaniem jest m.in. nadzór nad przestrzeganiem ustaleń zawartych przez pracodawcę ze związkami zawodowymi, przestrzeganiem przepisów prawa pracy, zasad BHP itp. Za ich pośrednictwem odbywać się może przekazywanie informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami lub pomiędzy związkami zawodowymi a pracownikami. Mężowie zaufania mogą być również uprawnieni do przeprowadzania konsultacji i negocjacji z pracodawcami na poziomie przedsiębiorstwa – reprezentują wtedy załogę podczas sporów z pracodawcami, negocjacji płacowych, ustalania warunków pracy na danych stanowiskach czy też przy ustalaniu wielkości odpraw w sytuacji zwolnień grupowych[70].

Inną formą partycypacji pośredniej są **rady pracowników** (*works councils*), które zaliczane są do najstarszych form partycypacji przedstawicielskiej[71]. Ich funk-

68 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 11; H. Knudsen, *Employee Participation in Europe*, Sage Publications, London 1995, s. 6.

69 Reprezentanci związkowi powoływani są w takich krajach, jak: Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja, Dania, Finlandia, Belgia, Portugalia, Hiszpania. Delegaci załogi, będący przedstawicielami wszystkich pracowników, występują we Francji, Luksemburgu, Hiszpanii (K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 54–55).

70 M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2011, nr 90, s. 191; D.W. Bell, *Industrial Participation*…, s. 47–48; K. Skorupińska, *Rola rad* zakładowych…, s. 54–55.

71 W firmach transnarodowych zatrudniających przynajmniej 1000 pracowników w krajach UE istnieje obowiązek tworzenia tzw. Europejskich Rad Zakładowych, które są organem reprezentacji pracowników na poziomie ponadnarodowym. Ten rodzaj rad nie będzie w pracy opisywany (zob. K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…).

cjonowanie w Polsce regulowane jest przez ustawę z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. 2006, nr 79, poz. 550 ze zm.) wdrażającej w życie postanowienia dyrektywy unijnej 2002/14/WE. Sposób powoływania rad, jak również cel ich działania jest różny w zależności od kraju, w którym tego rodzaju organy przedstawicielskie są tworzone. Z reguły są one ciałami powoływanymi na wniosek pracowników, a ich zadaniem jest odbywanie regularnych spotkań z pracodawcami (najczęściej z zarządem spółki)[72]. Rady pracowników mają najczęściej charakter konsultacyjno-doradczy, zdarza się jednak, że ich uprawnienia są o wiele szersze i sprowadzają się także do możliwości współdecydowania w niektórych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa[73].

Rola i zakres wpływu rad pracowników różni się w poszczególnych krajach. W Polsce prawa rady pracowników są dość mocno ograniczone i sprowadzają się do obowiązku informowania rad o następujących sprawach[74]:

- działalności i sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;
- stanie, strukturze i przewidywanych zmianach zatrudnienia oraz działaniach mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia;
- działaniach, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

W przeciwieństwie do związków zawodowych, które najczęściej dbają o interesy własnych członków, rada reprezentuje interesy wszystkich pracowników organizacji. Pomimo, iż w świetle przepisów rady pracowników są organem funkcjonującym niezależnie od związków zawodowych, to w praktyce niezależność ta jest przeważnie mocno zachwiana. Związki zawodowe, jako znacząca siła w przedsiębiorstwie, mają duży wpływ na wybór członków rady, co w rezultacie sprowadza się do powoływania przedstawicieli związkowych na jej członków[75].

72 H. Knudsen, *Employee Participation*…, s. 6.

73 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 11–12; K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 85–89.

74 Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji…

75 Badania przeprowadzone w 27 160 przedsiębiorstwach w 30 europejskich krajach wykazały, że w 86% przypadków, przynajmniej jeden członek rady pracowników był jednocześnie członkiem związku zawodowego, natomiast w 63% przypadkach reprezentanci związkowi stanowili większość w radzie. Polskie dane z maja 2009 r. wskazują, iż 72% rad pracowników powstało w organizacjach, w których istniały wcześniej związki zawodowe, natomiast 28% rad powołano w przedsiębiorstwach bez reprezentacji związkowej. Według danych Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego do roku 2010 utworzono w Polsce 3048 rad pracowniczych w jedynie 9% przedsiębiorstw uprawnionych do ich powoływania. Do kwietnia 2013 r. w polskich przedsiębiorstwach powstało 3372 rad pracowników. *European Company Survey 2009*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010, s. 46–47; *Workplace Representation*, European Trade Union Institute, http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland/Workplace-Representation (dostęp: 05.09.2013); *Informowanie i konsultowanie*, Departament Dialogu

W Polsce powołanie rady pracowników jest obowiązkowe w przedsiębiorstwach zatrudniających przynajmniej 50 pracowników, lecz nie odbywa się automatycznie. W wyborach uczestniczyć mogą wszyscy pracownicy, a wybory odbywają się na wniosek 10% z nich[76].

Zarówno mężowie zaufania, jak i rady pracowników mają głównie charakter informacyjno-konsultacyjny, a ich rolą jest reprezentacja interesów pracowników wobec kierownictwa spółki. Mają m.in. prawo do opiniowania projektów rozwiązań planowanych przez kierownictwo, występowania ze skargami, prawo kontroli czy też prawo sprzeciwu, który jednak nie jest wiążący dla pracodawcy. Chociaż te formy partycypacji nie zwiększają znacząco wpływu pracowników na decyzje podejmowane w organizacji, to jednak przyczyniają się one w znacznym stopniu do poprawy komunikacji pionowej i poziomej, jak również zwiększają ochronę praw pracowniczych zawartych w kodeksie pracy[77].

Kolejną formą partycypacji pośredniej jest **przedstawicielstwo pracowników w radzie nadzorczej**. Celem powoływania przedstawicieli pracowników do tego organu jest reprezentacja interesów załogi na najwyższym poziomie zarządzania spółką, poprzez wpływanie na decyzje o charakterze strategicznym. Różni się ona znacząco od form wymienionych wcześniej, gdyż ma charakter decyzyjny, zaś przedstawiciele pracowników stają się członkami rady nadzorczej przedsiębiorstwa, mającej bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie.

Przedstawicielstwo pracowników w organach nadzoru może przyjmować różne formy, w zależności od sposobu sprawowania nadzoru nad spółkami w poszczególnych krajach[78]. Sposób wyboru przedstawicieli pracowników, jak również liczba pracowników w radzie jest odmienna w różnych krajach, co regulowane jest odrębnymi przepisami państwowymi[79].

---

i Partnerstwa Społecznego, http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/informowanie-i-konsultowanie/ (dostęp: 05.09.2012); J. Gardawski, A. Mrozowicki, J. Czarzasty, *Trade Unions in Poland*, Report 123, European Trade Union Institute, Brussels 2012, s. 25.

76 M. Jevtic, *The Role of Work Councils and Trade Unions in Representing Interests of the Employees in EU Member States*, Friedrich-Ebert-Stiftung Publishing, Regional Project for Labour Relations and Social Dialogue in South East Europe, Belgrade 2012, s. 68.

77 P. Gogojewicz, *Rady pracownicze coraz bardziej popularne*, Polski Portal Finansowy Bankier.pl, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rady-pracownicze-coraz-bardziej-popularne-1748260.html (dostęp: 20.04.2008).

78 System dualistyczny, składający się z zarządu oraz rady nadzorczej, funkcjonuje w takich krajach, jak: Niemcy, Austria, Dania, Grecja, Holandia, Portugalia czy Polska. System monistyczny, w którym funkcjonuje jedynie rada dyrektorów, spotykany jest w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Hiszpanii, Szwecji i Luksemburgu. We Francji, Finlandii i Belgii natomiast oba systemy funkcjonują jednocześnie. W książce zaprezentowany zostanie udział pracowników w radzie nadzorczej w systemie dualistycznym. Obowiązuje on bowiem w Polsce.

79 Przepisy te uzależnione są jednocześnie od wielu kwestii, takich jak: kultura danego kraju, tradycja czy też poziom interwencjonizmu państwowego (E. Poutsma, J. Hendrickx, F. Huijgen, *Employee Participation*…, s. 26; M. Piekut, *Partycypacja pracownicza*…, s. 66.)

W warunkach polskich przedstawicielstwo pracowników w radzie nadzorczej także zagwarantowane jest przepisami prawa, jednak jedynie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa[80]. Przepisy nie gwarantują automatycznego powołania osób wybranych przez pracowników do pełnienia funkcji w radzie. Wybór ten ma jedynie charakter wskazania i nie obliguje walnego zgromadzenia akcjonariuszy do przyjęcia kandydatów w poczet rady. Z reguły jednak kandydaci wskazani przez pracowników powoływani są na członków rady, chyba że byłoby to niezgodne z prawem lub z interesem spółki[81]. Po powołaniu przedstawicieli pracowników do rady nadzorczej stają się oni jej pełnoprawnymi członkami ze wszystkimi prawami i obowiązkami.

Pomimo, iż udział przedstawicieli pracowników w radzie ma za zadanie zwiększyć wpływ pracowników na decyzje dotyczące organizacji, realne możliwości oddziaływania są raczej niewielkie[82]. Wynika to głównie z faktu, iż przedstawiciele pracowników stanowią mniejszość w radzie. Możliwe, że w Polsce funkcjonowanie tej formy partycypacji pośredniej zostanie jeszcze zawężone. Od 2011 r. w Sejmie trwają bowiem prace nad zmianą przepisów dotyczących zniesienia możliwości reprezentacji pracowników w organach nadzorczych w spółkach z udziałem Skarbu Państwa[83]. Do tej pory nie zostały one jednak uchwalone.

Opinie dotyczące zasadności włączania przedstawicieli pracowników w poczet rady nadzorczej są podzielone. Obok argumentów przemawiających za stosowaniem tej formy partycypacji, pojawiają się też zdania przeciwne. Z jednej strony

80 W krajach europejskich z reguły udział przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej nie przekracza 1/3, czasami 1/5. W polskich spółkach skomercjalizowanych, w których państwo posiada udziały większościowe, pracownicy mają prawo posiadania 2/5 członków w radzie nadzorczej. W spółkach skomercjalizowanych, w których państwo posiada pakiet mniejszościowy, pracownicy mogą objąć około 1/3 miejsc w radzie (2 miejsca, gdy rada liczy 6 członków, 3 miejsca w radzie 7–10-osobowej oraz 4 miejsca w radzie liczącej więcej niż 10 członków) – ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z dnia 7 października 1996 r, dział II, art. 12–13; T. Schulten, S. Zagelmeyer, *Board-Level Employee Representation in Europe*, European Industrial Relations Observatory On-Line, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/09/study/tn9809201s.htm (dostęp: 07.07.2014).; L. Fulton, *Worker Representation in Europe*, Labor Research Department and ETUI, http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland/Board-level-Representation (dostęp: 07.07.2014).

81 W Polsce członkiem rady może zostać każdy pracownik, poza osobami pełniącymi znaczące funkcje w przedsiębiorstwie, jak np. główny księgowy, radca prawny, adwokat lub inna osoba podlegająca bezpośrednio zarządowi spółki lub likwidatorowi (ustawa z 15 września 2000 r. *Kodeks Spółek Handlowych*, Dz.U., nr 94, poz. 1037, art. 214 i 387). Sposób wyboru przedstawicieli pracowników do organów nadzoru w poszczególnych krajach jest szczegółowo opisany w: T. Schulten, S. Zagelmeyer, *Board-Level Employee Representation in Europe*, European Industrial Relations Observatory On-Line, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/09/study/tn9809201s.htm (dostęp: 07.07.2014).

82 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 16–19.

83 L. Fulton, *Worker Representation*…

to pracownicy najlepiej znają firmę i orientują się w jej problemach, stanowiąc ważne źródło informacji dla pozostałych członków rady, z drugiej zaś – mówi się o braku odpowiedniego wykształcenia i przygotowania pracowników do pełnienia roli członka rady oraz o nieuzasadnionym, dodatkowym uprzywilejowaniu pracowników przedsiębiorstwa np. w stosunku do udziałowców mniejszościowych[84]. Dodatkowo zwraca się uwagę na rozbieżność interesów przedstawicieli pracowników oraz innych członków rady. Ci pierwsi w swoich działaniach kierują się bowiem interesem pracowników, drudzy zaś interesem spółki, który powinien być najważniejszy[85].

Biorąc pod uwagę przedstawicielski charakter partycypacji pośredniej, stwierdzić można, iż ten rodzaj partycypacji nie zwiększa znacząco roli pracowników w codziennym podejmowaniu decyzji w organizacji, a co za tym idzie – w małym stopniu przyczynia się do budowania postaw przedsiębiorczych. Partycypacja pośrednia wiąże się raczej ze strategicznym poziomem decyzyjnym, na który indywidualni pracownicy (szczególnie niskiego szczebla) nie mają znaczącego wpływu. Niemniej jednak ten rodzaj partycypacji zwiększa znaczenie pracowników jako całości, dając im podstawowe prawo głosu w dotyczących ich sprawach.

2.3.3. Partycypacja bezpośrednia

Bezpośrednie formy partycypacji stanowią jeden z filarów udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów organizacji, dzięki którym uzyskują oni określony zakres swobody w podejmowaniu decyzji w zakresie wykonywanej przez siebie pracy[86]. Dotyczą one z reguły spraw związanych z organizacją własnego stanowiska pracy oraz sposobu wykonywania zadań[87].

---

84 S. Rudolf, *Udział przedstawicieli załogi w organach spółki*, [w:] Ład korporacyjny, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 362–363; P. Cierkoński, *Pracownik w radzie nadzorczej*, „Gazeta Podatkowa" 2013, nr 5(942); E. Bieniek-Koronkiewicz, *Przedstawiciele pracowników w radzie nadzorczej*, http://www.wspolnota.org.pl/aktualnosci/aktualnosc/przedstawiciele-pracownikow-w-radzie-nadzorczej/ (dostęp: 20.12.2012).

85 Problemy związane z udziałem pracowników w radach nadzorczych spółek opisane zostały szerzej przez M. Bednarskiego (*Partycypacja pracownicza w prywatyzowanych polskich przedsiębiorstwach a zatrudnienie*, „Polityka Społeczna" 2005, nr 5, s. 5–7).

86 Partycypacja bezpośrednia oparta jest najczęściej na wewnętrznych, indywidualnych postanowieniach pracodawcy. Rzadziej wdrażana jest na podstawie porozumień zbiorowych (choć rozwiązania takie spotykane były w krajach skandynawskich czy w Niemczech). Najrzadziej stosowanym, a obecnie właściwie niepraktykowanym rozwiązaniem, jest wdrażanie form partycypacji bezpośredniej na podstawie regulacji *Participation in Organisational Change – The EPOC Project*, Loughlinstown House, Shankil, Dublin 1994, s. 12–13; K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 45–46.

87 M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 205–238.

Ten rodzaj partycypacji charakteryzuje się szerokim zakresem współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji, głównie typu taktycznego i operacyjnego na niższych szczeblach zarządzania. Może się ona wyrażać w postaci bezpośrednich kontaktów pracowników ze swoimi kierownikami, w formie narad pracowniczych z kierownictwem, zespołów zadaniowych, zespołów autonomicznych, kół jakości itp.[88]

Według J. Wratnego, partycypacja bezpośrednia polega na konsultowaniu z indywidualnym pracownikiem (bądź z grupą pracowników) sposobu wykonywania zadań bądź też na bezpośrednim przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności pracownikom produkcyjnym[89]. Autorka zgadza się z tą definicją, z jednym zastrzeżeniem – przekazywanie uprawnień nie musi dotyczyć jedynie pracowników produkcyjnych, ale wszystkich pracowników niższego szczebla, niezależnie od rodzaju świadczonej pracy[90].

Cytując dalej za J. Wratnym, dzięki przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności, „pracownik – poddany odgórnie ustalonym rygorom – przeobraża się w podmiot współdecydujący o organizacji pracy”[91]. Pracownik, będący podmiotem partycypacji, bierze zatem udział w poszczególnych fazach procesu decyzyjnego, do którego zalicza się: analizę sytuacji (kontekstu decyzyjnego), formułowanie celów, określenie sposobów ich realizacji, wprowadzenie celów w życie i kontrolę wykonania[92].

Do rozwoju koncepcji bezpośredniego angażowania pracowników w podejmowanie decyzji przyczyniły się m.in. procesy globalizacyjne, wymuszając na przedsiębiorstwach wzrost innowacyjności i elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających warunków gospodarczych i społecznych[93]. Partycypacja bezpośrednia, opierając się na delegowaniu uprawnień pracownikom, w znacznym stopniu zwiększa bowiem ich kreatywność i przedsiębiorczość, poprawiając jednocześnie komunikację i współpracę między kierownictwem i pracownikami[94].

---

88 M. Wójcik, H. Bieniok, *Zarządzanie przez partycypację*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 186.

89 J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002, s. 14.

90 W praktyce partycypacja bezpośrednia dotyczyć może wszystkich pracowników, łącznie z menedżerami różnych szczebli. Niemniej jednak głównym celem programów partycypacyjnych jest aktywizacja postaw przedsiębiorczych wśród pracowników niższych szczebli (K. Sisson, J. Geary, *Conceptualising Direct Participation*…, s. 10).

91 J. Wratny, *Partycypacja pracownicza*…, s. 14.

92 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza*…, s. 67.

93 Przyspieszony wzrost popularności bezpośrednich form partycypacji widoczny był od lat 70. XX w. Przyczynił się do tego m.in. rozwój koncepcji zarządzania przez jakość (TQM). Koncepcja opisana zostanie w rozdziale III.

94 S. Rudolf, *Partycypacja a globalizacja*, konferencja naukowa Senackiej Komisji Gospodarki Narodowej pt. *Trzydzieści lat ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego*,

To z kolei przekłada się niejednokrotnie na poprawę efektów ekonomicznych i pozaekonomicznych przedsiębiorstwa[95].

Partycypacja bezpośrednia, w przeciwieństwie do jej pośrednich form, zakłada angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacyjnych bez konieczności powoływania organów przedstawicielskich. Może ona przybierać indywidualne bądź zespołowe formy informowania, konsultacji oraz delegowania uprawnień.

Poniżej zaprezentowany zostanie przegląd form partycypacji bezpośredniej z podziałem na formy indywidualne i zespołowe.

Indywidualne formy partycypacji bezpośredniej

Wdrożenie indywidualnych form partycypacji bezpośredniej ma za zadanie zwiększyć indywidualny wpływ pracowników na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Zalicza się do nich takie formy, jak: konsultacje z bezpośrednim przełożonym, rotację na stanowisku pracy, rozszerzanie zakresu zadań czy wzbogacanie pracy.

Podstawową, bezpośrednią formą partycypacji pracowników są **konsultacje z bezpośrednim przełożonym** (*face-to-face*)[96]. Są to spotkania, o różnym stopniu regularności, o charakterze informacyjno-konsultacyjnym. Mają one na celu m.in.: dokonywanie okresowej oceny pracownika, poznanie jego opinii w wybranych sprawach, określenie przebiegu ścieżki kariery[97]. Spotkania te mogą odbywać się według wcześniejszego planu bądź *ad hoc*, w razie gdyby konieczne było rozwiązanie nagle pojawiającego się problemu. Niektóre firmy wdrażają także tzw. dni drzwi otwartych (np. 1–2 razy w tygodniu), podczas których pracownicy mogą zgłosić się do przełożonych z różnymi sprawami[98].

Tego rodzaju rozwiązania okazują się bardzo potrzebne, gdyż dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa oraz przekonanie, że w każdej sytuacji mogą znaleźć pomoc i wsparcie u przełożonych. Odgrywają one także ważną rolę dla kierownictwa, gdyż pozwalają lepiej poznać zachowania i postawy pracowników.

---

16 września 2011, s. 7, http://www.pte.pl/pliki/2/30/Rudolf%20S%20-%20Partycypacja%20a%20Globalizacja.pdf (dostęp: 06.09.2013).

95 J. Geary, *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Study Sites: Plural, Mixes and Proteam*, „Economic and Industrial Democracy" 1993, No 4, s. 511–534.

96 W literaturze wymieniany jest jeszcze drugi rodzaj konsultacji z pracownikami, który zaliczany jest do form partycypacji bezpośredniej – nazywany indywidualnymi konsultacjami pośrednimi (*arms-length*). Dają one możliwość wyrażania opinii, uwag np. za pomocą rzeczników, skrzynek na sugestie, anonimowych formularzy itp. Nie będzie on jednak omawiany.

97 K. Sisson, *Direct Participation*…, s. 3.

98 Rozwiązania takie stosuje np. DB Schenker i Tom Tom. W coraz większej liczbie firm stosowana jest polityka ciągłej dostępności menedżerów dla pracowników. Dzięki temu mogą oni zgłaszać się z pomysłami i problemami zawsze, gdy zachodzi taka potrzeba. Rozwiązania te stosowane są np. w Infosys BPO, Alstom Power, 3M, General Electric. Informacje pochodzą z wywiadów przeprowadzonych przez autorkę na potrzeby badań naukowych.

Otwartość kierownictwa na problemy i pomysły pracowników w znacznym stopniu poprawiają komunikację w firmie, zwiększają przywiązanie pracowników do organizacji, a także zwiększają zadowolenie z pracy. Ta forma partycypacji powinna ułatwiać wdrożenie innych, bardziej zaawansowanych form partycypacji bezpośredniej.

Zanim omówione zostaną kolejne formy partycypacji indywidualnej, zaznaczyć należy, że brak jest zgodności co do ich klasyfikacji. Dotyczy to indywidualnych form delegowania uprawnień, takich jak rotacja czynności na stanowisku pracy (*job rotation*) oraz rozszerzanie zakresu zadań (*job enlargement*). Część autorów zalicza je do form partycypacji bezpośredniej, motywując to następującymi argumentami: zarówno rotacja czynności, jak i rozszerzanie zadań przyczyniają się do zwiększenia autonomii i odpowiedzialności na stanowisku pracy i traktowane są jako sposób indywidualnego delegowania zadań[99]. Czasami są one traktowane łącznie jako wzbogacanie pracy (*job enrichment*), które w innych klasyfikacjach stanowi oddzielną formą partycypacji[100]. Część autorów traktuje jednak rotację i rozszerzanie zadań jako metody organizacji pracy, mające na celu zwiększenie zakresu umiejętności pracownika, odbierając im jednocześnie miano form partycypacji[101]. W niniejszej książce partycypacja pracownicza traktowana jest szeroko, zatem zarówno rotacja czynności na stanowisku pracy, jak i rozszerzanie zakresu zadań traktowane będą jako formy partycypacji bezpośredniej. Dają one bowiem pracownikom pewien zakres autonomii i rozszerzają uprawnienia na stanowisku pracy.

Rotacja czynności na stanowisku pracy jest jedną z najprostszych form partycypacji, która w bardzo niewielkim stopniu zwiększa uprawnienia pracowników w miejscu pracy. Polega ona na okresowej zmianie stanowisk pracy w obrębie działu, bądź całego przedsiębiorstwa, dokonywanej według z góry określonego planu. Celem rotacji czynności jest zapobieganie znużeniu oraz monotonii w miejscu pracy (wynikającego z jej nadmiernej specjalizacji), jak również rozszerzanie zakresu umiejętności i wiedzy pracowników (*cross-training*)[102]. Odpowiednio dobrany plan rotacji stanowisk służyć może np. przyszłej promocji pracownika na

99 Por. S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 43; K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 46; *Direct Participation and Organizational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*, Eurofound, Loughlinstown, Dublin 1996, s. 4; *Quality of Work in the European Union*, Concept, Data and Debates from the Transnational Perspective, Peter Lang, Brussels 2009, s. 190.

100 Wzbogacanie pracy, rotacja czynności oraz rozszerzanie zakresu zadań określane są w literaturze jako metody doskonalenia lub projektowania pracy (*job redesign*).

101 A.J. Dubrin, *Essentials of Management*, South-Western, Mason 2012, s. 236–237; D.L. Sweeney, *The Effects of Job Rotation Patterns on Organizational Outcome Indicants of Inter-Organizational Boundary Spanner Performance*, Ph.D. Dissertation, The University of Texas, San Antonio 2007, s. 10–11; J.M. Werner, R.L. DeSimone, *Human Resource Management,* South-Western, Mason 2012, s. 173.

102 A. Dolot, *Rotacja na stanowisku czyli jak rozwijać świadomość pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 4(301), s. 54

wyższe, bardziej odpowiedzialne stanowisko pracy. Zwiększa także prawdopodobieństwo rozwoju przedsiębiorczych postaw, które mogą zaowocować powstawaniem nowych pomysłów dotyczących np. sposobu wykonywania czynności na stanowisku pracy.

Zaletą tego rozwiązania jest zdobywanie nowych umiejętności przez pracownika, zapobieganie monotonii wynikającej z powtarzalności czynności na stanowisku pracy, nawiązywanie relacji z nowymi pracownikami, a co za tym idzie – wzrost zadowolenia z pracy. Do negatywnych skutków stosowania tej metody zalicza się natomiast brak możliwości nawiązania głębszych relacji społecznych, co spowodowane jest częstą zmianą stanowiska pracy[103].

Badania wykazały, że rotacja czynności na stanowiskach pracy przynosiła lepsze wyniki w tych przedsiębiorstwach, w których pracownicy partycypowali w projektowaniu planu rotacji. Dzięki temu mieli oni możliwość uczestniczenia w przygotowaniu i realizacji zmian. Udział pracowników w planowaniu rotacji skutkował także poprawą relacji między samymi pracownikami oraz między pracownikami i kierownictwem[104]. O ile zatem sama rotacja pracowników posiada niewiele znamion partycypacji, o tyle uczestnictwo pracowników w jej planowaniu pozwala zaliczyć tę formę pracy w poczet form partycypacji bezpośredniej.

Drugą, prostą formą partycypacji indywidualnej jest **rozszerzanie zakresu zadań.** Jest to metoda zwiększająca uprawnienia pracowników polegająca na poziomym łączeniu czynności na stanowisku pracy. Ma ona służyć zapobieganiu nadmiernej specjalizacji pracy poprzez łączenie wielu prostych zadań z różnych stanowisk pracy (najczęściej produkcyjnych). Daje ona niewielki wzrost autonomii pracownika, jednak większy niż w przypadku rotacji czynności.

Łączenie zadań z kilku prostych stanowisk w jedno niesie ze sobą korzyści, lecz nie jest wolne od wad. Z jednej strony, może przyczynić się do wzrostu satysfakcji z pracy i uzyskania nagród symbolicznych (psychologicznych)[105]. Rozszerzenie zakresu zadań pozwala bowiem lepiej wykorzystać pracownikom swoje możliwości i kwalifikacje, przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności i obniżeniu znużenia wynikającego z monotonii pracy. W rezultacie pracownik ma możliwość podejmowania samodzielnych decyzji w skali mikro, dotyczących chociażby sposobu wykonywania swojej pracy. Z drugiej strony, przy braku podwyżki płacy, prowadzić może do pojawienia się frustracji i niezadowolenia, a pracownicy mogą czuć się wykorzystywani[106]. Przed wdrożeniem tego rozwiązania, przedsiębiorstwo musi liczyć się także z kosztami szkoleń dla pracowników z zakresu wykonywania dodatkowych czynności na stanowiskach.

---

103 W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn 1998, s. 44.

104 S. Rudolf, *Grupowe formy pracy. Procesy wdrażania*, Krajowa Agencja Robotnicza, Warszawa 1989, s. 39–42.

105 W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo*…, s. 44.

106 N. Nayab, *Job Enlargement: What is it and How Does it Improve Job Satisfaction?*, http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/102409.aspx (dostęp: 01.10.2011).

Znacznie bardziej rozwiniętą formą partycypacji indywidualnej jest **wzbogacanie pracy** (*job enrichment*). Umożliwia ona pełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego i twórczego pracowników, dzięki „pionowemu" łączeniu zadań, przy zwiększonym zakresie uprawnień i odpowiedzialności. Jest ona o wiele bogatsza od dwóch poprzednich, gdyż oprócz wykonywania bardziej zróżnicowanego i szerszego zakresu pracy pracownik przejmuje zadania związane z jej planowaniem, kierowaniem i ponoszeniem odpowiedzialności. Wzbogacanie pracy polega na przekazywaniu pracownikom większych uprawnień ws. planowania i sposobu wykonywania powierzonych zadań. Często mają oni prawo sami decydować o wyborze czasu pracy, przy założeniu osiągnięcia danych efektów w określonym terminie. Dodatkowo, pracownikom powierzane są nowe, bardziej ambitne zadania, które umożliwiają im zawodowy rozwój i dają większą szansę awansu.

Wzbogacanie pracy jest cenioną i często stosowaną formą partycypacji bezpośredniej, gdyż, przy niewielkich kosztach jej wdrażania, przynosi korzystne rezultaty dla pracownika i pracodawcy. Dzięki rozszerzeniu zakresu obowiązków, w połączeniu z rozszerzoną autonomią, pracownicy mogą w większym stopniu wykorzystać swoje umiejętności i potencjał, co przekłada się na wzrost zadowolenia i wydajności pracy[107]. Co więcej, dzięki tej formie partycypacji pracownicy czują się mocniej związani z organizacją i wykonują swoją pracę z większym entuzjazmem. Ponadto, większy zakres autonomii może wzmacniać chęć podołania nowym wyzwaniom poprzez aktywne poszukiwanie rozwiązań napotkanych problemów. W efekcie może to skutkować powstawaniem innowacyjnych rozwiązań. Jednak, aby wzbogacanie pracy było skuteczne i przynosiło korzyści pracodawcy i pracownikowi, powinno spełniać kilka warunków[108]:

- zakres obowiązków powinien być zróżnicowany,
- pracownikowi zapewniona powinna być większa autonomia na stanowisku pracy,
- pracownik powinien mieć poczucie sensowności wykonywanych zadań,
- pracownik powinien mieć zapewnione wsparcie ze strony współpracowników.

Badania przeprowadzone przez J.R Hackmana i E.E. Lawlera wykazały, że spełnienie wyżej wymienionych warunków przyczynia się do wzrostu motywacji pracowników, lepszej jakości pracy, zwiększenia zadowolenia z pracy oraz do mniejszej absencji i fluktuacji pracowników[109].

---

107 R.J. Vance, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, Society for Human Resource Management, Alexandria 2006, s. 11.

108 *Ibidem*.

109 J.R. Hackman, E.E. Lawler, *Employee Reactions to Job Characteristics*, „Journal of Applied Psychology Monograph" 1971, No 55, s. 259–286.

Przedstawione wyżej formy partycypacji indywidualnej należą do najstarszych form partycypacji bezpośredniej, których początki sięgają pierwszej połowy XX w.[110] Do tej pory nie straciły na swojej popularności i stosowane są z powodzeniem na całym świecie. W krajach Unii Europejskiej, w tym także w Polsce, należą one do najczęściej wdrażanych form partycypacji, zwłaszcza w działach produkcyjnych[111].

Zespołowe formy partycypacji bezpośredniej

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej zespołowe formy organizacji pracy stwarzają najlepsze warunki do wykorzystania umiejętności, wiedzy i potencjału twórczego pracowników. Opierają się one na grupowym podejmowaniu decyzji, które charakteryzuje się szeregiem zalet. Przede wszystkim zespół posiada większy potencjał twórczy, energię i umiejętności, co wynika z połączenia cech, wiedzy i zdolności poszczególnych jednostek[112]. Dodatkowo, praca grupowa zapewnia różne perspektywy i podejścia do rozwiązywanego problemu, dzięki zróżnicowanej wiedzy, doświadczeniom i umiejętnościom jej członków. Co więcej, podczas pracy zespołowej następuje integracja uczestników zespołu wokół realizacji wspólnego celu, co skutkować może polepszeniem relacji interpersonalnych, zwiększeniem satysfakcji z pracy, a także większą identyfikacją pracowników z celami przedsiębiorstwa[113].

M. Robaszkiewicz wymienia sześć argumentów przemawiających na korzyść pracy zespołowej w porównaniu z pracą indywidualną[114]:

- możliwość pracy nad szerszym spektrum problemów, pozostającym poza zakresem zdolności poszczególnych pracowników;
- korzystanie z wielu różnorodnych doświadczeń, umiejętności oraz wiedzy;

---

110 Wzbogacanie pracy oraz rozszerzanie zakresu zadań wdrożone zostały do praktyki głównie dzięki dwuczynnikowej teorii F. Herzberga w latach 50. XX w. (J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance" 1975, No 16, s. 251).

111 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 92–93; D. Pałubska, *Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company*, „International Journal of Business and Management" 2012, Vol. 4, No 1, s. 70.

112 Istnieją także badania pokazujące, że wartość twórcza zespołu wcale nie musi być wyższa od wartości twórczej jednostek. Badania przeprowadzone przez T. Allena wykazały, że liczba i wartość pomysłów zgłoszonych przez pięć indywidualnie pracujących osób była wyższa niż praca pięcioosobowego zespołu. Zatem nie jest regułą, że każdy zespół będzie pracował efektywniej niż indywidualne osoby (T. Allen, *Managing the Flow of Technology*, Cambridge Mass 1984, Seminarium dla liderów zespołów. Genewa czerwiec 1987, cyt. za: Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 106).

113 B. Kożusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 15.

114 M. Robaszkiewicz, *Praca zespołowa w doskonaleniu procesu zarządzania jakością*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/28dz24.rtf (dostęp: 10.06.2013).

- ułatwienie rozwiązywania problemów charakteryzujących się złożonością oraz szerszym zakresem oddziaływania, dotyczących zazwyczaj wielu struktur organizacji jednocześnie;
- pozytywny wpływ na morale i satysfakcję pracowników;
- łatwiejsze wprowadzanie zaleceń będących wynikiem prac zespołu w porównaniu z implementacją indywidualnych sugestii.

Co więcej, zespoły pracownicze oparte są na delegowaniu uprawnień. Oznacza to, że pracownicy przejmują role, które dotąd należały do kierownictwa[115]. Dodatkowo, dzięki grupowemu podejmowaniu decyzji zwiększa się szansa na to, że wypracowane rozwiązanie będzie lepiej dostosowane do potrzeb organizacji niż w przypadku jednoosobowej decyzji. Wykorzystywany jest tu bowiem tzw. efekt synergii[116]. Co więcej, w zespołach obserwowane jest duże zaangażowanie pracowników w realizowane zadania, co wynika z poczucia współodpowiedzialności za realizację projektu[117].

Literatura przedmiotu dotycząca zespołowych form pracy jest bardzo bogata, zaś rodzajów owych form wymienia się bardzo wiele[118]. Niżej zaprezentowane zostaną jedynie najpopularniejsze rodzaje zespołów pracowniczych, takich jak: koła jakości, zespoły projektowe, zespoły rozwiązywania problemów i zespoły autonomiczne.

Do najstarszych form partycypacji zespołowej należą **koła jakości** (*quality circles*). Zostały one rozpowszechnione w japońskich firmach w latach 60. XX w. przez K. Ishikawę[119]. W Stanach Zjednoczonych rozwój kół datowany jest na lata 70. XX w., czyli okres wdrażania tzw. programów humanizacji pracy. W Europie Zachodniej natomiast ta forma partycypacji rozpowszechniła się dopiero w latach 80. XX w.[120]

Koło jakości jest formą organizacji pracy skupiającą najczęściej pracowników jednego działu bądź linii produkcyjnej[121]. Zadaniem kół jest ciągłe ulepszanie procesu pracy w celu zapewnienia najwyższej jakości samego procesu, a także ja-

115 K. Sisson, J. Geary, *Conceptualising Direct Participation*…, s. 3.

116 J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 41.

117 Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem*…, s. 115.

118 Zob. R. Mazurek, *Praca w zespole jako źródło kreatywności*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, t. II, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2009, s. 19–20.

119 Uważa się, że koncepcja kół jakości powstała w Armii Stanów Zjednoczonych tuż po roku 1945, jednak dopiero Japończycy zaczęli adaptować je na gruncie przedsiębiorstw – *Quality Circle*, „The Economist" 2009, No 4, November, http://www.economist.com/node/14301388 (dostęp: 09.07.2014).

120 *Ibidem*; I. Nonaka, *The History of Quality Circle*, „Quality Progress" 1993, September, s. 81–83.

121 Koła jakości znalazły zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, ale we wszelkiej ludzkiej działalności administracyjno-biurowej, w szpitalach, transporcie itp. Na spotkania kół zapraszani mogą być eksperci lub pracownicy wyższych szczebli w celu uzyskania fachowej porady (M. Robaszkiewicz, *Praca zespołowa*…).

kości produktów i usług[122]. E. Tabaszewska określa je jako „organizowane ochotniczo grupy pracowników regularnie analizujące i poszukujące rozwiązań powstających w pracy problemów"[123]. Podczas spotkań członkowie kół rozwiązują także różne problemy, pojawiające się w toku codziennej pracy. Podczas pracy nad rozwiązywaniem problemów wykorzystywane są często specjalne narzędzia, które ułatwiają analizę przyczyn problemu oraz metod jego rozwiązania. Zalicza się do nich m.in.: diagram Ishikawy, cykl Deminga czy diagram Pareto[124]. Nazywane są one także narzędziami kreatywnymi, gdyż wymagają od pracowników wzmożonej pracy umysłowej, która często ma charakter twórczy.

Zaletą stosowania kół jest możliwość lepszego wykorzystania potencjału pracowników, co przyczynić się może do usprawnienia procesów produkcji i obniżenia kosztów, oszczędność materiałów i energii, poprawy efektywności wykorzystania materiałów, ochrony środowiska itp.[125] Ich praca opiera się natomiast na założeniu, że jakość produkowanych wyrobów zależy od wszystkich pracowników, a nie tylko od wyspecjalizowanych działów jakości i kontroli technicznej[126]. Warto zauważyć, że koła jakości dają pracownikom nie tylko możliwość wspólnego wypracowywania rozwiązań, lecz także samodzielnego wdrożenia ich do codziennego procesu pracy, przy zachowaniu pełnej odpowiedzialności za podjęte decyzje[127].

W. Załęski trafnie określił charakter funkcjonowania kół: „jest to organizacja dobrowolna, uczestniczą w niej tylko te osoby, które nie zgadzają się z istniejącym stanem rzeczy, widzą potrzebę jego zmiany i sądzą, że skuteczniejsze jest działanie

---

122 Pojęcie jakości wyjaśnione zostanie w rozdziale III.

123 E. Tabaszewska, *Koła jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich*, „Problemy Jakości" 2002, nr 4, s. 18.

124 Są to narzędzia kompleksowego zarządzania jakością (TQM). TQM opisany zostanie w rozdziale III. Diagram Ishikawy służy do przeprowadzania procesu oddzielania przyczyn danego problemu od jego skutków, a także do analizy wzajemnych powiązań pomiędzy przyczynami i skutkami. Do analizy wykorzystywana jest także tzw. burza mózgów. Diagram Pareto tworzony jest w celu wykrycia przyczyn danego problem i opiera się na tzw. zasadzie Pareto, według której ok. 20% przyczyn powoduje 80% niezgodności. Diagram pozwala określić, które 20% czynników powinno się poprawić, aby wyeliminować powstały problem w 80%. Cykl Deminga jest zasadą ciągłego doskonalenia (poprawy jakości), która realizowana jest w czterech następujących po sobie etapach: zaplanuj, zrób, sprawdź, popraw (*plan*, *do*, *check*, *act*). Więcej narzędzi TQM znaleźć można w: P.M. Charantimath, *Total Quality Management*, Dorling Kindersley Press, Dehli 2009, s. 46–48, 66–147; H. Obora, *Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–story*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 399.

125 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 51; M. Robaszkiewicz, *Praca zespołowa*...

126 J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*…, s. 85–86.

127 Przed wdrożeniem, propozycja rozwiązania prezentowana jest kierownictwu i dopiero po jego akceptacji może zostać zaimplementowana (P.M. Charantimath, *Total Quality Management*…, s. 60).

w zespole osób o podobnych zapatrywaniach, postawach i potrzebach. Przystępowanie do koła jest zatem bardziej kwestią uświadomienia sobie własnych niedoskonałości, potrzeb i możliwości, niż nacisków i presji zewnętrznej"[128]. W. Załęski zwraca tu uwagę na ważną kwestię, jaką jest dobrowolność tworzenia i uczestnictwa w kołach. Są one bowiem tworzone z inicjatywy samych pracowników, nie zaś na polecenie kierownictwa, a członkostwo w nich nie jest przymusowe. Koła jakości mają charakter stały, każde z nich ma swojego lidera, który wybierany jest przez uczestników koła, spotkania odbywają się z różną częstotliwością, w godzinach bądź poza godzinami pracy[129].

Aby koła jakości funkcjonowały prawidłowo, konieczne jest stworzenie ku temu odpowiednich warunków. W tym celu firma powinna: dostosować strukturę organizacyjną oraz funkcjonowanie procesów do działania kół, wprowadzić partycypacyjny styl zarządzania, dostosować zasady podejmowania decyzji, usprawnić komunikację wewnątrz firmy, kształtować relacje między pracownikami a kierownictwem w taki sposób, aby zwiększać zaufanie oraz skłonność do współpracy i zmian, a także przeprowadzić szkolenia przybliżające działanie kół[130]. Pomimo, iż wyżej wymienione zalecenia sformułowane zostały w latach 80. XX w., do dzisiaj nie straciły na swojej aktualności. Co więcej, wydaje się, że mogą być one stosowane nie tylko w stosunku do funkcjonowania kół jakości, lecz do każdej zespołowej formy partycypacji.

Kolejną formą partycypacji grupowej są **zespoły projektowe (zadaniowe)** (*project teams*). Sposób tworzenia zespołu, jego cele oraz charakter pracy różnią się znacznie od kół jakości. Przede wszystkim zespoły zadaniowe nie są zespołami stałymi, co oznacza, że powoływane są w celu zrealizowania konkretnego projektu i rozwiązywane są po jego zakończeniu[131]. Przedmiot prac zespołu jest praktycznie nieograniczony i dotyczyć może np. procesów uruchamiania nowej produkcji, zmiany struktury organizacyjnej bądź jej podsystemów, metod pracy, opracowania nowych wyrobów, wynalazków, rozwiązań technicznych, technologicznych, wdrożenia systemów przetwarzania danych itp.[132] Celem pracy zespołu jest realizacja pewnego projektu, który określić można jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie

128 W. Załęski, *Koła jakości – powoływanie – organizacja – funkcjonowanie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1993, s. 20.

129 W Europie spotkania kół jakości odbywają się również podczas godzin pracy. Zebrania poza godzinami pracy zaliczane są do godzin nadliczbowych i są dodatkowo wynagradzane.

130 L.R. Smeltzer, B.L. Kedia*, Knowing the Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles*, „Business Horizons" 1985, No 28(4), s. 30.

131 J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 2; H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 17.

132 Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem*…, s. 7.

z założonymi wymaganiami”[133]. Zespoły te powoływane są z reguły na potrzeby realizacji projektu zleconego przez zewnętrznego klienta firmy.

Zespoły projektowe tworzone są przez specjalistów z różnych dziedzin. Zadania realizowane przez zespół są bowiem wielowymiarowe, a do ich realizacji potrzebne jest kompleksowe podejście, gwarantujące wybór najlepszego rozwiązania. Z tego względu, najważniejszym kryterium doboru powinna być wiedza, doświadczenie i kompetencje pracownika, nie zaś prywatne relacje i wpływy. Sprawa liczebności zespołu jest dyskusyjna, jednak z reguły liczba uczestników waha się od kilku do kilkunastu osób.

Każdy zespół zadaniowy posiada swojego kierownika (*Project Manager*), któremu powierzany jest szereg obowiązków, uprawnień i zadań. Do jego najważniejszych obowiązków zaliczyć można planowanie, organizowanie i kontrolowanie pracy uczestników zespołu, a także optymalne wykorzystanie ich potencjału intelektualnego. Kierownik uprawniony jest także do dokonywania naboru członków zespołu, przydzielania zadań poszczególnym osobom, podpisywania umów ze specjalistami, organizowania szkoleń, spotkań, seminariów itp.

W przeciwieństwie do kół jakości, które tworzone są przez samych pracowników, zespoły zadaniowe formowane są przez kierownika projektu (który wcześniej musi zostać zaakceptowany przez dyrektora). Kandydat na członka zespołu może zgłosić się do niego sam, zostać wskazany przez kierownika bądź kierownictwo. W razie wskazania uczestnictwo w zespole nie jest jednak przymusowe.

Inną formą partycypacji bezpośredniej, która daje pracownikom możliwość wpływu na sprawy organizacji, są tzw. **zespoły rozwiązywania problemów** (*problem solving teams*). Zespoły te powoływane są *ad hoc*, na krótki okres. Jak sama nazwa wskazuje – celem prac zespołu jest analiza konkretnego problemu organizacyjnego oraz wypracowanie najlepszych metod jego rozwiązania[134].

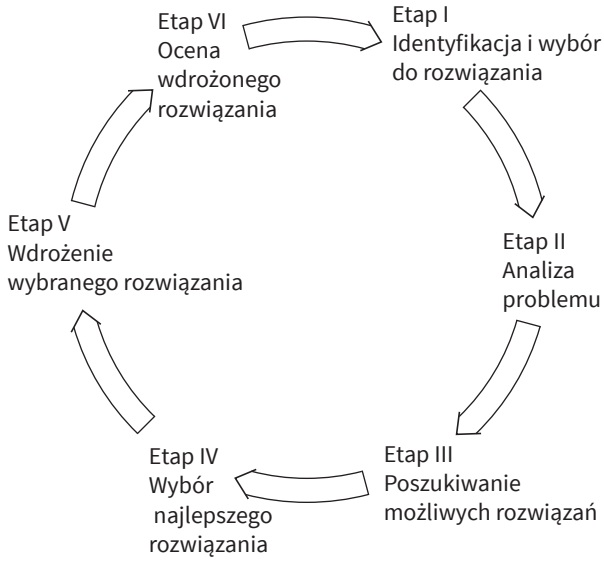
Procedura rozwiązywania problemu przebiegać może w sześciu etapach, które zaprezentować można w postaci koła (rysunek 2.1). Pierwszy etap, polegający na identyfikacji i wyborze problemu do rozwiązania, stanowi ważną część cyklu. Od stopnia precyzyjności określenia problemu zależy bowiem efektywność procesu jego rozwiązania. Problem powinien być omówiony w taki sposób, aby był zrozumiały dla każdego z członków zespołu.

Drugi etap ma na celu szczegółowe zbadanie problemu oraz określenie przyczyn jego wystąpienia. Członkowie zespołu powinni zatem nawiązać kontakty z wszelkimi osobami, które mogą dostarczyć istotnych informacji na temat analizowanego problemu. Etap trzeci jest najbardziej kreatywnym etapem całego

133 R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 47.

134 S. Rudolf, *Udział pracowników w zarządzaniu zmianami w firmie*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa*…, s. 155.

procesu, a jego celem jest poszukiwanie możliwych rozwiązań problemu. Na tym etapie wykorzystywana może być np. technika burzy mózgów, która umożliwia zgłaszanie wielu pomysłów przez członków zespołu[135].



Rysunek 2.1. Koło rozwiązywania problemów

Źródło: S. Rudolf, *Proces rozwiązywania problemów w świetle doświadczeń przedsiębiorstw*, Międzynarodowa Konferencja Zarządzania i Technologii Informatycznych „Przedsiębiorstwo Przyszłości", 15–16 listopada 2001 r., http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref30_full.html (dostęp: 15.02. 2013).

W dalszej kolejności następuje wybór najlepszego rozwiązania. Wybór ten powinien być poprzedzony dokładną analizą i oceną każdego z proponowanych rozwiązań według kilku kryteriów. Może być to np. kryterium kosztowe, wykonalności, czasu, akceptowalności przez pracowników itp. Kolejny etap obejmuje wdrożenie wybranego rozwiązania. Po wdrożeniu rozwiązania nastąpić powinna ocena jego efektywności oraz ewentualna korekta w jego funkcjonowaniu. Zespół powinien dokonać porównania celów, jakie stawiano sobie przy wdrażaniu rozwiązania, z jego praktycznymi efektami i wyciągnąć odpowiednie wnioski[136].

Zespoły te, podobnie jak zespoły projektowe, składać się mogą ze specjalistów różnych dziedzin z różnych działów organizacji. Charakterem przypominają one

135 B. Kożusznik, *Podmiotowość zespołu*…, s. 82.
136 S. Rudolf, *Proces rozwiązywania*…

zatem zespoły projektowe, jednak różnią się od nich krótszym czasem trwania (czasem może być to kilka godzin) oraz nastawieniem na rozwiązywanie wewnętrznych problemów firmy.

Ostatnią omawianą metodą pracy zespołowej będą tzw. **zespoły autonomiczne** (autonomiczne grupy pracownicze) (*autonomous teams*)[137]. Jest to najbardziej rozwinięta forma zespołowej partycypacji bezpośredniej, charakteryzująca się najwyższym stopniem delegowania uprawnień zespołom. Wszelkie funkcje zarządcze wykonywane są bowiem wewnątrz grupy. Zespół samodzielnie dobiera członków, wyznacza lidera, decyduje o podziale i sposobie wykonywania pracy, przerwach w jej wykonywaniu itp. Ważnym elementem odróżniającym te zespoły od wcześniej wymienionych jest sposób wynagradzania członków. Wypracowują oni samodzielnie fundusz płac i decydują o sposobie jego podziału[138]. Celem zespołu jest natomiast wykonywanie ściśle określonej pracy, na podstawie osobnej umowy z pracodawcą. Występuje on wtedy w roli podwykonawcy[139].

Badania i eksperymenty przeprowadzone w przedsiębiorstwach wykazały wiele zalet wynikających z funkcjonowania zespołów autonomicznych. W niektórych przypadkach wzrost wydajności pracy w polskich przedsiębiorstwach wyniósł 50–100% (czasami nawet więcej)[140]. Do innych korzyści zaliczyć można: wzrost produktywności i skuteczności produkcji spowodowany spadkiem absencji i fluktuacji pracowniczej, spadek liczby wypadków, wzrost zysków przedsiębiorstwa, wzrost zadowolenia pracowników, redukcja kosztów, wzrost wydajności pracy, spadek liczby defektów, wzrost jakości produktów i usług[141]. Z punktu widzenia pracowników korzyściami są m.in.[142]:

- wzrost poczucia znaczenia w organizacji, gdyż pracownicy mają realny wpływ na proces pracy;
- możliwość wykorzystania i poszerzania wiedzy i kwalifikacji, dzięki czemu wykonywana praca staje się ciekawsza;
- poprawa atmosfery pracy i relacji na linii pracownicy–kierownictwo. Przyczyniać się do tego może np. integracja załogi i kierownictwa wokół tych samych zadań i problemów;

137 Największa popularność zespołów autonomicznych przypada na lata 70. i 80. XX w. (B. Kożusznik, *Podmiotowość zespołu*…, s. 15).

138 S. Rudolf, *Sposoby pozyskiwania zasobów*…, s. 258.

139 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 38.

140 S. Rudolf, *Sposoby pozyskiwania zasobów*…, s. 258.

141 R. Krawczyk, *Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, s. 367; R.S. Wellins, W.C. Byham, J.M. Wilson, *Empowered Teams. Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity and Participation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991, s. 14–15.

142 R. Krawczyk, *Autonomiczne grupy*…, s. 366.

- obniżenie zmęczenia pracowników wynikające z podejmowania samodzielnych decyzji o sposobie i tempie wykonywania zadań;
- wzrost płacy pracowników, będący wynikiem większej efektywności organizacji.

Wymienione, w tej części rozdziału, metody bezpośredniego, zespołowego angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów mają za zadanie pobudzić przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników. Zaznaczyć jednak należy, że metody te powinny być dobierane indywidualnie do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Firmy kierować się powinny zarówno przydatnością takich rozwiązań, jak również możliwościami ich wdrożenia.

Pamiętać również należy, że na efektywność pracy zespołu kluczowy wpływ ma atmosfera pracy oraz otwarta komunikacja. Pracownicy powinni mieć możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów w koleżeńskiej atmosferze, zaś dyskusje nad pomysłem odbywać się powinny poprzez wymianę poglądów bez obawy o opinie przełożonych. Ważnym elementem pracy zespołu powinien być także odpowiedni system motywacji, zachęcający do innowacyjności, podejmowania ambitnych przedsięwzięć, a także pokazania i wykorzystania własnych możliwości[143].

Kończąc rozważania na temat partycypacji bezpośredniej, warto zwrócić uwagę, iż posiada ona nie tylko zalety, ale także wady. Do zalet zaliczyć można[144]:

- przeciwdziałanie powstawaniu alienacji i stresów, a także umożliwienie pracownikom wykazania się swoimi kwalifikacjami;
- w wielu sytuacjach stanowi podstawę zaspokojenia potrzeby przynależności, szacunku, uznania i samorealizacji, sprzyjając uzyskiwaniu przez pracowników zadowolenia z pracy;
- podnosi motywację do pracy, sprzyja wzrostowi zaangażowania pracowników (*engagement*), wyzwala ich inicjatywę, przyczynia się do wyższej sprawności działania organizacji, a także wzrostu wydajności i jakości pracy;
- sprzyja integracji celów pracownika z celami organizacji;
- wzmacnia prestiż przełożonego w oczach podwładnego.

Do głównych wad zaliczyć można natomiast[145]:

- wydłużenie czasu podejmowania decyzji;
- czasochłonność zebrań, prowadzenia uzgodnień i konsultacji;
- możliwość manipulowania ludźmi poprzez niepełną lub mylną informację, co prowadzić może do konfliktów, zablokowania komunikacji, pogorszenia się współpracy w zespole, powstawania negatywnych stereotypów czy szablonów postępowania.

143 Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem*…, s. 115.

144 B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1997, s. 21.

145 *Ibidem*.

Wdrożenie partycypacyjnych metod pracy wymaga często zmiany sposobu funkcjonowania całej firmy, tj. jej struktury, kultury, procesów, metod zarządzania itp., co pociąga za sobą znaczne koszty. Wydaje się jednak, że tego faktu nie należy uznawać za wadę, a jedynie za konieczny element reorganizacji przedsiębiorstwa, który służyć ma jej późniejszemu rozwojowi. Można ogólnie stwierdzić, że zakres i efekty partycypacji uzależnione będą od postaw i przekonań kierownictwa oraz chęci i zaangażowania pracowników[146].

2.3.4. Partycypacja finansowa

Partycypacja finansowa jest jedną z form demokracji przemysłowej, która obejmuje różne formy udziału pracowników w dochodach lub majątku przedsiębiorstwa. Według B. Błaszczyk, termin „partycypacja finansowa" odnosi się do takich rozwiązań, które „przyznają pracownikom, obok ich stałego wynagrodzenia, ruchomą część dochodu, której wartość jest uzależniona od wyników finansowych przedsiębiorstwa"[147]. Jak podkreśla J. Kulpińska, nie wpływa ona jednak znacząco na wzrost udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie[148].

Najczęściej spotykanymi formami partycypacji finansowej są: udział w majątku (akcjonariat pracowniczy) (*pariticipation in equity*), udział w zyskach (*profit sharing*) oraz udział w korzyściach (*gain sharing*). Rzadziej mówi się o programach emerytalnych, chociaż i one zaliczane są do tej formy partycypacji. Programy emerytalne zostaną jednak pominięte w dalszej analizie.

Udział pracowników w majątku przedsiębiorstwa jest rodzajem programu, który pozwala pracownikom partycypować we własności dzięki prawu do nabycia akcji lub opcji na akcje. W skrajnych przypadkach możliwe jest przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę pracowniczą, w której to pracownicy są w posiadaniu całego bądź kontrolnego pakietu akcji.

Własność pracownicza może przyjmować formę **bezpośrednią** (indywidualną) bądź **pośrednią** (zbiorową). W pierwszym przypadku pracownicy są współwłaścicielami przedsiębiorstwa jako właściciele części akcji. Są oni wtedy zwykłymi akcjonariuszami otrzymującymi dywidendy określone przez wielkość zysków przedsiębiorstwa oraz posiadają prawo głosu na walnych zgromadzeniach na zasadach ogólnych. W drugim przypadku akcje emitowane są przez pracownicze

146 J. Piwowarczyk, *Partycypacja pracownicza*…, s. 71.

147 B. Błaszczyk, *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach – szansa czy iluzja?*, [w:] *Poszukiwanie nowego ładu ekonomicznego*, red. S. Owsiak, A. Pollok, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 86.

148 J. Kulpińska, *Nowe tendencje rozwoju partycypacji w Europie*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji*…, s. 181.

towarzystwa powiernicze (trusty)[149]. Są to zatem akcje nienależące do konkretnego przedsiębiorstwa, lecz do trustu, który zajmuje się inwestowaniem środków uzyskanych ze sprzedaży akcji[150].

Udział w zyskach polega na przekazywaniu pracownikom w formie pieniężnej (lub innej formie) części zysku wypracowanego przez przedsiębiorstwo w okresie bieżącym bądź przyszłym. Amerykańska Rada Udziału w Zyskach definiuje ten rodzaj partycypacji jako „każde postępowanie, zgodnie z którym pracodawca w formie pieniężnej przekazuje pracownikom część zysku przedsiębiorstwa bądź w inny sposób czyni go dostępnym dla pracowników w okresie bieżącym lub przyszłym. Wysokość tych realnych lub potencjalnych udziałów uzależniona jest od wielkości zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo"[151].

Do najczęstszych form udziału w zyskach zalicza się: wypłaty w gotówce, czeki do natychmiastowej realizacji, wypłaty na konto z odroczonym terminem płatności (w tym przypadku środki finansowe mogą zostać udostępnione dopiero po kilku latach lub po przejściu na emeryturę), a także certyfikaty, obligacje lub akcje[152]. Programy udziału w zyskach mogą zatem przyjmować formę bezpośrednią bądź pośrednią. W pierwszym przypadku wypłaty dokonywane są w momencie, gdy przedsiębiorstwu znana jest wielkość osiągniętego zysku. W drugim przypadku płatności dokonywane są w odroczonym terminie bądź dopiero po odejściu pracownika na emeryturę[153]. Większą popularnością wśród pracowników cieszą się programy bezpośrednie, co wydaje się dosyć oczywiste. Uczestnicy programów otrzymują bowiem wypłaty najczęściej w kwartalnych lub rocznych odstępach czasu.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczych postaw wśród pracowników, programy udziału w zyskach, podobnie jak akcjonariat pracowniczy, przynoszą dość ograniczony efekt. Faktem jest, iż wielkość premii (w przypadku udziału w zyskach) oraz wielkość dywidendy (w przypadku akcjonariatu) jest uzależniona od rentowności przedsiębiorstwa, a ta z kolei zależy od efektów pracy załogi. Zwraca się jednak uwagę na to, iż w przypadku tych dwóch programów pracownicy nie posiadają pełnej świadomości, od czego zależą wyniki finansowe przedsiębiorstwa i co konkretnie powinni robić, aby je poprawić[154]. Co więcej,

149 Specyficzną formą pośredniej własności pracowniczej są tzw. ESOPs (*Employee Stock Ownership Plans*) – działające głównie w Ameryce Północnej, Łacińskiej oraz Europie Zachodniej. Są to programy pracowniczej własności akcji, w których akcje kupowane są w imieniu pracowników przez trust, zaś środki finansowe są wypłacane dopiero po przejściu pracownika na emeryturę bądź w momencie odejścia z firmy (zob. B. Błaszczyk, *Partycypacja finansowa*…, s. 88–107).

150 M. Kozłowski, *Partycypacja finansowa pracowników*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa*…, s. 114.

151 B.L. Metzger, *Profit Sharing in 38 large Companies*, Profit Sharing Foundation, Evanston 1975, s. 58.

152 K. Skorupińska, *Rola rad zakładowych*…, s. 60.

153 M. Kozłowski, *Partycypacja finansowa*…, s. 118–119.

154 R. Masternak, *Difference between Gain Sharing and Profit Sharing*, Masternac & Associates, http://www.masternak.com/gainsharing-versus-profitsharing.asp (dostęp: 02.07.2014).

wynagrodzenie w ramach obu programów zależy od efektów, jakie uzyskuje cała organizacja niezależnie od indywidualnego wkładu pracowników[155].

Na innych zasadach opierają się programy **udziału w korzyściach** i to właśnie one wydają się najbardziej efektywną formą pobudzania przedsiębiorczości pracowniczej, w ramach partycypacji finansowej[156]. Jest to system premiowania, budujący zaangażowanie pracowników poprzez wynagradzanie za poprawę wyników pracy[157]. Program ten opiera się na ciągłym monitorowaniu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez porównywanie obecnego poziomu poszczególnych wskaźników ekonomicznych (sprzedaży, kosztów, przychodów operacyjnych itp.) ze stanami poprzednimi. Zachęca on tym samym do ciągłego poszukiwania sposobu obniżenia kosztów w przedsiębiorstwie, wdrażania nowych pomysłów i rozwiązań. Co więcej, program udziału w korzyściach oparty jest na informacji zwrotnej (*feedback*), dzięki której pracownicy wiedzą, co powinni robić, by poprawić poszczególne wyniki organizacyjne. Wypracowane korzyści dzielone są następnie pomiędzy pracodawcę i wybrane grupy pracowników. Wypłaty finansowe dokonywane są natomiast na podstawiewygenerowanych oszczędności w danym zakładzie pracy, nie zaś na wynikach całej organizacji i odbywają się najczęściej w cyklu miesięcznym (rzadziej kwartalnym)[158].

Udział w korzyściach stanowić może znakomite uzupełnienie programów partycypacji bezpośredniej, dając pracownikom poczucie realnego wpływu na wynik przedsiębiorstwa, przy jednoczesnych wymiernych korzyściach finansowych.

M. Kozłowski podkreśla, że partycypacja finansowa może przynosić korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom. Do wdrożenia tego rodzaju partycypacji skłaniać może kilka przesłanek, do których zalicza on[159]:

1. **Potrzebę wzrostu motywacji pracowników do pracy** – rosnąca konkurencja rynkowa wymaga realizacji celów przedsiębiorstwa nie tylko przez kierownictwo, ale także przez szeregowych pracowników, którzy powinni pracować wydajniej oraz wykazywać większe zaangażowanie w procesy produkcji. Zdaniem M. Kozłowskiego, większe zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę ma w efekcie przynieść podwyższenie efektów zespołowych, wzrost wydajności, obniżenie kosztów, poprawę rentowności, identyfikację pracownika z sukcesami osiąganymi przez przedsiębiorstwo itp.

155 A. Klax, *Gain Sharing vs. Profit Sharing*, http://www.studymode.com/essays/Gain-Sharing-Vs-Profit-Sharing-121329.html (dostęp: 05.04.2007).

156 Szeroka analiza programów udziału w korzyściach przeprowadzona została przez E. Beck-Kralę w książce: E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania,* Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

157 *Ibidem*, s. 29.

158 W. Weckmann, *Gainsharing,* College of Education, http://coe.sdsu.edu/ (dostęp: 17.07.2012.); R. Masternak, *Difference between*…; A. Klax, *Gain Sharing*…

159 M. Kozłowski, *Partycypacja finansowa*…, s. 345–147.

2. **Przesłanki ekonomiczne** – w krajach wysoko rozwiniętych konieczność wdrażania nowoczesnych rozwiązań rynkowych wymaga od pracowników wykonywania coraz bardziej złożonych zadań. To z kolei wymaga znacznie wyższych kwalifikacji zawodowych oraz stałego dokształcania się. W konsekwencji, pracownicy muszą wykazywać się, z jednej strony – aktywniejszą postawą, z drugiej zaś – większą świadomością i odpowiedzialnością za wykonywaną pracę. W tym przypadku programy partycypacji finansowej służyć mają aktywizacji pracowników i zwiększaniu ich odpowiedzialności i zaangażowania w wykonywaną pracę.
3. **Przesłanki społeczne** – głównym celem jest stworzenie poczucia przynależności do przedsiębiorstwa, identyfikacja celów pracowników z celami firmy, a także zrównanie interesów pracowników z interesami akcjonariuszy. M. Kozłowski zaznacza jednak, że duże znaczenie dla osiągnięcia powyższych celów ma partycypacja bezpośrednia realizowana dzięki pracy zespołowej i rozszerzaniu autonomii pracowników.

Na przesłanki motywacyjne i społeczne wdrażania partycypacji finansowej uwagę zwraca także E. Poutsma. Jego zdaniem, prowadzi ona do integracji pracowników z zakładem pracy, a co za tym idzie – do poprawy warunków funkcjonowania całego przedsiębiorstwa[160]. Według wspomnianego autora, dzieje się tak głównie ze względu na motywacyjne funkcje tego rodzaju partycypacji, która prowadzić może do twórczego angażowania się pracowników w proces produkcji oraz do wzrostu ich dyscypliny w miejscu pracy. Zdaniem autorki, motywacyjna i integracyjna funkcja partycypacji finansowej występuje głównie w przypadku programów udziału w korzyściach. Programy udziału w zyskach i majątku, będą przynosiły w tym zakresie ograniczone efekty.

Podsumowując, stwierdzić można, iż partycypacja finansowa, jest jednym z czynników, stwarzającym pewne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej. Szczególną rolę odgrywa tu udział w korzyściach, który ma na celu wzmacniać motywację pracowników, zwiększać ich lojalność i zaangażowanie (*engagement*) w rozwój firmy. Według autorki, ta forma partycypacji finansowej będzie przynosiła najlepsze efekty dla pracowników i przedsiębiorstwa, gdy powiąże się ją ze stosowaniem partycypacji bezpośredniej. To właśnie bezpośrednie formy partycypacji, z zespołami pracowniczymi na czele, w największym stopniu przyczyniają się do budowania przedsiębiorczości pracowniczej, poprzez zwiększenie zaangażowania, motywacji i wydajności pracy uczestników organizacji. Programy udziału w korzyściach mogą natomiast przyczynić się do wzmocnienia motywacji pracowników, dzięki dodatkowemu wynagradzaniu pracowników za poprawę rezultatów pracy.

160 E. Poutsma, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland 2001, s. 5.

Podsumowanie

Doświadczenia ostatnich kilkudziesięciu lat pokazały, iż rola pracownika w organizacji uległa znacznej przemianie. Dostrzeżono bowiem, że praca nie jest jedynie źródłem dochodu warunkującego przetrwanie, lecz także źródłem satysfakcji i zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Zauważono także, że większe zadowolenie z pracy jest jednym z warunków wzrostu wydajności załogi, co przekłada się następnie na poprawę wyników organizacji.

Rozwój metod pracy opartych na autonomii i partycypacji dał pracodawcom możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego załogi, pracownikom zaś – możliwość samorealizacji i wykazania się umiejętnościami. Włączanie pracowników w podejmowanie decyzji w organizacji okazało się zatem sposobem na pobudzenie i wykorzystanie przedsiębiorczości pracowniczej, której istotą jest aktywne podejmowanie innowacyjnych działań przez pracowników skierowane na realizację celów organizacji.

Najlepsze warunki do pobudzania i wykorzystywania przedsiębiorczości pracowników stwarzają bezpośrednie formy partycypacji. Dają one uczestnikom organizacji pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji, co skutkuje m.in. większym zaangażowaniem pracowników w wykonywaną pracę, wzrostem jej wydajności i jakości. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywają zespołowe formy partycypacji, wykorzystujące dodatkowo zalety pracy grupowej.

Rolę wspierającą, w stosunku do partycypacji bezpośredniej, powinny odgrywać także formy partycypacji pośredniej i finansowej, które wraz z partycypacją bezpośrednią tworzyć powinny system partycypacji w przedsiębiorstwie, wykorzystujący efekty synergii, wynikający ze stosowania różnych jej form. Znakomitym uzupełnieniem partycypacji bezpośredniej wydają się szczególnie programy udziału w korzyściach.

Podkreślić należy, że bezpośrednie angażowanie pracowników w sprawy organizacji nie jest warunkiem wystarczającym do budowania przedsiębiorczości pracowniczej. Jest ona bowiem uwarunkowana szeregiem czynników, takich jak uwarunkowania kulturowe czy wewnętrzne środowisko pracy, które stwarza ramy dla funkcjonowania przedsiębiorczości. Tym zagadnieniom poświęcony zostanie kolejny rozdział. Ujęcie partycypacji zawężone zostanie natomiast do partycypacji bezpośredniej, gdyż to ona, spośród trzech opisanych rodzajów partycypacji, wywiera największy wpływ na budowanie postaw i zachowań przedsiębiorczych w firmie.

Rozdział III

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej

Przedsiębiorczość pracownicza uzależniona jest od wielu czynników wpływających na jednostki w ciągu życia poza organizacją oraz wewnątrz niej. Dla zaistnienia przedsiębiorczości konieczny jest splot wielu zmiennych kształtujących człowieka zarówno w procesie socjalizacji, jak i w procesie pracy. Ważnymi czynnikami, mającymi wpływ na zachowania przedsiębiorcze pracowników, są uwarunkowania społeczno-kulturowe, które kształtują jednostkę od początku jej życia, a także środowisko pracy, od którego uzależniona jest intensywność i zakres przedsiębiorczości pracowniczej.

Jak wskazują L. P. Kyrgidou i M. Hughes, do stworzenia wewnętrznego otoczenia organizacyjnego sprzyjającego przedsiębiorczości konieczne jest oparcie strategii organizacji na autonomii, współpracy i zaangażowaniu[1]. W tym celu niezbędne jest budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcze przywództwo. Aby móc budować przewagę konkurencyjną, dzięki przedsiębiorczości, konieczne jest natomiast wykorzystanie procesów twórczości i przekształcanie nowych, użytecznych idei w innowacje[2]. Temu celowi służyć mogą tzw. przedsiębiorcze systemy zarządzania oparte na angażowaniu pracowników w sprawy organizacji.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostaną uwarunkowania mające kluczowy wpływ na kształtowanie się przedsiębiorczości w organizacji. W pierwszej kolejności wykazany zostanie wpływ czynników społeczno-kulturowych na postawy przedsiębiorcze. W dalszej kolejności omówione zostaną uwarunkowania organizacyjne, do których zaliczono przedsiębiorcze systemy zarządzania, kulturę i klimat organizacyjny oraz sposób działania kierownictwa.

---

1 L.P. Kyrgidou, M. Hughes, *Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions*, „European Business Review" 2010, Vol. 22, Issue 1, s. 43–63, cyt. za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 81.

2 *Ibidem.*

3.1. Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości

Zachowania przedsiębiorcze, zarówno te związane z zakładaniem własnej działalności gospodarczej, jak i te dotyczące przedsiębiorczości pracowniczej, są silnie uwarunkowane kulturowo i społecznie. Społeczno-kulturowy kontekst działań przedsiębiorczych uwidacznia się m.in. poprzez wypracowywane latami wzorce zachowań społecznych, system wartości i normy postępowania. Czynniki te podlegają ciągłym przeobrażeniom, które następnie wpływają na zachowania przedsiębiorcze ludności. Jak zauważa P. Drucker, zachowania przedsiębiorcze zmieniać się mogą m.in. w zależności od zmian wartości, postrzegania i postaw, a także w zależności od zmian zachodzących w demografii i edukacji[3].

Czynnikami mającymi największy wpływ na późniejsze postawy przedsiębiorcze jest rodzina, a co za tym idzie – wychowanie, a także system edukacji, który kształtuje jednostki już od najmłodszych lat. M. Knap jest wręcz zdania, że przedsiębiorczości nie można nauczyć się w pracy, gdyż jest to „postawa kształtująca się na bazie empirycznych doświadczeń, nabywanych we wczesnych latach młodości"[4].

1. Rodzina

Rodzina i atmosfera wychowania już od pierwszych lat życia mają kluczowy wpływ na kształtowanie postaw, wartości i poglądów jednostki. Proces wychowawczy wpływa silnie na wpajanie norm kulturowych, społecznych i moralnych, które łącznie decydują o postawach wobec działań przedsiębiorczych. Uznaje się, że przedsiębiorczości sprzyjają takie wzorce zachowań rodziny oraz systemy wychowania, które stymulują rozwój potrzeb poznawczych dziecka, kształtują i wzmacniają takie cechy, jak: odpowiedzialność, pracowitość, uczciwość, poszanowanie godności innych ludzi, adekwatna samoocena[5]. Ważne jest również tworzenie klimatu rodziny sprzyjającego budowaniu przez jednostkę wewnętrznego umocowania poczucia kontroli, czyli przekonania, że doświadczenia życiowe człowieka (negatywne i pozytywne) są przede wszystkim wynikiem jego własnych zachowań i cech osobowości[6]. Ważne jest także stworzenie warunków, sprzyjających rozwojowi kreatywności, do których zalicza się poczucie psychicznej wolności i bezpieczeństwa. Wolność oznacza tu swobodę pełnej ekspresji, natomiast

3 P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 15.

4 M. Knap, *Przedsiębiorczość kompetencją przyszłości*, „Organizacja i Zarządzanie" 2015, nr 1(298), s. 34.

5 J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 29.

6 *Ibidem.*

bezpieczeństwo zapewnia bezwarunkowa akceptacja i empatyczne zrozumienie najbliższych[7].

Jednak niektóre wzorce zachowań mogą znacznie obniżać przedsiębiorcze postawy jednostek. Przykładowo, osoby wychowywane w zbyt cieplarnianych warunkach, w atmosferze bezstresowego wychowania posiadają mniejsze predyspozycje do rozwoju swojej przedsiębiorczości[8]. Jeśli mają one dostatek dóbr na wyciągnięcie ręki, nie odczuwają potrzeby walki i dążenia do zdobywania czegoś więcej. Często nie mają nawet do tego okazji, gdyż niemal wszystko jest im z góry dane. Zdaniem H. Bienioka, szkodliwe jest także tzw. bezstresowe wychowanie, pozbawione wysiłku i problemów. W tym kontekście formułuje on dość kontrowersyjną tezę, twierdząc, że „w ten sposób powoli rośnie pokolenie najbardziej rozpieszczonych i niewychowanych dzieciaków w historii ludzkości, z których później rekrutuje się armia nieudaczników i bezrobotnych, a więc ludzi biernych i nastawionych roszczeniowo do świata"[9]. Autorka uważa, że pogląd ten jest zbyt radykalny i może być krzywdzący dla wielu osób. Niemniej jednak badania pokazują, że problem tzw. pokolenia Y jest widoczny zarówno w szkołach, codziennym życiu, jak i na rynku pracy[10].

W kreowaniu przyszłych postaw przedsiębiorczych znaczenie okazują się mieć także tradycje przedsiębiorcze w rodzinie. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że osoby z rodzin o tradycjach biznesowych wykazują się większą inicjatywą i mają większe szanse powodzenia niż osoby, które takiej tradycji w rodzinie nie posiadały[11].

2. System edukacji

System edukacji, podobnie jak wychowanie w rodzinie, silnie kształtuje postawy, wartości i poglądy ludzi. Kształt systemu, forma przekazywania wiedzy i wpajania treści mogą znacznie przyczynić się do sposobu postrzegania własnych postaw wobec gospodarki i działań przedsiębiorczych[12]. Na gruncie polskiej edukacji podejmowane są działania mające na celu kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród

7 *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 42.

8 H. Bieniok, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 228.

9 *Ibidem.*

10 Pokolenie Y to pokolenie młodych ludzi, którzy cenią sobie wysoki poziom niezależności, nie szanują hierarchii, powszechnie przyjętych zasad i autorytetów (A. Krzyżaniak-Gumowska, *Pokolenie klapki*, „Newsweek Polska" 2013, nr 22, s. 16–19).

11 J. Cieślik, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 56.

12 B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 291.

uczniów. Od roku 2001 do podstawy programowej dla szkół ponadgimnazjalnych wprowadzony został przedmiot „podstawy przedsiębiorczości". Jego celem jest m.in. zapewnienie uczniom uzyskania wiedzy, umiejętności i postaw przedsiębiorczych, warunkujących aktywne uczestnictwo w życiu gospodarczym[13].

Badania przeprowadzone przez Z. Sepkowską wykazały jednak, że szkoła nie przygotowuje przyszłych pracowników do działań przedsiębiorczych, a zajęcia z przedsiębiorczości prowadzone są niejednokrotnie przez osoby bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego[14]. W efekcie, młodzież kończąca szkołę nie jest odpowiednio przygotowana do aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym i poruszania się na rynku pracy[15].

Za jeden z powodów takiego stanu rzeczy Z. Sepkowska uznaje brak okazji, w których uczniowie mogliby wykazać się kreatywnością i aktywnością podczas zajęć[16]. Podobnego zdania jest A. Tokarz. Uważa on, że zarówno szkoła, jak i procesy społeczne, psychologiczne, socjologiczne i kulturowe są źródłem systemowych ograniczeń w realizowaniu postulatów stymulowania aktywności twórczej[17]. W szkole nadal bowiem preferuje się bardziej dyscyplinę, sumienność i pracowitość niż oryginalność, pomysłowość i giętkość w myśleniu. Tak też uważa E. de Bono, uznając, że obecny system uczy myślenia konwergencyjnego, nastawionego na jedną odpowiedź, nie stymulując dzieci do łamania reguł i zasad logiki[18]. Jest to zatem spory problem polskiego systemu edukacji na każdym etapie nauczania. Przełamanie tego stanu wymaga z jednej strony dogłębnych przemian systemowych, z drugiej zaś – zmian społecznych i mentalnych.

Zarówno rodzina, jak i system edukacji funkcjonują w szerszym kontekście, który przyczynia się do ich kształtu. Składają się na niego uwarunkowania kulturowe i społeczne[19].

1. **Uwarunkowania kulturowe –** są ściśle związane z ukształtowanymi historycznie postawami zachowań oraz regułami współżycia społecznego. Istotną rolę odgrywają przekazywane z pokolenia na pokolenie normy moralne i wzorce zachowań. Ogromną, a może i główną rolę odgrywają tu czynniki historyczne oraz religia[20]. Oddziałują one bowiem na poziom

13 Dz.U. 2002, nr 51, poz. 458.

14 Z. Sepkowska, *System kształtowania przedsiębiorczości w Polsce w warunkach gospodarki globalnej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 167.

15 *Ibidem*, s. 136.

16 *Ibidem.*

17 A. Tokarz, *Dynamika procesu twórczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 200.

18 E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 29.

19 J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*…, s. 34–35; T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 15; B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*…, s. 291.

20 Zob. modele przedsiębiorczości w rozdziale I.

świadomości społecznej, poczucie tożsamości i przynależności. Przyjęte normy moralne natomiast określają, jakie postawy i zachowana są społecznie aprobowane, bądź też nie, co wyznacza jednocześnie wzór zachowań przedsiębiorczych. S.H. Advocate i M.M. Advocate twierdzą wręcz, że kultura jest niewidzialną ręką kreującą wyjątkowość świata, a jej moc tkwi w byciu niezauważalną dla jej wykonawców[21].

2. **Uwarunkowania społeczne** związane są z typem struktury społecznej, przyjętym systemem stratyfikacji i wzorami ruchliwości społecznej. Dzięki istniejącym instytucjom kontroli społecznej gwarantuje się trwałość struktury, zapewniając jednocześnie jej rozwój. Rozwój ten przejawia się w zjawiskach ekonomicznych (wzrost popytu, dochodów ludności i zysków przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, nakładów inwestycyjnych itp.) oraz społecznych (wzrost i zmiany w strukturze konsumpcji, przemiany w świadomości regionalnej, wzrost poziomu wykształcenia, wzrost aktywności, upowszechnienie postaw przedsiębiorczych). Duże znaczenie odgrywają także więzi etniczne, które decydują o poziomie i charakterze zachowań przedsiębiorczych niektórych grup społecznych[22].

Międzykulturowe badania porównawcze wykazują, że w polskiej kulturze dominuje dość duży dystans władzy, orientacja na unikanie niepewności, maskulinizm, indywidualizm oraz orientacja krótkookresowa[23]. Ł. Sułkowski zwraca uwagę na konsekwencje owych wyników na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw. Według niego, wysoki stopień maskulinizmu i duży dystans władzy mogą ograniczyć kreatywność i efektywność wykorzystania zasobów ludzkich. Przyczyniają się również do dominacji autokratycznych wzorców zarządzania, które mogą redukować orientację na wiedzę i procesy organizacyjnego uczenia. Ograniczona tolerancja niepewności oraz orientacja na działania krótkookresowe prowadzić mogą do niebezpieczeństwa podejmowania działań nieplanowanych i chaotycznych w podmiotach gospodarczych[24]. Ł. Sułkowski zwraca jednak uwagę, że „menedżerowie i pracownicy świadomi istnienia tego profilu kulturowego mogą, na poziomie podmiotów gospodarczych, kompensować ich negatywne skutki przez stosowanie technik organizatorskich”[25]. Podkreśla on także, że w Polsce należy

21 Wykonawcami kultury są wszystkie osoby działające pod wpływem czynników kulturowych (S.H. Advocate, M.M. Advocate, *Bringing Cross-Cultural Differences in Business Encounters. The Polish-American Experience*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, red. J. Różański, Ł. Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001, s. 29.

22 T. Gruszecki, *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo CEDOR, Lublin 1994, s. 109.

23 Kultura o tendencji maskulinistycznej wyznaje tradycyjny podział ról społecznych na damskie i męskie (G.H. Hofstede, G.J. Hoftede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 91, 134, 182, 223; *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study in 62 Societies,* Sage, Thousand Oaks–London–New Delhi 2004, s. 269–626).

24 Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 143.

25 *Ibidem.*

szczególnie promować metody partycypacji pracowniczej, przedsiębiorczość, rozwijanie kreatywnego myślenia i zarządzanie strategiczne[26].

Wymienione wyżej czynniki nie są jedynymi, które wpływają na kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Zgodzić się można z poglądem B. Glinki, która twierdzi, iż kultura przedsiębiorczości jest trudna do opisania, gdyż jest ona bardzo zmienna. Proces interakcji pomiędzy wartościami, wyobrażeniami i działaniami jest modyfikowany także przez liczne czynniki, takie jak: przełomowe wydarzenia historyczne, społeczne i gospodarcze, a także przez oddziaływanie środków masowej komunikacji[27].

Poza wymienionymi wyżej czynnikami znaczącą rolę w dzisiejszych czasach odgrywają procesy globalizacyjne. Dzięki nim, w społeczeństwie rozpowszechniane są nowe wzorce kulturowe, polityczne, prawne czy gospodarcze. Wpływają one nie tylko na zachowania społeczeństwa, ale także zachowania organizacji. Przyczyniają się bowiem do przekształcania struktury i kultury organizacyjnej, adaptowania nowych metod zarządzania, promowania filozofii podnoszenia jakości czy zmiany metod organizacji pracy. Globalizacja wpływa zatem szeroko nie tylko na kontekst zewnętrzny funkcjonowania przedsiębiorstw, ale także przyczynia się do ich wewnętrznych przeobrażeń.

3.2. Wpływ warunków organizacyjnych na przedsiębiorczość pracowniczą

W rozdziale drugim podkreślono, że przedsiębiorcze zachowania pracowników są ściśle związane z przedsiębiorczością całej organizacji i mogą być kształtowane. Jak stwierdza A. Koźmiński, „tworzenie przedsiębiorczości organizacyjnej wiąże się często z „rozpychaniem", uelastycznianiem (a niekiedy nawet zasadniczą zmianą) funkcjonujących w firmie biurokratycznych struktur i procedur oraz z określeniem zasad podziału ryzyka, związanego z przedsięwzięciem i wynikających z niego zysków, miedzy firmę i przedsiębiorcę wewnętrznego"[28].

Uważa się nawet, że wartości, zasoby i architektura organizacyjna oddziałuje na zachowania wewnątrzorganizacyjne silniej niż otoczenie zewnętrzne. Wskazują na to badania B. Czerniachowicz, według których najważniejszymi uwarunkowaniami przedsiębiorczości są czynniki wewnętrzne dotyczące przedsię-

26 *Ibidem*, s. 143–144.

27 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 82.

28 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 166–167.

biorstwa, następnie warunki wewnętrzne dotyczące pracowników, a w dalszej kolejności otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa[29]. Według M. Bratnickiego, „indywidualne kompetencje przedsiębiorcze pojawiają się tylko wtedy, gdy występuje odpowiedni kontekst wewnątrzorganizacyjny i zewnętrzny"[30]. Podkreśla on jednocześnie, że „w przypadku organizacji tworzących przedsiębiorczo nowe wartości zasoby i architektura organizacyjna oddziałują silniej niż otoczenie"[31].

W literaturze wymienia się także wiele warunków organizacyjnych, które powinny być zapewnione, aby możliwy był rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej, w tym przedsiębiorczości pracowniczej. Uznaje się, że przedsiębiorcza firma charakteryzuje się następującymi cechami[32]:

- posiada płaską strukturę, charakteryzującą się mniejszą liczbą dyrektorów i kierowników w porównaniu z tradycyjną strukturą organizacyjną;
- praca wykonywana jest o oparciu o zespoły pracownicze;
- działania firmy skierowane są na zaspokajanie potrzeb klientów, a przedsięwzięcia z tym związane wykonywane są szybko i sprawnie;
- relacje pomiędzy pracownikami, a także między pracownikami i klientami oparte są na współpracy;
- w organizacji zwraca się uwagę na sprawną i niezakłóconą komunikację,
- menedżerowie są jednocześnie liderami, którzy przewodzą, wspierają i motywują pracowników;
- niepowodzenia są w pełni akceptowane i traktowane jako element zdobywania doświadczenia;
- w ramach zakreślonych przez kierownictwo, pracownicy biorą udział w planowaniu i wdrażaniu decyzji w przedsiębiorstwie.

Dodatkowo, rozwijaniu przedsiębiorczości pracowników służą[33]:

- szczegółowo sformułowane cele procesów przedsiębiorczych,
- systemy informacyjne umożliwiające bezpośredni kontakt między kadrą kierowniczą a innowatorami,
- położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność,
- system nagród za wprowadzenie twórczych rozwiązań.

---

29 B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2011, nr 21, s. 204–205.

30 M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2004, s. 29.

31 *Ibidem.*

32 R. Wheatley, N. Parker, *Empowerment/Self-Directed Work Teams*, The Institute of Management Foundation, Northants 1995, s. 7; T.A. Potterfield, *The Business of Employee Empowerment*, Quorum Books, Westport-Connecticut–London, 1999, s. 49–59.

33 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 180.

Jednym z czołowych badaczy, próbujących odpowiedzieć na pytanie, jakie warunki powinny zostać spełnione, aby pobudzić przedsiębiorczość wewnątrz organizacji, jest D.F. Kuratko. Razem z R.V. Montagno i J.S. Hornsbym wyznaczyli pięć warunków, które muszą być spełnione, aby pobudzić wewnętrzną przedsiębiorczość. Jest to: (1) odpowiednie wynagradzanie, które ma na celu pobudzenie i wspieranie zachowań przedsiębiorczych; (2) wsparcie kierownictwa, polegające na promowaniu intraprzedsiębiorczości; (3) dostęp do zasobów (także czasu) w celu realizacji przedsiębiorczych działań; (4) wspierająca kultura organizacyjna; (5) swoboda pracy, dzięki uzyskaniu autonomii i możliwości podejmowania ryzyka[34]. Późniejsze badania wykazały, że wymienione czynniki okazały się kluczowe w kreowaniu przedsiębiorczych zachowań, szczególnie wśród menedżerów średniego szczebla[35].

Kolejne badania, bazujące na wymienionych wyżej determinantach przedsiębiorczości, wykazały, że trzy z nich wywierają decydujący wpływ na satysfakcję z pracy, która następnie przekłada się na osiągane przez pracowników wyniki. Była to: swoboda pracy, odpowiednie wynagrodzenie oraz wsparcie kierownictwa. Zadowolenie z pracy, wywołane tymi czynnikami, skutkowało podejmowaniem przez pracowników przedsiębiorczych działań w postaci generowania i wdrażania nowych pomysłów i usprawnień. Na tej podstawie stwierdzono, że przedsiębiorczość wewnętrzna może być główną przesłanką poprawy efektywności działania organizacji[36].

Przytoczyć warto rozważania A. Żur, która wymienia kilka obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagających przekształceń w procesie rozwijania przedsiębiorczości wewnętrznej. Wspomniana autorka uszczegóławia rozważania na ten temat, dokonując charakterystyki poszczególnych zmian. Według niej powinny one obejmować zmiany w obrębie: struktury i kultury organizacyjnej, metod zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji wewnętrznej (tabela 3.1).

Wymienione w tabeli 3.1 obszary zmian wskazują, że budowanie przedsiębiorczości organizacyjnej jest złożonym i skomplikowanym procesem. Wymaga on bowiem poczynienia założeń przedsiębiorczych już na początku budowania strategii organizacji, a zatem przy tworzeniu jej kultury, opracowywaniu systemów zarządzania, planowania metod organizacji pracy czy też systemów motywacyjnych. W tym wszystkim musi zostać określona rola kierownictwa i menedżerów w budowaniu odpowiedniej atmosfery i klimatu przedsiębiorczości.

---

34 D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, *Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment*, „Strategic Management Journal" 1990, No 11, s. 49–58.

35 J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale*, „Journal of Business Venturing" 2002, No 17, s. 49–63.

36 D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, *Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal" 2005, No 1, s. 285–287.

Tabela 3.1. Obszary zarządzania podlegające zmianom przy wdrażaniu przedsiębiorczości wewnętrznej

Obszar zmian	Charakterystyka
Struktura	Struktura powinna być spłaszczona, opierać się na łączeniu stanowisk pracy w grupy robocze, pracy w zespołach, rozległej delegacji (poprzez poszerzenie uprawnień, zadań i odpowiedzialności), autonomii pracowników, decentralizacji decyzji
Kultura organizacyjna	Powinna propagować i upowszechniać takie wartości, jak: własna inicjatywa, pomysłowość, podejmowanie ryzyka, wymiana wiedzy, myśli i idei
Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)	W zakresie rekrutacji nacisk powinien być położony na kształtowanie wyobraźni, umiejętności tworzenia nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, otwarcie na zmiany. W zakresie szkoleń nacisk powinien być położony na: programy szkoleniowe kształtujące umiejętności twórczego myślenia, współdziałania, szukania nowych rozwiązań. System motywacji powinien być oparty na: inicjatywie pracowników, nagradzaniu za twórcze wysiłki
Komunikacja wewnętrzna	Powinna być otwarta, bezpośrednia, elastyczna, opierać się na sprzężeniu zwrotnym (*feedback*), wysokiej częstotliwości przekazu i powszechności informacji

Źródło: A. Żur, *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 138.

W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostaną szerzej trzy elementy uwarunkowań organizacyjnych, które stanowią filary przedsiębiorczej organizacji. Są to przedsiębiorcze modele zarządzania, kultura i klimat organizacyjny oraz kierownictwo, które odpowiada za promowanie idei przedsiębiorczości wewnątrz firm. Zdaniem autorki, te uwarunkowania są kluczowe z punktu widzenia budowania przedsiębiorczości wewnątrz organizacji. Odpowiednie systemy zarządzania, kultura organizacyjna oraz kadra zarządzająca promująca i wspierająca ideę przedsiębiorczości w firmie wydają się niezbędne w procesie tworzenia przedsiębiorczości organizacyjnej, a co za tym idzie – przedsiębiorczości pracowniczej.

3.2.1. Przedsiębiorcze modele zarządzania

Wybór odpowiedniego modelu zarządzania przedsiębiorstwem jest jednym z kluczowych warunków tworzenia przedsiębiorczej organizacji. Specjaliści z zakresu zarządzania proponują wiele rozwiązań w tym zakresie, zaznaczając jednak, że modele zarządzania nie są uniwersalne i powinny być odpowiednio zaadoptowane do specyfiki organizacji i branży, w której działają[37]. Można jednak wskazać wiele

37 Pojęcie modelu i systemu zarządzania używane będzie zamiennie.

rozwiązań, które wspierają przedsiębiorczość pracowniczą oraz przedsiębiorczość całej firmy. Należą do nich m.in. takie modele zarządzania organizacją, jak:

1) zarządzanie przez cele,
2) zarządzanie przez zaangażowanie (*involvement*),
3) systemy i metody zarządzania jakością[38]:
   a) TQM
   b) Normy ISO
   c) Six Sigma

Wybór powyższych modeli nie jest przypadkowy. W literaturze przedmiotu wykazuje się bowiem ich dużą skuteczność w budowaniu innowacyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dzięki angażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów firmy.

Zarządzanie przez cele

Koncepcja zarządzania przez cele (ZPC) (*management by objectives*) rozwija się od lat 50. XX w. Jej propagatorem był P. Drucker, który jako pierwszy użył tego sformułowania[39]. Zarządzanie przez cele określane jest jako proces lub system oparty na wspólnym ustalaniu celów (przez menedżerów oraz ich podwładnych), które powinny zostać zrealizowane w określonych ramach czasowych i za realizację których podwładni są bezpośrednio odpowiedzialni[40]. Zauważono także, że

38 W książce przedstawione zostaną tylko trzy systemy zarządzania jakością. Nie jest to jednak zbiór zamknięty. Wymienić można także system *Lean Management* (określany także jako *Lean Manufacturing* lub *Lean Production*), którego celem jest zapewnienie wytwarzania produktów i usług w jak najtańszy i jak najszybszy sposób, poprzez eliminację zbędnych czynności i marnotrawstwa. W przedsiębiorstwach stosowane jest czasem połączenie dwóch systemów zarządzania *Lean Management* oraz *Six Sigma*, który funkcjonuje pod nazwą *Lean Six Sigma.* Innym rozwiązaniem jest Europejski Model Doskonałości (EFQM) opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management). Jest to model stworzony w 1991 r. jako przeciwwaga dla modeli opartych na TQM. Jest to kompleksowy system doskonalenia organizacji obejmujący wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania firmy, określający wymagania do spełnienia w każdym z obszarów jej funkcjonowania. Zob. P. Walentynowicz, *Zakres zastosowania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań empirycznych*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2013; J. Lang Wood, *Lean Manufacturing vs. Six Sigma*, Demand Media, http://smallbusiness.chron.com/lean-manufacturing-vs-six-sigma-43179.html (dostęp: 10.05.2014); *Co to jest Lean?*, Lean Center, http://www.leancenter.pl/bazawiedzy/artykul/article_id/154 (dostęp: 10.12.2013); M.L. Santos-Vijande, L.I. Alvarez-Gonzalez, *TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey*, „International Journal of Business Science and Applied Management" 2007, Vol. 2, Issue 2; *Model Doskonałości EFQM*, IMS Malon, http://www.iso.org.pl/efqm (dostęp: 14.05.2014); *Podstawowe zasady doskonałości*, Umbrella Consulting, http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci (dostęp: 14.05.2014).

39 Koncepcje te rozwinęli następnie: D. McGregor, G. Odiorne i J. Humble. Pierwsze badania nad efektami takiego zarządzania przeprowadził w latach 60. E. Locke.

40 T.M. Thomson, *Management by Objectives*, The Pfifer Library, http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf (dostęp: 01.04.2014).

motywacja, inicjatywa i aktywność pracowników należy do najcenniejszych i najmniej wykorzystanych zasobów przedsiębiorstwa[41].

U podstaw modelu leży założenie, że włączenie pracowników w ustalanie celów zwiększy prawdopodobieństwo ich realizacji, gdyż cele będą zrozumiałe i akceptowane, a to z kolei zwiększy zaangażowanie załogi w wykonywaną pracę.

Do podstawowych założeń ZPC należą[42]:

- pełne i autentyczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa w uruchomienie i sprawne funkcjonowanie systemu ZPC;
- współudział podwładnych w ustalaniu celów i podziale zadań;
- samodzielność podwładnych w wyborze środków i sposobów realizacji przyjętych celów, znajdujących odzwierciedlenie w ich indywidualnych planach przedsięwzięć, które zobowiązują się realizować;
- otwartość i pełna dostępność przełożonego dla współpracowników w zakresie doradztwa i konsultacji;
- udzielanie przez przełożonych informacji zwrotnej, aby pracownicy wiedzieli, czy podejmowane przez nich działania przynoszą spodziewane efekty;
- koncentracja na osiągniętych wynikach, a nie na działaniach prowadzących do celu;
- okresowe przeglądy postępu robót i oceny efektywności.

Samo ustalanie celów także powinno przebiegać według określonych zasad. Kluczowe dwie zasady mówią o tym, że[43]:

1. **Cele powinny być planowane według hierarchii**, tzn. należy przechodzić od formułowania celów ogólnych do szczegółowych. Proces powinien zaczynać się od ustalania celów dotyczących założeń społeczno-ekonomicznych, misji, celów strategicznych i operacyjnych. Kończyć zaś, na sprecyzowaniu celów dla działów, komórek oraz pojedynczych stanowisk. Cele stanowiskowe, odnoszące się do zadań konkretnych pracowników, powinny obejmować ustalenia dotyczące oczekiwanych wyników oraz dalszego rozwoju pracownika w ramach organizacji. Zaznaczyć należy, że cele ogólne, dotyczące całej organizacji oraz niższych szczebli zarządzania, formułuje kierownictwo najwyższego szczebla. Pracownicy zaś partycypują w ustalaniu celów w obrębie działów i stanowisk[44]. Cele natomiast mogą być określane zarówno dla indywidualnych pracowników, jak i zespołów.

---

41 H. Bieniok, J. Kekin, *Metody motywowania do pracy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 141.

42 *Ibidem*, s. 142–143; B. Wu, *The Philosophy and Practice of Management by Objectives*, EMBA Program Taiwan, Troy State University, s. 8, http://wentzwu.com/MemberZone/AboutMe/publications/ResearchPaper_MGT6671.pdf (dostęp: 08.06.2014).

43 B. Wu, *The Philosophy and Practice*…, s. 8.

44 J. Kroon, *General Management*, Pearson Publishing, Cape Town 1995, s. 164.

2. **Cele powinny być ambitne, lecz osiągalne**. Można zastosować tu zasadę planowania celów SMART, według której cel powinien być:
   - **S** *specific/simple*) – szczegółowy – czyli musi zawierać konkretny przekaz i być zrozumiały.
   - **M** (*measurable*) – mierzalny – efekt musi być możliwy do zmierzenia w sposób liczbowy bądź opisowy. Jest to konieczne do tego, aby móc w późniejszym czasie ocenić stopień realizacji celu. Od tego bowiem będzie zależała ocena i wynagrodzenie pracownika.
   - **A** (*achievable*) – osiągalny – możliwy do wykonania w danym terminie i przy danych zasobach.
   - **R** (*relevant*) – odpowiedni – powinien być instrumentem służącym realizacji misji przedsiębiorstwa. Oznacza to, że cel musi być uzasadniony i sensowny.
   - **T** (*time-bounded/time defined*) – określony w czasie – nakreślenie horyzontu czasowego ma ułatwiać rozplanowanie zadań i motywować do wysiłku w drodze ich realizacji.

Zarządzanie przez cele jest obecnie bardzo popularną metodą zarządzania w przedsiębiorstwach. Pozwala bowiem na konkretyzację celów poszczególnych jednostek organizacyjnych, aktywizuje szerokie grono kadry kierowniczej i podwładnych, zwiększając ich samodzielność, motywację i przedsiębiorczość, przyczynia się do poprawy współpracy pomiędzy pracownikami i kierownictwem, zwiększa ich integrację ze sobą i celami firmy, określa obiektywne kryteria oceny pracowników i jednostek organizacyjnych. Co więcej, stanowi istotne narzędzie w procesie rozwiązywania problemów i wprowadzania zmian, zmniejszając jednocześnie opór pracowników przed ich wdrażaniem[45].

Jak zauważa B. Siewierski, niekwestionowaną zaletą tego systemu zarządzania jest konieczność „przyjęcia nieautorytarnego stylu przywództwa opartego na znacznej dozie zaufania do pracowników i przekonania, że zwiększenie stopnia samodzielności jest drogą do urzeczywistnienia potencjału drzemiącego w ludziach"[46].

Zarządzanie przez zaangażowanie

Zarządzanie przez zaangażowanie określane jest w literaturze jako *High Performance Work Systems* (HPWS) lub *High Involvement Work Practices* (HIWP)[47]. Aby ujednolicić nazewnictwo, określane one będą mianem systemów opartych na zaangażowaniu. Najogólniej uznać je można za zbiór różnych praktyk zarządza-

45 R. Raj, *Advantages of Management by Objectives*, http://managementbyobjectives.com/advantages-of-management-by-objectives (dostęp: 24.10.2010).

46 B. Siewierski, *Zarządzanie przez cele. Teoria i praktyka*, http://manager.nf.pl/zarzadzanie-przez-cele-teoria-i-praktyka,,8166,112 (dostęp: 01.02.2005).

47 W rzeczywistości HIWP są rozwinięciem teoretycznym programów HPWS, lecz w literaturze oba podejścia traktowane są jako tożsame (C.L. O'Regan, *The Impact of High Performance Work Systems on Innovation Performance: A Study of Irish Companies*, Dublin City University, Dublin 2011, s. 19).

nia, które mają na celu poprawę wyników organizacji poprzez angażowanie i rozwój pracowników, decentralizację władzy, wymianę informacji itp. Wykazano bowiem, że połączenie różnych technik zarządzania w jeden system przynosi lepsze efekty niż stosowanie ich pojedynczo, dzięki wykorzystaniu efektu synergii[48].

Należy podkreślić, że nie istnieje jeden schemat budowania systemów zarządzania opartych na zaangażowaniu. Dobór instrumentów oraz technik zarządzania leży po stronie przedsiębiorcy. Nie ma też zgodności w tym zakresie wśród naukowców. Systemy te opierają się jednak na pewnych ogólnych założeniach, które obejmują[49]:

- zdecentralizowany styl zarządzania;
- aktywną partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji na poziomie miejsca pracy, poprzez formy partycypacji indywidualnej (rozszerzanie zakresu zadań, rotacja, wzbogacanie pracy) oraz zespołowej (zespoły rozwiązywania problemów, zespoły autonomiczne, koła jakości itp.);
- wymianę informacji między pracownikami i menedżerami;
- rozwój pracowników dzięki szkoleniom;
- wynagrodzenia oparte na wynikach (które mogą być oparte także na partycypacji finansowej).

System taki można określić jako kombinację praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i procesami organizacyjnymi, która maksymalizuje wiedzę pracowników, ich umiejętności, zaangażowanie (*commitment*, *enganement*) oraz elastyczność[50]. Procesy zarządzania powinny być zatem skonstruowane w taki sposób, aby zapewniały swobodny przepływ informacji, zaś pracownicy niebędący menedżerami mogli partycypować w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów organizacji[51].

Jak zauważa A. Woźniakowski, modele zarządzania przez zaangażowanie nawiązują do doświadczeń różnych krajów w zakresie „dążenia do ustalania konsensusu w konkretyzowaniu i respektowaniu interesów pracowników, a także pracodawcy przy zwiększaniu autonomii oraz odpowiedzialności pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych. Zakłada się przy tym, iż włączanie (*involvement*) pracowników w procesy decyzyjne realizowane w przedsiębiorstwie ma zasadnicze znaczenie dla zwiększania efektywności pracy”[52]. Warunkiem skutecznej realizacji prawa do partycypacji jest zapewnienie przy tym rzetelnej infor-

48 *Ibidem*, s. 81.

49 *High Involvement Work Systems and Economic Performance: a Review of Recent Research*, Eurofound, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/02/feature/uk0002156f.htm (dostęp: 28.02.2014); B.L. Kirkman, K.B. Lowe, D.P. Young, *High Performance Work Organizations*, Center of Creative Leadership, Greensboro 1999, s. 2–3; http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighPerformanceWorkOrgs.pdf (dostęp: 04.05.2014); J. Tomer, *Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, „Journal of Behavioral and Experimental Economics” 2001, Vol. 30, Issue 1, s. 1–18.

50 C.L. O’Regan, *The Impact of High Performance*…, s. 19.

51 *Ibidem.*

52 A. Woźniakowski, *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] *Systemy wysoko efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2007, s. 23–24.

macji i komunikacji, które powinny umożliwić pracownikom rozumienie biznesu i sprzyjać podejmowaniu owocnych decyzji.

Doświadczenia wykazały, że ten sposób podejścia do zarządzania przynosi bardzo pozytywne efekty. Pracownicy pracują w nich „ciężej, mądrzej, bardziej kreatywnie oraz kooperują ze sobą silniej, niż ma to miejsce w tradycyjnych organizacjach”[53]. Jest to spowodowane większym osobistym zaangażowaniem (*engagement*) w pracę dzięki partycypacji, pracy zespołowej i przekazaniu pracownikom większej kontroli nad wykonywaną pracą[54]. Poza tym, rozwój pracowników, ich umiejętności i wiedzy pozwala im pracować mądrzej i sprawniej. Co więcej, ukierunkowanie firmy na innowacyjność, pracę zespołową i budowanie atmosfery zaufania sprawia, że pracownicy pracują wspólnie i bardziej kreatywnie[55].

Systemy oparte na zaangażowaniu przynoszą wiele korzyści organizacjom. Badania przeprowadzone przez M. Huselida wykazały, że skutkują one spadkiem rotacji pracowników, wyższą produktywnością (mierzoną wielkością sprzedaży na jednego pracownika), a także polepszeniem wyników organizacji (w postaci wzrostu zysków oraz wartości rynkowej)[56]. J.P. McDuffie natomiast wykazał pozytywny wpływ owych systemów na wzrost jakości produktów oraz wzrost produktywności przedsiębiorstw (w tym przypadku fabryk samochodowych)[57]. Badania panelowe przeprowadzone w roku 2004 i 2006 przez Centre for Partnership and Performance w Dublinie również wykazały bardzo pozytywne efekty stosowania zarządzania opartego na zaangażowaniu[58]. Przejawiło się to we wzroście produktywności i innowacyjności pracowników oraz w spadku ich fluktuacji[59].

---

53 Tradycyjna organizacja rozumiana jest jako firma o zhierarchizowanej strukturze organizacyjnej oraz wysokim poziomie specjalizacji pracy (J. Tomer, *Understanding High Performance Work Systems*…, s. 10).

54 J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 33.

55 *Ibidem*, s. 33, 60.

56 M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No 3, s. 635–672.

57 J.P. McDuffie, *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, „Industrial and Labor Relations Review” 1995, Vol. 48, No 2, s. 197–218.

58 Autorzy testowali cztery różne modele zarządzania. Najlepsze wyniki osiągnięto przy zastosowaniu modelu najbardziej rozwiniętego, tzn. takiego, który opierał się na następujących zmiennych: strategicznym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi (oznaczało to, że organizacje wdrożyły procesy zarządzania obejmujące: rekrutację i zatrudnienie, komunikację, partycypację, szkolenia i rozwój pracowników, wynagrodzenie oparte na wynikach), partnerstwie (mierzonym poziomem zaufania, poziomem przepływu informacji itp.), zarządzaniu różnorodnością (dotyczącym równouprawnienia wewnątrz firmy), elastycznych systemach pracy (mierzonych możliwością decydowania przez pracowników o czasie wykonywania zadań), zob. *New Models of High Performance Work Systems. The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems*, National Centre for Partnership and Performance, Dublin 2008, s. 9–46.

59 *Ibidem*, s. 37–46.

Na duże znaczenie modeli opartych na zaangażowaniu uwagę zwraca S. Borkowska. Uważa ona bowiem, że zaangażowanie (*involvement*), motywacja, współpraca i partnerstwo prowadzą do budowy dźwigni efektów firmy. Dźwigniami tymi są innowacje, produktywność i jakość, które stanowią podstawę finansowej efektywności firmy[60]. Wspomniana autorka zauważa, iż wdrożenie i utrzymanie takich systemów jest trudne. Wymaga ono bowiem starannego przygotowania ze strony kierowników i pracowników, jak też budowy zaufania pomiędzy tymi grupami oraz mądrego zarządzania talentami[61]. Dodatkowym problemem może okazać się fakt, że polskie przedsiębiorstwa stwarzają słabe warunki do rozwoju kompetencji pracowników. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wykazały, że Polska znajduje się w segmencie niskiego potencjału dla rozwoju kadr, co oznacza, że „ani sposób organizacji pracy, ani zakres stosowanych instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego, ani zakres innowacyjności nie stwarzają dobrych warunków dla rozwoju kompetencji pracowników"[62]. Co więcej, jedynie 46% przedsiębiorstw inwestuje w kształcenie swoich pracowników regularnie. 30% nie robi tego wcale, z czego 5% planuje robić to w przyszłości. Oznacza to, że 25% przedsiębiorców nie deklaruje inwestowania w rozwój kadry pracowniczej[63].

Systemy zarządzania jakością

Zanim zaprezentowane zostaną różne systemy i metody zarządzania jakością, wyjaśnić należy, czym jest jakość i dlaczego zarządzanie jakością w organizacji stało się w dzisiejszych czasach jednym z głównych filarów działalności przedsiębiorstw.

Termin „jakość" pojawił się już w starożytności m.in. za sprawą Arystotelesa i Platona i oznaczał cechę lub też zestaw cech, odróżniających dany przedmiot od innych[64]. We współczesnej literaturze nie istnieje jedna definicja jakości. Jest to bowiem pojęcie interdyscyplinarne, które funkcjonuje na różnych szczeblach ludzkiej aktywności. Może ono obejmować jakość wyrobu, usługi, pracy i życia[65].

---

60 S. Borkowska, *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 19.

61 *Ibidem*, s. 31.

62 Polska znajduje się w tej grupie obok Bułgarii, Łotwy, Litwy, Węgier, Rumunii i Słowacji. Wśród krajów UE27 najlepszy potencjał rozwoju kadr stwarzają Niemcy, Szwecja i Dania (*Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 94).

63 *Ibidem*, s. 121.

64 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2000, s. 15.

65 W rozprawie zaprezentowane zostaną jedynie definicje odnoszące się do obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. jakości produktów, usług, procesów itp.

Wielu autorów wiąże jakość z zadowoleniem klienta oraz ze stopniem zaspokojenia jego oczekiwań w odniesieniu do produktu bądź usługi[66]. W tym ujęciu ma ona charakter subiektywny i odnosi się do każdego użytkownika. Przewagę na rynku zdobywa zaś ten, kto „słucha głosu klienta, zna jego potrzeby i potrafi reagować, spełniając lub przewyższając jego oczekiwania"[67]. Wyznacznikiem spełnienia oczekiwań klienta, a co za tym idzie – jakości, jest więc taki stan, w którym nikt nie zwraca dostarczonych wyrobów.

W szerszym ujęciu jakość odnosi się do sposobu kierowania i organizacji, niezbędnego do ożywienia ekonomicznego i społecznego. Jest to także „stan świadomości wszystkich uczestników organizacji biorących udział w procesie powstawania i utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości" oraz „najważniejsza broń w konkurencji rynkowej i międzynarodowej"[68]. W japońskim ujęciu jakość to po prostu „wszystko co można poprawić […] przez strumień ciągłych udoskonaleń"[69]. Można ją zatem uznać za pewien ideał bez żadnych wad, do którego należy dążyć, lecz którego nie daje się osiągnąć. Wadą zaś jest to, co nie wystąpiłoby, gdyby wszystko było idealne.

D. Noye wymienia dodatkowo składniki jakości, do których zalicza: cechy i możliwości, niezawodność, niezmienność, trwałość, bezpieczeństwo obsługiwania, niedopuszczanie do degradacji środowiska oraz koszty ogólne[70]. Według Z. Ostrowskiego, jakość obejmuje natomiast cechy techniczne, użytkowe, estetyczne i ekonomiczne[71]. Dbanie o jakość będzie zatem polegało na doskonaleniu wszystkich wymienionych cech, dostosowywaniu ich do potrzeb klientów, eliminowaniu niedoskonałości oraz redukcji kosztów i marnotrawstwa w procesie wytwarzania.

Dziś powszechnie wiadomo, że procesem kontroli i poprawy jakości można zarządzać, zaś sama jakość jest mierzalna. Do mierników jakości zaliczyć można np.: niezawodność, terminowość usług, cechy użytkowe, zgodność (produktu ze wzorem), trwałość, liczbę zgłoszeń serwisowych, estetykę, subiektywne postrzeganie jakości przez klientów (np. poprzez opinie nt. jakości samochodów pod względem kraju pochodzenia), poziom zadowolenia klientów itp.[72] Według L. Wasilewskiego, wymiar jakości można natomiast określić poprzez dynamikę i poziom obniżenia kosztów, wad, błędów, pomyłek oraz opóźnień w procesach podstawowych i pomocniczych[73].

---

66 J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 94.

67 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*…, s. 23.

68 *Ibidem*, s. 16.

69 *Ibidem.*

70 D. Noye, *Jak opanować procesy jakości. Przewodnik praktyczny*, Insep Editions, Wrocław 1992, s. 9.

71 Z. Ostrowski, *Definicje jakości*, „Problemy Jakości" 1968, nr 1, s. 4.

72 V.K. Omachonu, J.E. Ross, *Principles of Total Quality,* CRC Press, Florida 2004, s. 71 (publikacja dostępna w Google Books); E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*…, s. 23.

73 L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998, s. 12.

Od połowy XX w. rozwijają się różnego rodzaju metody i narzędzia służące do dbania o jakość w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz na różnych etapach powstawania produktu[74]. Jest to bowiem proces złożony, który wymaga uporządkowania i zdefiniowania działań w obrębie całego przedsiębiorstwa.

Systemy, które służyć mają poprawie jakości, obejmują m.in. takie rozwiązania, jak Total Quality Management (TQM), systemy certyfikacji ISO, będące wstępnym etapem do wdrożenia TQM, a także system zarządzania jakością Six Sigma.

Rozwiązania te nie stanowią zbioru zamkniętego. Istnieje bowiem wiele innych metod zarządzania jakością, które wciąż są udoskonalane i modyfikowane[75]. Co więcej, bardzo często stosowane są one jednocześnie, uzupełniając się wzajemnie. Ich wspólnym elementem jest także to, że w proces poprawy jakości włączani muszą być wszyscy pracownicy, co oznacza, że są to rozwiązania oparte na partycypacji.

1. TQM

Total Quality Management (TQM) określane jest jako kompleksowe zarządzanie jakością lub kompleksowe zarządzanie przez jakość. Jest ono podejściem do zarządzania, którego celem jest obniżanie kosztów i podnoszenie wydajności przedsiębiorstwa poprzez poprawę jakości produktów i usług na każdym etapie ich wytwarzania. Nadrzędnym założeniem procesu poprawy jakości jest włączenie szeregowych pracowników w jego przebieg oraz czynienie ich odpowiedzialnymi za realizację[76]. Inaczej mówiąc, jest to proces dostosowywania się do wymagań klientów po najmniejszych kosztach, dzięki wykorzystaniu możliwości wszystkich pracowników. Oznacza to, że proces ten[77]:

- obejmuje wszystkie fazy powstawania i życia wyrobu,
- wprowadza konieczność włączania się dostawców i klientów w proces kształtowania jakości,
- wymusza kontrolę całego cyklu życia wyrobu,
- oznacza konieczność włączenia się wszystkich członków załogi w działania na rzecz zaangażowania w jakość.

---

74 Jakość produktu jest wypadkową kilku czynników: jakości projektu – wyrażającą stopień doskonałości projektu w porównaniu z wymogami; jakości wykonania – obrazującą stopień zgodności wyrobu ze wzorcem lub projektem; jakości eksploatacji – mówiącą o stopniu zgodności obsługi wyrobu z wymaganiami projektu (E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*…, s. 21).

75 Autorka zdecydowała się na prezentację tych metod i narzędzi zarządzania jakością, które w polskich przedsiębiorstwach są najpopularniejsze. Jest to przede wszystkim ISO i TQM. *Six Sigma* występuje częściej w filiach firm zagranicznych, lecz także krajowe przedsiębiorstwa decydują się na jej wdrożenie.

76 T.A. Potterfield, *The Business of Employee*…, s. 45.

77 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*…, s. 23.

Za współczesnych popularyzatorów idei poprawy jakości w przedsiębiorstwach uznaje się W. Deminga, J. Jurana, B. Crosby'ego oraz A. Feigenbauma. Początki rozwoju koncepcji sięgają lat 20. XX w., jednak jej główny rozwój nastąpił po II wojnie światowej za sprawą serii wykładów J. Jurana[78] i W. Deminga, jakie wygłosili oni w Japonii dla menedżerów najwyższych szczebli[79]. W rezultacie, w latach 70. Japończycy zaadaptowali metody zarządzania jakością i stali się jej liderami[80].

Kompleksowe zarządzanie jakością opiera się na następujących zasadach[81]:

1) **orientacja na klienta** – oznacza skupienie się na aktualnych oraz przyszłych potrzebach klienta oraz na działaniu w celu ich zaspokojenia;
2) **przywództwo –** kadra kierownicza jest odpowiedzialna za wyznaczenie polityki, celów, strategii i kierunków rozwoju organizacji. Najwyższe kierownictwo odpowiada także za motywowanie i zaangażowanie wszystkich pracowników w rozwój organizacji i stworzenie korzystnych warunków do działania w tym kierunku;
3) **zaangażowanie pracowników** – jedynie pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii i celów organizacji pozwala na maksymalne wykorzystanie jej potencjału w celu uzyskania zamierzonych korzyści;
4) **podejście procesowe** – wszystkie działania organizacji traktować należy jako wzajemnie powiązane i oddziałujące między sobą procesy, którymi trzeba zarządzać. Poszczególne działy organizacji powinny traktować siebie nawzajem jak klientów[82]. Oznacza to, że np. dział marketingu, sprzedaży i finansów powinien dostarczać działowi produkcji kompletnych informacji dotyczących preferencji klientów, aby ten mógł stworzyć odpowiedni produkt;
5) **systemowe podejście do zarządzania** – polega na zidentyfikowaniu, zrozumieniu i zarządzaniu wzajemnie powiązanymi procesami oraz traktowaniu ich jako system (zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów);
6) **ciągłe usprawnianie (Kaizen)**[83] – oznacza ciągłe, nieprzerwane, systematyczne działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wzrostu zadowolenia klientów;

78 J. Juran był także twórcą zasady Pareto, wspomnianej w rozdziale drugim.

79 Wykłady dotyczyły wykorzystania statystyki w procesie kontroli jakości (T.R. Chandrupatla, *Quality and Reliability in Engineering,* Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 3–4).

80 *Ibidem*, s. 3.

81 *Quality Management Principles*, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf (dostęp: 07.05.2014.); R. Tochman, *Norma ISO 9001:2008*, Portal Jakość.biz, http://www.jakosc.biz/norma-iso-90012008/ (dostęp 12.03.2009).

82 J.F. Geary, *Total Quality Management: A New Form of Labor Management in Great Britain*, [w:] *Participation, Involvement and Company Performance*, Franco Angeli, Milano 1994, s. 121.

83 *Kaizen* to metoda ciągłego doskonalenia oparta na codziennych małych krokach (z jap. *kai* – zmiana, *zen* – dobre, na lepsze). Po japońsku *kaizen* oznacza zmianę na lepsze, ciągłe doskonalenie. Doskonalenie to dotyczy każdego – zarówno członków kierownictwa, jak i pracowników najniższego szczebla.

7) **podejmowanie decyzji opartych na faktach** – w procesie decyzyjnym należy opierać się na sprawdzonych i logicznie przeanalizowanych informacjach;
8) **wzajemne, korzystne relacje z dostawcami** – organizacja i jej dostawcy są zależni od siebie. Z tego względu, powiązania między nimi powinny być skonstruowane w taki sposób, aby przynosiły obopólną korzyść. Powinny one pozwalać na szybkie reagowanie w wypadku zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz potrzeb klientów. Pozwala to na zwiększenie rentowności organizacji i jej partnerów.

TQM jest podejściem do zarządzania, które umieszcza dbałość o jakość w centralnym miejscu, zaś do jej ciągłego podnoszenia konieczne jest wdrożenie zasady ciągłych usprawnień Kaizen, w którą zaangażowani są wszyscy pracownicy niezależnie od szczebla hierarchii organizacyjnej. Jakość musi być zatem „wbudowana w produkt" przy współpracy wszystkich pracowników, nie zaś kontrolowana jedynie przez wyspecjalizowane działy ds. jakości. Do tego celu konieczne jest przekazywanie uprawnień indywidualnym pracownikom i ich zespołom oraz zachęcanie ich do samodzielnego podejmowania decyzji. Działania te muszą być podparte szkoleniami dla załogi z zakresu komunikacji, metod rozwiązywania problemów, przeprowadzania analizy Pareto itp., aby umożliwić pracownikom pracę w zespołach[84].

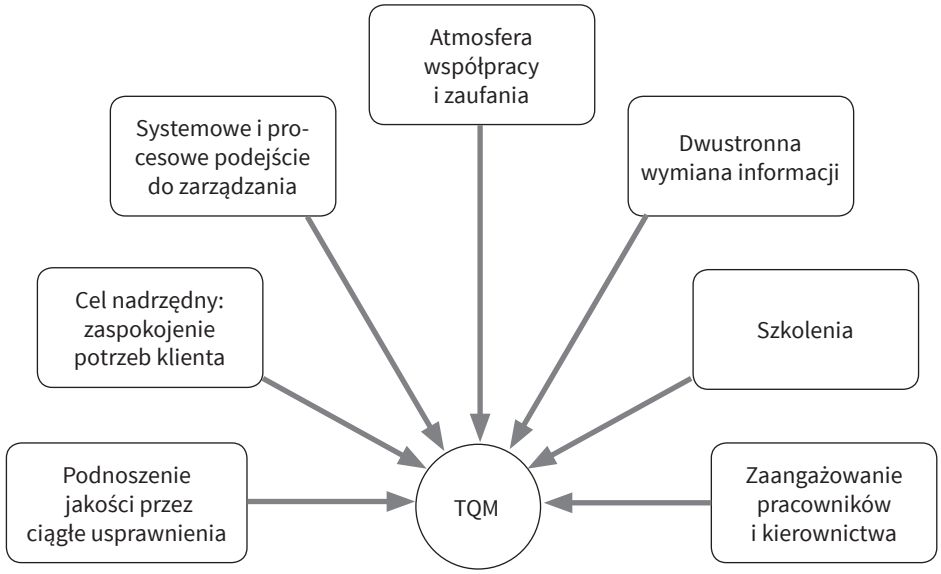
Stworzenie organizacji opartej na TQM wymaga zbudowania struktur umożliwiających współpracę między różnymi departamentami i komórkami wewnątrzorganizacyjnymi. Jak zauważa J. Geary, zależy to jednak od zdolności i chęci menedżerów do współpracy i wymiany informacji między sobą[85]. Współpraca ta jest jednak kluczowa dla efektywnego funkcjonowania TQM i stanowi niezbędne antidotum na biurokrację. Konieczne jest więc wprowadzenie zmian w stylu zarządzania oraz w kulturze organizacyjnej.

Zgodnie z powiedzeniem, że „przykład idzie z góry", najwyższe kierownictwo musi przyjąć i zaakceptować zasady TQM oraz wdrażać jego reguły na niższych szczeblach organizacji. Kultura organizacyjna powinna natomiast być zespolona z działaniami kierownictwa i służyć następującym celom[86]:

- promowaniu jakości i ciągłego usprawniania jako celu wszelkich działań,
- dwustronnej komunikacji między pracownikami i przełożonymi,
- angażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji,
- budowaniu atmosfery zaufania i współpracy,
- systematycznemu, lecz racjonalnemu podejściu do jakości,
- traktowaniu potrzeb klienta priorytetowo.

84 J.F. Geary, *Total Quality Management*…, s. 121–122.
85 *Ibidem*, s. 121.
86 S. Hill, *How Do you Manage a Flexible Firm? The Total Quality Model*, „Work, Employment and Society" 1991, No 5, s. 403.

Jak widać z powyższej analizy, na TQM składa się wiele elementów i warunków, które muszą zostać powiązane w jeden sprawnie funkcjonujący system (rysunek 3.1). Kompleksowe zarządzanie jakością uznać można za coś więcej niż tylko system zarządzania. Wymaga on bowiem zmiany sposobu myślenia i działania, jest także ważnym narzędziem przełamywania barier między ludźmi[87].



Rysunek 3.1. Elementy TQM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Hill, *How Do you Manage a Flexible Firm? The Total Quality Model*, „Work, Employment and Society" 1991, No 5, s. 403; J.F. Geary, *Total Quality Management: A New Form of Labor Management in Great Britain*, [w:] *Participation, Involvement and Company Performance*, Franco Angeli, Milano 1994, s. 121–122; *Quality Management Principles*, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf (dostęp: 07.05.2014); R. Tochman, *Norma ISO 9001:2008*, Portal Jakość.biz, http://www.jakosc.biz/norma-iso-90012008/ (dostęp: 12.03.2009).

Autorzy wskazują na pozytywne efekty stosowania TQM. Poprzez zasadę Kaizen, TQM jest systemem, gdzie pracownicy uczą się, jak zmieniać organizację małymi krokami, co nadaje zmianom charakter ewolucyjny. Dzięki temu zmiana staje się czymś normalnym w organizacji, co sprzyja jej akceptacji i redukuje opór pracowników[88]. Badania wykazują, że system ten owocuje poprawą jakości pro-

87 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*…, s. 95.

88 E. Tabaszewska, P. Białowąs, *TQM i Reengineering* – różne koncepcje, „Problemy Jakości" 1999, nr 6(31), s. 16.

duktów, usług i procesów, przy jednoczesnej redukcji kosztów całkowitych, a także wzrostem przychodów i zysków dzięki większemu dopasowaniu produktów i usług do potrzeb klientów[89]. Dzięki ciągłemu doskonaleniu, w niektórych przedsiębiorstwach, zauważalny był wzrost produktywności o około 20% oraz wzrost zaangażowania i umotywowania pracowników o prawie 89%[90]. Badania wskazały także, że te organizacje, w których pracownicy byli wspierani przez kierownictwo, a ich wysiłki przy wdrożeniu TQM doceniane, osiągnęły lepsze wyniki niż te organizacje, które takiego wsparcia nie udzielały[91].

2. Normy ISO 9000

Międzynarodowa Organizacja ds. Standaryzacji (*International Organization for Standardization* – ISO) jest niezależną, pozarządową organizacją, zrzeszającą 163 kraje z całego świata. Do tej pory stworzyła 19 500 standardów obejmujących prawie wszystkie gałęzie przemysłu – od norm dotyczących technologii, żywności czy rolnictwa do opieki zdrowotnej. Normy obejmują specyfikacje dotyczące produktów usług oraz systemów, które mają zapewnić najwyższą jakość, bezpieczeństwo i wydajność[92].

Ze względu na tematykę rozprawy dalsze rozważania ograniczone zostaną do dwóch rodzajów norm, tj. ISO 9001:2008 oraz 9004:2009[93]. Są to normy należące do tzw. rodziny norm 9000, które obejmują aspekty związane z zarządzaniem jakością w organizacji[94]. Normy te stanowią pierwszy krok w procesie wdrażania Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) w organizacji. Zawierają one wskazówki i narzędzia, jakimi powinny posługiwać się przedsiębiorstwa w celu zapewnienia ciągłej poprawy jakości swoich produktów i usług, które spełniają wymagania klientów[95].

---

89 R. Gmińska, *Koła jakości w systemie TQM – instrumentem rachunkowości zarządczej*, „Problemy Jakości" 2002, nr 7, s. 37; M. Robaszkiewicz, *Praca zespołowa w doskonaleniu procesu zarządzania jakością*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/28dz24.rtf. (dostęp: 10.06.2013).

90 E. Tabaszewska, *Koła Jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich*, „Problemy Jakości" 2002, nr 4, s. 21.

91 T.A. Joiner, *Total Quality Management and Performance. The Role of Organization Support and Co-worker Support*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2007, Vol. 24, No 6, s. 622–625.

92 *About ISO*, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/home/about.htm (dostęp: 07.05.2014).

93 Liczby 2008 i 2009 oznaczają lata, w jakich normy były aktualizowane. Wiadomo już, że norma ISO 9001 zostanie zaktualizowana w roku 2015 na ISO 9001:2015.

94 Rodzina norm ISO 9000 obejmuje 3 normy – 9000, 9001 i 9004. Norma 9000 zawiera jedynie informacje podstawowe i terminologię, norma 9001 określa wymagania, jakie należy spełnić, aby otrzymać certyfikat, norma 9004 zawiera wskazówki dotyczące zwiększenia efektywności poprzez rozwój systemu zarządzania jakością.

95 *ISO 9000 – Quality Management*, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm (dostęp: 07.05.2014).

Norma ISO 9001:2008, podobnie jak norma 9004:2009, opiera się na ośmiu, wcześniej wymienionych, zasadach zarządzania jakością TQM. Działania te mają zapewnić ciągłe dostarczanie produktów i usług wysokiej jakości, poprawiając jednocześnie wyniki organizacji[96]. Norma 9001 jest skonstruowana uniwersalnie, tzn. nie zawiera wymagań dotyczących wyrobu (nie jest normą techniczną), tylko wymagania dotyczące systemu zarządzania. Może być wdrożona zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych, jak i w administracji publicznej[97]. Jako jedyna z rodziny norm 9000 podlega certyfikacji[98]. Aby procedura ta przebiegła pomyślnie, przedsiębiorstwo musi spełnić kilka warunków[99]:

- wprowadzić nadzór nad dokumentacją i zapisami,
- zaangażować kierownictwo w budowanie i nadzorowanie systemu zarządzania jakością,
- usystematyzować zarządzanie zasobami (w tym zasobami ludzkimi w zakresie: określenia potrzebnych kompetencji, szkoleń, uświadomienia pracownikom ich wpływu na jakość itp.),
- ustanowić procesy realizacji wyrobu lub usługi,
- dokonywać systematycznych pomiarów, np.: zadowolenia klientów, jakości wyrobów, usług czy procesów).

Wdrażanie normy 9001 odbywa się w kilku etapach, podczas których pracownikom musi być przekazywana pełna i rzetelna informacja na temat celu wdrażania systemu. Co więcej, w różnych komórkach organizacyjnych powoływane są tzw. zespoły wdrożeniowe, których zadaniem jest ustalenie: wymagań i celów danej komórki; zależności hierarchicznej; przebiegu procesów; metod monitorowania i pomiaru procesów produktów, zadowolenia klientów itp.; kompetencji i odpowiedzialności pracowników, których praca ma bezpośredni wpływ na jakość; wytypowanie obszarów wymagających działań naprawczych itp.[100]

Bardzo ważnym elementem wdrażania systemu jest zapewnienie pełnego uczestnictwa pracowników różnych szczebli w tym procesie, np. za pomocą kół jakości bądź innych form pracy zespołowej. Pracownicy, w toku wdrażania, muszą mieć zapewnioną informację o postępach i być doceniani (również finansowo)

96 *Ibidem.*

97 R. Tochman, *Norma ISO 9001:2008*…

98 Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi spełnić szereg warunków oraz przeprowadzić audyt przez certyfikowanego audytora ISO, aby móc otrzymać certyfikat ISO 9001. W firmie musi być także prowadzona tzw. księga jakości, czyli dokumentacja procedur, instrukcji, formularzy i zapisów działań, w celu nadzoru, prowadzenia działań naprawczych i zapobiegawczych.

99 L. Whittington, *ISO 9001:2008 Requirements Summary in Plain English*, Whittington & Associates, s. 2–17, http://the9000store.com/downloads/standards/ISO-9001-Requirements-Explained.pdf (dostęp: 09.05.2014).

100 *Systemy zarządzania jakością. Struktura norm ISO serii 9000. Wymagania normy ISO 9001. Orientacja procesowa. Audyt jako narzędzie diagnozy i doskonalenia. Certyfikacja i akredytacja*, The BSR QUICK Project, s. 35–36, http://www.bsr-quick.eu/resources/Modul+3+Systemy+zarzadzania+jakoscia-ISO.pdf (dostęp 09.05.2014).

aby zachować ich wysokie zaangażowanie. W celu zapewnienia pracy twórczej istotne jest także „wsłuchiwanie się w opinie pracowników o systemie, dążenie do szerokiego konsensusu, a nie narzucanie gotowych rozwiązań. Tylko wtedy uzyska się utożsamianie pracowników z systemem, gdy uznają oni go za coś „swojego", coś, w czego tworzeniu czynnie uczestniczyli"[101].

Badania przeprowadzone w 2010 r. wykazały, iż obszar normy związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest najważniejszym elementem systemu. Dzięki zaangażowaniu pracowników i kierownictwa uświadomiono załodze, jak ważne jest zaspokojenie potrzeb klientów, a także spełnienie wymogów przepisów prawnych[102]. Do **korzyści z wdrożenia normy zaliczono kolejno**: podniesienie prestiżu firmy, usprawnienie obiegu dokumentów, poprawę jakości usług, poprawę komunikacji wewnętrznej, poprawę kontaktów z kontrahentami, podniesienie wydajności pracy, zwiększenie innowacyjności procesów, zwiększenie zadowolenia z pracy, zwiększenie innowacyjności produktów i usług, zwiększenie przychodów firmy, zwiększenie asortymentu, zmniejszenie rotacji pracowników, redukcję kosztów oraz wejście na nowe rynki zagraniczne[103]. 15,1% respondentów wskazało także negatywne skutki wdrożenia normy. 56% z nich wymieniło wzrost biurokracji, 19% wzrost kosztów jednostkowych, 7% zmniejszenie wydajności pracy. Aż 87,4% uważa jednak, że opłaciło się wdrożyć normę ISO 9001, z czego 44,6% było zdecydowanie pewnych osiągniętych korzyści[104].

Kolejnym etapem na drodze do wdrożenia TQM jest **norma ISO 9004:2009**[105]. W przeciwieństwie do ISO 9001 nie podlega ona certyfikacji, lecz zawiera wskazówki i wytyczne dla ciągłego doskonalenia organizacji opartej na podejściu procesowym[106]. Koncentruje się na spełnianiu potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych stron w długim okresie i w sposób zrównoważony. Norma ta jest przeznaczona dla przedsiębiorstw, które chcą wyjść ponad normę ISO 9001, a także zwiększyć skuteczność i efektywność wdrożonego systemu zarządzania, zapewniając organizacji „trwały sukces", czyli zdolność organizacji do osiągania wyznaczonych celów w długim okresie czasu[107].

---

101 *Ibidem.*

102 *Raport wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firmy*, Portal Badań Online, Marzec 2010, s. 22, http://www.jakosc.biz/wp-content/uploads/2010/09/Wplyw_wdrozenia_ISO_na_konkurencyjnosc_firmy.pdf (dostęp: 08.05.2014).

103 *Ibidem*, s. 24.

104 *Ibidem*, s. 25–26.

105 Może być ona wdrożona równolegle z ISO 9001 bądź niezależnie od niej. Nie trzeba wdrażać ISO 9001 przed wdrożeniem ISO 9004.

106 M. Kachniewska, *Zapewnienie wartości dla stron zainteresowanych jako przedmiot normy ISO 9004*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 151–161.

107 Trwały sukces oznacza zdolność organizacji do osiągania wyznaczonych celów w długim okresie.

Jak zauważa M. Kachniewska, normy ISO 9001 i ISO 9004 uzupełniają się wzajemnie. ISO 9001 ma na celu skierowanie działań i organizacji firmy na zaspokojenie potrzeb i wzrost zadowolenia klientów. Norma ISO 9004 zaś uzupełnia poprzednią, skupiając się także na wzroście zadowolenia wszystkich uczestniczących w działalności przedsiębiorstwa stron. Wspomniana autorka dokonała podsumowania korzyści, jakie mogą uzyskać tzw. zainteresowane strony, czyli klienci i użytkownicy, pracownicy, właściciele i inwestorzy, dostawcy i partnerzy oraz społeczeństwo (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Korzyści wynikające z wdrożenia normy ISO 9004 z punktu widzenia zainteresowanych stron

Klienci i użytkownicy	Ludzie w organizacji	Właściciele i inwestorzy	Dostawcy i partnerzy	Społeczeństwo
skorzystają dzięki:				
• możliwości otrzymania wyrobów: • zgodnych z wymaganiami, • dostępnych wtedy, gdy są potrzebne	• poprawie: • warunków pracy, • satysfakcji z pracy, • zdrowia i bezpieczeństwa, • morale, • stabilności zatrudnienia	• większym zwrotom z inwestycji, • poprawie wyników operacyjnych, • większemu udziałowi w rynku, • większym zyskom	• stabilności, • rozwojowi, • partnerstwu i wzajemnemu zrozumieniu	• spełnianiu wymagań ustawowych i przepisów, • poprawie zdrowia, • ograniczeniu negatywnego wpływu na środowisko, • zwiększeniu poczucia bezpieczeństwa

Źródło: M. Kachniewska, *Zapewnienie wartości dla stron zainteresowanych jako przedmiot normy ISO 9004*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 151–161.

Spełnienie zaleceń stawianych przez normę ISO 9004 wymaga od przedsiębiorców wzmożonych wysiłków i szeroko zakrojonej współpracy, nie tylko z interesariuszami wewnętrznymi, ale także zewnętrznymi. Co więcej, wymaga ona dokonywania krytycznej samooceny we wszystkich aspektach działalności firmy w celu wypracowywania nowych rozwiązań i usprawnień. Zarządzanie zaś oparte powinno być na przywództwie i delegowaniu uprawnień pracownikom[108].

3. Six Sigma

Six Sigma (6σ, Sześć Sigma) jest metodą zarządzania jakością w organizacjach, wywodzącą się z USA, gdzie pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia wprowadzono ją w zakładach Motorola[109]. Metoda Six Sigma pozwala usprawniać procesy oraz

108 K. Forsberg, *The Roles of ISO 9001 and ISO 9004*, http://www.kristerforsberg.com/qmp/core.html (dostęp: 09.05.2014).

109 Do analizy procesów w programie *Six Sigma* wykorzystuje się narzędzia statystyczne. Pozwalają one na podjęcie trafnych i skutecznych kroków poprawiających proces.

produkty, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów[110]. Może być ona określona jako podejście do usprawniania procesów biznesowych służące[111]:

- wyszukiwaniu i eliminowaniu przyczyn defektów i błędów,
- redukowaniu czasu i kosztów różnych operacji (wynikających z defektów i błędów),
- zwiększaniu produktywności,
- zaspokajaniu potrzeb klientów,
- lepszemu wykorzystaniu zasobów oraz
- zwiększeniu przychodów.

J. Welch, były prezes General Electric, określił ją jako „program podwyższania jakości, który – jeśli zostanie dobrze wyjaśniony i wprowadzony – poprawia kontakty z klientami, obniża koszty i tworzy lepszych liderów"[112]. Dokonuje się tego dzięki „ograniczeniu strat i nieefektywności oraz zaprojektowaniu produktów i wewnętrznych procedur firmowych w taki sposób, aby klient otrzymał to, co chce, kiedy chce i zgodnie z obiecanym terminem"[113].

Założeniem leżącym u podstaw Six Sigma jest dążenie do produkowania wyrobów i tworzenia procesów wolnych od defektów[114]. Osiągnięcie „sześciu sigm" oznaczać będzie usprawnienie procesów w taki sposób, aby defekty występowały jedynie w 3–4 przypadkach na milion możliwych[115]. Aby osiągnąć taki efekt, program Six Sigma stosuje się na każdym etapie procesu produkcyjnego i administracyjnego. W działalność firmy musi zostać wbudowana nowa filozofia systematycznego usprawniania, a nie jedynie doraźnych interwencji. W tym celu stale winna być prowadzona identyfikacja obszarów wymagających długofalowej poprawy oraz bezzwłocznie podejmowane czynności usprawniające. Usprawnianie to odbywać się powinno w sposób ciągły dzięki pracy zespołowej nad projektami. Projekty natomiast, powinny być realizowane według pewnego wzorca postępowania o akronimie **DMAIC**[116]:

Define – definiuj – należy zdefiniować cele projektu, jego zakres, wymagania klienta itp.,

Maesure – mierz – należy określić obszar przeznaczony do doskonalenia i zebrać informacje dotyczące bieżącej sytuacji,

---

110 J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2003, s. 211.

111 M.M. Parast, *The Effect of Six Sigma Projects on Innovation and Firm Performance*, „International Journal of Project Management" 2011, No 29, s. 45.

112 J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005, s. 277.

113 *Ibidem.*

114 Defekt to jakikolwiek przypadek lub zdarzenie, w którym produkt lub proces nie spełnia wymogów klienta, (J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon*…, s. 101.)

115 Motorola osiągnęła poziom sześciu sigm po ośmiu latach od wdrożenia programu.

116 J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon*…, s. 102; R. Tochman, *Six Sigma*, https://www.jakosc.biz/six-sigma/ (12.03.2009).

Analyze – analizuj – należy ocenić zebrane dane z użyciem narzędzi statystycznych, znaleźć zmienne krytyczne powodujące defekty,

Improve – poprawiaj – należy stworzyć, sprawdzić i wdrożyć rozwiązania, które wyeliminują lub ograniczą źródło problemu,

Control – kontroluj – należy monitorować i nadzorować osiągnięte wyniki w celu utrzymania poziomu jakości i niedopuszczenia do ponownego wystąpienia problemu. Usprawnienia przynoszące dobre wyniki należy utrwalić poprzez standaryzację metod pracy i procesów.

Praca nad usprawnieniami, podobnie jak w TQM, wymaga zaangażowania wszystkich pracowników organizacji, wykorzystania ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kreatywności. W organizacji powinny zostać stworzone warunki, w których pracownicy dobrze rozumieją swoją rolę w przedsiębiorstwie, rolę współpracowników oraz wszelkie funkcjonalne powiązania[117]. Konieczne jest wręcz zaszczepienie we wszystkich pracownikach filozofii i metod postępowania Six Sigma po to, aby dbanie o jakość stało się naturalnym elementem codziennej pracy. Podobnie jak w przypadku TQM wdrażanie i utrzymywanie programu powinno być podparte szkoleniami dla pracowników, odpowiednią kulturą organizacyjną opartą na wymianie informacji, tolerancji i otwartości na nowe pomysły i zmiany. Uważa się jednak, że Six Sigma jest metodą „bardziej kompleksową" niż TQM, gdyż jest bardziej uniwersalna i może być stosowana do usprawniania każdego procesu w organizacji[118].

Różnica pomiędzy Six Sigma a TQM i ISO 9000 jest dość znacząca. Ostatecznym celem Six Sigma jest bowiem zwiększenie rentowności firmy. Od samego początku powstania programu mówiono o tym wprost, w przeciwieństwie do kompleksowego zarządzania jakością (TQM), które postulowało zaspokajanie potrzeb klienta, natomiast nie wiązało bezpośrednio doskonalenia jakości z pieniędzmi, które firmie miało przynieść doskonalenie jakości[119]. Z założenia zysk miał się pojawić automatycznie. Jak zauważa J. Brzóska, pierwsze wersje norm ISO 9000 także nie zajmowały się dochodowością firmy, a jedynie systemem zarządzania. Oznaczało to, że certyfikat zgodności z ISO 9000 mogła otrzymać firma nierentowna[120].

3.2.2. Kultura i klimat organizacyjny

Zainteresowanie wpływem kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników sięga początków XX w. Jednak poważniejszy wzrost zainteresowania tą problematyką datowany jest na lata 80.

117 R. Tochman, *Six Sigma*…

118 A. Lis, *Six Sigma – wizja doskonalenia organizacji*, http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/192 (dostęp: 10.05.2014).

119 J. Brzóska, *Zarządzanie jakością. Six Sigma*, Materiały Politechniki Śląskiej, s. 20, http://dydaktyka.polsl.pl/rg5/studia/Mat_sem_I/six%20sigma_WG.doc (dostęp: 08.05.2014).

120 *Ibidem.*

i 90. XX w.[121] Na przestrzeni kilkudziesięciu lat powstało wiele modeli, teorii oraz paradygmatów dotyczących kulturowego kontekstu funkcjonowania organizacji, jak również kultury organizacyjnej jako takiej[122]. Teorie te nie będą jednak prezentowane[123]. W dalszej części rozdziału wyjaśniona zostanie istota kultury organizacyjnej oraz jej znaczenie dla budowania postaw przedsiębiorczych.

We współczesnej literaturze panuje zgodność co do tego, że kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych czynników kształtujących postawy i zachowania ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa. Brak jest jednak zgodności odnośnie do definicji owego pojęcia. L. Zbiegień-Maciąg zauważa wręcz, że istnieje duża swoboda interpretacyjna pojęcia kultury wewnętrznej, a niektórzy autorzy nie używają w ogóle zwrotów „kultura organizacyjna", lecz posługują się jedynie opisowymi wyróżnikami, takimi jak[124]:

- scenariusz organizacyjny nawiązujący do scenariuszy liderów, fundatorów czy założycieli firmy;
- filozofia, która kieruje polityką firmy;
- rdzeń wartości, które określają filozofię i misję firmy;
- zasady gry osiągania postępów w organizacji;
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania;
- klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za realizowane obowiązki[125].

W kontekście wymienionych wyżej wyróżników kultury organizacyjnej warto zwrócić uwagę na klimat organizacyjny[126]. Najprościej można określić go

121 Zwiększone zainteresowanie problematyką spowodowane było m.in. sukcesem firm japońskich. Sukces ten wynikał z przyjęcia nowych koncepcji zarządzania jakością, które pociągnęły za sobą konieczność zmiany kultury organizacyjnej (A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 12).

122 Zob.: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*…, s. 15–47, 77–119; E.P. Lazear, *Corporate Culture and the Diffusion of Values*, [w:] *Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?*, ed. H. Siebert, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen 1995, s. 91–101.

123 Do typów kultur sprzyjających przedsiębiorczości zaliczyć można m.in. kulturę twardą, kulturę jednostki, kulturę ekstrawertyczną, kulturę rynku, kulturę adhokracji, kulturę wysokiej tolerancji niepewności, kulturę innowacji, kulturę pragmatyczną, kulturę równościową, kulturę pozytywną, kulturę adaptacji i kulturę zadań (zob. A. Lipka, *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości pracowników*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 82–83; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*…, s. 77–103).

124 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 14.

125 Zdaniem autorki, nastawienie do pracy i stopień osobistej odpowiedzialności za realizowane obowiązki są przejawem oddziaływania kultury organizacyjnej na pracowników i nie powinny być traktowane jako jedno z jej określeń.

126 Związek klimatu organizacyjnego z kulturą nie jest jasno określony. Część autorów utożsamia klimat organizacyjny z jej kulturą (np. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, A. Lipiń-

jako atmosferę panującą w organizacji, która oddziałuje na ludzi[127]. Atmosfera ta może być odbierana indywidualnie przez pracowników w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw[128]. W. Paluchowski twierdzi natomiast, że klimat to „charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk kształtujących się pod wpływem cech rynkowych (zewnętrznych), kulturowych i organizacyjnych (wewnętrznych) danego przedsiębiorstwa, działających w dłuższym czasie, wpływających blokująco lub facylitująco na działania pracowników w tej organizacji"[129]. W przytoczonej definicji zwrócono uwagę na to, że klimat jest uzależniony od wielu czynników, w tym czynników wewnętrznych, do których zaliczyć można m.in. system kierowania, materialne środowisko pracy, organizację oraz przebieg procesu pracy[130].

Wielu autorów zwraca uwagę na fakt, iż klimat jest odczuciem subiektywnym[131]. Według D. Kolba, jest on zbiorem subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji cech, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji, kształtujących motywy zachowań jej pracowników[132]. Podobne zdanie wyrażają W. French, B. Kasta i J. Rosenzweig, cytowani przez M. Armstronga. Według nich, jest to względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej[133]. B. Mikuła dodaje, iż do określenia klimatu organizacyjnego konieczna jest diagnoza subiektywnego sposobu postrzegania go przez pracowników[134].

Klimat organizacyjny określić zatem można jako pewien subiektywnie odbierany zestaw cech organizacji uzależniony od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na zachowania pracowników wewnątrz organizacji. Na klimat ten silny wpływ wywiera kultura organizacji, która często utożsamiana jest ze zbiorem cech i wartości firmy bądź też z filozofią przedsiębiorstwa do-

---

ska-Grobelny), część traktuje klimat jako pojęcie węższe od kultury (D.A. Kolb, L.R. James, A.P. Jones). W niniejszej książce klimat organizacyjny nie będzie utożsamiany z kulturą.

127 B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3, s. 35.

128 *Ibidem.*

129 W.J. Paluchowski, *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego XLVII", t. IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 165.

130 B. Mikuła, *Klimat organizacyjny*…, s. 33–40.

131 Zob.: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny*…; S. Chełpa, *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie" 1996, nr 1; M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1988.

132 D.A. Kolb, *Organisational Psychology. An Experimental Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1972, cyt. za: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny*…, s. 22.

133 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 149.

134 B. Mikuła, *Klimat organizacyjny*…, s. 33–40.

tyczącą prowadzenia biznesu[135]. H. Schenplein np. określa kulturę organizacyjną jako zbiór wartości, norm i przekonań, które stanowią system i są powszechnie akceptowane w organizacji[136]. Podobne ujęcie proponuje G. Hofstede, który poza normami i wartościami dodaje do niej także reguły organizacyjne[137]. Podejście to uzupełnić można definicją E.H. Scheina, według którego na kulturę organizacyjną składają się: podstawowe założenia, normy, wartości oraz artefakty, a także twory kulturowe[138]. P. Blau natomiast utożsamia kulturę wewnętrzną z niepisanymi regułami gry społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego zrozumieć organizację i identyfikować się z nią[139]. Definicja ta zwraca uwagę na fakt, iż kultura organizacyjna obejmuje wiele niepisanych reguł istniejących w przedsiębiorstwie, charakteryzujących sposób współpracy zatrudnionych ludzi. Co więcej, zestaw wartości, jakie składają się na kulturę organizacyjną, pomaga zrozumieć pracownikom, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne[140].

Bez względu na sposób definiowania kultury organizacyjnej zgodzić się można z Ł. Sułkowskim, który zauważa, że[141]:

- kultura organizacyjna jest fenomenem społecznym i grupowym,
- stanowi produkt grupy społecznej, którą jest organizacja,
- stanowi medium przekazywania znaczeń i wartości między ludźmi,
- tworzy się częściowo spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających.

Ł. Sułkowski wymienia pięć funkcji, jakie pełni kultura organizacyjna. Jest to[142]:

- Funkcja integracyjna – kultura jest jak klej, utrzymujący organizację w całości. Znajduje to odzwierciedlenie we wspólnych wartościach, celach, normach i poglądach.
- Funkcja percepcyjna – kultura każdej organizacji zawiera system kolektywnie akceptowanych znaczeń zrozumiałych dla grupy w danym czasie.

---

135 B. Fryzeł, *Kultura organizacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 135.

136 H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie" 1988, nr 7/8, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2008, nr 6, s. 13.

137 G. Hoftede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000, s. 38–41.

138 E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, San Francisco–London 1985, cyt za: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny*…, s. 14.

139 P.M. Blau, R. Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Stanford University Press, Stanford 2003, s. 298.

140 M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2012, s. 929–930.

141 Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*…, s. 48.

142 *Ibidem*, s. 119–121.

- Funkcja adaptacyjna – wiąże się z możliwością wypracowywania schematów działania w określonych sytuacjach.
- Funkcja nadawania tożsamości – kultura umożliwia identyfikację pracowników z organizacją oraz budowanie wspólnoty poprzez uczestnictwo w tworzeniu jej wizji, misji strategii, celów, systemu zarządzania, sposobu podejmowania decyzji, podziału pracy, kryteriów oceny działania organizacji itp.
- Funkcja stymulowania zmian organizacyjnych – obecnie kultura nie służy już zachowaniu stabilności i *status quo*, tylko staje się katalizatorem i narzędziem zmian.

Powyższe stwierdzenia pociągają za sobą ważne implikacje. Oznacza to bowiem, że kulturę organizacyjną można kształtować i wykorzystywać jej elementy do pobudzania, podtrzymywania, bądź wygaszania określonych zachowań[143]. Kultura organizacyjna stanowi bowiem budulec pożądanych zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz. Jednocześnie jest ona często odzwierciedleniem misji lub wizji założycieli[144].

Skoro za pomocą kultury organizacyjnej możliwe jest kształtowanie zachowań pracowników, należy zadać sobie pytanie, z jakich elementów (tj. wartości, norm, zasad) powinna być zbudowana kultura wewnętrzna, aby możliwe było wspieranie przedsiębiorczości pracowniczej?

Zagadnieniem tym zajmuje się m.in. B. Kożusznik. Uznaje ona, iż kultura sprzyjająca zaangażowaniu pracowników (a co za tym idzie przedsiębiorczości) powinna opierać się na takich wartościach, jak: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, nastawienie na ludzi i zespoły, a także na zadania i wyniki[145]. Wartości te powinny cechować zachowania pracowników, a oni sami powinni utożsamiać się z nimi. B. Gajdzik wymienia szereg zasad i wartości, które pomagają zbudować przedsiębiorstwo oparte na zaangażowaniu[146]:

- w organizacji rozpowszechniana jest idea kreatywności i intraprzedsiębiorczości;
- uznaje się pracowników za centralne ogniwo rozwiązywania problemów;
- struktura organizacji powinna być oparta na pracy zespołowej, zaś każdy członek zespołu powinien być świadomy odpowiedzialności indywidualnej i wspólnej;
- pracownicy angażowani są w ustalanie celów na poszczególnych szczeblach organizacji;
- kadra kierownicza powinna pobudzać pracowników do działań nakierowanych na osiąganie celów;

---

143 M. Branicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw*…, s. 32.

144 M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej*…, s. 930, 934.

145 B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 15.

146 B. Gajdzik, *Zaangażowane zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 182–186.

- działania pracowników muszą być wspierane odpowiednim systemem motywacyjnym, który będzie skutecznie wzmacniał zachowania pożądane oraz eliminował zachowania negatywne;
- współpraca musi opierać się na wzajemnym szacunku i autonomii;
- przepływ informacji w przedsiębiorstwie powinien być swobodny;
- pracownicy powinni mieć możliwość samorealizacji, rozwoju własnych kompetencji i umiejętności (przy założeniu realizacji celów organizacji).

Wymienione wartości i zasady będące elementem kultury organizacyjnej wskazują, że kultura przedsiębiorcza to kultura która stwarza warunki i klimat do partycypacji pracowników w zarządzaniu, kreatywności oraz innowacji.

R. Kućmański podkreśla, że kultura, która ma sprzyjać partycypacji i innowacjom, powinna być skonstruowana w taki sposób, aby sprzyjała wykorzystaniu umiejętności i zdolności pracowników. Co więcej, powinna służyć eliminowaniu barier hamujących ich rozwój, sprawność oraz adaptację do zmian. Pracownikom natomiast powinna być przyznana większa swoboda w podejmowaniu decyzji, praca zaś powinna opierać się na wspólnym wysiłku pracowników i kierownictwa w dążeniu do realizacji wspólnych zamierzeń[147].

Wspomniany autor, podobnie jak B. Gajdzik, zwraca uwagę na konieczność stworzenia systemu informacyjno-komunikacyjnego oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Poza tym, uważa, że kultura organizacyjna wspierająca powstawanie innowacji powinna być zorientowana na „tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom w organizacji, pogłębienie wiedzy i umiejętności, rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań; umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, wprowadzanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów, kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian, propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów, dzielenie się wiedzą i informacją"[148].

Wypracowanie kultury organizacyjnej wspierającej przedsiębiorczość i innowacje wymaga stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania, który powinien „sprzyjać rozbudzaniu zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębianiu ich zdolności do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy, a także stwarzać zachęty sprzyjające zmianom i innowacjom"[149]. R. Kućmański zauważa, że system ten musi zachować równowagę pomiędzy organizacją nastawioną na sprawność operacji a swobodą twórczego, innowacyjnego działania, pozwalającego wyko-

147 R. Kućmański, *Innowacyjność przedsiębiorstw – wybrane elementy*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju, koncepcje i metody zarządzania organizacjami*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2010, s. 360–361.

148 *Ibidem*, s. 361.

149 *Ibidem.*

rzystywać nadarzające się okazje[150]. Zbyt mała swoboda ogranicza bowiem innowacyjność, zbyt duża natomiast może prowadzić do marnotrawstwa zasobów i czasu.

Podsumowując, stwierdzić należy, iż kultura organizacyjna jest zbiorem norm, wartości i założeń funkcjonowania organizacji, które silnie oddziałują na zachowania, motywację oraz zakres zaangażowania pracowników w rozwiązywanie problemów. Jest ona wręcz określana jako element, który nadaje znaczenie wszystkim zdarzeniom wewnątrz organizacji. Dzięki wartościom, przejawiającym się w kulturze, pracownicy uzyskują podstawy do podejmowania decyzji oraz inspirację do działań, także tych nacechowanych ryzykiem. D. Lewicka podkreśla jednak, że wartości i standardy etyczne muszą być nie tylko wyraźnie ogłoszone, ale także głęboko zakorzenione w kulturze i przestrzegane[151]. Pracownikom natomiast należy stwarzać warunki do opracowywania nowych pomysłów i innowacyjności. Zadaniem każdej organizacji jest także stworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, który sprzyjałby kreatywności i pełnemu zaangażowaniu pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak dużej tolerancji ryzyka, otwartości na nowe pomysły i zmiany.

Warto pamiętać, że kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa jest unikatowa i niepowtarzalna. Nie jest zatem możliwe całkowite zaadoptowanie standardów jednej organizacji na innym gruncie. Każda firma musi zatem wypracować swoje własne wzorce, normy i zasady, dopasowane do rodzaju prowadzonej działalności, istniejących warunków wewnętrznych i zewnętrznych, cech pracowników oraz kierownictwa. Jak twierdzi M. Bratnicki, „jeżeli tworzenie i wykorzystywanie szans ma stać się sposobem działania, to niezbędne jest totalne zaangażowanie wszystkich interesariuszy (także wewnętrznych)"[152]. Wyzwanie dla organizacji polega zaś na tym, aby znaleźć właściwą drogę do kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości, która tkwi, zdaniem M. Bratnickiego, w każdym człowieku[153].

3.2.3. Rola kierownictwa w budowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników

Obok kultury organizacyjnej oraz odpowiednio dobranego systemu zarządzania kierownicy pełnią kluczową rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości pracowniczej[154]. G. Wudarzewski twierdzi, iż to, jak długo pracownik zostanie w organiza-

150 *Ibidem.*

151 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 251.

152 M. Branicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw*…, s. 33.

153 *Ibidem.*

154 Pojęcia „kierownik", „menedżer" oraz „przełożony" będą stosowane zamiennie.

cji i co do niej wniesie, zależy przede wszystkim od jego relacji z bezpośrednim przełożonym i nie zastąpią tego bardzo dobre warunki płacowe czy zaawansowane programy szkoleniowe[155]. Sposób budowania przez kierownika relacji z podwładnymi jest bowiem ważnym czynnikiem motywacyjnym decydującym o poziomie zaangażowania i przedsiębiorczości zatrudnionych[156].

Rozwój gospodarki rynkowej oraz globalizacji w znaczny sposób przyczynił się do zmiany podejścia kadry zarządzającej do swoich pracowników. Wymusiło to proces dzielenia się władzą, a w konsekwencji również odpowiedzialnością i autonomią z pracownikami, zachęcania ich do samodzielnego rozwiązywania problemów, kreatywnego myślenia oraz uczestnictwa w procesie ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa[157]. Było to wynikiem oddziaływania wielu czynników, w tym[158]:

- przeobrażeniami rynku pracy – wzrostem kwalifikacji i umiejętności pracowników;
- rozwojem wiedzy o zarządzaniu personelem – dotyczącej efektywnych systemów komunikowania się, systemów motywacji i oceny pracowniczej;
- implementacją nowych praktyk kierowniczych – ograniczeniem kontroli stanowiskowej, kolektywnym podejmowaniem decyzji, grupową organizacją pracy, zwiększeniem odpowiedzialności pracowników za efekty firmy, angażowaniem pracowników na poszczególnych stanowiskach w usprawnianie procesów;
- adaptacją japońskich metod i narzędzi doskonalenia organizacji.

Zdaniem M. Bratnickiego, kluczowym wyzwaniem współczesnego zarządzania jest wykorzystanie kompetencji i zaangażowania pracowników, a w szczególności dopuszczenie ich do uczestnictwa w kształtowaniu ukierunkowania strategicznego całej organizacji[159]. Menedżerowie są w organizacjach głównymi krzewicielami kultury organizacyjnej oraz animatorami przedsiębiorczości. Bez „wsparcia z góry" nie można więc mówić o partycypacji i wysokim stopniu zaangażowania pracowników w wykonywane zadania[160].

Współcześni menedżerowie powinni być zatem także liderami. Oznacza to, że rolą menedżera (kierownika) powinno być nie tylko wypełnianie przypisanych mu funkcji, tj. planowania, organizowania, kierowania, koordynowania i kontroli, ale także motywowanie pracowników do tego, aby stali się uczestnikami sukcesu

155 G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 13, s. 231.

156 *Ibidem*, s. 233.

157 B. Gajdzik, *Budowanie zaangażowania*…, s.68.

158 B.E. Becker, M. A. Huselid, M.A. Pickus, M.F. Spratt, *HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations*, „Human Resouces Management" 1997, Vol. 36(1), s. 36–47; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*…, s. 30–31.

159 M. Branicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw*…, s. 31.

160 D.W. Bell, *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London 1979, s. 118.

organizacji, w której pracują[161]. Kierownicy powinni być charyzmatycznymi inspiratorami, potrafiącymi zaszczepić w pracownikach wartości i wizję organizacji, budującymi ich motywację i zaangażowanie (*engagement*) w realizowanie celów przedsiębiorstwa[162]. A. Pocztowski twierdzi, iż „najnowocześniejsze wyposażenie techniczne, najlepsze zasoby finansowe czy wysoko wykwalifikowany personel liczą się dopiero wtedy, kiedy efektywne przywództwo stwarza warunki do wykorzystania tego potencjału"[163].

Rolą kierownictwa jest utrzymywanie poczucia jedności i wspólnoty wokół pożądanej ideologii i kluczowych założeń. Muszą oni skupiać pracowników wokół nadarzających się szans i działać w taki sposób, aby dzielili się swoją wiedzą w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa[164]. Jeżeli jednak menedżerowie sami nie będą wykazywali się dużym zaangażowaniem w ich realizację, nie będą tego robić także pracownicy[165]. Dopiero wysoki poziom zaangażowania, empatii i uczciwości liderów może sprawić, że interes jednostki będzie tożsamy z interesem całej załogi i organizacji[166].

Menedżer-lider powinien charakteryzować się szeregiem cech i umiejętności, które umożliwią mu integrację pracowników wokół realizowanych zadań, a także wypełnianie założeń strategicznych organizacji. P. Burns zaliczył do nich[167]:

- zdolności komunikacyjne i umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność motywowania i wywierania wpływu (nie wynikająca z władzy formalnej),
- umiejętność strategicznego myślenia i zarządzania zmianami,
- wzbudzanie zaufania i umiejętność budowania głębokich relacji,
- bycie wizjonerem, elastyczność i konsekwencja w działaniu,
- umiejętność pracy w zespole i zdolność do delegowania uprawnień,
- umiejętność budowania poczucia pewności,
- umiejętność budowania spójności i sensu przynależności do organizacji,

---

161 E. Szabo, *Participative Management and Culture. A Qualitative and Itegrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankurt am Main 2007, s. 48.

162 P. Burns, *Corporate Entrepreneurship. Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan Publishing, New York 2005, s. 81–82.

163 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 214.

164 M. Branicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw*…, s. 33.

165 D.W. Bell, *Industrial*…, s. 118.

166 D. Bell szczególną rolę w tym zakresie przypisuje menedżerom średniego i niższego szczebla, którzy w największym stopniu odpowiadają za przekazywanie wartości pracownikom liniowym. Jak twierdzi wspomniany autor, „rozwój partycypacji w miejscu pracy, szczególnie tej bezpośredniej, zależy od kierownictwa liniowego bardziej niż od kogokolwiek innego" (*ibidem*, s. 120).

167 P. Burns, *Corporate Entrepreneurship. Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan, New York 2005, s. 98.

- umiejętność wyjaśniania dwuznaczności i łagodzenia niepewności,
- stanowczość i sprawiedliwość.

B. Dudek zwraca dodatkowo uwagę na cechy i umiejętności menedżerów, które ułatwiają skuteczne angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Oprócz tego, że powinni oni posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności interpersonalne, muszą także być otwarci na akceptowanie alternatywnych rozwiązań, mieć plastyczny i otwarty umysł, zaś najważniejszy dla nich powinien być cel, do którego się dąży[168]. Środki prowadzące do celu mają, zdaniem B. Dudka, znaczenie drugorzędne. Oznacza to, że menedżer powinien hamować swoje ambicje i chęć przeforsowania własnego pomysłu, jeżeli tylko rozwiązania proponowane przez pracowników są lepsze od jego własnych. Podobnego zdania jest K. Dobrzański. Twierdzi on, że jeżeli kierownikom zależy na wzroście sprawności działania organizacji, muszą oni zaakceptować prawo pracowników do partycypacji. Wzrost efektywności nie jest jednak możliwy bez osobistego zaangażowania pracowników i ich pozytywnego stosunku do partycypacji[169]. Dlatego też menedżerowie powinni promować pracowników wykazujących się pomysłowością i inicjatywą. Powinni wyrażać także szacunek dla pracowników zgłaszających pomysły nawet wtedy, gdy nie nadają się one do realizacji[170].

Sposób kierowania oraz relacje menedżerów z pracownikami mają znaczący wpływ na odczuwany klimat organizacyjny sprzyjający kreatywności, co zostało potwierdzone badaniami G. Ekvalla[171]. Autor ten wykazał, że styl kierowania pracownikami nie ma bezpośredniego wpływu na kreatywność, oddziałuje na nią jednak pośrednio poprzez tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości[172]. Według niego, aby w organizacji zapanował klimat wspierający kreatywność, menedżerowie muszą[173]:

- być otwarci na zmiany,
- angażować podwładnych w rozwiązywanie problemów,
- reagować pozytywnie na nowe pomysły,
- wspierać nowe pomysły,
- zachęcać do debaty i prezentowania różnych perspektyw,
- zezwolić na swobodę i autonomię w działaniu,
- zachęcać do podejmowania ryzyka i akceptować porażki.

---

168 B. Dudek, *Warunki skutecznej partycypacji pracowniczej w procesie wprowadzania zmian*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 189.

169 K. Dobrzyński, *Kształtowanie postaw partycypacyjnych w zarządzaniu*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa…*, s. 268–269.

170 B. Dudek, *Warunki skutecznej partycypacji…*, s. 190.

171 G. Ekvall, *Organisational Climate for Creativity and Innovation*, „European Journal of Work and Organisational Psychology" 1996, nr 5, s. 105–123; G. Ekvall, L. Ryhammar, *Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes*: *A Study of Swedish University College*, „Creativity and Innovation Management" 1998, No 7, s. 126–130.

172 G. Ekvall, L. Ryhammar, *Leadership Style…*, s. 129.

173 G. Ekvall, *Creative Climate…*, s. 403–412.

Wynika stąd, iż pracowników należy motywować do tego, aby wyrażali swoje opinie i sugestie dotyczących funkcjonowania organizacji, a także by zgłaszali pomysły dotyczące zmian i usprawnień.

Badania I. Dackerta i innych wykazały, że na kreatywny klimat organizacyjny wpływ ma nie tylko rodzaj przywództwa, ale także sposób wykonywania pracy. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że zakres kreatywności był większy wśród tych pracowników, którzy pracowali w zespołach niż na stanowiskach opartych na rutynowych zadaniach oraz w tych miejscach, gdzie menedżerowie promowali działania innowacyjne[174]. Kreatywność i przedsiębiorczość w organizacji jest więc uzależniona nie tylko od klimatu organizacyjnego, ale także od stylu kierowania, który przejawia się m.in. w sposobie organizacji pracy[175]. J. Penc posługuje się nawet pojęciem „kierowania kreatywnego", wskazując, że jest to twórcze podejście menedżera do pracy własnej i pracy podległej mu załogi[176]. W twórczym kreowaniu menedżer sam tworzy odpowiedni klimat dla kreatywności, oddziałując na pracowników np. poprzez dzielenie się pomysłami, motywowanie i przekazywanie informacji oraz poprzez akceptację nowatorskich pomysłów członków zespołu. Według wspomnianego autora, kreatywne kierowanie wymaga także przydzielania zadań mobilizujących, wymagających zaangażowania, inwencji i inicjatywy zatrudnionych, wynagradzania na podstawie obiektywnych kryteriów, a przede wszystkim – wspólnego poszukiwania nowych rozwiązań[177].

G. Wudarzewski, podobnie jak A. Potocki, również zwraca uwagę na rolę kierownictwa w kształtowaniu klimatu organizacyjnego[178]. Pierwszy z wymienionych autorów stwierdza, iż „sztuka budowania dobrych relacji z podwładnymi przesądza zarówno o pozytywnym odczuwaniu klimatu organizacyjnego, jak również o osiąganych efektach"[179]. A. Sarapata dodaje natomiast, że „na nic się nie przyda zdolność dyrektora i jego wiedza, gdy nie potrafi stworzyć dobrej atmosfery i dobrego klimatu pracy"[180].

---

174 I. Dackert, L.A. Loov, M. Martensson, *Leadership and Climate for Innovation in Teams*, „Economic and Industrial Democracy" 2004, No 25, s. 301–318.

175 T. Listwan, *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie*…, s. 204.

176 J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych,* Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, cyt. za: B. Chmielewiec, *Wpływ jakości kapitału ludzkiego kadr menedżerskich na przedsiębiorcze działania pracowników w procesie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, red. B. Jamka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 113.

177 *Ibidem*.

178 A. Potocki, *Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy" 1998, nr 5–6, cyt. za: G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 13, s. 232.

179 G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje klimatu*…, s. 231.

180 A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut wydawniczy CEZZ, Warszawa 1977, cyt. za: G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje*..., s. 232.

Tworzenie przedsiębiorczego klimatu organizacji i warunków do innowacyjności, wymaga więc odejścia od autokratycznego stylu zarządzania, na rzecz współpracy, otwartej komunikacji i partycypacji[181]. Niestety, badania porównawcze przeprowadzone w Niemczech, Finlandii, Polsce, Czechach i Szwecji wskazują, że menedżerowie w Polsce zasięgają opinii pracowników dopiero wtedy, gdy sami nie posiadają wystarczających informacji do podjęcia decyzji[182]. W innym przypadku bazują oni na własnych doświadczeniach bądź konsultują się ze swoimi przełożonymi. Spośród pięciu badanych krajów, w Polsce pracownicy są najmniej ważnym źródłem wskazówek i pomysłów[183]. Jeżeli nawet zasięga się opinii pracowników, ostateczna decyzja podejmowana jest przez przełożonych[184]. Jest to duży błąd kierownictwa, gdyż, jak pokazują australijskie badania, to szeregowi pracownicy są najczęstszym źródłem innowacji i stanowią siłę napędową całej organizacji.

Podsumowanie

Postawy i zachowania przedsiębiorcze uwarunkowane są wieloma czynnikami. Częściowo mogą być one wrodzone, częściowo zaś ukształtowane przez rodzinę, system edukacji i normy społeczno-kulturowe. Dla tworzenia przedsiębiorczych postaw od najmłodszych lat konieczne jest budowanie wewnętrznego umocowania poczucia kontroli dającego przekonanie, że doświadczenia człowieka są przede wszystkim wynikiem jego własnych działań. Dla rozwoju kreatywności natomiast ważne jest wychowanie w poczuciu psychicznej wolności i bezpieczeństwa. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywa rodzina i system edukacji promujący oryginalność, pomysłowość i giętkość w myśleniu. System norm społeczno-kulturowych kształtuje natomiast wzorce postaw i zachowania, również te, związane z działalnością gospodarczą.

Poza otoczeniem zewnętrznym organizacji na kształtowanie przedsiębiorczych postaw i zachowań ludzi wpływ wywiera również jej otoczenie wewnętrzne. Podstawowe znaczenie odgrywają tu przyjęte przez organizacje systemy zarządzania. Powinny być one oparte na zdecentralizowanym stylu kierowania, partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, pełnej wymianie informacji i współpracy. Do systemów sprzyjających przedsiębiorczości zaliczyć można zarządzanie przez zaangażowanie, zarządzanie przez cele czy systemy zarządzania jakością, takie jak TQM, ISO 9000 czy Six Sigma.

181 P. Burns, *Corporate Entrepreneurship*…, s. 88–95.
182 E. Szabo, *Participative Management*…, s. 200.
183 *Ibidem*, s. 62.
184 *Ibidem*, s. 201.

Wdrażanie przedsiębiorczych systemów zarządzania wymaga od kierownictwa budowania określonej kultury i klimatu organizacyjnego, które wspierałyby przedsiębiorcze postawy wszystkich pracowników. Pracownicy powinni być zatem uznani za centralne ogniwo rozwiązywania problemów, a także angażowani w ustalanie celów na poszczególnych szczeblach organizacji. Powinni oni liczyć także na ciągłe wsparcie ze strony kierownictwa i współpracowników, a ich działania przedsiębiorcze powinny być doceniane i wynagradzane. Główną rolę w krzewieniu przedsiębiorczej kultury organizacyjnej odgrywa kierownictwo, będące jej codziennym promotorem wśród członków organizacji. Zadaniem menedżerów jest zarówno ciągłe zachęcanie i wspieranie pracowników w ich działaniach przedsiębiorczych, jak i budowanie świadomości uczestników organizacji odnośnie do ich roli w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Rozdział IV

Wpływ przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej na efektywność

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorcze zachowania pracowników stanowią kluczowe źródło sukcesu organizacji. Podkreśla się także szczególne znaczenie przedsiębiorczości w dobie globalizacji i rosnącej konkurencji międzynarodowej. Warto zatem przyjrzeć się dotychczasowym wynikom badań w celu ustalenia zależności między poszczególnymi miarami przedsiębiorczości i efektywnością.

Efektywność jest pojęciem złożonym, nieposiadającym jednej definicji. Z tego względu na początku rozdziału wyjaśniono pojęcie efektywności. W dalszej części omówiona została problematyka jej pomiaru, przy wykorzystaniu miar finansowych i pozafinansowych. Następnie zaprezentowano przegląd ujęć badawczych odnoszących się do pomiaru przedsiębiorczości wewnętrznej, w tym intraprzedsiębiorczości.

Do szerszej analizy wybrano kilka ujęć badawczych i zaprezentowano dotychczasowe wyniki badań empirycznych, wykazujących zależność pomiędzy różnymi miarami przedsiębiorczości i efektywności. Przedstawiono także wyniki ukazujące wpływ bezpośredniej partycypacji pracowniczej na efektywność, jako że jest ona sposobem na urzeczywistnienie przedsiębiorczości pracowników wewnątrz organizacji.

4.1. Pojęcie efektywności

Efektywność (*performance*) jest pojęciem szeroko definiowanym zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu[1]. W ekonomii efektywność wiąże się z zagadnieniami dotyczącymi sposobu funkcjonowania gospodarki, alokacji zasobów

1 Pojęcie efektywności definiowane jest także w innych naukach społecznych, jak również w naukach przyrodniczych. Definicje te nie będą jednak przytaczane.

czy decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa[2]. Uważa się, że gospodarka funkcjonuje efektywnie, gdy „dostarcza konsumentom najbardziej pożądanych zestawów dóbr i usług, przy danych zasobach technologii"[3]. Oznacza to, że „z posiadanych rzadkich zasobów społeczeństwo uzyskuje tak wiele, jak to tylko jest możliwe"[4]. Podobną definicję efektywności prezentuje J. Zieleniewski, który uznaje ją za ilościową cechę działania, która wyraża się w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym przedziale czasu, zmierzających do zaspokojenia potrzeb odbiorców/społeczeństwa oraz nakładów koniecznych do osiągnięcia tego efektu[5].

W odniesieniu do alokacji zasobów efektywność polega na maksymalizacji nadwyżki całkowitej osiąganej przez wszystkich członków społeczeństwa (konsumentów i producentów). Oznacza to, że różnica pomiędzy wartością dóbr dla konsumentów (wyrażoną ich skłonnością do płacenia) a kosztami producentów ponoszonymi na wytworzenie tych dóbr jest największa[6]. Inny sposób rozumienia efektywności, w kontekście alokacji zasobów, zaprezentował V. Pareto. Według wspomnianego autora, alokacja zasobów jest efektywna, gdy nie ma możliwości reorganizacji produkcji lub wymiany w taki sposób, aby polepszyć sytuację jednej osoby, bez pogorszenia sytuacji innej osoby[7]. Mniej restrykcyjną definicję efektywności, w odniesieniu do alokacji, zaprezentowali N. Kaldor i J. Hicks. O efektywności w ich rozumieniu można mówić w sytuacji, gdy polepszenie warunków jednych uczestników rynku odbywa się kosztem innej grupy, lecz gdy straty osiągnięte przez tę drugą stronę są akceptowane, gdyż zostaną pokryte z nadwyżki uzyskanej przez pierwszą ze stron. W tym przypadku konieczny jest udział państwa w celu prowadzenia polityki redystrybucyjnej[8].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa efektywność uzależniona jest od szeroko pojętego zarządzania organizacją zarówno w odniesieniu do decyzji produkcyjnych, jak i innych działań podejmowanych przez firmę. Wyróżnić można takie wymiary efektywności organizacyjnej, jak[9]:

---

2 Szeroka analiza pojęcia efektywności w ekonomii dokonana została przez G. Kozuń-Cieślak (zob. *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Studia i Prace Kolegium Ekonomiczno-Społecznego" 2013, nr 4(16), s. 13–41).

3 P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2012, s. 161.

4 N.G. Mankiw, M.P. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 35.

5 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1974, s. 199, cyt. za: A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, vol. 11, s. 444–445.

6 N.G. Mankiw, M.P. Taylor, *Mikroekonomia*, s. 195–213.

7 P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, s. 161; H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 45.

8 T. Władyka, *Szkoła lozańska*, [w:] *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. T. Władyka, M. Smaga, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 47.

9 W literaturze napotkać można wiele innych wymiarów efektywności. Nie będą one jednak przytaczane (zob. E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organi-*

- wymiar finansowy – mierzony na podstawie wskaźników finansowych dotyczących przeszłości,
- wymiar operacyjny – odnosi się do produkcyjności procesów wytwarzania,
- wymiar rynkowy – mierzy stopień zaspokojenia potrzeb klienta,
- wymiar dynamiczny (rozwojowy) – dotyczy zdolności organizacji do tworzenia nowych produktów oraz pozyskiwania nowych umiejętności.

W literaturze napotkać można wiele terminów używanych równolegle bądź zamiennie z terminem „efektywność". Należą do nich takie określenia, jak: „sprawność" (*efficiency*), „ekonomiczność"/„ekonomiczna sprawność" (*economic efficiency*) oraz „skuteczność" (*effectiveness*). Część autorów przyjmuje ujęcie efektywności przedstawione przez P. Druckera, który uznał, że efektywność jest wypadkową sprawnego i skutecznego działania kierowników oraz całej organizacji[10]. **Sprawność**, w rozumieniu P. Druckera odnosi się do sposobu działania i oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób. Znaczy to, że sprawny kierownik osiąga wyniki współmierne do nakładów zużytych na ich realizację. Jeżeli potrafi on minimalizować koszty nakładów (pracy, materiałów, czasu) zużytych na osiągnięcie celów, działa sprawnie[11]. **Skuteczność**, w ujęciu wspomnianego autora, to umiejętność wyboru przez kierowników właściwych celów, czyli robienie rzeczy właściwych[12]. Nieskutecznie działają zatem ci kierownicy, którzy np. podejmują decyzje o produkcji dużych samochodów, podczas gdy wzrasta na rynku popyt na samochody małe[13].

Według P. Druckera, efektywność kierowania jest miarą jego sprawności i skuteczności. Jest to więc miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele. Analogicznie, efektywność całej organizacji można określić na pod-

---

zacji, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 322; Z. Martyniak, *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2000, nr 11, s. 31; M. Bielski, *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 114–119.

10 P. Drucker, *On the Profession of Management*, Harvard Business Review, Boston 2003, s. 71; J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 23–24.

11 J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 24.

12 M.M. Helms, *Encyklopedia of Management*, Thompson Gale, Detroit 2006, s. 211; B. Clark, *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, „Journal of Strategic Marketing" 2005, Vol. 8, Issue 1, s. 5; M. Stor, *Continental Frameworks for HRM Effectiveness and Efficiency in MNCs: European, American, Asian and African Perspective*, „Human Resource Management" 2012, No 6, s. 11–12; A. Pierścieniak, *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 337.

13 Przykład ten odnosi się do decyzji podjętych w latach 80. przez menedżerów General Motors, którzy zlekceważyli niemiecką i japońską konkurencję, produkującą małe, oszczędne pojazdy (J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 24).

stawie sprawności i skuteczności firmy, tj. na podstawie tego, w jakim stopniu osiąga ona odpowiednie cele[14]. Skuteczną organizację cechuje więc: umiejętność pozyskiwania zasobów i odpowiedniego zarządzania nimi, umiejętność osiągania celów i zaspokajania potrzeb swoich pracowników.

Zdaniem P. Druckera, to skuteczność jest kluczem do powodzenia organizacji. Może bowiem zaistnieć sytuacja, w której działania wykonywane są sprawnie, lecz nieskutecznie. Są one zatem nakierowane na niewłaściwy cel. P. Drucker stwierdza wręcz, że nie ma nic gorszego niż sprawne robienie rzeczy, które nigdy nie powinny zostać zrobione[15]. Konieczna jest więc pewność, że podejmowane działania są właściwe.

Ujęcie skuteczności przedstawione przez P. Druckera nie jest jedynym, jakie pojawia się w literaturze. **Skuteczność** często określana jest jako stopień realizacji założonych celów[16]. Według S. Zapłaty, „skuteczny to taki, który daje oczekiwane rezultaty"[17]. Oceną tejże skuteczności może być, wyrażony w procentach, stosunek osiągniętego rezultatu do oczekiwań bądź też ocena w systemie zero-jedynkowym (niezrealizowane–zrealizowane)[18]. Według M. Stor, ocenie pod względem skuteczności podlegać może m.in. terminowość dostaw, jakość wytwarzanych produktów lub usług czy też stopień zaspokojenia potrzeb klientów[19]. Zdaniem autorki, definicje S. Zapłaty i M. Stor bardzo dobrze oddają istotę skuteczności. Taki sposób jej rozumienia będzie także przyjmowany w dalszej części pracy.

W odniesieniu do **sprawności** (ekonomiczności) w literaturze przedmiotu panuje raczej zgodność. Pojęcie to utożsamiane jest z takimi terminami, jak „wydajność" oraz „oszczędność", co wynika z wieloznaczności angielskiego słowa *efficiency*[20]. Do obu znaczeń odwołuje się T. Kotarbiński, który twierdzi, iż ekonomizacja działań ma za zadanie uczynić owe działania wydajniejszymi bądź oszczędniejszymi[21]. Ten sposób rozumienia sprawności znajduje także wyraz

14 *Ibidem*, s. 23.

15 P. Drucker, *On the Profession*…, s. 67.

16 M. Stor, *Continental Frameworks*…, s. 11–12; S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 39–46; E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Rocznik Nauk Rolniczych" 2010, nr 2(97), s. 154.

17 S. Zapłata, *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004, s. 61.

18 J. Łańcucki, *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] *Efektywność systemów*…, s. 10; S. Zapłata, *Skuteczność i efektywność*…, s. 61.

19 M. Stor, *Continental Frameworks*…, s. 11–12.

20 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw*…, s. 154.

21 T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków 2000, s. 94.

w zasadzie racjonalnego gospodarowania, która określa zależność pomiędzy nakładami poniesionymi dla osiągnięcia założonego celu a osiągniętymi efektami. W jej myśl podejmowane działania są wykonywane sprawnie, gdy spełnione jest jedno z dwóch kryteriów[22]:

- **kryterium wydajności** – gdy stosunek efektów do użytych nakładów (kosztów) jest jak największy,
- **kryterium oszczędności** – gdy stosunek nakładów (kosztów) do efektów jest jak najmniejszy.

Ten sposób rozumienia sprawności, przyjęty zostanie przez autorkę w dalszej części rozprawy.

W ekonomii sprawność (ekonomiczność) często utożsamiana jest wprost z efektywnością[23]. Jednakże, wielu autorów, podobnie jak P. Drucker, uznaje efektywność za miarę sprawności i skuteczności. Autorka zgadza się z poglądem J. Ejdys, która stwierdza, że wiele celów dotyczących działalności przedsiębiorstwa sformułowanych jest w innych kategoriach niż kategorie ekonomiczne. Nie można zatem ograniczać oceny ich efektywności jedynie na podstawie ekonomicznej sprawności. Ocena powinna być dokonywana zarówno z punktu widzenia stopnia realizacji zamierzonych celów, jak również z punktu widzenia ekonomiczności działań[24].

Podobnego zdania jest J. Łańcucki, który stwierdza, że sprawność nie jest wystarczającym warunkiem sukcesu organizacji w długim okresie. Z tego względu działania powinny być oceniane nie tylko z punktu widzenia sprawności, ale także skuteczności[25]. Zbliżony pogląd wyraża A. Matuszak-Flejszman, stwierdzając, że „cechą efektywności jest dążenie do osiągania celu przy jak najmniejszym wysiłku"[26]. E. Freeman, D. Gilbert i J. Stoner natomiast, uznają, że efektywność organizacji „jest miarą tego, jak dobrze organizacje wykonują swoje zadania", czyli jak sprawnie i skutecznie funkcjonują[27].

Autorka zgadza się z poglądem A. Pierścieniak, według której efektywność to „wynik działania organizacji, która zmierza do realizacji określonego celu, zadania, priorytetu"[28]. Według niej, skuteczność nie jest jednak warunkiem koniecznym efektywności. Jej zdaniem, działania podejmowane w organizacji, które nie wpłyną na osiągnięcie celu, a przyniosą inne pozytywne rezultaty, także można nazwać efektywnymi. Do rezultatów tych zalicza ona: pozytywne przekształcenie

---

22 R. Martwiejczuk, *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 11, s. 27.

23 S. Zapłata, *Skuteczność i efektywność*…, s. 64; J. Łańcucki, *Skuteczność i efektywność*…, s. 11; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 99.

24 J. Ejdys, *Koszt zintegrowanego systemu zarządzania podstawą oceny efektywności jego funkcjonowania*, [w:] *Efektywność systemów*…, s. 84.

25 J. Łańcucki, *Skuteczność i efektywność*…, s. 11.

26 A. Matuszak-Flejszman, *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów*…, s. 17.

27 J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 23.

28 A. Pierścieniak, *Efektywność rozwiązań*…, s. 340.

postaw pracowników, humanizację stosunków międzyludzkich czy też poprawę kultury organizacyjnej[29]. Takie działanie będzie owocowało więc efektywnością zarządzania, ale nie będzie skuteczne z punktu widzenia realizacji celu. Podobne podejście, do którego także przychyla się autorka, prezentuje B. Słowik. Za miarę efektywności uznaje ona pozytywne efekty pracy osób zatrudnionych w organizacji, do których zalicza[30]:

- efekty ilościowe – są możliwe do obliczenia przy pomocy jednostek miary, takich jak: metr, godzina, sztuka, tona itp.;
- efekty finansowe – są to wszelkie wyniki pracy i produkcji, które mogą być wyrażone w jednostkach pieniężnych;
- efekty jakościowe – są to wszelkie dodatnie zmiany cech produktów, wejście na nowy rynek, dostęp do nowej wiedzy, doświadczeń, technologii, lepsze wykorzystanie zasobów, poprawa pozycji na rynku, zwiększenie udziałów w rynku, obniżenie ryzyka.

Efektywność organizacji jest natomiast traktowana jako zdolność do strategicznego przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania zasobów do realizacji wcześniej przyjętych celów[31]. Przyjąć należy, że efektywność organizacji jest w tym przypadku uzależniona od pozytywnych efektów uzyskanych przez pracowników.

Zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu efektywność traktowana jest jako kluczowy czynnik optymalizacji procesów podejmowania decyzji, jako determinanta istoty działalności przedsiębiorstwa oraz warunek realizacji jej celu nadrzędnego, tj. podnoszenia pozycji konkurencyjnej oraz osiągania dodatnich wyników finansowych[32]. W różnych definicjach słusznie zwraca się uwagę na znaczenie zasobów ludzkich w dążeniu do zwiększania efektywności. M. Kawecka i A. Rogowska zauważają, że „efektywna organizacja to taka, która skutecznie realizuje cele biznesowe rękami swoich pracowników"[33]. B. Kożusznik natomiast wiąże efektywność z dobrą komunikacją wewnątrz przedsiębiorstwa, umiejętnością twórczego rozwiązywania problemów oraz konfliktów[34].

E. Skrzypek także twierdzi, że w procesie kształtowania efektywności niezmiernie ważną rolę odgrywają stosunki międzyludzkie (w tym komunikacja), praca

---

29 *Ibidem*, s. 338.

30 B. Słowik, *Mierniki efektywności ekonomicznej podmiotów gospodarczych*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010, s. 390.

31 *Ibidem.*

32 A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 2011, nr 4, s. 3–4; E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna*…, s. 315.

33 M. Kawecka, A. Rogowska, *Satysfakcja i zaangażowanie a efektywność pracowników. Wybrane uwarunkowania efektywności pracowników w organizacji*, http://hpi.biz.pl/x.php/1,37/Determinanty-efektywnosci.html (dostęp: 17.08.2013).

34 B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 161.

zespołowa oraz stwarzanie szans rozwoju. Autorka ta zauważa, że poprawa efektywności organizacji jest procesem, w który muszą być zaangażowane wszystkie czynniki mogące wywierać wpływ na sukces organizacji. Jej zdaniem, konieczne jest ustalenie celów podstawowych i pomocniczych oraz strategii ich realizacji, dbanie o jakość wewnętrznych działań, a także pełna gotowość do współpracy oraz elastyczność wobec zmian[35].

E. Skrzypek szczególne znaczenie w tym procesie przypisuje skutecznemu przywództwu, systemom motywacyjnym, zarządzaniu jakością, a także programom Kaizen. Za efektywną organizację uważa natomiast taką firmę, którą cechuje „produktywność, umiejętność przystosowywania się do zmian, lojalność, zadowolenie ludzi z wykonywanej pracy oraz kreatywność, która w biznesie stanowi proces formułowania, a następnie wprowadzania w życie nowatorskich idei, które tworzą nową wartość dla klienta"[36]. W innym opracowaniu E. Skrzypek dodaje, że podstawą sukcesu organizacji jest „dostęp do informacji, wiedza, odpowiedni sposób zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji oraz optymalizacja kosztów"[37].

Autorka ta, podobnie jak G. Kozuń-Cieślak, podkreśla, że jednym z kluczowych czynników kształtowania efektywności jest zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, tj. metod usprawniających produkcję, zmniejszających jej koszty (np. poprzez zastosowanie nowych technologii) lub też nowych form organizacji czy metod finansowania[38]. Według A. Lipki natomiast, efektywność przedsiębiorstwa jest wypadkową efektywności cząstkowych odnoszących się do różnych obszarów jego funkcjonowania. Zdaniem wspomnianej autorki, jest ona ściśle związana z udatnością (sprawnością), dokładnością i stałością natężenia motywacji podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim[39].

Złożoność zagadnienia, jakim jest efektywność, a także duża liczba czynników mających wpływ na jej kształtowanie determinuje konieczność zarządzania nią. Według D. Lewickiej, zwiększanie efektywności całej organizacji powinno odbywać się w procesie poprawy efektów pracy wszystkich jej pracowników, tj. każdego pracownika z osobna oraz zespołów pracowniczych. Składać się na to powinien spójny zbiór procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny wzajemnie się wspierać i przyczyniać łącznie do zwiększania efektywności całego przedsiębiorstwa[40]. E. Szymańska zaznacza dodatkowo, że w szybko zmieniającym się oto-

35 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność,* Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2000, s. 215, 192.

36 *Ibidem*, s. 192–193.

37 E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna*…, s. 315.

38 G. Kozuń-Cieślak, *Efektywność*…, s. 25.

39 A. Lipka, *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2008, nr 3–4, s. 9–15.

40 D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 132.

czeniu konkurencyjnym przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa na rynku wymagało będzie zarówno efektywności w ujęciu operacyjnym, jak i strategicznym[41]. W ujęciu operacyjnym przedsiębiorstwa zmuszone będą do realizowania działań znacznie lepiej od konkurencji z tej samej branży. W wymiarze strategicznym natomiast zmuszone będą działać w odmienny sposób, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje biznesowe[42].

Na konieczność zarządzania efektywnością wewnątrz organizacji zwracają także uwagę G. Rummler i A. Brache[43]. Autorzy ci wymieniają trzy poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zbiór czynników, które wpływają na efektywność na każdym z nich. Efektywność całej organizacji będzie więc zależała od prawidłowego formułowania celów oraz zarządzania efektywnością na każdym poziomie funkcjonowania organizacji[44]:

- **na poziomie całej organizacji** – nacisk powinien być położony na relacje między podstawowymi elementami organizacji a rynkiem, na którym firma działa. Czynnikami, które wpływają na efektywność, są: przyjęta strategia, cele ogólno-organizacyjne i metody pomiaru ich realizacji, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów;
- **na poziomie procesu** – efekty oceniane są na podstawie realizacji procesów międzywydziałowych wewnątrz organizacji. Zadaniem kierowników powinno być zaplanowanie i zorganizowanie przebiegu procesów oraz skonfigurowanie ich między sobą. Na tym poziomie czynnikami wpływającymi na efektywność są: proces opracowania nowych produktów (innowacje), proces zaopatrzenia, proces produkcji, proces sprzedaży, proces dystrybucji, proces fakturowania oraz proces ściągania należności;
- **na poziomie stanowiska pracy** – efekty oceniane są na podstawie rezultatów pracy pojedynczych pracowników. Na tym poziomie do czynników wpływających na efektywność zalicza się: metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody i szkolenia.

Wspomniani autorzy stwierdzają, że jeżeli przedsiębiorstwa nie zarządzają efektywnością na poziomie całej organizacji, to maksimum tego, czego mogą oczekiwać, to jedynie marginalna poprawa wyników, natomiast działania podejmowane na innych poziomach pozbawione są sensu[45]. Potrzebę zarządzania efektywnością zauważają także W. Dyduch i M. Bratnicki, którzy stwierdzają, iż

41 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw*…, s. 152.

42 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojecie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 4, vol. 11, cz. 4, s. 442.

43 G.A. Rummler, A.P. Brache*, Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 47.

44 *Ibidem*; U. Skurzyńska-Sikora, *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 3, s. 11–12.

45 G.A. Rummler, A.P. Brache*, Podnoszenie efektywności*…, s. 63.

zarządzanie w tym zakresie jest niezbędne z punktu widzenia tworzenia wartości organizacji w długim okresie[46]. Potrzeba zarządzania efektywnością organizacji rodzi naturalną konieczność określenia sposobu jej pomiaru oraz czynników przyczyniających się do jej poprawy. Tym zagadnieniom poświęcona zostanie dalsza część pracy.

Powyższe rozważania pozwoliły autorce na określenie sposobu rozumienia analizowanych wyżej pojęć. W dalszej części rozprawy skuteczność rozumiana będzie jako stopień realizacji założonych celów. Sprawność zaś odnosić się będzie do zasady racjonalnego gospodarowania. Efektywność natomiast traktowana będzie szeroko jako pozytywne rezultaty osiągnięte przez organizację w drodze realizowania jej celów, zadań i priorytetów. Autorka zgadza się z A. Pierścieniak, której zdaniem, za efektywne mogą być uznane także te działania, które nie wpływają na osiągnięcie celu, a przyniosą organizacji inne pozytywne rezultaty (zarówno finansowe, jak i pozafinansowe). Szczególna rola w procesie poprawy efektywności organizacji przypisana zostanie przedsiębiorczym działaniom pracowników, partycypacyjnym systemom zarządzania oraz kulturze organizacyjnej wspierającej przedsiębiorczość.

4.2. Finansowe i pozafinansowe miary efektywności

Wiek XX był okresem, w którym efektywność mierzono głównie za pomocą wskaźników finansowych, ukazujących kondycję organizacji[47]. Do mierników tych zaliczyć można cząstkowe wskaźniki ekonomiczne określające sprawność wykorzystania poszczególnych czynników produkcji, np. wydajność pracy, produktywność kapitału, a także wskaźniki rentowności kapitału, rentowności inwestycji czy rentowności sprzedaży.

Według J. Penca, miary te nie są jednak wystarczające do pomiaru efektywności organizacji. Zdaniem wspomnianego autora, nie określają one precyzyjnie ani efektywności funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa, ani też efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości[48]. Podobnego zdania jest D. Otley, który uznał, że miary finansowe nie są wystarczającymi miernikami

46 W. Dyduch, M. Bratnicki, *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Czas na pieniądz – zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 139–150.

47 W. Dyduch, *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja*…, s. 89–90.

48 J. Penc, *Leksykon biznesu*, s. 100.

efektywności firm, gdyż nie uwzględniają one zmian w strategii oraz otoczeniu organizacyjnym. Pojawiła się zatem potrzeba zastosowania (obok wskaźników finansowych) miar pozafinansowych, odzwierciedlających stopień realizacji celów organizacyjnych[49].

Problem z miarodajnością wskaźników finansowych polega na tym, że opierają się one na danych historycznych i nie zawsze są odpowiednimi predyktorami przyszłej efektywności[50]. Nie uwzględniają bowiem czynników, które mogą przekładać się na przyszły wzrost rynku bądź zysków. Do czynników tych W. Dyduch zalicza np. badania i rozwój, innowacje w systemie obsługi klienta, zarządzanie jakością oraz inwestycje w pracowników[51]. Stąd też poszukuje się miar pozafinansowych, na podstawie których można by prognozować przyszłe wyniki finansowe.

Interesujące rozwiązanie w tym zakresie zaprezentował D. Parmenter, który zaproponował system pomiaru efektywności na różnych szczeblach organizacji oparty zarówno na miarach finansowych, jak i pozafinansowych. Wspomniany autor zwraca uwagę na fakt, że w wielu przedsiębiorstwach miary efektywności są źle dobrane pod względem dopasowania treści i szczegółowości danej miary do szczebla hierarchii, na którym powinna być ona mierzona. Pomiar efektywności może odbywać się bowiem zarówno na poziomie całej organizacji, jak również konkretnego działu, projektu czy osoby. Ważne jest to, aby szczegółowość pomiaru rosła wraz ze schodzeniem w dół po szczeblach hierarchii.

D. Parmenter przyrównał system pomiaru efektywności do struktury cebuli o wielu warstwach. Warstwa zewnętrzna prezentuje miary efektywności na poziomie całej organizacji, trzon natomiast – miary szczegółowe na poziomie komórki lub projektu. Kluczowe jest to, aby miary efektywności dolnych szczebli organizacyjnych były przesłankami efektywności szczebli wyższych. D. Parmenter przedstawił trzy grupy mierników efektywności odnoszących się do trzech poziomów funkcjonowania przedsiębiorstwa (tabela 4.1).

Autor ten szczególną wagę przypisuje kluczowym wskaźnikom efektywności (*Key Performance Indicators* – KPI), które pozwalają na identyfikację ważnych, pojedynczych procesów, mających wpływ na efektywność organizacji w różnych obszarach jej funkcjonowania. Dzięki KPI możliwe jest określenie czynników mających wpływ m.in. na: poziom zadowolenia pracowników, poziom zadowolenia klientów, poprawę jakości produktów i usług, rotację pracowników itp.

---

49 D. Otley, *Measuring Performance: Accounting Perspective*, [w:] *Business Performance Management. Theory and Practice*, ed. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 3.

50 B. Gabryś, *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja*…, s. 116; K. Kristensen, A. Martensen, L. Gronholdt, *Customer Satisfaction and Business Performance*, [w:] *Business Performance*…, s. 279.

51 W. Dyduch, *Współczesne dylematy*…, s. 90.

Tabela 4.1. Miary efektywności organizacji według D. Parmentera

Nazwa	Przykłady wskaźników	Charakterystyka	Częstotliwość pomiaru	Poziom pomiaru	Optymalna liczba wskaźników
Kluczowe wskaźniki rezultatów (*Key Result Indicators*)	• Poziom zadowolenia klientów • Zysk netto • Poziom zadowolenia pracowników • Zwrot na kapitale	Wskaźniki te są wypadkową wielu zmiennych. Wskazują, czy organizacja zmierza w odpowiednim kierunku. Nie są jednak w stanie odpowiedzieć wprost na pytanie, co należy zrobić aby poprawić ich wartość	Mała (co kwartał, co miesiąc)	Poziom organizacji	10 wskaźników w skali całej organizacji
Wskaźniki efektywności średniego szczebla* (*Performance Indicators*)	• Wzrost sprzedaży wśród 10% najważniejszych klientów • Zysk netto kluczowych linii produktów • Liczba pracowników uczestnicząca w programach zgłaszania pomysłów	Szczegółowość tych wskaźników jest większa niż kluczowych wskaźników rezultatów. Odnoszą się one do realizacji strategii na niższych szczeblach organizacyjnych niż poziom całej organizacji. Pozwalają wskazać konkretne obszary funkcjonowania firmy, które wymagają poprawy	Duża (co tydzień, co miesiąc)	Poziom działu	80 wskaźników w skali całej organizacji
Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) (*Key Performance Indicators*)	• Wielkość dziennej produkcji • Poziom dziennej sprzedaży • Liczba wadliwych produktów w ciągu dnia • Liczba opóźnionych samolotów w ciągu godziny • Liczba skarg nie rozwiązanych w ciągu dwóch godzin od zgłoszenia • Czas oczekiwania ludzi w kolejce	Wskaźniki te są kluczowymi miarami obecnego i przyszłego sukcesu organizacji. Ich szczegółowość jest bardzo duża. Dotyczą konkretnych procesów i czynności wykonywanych na najniższych szczeblach organizacji. Są to głównie miary niefinansowe. Pozwalają na bieżącą kontrolę procesów mających wpływ na efektywność organizacji. Powinny być proste i szybkie do weryfikacji	Bardzo duża (co godzinę, codziennie, co tydzień)	Poziom działu, zespołu, osoby	10 wskaźników dla danego zespołu projektowego

* D. Parmenter określa tę grupę wskaźników jako „wskaźniki efektywności" (*Performance Indicators*). Autorka postanowiła nazwać tę grupę „wskaźnikami średniego szczebla", aby nie powodować zamieszania pojęciowego. W niniejszej pracy określenie „wskaźniki efektywności" odnosi się do wszelkich wskaźników efektywności, niezależnie od szczebla organizacyjnego, na jakim są one mierzone.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007, s. 1–12.

Podkreślić należy, że nie istnieje uniwersalny zbiór wskaźników KPI dla każdego przedsiębiorstwa. Zadaniem menedżerów powinna być identyfikacja czynników oraz problemów wpływających na sprawne funkcjonowanie procesów organizacyjnych, mających wpływ na efektywność funkcjonowania poszczególnych grup projektowych, działów i całego przedsiębiorstwa.

Podstawę do tworzenia kluczowych wskaźników efektywności dał system stworzony przez R. Kaplana i D. Nortona nazywany **zrównoważoną kartą wyników** (*Balanced Scorecard*). Jest to system pomiaru efektywności oparty na miarach finansowych i pozafinansowych umożliwiający monitorowanie stopnia realizacji celów i strategii firmy[52]. Według wspomnianych autorów, pomiar efektywności powinien być dokonywany z czterech perspektyw[53]:

1) **finansowej** – mierniki finansowe pokazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Cele finansowe formułowane są w stosunku do zysku operacyjnego, czy stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału;
2) **klienta** – perspektywa klienta ma umożliwić dyrekcji sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości bardzo dobre wyniki finansowe. Zadaniem menedżerów jest opracowanie celów i mierników, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie w stanie zaoferować klientom większą, niż inne firmy, wartość dodaną;
3) **procesów wewnętrznych** – w tej perspektywie kierownictwo identyfikuje kluczowe procesy wewnętrzne wpływające na efektywność przedsiębiorstwa. Procesy te, mają umożliwiać firmie: kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku, a także spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie wyników finansowych;
4) **uczenia i rozwoju** – zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju ma, według Kaplana i Nortona, trzy podstawowe źródła: ludzi, systemy oraz procedury. Cele sformułowane w perspektywach finansowej, klienta i procesów wewnętrznych pozwalają ujawnić lukę między obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur a tym co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Zapełnienie tej luki wymaga inwestycji w zmianę kwalifikacji pracowników, a także doskonalenia technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowania procedur organizacyjnych.

W ramach wymienionych perspektyw tworzone są cele strategiczne oraz operacyjne, a także narzędzia, dzięki którym możliwa jest analiza stopnia realizacji przyjętych przez firmę założeń oraz ich korekta, w celu ciągłego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa.

---

52 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 2; S. Sawang, *Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage*, „Asia Pacific Management" 2011, No 16(1), s. 23.

53 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta*…, s. 42–44.

D. Otley podkreśla, że nie istnieje uniwersalny zbiór miar efektywności w ramach zrównoważonej karty wyników, który mógłby być zastosowany w każdej firmie. W każdym przedsiębiorstwie mierniki efektywności w poszczególnych obszarach powinny być dobrane odpowiednio do warunków i okoliczności funkcjonowania konkretnej organizacji[54]. Zaleca on dodatkowo stworzenie nie więcej niż czterech miar efektywności w ramach każdego z czterech wyżej wymienionych obszarów (finansowego, klienta, procesów wewnętrznych, uczenia i rozwoju), które byłyby jednocześnie predyktorami przyszłego rozwoju organizacji[55].

Stworzenie jednolitego systemu pomiaru efektywności w organizacji nie jest zadaniem łatwym. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące trudności z tym związane[56]:

- firmy stosują często zbyt wiele wskaźników jednocześnie. Jest to efekt chęci mierzenia w organizacjach wszystkiego, co potencjalnie da się zmierzyć, a co niekoniecznie przekłada się na efektywność. W rezultacie prowadzi to do zmniejszenia zdolności organizacyjnej kadry zarządzającej;
- firmom brak jest często kompetencji umożliwiających dobór odpowiednich miar (szczególnie pozafinansowych);
- miary dobierane są arbitralnie, gdyż trudno jest udowodnić, że jedna miara jest lepsza od innej;
- niektóre cząstkowe miary efektywności mogą nie być uniwersalne, co oznacza, że nie jest możliwe ich stosowanie na różnych poziomach przedsiębiorstwa;
- następuje częsta rotacja mierników, wynikająca z ciągłego poszukiwania najbardziej miarodajnych wskaźników. Co więcej, część mierników z upływem czasu przestaje być predyktorami efektywności organizacji.
- system pomiaru efektywności może nie wzmacniać celów organizacji.

S. Zapłata zauważa, że dobór odpowiednich mierników efektywności organizacyjnej nie jest tylko problemem menedżerów, ale także badaczy. Podkreśla, że nie istnieje uniwersalne kryterium oceny efektywności, zaś sama ocena uzależniona jest od przyjętych kryteriów oraz od podmiotu, który jej dokonuje[57]. Podobny pogląd prezentuje E. Pasour, który twierdzi wręcz, że efektywność ma zawsze charakter subiektywny i nie może być definiowana, ani mierzona niezależnie od celów oraz wiedzy podejmującego decyzje[58]. Oznacza to, że pomi-

54 D. Otley, *Measuring performance*…, s. 17.

55 *Ibidem*, s. 18.

56 W. Dyduch, *Współczesne dylematy*…, s. 87, 90–91; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 27.

57 S. Zapłata, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 39.

58 E.C. Pasour, *A Further Note on the Measurement of Efficiency and Economies of Farm Size*, „Journal Agriculture Economic" 1981, Vol. 32, s. 135, cyt. za: E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw*…, s. 155.

mo istnienia wielu obiektywnych wskaźników efektywności, jej ocena może być także subiektywna[59].

Subiektywność oceny efektywności nie jest niczym złym. Wręcz przeciwnie, wielu badaczy zwraca uwagę na konieczność wykorzystania miar subiektywnych obok miar obiektywnych, podobnie jak konieczność wykorzystania miar pozafinansowych obok wskaźników finansowych[60]. W tabeli 4.2 zaprezentowano ich przykłady.

Stosowanie miar subiektywnych w badaniach jest często koniecznością. Zdarza się bowiem, że dostępne dane są wybrakowane, przeterminowane, nieadekwatne lub tajne. W takich przypadkach, zdaniem P. Zbierowskiego, konieczne jest zastosowanie miar wielowymiarowych, wśród których mogą pojawić się mierniki subiektywne. Zasadne więc może być zastosowanie mierników dotyczących jakości produktów i usług, satysfakcji z pracy czy zaangażowania pracowniczego[61]. Okazuje się bowiem, że subiektywne miary efektywności mogą odzwierciedlać rzeczywistość z podobną dokładnością jak miary obiektywne. W badaniach przeprowadzonych na dużych próbach badawczych wykazano, że miary subiektywne charakteryzują się niewiele większym błędem statystycznym w stosunku do miar obiektywnych[62].

W. Stam i T. Elfring, podobnie jak W. Dyduch, podkreślają, że miary subiektywne są szczególnie użyteczne, gdy dokonywana jest ocena efektywności organizacji uwzględniająca pozafinansowe efekty przedsiębiorczości[63]. W tym przypadku subiektywna ocena efektów będzie bardziej wiarygodna i rzetelna. Miary obiektywne natomiast znajdą zastosowanie przy pomiarze efektów finansowych. Część wskaźników ilościowych, stosowanych do pomiaru przedsiębiorczości, stanowi swego rodzaju obraz przeszłości i ma relatywnie niewielkie przełożenie na przyszłą efektywność. Subiektywne odczucia kadry zarządzającej natomiast w lepszym stopniu przewidują przyszłość, a w efekcie wykazują większą zbieżność z efektywnością organizacji[64]. Z tego względu główną rolę w pomiarze przedsiębiorczości wewnętrznej przypisuje się badaniom ankietowym ze skalą Likerta.

---

59 Do miar obiektywnych zalicza się najczęściej wskaźniki finansowe oraz takie miary, które da się przedstawić liczbowo. Miary subiektywne to natomiast takie, które określane są słownie (opisowo) i nie da się ich zamknąć w ramach prostego wskaźnika (B. Glinkowska, *Kompetencje pracownika a efektywność organizacji*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu, Wrocław 2012, s. 129).

60 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności,* „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 4, s. 41; B.J. Gabryś, *Metodyka pomiaru*…, s. 116; W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital*, „Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No 1, s. 102.

61 P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna*…, s. 29.

62 W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 112.

63 W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial Orientation*…, s. 102; W. Dyduch, *Twórcza strategia*…, s. 112; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka*…, s. 40.

64 W. Dyduch, *Twórcza strategia*…, s. 112.

Tabela 4.2. Przykłady finansowych i pozafinansowych miar efektywności

Miary efektywności	Obiektywne	Subiektywne
Finansowe	• Wskaźniki rentowności (ROI, ROA, ROE, ROS) • Poziom zysku netto • Poziom zysku na akcję • Wielkość przychodów ze sprzedaży	• Przeciętny wzrost sprzedaży w porównaniu do głównych konkurentów * Średnia rentowność sprzedaży w porównaniu do głównych konkurentów • Poziom zysku netto w porównaniu do głównych konkurentów
Pozafinansowe	• Średni czas wykonania produktu • Liczba zgłoszonych reklamacji • Średni czas obsługi klienta • Okres przestoju maszyn • Liczba wadliwych produktów • Poziom rotacji pracowników • Czas absencji pracowników • Liczba wdrożonych innowacji • Liczba pomysłów/usprawnień zgłoszonych przez pracowników • Liczba pozyskanych klientów	• Poziom satysfakcji klientów • Ocena jakości produktów • Udział produktów firmy w rynku • Poziom rozwoju pracowników • Atmosfera pracy • Relacje pracowników z przełożonymi • Poziom zaangażowania pracowników • Stopień lojalności klientów w porównaniu do głównych konkurentów

* Wymienione w tabeli subiektywne mierniki finansowe oceniane są z reguły przez menedżerów na podstawie ankiety ze skalą Likerta. Porównywanie sytuacji finansowej własnego przedsiębiorstwa z sytuacją konkurencji odbywa się w sposób subiektywny ze względu na brak dostępu do danych finansowych konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Glinkowska, *Kompetencje pracownika a efektywność organizacji*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu, Wrocław 2012, s. 129, W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 47; idem, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 189–193; B. Gabryś, *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja*…, s. 114; R.S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business School Working Paper", March 2010, No 10–074, s. 4–11; K. Kristensen, A. Martensen, L. Gronholdt, *Customer Satisfaction and Business Performance*, [w:] *Business Performance Management. Theory and Practice*, ed. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 280.

Jest to jednocześnie najczęściej stosowane narzędzie pomiaru przedsiębiorczości zarówno w badaniach polskich, jak i zagranicznych[65]. Kwestionariusze ankiet pozwalają bowiem pełniej uchwycić i zobrazować wymiary przedsiębiorczości, które są trudne do zmierzenia[66].

65 W. Dyduch, *Współczesne dylematy*…, s. 86–95.

66 M. Stam i E. Elfring w swoich badaniach nad efektami orientacji przedsiębiorczej posłużyli się 10 zmiennymi, które ocenione zostały w sposób subiektywny przez menedżerów w sied-

Przegląd badań dotyczących zależności pomiędzy przedsiębiorczością a efektywnością organizacyjną przedstawiony zostanie w dalszej części rozdziału.

4.3. Przedsiębiorczość a efektywność

Określenie związku pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a efektywnością nie jest zadaniem łatwym. Wiąże się to przede wszystkim z niejednoznacznością i wieloaspektowością pojęcia „przedsiębiorczość", która rodzi problem jej pomiaru i oceny wewnątrz organizacji. Duża liczba ujęć badawczych także powoduje trudność w doborze kluczowych czynników mających wpływ na efektywność. Ujęcia badawcze przedstawione tabeli 4.3 ukazują ogólne kierunki badań nad przedsiębiorczością wewnętrzną. Część z nich dotyczy ogólnych założeń odnośnie do kierunków funkcjonowania organizacji, część natomiast bardziej szczegółowych zasad obowiązujących w organizacjach, uwzględniających kulturę organizacyjną czy szeroko pojęte systemy zarządzania. Inne badania natomiast skupiają się na obszarach, takich jak tworzenie środowiska sprzyjającego przedsiębiorczości pracowniczej czy identyfikowanie postaw przedsiębiorczych.

Niejednoznaczność pojęcia przedsiębiorczości, a także poziom skomplikowania zależności pomiędzy przedsiębiorczością a elementami otoczenia organizacyjnego utrudniają jej pomiar. Pomimo to wielu autorów podejmuje próby mniej lub bardziej kompleksowego pomiaru przedsiębiorczości wewnętrznej, a także zbadania jej związku z efektywnością przedsiębiorstwa (zarówno w ujęciu finansowym, jak i pozafinansowym).

M. Bratnicki zwraca uwagę na kilka aspektów utrudniających przeprowadzanie badań we wspomnianym zakresie. Pierwszy problem dotyczy konstruktu teoretycznego. Jego zdaniem, „dopóki nie określimy tego konstruktu w sposób niewiążący go z efektywnością, dopóty nie możemy dokonać falsyfikacji, a nawet

---

miostopniowej skali Likerta. Zaliczono do nich: wzrost sprzedaży, wzrost zatrudnienia, udział w rynku, zysk brutto, marżę zysku netto, innowacje produktowe i usługowe, jakość produktów i usług, kontrolę kosztów oraz satysfakcję pracowników. Zastosowano także jedną zmienną obiektywną, którą był wzrost sprzedaży. Zmienna ta została zatem poddana zarówno ocenie subiektywnej, jak i obiektywnej. Pomimo, iż część zmiennych mogłaby zostać oceniona przy pomocy miar obiektywnych (np. zysk brutto i marża zysku netto), zdecydowano się na zastosowanie ocen subiektywnych. Takie działanie badaczy mogło być podyktowane brakiem zgody menedżerów na udostępnienie danych finansowych przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że stosowanie miar subiektywnych w niektórych przypadkach może być koniecznością i wynikać z braku dostępu do danych obiektywnych (W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial Orientation*…, s . 97–111).

Tabela 4.3. Ujęcia badawcze dotyczące pomiaru przedsiębiorczości wewnętrznej

Wybrani autorzy	Ujęcie badawcze	Zakres tematyczny
J.G. Covin, D.P. Slevin (1991) G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996) P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver (2002) M. Stam i E. Elfring (2008)	Orientacja przedsiębiorcza	Dotyczy orientacji strategicznej organizacji przedsiębiorczej, czyli takiej, w której przedsiębiorczość kształtuje cele, priorytety i proces podejmowania decyzji. Do elementów orientacji przedsiębiorczej zalicza się: autonomię, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność i konkurencyjną agresywność
T.E. Brown, P. Davidson, J. Wiklund (2001) M.H. Morris, D.F. Kuratko (2002) A.K. Koźmiński (2004) W. Dyduch (2005) M. Huczek (2009) K. Bratnicka, W. Dyduch (2014)	Zarządzanie przedsiębiorcze	Problematyka związana jest z zarządzaniem strategicznym. Dotyczy budowania systemów zarządzania, które sprzyjałyby rozwojowi przedsiębiorczości wśród pracowników w celu zwiększania efektywności organizacji. Badania obejmują m.in. takie obszary, jak: wykorzystywanie szans, filozofia wynagradzania pracowników, struktura organizacyjna, podział odpowiedzialności, usamodzielnienie, kultura organizacyjna
D.F. Kuratko, R.D. Morris, J.G. Covin, J.S. Hornsby (2005) R.D. Ireland, D.F. Kuratko, M.H. Morris (2006)	Potencjał przedsiębiorczy	Ma na celu pomiar kluczowych wewnętrznych czynników organizacyjnych, które mają wpływ na menedżerów średniego szczebla w inicjowaniu działań przedsiębiorczych. Do czynników wpływających na podejmowanie tych działań należą m.in.: wynagrodzenie, wsparcie ze strony wyższego kierownictwa, dostępność zasobów, struktura organizacyjna i skłonność do podejmowania ryzyka
M. Bratnicki (2004)	Krajobraz przedsiębiorczości	Porusza problemy ideologiczne stojące za procesem wdrażania przedsiębiorczości organizacyjnej. Podejście to skupia się na wyjaśnieniu zależności pomiędzy dwoma elementami przedsiębiorczości, jakimi są szanse i działania. Model przedstawia zależność między tymi elementami przy uwzględnieniu subiektywności postaw, pomysłów, wartości, interesów oraz koncepcji przywództwa. Obejmuje cztery wymiary: administracyjny, strategiczny, behawioralny i polityczny.
P. Zbierowski (2012)	Efektywność jako miara przedsiębiorczości	Według tego podejścia, działania przedsiębiorcze są predyktorami efektywności, zaś same efekty przedsiębiorczości mogą być tożsame z działaniami przedsiębiorczymi (np. wdrożenie usprawnienia, nowego produktu czy usługi, kreowanie nowych rynków itp.)

Tabela 4.3 (cd.)

Wybrani autorzy	Ujęcie badawcze	Zakres tematyczny
C. Carrier (1996) B. Antoncic i R.D. Hisrich (2001) M. Bratnicki (2004) J. De Jong, D. Den Hartog (2010) C. Kaufmann (2010)	Intra-przedsiębiorczość	Dotyczy tworzenia w organizacji takich warunków, które umożliwiają pracownikom opracowywanie własnych pomysłów i rozwijanie nowych produktów wewnątrz już istniejącej struktury organizacyjnej. Koncepcja intraprzedsiębiorczości ma na celu wspieranie przedsiębiorczych postaw pracowników, ich kreatywności oraz elastyczności w myśleniu i działaniu
J. de Jong, S. Wennekers (2008)	Postawy przedsiębiorcze	Wyodrębnienie postaw i zachowań, które wyróżniają osobę przedsiębiorczą spośród innych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 88–128; R.D. Ireland, D.F. Kuratko, M.H. Morris, A *Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels*, „Journal of Business Strategy" 2006, Vol. 27, s. 10–17; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No 1, s. 135–172; J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1991, No 16(1), s. 7–21; D.F. Kuratko, R.D. Morris, J.G. Covin, J.S. Hornsby, *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 27, Issue 9, s. 701, W. Stam, T. Elfring, *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital*, „Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No 1, s. 97–111; P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2002, Summer, s. 75–77; W. Dyduch, *Pomiędzy przedsiębiorczym a administracyjnym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1, s. 9–19; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 168; M. Huczek, *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, vol. 5, s. 97; T.E. Brown, P. Davidson, J. Wiklund, *An Operacionalization of Sevenson's Conceptulization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal" 2001, No 10, s. 953–968; K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2014, nr 27(2), s. 167–190; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer busienss, Warszawa 2012, s. 24; B. Antoncic i R. D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, „Journal of Business Venturing" 2001, No 16, s. 498; C. Carrier, *Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, No 3, s. 5–20; J. De Jong, D. Den Hartog, *Measuring Innovative Work Behavior*, „Creativity and Innovation Management" 2010, Vol. 19, s. 23–36; J. de Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour*, Scales research report, Zoetermeer 2008, s. 8–10; M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2004, s. 31; M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, London 2002, s. 303, cyt. za: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości…*, s. 70; C. Kaufman, *Employee Involvement: A New Blueprint for Success*, „Journal of Accountancy" 2010, No 5, s.1.

testowania formułowanych twierdzeń"[67]. Oznacza to, że w pierwszej kolejności konieczne jest sprawdzenie, czy przedsiębiorczość wewnętrzna prowadzi do efektywności i rozwoju organizacji. Dugi problem jest natury menedżerskiej i polega na „konieczności dostarczenia wytycznych do stworzenia przedsiębiorczego rozwoju oraz utrzymania go w różnych otoczeniach – stabilnym i zmiennym, predyktywnym i nieprzewidywalnym, przyjaznym i wrogim"[68]. W tym przypadku należy najpierw ocenić poziom przedsiębiorczości organizacyjnej oraz zidentyfikować, w jaki sposób można go poprawić, a następnie stworzyć model przedsiębiorczego rozwoju, który pozwoli na zrozumienie jego przeobrażeń w zmieniającym się kontekście.

Pomimo trudności, jakie niesie ze sobą pomiar przedsiębiorczości oraz określenie jej związku z efektywnością, prowadzenie badań w tym zakresie jest ważne i może mieć kluczowe znaczenie z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Według W. Dyducha, wynika to z faktu, że w miarę wzrostu niepewności i nieokreśloności źródła tej przewagi stają się coraz mniej trwałe[69]. To zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania szans, co z kolei oznacza wzrost natężenia orientacji przedsiębiorczej firm[70]. Działania przedsiębiorcze skoncentrowane powinny być natomiast wokół „poszukiwania szans, skłonności do podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością, twórczego rozwiązywania problemów i budowania więzi społecznych, przywództwa oraz uczenia się na porażkach"[71]. Z tego względu przedsiębiorczość organizacyjna wydaje się mieć znaczący wpływ na efektywność finansową i pozafinansową, chociaż – jak zaznacza W. Dyduch – w różnych typach organizacji może być on inny[72]. Z drugiej jednak strony J. Covin, D. Slevin i M. Heeley podkreślają, że przedsiębiorczość jest kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej i sukcesu finansowego organizacji, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, wieku i wielkości firmy[73].

M. Morris i D. Kuratko wskazują także, iż te firmy, które planują i mierzą poziom przedsiębiorczości wewnątrz organizacji, osiągają wiele korzyści, do których zaliczyć można m.in.: większą konkurencyjność; poprawę wyników organizacyjnych; wyższą zyskowność; uczestniczący styl zarządzania włączający pracowników w proces podejmowania decyzji oraz dzielenia się ryzykiem i odpowiedzialnością; uczenie się z przeszłych doświadczeń i wykorzystywanie tych informacji do osiągania celów przedsiębiorczych, związanych z wykorzystaniem

---

67 M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 35.

68 *Ibidem.*

69 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 68.

70 Pojęcie orientacji przedsiębiorczej wyjaśnione zostanie w dalszej części rozdziału, *ibidem.*

71 *Ibidem.*

72 *Ibidem*, s. 69.

73 J.G. Covin, D.P. Slevin, M.B. Heeley, *Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment and Firm Growth*, „Journal of Business Venturing" 2000, Vol. 15, s. 175–210.

szans[74]. Pozytywne efekty, jakie niesie ze sobą przedsiębiorczość organizacyjna, powinny stać się więc powodem jej pomiaru oraz próby zarządzania nią.

Autorka zgadza z W. Dyduchem, który twierdzi, iż „przedsiębiorczość w organizacjach warto mierzyć, gdyż jest ona przesłanką efektywności", zaś „zarządzanie efektywnością może się dokonywać poprzez pomiar i ożywienie przedsiębiorczości"[75]. Warto zatem przyjrzeć się perspektywom badawczym w zakresie pomiaru przedsiębiorczości wewnętrznej, a także związkowi przedsiębiorczości z efektywnością przedsiębiorstw. Dalej zaprezentowane zostaną jedynie wybrane ujęcia badawcze, takie jak: orientacja przedsiębiorcza, intraprzedsiębiorczość, zintegrowane modele przedsiębiorczości oraz pomiar przedsiębiorczości poprzez miary efektywności.

4.3.1. Orientacja przedsiębiorcza

Najpopularniejszym kierunkiem badań nad przedsiębiorczością wewnętrzną jest badanie tzw. **orientacji przedsiębiorczej** (*entrepreneurial orientation*). Odnosi się ona do sposobu działania całej organizacji, przede wszystkim do jej procesów, praktyk oraz sposobu podejmowania decyzji, które mają doprowadzić do wdrożenia nowych rozwiązań[76]. Według tego podejścia, w warunkach niepewności organizacje o orientacji przedsiębiorczej mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne firmy. Dodatkowo aktywnie poszukują szans biznesowych i kładą duży nacisk na generowanie innowacyjnych rozwiązań[77].

Badania nad orientacją przedsiębiorczą zapoczątkowane zostały w 1991 r. przez J. Covina i D. Slevina, którzy zdefiniowali trzy wymiary tejże orientacji: **innowacyjność** (*innovativeness*), **proaktywność** (*proactiveness*) oraz **skłonność do podejmowaniem ryzyka** (*risk-taking*)[78]. Wymiary te stały się w kolejnych latach podstawą do kontynuowania badań w tym zakresie zarówno przez naukowców zagranicznych, jak i polskich[79]. Popularność badań nad przedsiębiorczą orientacją organizacji widoczna jest w publikacji W. Lyona, G. Lumpkina i G. Dessa, którzy dokonali podsumowania 32 badań dotyczących tego zagadnienia[80]. Zbiór ten zo-

74 M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship,* Harcourt College Publishers, London 2002, cyt. za: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności,* „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 4, s. 70.

75 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka*…, s. 39.

76 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No 1, s. 136.

77 P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna*…, s. 101.

78 J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model*…, s. 8; B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 44.

79 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial*…, s. 136–165; B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji*…, s. 44.

80 W. Lyon, G.T. Lumpkin, G. Dess, *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision*, „Journal of Management" 2000, Vol. 26, No 5, s. 1068–1074.

stał rozszerzony przez W. Dyducha, który przedstawił wyniki 40 badań dotyczących związku pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej a innymi zmiennymi z otoczenia przedsiębiorstwa, w tym z jego efektywnością[81].

Liczba wymiarów organizacji zorientowanej przedsiębiorczo zwiększona została w 1996 r. przez G. Lumpkina i G. Dessa do pięciu. Uzupełnili oni dotychczasowe trzy wymiary o **autonomię** (*autonomy*) oraz **konkurencyjną agresywność** (*competitive aggressiveness*)[82]. Pięciowymiarowe ujęcie orientacji przedsiębiorczej przyjmuje w swoich badaniach także W. Dyduch[83]. Zaznaczyć należy jednak, że sposób doboru wymiarów spośród wymienionych pięciu nie jest taki sam u wszystkich badaczy. Najczęściej przyjmowanym modelem jest model trójwymiarowy J.G. Covina i D.P. Slevina, jednak zdarzają się także ujęcia jedno- dwu- i czterowymiarowe[84]. W literaturze dotyczącej orientacji przedsiębiorczej brak jest także jednolitych definicji jej wymiarów. Dość szerokiego podsumowania wszystkich pięciu wymiarów dokonał W. Dyduch, określając atrybuty każdego z nich (tabela 4.4). Należy jednak pamiętać, że szczegółowe mierniki wymiarów organizacji przedsiębiorczej dobierane są indywidualnie przez badaczy[85].

Ogólnie przyjąć można, iż **autonomia** odnosi się do poziomu swobody, z jakim pracownicy i/bądź menedżerowie mogą podejmować działania, mające na celu realizację pomysłu od momentu jego powstania do wdrożenia[86]. **Innowacyjność** jest pewną predyspozycją i zdolnością organizacji do wypracowywania i wdrażania nowych rozwiązań[87]. **Podejmowanie ryzyka** to stopień, w jakim menedżerowie są skłonni angażować duże zasoby w ryzykowne przedsięwzięcia, które mogą przynieść potencjalne straty[88]. **Proaktywność** natomiast, związana jest z przejmowaniem inicjatywy i wykorzystywaniem nadarzających się okazji. Jest także kojarzona z zachowaniami pionierskimi[89]. **Konkurencyjna agresywność** oznacza zaś skłonność organizacji do podejmowania bezpośrednich bądź pośrednich działań konkurencyjnych w celu wejścia na nowy rynek

81 Zob. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 107–108.
82 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial*…, s. 140–149.
83 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka*…, s. 43.
84 Zob. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 101–108.
85 Zob. P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2002, Summer, s. 79; B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji*…, s. 46–49; B. Aktan, C. Bulut, *Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Science" 2008, Issue 12, s. 74.
86 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial*…, s. 140.
87 J.P.J. de Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wu, *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*, EIM Research Reports, Zoetermeer 2011, s. 5.
88 P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna*…, s. 103.
89 J.P.J. de Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wu, *Corporate Entrepreneurship*…, s. 6.

lub poprawy dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Może ona także wyrażać się w podejmowaniu przez organizację niekonwencjonalnych metod konkurowania z rynkowymi oponentami[90].

Tabela 4.4. Wymiary orientacji przedsiębiorczej*

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Opis/atrybuty
Autonomia/ niezależność	• Niezależne działania przedsiębiorcy • Wprowadzanie w życie pomysłu, wizji i doprowadzanie ich do końca • Zdolność do bycia samoukierunkowanym w procesie poszukiwania szans • Działania podejmowane w organizacjach niezależnie od sztywnych ram organizacyjnych • Kontekstualność – zależy od wielkości organizacji, stylu zarządzania i struktury
Innowacyjność	• Twórcza destrukcja • Tendencja do rozwijania i wspierania nowych pomysłów • Wychodzenie z przedsięwzięciami poza istniejący stan rzeczy • Eksperymentowanie z nowymi produktami, ulepszanie technologii
Podejmowanie ryzyka	• Przedsięwzięcia w nieznanych obszarach działalności • Angażowanie się w bardzo duże ilości zasobów • Pożyczanie dużej ilości środków
Proaktywność	• Aktywne poszukiwanie nowych szans • Przewodzenie konkurencji • Promowanie innowacji i rozwoju w miejsce koncentrowania się na ustabilizowanych systemach • Wprowadzanie nowych produktów i pokonywanie konkurentów w miejsce współpracy • Strategiczne eliminowanie działań, które znajdują się w fazie dojrzewania lub schyłku w cyklu życia
Konkurencyjna agresywność	• Ukierunkowane działanie organizacji nacelowane na ustawianie wyzwań konkurentom • Osiąganie lepszej pozycji na rynku • Chęć bycia niekonwencjonalnym • Odpowiadanie na sygnały płynące z rynku • Tworzenie trendów a nie podążanie za nimi

* Wymienione w tabeli atrybuty poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości stanowią jedynie ogólny zarys, w ramach którego badacze sami tworzą zbiór stwierdzeń wykorzystywanych w ankietach. W badaniach orientacji przedsiębiorczej częściej można spotkać modele opierające się na trzech, a nie na pięciu zmiennych (innowacyjności, podejmowaniu ryzyka i proaktywności). Istnieją także modele, oparte na innych zmiennych, świadczących o przedsiębiorczej orientacji organizacji (zob. P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the Psychometric*…, s. 75–77).

Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 100.

90 *Ibidem*, s. 148–149.

Zarówno modele teoretyczne, jak i zdecydowana większość badań empirycznych potwierdzają pozytywny wpływ orientacji przedsiębiorczej na wyniki organizacji. Wykazują to m.in. analizy przeprowadzone przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa, którzy, przy wykorzystaniu pięciowymiarowego modelu orientacji przedsiębiorczej, wskazują na pozytywne powiązanie orientacji z efektywnością mierzoną takimi miernikami, jak: udział w rynku, wielkość sprzedaży, poziom zysku, satysfakcja udziałowców oraz ogólny poziom wyników organizacji (*overall performance*)[91]. Wspomniani autorzy zaznaczają jednak, że siła oddziaływania orientacji przedsiębiorczej na efektywność może się zmieniać, gdyż jest ona uzależniona od kontekstu funkcjonowania organizacji, tj. od czynników zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na firmę[92].

Dodatnia korelacja między orientacją przedsiębiorczą a efektywnością widoczna jest także w modelach trójwymiarowych[93]. Wnioski w tym zakresie zaprezentował M. Bratnicki, stwierdzając, że zarówno ogólna miara orientacji przedsiębiorczej, jak i poszczególne jej wymiary są silnie pozytywnie skorelowane z ogólnymi wskaźnikami efektywności organizacji[94]. Dodatnią zależność potwierdzają m.in. badania K. Karacaoglu, A. Bayrakdaroglu, F.B. Sana[95].

Testy statystyczne wykazały, że orientacja przedsiębiorcza objaśnia efektywność organizacji na poziomie 0,74. Na tej podstawie stwierdzić można, że istnieje silna dodatnia zależność między przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością przedsiębiorstwa[96]. Zdecydowanie najsilniejszy wpływ na efektywność miała

---

91 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial*…, s. 152.

92 Do czynników zewnętrznych zalicza się m.in. dynamikę zmian (społecznych, gospodarczych, politycznych itp.), złożoność środowiska zewnętrznego, charakter branży. Czynniki wewnętrzne to m.in.: kultura organizacyjna, struktura, strategia, postawa kierownictwa, zasoby, wielkość organizacji, sposób ustalania strategii (*ibidem*).

93 Modele uwzględniają trzy wymiary: podejmowanie ryzyka, proaktywność i innowacyjność.

94 M. Bratnicki przytoczył wnioski J. Davisa, wyciągnięte na podstawie analizy 76 badań nad orientacją przedsiębiorczą. Wnioski te zaprezentowane zostały w czasie konferencji naukowej w Philadelphii (USA) w 2007 r. w referacie pt. *What Really Matters? The Meta-Analistic Examination of the EO-Performance Relationship* (M. Bratnicki, *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie" 2008, nr 2(132), s. 8; J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1991, No 16(1), s. 8).

95 Badania przeprowadzono w 140 spółkach z sektora przemysłowego notowanych na giełdzie w Istambule. Badania przeprowadzono za pomocą ankiety z pięciostopniową skalą Likerta, zawierającej 16 stwierdzeń (K. Karacaoglu, A. Bayrakdaroglu, F.B. San, *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms*, „International Business Research" 2013, Vol. 6, No 1, s. 166).

96 Siłę zależności ustalono na podstawie metody modelowania równań strukturalnych. Metoda ta należy do zaawansowanych procedur statystycznych, mających na celu ustalenie związku między zmiennymi. Zob. W. Cwalina, *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft Polska, http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/nazastosowaniemod3.pdf (dostęp: 21.05.2015).

proaktywność (0,96), następnie innowacyjność (0,84) oraz podejmowanie ryzyka (0,78). Badania wykazały także, że orientacja przedsiębiorcza ma największy wpływ na wskaźnik zwrotu z aktywów (0,70), wskaźnik rentowności kapitału własnego (0,42) oraz na poziom zysku netto na akcję (0,43) (tabela 4,5).

Tabela 4.5. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach K. Karacaoglu, A. Bayrakdaroglu, F.B. Sana

Wymiary orientacji	Związek orientacji przedsiębiorczej z poszczególnymi miarami efektywności	Miary efektywności
Innowacyjność Podejmowanie ryzyka Proaktywność	0,70	ROA
	0,42	ROE
	0,17	Marża zysku netto
	0,14	EBITDA/S *
	0,26	EBIT/A **
	0,43	Zysk netto na akcję

* *Earnings Before Intrest, Taxes, Depreciationand Amortization per Share* – wynik finansowy przed odsetkami, opodatkowaniem, deprecjacją i amortyzacją na akcję.

** *Earnings Before Intrest and Taxes per Asset* – zysk (lub strata) przed odsetkami i opodatkowaniem na akcję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Karacaoglu, A. Bayrakdaroglu, F.B. San, *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms*, „International Business Research" 2013, Vol. 6, No 1, s. 172.

Pozytywny wpływ przedsiębiorczej orientacji na wskaźniki finansowe wykazały także badania B. Aktana, C. Buluta[97]. Autorzy wykorzystali w nich model czterowymiarowy oparty na proaktywności, podejmowaniu ryzyka, innowacyjności i konkurencyjnej agresywności. Wyniki wykazały słabą, lecz dodatnią zależność pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej oraz efektywnością organizacji mierzoną wzrostem udziału rynkowego, wskaźnikiem rentowności sprzedaży, wskaźnikiem rentowności aktywów oraz wysokością zysku (tabela 4.6)[98].

97 Badania przeprowadzono wśród 2032 respondentów w 312 tureckich przedsiębiorstwach przy użyciu ankiety z pięciostopniową skalą Likerta. Przedsiębiorczość organizacyjna mierzona była przy użyciu 18 stwierdzeń. Test alfa Cronbacha wykazał wysoką wiarygodność narzędzia badawczego (B. Aktan, C. Bulut, *Financial Performance*…, s. 73–74).

98 Siłę związku określono za pomocą analizy regresji wielorakiej, której celem jest ilościowe ujęcie związków między wieloma zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną (*ibidem*, s.75–76.)

Tabela 4.6. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach A. Aktana i C. Buluta

Wymiary orientacji	Związek poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości z efektywnością	Miary efektywności
Innowacyjność	0,224	Wzrost udziału w rynku ROS ROA Zysk
Podejmowanie ryzyka	0,075	
Proaktywność	0,147	
Konkurencyjna agresywność	0,081	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Aktan, C. Bulut, *Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Science" 2008, Issue 12, s.76.

Polskie badania wykazujące zależność między orientacją przedsiębiorczą i efektywnością zostały przeprowadzone w 2006 r. przez W. Dyducha[99]. Wykazano w nich dodatnią zależność pomiędzy ogólnym wskaźnikiem orientacji przedsiębiorczej a finansowymi i pozafinansowymi miarami efektywności (tabela 4.7). Najsilniejsza korelacja wystąpiła między orientacją przedsiębiorą i poziomem zysku netto (0,91). Wysokie korelacje widoczne są także w przypadku wskaźnika rentowności aktywów (0,63) oraz stosunku wartości rynkowej do księgowej (0,63).

Tabela 4.7. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach W. Dyducha

Wymiary orientacji	Korelacja orientacji przedsiębiorczej z poszczególnymi miarami efektywności	Miary efektywności*
Innowacyjność Podejmowanie ryzyka Proaktywność Konkurencyjna agresywność Autonomia	0,21	Przychody netto
	0,91	Zysk netto
	0,11	Wielkość sprzedaży
	0,10	Rentowność sprzedaży netto
	0,63	ROA
	0,63	Stosunek wartości rynkowej do księgowej
	0,01	Dynamika zatrudnienia
	0,35	Współczynnik wprowadzenia nowych produktów
	0,42	Współczynnik McKenzie

* Współczynnik McKenzie (marża sprzedaży brutto) = zysk brutto/przychody ze sprzedaży netto.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka*…, s. 47.

99 Badaniem objęto przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu i sektorze działalności. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety z siedmiostopniową skalą Likerta. W badaniach przeprowadzono analizę korelacji Pearsona.

Analiza literatury dotyczącej orientacji przedsiębiorczej pozwala twierdzić, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji, niezależnie od sposobu doboru wymiarów do testowanych modeli. Zorientowanie przedsiębiorstw na zwiększanie autonomii, innowacyjność, podejmowanie ryzyka czy proaktywność ma szczególne znaczenie z punktu widzenia tworzenia warunków dla rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej. Stworzenie firmy zorientowanej przedsiębiorczo wymaga bowiem kształtowania m.in. odpowiednich struktur i kultury organizacyjnej, które angażowały będą wszystkich uczestników organizacji w procesy zmierzające do poprawy jej efektywności.

4.3.2. Intraprzedsiębiorczość

Badania nad intraprzedsiębiorczością koncentrują się wokół czynników warunkujących przedsiębiorcze zachowania organizacji oraz na przejawach tychże zachowań. Znaczna liczba badań nad intraprzedsiębiorczością bazuje na modelu B. Antoncica i R.D. Hisricha, który zakłada, że intraprzedsiębiorczość określona może być za pomocą czterech wymiarów zachowań: (1) **kreowania nowych przedsięwzięć organizacyjnych** (*new business venturing*), (2) **innowacyjności** (*innovativeness*), (3) **odnowy strategicznej** (*self-renewal*) oraz (4) **proaktywności** (*proactiveness*)[100]. W tym podejściu wymiary zachowań przedsiębiorczych odnoszą się, zarówno do działań podejmowanych przez pracowników, jak i do działań całej organizacji[101].

Kreowanie nowych przedsięwzięć może przejawiać się w redefiniowaniu dotychczasowych produktów i usług, otwieraniu nowych rynków, tworzeniu autonomicznych bądź częściowo autonomicznych jednostek podlegających organizacji (w tym także tzw. *start-upów*)[102]. Innowacyjność natomiast przejawia się w tworzeniu nowych bądź ulepszaniu istniejących produktów, usług i procesów. Odnowa strategiczna dotyczy przeformułowania założeń strategicznych oraz organizacyjnych, na których zbudowano firmę[103]. Może polegać m.in. na

100 W badaniach wykazano, wysoką rzetelność skali pomiarowej wykorzystanej do pomiaru intraprzedsiębiorczości. Oznacza to, że cztery wymienione przez badaczy wymiary intraprzedsiębiorczości mogą być wykorzystywane do jej pomiaru. Współczynnik afla Cronbacha wyniósł odpowiednio 0,83 dla kreowania nowych przedsięwzięć, 0,98 dla innowacyjności, 0,92 dla odnowy strategicznej oraz 0,67 dla proaktywności. Im wartość wskaźnika bliżej wartości 1, tym wyższa rzetelność skali pomiarowej (B. Antoncic i R.D. Hisrich*, Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, „Journal of Business Venturing" 2001, No 16, s. 498, 507).

101 Autorzy definiują intraprzedsiębiorczość jako proces przedsiębiorczy zachodzący wewnątrz istniejących organizacji, niezależnie od jej rozmiaru. Proces ten prowadzić ma do powstawania nowych przedsięwzięć organizacyjnych, a także innowacji w postaci nowych produktów, usług, technologii, technik administrowania czy strategii (*ibidem*, s. 498).

102 *Ibidem*.

103 W.D. Gurth, A. Ginsberg, *Corporate Entrepreneurship*, „Strategic Management Journal" 1990, No 11, s. 5.

przedefiniowaniu relacji firmy z rynkami lub konkurentami (np. poprzez zmianę sposobu konkurowania) bądź też na przekształceniu struktur organizacyjnych w kierunku zwiększenia elastyczności i innowacyjności[104]. Do przejawów proaktywności natomiast zaliczyć można takie zachowania, jak: podejmowanie śmiałych inicjatyw, wykorzystywanie nadarzających się okazji, a także przyjmowanie postawy lidera rynkowego w zakresie tworzenia produktów, usług oraz procesów[105].

B. Antoncic i R.D. Hisrich wykazali dodatni wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na intraprzedsiębiorczość, a także pozytywną relację pomiędzy intraprzedsiębiorczością a efektywnością przedsiębiorstwa[106]. Za czynniki zewnętrzne uznano uwarunkowania rynkowe, w których działały badane organizacje. Zaliczono do nich: dynamikę zmian w gałęzi, wzrost gałęzi, popyt na nowe produkty, szanse technologiczne, nieprzychylność zmianom, poziom rywalizacji z konkurencją[107]. Czynniki wewnętrzne obejmowały natomiast: komunikację, kontrolę formalną, analizowanie otoczenia, wsparcie ze strony organizacji, wartości dotyczące ludzi i rywalizacji[108]. Efektywność mierzona była za pomocą miar wzrostu i zyskowności. Zależność pomiędzy intraprzedsiębiorczością oraz poszczególnymi grupami miar efektywności przedstawia tabela 4.8[109].

---

104 B. Antoncic i R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct*…, s. 498; J. Covin, M. Miles, *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999, s. 52.

105 B. Antoncic i R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct*…, s. 498–499.

106 Autorzy przeprowadzili badania w 141 przedsiębiorstwach słoweńskich oraz 51 amerykańskich, zatrudniających powyżej 49 pracowników. Dodatnia zależność pomiędzy intraprzedsiębiorczością a efektywnością została wykazana w przedsiębiorstwach słoweńskich. W przedsiębiorstwach amerykańskich zależność ta została potwierdzona tylko częściowo. Siła i kierunek zależności oszacowane zostały na podstawie standaryzowanego wskaźnika beta (*ibidem*, s. 506, 515–516).

107 Cztery pierwsze czynniki uznane zostały za sprzyjające przedsiębiorczości, dwa ostatnie – jako wrogie. W badaniach przyjęto, że nawet czynniki uznane za wrogie, będą stymulowały intraprzedsiębiorczość. W hipotezach badawczych założono dodatnie korelacje pomiędzy wszystkimi czynnikami zewnętrznymi i intraprzedsiębiorczością (*ibidem*, s. 503–504).

108 Komunikacja – dotyczy swobody przepływu informacji w organizacji. Kontrola formalna – dotyczy oceny działań przedsiębiorczych wewnątrz organizacji. Analizowanie otoczenia – polega na ciągłej obserwacji i analizowaniu otoczenia w celu poszukiwania szans. Wsparcie ze strony organizacji – odnosi się do wsparcia w postaci zaufania udzielanego pracownikom przez kierownictwo, zwiększania autonomii pracowników w podejmowaniu decyzji, dostępności czasu, systemu szkoleń i wynagrodzeń. Wartości dotyczące ludzi i rywalizacji rozumieć należy jako wartości wpisane w kulturę organizacji i promowane przez jej kierownictwo. Uznaje się, że im wartości bardziej nakierowane są na jednostkę i rywalizację, tym wyższy poziom intraprzedsiębiorczości. W badaniach założono dodatnią zależność pomiędzy wszystkimi czynnikami a intraprzedsiębiorczością (*ibidem*, s. 501–503.)

109 Tabela przedstawia wyniki dla przedsiębiorstw słoweńskich. Badania na przedsiębiorstwach amerykańskich wykazały słabszą korelację intraprzedsiębiorczości z miarami wzrostu (0.38) oraz brak korelacji z miarami zyskowności (–0.01).

Wyniki badań wskazały na dodatnią zależność pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi a intraprzedsiębiorczością. Wyniosła ona odpowiednio 0,70 i 0,34. Wykazano także dodatnią korelację pomiędzy intraprzedsiębiorczością a miarą wzrostu (0,53) i zyskowności (0,34) przedsiębiorstw[110].

Tabela 4.8. Wpływ intraprzedsiębiorczości na efektywność w badaniach B. Antoncica i R.D. Hisricha

Wymiary intraprzedsiębiorczości	Związek intraprzedsiębiorczości z miarami efektywności	Miary efektywności
Kreowanie nowych przedsięwzięć organizacyjnych Innowacyjność Odnowa strategiczna Proaktywność	**0,53**	**Wzrost** *
	0,39 0,42	– całkowity wzrost – wzrost relatywny
	0,34	**Zyskowność** **
	0,32 0,31 0,27	– całkowita zyskowność – ROA – ROE – ROS
	0,21	– zyskowność relatywna

*Całkowity wzrost mierzony poprzez: średni roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach oraz średni roczny wzrost sprzedaży w ostatnich trzech latach. Wzrost relatywny był miarą subiektywną, określaną za pomocą średniego wzrostu udziału w rynku w ciągu trzech lat (B. Antoncic i R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct*…, s. 512).

**Całkowita zyskowność mierzona poprzez: średni roczny ROS, ROA i ROE na przestrzeni trzech lat. Relatywna zyskowność była miarą subiektywną określaną za pomocą: poziomu zyskowności badanej firmy w odniesieniu do wszystkich firm w sektorze oraz poziomu zyskowności badanej firmy w odniesieniu do firm z branży w podobnym wieku i na zbliżonym poziomie rozwoju (*ibidem*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Antoncic i R.D. Hisrich, *Intrapreneurship: Construct*…, s. 512, 514–516.

Rozszerzony model, w stosunku do modelu B. Antoncica i R.D. Hisricha, zaprezentował S.O. Mokaya[111]. Jest to model teoretyczny, który nie został przetestowany w badaniach[112]. Oprócz czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na intraprzedsiębiorczość uwzględnił on także indywidualne cechy pracowników. Zaliczono do nich: zdolności i postawy, skłonność do podejmowania ryzyka, potrzebę autonomii, potrzebę osiągnięć, zorientowanie na cele, wewnętrzne

110 *Ibidem*, s. 496, 515–516.

111 S.O. Mokaya, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance*, *Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce" 2012, Vol. 1, No 4, s. 140.

112 Model teoretyczny dotyczący czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na intraprzedsiębiorczość przedstawił także W. Dyduch (zob. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 122).

umocowanie kontroli, pewność siebie oraz motywację wewnętrzną[113]. Do pomiaru intraprzedsiębiorczości zaproponowano pięć wymiarów – cztery wymiary B. Antoncica i R.D. Hisricha, a także podejmowanie ryzyka. Miary efektywności również zaczerpnięto z badań wymienionych autorów. Wydaje się, że model rozszerzony, zaprezentowany przez S.O. Mokayę, lepiej odzwierciedla czynniki warunkujące intraprzedsiębiorczość. Zasoby ludzkie, wraz z ich cechami charakteru, postawami, wiedzą i umiejętnościami są bowiem jednym z kluczowych warunków wpływających na intensywność i efekty zachowań przedsiębiorczych wewnątrz organizacji.

W innych badaniach wykazano, że na przedsiębiorczość pracowników duży wpływ ma ich poziom satysfakcji z pracy, który uwarunkowany jest czynnikami wewnętrznymi organizacji[114]. Do czynników określających satysfakcję zaliczono: ogólną satysfakcję (uzależnioną od warunków pracy oraz reputacji przedsiębiorstwa), stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia (w tym premie, szkolenia), kulturę i klimat organizacyjny oraz lojalność pracowników[115]. Wszystkie czynniki wpływające na satysfakcję były z nią silnie dodatnio skorelowane. Za miary intraprzedsiębiorczości posłużyły cztery wymiary przedstawione przez B. Antoncica i R.D. Hisricha. Wykazano dodatni wpływ satysfakcji na przedsiębiorczość na poziomie 0,59. W badaniach potwierdzono także dodatnią zależność pomiędzy intraprzedsiębiorczością oraz wzrostem organizacji (korelacja na poziomie 0,29)[116].

Inne ujęcie badawcze w odniesieniu do intraprzedsiębiorczości przyjęli N.H. Ahmad, A.M. Nasurdin i S.R.M. Zainal[117], wykazując zależność pomiędzy wewnętrznymi warunkami organizacyjnymi, zachowaniami przedsiębiorczymi pracowników oraz ich efektywnością pracy[118]. Autorzy przyjęli, że osoba przedsiębiorcza to taka, która inicjuje i realizuje nowe działania wewnątrz organizacji

---

113 S.O. Mokaya, *Corporate Entrepreneurship*…, s. 140.

114 J.A. Antoncic, B. Antoncic, *Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: a Model*, „Industrial Management & Data Systems" 2011, Vol. 111, Issue 4, s. 596–597.

115 Badania przeprowadzono w 147 słoweńskich firmach, zatrudniających co najmniej 20 osób. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety z pięciostopniową skalą Likerta. Do pomiaru warunków wewnętrznych posłużono się łącznie 31 stwierdzeniami. Do oceny intraprzedsiębiorczości wykorzystano 23 stwierdzenia. Do oceny zależności zastosowano metodę regresji wielorakiej (*ibidem*, s. 591, 595–597).

116 Miary wzrostu zaczerpnięto bezpośrednio z badań Antoncica i Hisricha, zob. tabela 4.9 (*ibidem*, s. 598).

117 Badania przeprowadzono wśród 263 dużych malezyjskich firm produkcyjnych przy pomocy kwestionariusza z pięciostopniową skalą Likerta. Czynniki warunkujące przedsiebiorczość mierzone były za pomocą 48 stwierdzeń, zachowania przedsiębiorcze – 10 stwierdzeń (N.H. Ahmad, A.M. Nasurdin, S.R.M. Zainal, *Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture*, „Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises" 2012, Vol. 2012, s. 5).

118 Autorzy zakładają, że wyższa efektywność pracy osób zatrudnionych przekłada się bezpośrednio na efektywność całej organizacji.

nawet wtedy, gdy nie była o to proszona. Głównymi cechami osób intraprzedsiębiorczych są zatem chęć inicjowania nowych przedsięwzięć, umiejętność wykorzystywania szans, niezależnie od kontrolowanych przez siebie zasobów oraz zachowania, które często uznawane są za niestandardowe. Za zachowania przedsiębiorcze pracowników uznali oni: wykorzystywanie okazji, zdobywanie zasobów, podejmowanie ryzyka oraz innowacyjność[119].

Według wspomnianych autorów, zachowania intraprzedsiębiorcze powinny być wspierane przez organizację poprzez szereg działań, takich jak[120]:

- wsparcie kierownictwa – powinno polegać na promowaniu zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników;
- swoboda w podejmowaniu decyzji – obejmuje delegowanie uprawnień i zwiększanie partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji;
- wynagradzanie i wsparcie – wyraża się poprzez zapewnianie pracownikom niezbędnych zasobów do realizacji nowych przedsięwzięć, a także poprzez stworzenie systemu wynagrodzeń zachęcającego pracowników do przedsiębiorczości;
- dostępność czasu – pracownikom realizującym innowacyjne projekty powinien być zapewniony na to czas. Ważne jest zatem, aby nie powodować u takich osób przeciążenia dodatkowymi obowiązkami;
- wychodzenie poza granice organizacji – polega na uczeniu pracowników szerszego spojrzenia na podejmowane problemy, a także na wychodzeniu poza sztywne ramy procedur organizacyjnych.

Zapewnienie pracownikom powyższych warunków pracy będzie sprzyjało, według wymienionych autorów, zwiększaniu zadowolenia i przywiązania pracowników do organizacji. To natomiast skutkować może lepszymi wynikami pracy, które następnie przekładać się będą na większą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Badania wykazały dodatnią, lecz słabą zależność pomiędzy czterema pierwszymi czynnikami wspierającymi zachowania przedsiębiorcze a tymi zachowaniami. Kolejno wyniosła ona 0,33, 0,32, 0,14 oraz 0,15. Wychodzenie poza granice organizacji okazało się nie mieć wpływu na intraprzedsiębiorczość (0,02). Wykazano także dość silny wpływ intraprzedsiębiorczości na efektywność pracy (0,65)[121].

---

119 *Ibidem*, s. 2.

120 *Ibidem*, s. 3–4.

121 Do pomiaru efektywności pracy wykorzystano ankiety z pięciostopniową skalą Likerta, odnoszące się do terminowości, jakości i wydajności pracy. Autorzy posłużyli się listą stwierdzeń zaproponowaną przez O. Janssena oraz T.E. Beckera i in. Do pomiaru zależności pomiędzy zmiennymi wykorzystano standaryzowany wskaźnik beta (O. Janssen, *Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44, No 5, s. 1042–1043; T.E. Becker, R.S. Billings, D.M. Eveleth, N.L. Gilbert, *Foci and Bases of Employee Commitment Implications for Job Performance*, *ibidem*, 1996, Vol. 39, No 2, s. 470; N.H. Ahmad, A. M. Nasurdin i S. R. M. Zainal, *Nurturing Intrapreneurship*…, s. 5).

Ciekawe ujęcie badawcze zaprezentował także J.P.J. de Jong i inni. Celem badań było wykazanie zależności pomiędzy intraprzedsiębiorczością pracowników a uwarunkowaniami organizacyjnymi i cechami indywidualnymi pracowników oraz między intraprzedsiębiorczością i efektywnością pracy uczestników organizacji. Autorzy zdefiniowali intraprzedsiębiorczość jako zachowania przedsiębiorcze polegające na wyszukiwaniu i wykorzystywaniu szans przez pracowników w celu poprawy sytuacji przedsiębiorstwa[122]. Na intraprzedsiębiorczość składają się, w ich ujęciu, innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność. Do cech indywidualnych określających zachowania przedsiębiorcze wewnątrz organizacji zaliczyli oni: proaktywną osobowość, poziom wykształcenia, wiek, płeć oraz liczbę lat na danym stanowisku pracy. Do uwarunkowań organizacyjnych zaliczyli natomiast: autonomię w pracy, zróżnicowanie wykonywanych zadań, rodzaj wykonywanej pracy oraz rodzaj zatrudnienia (na pełny lub niepełny etat)[123].

Badania wykazały dodatnią korelację między intraprzedsiębiorczością i: proaktywną osobowością (0,34), posiadaniem tytułu licencjata (0,33) i magistra (0,56). Intraprzedsiębiorczość nie była natomiast skorelowana z wiekiem, płcią oraz długością pracy na danym stanowisku. W odniesieniu do uwarunkowań organizacyjnych dodatnią zależność z intraprzedsiębiorczością wykazano w przypadku: autonomii (0,18) oraz rodzaju wykonywanej pracy. Wyniki wskazały, że zajmowanie kierowniczego stanowiska jest dodatnio skorelowane z intraprzedsiębiorczością (0,15). Dodatnia zależność wystąpiła również wśród pracowników działu sprzedaży, których uznać można za bardziej przedsiębiorczych od innych pracowników (0,22). Nie wykryto natomiast związku ze zróżnicowaniem wykonywanych zadań oraz ze sposobem zatrudnienia[124].

Wspomniani autorzy zbadali także zależność pomiędzy intraprzedsiębiorczością i efektywnością pracy, mierzoną trzema wskaźnikami – poziomem realizacji celów, jakością wykonywanej pracy (*quality of work performance*), ogólną oceną wykonywanej pracy (*overall job performance*). Badania wykazały, że intraprzedsiębiorczość jest dodatnio skorelowana z efektywnością mierzoną wymienionymi trzema wskaźnikami (0,44)[125].

Wyniki przedstawionych badań wykazują, że stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju przedsiębiorczości ma pozytywny wpływ na kreowanie zachowań przedsiębiorczych wewnątrz organizacji. Rozwój intraprzedsiębiorczości natomiast może mieć bezpośredni wpływ na efektywność organizacji, m.in. dzięki wzrostowi zadowolenia pracowników i poprawie efektywności ich pracy.

---

122 Badania przeprowadzono wśród 179 pracowników duńskiej firmy, zajmującej się badaniami politycznymi i konsultingiem w Danii. W badaniu wykorzystano trzy rodzaje ankiet z pięcio- i siedmiostopniową skalą Likerta (J.P.J. de Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wu, *Corporate Entrepreneurship*…, s. 5).

123 *Ibidem*, s. 8–11.

124 *Ibidem*, s. 16–17.

125 *Ibidem*, s. 15–16.

4.3.3. Modele zintegrowane

Modele zintegrowane obrazują złożoność powiązań przedsiębiorczości z szeroko pojmowanym otoczeniem organizacyjnym. Jak zauważa M. Bratnicki, „działalność przedsiębiorcza nie pojawia się sama z siebie, lecz wymaga wartościowych ludzi umieszczonych w odpowiednim kontekście”[126]. Stąd też badacze starają się połączyć różne ujęcia pomiaru przedsiębiorczości w jeden konstrukt teoretyczny, a następnie powiązać go z efektywnością organizacji. Warto podkreślić wkład polskich naukowców w tworzenie modeli zintegrowanych, do których zaliczyć należy M. Bratnickiego i W. Dyducha. Pierwszy z autorów zaproponował model, w którym, oprócz uwarunkowań wewnętrznych organizacji, uwzględnił także warunki zewnętrzne jej funkcjonowania. Według niego, przedsiębiorcze praktyki i zachowania mogą przełożyć się na efektywność organizacji, lecz ostateczny efekt jest uzależniony od warunków funkcjonowania organizacji, takich jak: złożoność i burzliwość otoczenia, niepewność otoczenia informacyjnego, ewolucja technologii i rynku, wielkość i szybkość zmian otoczenia oraz jego szczodrobliwość[127]. Model ten nie będzie szerzej prezentowany w pracy, gdyż nie doczekał się on dotąd operacjonalizacji.

Bardzo szerokie podejście do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej zaprezentował W. Dyduch. Podjął się on zbadania zależności pomiędzy przedsiębiorczością, mierzoną za pomocą czterech różnych ujęć badawczych, a efektywnością organizacji, mierzoną wskaźnikami finansowymi i pozafinansowymi[128]. Z poszczególnych ujęć badawczych wyodrębnił on 13 składników przedsiębiorczości, które następnie powiązał z efektywnością. Składniki przedsiębiorczości zaprezentowane zostały w tabeli 4.9[129].

W dalszej części badań przeprowadzono analizę korelacji, pomiędzy poszczególnymi składnikami przedsiębiorczości oraz miarami efektywności (tabela 4.10)[130]. Wykazano, że z finansowymi miarami efektywności najsilniej powiązane są: orientacja na zasoby, elastyczność, proaktywność, a także orientacja strategii na przedsiębiorczość. Wynika stąd, że największe przełożenie na efektywność ma aktywne poszukiwanie okazji i szans w ramach potencjału organizacyjnego przy odpowiednim, elastycznym podejściu do zarządzania i wykorzystywaniu zasobów, a także zorientowanie strategii firmy na ożywienie przedsiębiorczości[131].

---

126 M. Bratnicki, *Zarys kontekstualnej przedsiębiorczości*…, s. 8.

127 *Ibidem*, s. 16.

128 Badania przeprowadzono w 308 polskich przedsiębiorstwach, niezależnie od wielkości zatrudnienia. Ujęcia badawcze objęły: orientację przedsiębiorczą, zarządzanie przedsiębiorcze, potencjał przedsiębiorczości oraz dokonania przedsiębiorcze. Do pomiaru zależności wykorzystano współczynniki korelacji Pearsona (W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 136–194).

129 Współczynnik alfa Cronbacha dla całego narzędzia badawczego przyjął wartość 0,89. Oznacza to jego wysoką rzetelność.

130 Składniki w wierszach tabeli 4.11 odpowiadają kolejnym składnikom przedstawionym w tabeli 4.10. W tabeli 4.11 nazwy składników zostały skrócone. Szarym kolorem zaznaczono najwyższe wartości wskaźników korelacji.

131 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*…, s. 185.

Tabela 4.9. Składniki przedsiębiorczości organizacyjnej wraz z atrybutami w badaniach W. Dyducha

Składniki przedsiębiorczości organizacyjnej	Atrybuty
Proaktywność	• Wyprzedzanie zagrożeń i czynników zmianogennych • Szukanie nowych, niezwykłych rozwiązań • Aktywne poszukiwanie szans o wysokim potencjale • Przekraczanie istniejącego stanu rzeczy w znajdowaniu nowych możliwości wzrostu • Podejmowanie działań skierowanych na wykorzystanie okazji, wyprzedzających problemy, niesymptomatycznych
Innowacyjność	• Wprowadzanie nowych produktów • Wprowadzanie nowych usług • Wprowadzanie nowych technologii • Wysoki wskaźnik innowacji i nowych pomysłów • Zorientowanie na ciągłe unowocześnianie metod produkcji, świadczenia usług i wprowadzania technologii
Orientacja intraprzedsiębiorcza	• Zachęcanie uczestników organizacji do wprowadzania ulepszeń, nowych pomysłów • Wspieranie małych projektów rozwojowych • Możliwość korzystania przez uczestników organizacji z własnych umiejętności, bycie twórczym • Niezależność uczestników organizacji w pracy • Samowyznaczanie zakresu odpowiedzialności • Zachęcanie przedsiębiorców * do działania • Finansowanie nowych pomysłów • Swoboda działania
Podejmowanie ryzyka	• Podejmowanie ryzyka w poszukiwaniu szans • Podejmowanie decyzji o niepewnych skutkach • Angażowanie się w duże ilości zasobów • Podejmowanie pewnych, śmiałych decyzji
Presja na efektywność	• Karanie za błędy • Natłok obowiązków i duża ilość pracy do wykonania • Jasne określenie celów i oczekiwań ze strony pracodawców • Nagradzanie za działanie efektywne i udział w tworzeniu wartości • Wynagradzanie za udział uczestników organizacji w tworzeniu wartości dodanej • Unikanie zbędnego tworzenia kosztów
Elastyczność w myśleniu i działaniu	• Elastyczna adaptacja do zmieniających się warunków, bez oglądania się na praktyki zarządzania wykorzystywane w przeszłości • Umiejętność dopasowania się do nowej sytuacji • Brak oporu wobec zmian
Orientacja na wzrost	• Nakierowanie na szybki wzrost • Tworzenie kultury szybkiego wzrostu, informowanie uczestników organizacji, że nadrzędnym celem jest wzrost • Bycie jak największym w jak najkrótszym okresie

Tabela 4.9 (cd.)

Składniki przedsiębiorczości organizacyjnej	Atrybuty
Elastyczna orientacja na zasoby	• Wykorzystywanie zasobów niekoniecznie będących pod kontrolą • Elastyczne wykorzystywanie zasobów w zależności od liczby obiecujących pomysłów oraz czasu i pieniędzy potrzebnych, aby te pomysły wdrożyć • Znajdowanie czasu na omawianie problemów • Omawianie efektów pracy i ocena wykorzystania zasobów • Kompromisy w stosunku do pracowników i konkurencji • Dostępność zasobów na działania eksperymentalne
Struktura zarządzania/ kontrola przedsiębiorczości	• Kontrolowanie funduszy • Wprowadzanie formalnych procedur • Nacisk na jednolity styl zarządzania • Zdefiniowany zakres celów, czynności i obowiązków • Przejrzyście definiowane oczekiwania
Organizacja czasu pracy i jej dostępność	• Znajdowanie czasu na rozwiązywanie problemów • Znajdowanie czasu na rozwój nowych pomysłów • Ustalanie priorytetów
Przedsiębiorcza orientacja i kultura organizacji	• Zorientowanie strategii na innowacyjność • Zorientowanie strategii na proaktywność • Zorientowanie strategii na podejmowanie ryzyka • Zorientowanie organizacji na stawianie wyzwań konkurencji • Zorientowanie organizacji na autonomię i wyznaczanie trendów na rynku
Filozofia wynagradzania	• Wynagradzanie pracowników za innowacje • Wynagradzanie za udział w tworzeniu wartości • Wynagradzanie za efektywność • Wynagradzanie za wkład pracy
Orientacja na podejmowanie i wykorzystywanie szans	• Waga szansy dla przetrwania i szybkiego rozwoju organizacji • Istnienie pomysłu w podejmowaniu i wykorzystywaniu szans • Podejmowanie szans bez względu na posiadane zasoby

*Mowa tu o intraprzedsiębiorcach, czyli pracownikach wewnątrz organizacji podejmujących działania przedsiębiorcze.

Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*…, s. 166–167.

Okazało się także, że presja na efektywność nie ma silnego dodatniego związku z efektywnością organizacji. W. Dyduch sugeruje, iż presja na efektywność może powodować to, że pracownicy będą skupiali się w swojej pracy tylko na tych celach, z których będą rozliczani. Powoduje to zaburzenie strategii i zawężenie spektrum celów, co oznacza utratę przez organizację orientacji przedsiębiorczej[132].

132 *Ibidem.*

Tabela 4.10. Współczynniki korelacji między elementami przedsiębiorczości a miarami efektywności organizacyjnej w badaniach W. Dyducha

Składniki przedsiębiorczości	Miary efektywności									
	Przychody netto	Zysk netto	Wielkość sprzedaży	Rentowność sprzedaży netto	ROI	ROA	Stosunek wartości rynkowej do księgowej	Współczynnik McKenzie	Dynamika zatrudnienia	Współczynnik wprowadzenia nowych produktów
Proaktywność	**0,61**	0,10	**0,75**	**0,51**	0,00	0,37	0,17	**0,90**	–0,01	0,30
Innowacyjność	0,11	0,11	0,17	0,16	0,01	0,11	0,05	**0,41**	–0,02	**0,41**
Intra-przedsiębiorczość	**0,44**	0,05	0,12	0,11	0,02	0,19	–0,02	0,23	–0,03	0,12
Podejmowanie ryzyka	0,07	0,09	0,10	0,09	–0,02	**0,53**	–0,04	0,32	0,12	0,20
Presja na efektywność	–0,06	0,04	0,09	0,08	0,01	0,06	0,09	**0,64**	0,02	0,10
Elastyczność	0,32	**0,64**	**0,53**	**0,62**	–0,03	**0,49**	0,02	**0,43**	0,01	0,18
Wzrost	0,00	0,05	0,00	–0,01	–0,06	0,06	0,02	0,22	0,04	0,19
Orientacja na zasoby	0,21	0,11	**0,83**	**0,71**	0,28	**0,68**	0,12	**0,42**	**0,90**	0,17
Struktura zarządzania	–0,17	0,04	–0,07	–0,06	0,01	–0,5	–0,06	0,22	0,04	0,06
Czas	0,06	–0,01	0,13	0,13	0,00	–0,5	–0,02	0,12	0,05	0,10
Orientacja przedsiębiorcza	0,21	**0,91**	0,11	0,10	0,01	**0,63**	**0,63**	**0,42**	0,01	0,35
Filozofia wynagradzania	–0,02	0,08	0,05	0,04	0,00	–0,01	0,00	**0,81**	0,02	0,13
Podejmowanie szans	–0,10	0,02	–0,04	–0,03	–0,06	0,03	–0,01	0,00	–0,10	–0,03

Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*…, s. 184.

Niskie i ujemne korelacje wykazały również takie składniki, jak: podejmowanie ryzyka, filozofia wynagradzania czy struktura zarządzania. W odniesieniu do podejmowania ryzyka nie jest to dla W. Dyducha wynik zaskakujący. Wiąże się to z faktem, że podejmowanie ryzykownych działań, wchodzenie w nowe obszary działalności, wykorzystywanie dużej ilości zasobów czy środków to decyzje operacyjne wymagające nakładów w krótkim czasie. Z tego względu przynoszą one niższą efektywność. Autor wyciąga także ważny wniosek, mówiący o tym, że for-

malna, przerośnięta i mało elastyczna struktura zarządzania jest ujemnie powiązana z efektywnością organizacyjną[133].

W badaniach użyto jedynie dwóch pozafinansowych miar efektywności. Wynikało to z niechęci przedsiębiorstw do udostępniania niezbędnych danych. Udało się jednak ustalić, że orientacja na zasoby jest bardzo silnie skorelowana z dynamiką zatrudnienia, natomiast na wzrost współczynnika wprowadzania nowych produktów największy wpływ ma innowacyjność oraz orientacja przedsiębiorcza.

Badania W. Dyducha stanowią bardzo duży wkład do teorii przedsiębiorczości, szczególnie że prezentują one pierwsze, tak obszerne i kompleksowe podejście do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej w warunkach polskich. Przedstawione wyniki stanowią także ważną wskazówkę dla przedsiębiorców, którzy poszukują nowych dróg w kierunku poprawy efektywności swoich organizacji.

4.3.4. Pomiar przedsiębiorczości poprzez miary efektywności

Kolejny sposób ujęcia przedsiębiorczości nie stanowi odrębnego konstruktu teoretycznego w stosunku do wcześniejszych podejść. Wręcz przeciwnie – nawiązuje do nich wszystkich. Uznać można bowiem, że przedsiębiorczość wewnątrz organizacji oceniana może być również poprzez miary efektywności. Przykładem jest tu innowacyjność, która z jednej strony jest miarą efektywności organizacji, z drugiej zaś jest wymiarem przedsiębiorczości wewnętrznej. Oznacza to, że efekty przedsiębiorczości mogą być tożsame z działaniami przedsiębiorczymi (np. wdrożenie usprawnienia, nowego produktu czy usługi)[134]. Podobne ujęcie widoczne jest w modelu przedsiębiorczości przedstawionym przez W. Dyducha, w którym efekty przedsiębiorczości, w postaci wdrożenia nowych produktów, usług oraz technologii, są jednym z wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej, będąc jednocześnie miarą efektywności[135].

Tak pojmowana zależność pomiędzy przedsiębiorczością i efektywnością widoczna jest także w modelu intraprzedsiębiorczości A. Antoncica i R. Hisricha, w którym to kreowanie nowych przedsięwzięć, innowacyjność czy odnowa strategiczna może być traktowana jednocześnie jako wymiar przedsiębiorczości, z drugiej zaś jako miara efektywności działań przedsiębiorczych[136]. Podobny pogląd wyraża J. Covin i D. Slevin, twierdząc, że efekty działań przedsiębiorczych można mierzyć poprzez efektywność organizacji. Wyniki organizacji są bowiem funkcją zarówno zachowań indywidualnych pracowników, jak i działań całej organizacji. Działania przedsiębiorcze są, według wspomnianych autorów, predyktorami

133 *Ibidem.*

134 J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model…*

135 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 4, s. 43.

136 B. Antoncic i R. D. Hisrich*, Intrapreneurship: Construct…*, s. 498.

efektywności, zaś same efekty przedsiębiorczości (w postaci innowacji) mogą być tożsame z działaniami przedsiębiorczymi[137].

Zgodzić można się także z P. Zbierowskim, według którego efektywność może być pojęciem pokrewnym z przedsiębiorczością. Według niego, badanie efektywności jest, z takiej perspektywy, *de facto* badaniem przedsiębiorczości organizacyjnej na podstawie jej rezultatów[138]. Zgodnie z tym podejściem, za przedsiębiorcze uznać można tylko te firmy, które są innowacyjne i rozwijają się w czasie. Innowacyjność zaś może być mierzona np. ilością wytworzonych i wdrożonych innowacji (produktowych, usługowych i procesowych), wielkością nakładów na badania i rozwój (B+R), liczbą wynalazków zarejestrowanych w urzędach patentowych, udziałem innowacyjnych produktów w sprzedaży. Rozwój natomiast przejawiać się może we wzroście sprzedaży i generowaniu nowych miejsc pracy[139]. Firmę przedsiębiorczą można także określić mianem lidera rynkowego, który charakteryzuje się większą efektywnością rynkową od swoich konkurentów, co wyrażać się może przewagą w zakresie wielkości przychodów, zysków, jakości produktów czy wielkością udziału w rynku[140]. Wnioskować stąd można, że niektóre miary efektywności mogą być jednocześnie przesłanką przedsiębiorczości organizacji.

4.4. Wpływ partycypacji bezpośredniej na efektywność

Największa intensyfikacja badań nad bezpośrednią partycypacją pracowniczą datowana jest na drugą połowę XX. w.[141] Obecnie, badania dotyczące partycypacji, jak również jej efektywności cieszą się małą popularnością. Niemniej jednak, niezależnie od okresu prowadzenia badań, wskazuje się w nich, że zwiększanie autonomii pracowników przynosi wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i całej organizacji. Wymienia się tu takie korzyści, jak: wzrost produktywności lub wydajności, wzrost satysfakcji i motywacji pracowników, polepszenie relacji między kierownictwem i pracownikami, zwiększenie lojalności pracowników[142].

137 J.G. Covin, D.P. Slevin, *A Conceptual Model*…

138 P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji*…, s. 24.

139 *Ibidem*, s. 23.

140 T. Obłój, K. Obłój, M.G. Pratt, *Dominant Logic and Entrepreneurial Firms' Performance in a Transition Economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 34, Issue 1, s. 151–170.

141 Zgodnie z ustaleniami poczynionymi w rozdziale II bezpośrednia partycypacja pracownicza rozumiana jest szeroko i obejmuje indywidualne i zespołowe formy angażowania pracowników w sprawy organizacji. Pojęcie partycypacji i angażowania (*involvement*) będzie więc stosowane zamiennie.

142 D. Guest, D. Fatchett, *Worker Participation: Individual Control and Performance*, Institute of Personnel Management, London 1974, s. 16–18; H. Knudsen, *Employee Participation in Eu-*

Badania wśród brytyjskich firm wykazały, że zwiększanie autonomii (rozumiane jako wzrost samodzielności pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z zadaniami wykonywanymi na ich stanowiskach pracy) skutkowało w nich: wzrostem motywacji, entuzjazmu i przywiązania pracowników do organizacji (wśród 41% respondentów), zwiększeniem orientacji na klienta (34%), wzrostem odpowiedzialności wśród pracowników (31%), spadkiem fluktuacji zatrudnienia (19%), wzrostem liczby innowacji (16%), wzrostem umiejętności wśród pracowników (13%), wzrostem wydajności pracy (9%), spadkiem kosztów administracyjnych (6%) oraz większą zdolnością do radzenia sobie ze zmianami (6%)[143].

E.E. Lawler wskazuje natomiast, że firmy, które angażują pracowników w sprawy organizacji, osiągają lepsze wyniki niż firmy, które tego nie robią. Różnica widoczna jest w takich obszarach, jak: produktywność, poziom zysku, wzrost, marża zysku netto, poziom zadowolenia klientów czy poprawa relacji między pracownikami[144]. Potwierdzają to wyniki wielu badań, których przedmiotem jest wpływ angażowania pracowników w sprawy organizacji na jej efektywność. Dowodzą tego m.in. badania D.R. Denisona i A.K. Mishry. Wykazali oni, że angażowanie jest dodatnio skorelowane z jakością produktów i usług (0,26), satysfakcją pracowników (0,32), wskaźnikiem ROA (0,35) oraz wielkością sprzedaży (0,25)[145].

Badania przeprowadzone między 1997 a 2001 r. także wykazały dodatnią zależność pomiędzy angażowaniem pracowników a finansowymi i pozafinansowymi miernikami efektywności. Najsilniej była ona związana z zadowoleniem pracowników (0,79) oraz liczbą nowych produktów (0,41). Nieco słabsze korelacje wykazano w przypadku poprawy jakości produktów i usług (0,39), wzrostu sprzedaży (0,24) i wzrostu zysków (0,23)[146]. Kolejny przykład stanowią badania przeprowa-

---

rope, Sage Publications, London 1995, s. 14–15; J. Summers, J. Hyman, *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, New York 2005, s. 8–11, 14–27.

143 Badania przeprowadzono w 33 przedsiębiorstwach o różnym profilu działalności i poziomie zatrudnienia (P. Lowe, L. Tovey, R. Cole, *Empowerment. What Organisations Really Do. A Survey of UK Companies*, Haybridge House 1999, s. 6, 77).

144 E.E. Lawler, *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco 1992, s. 45–47.

145 Angażowanie mierzone było na podstawie dwóch zmiennych: zakresu wpływu pracowników na sprawy, które ich dotyczą oraz tego, czy pracownicy są aktywnie zachęcani do współdziałania między sobą w zakresie pełnionych przez siebie funkcji. Badania przeprowadzono wśród najwyższego kierownictwa 764 organizacji. Do badania wybrano firmy o różnym poziomie zatrudnienia i profilu działalności. Do określenia zależności wykorzystano metodę skalowania wielowymiarowego oraz analizę czynnikową (D.R. Denison, A.K. Mishra, *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, „Organization Science" 1995, Vol. 6, No 2, s. 217–219, 221).

146 Angażowanie mierzono za pomocą trzech zmiennych: upodmiotowienia, orientacji na zespół oraz rozwoju zdolności. Pierwsza zmienna obejmuje poziom swobody pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich codziennych obowiązków, druga dotyczy poziomu współpracy między pracownikami podczas realizacji wspólnych celów, trzecia odnosi

dzone w firmach produkcyjnych Macedonii. Wykazano w nich pozytywny wpływ angażowania pracowników w podejmowanie decyzji na efektywność operacyjną organizacji. Zaangażowanie mierzono za pomocą dwóch zmiennych. Pierwsza z nich to partycypacja i upodmiotowienie, druga zaś to wdrożenie samozarządzających zespołów[147]. Wykazano, że partycypacja i upodmiotowienie pracowników jest dodatnio skorelowana z efektywnością operacyjną (0,409). Dodatnia, lecz słabsza zależność istniała także między wdrożeniem zespołów samozarządzających oraz efektywnością (0,371)[148].

Udział pracowników w podejmowaniu decyzji ma znaczący wpływ nie tylko w przypadku osiągania celów operacyjnych. Jest ona także korzystna z punktu widzenia powodzenia we wdrażaniu zmian strategicznych w przedsiębiorstwie. Wykazują to badania przeprowadzone przez R. Linesa[149]. Partycypacja mierzona była w nich za pomocą czterech zmiennych, mających na celu określenie, czy: pracownicy objęci wprowadzanymi zmianami są włączani w proces zmian na wczesnym etapie ich wdrażania; mają wpływ na ustalanie zakresu zmian; mają możliwość proponowania rozwiązań w zakresie wykrytych wcześniej problemów

---

się do inwestowania w rozwój umiejętności pracowników, które mają służyć realizacji celów organizacji. Do badań wykorzystano ankietę z 15 stwierdzeniami opisującymi zaangażowanie, które oceniane były według pięciostopniowej skali Likerta. Badaniem objęto 35 474 pracowników ze 160 przedsiębiorstw prywatnych i publicznych. Nie wprowadzono ograniczeń odnośnie do wielkości zatrudnienia. 75% firm pochodziło z Północnej Ameryki, pozostałe z Europy, Azji i krajów Środkowego Wschodu – D. Denison, J. Janovics, J. Young, H.J. Cho, *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, 2006, s. 6, 10, 35, http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity.sflb_.ashx_.pdf (dostęp: 30.05.2015).

147 Pierwsza zmienna określana była poprzez: możliwość samodzielnego planowania i organizowania przez pracowników swojej pracy; możliwość wyrażania sugestii dotyczących procesu pracy; angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących wyższych poziomów zarządzania. Druga zmienna określona była na podstawie tego, czy pracownicy są organizowani w zespoły i czy zespoły mają możliwość samodzielnego decydowania o: rozwoju produktu, poprawie jego jakości, poprawie warunków pracy, redukcji kosztów operacyjnych, zakupie nowego sprzętu. Efektywność mierzono na podstawie ocen dokonywanych przez menedżerów w zakresie: jakości produktów i usług, ilości nowych produktów, satysfakcji klientów, relacji między pracownikami. Do badania wykorzystano ankietę z pięciostopniową skalą Likerta. Kierunek i siłę zależności mierzono za pomocą wskaźników korelacji Pearsona (E. Sofijanova, V. Zabijakin-Chatleska, *Employee Involvement and Organizational Performance: Evidence from the Manufacturing Sector in Republic of Macedonia*, „Trakia Journal of Sciences" 2013, Vol. 11, Suppl. 1, s. 34).

148 *Ibidem*.

149 Badania przeprowadzono wśród 138 pracowników (zarówno menedżerów, jak i pracowników liniowych) w dużej, państwowej spółce telekomunikacyjnej w Norwegii. Do pomiaru zmiennych wykorzystano kwestionariusze z siedmiostopniową skalą Likerta. W badaniach zastosowano metodę regresji hierarchicznej (R. Lines, *Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement*, „Journal of Change Management" 2004, Vol. 4, No 3, s. 193, 201).

oraz czy ich propozycje są poważnie rozpatrywane[150]. Tak mierzoną partycypację przy prowadzaniu zmian skonfrontowano z czterema zmiennymi zależnymi, będącymi miarami efektywności procesu wdrażania tych zmian. Zaliczono do nich: stopień osiągnięcia założonych celów, opór wobec wprowadzanych zmian, wysiłek pracowników w procesie wdrażania zmian, identyfikację pracowników z celami i wartościami firmy oraz lojalność wobec organizacji[151]. Badania potwierdziły, że partycypacja pracowników jest dodatnio skorelowana ze stopniem osiągania celów (0,40), wysiłkiem (0,38), identyfikacją pracowników (0,27) oraz lojalnością (0,29), a także ujemnie skorelowana z oporem wobec zmian (–0,39)[152].

Pozytywne efekty zwiększania autonomii pracowników w organizacji widoczne są również w badaniach, w których przedmiot stanowiły różne formy partycypacji bezpośredniej. Analizy przeprowadzone w 122 firmach w Europie, USA i Australii wykazały, że rotacja czynności na stanowisku pracy, rozszerzanie zadań oraz wzbogacanie pracy skutkowało wzrostem produktywności wśród 48% firm, wzrostem zadowolenia pracowników w 40% firm, redukcją kosztów w 36%, spadkiem absencji wśród pracowników w 23%, poprawą jakości produktów i usług w 20% oraz spadkiem rotacji pracowników w 17%[153].

Na przełomie 2010 i 2011 r. zbadano wpływ dwóch grup form partycypacji na efektywność. Były nimi: partycypacja indywidualna dotycząca własnego stanowiska pracy oraz partycypacja zespołowa[154]. W pierwszej grupie uwzględniono ankiety opinii pracowniczej oraz narzędzia umożliwiające zgłaszanie pomysłów przez pracowników. W drugiej grupie znalazły się zespoły zajmujące się poprawą jakości (m.in. koła jakości) oraz zespoły rozwiązywania problemów. Na podstawie wskaźników korelacji Pearsona ustalono, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy obiema grupami form a efektywnością organizacji[155]. W przypadku partycypacji indywidualnej korelacja ukształtowała się na poziomie 0,341, zespołowa zaś, na poziomie 0,429[156]. Dodatkowo, badania przeprowadzone przez C.W. Lanfreda

150 *Ibidem*, s. 215.

151 *Ibidem*, s. 203.

152 *Ibidem*, s. 207.

153 *Practical Participation and Involvement*, Institute of Personnel Management, London 1982, s. 26.

154 Badaniem objęto 348 pracowników zatrudnionych w firmach państwowych o różnym profilu działalności. Do badania wykorzystano ankietę z czterostopniową skalą, skierowaną do pracowników ze wszystkich szczebli organizacyjnych. Pierwsza forma partycypacji mierzona była za pomocą 13 stwierdzeń, druga – 11 stwierdzeń (S.T. Kubaison, H.G. Gachunga, R. Odhiambo, *Relationship between Direct Participation Schemes and Organizational Performance in Government Owned Agencies in Kenya*, „International Journal of Research in Social Sciences" 2014, Vol. 4, No 4, s. 6–10).

155 Efektywność organizacji mierzona była za pomocą miar sprawności i skuteczności. W badaniu zaprezentowano wpływ partycypacji na całkowity wskaźnik efektywności bez ukazywania jego poszczególnych składników (*ibidem*, s. 7).

156 *Ibidem*, s. 13, 15.

wykazały, że zwiększanie autonomii członków zespołów podwyższa efektywność pracy całego zespołu, mierzoną stopniem osiągania założonych celów[157].

Szerokie badania dotyczące zakresu i efektów partycypacji bezpośredniej EPOC (Employee Direct Participation in Organizational Change) przeprowadzone zostały w 1996 r. na zlecenie Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Życia i Pracy[158]. Były to badania o skali międzynarodowej i objęły dziesięć krajów Unii Europejskiej[159], jednak bez Polski, jako że nie była ona wtedy członkiem Unii. Lukę tę uzupełniły analogiczne badania przeprowadzone w 2012 r. przez S. Rudolfa i K. Skorupińską[160]. Dalej porównane zostaną najważniejsze wnioski z obu badań, dotyczące efektów wdrożenia form bezpośredniej partycypacji pracowniczej[161].

Zarówno w badaniu EPOC, jak i w badaniu polskim przedsiębiorcy stosujący partycypację bezpośrednią wskazali wiele pozytywnych efektów wynikających z tego faktu. Jako główne korzyści wskazano: poprawę jakości produktów i usług, wzrost wydajności pracy oraz obniżenie kosztów (rysunek 4.1). Znaczna różni-

157 Badaniem objęto 89 zespołów produkcyjnych. Efektywność pracy zespołu mierzona była stopniem osiągania: celów produkcyjnych, założeń czasowych oraz standardów jakości. Stopień osiągania tych celów uzależniono dodatkowo od takich zmiennych, jak: okres naprawy urządzeń, naruszenie procedur bezpieczeństwa, absencja, błędy operatorów, zmęczenie pracowników (C.W. Lanfred, *Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence*, „Journal of Management" 2005, Vol. 31, No 4, s. 519).

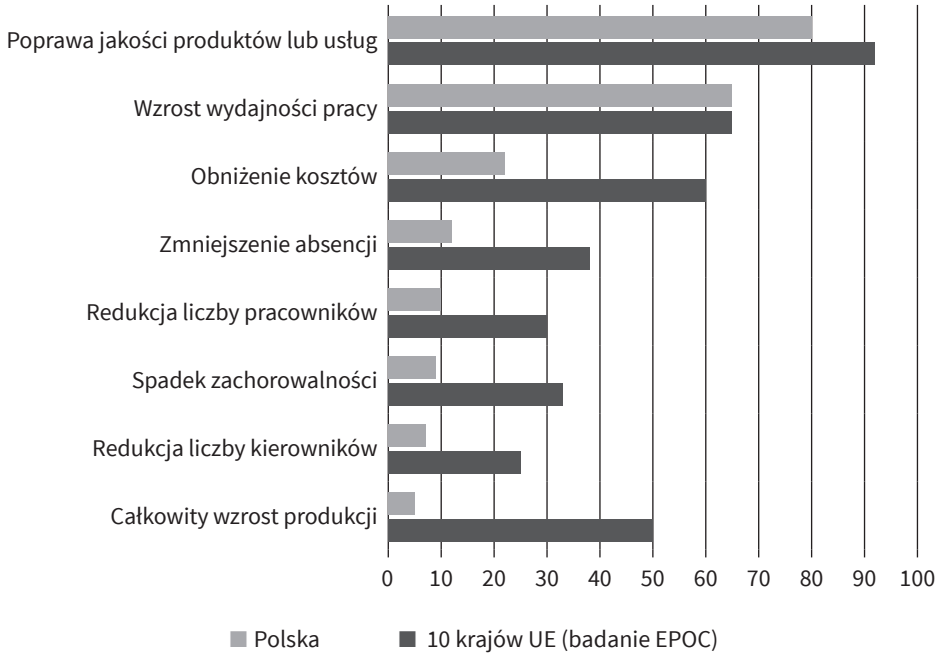
158 Badanie przeprowadzono wśród 5786 respondentów w 10 europejskich krajach. Objęło ono zarówno instytucje państwowe, jak i prywatne. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety (S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 69).

159 Badaniem objęto: Danię, Francję, Niemcy, Irlandię, Włochy, Holandię, Portugalię, Hiszpanię, Szwecję i Wielką Brytanię (*ibidem*, s. 66).

160 Badania przeprowadzono w 254 przedsiębiorstwach z sektora prywatnego i państwowego za pomocą kwestionariusza ankiety (*ibidem*, s. 69–70).

161 Zarówno badania EPOC, jak i badania polskie obejmowały 6 form partycypacji bezpośredniej: konsultacje bezpośrednie bliższe i dalsze, konsultacje grupowe z zespołami stałymi (np. koła jakości) i tymczasowymi (np. zespoły rozwiązywania problemów), indywidualne i grupowe delegowanie uprawnień. Indywidualne konsultacje bliskie są to konsultacje prowadzone z pojedyńczymi pracownikami przez bezpośrednich przełożonych w formie regularnych, bezpośrednich spotkań. Konsultacje indywidualne dalekie umożliwiają pracownikowi wyrażanie opinii za pomocą stworzonego do tego celu „kanału", np.: ankiety postaw pracowniczych, wyrażania swoich opinii z udziałem doradców bądź konsultantów. Konsultacje grupowe z zespołami stałymi to regularne spotkania z grupami zadaniowymi o charakterze stałym (np. koła jakości). Konsultacje grupowe z grupami tymczasowymi to regularne spotkania z grupami zadaniowymi o charakterze tymczasowym (np. zespoły rozwiązywania problemów). Indywidualne delegowanie uprawnień polega na zwiększaniu decyzyjności indywidualnych pracowników w zakresie wykonywanej przez nich pracy, bez konieczności uzgadniania sposobu i warunków jej wykonywania z bezpośrednim przełożonym. Grupowe delegowanie uprawnień polega na umożliwieniu zespołowi podejmowania decyzji w zakresie wykonywanej pracy, bez konieczności konsultowania się z przełożonymi (*ibidem*, s. 67–68).

ca w wynikach polskich i europejskich widoczna jest przy ocenie stopnia redukcji kosztów i zwiększenia wielkości produkcji. W 10 badanych krajach UE 60% respondentów zanotowało obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, zaś 50% całkowity wzrost produkcji. W badaniu polskim wartości te kształtowały się odpowiednio na poziomie 22% i 5%.



Rysunek 4.1. Efekty partycypacji bezpośredniej w badaniu EPOC i badaniu polskim (odsetek firm)

Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 112.

Dane przedstawione w tabeli 4.11 wskazują, że najczęstszym efektem partycypacji bezpośredniej była poprawa jakości produktów i usług. Największa liczba respondentów zarówno w badaniach polskich, jak i w badaniach EPOC wskazała właśnie na ten efekt, niezależnie od stosowanej metody partycypacji. Podobną zależność zauważyć można w przypadku wzrostu wydajności pracy. Wyniki w obu badaniach, niezależnie od formy partycypacji, były zbliżone.

Zauważyć należy, że na podstawie niniejszych wyników nie można wskazać konkretnych form partycypacji, które przynosiłyby najlepsze efekty dla organizacji. Wynikać to może z zastosowanej metody badawczej, w której ocena efektów i ich przypisanie do konkretnej formy partycypacji należała do osoby wypełniają-

cej ankietę. Dokonanie takiej oceny jest bardzo trudne, szczególnie w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie stosowane są różne formy partycypacji jednocześnie. Niemniej jednak zarówno respondenci polscy, jak i ci ze starych krajów Unii Europejskiej wskazali te same trzy główne efekty partycypacji niezależnie od stosowanych form. Te wnioski wydają się najcenniejsze i wskazują, że najczęstszym efektem partycypacji bezpośredniej była poprawa jakości produktów i usług, wzrost wydajności pracy oraz obniżenie kosztów przedsiębiorstwa.

Tabela 4.11. Efekty różnych form partycypacji bezpośredniej w badaniu EPOC i badaniu polskim (S. Rudolfa i K. Skorupińskiej) – % firm

Rodzaj efektu	Konsultacje indywidualne				Konsultacje grupowe				Delegowanie uprawnień			
	bliskie		dalekie		grupy tymczasowe		grupy stałe		indywidualne		grupowe	
	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE	Polska	10 krajów UE
Obniżenie kosztów	25	61	29	66	29	64	18	61	22	60	14	56
Wzrost wydajności pracy	68	64	68	66	65	66	61	62	63	69	65	66
Poprawa jakości produktów i usług	81	94	82	92	82	95	76	94	75	93	82	94
Całkowity wzrost produkcji	5	52	6	47	4	48	5	53	7	44	6	58
Spadek zachorowalności	8	39	6	40	11	31	10	37	11	22	9	32
Zmniejszenie absencji	9	42	11	39	11	39	13	39	13	28	12	37
Redukcja liczby pracowników	11	27	8	37	9	30	6	26	16	26	11	30
Redukcja liczby kierowników	6	26	4	25	4	23	6	22	8	28	9	31

Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 114.

Jak widać, ocena efektów partycypacji może być kwestią dość problematyczną i budzącą wątpliwości. Problemy z pomiarem efektów pojawiać się mogą z kilku przyczyn[162].

- Po pierwsze: trudno jest oddzielić przyczynę od efektu. Oznacza to, że określenie rzeczywistego wpływu partycypacji na wyniki przedsiębiorstwa może być problematyczne.

162 A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, New York 2010, s. 178–179.

- Po drugie: trudno określić moment, od którego powinno rozpocząć się analizy porównawcze stanu istniejącego przed i po wprowadzeniu danej formy partycypacji.
- Po trzecie: powstaje pytanie o przedmiot, w stosunku do którego powinno dokonywać się pomiarów efektów. Czy powinno oceniać się poziom partycypacji z punktu widzenia wpływu pracownika na decyzje (czyli zakres i przedmiot partycypacji), czy realne zmiany, jakie zaszły dzięki rozwiązaniom partycypacyjnym?

Co więcej, podkreśla się, że zwiększanie autonomii pracowników może oddziaływać na efektywność organizacji w sposób pośredni, dzięki zwiększeniu zadowolenia i motywacji uczestników organizacji. Przytoczyć tu należy pogląd A. Konrada, który twierdzi, że pozytywne efekty partycypacji nie wynikają bezpośrednio z samego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, lecz są wynikiem zaangażowania (*engagement*), będącego skutkiem partycypacji[163]. Wynika stąd, że praktyki majce na celu zwiększenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji wyzwalają w nich specyficzne zachowania, które prowadzą do poprawy efektywności organizacji[164]. Wynikiem większej motywacji, zadowolenia oraz zaangażowania (*engagement*) jest bowiem wzrost wydajności i jakości pracy, który przełożyć się może na lepsze wyniki całej firmy, a zatem na wzrost jej efektywności[165]. Zależność tę potwierdzają zarówno badania zagraniczne, jak i polskie[166].

Pozytywny wpływ zaangażowania (*engagement*) na wyniki przedsiębiorstwa wskazały m.in. badania przeprowadzone w 2009 r. przez D. MacLeod i N. Clarke.

---

163 A.M. Konrad, *Engaging Employees through High-Involvement Work Practices*, „Evey Business Journal", March/April 2006, http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices#.U_Nh7eN_uSo (dostęp: 22.05.2014).

164 Szerokie rozważania dotyczące związku pomiędzy partycypacją bezpośrednią a zaangażowaniem (*engagement*) przeprowadzone zostały przez autorkę w opracowaniu pt. *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*. W opracowaniu wykazano także zależność pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością funkcjonowania organizacji (zob. D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" 2015, t. 94, s. 317–334).

165 E. Szabo, *Participative Management and Culture. A Qualitative and Itegrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankurt am Main 2007, s. 14.

166 Badania przeprowadzone przez Corporate Leadership Council wśród 50 tys. pracowników w około 60 światowych organizacjach wykazały, że osoby zaangażowane stale poszukują sposobów na poprawę wyników swojej pracy. Do podobnego wniosku doprowadziły polskie badania przeprowadzone w 2010 r. przez B. Kożuch i J. Jończyk – *Driving Performance and Retention through Employee Engagement*, Corporate Leadership Council, Washington 2004, s. 42, http://www.usc.edu/programs/cwfl/pdf/Employee%20engagement.pdf (dostęp: 03.04.2012); eidem, *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 96.

Według nich, zaangażowanie pracowników prowadzi do poprawy produktywności, wzrostu zysków, poprawy obsługi klientów, innowacyjności, zmniejszenia absencji i liczby zachorowań wśród pracowników, wzrostu lojalności wobec pracodawcy, a także zwiększenia identyfikacji pracowników z celami firmy[167]. Inne badania wskazują, że poziom zaangażowania pracowników przekłada się na wymierne ekonomiczne korzyści dla przedsiębiorstwa, takie jak wydajność pracy i poprawa wyników ekonomicznych[168]. Udowodniono również, że wraz ze wzrostem zaangażowania rośnie także zadowolenie klientów z oferowanych produktów i usług[169]. Wyniki te zostały także potwierdzone w badaniach Instytutu Gallupa, które prowadzone były regularnie między rokiem 2006–2012[170].

Podsumowując, stwierdzić można, że partycypacja niesie ze sobą pozytywne efekty zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji. Oddziałuje ona bowiem na postawy i zachowania osób zatrudnionych, prowadząc do zwiększenia ich lojalności i zaangażowania, a także polepszenia współpracy między podwładnymi i przełożonymi. Jest to efekt pozytywnej motywacji pracowników i rozwijania sprawnej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej[171]. Sprawna komunikacja sprzyja bowiem zaangażowaniu załogi oraz zwiększeniu jej identyfikacji z celami firmy[172].

Pozytywny wpływ partycypacji na postawy pracowników przekłada się następnie na wzrost produktywności, poprawę indywidualnych wyników, zmniejszenie absencji oraz zwiększenie liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pra-

---

167 D. MacLeod, N. Clarke, *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom 2009, http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf (dostęp: 28.06.2013).

168 R.J. Vance, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, Society for Human Resource Management, Alexandria 2006, s. 1–6.

169 *Driving Performance and Retention*…, s. 42.

170 Zob. J.K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, J.W. Asplund, *Q12 Meta Analysis*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2006, s. 36; K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, S. Agrawal, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2009, s. 3, 26; K. Harter, F.L. Schmidt, S. Agrawal, S.K. Plowman, *The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013, s. 2, 22; J.K. Harter, S. Agrawal, S.K. Plowman, J.W. Asplund, *Employee Engagement and Earnings Per Share: A Longitudinal Study of Organizational Performance during the Recession*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2010, s. 1.

171 S. Rudolf, *Wstęp*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 9; J. Gifford, F. Neathey, G. Loukas, *Employee Involvement. Information, Consultation and Discretion*, Institute for Employment Studies, Brighton 2005, s. 4.

172 C. Bingham, *Managing partnership*, „Managing Best Practice", The Industrial Society, September 2001, No 87, s. 14; V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology", Vol. 59, cyt. za: T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą* [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa*…, s. 60.

cowników[173]. Z tego względu przedsiębiorstwa powinny dbać o to, aby budować partycypacyjne systemy zarządzania, które wspierały będą autonomię i udział pracowników w podejmowaniu decyzji, a także umożliwią wdrażanie zgłoszonych przez nich pomysłów. Badania porównawcze firm posiadających partycypacyjny system zarządzania z firmami kontrolowanymi odgórnie wykazały, że przedsiębiorstwa należące do pierwszej grupy osiągają znacznie lepsze wyniki ekonomiczne i wykazują się wyższą produktywnością[174].

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy literatury, w tym badań empirycznych, wynika, że pomiar efektywności organizacyjnej nie jest zadaniem prostym. Wypływa to m.in. z niejednoznaczności pojęcia efektywności, jak również z wielości jej miar. Mierzenie efektywności organizacyjnej komplikuje dodatkowo fakt, że nie istnieje jeden uniwersalny system jej pomiaru, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo musi dobierać odpowiedni zbiór wskaźników do swoich potrzeb. Co więcej, pomiar efektywności przy użyciu miar finansowych okazuje się niewystarczający. Rodzi to dla menedżerów kolejne wyzwania w postaci konieczności doboru odpowiednich miar pozafinansowych, które odzwierciedlałyby w rzetelny sposób efektywność organizacji na podstawie subiektywnych ocen dokonywanych przez kierownictwo.

Jeszcze większych trudności nastręcza pomiar wpływu przedsiębiorczości wewnętrznej na efektywność. Wynika to nie tylko z braku uniwersalnego narzędzia do pomiaru efektywności, lecz także z różnorodności ujęć badawczych w odniesieniu do przedsiębiorczości wewnętrznej. Jak wynika z przeglądu literatury, może być ona postrzegana przez pryzmat orientacji przedsiębiorczej, przedsiębiorczego zarządzania czy intraprzedsiębiorczości. Tworzone są także modele zintegrowane, w których próbuje się połączyć kilka wymiarów przedsiębiorczości w jeden konstrukt badawczy.

Problemy z pomiarem efektywności i przedsiębiorczości mają zatem nie tylko przedsiębiorcy, ale także badacze. Brak uniwersalnych ujęć, w odniesieniu do efektywności i przedsiębiorczości, wymaga od nich indywidualnego doboru zmiennych, które następnie oceniane są subiektywnie przez respondentów (uczestników organizacji). Takie podejście do badań okazuje się konieczne i jest

173 A. Wilkinson, T. Dundon, M. Marchington, P. Ackers, *Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland*, „Journal of Industrial Relations" 2004, Vol. 46(3), s. 17–21.

174 E.E. Lawler, *The Ultimate Advantage*…, s. 46–47.

praktykowane zarówno przez badaczy polskich, jak i zagranicznych. Złożoność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firm, jak również osobowości uczestników organizacji jest tak duża, że niemożliwe jest stworzenie obiektywnego narzędzia do pomiaru przedsiębiorczości i efektywności przedsiębiorstw.

Niezależnie od przyjętej metody pomiaru przedsiębiorczości i efektywności, badania pokazują dodatnią korelację pomiędzy obiema grupami miar. Dodatnia zależność wykazana została także pomiędzy poszczególnymi wymiarami intraprzedsiębiorczości oraz miarami efektywności. Zauważyć należy, że badania nad intraprzedsiębiorczością prowadzone były w różny sposób. Badacze wyodrębniali w nich przeważnie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na rozwój postaw przedsiębiorczych wśród pracowników.

W rozdziale zaprezentowano także wyniki badań dotyczące wpływu partycypacji pracowników na efektywność organizacji. Jak wyjaśniono we wcześniejszych rozdziałach, partycypacja jest niezbędnym warunkiem do budowania i wykorzystywania potencjału przedsiębiorczego uczestników organizacji. Wpływ partycypacji na efektywność ukazuje więc (w sposób pośredni) wpływ przedsiębiorczych zachowań pracowników na efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Jak pokazują wyniki badań, partycypacja bezpośrednia przynosi organizacjom wiele korzyści finansowych i pozafinansowych.

Rozdział V

Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji – wyniki badań własnych

W rozdziale II i III wykazano, że podstawą do budowania przedsiębiorczych postaw pracowników jest ich bezpośrednia partycypacja w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, a także kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i współpracy, wsparta odpowiednimi systemami zarządzania oraz otwartą postawą kierownictwa. Podkreślono, że przedsiębiorcze działania pracowników nie są możliwe bez stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych, które wspierałyby zachowania intraprzedsiębiorcze. Wykazano także, że tworzenie warunków wewnętrznych sprzyjających przedsiębiorczości pracowniczej, a także same działania intraprzedsiębiorcze mogą przełożyć się na większą efektywność organizacji mierzoną zarówno miarami finansowymi, jak i pozafinansowymi.

Rozważania zawarte w teoretycznych rozdziałach pracy mogą stanowić wskazówkę dla organizacji, które chciałyby wdrożyć rozwiązania ukierunkowane na zwiększanie przedsiębiorczości pracowniczej. Uzupełnieniem rozważań teoretycznych są badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę. Na podstawie wyników możliwe było dokonanie oceny uwarunkowań organizacyjnych pod kątem ich wpływu na przedsiębiorczość pracowniczą, określenie zakresu i przedmiotu działań przedsiębiorczych oraz wpływu intraprzedsiębiorczości na efektywność organizacji.

5.1. Cel i metoda badawcza

Badania prowadzone były od października 2012 do kwietnia 2013 r. Objęto nim średnie i duże przedsiębiorstwa, których działalność nastawiona była na osiąganie zysku[1]. Badania przeprowadzone zostały na terenie trzech województw – łódz-

1 Pominięte zostały takie instytucje, jak: szkoły, urzędy, ośrodki zdrowia i pomocy społecznej, fundacje, spółdzielnie, leśnictwa itp. W badaniu przyjęto następujący podział dotyczący wiel-

kiego, lubelskiego i świętokrzyskiego. Dobór regionów nie był przypadkowy. Dokonano go na podstawie wyników raportu *Innowacyjność 2010* Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości[2]. Przedstawiono w nim wyniki dotyczące przedsiębiorstw, które w latach 2006–2008 wdrożyły innowacje organizacyjne, w tym „nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników", obejmujące także wprowadzenie metod partycypacyjnych[3]. Wdrożenie tych rozwiązań uznać można za przesłankę wspierania postaw przedsiębiorczych w organizacjach. Województwo świętokrzyskie wykazało się jednymi z najlepszych wyników w tym zakresie, województwo lubelskie uzyskało wynik najgorszy, zaś województwo łódzkie uplasowało się pośrodku stawki. Uznano, że dobór tych trzech województw umożliwi uśrednienie wyników, które w większym stopniu odzwierciedlą sytuację panującą w polskich przedsiębiorstwach.

Do realizacji celów badawczych zbudowano kwestionariusz ankiety składający się z 14 pytań zamkniętych[4]. Kwestionariusz kierowany był do osoby, która posiadała w przedsiębiorstwie najpełniejszą wiedzę odnoszącą się do badanej problematyki. Wybór tej osoby leżał zatem po stronie przedsiębiorstwa i nie był narzucany przez badacza. Pytania sformułowane zostały w taki sposób, aby zapewnić jak najpełniejsze informacje umożliwiające realizację postawionych celów badawczych.

Autorka postawiła trzy cele badawcze, do których należały:

1. **Ocena uwarunkowań organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach pod kątem ich wpływu na przedsiębiorcze zachowania pracowników**. Uwzględniono tu trzy obszary:
   a) **kulturę i klimat organizacyjny** – jak bowiem wykazano w rozdziale III, kultura i klimat organizacyjny wywierają znaczący wpływ na przedsiębiorcze zachowania pracowników. Za kulturę organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości uznaje się taką, która jest otwarta, nastawiona na rozwój i innowacje, w której pracownik uznawany jest za najważniejszy

kości przedsiębiorstw: firmy średnie: zatrudnienie 50–249 pracowników, firmy duże: zatrudnienie powyżej 249 pracowników.

2 *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 35.

3 W raporcie przyjęto definicję innowacji organizacyjnych w następującym brzmieniu: „Innowacje organizacyjne w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania polegają na wdrażaniu nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę przedsiębiorstwa. Innowacje w zakresie organizacji miejsca pracy polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników. Nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem polegają na wdrażaniu nowych sposobów organizacji stosunków z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi" – *ibidem*, s. 35; Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/definicje-pojec/125,pojecie.html (dostęp: 09.06.2015).

4 Był to kwestionariusz autorski, który nie został zastosowany wcześniej w innych badaniach, zob. aneks. Pierwotna wersja kwestionariusza zawierała 18 pytań. Jednak cztery pytania uznano za nieistotne z punktu widzenia realizacji celów badawczych. Z tego względu nie będą one prezentowane w pracy.

kapitał przedsiębiorstwa. Ważne jest zapewnienie dobrego klimatu do współpracy, docenianie kreatywności pracowników oraz wdrożenie narzędzi umożliwiających im zgłaszanie pomysłów i sugestii. Celem tej części badań było wykazanie, czy w badanych przedsiębiorstwach kultura i klimat organizacyjny sprzyjają przedsiębiorczości pracowniczej;

b) **upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy –** w rozdziale II wykazano, że zwiększenie swobody i autonomii pracowników w procesie pracy sprzyja budowaniu postaw przedsiębiorczych. Ważny jest także ciągły przepływ informacji w sprawach ważnych dla pracowników oraz aktywne włączanie uczestników organizacji w procesy zmian i rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają menedżerowie, którzy decydują o poziomie kontroli sprawowanej nad pracownikami oraz zakresie ich uczestnictwa w sprawach organizacji. Celem tej części badań było wykazanie, czy w badanych przedsiębiorstwach pracownicy mają swobodę w podejmowaniu decyzji, czy są włączani w sprawy organizacji i, czy ich pomysły są uwzględniane w procesach przeprowadzania zmian;

c) **wdrożenie systemów zarządzania jakością –** w rozdziale III wykazano, że jednym ze sposobów zwiększania udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie są odpowiednie systemy zarządzania jakością. Należą do nich TQM, Six Sigma czy normy ISO 9000. Wdrożenie wspomnianych systemów zapewnia ciągłe angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji w różnych obszarach jej działania. Dzięki temu wykorzystywany jest potencjał przedsiębiorczy uczestników przedsiębiorstwa. Celem tej części badań było wykazanie, czy w przedsiębiorstwach wdrożone zostały wybrane systemy zarządzania, sprzyjające rozwojowi intraprzedsiębiorczości.

2. **Określenie zakresu i przedmiotu przedsiębiorczości pracowniczej** – w rozdziale IV przedstawiono wybrane ujęcia badawcze związane z problematyką przedsiębiorczości organizacyjnej oraz przedsiębiorczości pracowniczej. Przedsiębiorczość organizacyjna prezentowana w nich była za pomocą tzw. wymiarów przedsiębiorczości, w ramach których tworzone były zbiory stwierdzeń, odzwierciedlających atrybuty danego wymiaru. Autorka przyjęła metodę badawczą, w której wymiarami przedsiębiorczości pracowniczej są wdrożone w organizacjach formy partycypacji bezpośredniej, przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników oraz przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników. Ujęcie to nie jest przypadkowe. W niniejszej pracy główny nacisk położony został na angażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Dzięki niemu pracownicy posiadają większą autonomię, mogą zgłaszać pomysły i sugestie oraz uczestniczyć w procesach podejmowania decyzji. Formy partycypacji pracowniczej traktowane są w badaniu jako narzędzia umożliwiające urze-

czywistnienie intraprzedsiębiorczości, gdyż to właśnie dzięki nim pracownicy mają możliwość podejmowania działań przedsiębiorczych wewnątrz organizacji. Zasięganie opinii kierownictwa u pracowników, podobnie jak zgłaszanie pomysłów przez pracowników, jest natomiast przejawem zachowań przedsiębiorczych. Celem tej części badań było wykazanie zakresu i przedmiotu przedsiębiorczości pracowniczej w przedsiębiorstwach.

3. **Określenie wpływu przedsiębiorczości pracowniczej na efektywność organizacji** – w rozdziale IV zaprezentowano wyniki dotychczasowych badań w zakresie wpływu przedsiębiorczości wewnętrznej oraz partycypacji bezpośredniej na efektywność organizacji. Wykazały one, że zachowania przedsiębiorcze, mierzone różnymi wymiarami, są kluczowe dla poprawy wyników firmy. Badania dotyczące partycypacji bezpośredniej także wykazują, że włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji, a co za tym idzie – umożliwienie im podejmowania działań przedsiębiorczych – przynosi pozytywne efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne. Celem tej części badania było wykazanie, jaki wpływ na efektywność przedsiębiorstw miały trzy przyjęte wymiary przedsiębiorczości. Niestety, ze względu na zbyt małą próbę badawczą, konieczne było ograniczenie badania wpływu przedsiębiorczości na efektywność tylko do jednego z przyjętych wymiarów przedsiębiorczości, którym były wdrożone formy partycypacji. Efektywność mierzona była za pomocą miar finansowych i pozafinansowych ocenianych subiektywnie przez respondentów.

Ankiety przesłane zostały łącznie do 1425 przedsiębiorstw na terenie 3 województw[5]. Dane firm uzyskane zostały za pośrednictwem Urzędu Statystycznego w Lublinie, Urzędu Statystycznego w Kielcach oraz Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi. Kwestionariusze przesłano do wszystkich przedsiębiorstw znajdujących się w bazach danych (z uwzględnieniem wymienionych wcześniej ograniczeń). W wyniku braku aktualizacji adresów firm lub likwidacji przedsiębiorstw 81 przesyłek nie zostało dostarczonych do adresatów. Trzy ankiety zostały odrzucone ze względu na duże braki w danych. Ostatecznie badanie przeprowadzono na próbie 83 przedsiębiorstw. Jest to wynik niezadowalający, jednak pomimo prób ponaglenia adresatów nie udało się zwiększyć wielkości próby.

Dane uzyskane za pomocą kwestionariuszy ankiet zostały opracowane w sposób jakościowy, posługując się wskaźnikami struktury oraz analizy natężenia poszczególnych zjawisk dzięki zastosowaniu kilkustopniowej skali w wybranych pytaniach. Mała próba badawcza uniemożliwiła dokonania analizy porównawczej trzech województw. Z tego względu dane w dalszej części rozdziału będą prezentowane łącznie bez podziału na województwa[6].

---

5 Ankiety wysłano do 591 przedsiębiorstw w woj. lubelskim, 508 w woj. łódzkim oraz 326 w woj. świętokrzyskim.

6 W próbie badawczej znalazło się 19 przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego, 43 z lubelskiego i 21 z łódzkiego.

5.2. Charakterystyka grupy badawczej

Większość firm biorących udział w badaniu należała do grupy przedsiębiorstw średnich (86,7%). 13,3% przedsiębiorstw stanowiły firmy duże. Jednocześnie w 7,2% firm zatrudnienie przekraczało 1000 osób. Największa liczba ankiet spłynęła od przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa przemysłowego (49,4%) oraz budownictwa (21,7%). Udział sektorowy pozostałych przedsiębiorstw kształtował się następująco: handel hurtowy i detaliczny (10,8%); transport i gospodarka magazynowa (7,2%); dostawy wody, gospodarowanie ściekami i rekultywacja (6%); pozostała działalność usługowa (6%); wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (3,6%); górnictwo i wydobywanie (2,4%); działalność finansowa i ubezpieczeniowa (2,4%); naprawa pojazdów samochodowych i motocykli (1,2%), działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (1,2%), inna działalność (3,6%) (rysunek 5.1)[7].

Rysunek 5.1. Udział sektorowy uczestników badania (w %)

Źródło: badania własne.

Charakter działalności firm biorących udział w badaniu determinował ich strukturę zatrudnienia. W 44,9% firm odsetek pracowników produkcyjnych kształtował się pomiędzy 61–80%. W 26,9% przedsiębiorstw odsetek pracowników produkcyjnych wyniósł między 81–100% (tabela 5.1).

7 Podział sektorowy dokonany został według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Ośmiu respondentów zaznaczyło w ankietach więcej niż jeden sektor działalności.

Tabela 5.1. Udział pracowników produkcyjnych w badanych przedsiębiorstwach (w %)

Przedsiębiorstwa	Pracownicy produkcyjni
5,1	0–20
6,4	21–40
16,7	41–60
44,9	61–80
26,9	81–100

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę status własnościowy organizacji, zauważyć należy, że ponad połowę stanowiły przedsiębiorstwa niezależne z całkowitym udziałem kapitału polskiego (56,6%). Były to zatem firmy nie posiadające nad sobą spółki macierzystej, w których inwestorzy zagraniczni nie posiadali udziałów. Drugą, co do liczebności, grupę stanowiły przedsiębiorstwa państwowe (14,5%) (tabela 5.2).

Tabela 5.2. Forma własności badanych firm (w %)

Przedsiębiorstwa prywatne niezależne		Przedsiębiorstwa prywatne zależne		Przedsiębiorstwa państwowe
z całkowitym udziałem kapitału polskiego	z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	z całkowitym udziałem kapitału polskiego	z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	
56,6	10,8	13,3	4,8	14,5

Źródło: badania własne.

W badaniu pytano także o odsetek osób z wykształceniem wyższym i średnim (tabela 5.3).

Tabela 5.3. Udział pracowników z wykształceniem wyższym i średnim (w %)

Przedział procentowy w odniesieniu do wielkości zatrudnienia	Wykształcenie	
	średnie	wyższe
≤ 10	3,6	30,1
11–30	34,9	43,4
31–50	25,3	12,0
51–70	21,7	4,8
71–100	14,5	9,6

Źródło: badania własne.

Rozkład wykształcenia powiązany był z sektorem działalności głównych grup respondentów (przetwórstwo przemysłowe i budownictwo), w których to większość pracowników zajmowała się działalnością produkcyjną. Z tego względu udział osób z wykształceniem wyższym w większości firm był mniejszy niż 30% wszystkich zatrudnionych. W 63,8% firm. nie więcej niż połowa załogi posiadała wykształcenie średnie.

5.3. Przedsiębiorczość pracownicza w badanych organizacjach

W tej części rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczące uwarunkowań organizacyjnych oraz zakresu i przedmiotu przedsiębiorczości pracowniczej. Wyniki dotyczące uwarunkowań organizacyjnych podzielono na trzy części: kulturę i klimat organizacyjny, upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz systemy i narzędzia zarządzania jakością. Zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej ukazany został w trzech podpunktach obejmujących: stosowane formy partycypacji bezpośredniej, przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników oraz przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników.

5.3.1. Uwarunkowania organizacyjne

5.3.1.1. Kultura i klimat organizacyjny

Do oceny kultury i klimatu organizacyjnego wykorzystano dziewięć stwierdzeń. Na ich podstawie możliwe było określenie:

- czy pracownicy są traktowani jako największy kapitał firmy i czy dba się o rozwój ich kreatywności?
- czy organizacje nastawione są na tworzenie innowacyjnych produktów i usług oraz czy wdrożono w nich programy motywujące pracowników do ich zgłaszania?
- czy pracownicy są źródłem nowych pomysłów i czy ich pomysłowość jest wynagradzana?
- czy w organizacjach panuje atmosfera sprzyjająca kreatywnemu myśleniu oraz czy przedsiębiorstwa posiadają płaską strukturę organizacyjną?

Ponad 80% firm deklaruje, że pracownicy uznawani są za ich największy kapitał i dba się w nich o ich rozwój i poszerzanie umiejętności[8]. Dodatkowo, 68,2%

8 Jest to suma odpowiedzi „całkowicie się zgadzam" oraz „raczej się zgadzam".

respondentów raczej lub całkowicie zgadza się z tym, że rozwijanie kreatywności pracowników jest jednym z celów przedsiębiorstwa. Prawie 94% przedsiębiorstw uznało, że ważnym celem organizacji jest tworzenie innowacyjnych produktów i usług. Tak wysoka ocena może być związana z charakterem działalności dwóch głównych grup respondentów, a mianowicie budownictwa i przetwórstwa przemysłowego. W przedsiębiorstwach produkcyjnych innowacyjne rozwiązania mają szczególne znaczenie dla przetrwania i rozwoju firm na rynku.

Tabela 5.4. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających kulturę i klimat organizacyjny (w %)

Pytanie	Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
Pracownicy uznawani są za największy kapitał przedsiębiorstwa	43,9	39,0	11,0	6,1
Rozwijanie kreatywności pracowniczej jest jednym z celów przedsiębiorstwa	28,0	40,2	25,6	6,1
Ważnym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie innowacyjnych produktów/usług	50,0	43,9	3,7	2,4
Pracownicy stanowią ważne źródło nowych pomysłów w firmie	48,8	40,2	9,8	1,2
W firmie dba się o rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników	30,1	50,0	13,4	6,1
W firmie panuje atmosfera sprzyjająca twórczemu myśleniu	23,2	46,3	24,4	6,1
W firmie wprowadzono program, motywujący pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów	12,2	15,9	35,4	36,6
Innowacyjne pomysły pracowników są dodatkowo wynagradzane	23,2	41,5	22,0	13,4
Firma posiada płaską strukturę organizacyjną	24,7	32,1	28,4	14,8

Źródło: badania własne.

Ocena kolejnego stwierdzenia związana może być ze zorientowaniem zdecydowanej większości organizacji na innowacje. Blisko 90% respondentów zaznaczyło bowiem, że to pracownicy są ważnym źródłem nowych pomysłów w firmie. Niestety, jedynie w 12,2% firm całkowicie zgodzono się z tym, że wdrożono w nich systemy motywujące pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów. W 15,9% organizacji raczej zgodzono się z tym stwierdzeniem. W ponad 36% firm takie rozwiązania nie istnieją, zaś w 35,4% przedsiębiorstw zaznaczono odpowiedź „raczej się nie zgadzam", co sugerować może, że także w nich programy zgłaszania pomysłów nie zostały wdrożone. Pozytywnym wynikiem jest

natomiast to, że w ponad 60% przedsiębiorstw innowacyjne pomysły są wynagradzane. W 23,2% firm całkowicie się z tym zgodzono, a w 41,5% zaznaczono odpowiedź „raczej się zgadzam".

Respondenci ocenili atmosferę panującą w przedsiębiorstwie w sposób umiarkowany. W blisko 25% firm całkowicie zgodzono się z tym, że atmosfera w organizacji sprzyja twórczemu myśleniu, w 46,3% raczej się z tym zgodzono. Z drugiej jednak strony, w blisko 1/4 firm raczej nie zgodzono się z tym, że atmosfera w pracy sprzyja twórczemu myśleniu. W 6,1% przedsiębiorstw oceniono ją źle, całkowicie, nie zgadzając się z tym stwierdzeniem. W badaniu pytano dodatkowo o strukturę organizacyjną firmy. Uznaje się bowiem, że płaska struktura organizacyjna jest ważnym czynnikiem budującym dobrą atmosferę w organizacji m.in. dzięki lepszemu przepływowi informacji oraz sprawniejszej i bardziej otwartej komunikacji na linii pracownik–kierownik. W badanych przedsiębiorstwach struktura organizacyjna była zróżnicowana, z niewielkim wskazaniem na strukturę płaską.

Na podstawie wyników tej części badania uznać można, że w badanych przedsiębiorstwach kultura organizacyjna sprzyjała przedsiębiorczości pracowniczej w sposób umiarkowany. Badane przedsiębiorstwa wykazywały się orientacją na innowacje, zaś pracownicy okazali się ważnym źródłem nowych pomysłów. Pozytywnie należy ocenić także wsparcie pracowników ze strony kierownictwa, tj. dbałość o ich rozwój, a także wynagradzanie za pomysłowość. Z drugiej jednak strony, w niewielu firmach wdrożono programy motywujące do zgłaszania pomysłów. Niewiele firm dba także o rozwój kreatywności wśród pracowników. Co więcej, ponad 30% firm źle lub raczej źle oceniła atmosferę panującą w organizacji.

5.3.1.2. Upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy

W tej części badania respondenci mieli za zadanie odnieść się do dziewięciu stwierdzeń związanych z zakresem upodmiotowienia pracowników w miejscu pracy (tabela 5.5). Na podstawie uzyskanych wyników możliwe było określenie:

- czy pracownicy są włączani w procesy podejmowania decyzji oraz procesy przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie?
- czy są oni informowani o planach i działaniach firmy oraz czy mają możliwość wyrażania swoich opinii na ten temat?
- czy opinie pracowników są brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji?
- czy pracownicy mają swobodę w podejmowaniu decyzji, dotyczących wykonywania zadań na stanowisku pracy?

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, iż w większości badanych firm pracownicy mają pewien wpływ na sprawy organizacji. W ponad 70% przedsiębiorstw pracownicy są regularnie informowani o planach i działaniach firmy, mają także prawo wyrażania opinii dotyczących podejmowanych przez nią działań. W około 70% organizacji respondenci uznali, że poglądy pracowników są

uwzględniane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa[9]. To ostatnie stwierdzenie można jednak podać w wątpliwość, gdyż w 76,8% firm całkowicie lub raczej zgodzono się z tym, że większość decyzji podejmowana jest odgórnie przez kierownictwo. Nie można także jednoznacznie stwierdzić, czy pracownicy są realnie angażowani w proces rozwiązywania problemów organizacji, czy angażowanie to ma charakter pozorny. 35,4% respondentów całkowicie zgadzało się ze stwierdzeniem, że pracownicy są angażowani, 42,7% zaś zaznaczyło odpowiedź „raczej się zgadzam". Z drugiej jednak strony, w 36,6% firm zmiany organizacyjne przeprowadzane są raczej bez udziału pracowników. 15,9% respondentów całkowicie zgodziło się z tym stwierdzeniem, 20,7% raczej się z nim zgodziło.

Tabela 5.5. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy (w %)

Pytanie	Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
Pracownicy są regularnie informowani o planach i działaniach firmy	30,5	40,2	23,2	6,1
Pracownicy mają prawo do wyrażania opinii dotyczących działań podejmowanych przez firmę	35,4	41,5	17,1	6,1
Poglądy pracowników są uwzględniane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa	19,5	53,7	18,3	8,5
Pracownicy angażowani są w proces rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie	35,4	42,7	17,1	4,9
Zmiany organizacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie przeprowadzane są bez udziału pracowników	15,9	20,7	39,0	24,4
Większość decyzji dotyczących przedsiębiorstwa podejmowanych jest odgórnie przez kierownictwo firmy	43,9	32,9	18,3	4,8
Pracownicy mogą samodzielnie decydować o sposobie wykonania powierzonych im zadań	3,7	51,2	34,1	11,0
Pracownicy są ściśle kontrolowani na każdym etapie wykonywanej pracy	14,6	29,3	48,8	7,2
Zadania wykonywane są przez pracowników według ściśle określonych procedur	30,5	41,5	23,2	4,9

Źródło: badania własne.

9 W tym zakresie respondenci całkowicie lub raczej zgadzali się ze stwierdzeniami.

Pomimo tych wątpliwości rezultaty badań pokazują, że pracownicy posiadają pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących wykonywanych przez nich zadań. W ponad połowie firm pracownicy mogą samodzielnie decydować o sposobie wykonywania pracy. Potwierdza to ocena kolejnego stwierdzenia, według którego pracownicy nie są ściśle kontrolowani na każdym etapie wykonywania pracy.

Wydaje się, że charakterystyka głównej grupy respondentów uwarunkowała ocenę stwierdzenia odnoszącego się do procedur regulujących proces pracy. W ponad 70% firm zadania określone są według ściśle określonych procedur. Sytuację tę można uznać za normalną, gdyż sektor przetwórstwa przemysłowego oraz budownictwa wymaga jasnych reguł postępowania w procesie wykonywania zadań, szczególnie w działach produkcji.

5.3.1.3. Systemy zarządzania jakością

Systemy zarządzania jakością mają za zadanie aktywne włączanie pracowników różnych szczebli organizacji w proces poprawy jakości w przedsiębiorstwie. Szerokie rozważania na ten temat zawarte zostały w rozdziale III. W badaniach pytano, jakie systemy zarządzania, zwiększające udział pracowników w podejmowaniu decyzji, zostały wdrożone w przedsiębiorstwach, jakie są w tracie wdrażania, a które zostaną wdrożone w przyszłości. W ankiecie uwzględniono takie systemy zarządzania jakością, jak: TQM, Six Sigma oraz normy ISO z serii 9000. Respondenci pytani byli również o wdrożenie programów ciągłego doskonalenia typu Kaizen.

Mniej niż połowa respondentów wdrożyła przynajmniej jeden system zarządzania jakością (45,8%). 18% nie posiadało obecnie żadnego systemu, lecz znajdowało się w trakcie jego wdrażania, bądź planowało jego wdrożenie w przyszłości. 36,2% firm, nie posiada obecnie żadnego systemu, bądź narzędzia zarządzania jakością i nie planuje jego wdrożenia w przyszłości.

Tabela 5.6. Systemy zarządzania jakością oraz narzędzia poprawy jakości w badanych przedsiębiorstwach (w %)

System/narzędzie	Wdrożono	W trakcie wdrażania	Zostanie wdrożone w przyszłości
ISO 9000	41,0	3,6	10,8
TQM	10,8	3,6	6,0
Six Sigma	2,4	1,2	6,0
Kaizen	7,2	2,4	4,8

Źródło: badania własne.

Wyraźnie widać, że najbardziej rozpowszechnionymi systemami zarządzania jakością były normy ISO z serii 9000. Wdrożyło je 41% badanych firm, a blisko 11% planuje je wdrożyć w przyszłości. Popularność norm ISO w polskich przed-

siębiorstwach jest bardzo duża. Wydaje się również, że wiedza przedsiębiorców (i klientów) na temat tych norm w porównaniu z innymi systemami zarządzania jakością jest stosunkowo największa. W ten sposób certyfikaty ISO pozwalają przedsiębiorcom nie tylko zagwarantować klientom wysoką jakość oferowanych produktów i usług, ale pełnią także rolę marketingową. Konsumenci bowiem chętniej kupują produkty tych przedsiębiorstw, które posiadają formalne certyfikaty jakości.

Normy ISO bardzo często stanowią pierwszy krok do wdrożenia kolejnych rozwiązań organizacyjnych, pozwalających poprawiać szeroko pojętą jakość. W badanych przedsiębiorstwach stosunkowo niewiele firm stosowało bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak TQM czy Six Sigma. Pierwszy z wymienionych systemów wdrożyło 10,8% firm, drugi – jedynie 2,4%. Przypuszczać można, że taki stan nie jest przejściowy. Badania wskazują bowiem, że niewiele firm jest w trakcie wdrażania wymienionych systemów. Niewiele także planuje ich wdrożenie w przyszłości. Mała popularność systemów zarządzania jakością wydaje się warunkować niewielką popularność metody poprawy jakości opartej na zasadzie Kaizen. Stosowana ona była zaledwie w 7,2% firm.

Wyniki tej części badania wskazują, że pod względem tworzenia warunków formalnych do rozwoju przedsiębiorczości sytuacja w badanych przedsiębiorstwach nie jest dobra. Normy ISO stanowią wprawdzie podstawę do angażowania pracowników w sprawy organizacji, jednak nie są systemami na tyle popularnymi i zaawansowanymi, aby zapewniały ciągłe uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Słabe wyniki w tym zakresie mogą być tłumaczone formą własności firm biorących udział w badaniu. Były to głównie przedsiębiorstwa polskie oraz firmy państwowe, w których zaawansowane systemy zarządzania jakością, charakterystyczne dla firm zachodnich, są z reguły rzadko stosowane.

5.3.2. Zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej

W rozdziale I przyjęto, że przedsiębiorczość pracownicza rozumiana będzie jako rodzaj działania pracowników wewnątrz organizacji, mający charakter twórczy i nowatorski, który polega na podejmowaniu wysiłku, zmierzającego do generowania i implementowania pomysłów oraz jest skierowany na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Wyjaśniono także, że pracowników podejmujących działania przedsiębiorcze nazywa się często intraprzedsiębiorcami, gdyż wykazują się oni inicjatywą, twórczym zaangażowaniem na stanowisku pracy, podejmowaniem innowacyjnych działań, a także zajmują się wdrażaniem nowych rozwiązań. Co więcej, często inicjują oni procesy innowacyjnych zmian w dojrzałych organizacjach, są wizjonerami, którzy podejmują odważne działania na rzecz przekształcenia innowacyjnych pomysłów w zyskowne przedsięwzięcia.

Jak już wspomniano, w badaniach przyjęto, że zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej mierzony będzie za pomocą partycypacyjnych metod pracy, gdyż to one umożliwiają urzeczywistnienie zachowań przedsiębiorczych w firmie. Partycypacja zwiększa bowiem poziom zaangażowania (*engagement*) w wykonywane zadania, stwarza warunki do zgłaszania i wdrażania nowych pomysłów, dając tym samym możliwość tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które będą służyły realizacji celów przedsiębiorstwa.

Zakres i przedmiot partycypacji określony został za pomocą trzech grup zmiennych, do których zaliczono:

1. **Rodzaj stosowanych form partycypacji bezpośredniej –** uwzględniono tu dwie grupy form partycypacji:
   a) **indywidualne:**
      - rotacja czynności na stanowisku pracy,
      - rozszerzanie zakresu zadań,
      - wzbogacanie pracy,
      - regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi,
      - badanie opinii pracowników,

   b) **zespołowe:**
      - koła jakości,
      - zespoły autonomiczne,
      - zespoły projektowe,
      - zespoły rozwiązywania problemów.
2. **Przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników** – pytanie to dotyczyło zakresu i częstotliwości odbywania konsultacji z pracownikami. W ankiecie wymieniono dziewięć obszarów stanowiących przedmiot konsultacji. Respondenci mieli za zadanie określić, czy w danym obszarze są one przeprowadzane regularnie, rzadko czy nigdy.
3. **Przedmiot i częstotliwość zgłaszania przez pracowników pomysłów** – podobnie jak w poprzednim pytaniu wymieniono dziewięć obszarów stanowiących przedmiot zgłaszania pomysłów. Respondenci mieli za zadanie określić, czy w danym obszarze pomysły zgłaszane są przez pracowników regularnie, rzadko czy nigdy.

5.3.2.1. Stosowane formy partycypacji bezpośredniej

Badania wykazały, że w 92,8% badanych firm wdrożono przynajmniej jedną formę partycypacji bezpośredniej. Przeważnie stosowano od 1 do 4 form partycypacji jednocześnie. Zdarzały się także takie przedsiębiorstwa, w których form partycypacji było więcej (tabela 5.7). Wyniki uzyskane w tym zakresie są zgodne z dotychczasowymi wynikami badań polskich i europejskich[10].

10 Por. S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 94–95;

Tabela 5.7. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej

Odsetek firm	Liczba form partycypacji bezpośredniej									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	7,2	13,3	18,1	21,7	15,7	10,8	9,6	2,4	1,2	–

Źródło: badania własne.

Przeanalizowano także liczbę jednocześnie stosowanych form partycypacji wśród trzech głównych sektorów (tabela 5.8). Zauważyć można, że w firmach z sektora przetwórstwa przemysłowego stosowano najczęściej trzy lub cztery formy partycypacji. W sektorze budownictwa wdrożono co najmniej jedną formę partycypacji, lecz nie więcej niż sześć. W firmach zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym z reguły stosowano co najmniej cztery formy jednocześnie. Pomimo, iż przedstawiciele tego sektora stanowili niewielką grupę w całej próbie badawczej, to liczba stosowanych jednocześnie form partycypacji była wśród nich największa.

Tabela 5.8. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej wśród głównych grup respondentów (w %)

Sektor	Liczba form partycypacji bezpośredniej									% firm z sektora w próbie badawczej
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Przetwórstwo przemysłowe	7,3	4,9	17,0	24,4	19,5	12,2	9,8	4,9	–	49,4
Budownictwo	–	16,7	27,8	22,2	11,1	11,1	11,1	–	–	21,7
Handel hurtowy i detaliczny	11,1	–	–	–	33,3	33,3	11,1	11,1	–	10,8

Źródło: badania własne.

W całej próbie badawczej najczęściej stosowanymi formami partycypacji pracowniczej okazały się regularne spotkania z pracownikami (63,9%), rozszerzanie zakresu zadań (51,8%) oraz rotacja czynności na stanowisku pracy (50,6%) (tabela 5.9). Widać zatem, że w przedsiębiorstwach dominują dość proste formy partycypacji, które w większym stopniu zapobiegają monotonii i znużeniu w pracy, aniżeli umożliwiają podejmowanie decyzji w zakresie wykonywania zadań. Stosunkowo niewiele firm zdecydowało się na zastosowanie metody określanej jako wzbogacanie pracy, która polega na przekazywaniu pracownikom uprawnień do planowania, kierowania i ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania.

Zespołowe formy partycypacji, takie jak zespoły rozwiązywania problemów czy zespoły projektowe, obecne były w nieco poniżej 40% organizacji. Zespoły autonomiczne, które są wyrazem wysokiego poziomu partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, wdrożone zostały jedynie w 8,4% firm.

D. Pałubska, *Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company*, „International Journal of Business and Management" 2012, Vol. 4, No 1, s. 70.

Tabela 5.9. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej (w %)

Formy partycypacji bezpośredniej			
formy indywidualne		formy zespołowe	
Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	63,9	Zespoły rozwiązywania problemów	39,8
Rozszerzanie zakresu zadań	51,8	Zespoły projektowe	38,6
Rotacja czynności na stanowisku pracy	50,6	Zespoły autonomiczne	8,4
Wzbogacanie pracy	36,1	Koła jakości	3,6
Badanie opinii pracowników	21,7		

Źródło: badania własne.

Tabela 5.10. Stosowane formy partycypacji ze względu na sektor działalności (w %)

Sektor	Formy partycypacji*									% firm z sektora w próbie badawczej
	RC	RZ	WP	SP	OP	KJ	ZA	PR	ZP	
Przetwórstwo przemysłowe	48,8	56,1	39,0	68,3	21,9	4,9	12,2	41,5	51,2	49,4
Budownictwo	50,0	55,6	33,3	77,8	11,1	–	11,1	33,3	33,3	21,7
Handel hurtowy i detaliczny	66,7	88,9	55,6	88,9	33,3	–	11,1	55,6	44,4	10,8
Transport i gospodarka magazynowa	33,3	50,0	–	16,7	16,7	–	16,7	–	–	7,2
Dostawy wody, gospodarowanie ściekami, rekultywacja	–	40,0	20,0	20,0	20,0	–	–	60,0	40,0	6
Pozostała działalność usługowa	60,0	40,0	20,0	40,0	20,0	–	20,0	40,0	60,0	6
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną	–	–	33,3	66,7	33,3	–	–	100	66,7	3,6
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	100	–	100	100	50,0	–	–	50,0	–	2,4
Górnictwo i wydobywanie	50,0	50,0	–	100	50,0	–	–	50,0	50,0	2,4
Naprawa pojazdów samochodowych i motocykli	100	100	–	100	100	100	–	100	–	1,2
Działalność administracyjna i wspierająca	–	100	–	–	–	–	–	100	–	1,2
Inny sektor	66,7	66,7	–	66,7	–	–	33,3	33,3	66,7	3,6
Odsetek firm stosujących daną formę partycypacji	50,6	51,8	36,1	63,8	21,7	3,6	8,4	38,6	39,6	

RC – rotacja czynności na stanowisku pracy, RZ – rozszerzanie zadań, WP – wzbogacanie pracy, SP – regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, OP – badanie opinii pracowników, KJ – koła jakości, ZA – zespoły autonomiczne, PR – zespoły projektowe, ZP – zespoły rozwiązywania problemów.

* Suma firm w kolumnach w niektórych przypadkach jest większa niż łączna liczba firm stosujących daną formę partycypacji (zawarta w ostatnim wierszu tabeli). Wynika to z faktu, że niektóre przedsiębiorstwa prowadziły działalność jednocześnie w dwóch lub trzech sektorach.

Źródło: badania własne.

Przeanalizowano także rodzaj stosowanych form partycypacji z podziałem na sektory działalności uczestników badania (tabela 5.10). Wśród dwóch głównych grup respondentów dominowały te same formy partycypacji co w całej próbie badawczej. Najczęściej wdrażaną formą okazały się regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi oraz rozszerzanie zakresu zadań. W sektorze przetwórstwa przemysłowego połowa firm stosowała także rotację czynności na stanowiskach pracy oraz zespoły rozwiązywania problemów. Stosunkowo dużą popularnością cieszyły się także zespoły projektowe oraz wzbogacanie pracy. Wdrożyło je około 40% firm z tego sektora. W budownictwie trzecią, co do popularności, formą partycypacji była rotacja czynności na stanowiskach pracy. 1/3 firm wdrożyła także bardziej zaawansowane rozwiązania w postaci wzbogacania pracy, zespołów projektowych oraz zespołów rozwiązywania problemów.

Zaskakujący może być fakt, że bardzo niewiele przedsiębiorstw przeprowadza badania opinii pracowników. W sektorze przetwórstwa przemysłowego robiło to zaledwie około 20% firm, w budownictwie jedynie 11,1%. Jest to wynik niepokojący i może wskazywać, że opinie pracowników na temat funkcjonowania organizacji mają niewielkie znaczenie dla kierownictwa. Z drugiej jednak strony regularne spotkania pracowników z przełożonymi, które stanowiły najpopularniejszą formę partycypacji, mogą stanowić pewien substytut ankiet badania opinii pracowników.

Rozkład stosowanych form partycypacji w przedsiębiorstwach prywatnych niezależnych z całkowitym udziałem kapitału polskiego, które stanowiły największą grupę firm w badaniu, kształtował się podobnie jak wśród przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa przemysłowego (tabela 5.11). W tej grupie organizacji, spośród form indywidualnych, najpopularniejsze były regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi (70,2%), rozszerzanie zakresu zadań (51,1%) oraz rotacja czynności (40,4%). Spośród form zespołowych dominowały zespoły rozwiązywania problemów (40,4%) oraz zespoły projektowe (34%). W firmach prywatnych niezależnych z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego najczęściej wdrażano rotację czynności (66,7%) oraz zespoły projektowe (66,7%). Dużą popularnością cieszyło się także wzbogacanie pracy (55,6%) oraz spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi (55,6%). Na podkreślenie zasługuje fakt, że praktycznie jedynie w tych firmach funkcjonowały koła jakości, chociaż na niezbyt szeroką skalę (22,2%).

W przedsiębiorstwach zależnych stosowane formy partycypacji niewiele różniły się od tych, wdrożonych w firmach niezależnych. W nich również dominowały formy indywidualne, takie jak rotacja czynności, rozszerzanie zakresu zadań, czy spotkania z bezpośrednimi przełożonymi. Dodatkowo, w organizacjach zależnych z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego w 75% z nich wdrożono zespoły rozwiązywania problemów.

Zauważyć można także, że partycypacyjne formy pracy cieszą się najmniejszą popularnością w przedsiębiorstwach państwowych. Wprawdzie rotację czynności na stanowiskach wdrożyło blisko 60% firm, jednak inne formy partycypacji sto-

sowane były w niewielu organizacjach. Spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi praktykowało jedynie 41,7% z nich, a rozszerzanie zakresu zadań 33,3%. Jeszcze mniejszą popularnością cieszyły się inne formy partycypacji, takie jak wzbogacanie pracy, badanie opinii pracowników, zespoły projektowe czy zespoły rozwiązywania problemów. Zostały one wdrożone jedynie przez 25% przedsiębiorstw państwowych.

Tabela 5.11. Stosowane formy partycypacji ze względu na formę własności (w %)

Forma własności przedsiębiorstwa	Formy partycypacji									Odsetek firm o danej formie własności
	RC	RZ	WP	SP	OP	KJ	ZA	PR	ZP	
Przedsiębiorstwa prywatne, niezależne z całkowitym udziałem kapitału polskiego	40,4	51,1	31,9	70,2	14,9	2,1	8,5	34,0	40,4	56,6
Przedsiębiorstwa prywatne, niezależne z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	66,7	44,4	55,6	55,6	44,4	22,2	22,2	66,7	44,4	10,8
Przedsiębiorstwa prywatne, zależne z całkowitym udziałem kapitału polskiego	72,7	63,6	45,5	54,5	18,2	–	9,1	45,5	36,4	13,3
Przedsiębiorstwa prywatne, zależne z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego	50,0	100	50,0	100	50,0	–	–	50,0	75,0	4,8
Przedsiębiorstwa państwowe	58,3	33,3	25,0	41,7	25,0	–	–	25,0	25,0	14,5
Odsetek firm stosujących daną formę partycypacji	50,6	51,8	36,1	63,8	21,7	3,6	8,4	38,6	39,6	

Oznaczenia jak w tabeli 5.10.

Źródło: badania własne.

Jak już wspomniano, największa grupa przedsiębiorstw biorących udział w badaniu to firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników (86,7%). Rozkład stosowanych form, partycypacji jest więc bardzo podobny do tego, jaki widoczny był w przedsiębiorstwach przemysłowych (tabela 5.12).

W większości przedsiębiorstw średnich, podobnie jak w dużych, główną formą partycypacji były regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi. W firmach średnich stosowało je 62,5% respondentów. W firmach dużych odsetek ten wyniósł 72,7% firm, z czego w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 1000 pracowników 83,3%. W dużych organizacjach stosunkowo częściej wdrażano zespoły projektowe niż w firmach średnich. W dużych ta forma partycypacji uplasowała się na drugim miejscu pod względem popularności, w średnich natomiast na piątym. W stosunkowo większej liczbie dużych firm wdrożono także zespoły rozwiązywania problemów. Pozostałe formy partycypacji cieszyły się w obu grupach podobną popularnością. Na uwagę zasługuje fakt, że popularność większości form partycypacji pracowniczej rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Oznacza to, że duże firmy z reguły częściej wdrażają partycypacyjne formy pracy.

Tabela 5.12. Stosowane formy partycypacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (w %)

Forma własności przedsiębiorstwa	Formy partycypacji*									Odsetek firm danej wielkości
	RC	RZ	WP	SP	OP	KJ	ZA	PR	ZP	
50–249	50,0	51,4	36,1	62,5	20,8	2,8	8,3	34,7	38,9	86,7
≥ 250	54,5	54,5	36,4	72,7	27,3	9,1	9,1	63,6	45,5	13,3
≥ 1000	66,7	33,3	33,3	83,3	33,3	20,0	20,0	66,7	66,7	7,2
Odsetek wszystkich firm stosujących daną formę partycypacji	50,6	51,8	36,1	63,8	21,7	3,6	8,4	38,6	39,6	

Oznaczenia jak w tabeli 5.10.

* Suma firm w kolumnach w niektórych przypadkach jest większa niż łączna liczba firm stosujących daną formę partycypacji (zawarta w ostatnim wierszu tabeli). Wynika to z faktu, że niektóre przedsiębiorstwa prowadziły działalność jednocześnie w dwóch lub trzech sektorach.

Źródło: badania własne.

Respondenci, którzy wdrożyli partycypacyjne formy pracy (77 firm), pytani byli o motywy ich wdrożenia (tabela 5.13)[11], którymi okazały się: konieczność obniżenia kosztów, konieczność poprawy produktów bądź usług oraz presja na wzrost wydajności pracy. Mniejsze znaczenie odegrała natomiast chęć poprawy warunków pracy oraz przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji. Poprawa warunków pracy miała duży i bardzo duży wpływ na wdrożenie partycypacji w 45,1% firm. W 35,1% natomiast czynnik ten wpłynął na decyzję w umiar-

11 W ankiecie zawarto także pytanie dotyczące powodów niewdrożenia partycypacji. Odpowiedziało na nie jedynie trzech respondentów. Z tego względu wyniki dotyczące tej części badania nie zostaną przedstawione.

kowanym stopniu. O prawie pracowników do partycypacji silnie i bardzo silnie przekonanych było jedynie 28,6% respondentów. W 29,9% firm prawo pracowników do partycypacji nie miało żadnego bądź miało bardzo niewielki wpływ na wdrożenie partycypacji.

Tabela 5.13. Motywy wdrożenia partycypacji bezpośredniej (w %)*

Motyw	0	1	2	3	4
Konieczność poprawy jakości produktów/usług	6,5	5,2	11,7	38,9	28,6
Konieczność obniżenia kosztów	2,6	3,9	14,3	29,9	46,8
Presja na wzrost wydajności pracy	3,9	6,5	23,4	25,9	29,9
Przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji	10,4	19,5	32,5	19,5	9,1
Chęć poprawy warunków pracy	2,6	6,5	35,1	33,4	11,7
Niewykorzystany potencjał intelektualny pracowników	18,2	7,8	18,2	36,4	11,7
Żądania ze strony związków zawodowych	58,4	9,1	9,1	6,5	1,3
Sugestie ze strony pracowników	22,1	27,3	28,6	12,9	–
Pozytywne doświadczenia innych przedsiębiorstw w tym obszarze	27,3	19,5	20,8	19,5	2,6
Potrzeba zwiększenia innowacyjności firmy	12,9	6,5	25,9	20,8	20,8
inne	–	–	–	1,3	1,3

0 – czynnik nie wpłynął w żadnym stopniu na wdrożenie partycypacji, 1 – czynnik wpłynął w bardzo niewielkim stopniu na wdrożenie partycypacji, 2 – czynnik wpłynął w umiarkowanym stopniu na wdrożenie partycypacji, 3 – czynnik wpłynął w dużym stopniu na wdrożenie partycypacji, 4 – czynnik wpłynął w bardzo dużym stopniu na wdrożenie partycypacji.

* Dane procentowe odniesione zostały do 77 przedsiębiorstw, które wdrożyły partycypacyjne formy pracy.

Źródło: badania własne.

Większe znaczenie w tej kwestii miała natomiast potrzeba zwiększenia innowacyjności firmy. Miała ona duże i bardzo duże znaczenie w 41,6% przypadków. Jednocześnie, w 48,1% ważną i bardzo ważną przyczyną wdrożenia partycypacji była potrzeba wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników. Z drugiej jednak strony, w 18,2% firm przyczyna ta nie miała żadnego znaczenia bądź też miała umiarkowany wpływ.

Badania wykazują także, że zarówno żądania ze strony związków zawodowych, jak i pracowników miały niewielkie znaczenie przy wdrażaniu partycypacyjnych metod pracy. Co więcej, ponad 1/4 przedsiębiorstw nie kierowała się w swoich decyzjach pozytywnymi doświadczeniami innych firm w zakresie stosowania partycypacji, a na blisko 1/5 firm doświadczenia takie miały bardzo niewielki wpływ. Pozytywnymi doświadczeniami innych przedsiębiorstw kierowała się około 1/4 organizacji.

Rysunek 5.2. Motywy wdrożenia partycypacji bezpośredniej (średnia ważona)
Źródło: opracowanie własne.

Aby uporządkować motywy, którymi kierowały się przedsiębiorstwa, autorka wykorzystała średnią ważoną, z wagami odpowiadającymi sile motywu (rysunek 5.2)[12]. Trzy główne motywy wymienione przez respondentów pokrywają się zarówno z badaniami przeprowadzonymi przez S. Rudolfa i K. Skorupińską, jak i z badaniami EPOC. W nich również motywy związane z koniecznością obniżenia kosztów, doskonaleniem produktów oraz podniesieniem wydajności odegrały główną rolę[13]. We wszystkich badaniach na niskich pozycjach uplasowały się także: chęć poprawy warunków pracy oraz sugestie ze strony pracowników czy żądania ze strony związków zawodowych.

5.3.2.2. Przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników

Kolejna część badania dotyczyła przedmiotu i częstotliwości odbywania konsultacji kierownictwa z indywidualnymi pracownikami bądź zespołami pracowniczymi. Na pytanie mogli odpowiadać wszyscy respondenci niezależnie od tego, czy w ich firmach wdrożono formalnie partycypację pracowniczą. Rozkład uzyskanych odpowiedzi zamieszczono w tabeli 5.14.

12 Średnia ważona dana jest wzorem: , gdzie *wi* – wagi odpowiadające sile motywu, *xi* – zmienne reprezentujące odsetek odpowiedzi o danej sile motywu. Kolejnym siłom motywów przyporządkowano następujące wagi: czynnik nie wpłynął w żadnym stopniu na wdrożenie partycypacji 0; czynnik wpłynął w bardzo niewielkim stopniu na wdrożenie partycypacji 0,1; czynnik wpłynął w umiarkowanym stopniu na wdrożenie partycypacji 0,2; czynnik wpłynął w dużym stopniu na wdrożenie partycypacji 0,3; czynnik wpłynął w bardzo dużym stopniu na wdrożenie partycypacji 0,4.

13 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 109–110.

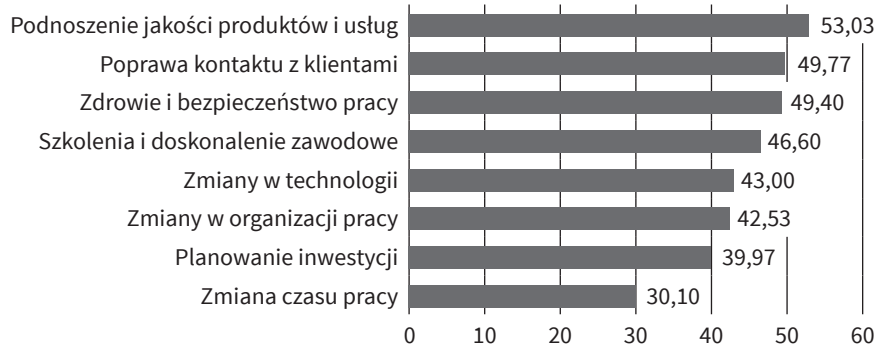
Badania wykazały, że najczęściej kierownictwo zasięga opinii indywidualnych pracowników bądź zespołów pracowniczych w sprawach związanych z podnoszeniem jakości produktów i usług (66,3%), poprawą kontaktu z klientami (61,4%) oraz w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa pracy (54,2%).

Tabela 5.14. Przedmiot i częstotliwość konsultacji z pracownikami (w %)

Przedmiot konsultacji	Częstotliwość odbywania konsultacji		
	regularnie	rzadko	nigdy
Podnoszenie jakości produktów i usług	66,3	26,5	4,8
Poprawa kontaktu z klientami	61,4	26,5	8,4
Zdrowie i bezpieczeństwo pracy	54,2	39,8	4,8
Szkolenia i doskonalenie zawodowe	44,6	50,6	4,8
Zmiany w technologii	42,2	44,6	9,6
Zmiany w organizacji pracy	33,7	60,2	3,6
Planowanie inwestycji	26,5	37,3	28,9
Zmiana czasu pracy	22,9	65,1	10,8

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki w znacznej mierze pokrywają się z wynikami badań przeprowadzonych przez S. Rudolfa i K. Skorupińską. W badaniach tych najczęściej konsultowanymi obszarami były: jakość produktów i usług, zdrowie i bezpieczeństwo pracy, kontakty z klientami oraz szkolenia i doskonalenie zawodowe[14]. Wyniki uzyskane przez autorkę pokrywają się z badaniami S. Rudolfa i K. Skorupińskiej także w zakresie najrzadziej konsultowanych kwestii, którymi są plany inwestycyjne organizacji oraz zmiana czasu pracy[15].



Rysunek 5.3. Częstotliwość odbywania konsultacji (średnia ważona)

Źródło: opracowanie własne.

14 S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy*…, s. 97–98.

15 *Ibidem*, s. 98.

Aby uporządkować obszary konsultacji pod względem częstotliwości ich odbywania, wykorzystano średnią ważoną z wagami odpowiadającymi częstotliwości zasięgania opinii (rysunek 5.3)[16].

Uzyskane wyniki wskazują, że pracownicy mają możliwość konsultowania spraw związanych z ich codziennymi obowiązkami zawodowymi, takimi jak jakość produktów i usług oraz kontakty z klientami (rysunek 5.3). Wysoko uplasowały się także problemy bezpieczeństwa pracy, które są szczególnie ważne dla pracowników produkcyjnych. Pracownicy mają natomiast niewielki wpływ na projektowanie własnego stanowiska pracy. Zmiany dotyczące organizacji i czasu pracy, a także szkoleń i doskonalenia zawodowego są konsultowane rzadko w ponad połowie badanych przedsiębiorstw.

5.3.2.3. Przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników

W części badania dotyczącej kultury i klimatu organizacyjnego wykazano, że w znacznej części badanych firm nie wdrożono programów motywujących pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów. Konsekwencją braku programów zgłaszania pomysłów wydaje się niewielka częstotliwość zgłaszania nowych propozycji ze strony pracowników (tabela 5.15).

Tabela 5.15. Przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników (w %)

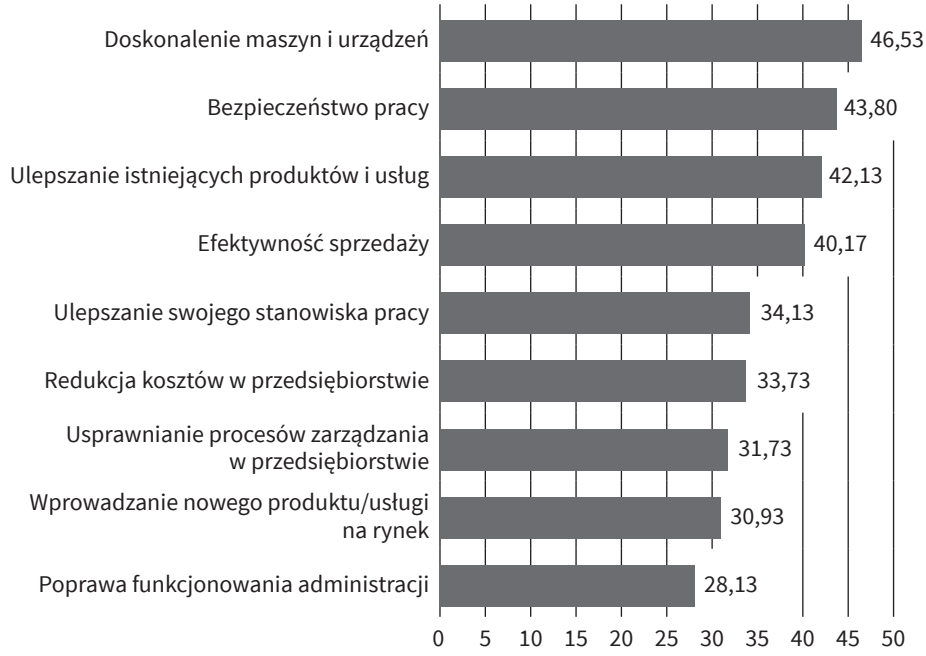
Przedmiot zgłaszanych pomysłów	Częstotliwość odbywania konsultacji		
	regularnie	rzadko	nigdy
Doskonalenie maszyn i urządzeń	46,9	45,8	3,6
Bezpieczeństwo pracy	44,6	42,2	10,8
Ulepszanie istniejących produktów i usług	34,9	56,6	4,8
Efektywność sprzedaży	24,1	53,0	18,1
Ulepszanie swojego stanowiska pracy	24,1	72,3	2,4
Redukcja kosztów w przedsiębiorstwie	20,5	61,4	15,7
Usprawnianie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie	16,9	61,4	19,3
Wprowadzanie nowego produktu/usługi na rynek	15,7	61,4	20,5
Poprawa funkcjonowania administracji	14,5	55,4	26,5

Źródło: badania własne.

16 Kolejnym częstotliwościom przyporządkowano następujące wagi: regularnie 0,2; rzadko 0,1; nigdy 0.

W większości badanych obszarów pomysły zgłaszane są rzadko. Wyjątek stanowią rozwiązania dotyczące doskonalenia maszyn i urządzeń oraz bezpieczeństwa pracy, które w zbliżonej liczbie firm zgłaszane są zarówno regularnie, jak i rzadko. Pomysły dotyczące pierwszego z wymienionych obszarów zgłaszane są regularnie w 46,9% firm, zaś te dotyczące drugiego obszaru – w 44,6% organizacji[17].

Na trzecim miejscu znalazły się pomysły dotyczące ulepszania istniejących produktów i usług, które zgłaszane były regularnie w 34,9% firm. W ponad 55% przedsiębiorstw pomysły w tym zakresie zgłaszane są natomiast rzadko. Słabiej kształtuje się sytuacja dotycząca wprowadzenia nowych produktów na rynek, które zgłaszane są rzadko aż w 61,4% przedsiębiorstw. W 20,5% firm pracownicy nie robią tego wcale.



Rysunek 5.4. Częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników (średnia ważona)

Źródło: opracowanie własne.

Rzadko zgłaszane są również propozycje dotyczące usprawnień funkcjonowania organizacji, które zazwyczaj realizowane są w ramach systemów zarządzania jakością. Zalicza się do nich redukcję kosztów, usprawnienie procesów zarządzania, poprawę funkcjonowania administracji czy efektywność sprzedaży. W badanych firmach pomysły w tym zakresie rzadko zgłaszane były odpowied-

17 Popularność obu obszarów, w ramach których zgłaszane są pomysły, wynikać może z dużego udziału firm produkcyjnych i budowlanych w próbie badawczej.

nio w 61,4%, 61,4%, 55,4% oraz 53% organizacji. Wydaje się jednak, że dla danej próby badawczej nie powinien być to wynik zaskakujący. W zdecydowanej liczbie badanych przedsiębiorstw większość osób zatrudnionych stanowili pracownicy produkcyjni, którzy na co dzień nie mają styczności z tego typu zagadnieniami i często nie posiadają wystarczającej wiedzy, potrzebnej do zgłaszania pomysłów w wyżej wymienionych obszarach.

Aby uporządkować obszary, w ramach których zgłasza się pomysły, wykorzystano średnią ważoną z wagami odpowiadającymi częstotliwości zgłaszania pomysłów (rysunek 5.4)[18].

5.4. Efektywność działań przedsiębiorczych

Efektywność działań przedsiębiorczych określana była za pomocą 14 subiektywnie ocenianych miar finansowych i pozafinansowych, odzwierciedlających efekty wdrożenia partycypacji pracowniczej.

Do miar finansowych zaliczono:

- obniżenie kosztów produkcji,
- zwiększenie obrotów handlowych,
- wzrost wydajności pracy,
- całkowity wzrost produkcji,
- wzrost zysków z działalności operacyjnej,
- poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku.

Do miar pozafinansowych zaliczono:

- poprawę jakości produktów/usług,
- zmniejszenie absencji pracowników,
- usprawnienie procesów zarządzania,
- wzrost zaangażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa,
- poprawę sprawności funkcjonowania administracji,
- wzrost zadowolenia pracowników,
- wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

Zadaniem respondentów była ocena efektów stosowania partycypacji, bez podziału na poszczególne jej formy. Ocena ta dokonywana była za pomocą pięciostopniowej skali (tabela 5.16)[19].

Respondenci z reguły oceniali efekty partycypacji w sposób umiarkowany. Stosunkowo najlepszym efektem okazała się poprawa jakości produktów i usług. Na

18 Kolejnym częstotliwościom przyporządkowano następujące wagi: regularnie 0,2; rzadko 0,1; nigdy 0.

19 0 – brak efektu, 1 – bardzo niewielki efekt, 2 – umiarkowany efekt, 3 – duży efekt, 4 – bardzo duży efekt.

duży efekt w tym zakresie wskazuje 32,5% respondentów. W 1/4 firm dużym efektem partycypacji był także wzrost wydajności pracy. W 1/5 zaś nastąpiła duża poprawa zadowolenia pracowników. W 22,1% firm wskazano także, że partycypacja skutkowała w dużym stopniu wzrostem obrotów handlowych. W blisko 20% firm duże efekty zanotowano także w zakresie usprawnienia procesów zarządzania czy we wzroście zaangażowania (*engagement*) pracowników w problemy organizacji. 18,2% firm znacznie poprawiło pozycję konkurencyjną na rynku.

Tabela 5.16. Efekty stosowania partycypacyjnych form pracy (w %)*

Efekt	0	1	2	3	4
Obniżenie kosztów produkcji	1,3	12,9	45,5	15,6	3,9
Zwiększenie obrotów handlowych	5,2	16,9	28,6	22,1	5,2
Wzrost wydajności pracy	–	12,9	33,8	25,9	6,5
Całkowity wzrost produkcji	10,4	18,2	25,9	12,9	5,2
Wzrost zysków z działalności operacyjnej	7,8	24,7	25,9	16,9	1,3
Poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku	12,9	16,9	24,7	18,2	2,6
Poprawa jakości produktów/usług	–	7,8	28,6	32,5	6,5
Zmniejszenie absencji pracowników	14,3	24,7	25,9	7,8	3,9
Usprawnienie procesów zarządzania	3,9	9,1	41,6	19,5	1,3
Wzrost zaangażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa	3,9	16,9	33,8	18,2	3,9
Poprawa sprawności funkcjonowania administracji	6,5	20,8	31,2	14,3	–
Wzrost zadowolenia pracowników	3,9	20,8	25,9	20,8	5,2
Wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników	10,4	19,5	29,9	11,7	2,6
Inne efekty	–	–	1,3	1,3	–

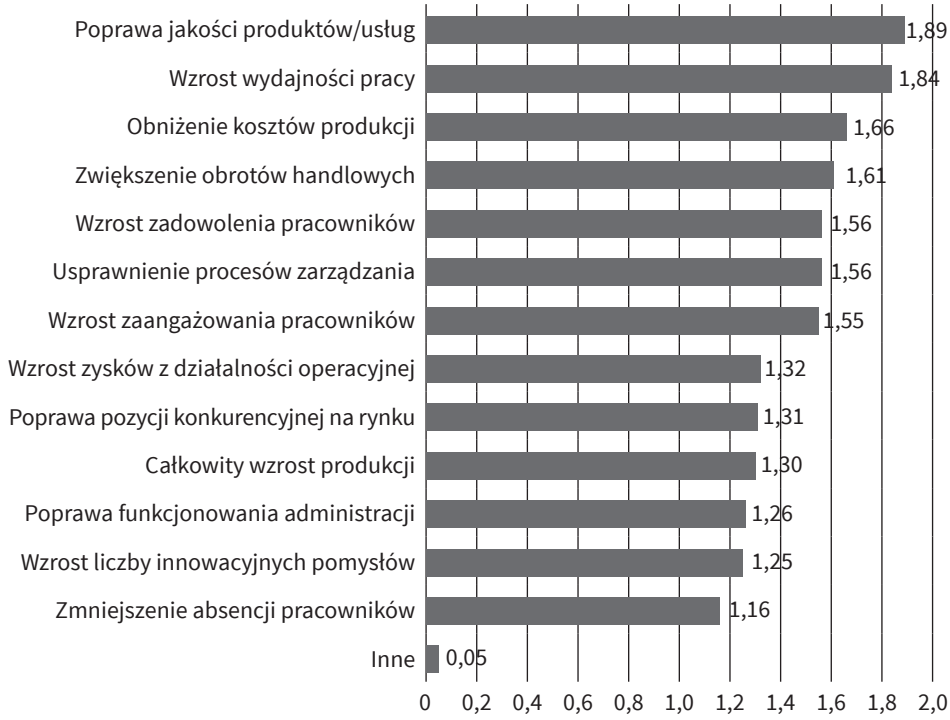
0 – brak efektu, 1 – bardzo niewielki efekt, 2 – umiarkowany efekt, 3 – duży efekt, 4 – bardzo duży efekt.

*Dane procentowe odniesione zostały do 77 przedsiębiorstw, które wdrożyły partycypację bezpośrednią. Nie wszystkie firmy, które wdrożyły partycypacyjne formy pracy, udzieliły odpowiedzi na to pytanie.

Źródło: badania własne.

Najczęściej wymieniane efekty partycypacji nie są zaskakujące. W literaturze zwraca się bowiem uwagę na to, iż włączanie pracowników w sprawy organizacji skutkuje poprawą zadowolenia pracowników i poziomem ich zaangażowania, co następnie przekłada się na wzrost wydajności pracy. Zaangażowanie w wykonywane zadania oraz wzrost wydajności pracy wpływają natomiast pozytywnie na poprawę jakości produktów i usług. To następnie może przełożyć się na poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji.

Aby uporządkować efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwa, autorka wykorzystała średnią ważoną, z wagami odpowiadającymi sile efektu (rysunek 5.5)[20].



Rysunek 5.5. Efekty wdrożenia partycypacyjnych form pracy

Źródło: opracowanie własne.

Uporządkowanie efektów na podstawie średniej ważonej pozwala podzielić je na trzy grupy pod względem siły ich występowania:

1. **Duże efekty**:
   - poprawa jakości produktów/usług,
   - wzrost wydajności pracy.
2. **Umiarkowane efekty**:
   - obniżenie kosztów produkcji,
   - zwiększenie obrotów handlowych,
   - wzrost zadowolenia pracowników,
   - usprawnienie procesów zarządzania,
   - wzrost zaangażowania pracowników.

20 Kolejnym siłom efektów przyporządkowano następujące wagi: brak efektu 0; bardzo niewielki efekt 0,1; umiarkowany efekt 0,2; duży efekt 0,3; bardzo duży efekt 0,4.

3. **Słabe efekty**:
   - wzrost zysków z działalności operacyjnej,
   - poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku,
   - całkowity wzrost produkcji,
   - poprawa sprawności funkcjonowania administracji,
   - wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników,
   - zmniejszenie absencji w pracy.

Zauważyć należy, że wyniki przedstawionych badań w zakresie trzech najczęściej występujących efektów partycypacji pokrywają się z badaniami S. Rudolfa i K. Skorupińskiej oraz badaniami EPOC. W nich również poprawa jakości produktów i usług, wzrost wydajności pracy oraz obniżenie kosztów produkcji ocenione zostały najwyżej. W badaniach S. Rudolfa i K. Skorupińskiej, podobnie jak w badaniach autorki, całkowity wzrost produkcji był rzadko występującym efektem.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, że partycypacja pracownicza w podobnym stopniu wpływa na poprawę wskaźników finansowych i pozafinansowych (tabela 5.17). Wynik ten uznać można za prawidłowy, gdyż obie grupy wskaźników powinny być ze sobą powiązane w taki sposób, aby poprawa efektów niefinansowych miała odzwierciedlenie we wskaźnikach finansowych. Określenie takich zależności wymagałoby jednak przeprowadzenia pogłębionych badań na większej próbie badawczej.

Tabela 5.17. Efekty finansowe i pozafinansowe według kolejności występowania (średnia ważona)

Efekty finansowe	Średnia ważona	Efekty pozafinansowe	Średnia ważona
Wzrost wydajności pracy	1,84	Poprawa jakości produktów/usług	1,89
Obniżenie kosztów produkcji	1,66	Wzrost zadowolenia pracowników	1,56
Zwiększenie obrotów handlowych	1,61	Usprawnienie procesów zarządzania	1,56
Wzrost zysków z działalności operacyjnej	1,32	Wzrost zaangażowania pracowników	1,55
Poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku	1,31	Poprawa sprawności funkcjonowania administracji	1,26
Całkowity wzrost produkcji	1,30	Wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników	1,25
		Zmniejszenie absencji pracowników	1,16

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którzy wdrożyli partycypację bezpośrednią, proszeni byli o ocenę poszczególnych jej form pod względem ich wpływu na efektywność organizacji (tabela 5.18).

Niezależnie od rodzaju stosowanej formy partycypacji, respondenci ocenili ich skuteczność raczej dobrze. W większości przedsiębiorstw stosujących partycypację ocena ta była umiarkowana lub bardzo dobra. Jedynie kilku respondentów oceniło wybrane formy jako zupełnie nieskuteczne. Za stosunkowo najmniej skuteczną formę partycypacji uznano zespoły projektowe oraz wzbogacanie pracy. Do wyniku tego należy jednak podejść z dużą dozą ostrożności. Liczba respondentów, która oceniała poszczególne formy partycypacji, jest zbyt mała, aby móc wyciągać ogólne wnioski na podstawie udzielonych odpowiedzi.

Tabela 5.18. Ocena skuteczności partycypacyjnych form pracy (w %)*

Forma	0	1	2	3	Odsetek firm stosujących daną formę partycypacji
Regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi	5,7	7,5	33,9	30,2	63,9
Rozszerzanie zakresu zadań	–	–	58,1	30,2	51,8
Rotacja czynności na stanowisku pracy	–	2,4	47,6	23,8	50,6
Wzbogacanie pracy	–	20,0	36,7	10,1	36,1
Badanie opinii pracowników	–	5,6	44,4	22,2	21,7
Zespoły rozwiązywania problemów	–	6,1	48,5	21,2	39,8
Zespoły projektowe	9,4	12,5	40,6	6,3	38,6
Zespoły autonomiczne	14,3	–	28,6	14,3	8,4
Koła jakości	–	–	66,7	–	3,6

0 – nieskuteczna, 1 – mało skuteczna, 2 – umiarkowanie skuteczna, 3 – bardzo skuteczna.

*Dane procentowe w wierszach odniesione zostały do liczby przedsiębiorstw stosujących daną formę partycypacji. Niestety, nie wszyscy respondenci, którzy daną formę wdrożyli, ocenili jej skuteczność.

Źródło: badania własne.

Na podstawie wyników badań przeanalizowano także rozkład efektów w zależności od stosowanej formy partycypacji wśród respondentów, którzy ocenili, że partycypacyjne formy pracy przyniosły duże i bardzo duże efekty. Pozwoliło to określić, jakie formy partycypacji stosowano w tych przedsiębiorstwach, które osiągnęły z jej wdrożenia największe korzyści (tabela 5.19).

Porównanie danych z tabeli 5.19 prowadzi do zaskakujących wniosków. Okazuje się bowiem, że niezależnie od wdrożonej formy partycypacji bezpośredniej rozkład efektów jest bardzo zbliżony. Najlepsze wyniki zanotowano w zakresie poprawy jakości produktów i usług. Trzy kolejne, najczęściej występujące, to: wzrost wydajno-

ści pracy, zwiększenie obrotów handlowych oraz wzrost zadowolenia pracowników. Ciekawy wydaje się wynik dotyczący efektów wdrożenia zespołów autonomicznych. Pomimo tego, że stosowane były one tylko w siedmiu organizacjach, to efekt w postaci poprawy pozycji konkurencyjnej charakteryzuje się najwyższym stosunkiem wskazań do liczby firm, które daną formę partycypacji stosują.

Tabela 5.19. Rozkład efektów w zależności od stosowanej formy partycypacji (spośród firm, które oceniły, że partycypacyjne formy pracy przyniosły duże i bardzo duże efekty)

Efekty*	Forma partycypacji**									Całkowita liczba wskazań***
	RC	RZ	WP	KJ	ZA	PR	ZP	SP	OP	
Obniżenie kosztów	8	11	6	0	2	9	9	11	5	15
Zwiększenie obrotów	**14**	**16**	**12**	1	**4**	**10**	**13**	**16**	6	21
Wzrost wydajności pracy	**13**	**19**	**14**	1	**3**	**12**	**13**	**19**	**8**	25
Poprawa jakości produktów	**21**	**20**	**14**	**2**	**4**	**15**	**17**	**22**	**8**	30
Wzrost produkcji	9	11	5	0	**3**	8	**10**	10	5	14
Spadek absencji	8	7	4	1	2	4	5	4	3	9
Usprawnienie procesów	9	11	9	**2**	2	9	8	11	6	16
Wzrost zaangażowania	7	13	10	0	2	9	7	11	**8**	17
Sprawność administracji	5	10	4	1	2	5	3	6	3	11
Wzrost zysków	9	12	8	0	**3**	8	8	11	5	14
Wzrost zadowolenia	**13**	**14**	**11**	1	2	**12**	**10**	**17**	**9**	20
Wzrost innowacyjnych pomysłów	8	8	7	1	2	7	6	8	6	11
Poprawa pozycji konkurencyjnej	11	12	9	1	**5**	8	9	13	6	16
Liczba firm stosujących daną formę partycypacji	42	43	30	3	7	32	33	53	18	

Oznaczenia jak w tabeli 5.10.

*Nazwy efektów zostały skrócone ze względu na rozmiary tabeli.
**Postanowiono, że dane w tabeli zostaną zaprezentowane w postaci liczb całkowitych, reprezentujących ilość wskazań. Ujęcie procentowe utrudniłoby bowiem porównywanie danych.
***Jest to łączna liczba respondentów, która wskazała, że partycypacja przyniosła organizacji duże i bardzo duże efekty.

Źródło: badania własne.

Wyniki uzyskane w tej części badania wykazały, że włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji przynosi pozytywne efekty zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Skuteczność form partycypacji oceniona zosta-

ła wprawdzie umiarkowanie, jednak niewielu respondentów uznało jej wybrane formy za zupełnie nieskuteczne. Co więcej, wśród respondentów, którzy efekty partycypacji ocenili najlepiej, panuje zgodność co do jej pozytywnego wpływu na jakość oferowanych produktów, zadowolenie i wydajność pracowników, a także obroty handlowe. Wydaje się, że wyniki te powinny stać się zachętą do wdrożenia partycypacyjnych metod pracy w innych organizacjach.

Podsumowanie i wnioski

Badania przeprowadzono w 83 dużych i średnich przedsiębiorstwach. Główne dwie grupy respondentów stanowiły przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego (49,4%) oraz budownictwa (21,7%). Duży udział tych dwóch grup sektorowych miał silny wpływ na uzyskane wyniki badań. Charakterystyka działalności obu grup respondentów determinowała strukturę zatrudnienia i wykształcenia pracowników w badanych firmach. W większości z nich przeważająca liczba pracowników zajmowała stanowiska produkcyjne i charakteryzowała się dość niskim poziomem wykształcenia.

Na podstawie uzyskanych wyników uznać należy, że kultura i klimat organizacyjny w badanych przedsiębiorstwach sprzyja zachowaniom przedsiębiorczym w sposób umiarkowany. Z jednej strony, w zdecydowanej większości firm respondenci uznali, że pracownicy są największym kapitałem przedsiębiorstwa i stanowią ważne źródło innowacyjnych pomysłów. Z drugiej jednak, w niewielu przedsiębiorstwach wdrożono programy motywujące pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów, co wydaje się sprzeczne z deklarowaną orientacją przedsiębiorstw na innowacje.

Stosunkowo niewiele firm stawia sobie także za cel rozwijanie kreatywności wśród pracowników. Pozytywnym aspektem jest jednak to, że innowacyjne pomysły pracowników są raczej wynagradzane. Umiarkowanie oceniono atmosferę panująca w przedsiębiorstwach. Blisko 1/4 respondentów oceniła ją jako sprzyjającą twórczemu myśleniu, a prawie połowa za raczej sprzyjającą. Niemniej jednak, prawie 25% uczestników badania uznało, że atmosfera w organizacji raczej nie sprzyja twórczości, a 6,1% oceniło ją jako niesprzyjającą.

Zakres upodmiotowienia pracowników w badanych przedsiębiorstwach także uznać należy za umiarkowany. Pomimo, iż w zdecydowanej większości firm pracownicy są informowani o planach organizacji i mają możliwość wyrażania opinii, to ostateczne decyzje wydają się być podejmowane odgórnie przez kierownictwo. Nie można także jednoznacznie stwierdzić, czy pracownicy są angażowani w procesy przeprowadzania zmian i rozwiązywania problemów. Zbliżona liczba respondentów zarówno zgodziła się, jak i nie z tymi stwierdzeniami. Mimo

wszystko pracownicy posiadają pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji w zakresie wykonywanych obowiązków i nie są ściśle kontrolowani na każdym etapie swojej pracy.

Wyniki dotyczące systemów i narzędzi zarządzania jakością wykazały, że największą popularnością wśród przedsiębiorstw cieszą się normy ISO z serii 9000. Stosowało je 41% przedsiębiorstw. Bardzo niewiele firm zdecydowało się natomiast na wdrożenie bardziej zaawansowanych systemów, takich jak TQM czy Six Sigma, które w znacznie większym stopniu niż ISO angażują pracowników w sprawy organizacji. Co więcej, 36,2% firm nie wdrożyło żadnego systemu zarządzania jakością i nie planuje tego robić w przyszłości. Na tej podstawie uznać można, że systemy zarządzania w badanych organizacjach w niewielkim stopniu wpływają na rozwój przedsiębiorczych postaw ich uczestników, gdyż nie zapewniają szerokiego angażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa.

Podsumowując wyniki tej części badania, uznać należy, że uwarunkowania organizacyjne w niewielkim stopniu sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczych postaw wśród pracowników. Wydaje się, że ocena roli pracowników w organizacjach została przez respondentów zawyżona. Rzeczywisty udział w procesie przeprowadzania zmian i rozwiązywaniu problemów uznać można za mniejszy niż wynika to z udzielonych odpowiedzi w pierwszej części badania. Wskazuje na to dość małe upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz mała popularność zaawansowanych systemów zarządzania jakością. Przypuszczać można także, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji może mieć częściowo charakter pozorny, na co wskazuje wysoki odsetek odpowiedzi potwierdzających, że większość decyzji w przedsiębiorstwach podejmowana jest raczej odgórnie przez kierownictwo.

Wyniki dotyczące zakresu i przedmiotu partycypacji pracowniczej wykazały, że większość badanych przedsiębiorstw wdrożyła co najmniej jedną formę partycypacji bezpośredniej (92,8% firm). Przeważnie zaś stosowano od 1 do 4 form. W badanych przedsiębiorstwach dominowały indywidualne formy partycypacji, takie jak regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi, rozszerzanie zakresu zadań czy rotacja czynności na stanowisku pracy. Były to zatem formy proste, które dają pracownikom niewielki wpływ na sprawy organizacji, zwiększając jedynie zakres autonomii i odpowiedzialności na stanowisku pracy. Wzbogacanie pracy, które umożliwia pełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników poprzez pionowe łączenie zadań, stosowane było jedynie w 36,1% firm. Zespołowe formy pracy, które w największym stopniu wykorzystują potencjał przedsiębiorczy pracowników, były stosowane w niecałych 40% firm. Do najpopularniejszych form partycypacji zespołowej należały zespoły rozwiązywania problemów i zespoły projektowe. Wdrożyło je około 40% firm. Zespoły autonomiczne i koła jakości wdrożone zostały jedynie w kilku przedsiębiorstwach. Co więcej, zaledwie 1/5 firm przeprowadza ankiety badające opinie pracowników.

Analizując motywy wdrażania form partycypacji bezpośredniej, widać wyraźnie, że kierownictwo kierowało się głównie przesłankami ekonomicznymi. Nie można się temu dziwić, gdyż nadrzędnym celem ich wdrażania jest poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu potencjału przedsiębiorczego uczestników organizacji[21]. Dominującymi motywami były: konieczność poprawy jakości produktów i usług, konieczność obniżenia kosztów oraz presja na wzrost wydajności pracy. Kierownictwo w niewielkim stopniu kierowało się natomiast przekonaniem o prawie pracowników do partycypacji. Wynik ten może stanowić kolejny dowód na to, że wpływ pracowników na sprawy organizacji jest niewielki, a partycypacja w badanych organizacjach może mieć charakter pozorny. Chęć poprawy warunków pracy pracowników, jak również chęć wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników miała umiarkowany wpływ na decyzje o wdrożeniu partycypacji. Wyniki te mogą sugerować, że pracownikom nie stwarza się dobrych warunków do podejmowania działań przedsiębiorczych.

Badania wykazały, że w ponad połowie przedsiębiorstw regularne konsultacje kierowników z pracownikami odbywają się głównie w zakresie podnoszenia jakości produktów i usług, poprawy kontaktu z klientami oraz zdrowia i bezpieczeństwa pracy. W większości firm z pracownikami rzadko konsultuje się natomiast kwestie związane ze szkoleniami i doskonaleniem zawodowym, zmianami w organizacji pracy, czy też zmianami czasu pracy[22]. U pracowników zasięga się więc opinii w sprawach związanych z ich codziennymi obowiązkami, jednak rzadko konsultuje sprawy podstawowe, związane z projektowaniem ich stanowiska pracy.

W badanych przedsiębiorstwach, częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników była niższa niż częstotliwość odbywania konsultacji z kierownictwem. Pomysły zgłaszane były regularnie w mniej niż połowie firm. Obszary zgłaszania pomysłów pokrywają się częściowo z obszarami odbywania konsultacji. W około 45% firm pracownicy regularnie zgłaszali pomysły dotyczące doskonalenia maszyn i urządzeń oraz bezpieczeństwa pracy. W około 35% dotyczyły one ulepszenia istniejących produktów i usług. Jedynie w 15,7% firm regularnie zgłaszane były pomysły dotyczące wprowadzenia nowych produktów na rynek, w 61,5% robiło się to rzadko, a w 20,5% nie zgłaszało się ich w ogóle. W większości firm pracownicy rzadko lub w ogóle nie zgłaszali pomysłów dotyczących usprawnienia procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, poprawy funkcjonowania administracji, efektywności sprzedaży czy redukcji kosztów w organizacji.

Stosunkowo niewielki zakres i częstotliwość zgłaszania pomysłów w organizacji może być konsekwencją braku programów zgłaszania pomysłów w większości

21 Wynik ten jest potwierdzeniem dotychczasowych badań polskich i europejskich, co autorka podkreśliła w rozdziale V.

22 Jak już wspomniano wcześniej, wyniki te mogą być podyktowane charakterem działalności głównych dwóch grup respondentów, w których przeważającą liczbę zatrudnionych stanowią pracownicy produkcyjni.

organizacji, jak również konsekwencją małej popularności systemów zarządzania jakością, które opierają się na czynnym angażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Nie bez znaczenia jest także charakter działalności głównych grup przedsiębiorstw oraz to, że przeważają w nich pracownicy produkcyjni. Z tego względu pomysły dotyczące doskonalenia administracji, procesów zarządzania czy efektywności sprzedaży są rzadko zgłaszane.

Na podstawie wyników dotyczących zakresu partycypacji bezpośredniej, zakresu konsultacji i zgłaszania pomysłów uznać należy, że w badanych organizacjach poziom przedsiębiorczości pracowniczej jest niski. Wskazuje na to mała popularność tych form partycypacji, które dają pracownikom szeroki zakres decyzyjności, umożliwiając tym samym zachowania przedsiębiorcze. Wprawdzie w przedsiębiorstwach dość regularnie prowadzone są konsultacje z pracownikami, jednak rzadko dotyczą one problemów związanych z projektowaniem własnego stanowiska pracy oraz rozwojem zawodowym. Pracownicy mają zatem ograniczony wpływ na sprawy dla nich kluczowe, które decydują często o poziomie zadowolenia pracowników oraz ich zaangażowaniu w wykonywane zadania. O niskim poziomie intraprzedsiębiorczości świadczy także ograniczony zakres i częstotliwość zgłaszania przez pracowników pomysłów. Nie dość, że są one zgłaszane regularnie w mniej niż połowie organizacji, to dotyczą one głównie doskonalenia maszyn i urządzeń oraz bezpieczeństwa pracy.

Niezależnie od wdrożonych form partycypacji respondenci dobrze ocenili ich wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji. Zdecydowana mniejszość przedsiębiorstw nie zanotowała żadnych efektów wdrożenia partycypacyjnych form pracy. Niewielu respondentów uznało także wybrane formy partycypacji za nieskuteczne. Wyniki wskazują, że poprawie uległy zarówno miary finansowe, jak i pozafinansowe, bez jednoznacznego wskazania, która z tych dwóch grup miar uległa większej poprawie. Najczęściej wskazywanymi efektami partycypacji były: poprawa jakości produktów i usług oraz wzrost wydajności pracy. Umiarkowane efekty osiągnięto w zakresie obniżki kosztów produkcji, zwiększenia obrotów handlowych, wzrostu zadowolenia i zaangażowania pracowników oraz usprawnienia procesów zarządzania. Uznać zatem można, że partycypacja pracownicza, będąca formą urzeczywistnienia przedsiębiorczości pracowniczej, wpływa pozytywnie na podniesienie efektywności organizacji, mierzonej miarami finansowymi i pozafinansowymi. Zbyt mała liczba uczestników badania nie pozwala na stwierdzenie, która forma partycypacji pracowniczej w największym stopniu przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji.

Zakończenie

Z rozważań zawartych w pracy wynika, że przedsiębiorczość jest pojęciem złożonym, nieposiadającym uniwersalnej definicji. Jednym z jej wymiarów jest intraprzedsiębiorczość, będąca przejawem przedsiębiorczości wewnątrz już istniejących organizacji. W pracy przyjęto, że jest to rodzaj działania podejmowany przez pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska, który polega na podejmowaniu wysiłku zmierzającego do generowania i implementowania pomysłów, ma charakter twórczy i nowatorski oraz jest skierowany na osiąganie celów przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeglądu literatury stwierdzono, że jednym z kluczowych warunków koniecznych do zaistnienia zachowań przedsiębiorczych w organizacji jest zapewnienie pracownikom pewnego zakresu autonomii w podejmowaniu decyzji. Wskazuje się, że uwolnienie osób spod nadmiernej kontroli i pozwolenie im, aby pracowały z własnej inicjatywy, sprzyja wyzwalaniu postaw i zachowań przedsiębiorczych. Autonomia w miejscu pracy jest bowiem naturalną potrzebą człowieka, a jej zapewnienie poprawia motywację i zadowolenie pracowników, zwiększając wydajność ich pracy i prawdopodobieństwo działań przedsiębiorczych.

Opierając się na przeprowadzonych rozważaniach wykazano, że kluczową rolę w inicjowaniu tych działań odgrywa partycypacja bezpośrednia, dając pracownikom znacznie większą swobodę w podejmowaniu decyzji, niż partycypacja pośrednia czy finansowa. Możliwość wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie dają pracownikom zarówno indywidualne, jak i zespołowe formy partycypacji bezpośredniej. W grupie form indywidualnych największe znaczenie odgrywa wzbogacanie pracy. Dzięki przekazywaniu pracownikom większych uprawnień i powierzaniu nowych, bardziej ambitnych zadań umożliwia ono wykorzystanie ich umiejętności i potencjału, zapewniając jednocześnie zawodowy rozwój.

Działania przedsiębiorcze w największym stopniu urzeczywistniają się jednak poprzez zespołowe formy pracy. To one bowiem, dzięki wykorzystaniu wiedzy i umiejętności członków grupy, przyczyniają się do generowania najbardziej innowacyjnych i trafnych pomysłów. Koła jakości na przykład umożliwiają pracownikom najniższych szczebli usprawnianie procesów codziennej pracy. Zespoły

projektowe rozwiązywania problemów czy zespoły autonomiczne umożliwiają osiągnięcie efektu synergii, dzięki połączeniu wiedzy specjalistów z różnych dziedzin i działów organizacji.

W toku dalszej analizy wykazano, że przedsiębiorcze zachowania pracowników uwarunkowane są wieloma czynnikami. Zaliczono do nich zarówno czynniki zewnętrzne, takie jak rodzina, system edukacji, kultura czy normy społeczne, jak również uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa. Rodzina oraz system edukacji odpowiedzialne są za wpajanie jednostkom odpowiednich postaw, wartości, norm i poglądów. Od sposobu wychowania oraz sposobu przekazywania i weryfikowania wiedzy w systemie edukacji silnie zależeć może późniejsze postrzeganie własnych postaw wobec gospodarki i działań przedsiębiorczych. Sposób wychowania i kształcenia natomiast uzależniony jest od kontekstu społecznego i kulturowego, tworzącego się na gruncie wydarzeń historycznych, politycznych i gospodarczych. Silny wpływ na późniejsze postawy przedsiębiorcze wywierać mogą również normy religijne.

Część autorów twierdzi, że postawy przedsiębiorcze kształtują się w procesie socjalizacji i nie są możliwe do zmiany w miejscu pracy. Pogląd ten wydaje się prawdziwy tylko częściowo. W opracowaniach naukowych wskazuje się bowiem, że intraprzedsiębiorczość może być kształtowana poprzez zapewnienie pracownikom sprzyjających warunków pracy. Szczególne znaczenie przypisuje się w tym zakresie systemom zarządzania angażującym pracowników w podejmowanie decyzji, kulturze organizacyjnej oraz odpowiednim działaniom kierownictwa. Do systemów wspierających przedsiębiorczość zaliczyć można m.in. system zarządzania przez cele, zarządzania przez zaangażowanie czy systemy zrządzania jakością. Kultura organizacyjna natomiast powinna opierać się na otwartej komunikacji, promować innowacyjność, podejmowanie ryzyka i nastawienie na wykorzystywanie szans. Kluczową rolę odgrywa tu kierownictwo, które odpowiedzialne jest za krzewienie kultury organizacyjnej wspierającej przedsiębiorczość oraz skuteczne wdrażanie partycypacyjnych systemów zarządzania.

Dotychczasowe badania wykazały, że tworzenie warunków organizacyjnych sprzyjających przedsiębiorczości, jak również same zachowania przedsiębiorcze przynoszą organizacjom pozytywne rezultaty finansowe i pozafinansowe. Wnioski z badań własnych autorki wskazują jednak, że w większości badanych firm warunki organizacyjne w niewielkim stopniu sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczej. Świadczy o tym m.in. niski poziom upodmiotowienia pracowników w miejscu pracy oraz niewielka popularność zaawansowanych systemów zarządzania jakością, takich jak TQM czy Six Sigma. Co więcej, kultura organizacyjna wydaje się w niewielkim stopniu wspierać działania przedsiębiorcze pracowników.

Na podstawie badań własnych ustalono także, że zakres podejmowania działań przedsiębiorczych przez pracowników jest niewielki. Świadczy o tym mała popularność zaawansowanych form partycypacji bezpośredniej, wąski zakres konsultacji i stosunkowo rzadka częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników.

W przedsiębiorstwach dominowały indywidualne formy partycypacji, które dają zatrudnionym niewielki zakres autonomii i wpływu na sprawy organizacji. Częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników była niższa niż częstotliwość odbywania konsultacji z kierownictwem, a nowe pomysły zgłaszane były regularnie w mniej niż połowie firm.

Pomimo to badania wykazały, że niezależnie od wdrożonych form partycypacji respondenci dobrze ocenili ich wpływ na efektywność organizacji. Zdecydowana mniejszość przedsiębiorstw nie zanotowała żadnych efektów wdrożenia partycypacyjnych form pracy. Niewielu respondentów uznało także wdrożone formy za nieskuteczne. Wyniki wskazują, że poprawie uległy zarówno miary finansowe, jak i pozafinansowe, bez jednoznacznego wskazania, która z tych dwóch grup miar uległa większej poprawie. Najlepsze rezultaty osiągnięto w zakresie poprawy jakości produktów i usług, wzrostu wydajności pracy oraz redukcji kosztów przedsiębiorstwa. Uznać zatem można, że partycypacja bezpośrednia, będąca formą urzeczywistnienia przedsiębiorczości pracowniczej, wpływa pozytywnie na podniesienie efektywności organizacji, mierzonej miarami finansowymi i pozafinansowymi.

Z rozważań zawartych w pracy wynika, że tworzenie przedsiębiorczych organizacji, w których to pracownicy są inicjatorami i realizatorami zmian, powinien stanowić kierunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Tworzenie innowacji przy wykorzystaniu przedsiębiorczego potencjału uczestników organizacji zwiększa bowiem szanse na przetrwanie i rozwój firm na rynku. Dzięki partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw możliwe jest zwiększenie elastyczności ich funkcjonowania, usprawnienie procesów, poprawa jakości usług czy i lepsze dopasowanie oferty produktowej do potrzeb klientów. Zwiększenie autonomii pracowników, idące w parze z partycypacją, poprawia poziom ich zadowolenia, motywacji i zaangażowania w wykonywaną pracę, co przełożyć się może na zwiększenie wydajności i jakości pracy, a co za tym idzie – na wzrost efektywności funkcjonowania organizacji.

Bibliografia

Książki i artykuły

Advocate S.H., Advocate M.M., *Bringing Cross-Cultural Differences in Business Encounters. The Polish-American Experience*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, red. J. Różański, Ł. Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.

Ahmad N.H., Nasurdin A.M., Zainal S.R.M., *Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture*, „Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises" 2012, Vol. 2012.

Aktan B., Bulut C., *Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey,* „European Journal of Economics, Finance and Administrative Science" 2008, Issue 12.

Albeda W., *Participation in Management. Industrial Democracy in Three West Eouropean Countries*, Rotterdam University Press, Rotterdam 1973.

Allen T., *Managing the Flow of Technology,* Cambridge Mass 1984, Seminarium dla liderów zespołów. Genewa czerwiec 1987, cyt. za: Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

Alvarez S.A., Agarwal R., Sorenson O., *Handbook of Entrepreneurship Research. Disciplinary Perspectives,* Springer Publishing, New York 2005.

Antoncic J.A., Antoncic B., *Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: a Model*, „Industrial Management & Data Systems" 2011, Vol. 111, Issue 4.

Antoncic B., Hisrich R.D., *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation*, „Journal of Business Venturing" 2001, No 16.

Antoszkiewicz J.D., *Przedsiębiorczość w nowej roli*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Apostolou A., *Employee Involvement*. *Report Produced for the EC Funded Project Innoregio: Dissemination of Innovation and Knowledge Management Techniques*, Technical University of Crete, Crete 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Balcerzak A. P., Gołębiowski M., *Rola przedsiębiorczości wewnętrznej w kreowaniu sukcesu firmy w realiach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, red. M. Gołębiowski, Wydawnictwo Piktor, Łódź 2007.

Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.

Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom III. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Baruk A.I., *Partner czy podwładny – rola pracownika we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

Baumol W.J., *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*, „Journal of Political Economy" 1990, Vol. 98, No 5, Part 1.

Baumol W.J., *Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton 2002.

Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M., Gilbert N.L., *Foci and Bases of Employee Commitment Implications for Job Performance*, „Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, No 2.

Becker B.E., Huselid M. A., Pickus M.A., Spratt M.F., *HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations*, „Human Resouces Management" 1997, Vol. 36(1).

Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996.

Bednarski M., *Partycypacja pracownicza w prywatyzowanych polskich przedsiębiorstwach a zatrudnienie*, „Polityka Społeczna" 2005, nr 5.

Bell D. W., *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London 1979.

Berny J., Leśniewski M.A., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2012, nr 92.

Bhatti K.K., Nawab S., Akbar A., *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, „International Journal of Business and Social Science" 2011, Vol. 2, No 9.

Bielski M., *Organizacja: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.

Bieniok H., *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.

Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.

Bieniok H., Kekin J., *Metody motywowania do pracy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

Bingham C., *Managing Partnership*, „Managing Best Practice", The Industrial Society, September 2001, No 87.

Bitzer M., *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*, Schaffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stutgart 1991, cyt. za: B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2011, nr 21.

Blau P.M., Scott R., *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Stanford University Press, Stanford 2003.

Blyton P., Turnbull J., *The Dynamics of Employee Relations (Management, Work and Organisation)*, Palgrave Macmillan Publishing, London 1998.

Błaszczyk B., *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach – szansa czy iluzja?*, [w:] *Poszukiwanie nowego ładu ekonomicznego*, red. S. Owsiak, A. Pollok, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Błaszczyk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.

Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
Bohdziewicz P., *Cztery teorie zmiany organizacyjnej: co wynika dla praktyki zarządzania*, [w:] *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
Borkowska S., *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1990, nr. 7.
Borkowska S., *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan Publishing, Basingstoke 2003.
Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2014, nr 27(2).
Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 3.
Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2004.
Bratnicki M., *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie" 2008, nr 2(132).
Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1988.
Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
Brown T.E., Davidson P., Wiklund J., *An Operacionalization of Sevenson's Conceptulization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal" 2001, No 10.
Burns P., *Corporate Entrepreneurship. Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan Publishing, New York 2005.
Carrier C., *Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, No 3.
Casson M., *The Entrepreneur*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
Chandrupatla T.R., *Quality and Reliability in Engineering*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
Charantimath P.M., *Total Quality Management*, Dorling Kindersley Press, Dehli 2009.
Chełpa S., *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie" 1996, nr 1.
Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stage of Small Business Growth*, [w:] *Entrepreneurial Venture*, eds W.A. Sahlman, H.H. Stevenson, Harvard Business School Publications, Boston 1992.
Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach" 2011, nr 90.
Cierkoński P., *Pracownik w radzie nadzorczej*, „Gazeta Podatkowa" 2013, nr 5(942).
Cierniak-Emerych A., *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
Clark B., *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*, „Journal of Strategic Marketing" 2005, Vol. 8, Issue 1.
Covin J.G., Miles P.M., *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999.

Covin J.G., Slevin D.P., *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1991, No 16(1).

Covin J.G.,. Slevin D.P, Heeley M.B., *Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment and Firm Growth*, „Journal of Business Venturing" 2000, Vol. 15.

Czerniachowicz B., *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2011, nr 21.

Dackert I., Loov L.A., Martensson M., *Leadership and Climate for Innovation in Teams*, „Economic and Industrial Democracy" 2004, No 25.

Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, URSA Consulting, Olsztyn 1998.

Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, „Organization Science" 1995, Vol. 6, No 2.

Dobrzyński K., *Kształtowanie postaw partycypacyjnych w zarządzaniu*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Dolot A., *Rotacja na stanowisku czyli jak rozwijać świadomość pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 4(301).

Drozdowski G., *Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia Lubuskie" 2006, nr 2.

Drucker P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier, Oxford 2007.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.

Drucker P., *On the Profession of Management*, Harvard Business Review, Boston 2003.

Dubrin A.J., *Essentials of Management*, South-Western, Mason 2012.

Duczkowska-Piasecka M., *Przedsiębiorczość na wsi*, [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

Dudek B., *Warunki skutecznej partycypacji pracowniczej w procesie wprowadzania zmian*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności,* „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 4.

Dyduch W., *Pomiędzy przedsiębiorczym a administracyjnym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1.

Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

Dyduch W., *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Dyduch W., Bratnicki M., *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Czas na pieniądz – zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Ejdys J., *Koszt zintegrowanego systemu zarządzania podstawą oceny efektywności jego funkcjonowania*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.

Ekvall G., *Organisational Climate for Creativity and Innovation*, „European Journal of Work and Organisational Psychology" 1996, No 5.
Ekvall G., Ryhammar L., *Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes*: *A Study of Swedish University College*, „Creativity and Innovation Management" 1998, No 7.
Foss N.J, Klein P.G., *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004-09, Columbia, 2004.
Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001.
French J.R.P., Israel J., Aas D., *An Experiment in Participation in Norwegian Factory,* „Human Relations" 1960, No 13, cyt. za: W. Daniecki, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
Fryzeł B., *Kultura organizacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
Gabryś B., *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
Gajdzik B., *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2012, nr 2.
Gajdzik B., *Zaangażowane zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009.
Gardawski J., Mrozowicki A., Czarzasty J., *Trade Unions in Poland*, Report 123, European Trade Union Institute, Brussels 2012.
Gartner W.B., Bird B.J., Starr J.A., *Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 1992, No 16(3).
Gaweł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
Geary J.F., *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Study Sites: Plural, Mixes and Proteam*, „Economic and Industrial Democracy" 1993, No 4.
Geary J.F., *Total Quality Management: A New Form of Labor Management in Great Britain*, [w:] *Participation, Involvement and Company Performance*, Franco Angeli, Milano 1994.
Gifford J., Neathey F., Loukas G., *Employee Involvement. Information, Consultation and Discretion*, Institute for Employment Studies, Brighton 2005.
Gilejko L., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
Glinka B., Gudkova J.S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
Glinkowska B., *Kompetencje pracownika a efektywność organizacji*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu, Wrocław 2012.
Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
Gmińska R., *Koła jakości w systemie TQM – instrumentem rachunkowości zarządczej*, „Problemy Jakości" 2002, nr 7.
Griffin R.W., *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2008.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
Gruszecki T., *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo CEDOR, Lublin 1994.
Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Grzegorzewska-Mischka E., *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
Guest D., Fatchett D., *Worker Participation: Individual Control and Performance*, Institute of Personnel Management, London 1974.
Gurth W.D., Ginsberg A., *Corporate Entrepreneurship*, „Strategic Management Journal" 1990, No 11.
Hackman J.R., Lawler E.E., *Employee Reactions to Job Characteristics*, „Journal of Applied Psychology Monograph" 1971, No 55.
Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance" 1975, No 16.
Harter J.K., Agrawal S., Plowman S.K., Asplund J.W., *Employee Engagement and Earnings Per Share: A Longitudinal Study of Organizational Performance during the Recession*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2010.
Harter J.K., Schmidt F.L., Agrawal S., Plowman S.K., *The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013.
Harter J.K., Schmidt F.L., Killham E.A., Agrawal S., *Q12 Meta-Analysis: The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2009.
Harter J.K., Schmidt F.L., Killham E.A., Asplund J.W., *Q12 Meta Analysis*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2006.
Helms M.M., *Encyklopedia of Management*, Thompson Gale, Detroit 2006.
Henderson G., *Human Relations Issues in Management*, Greenwood Publishing Group, Westport 1996.
Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review" 1987, September–October.
Hill S., *How Do You Manage a Flexible Firm? The Total Quality Model*, „Work, Employment and Society" 1991, No 5.
Hisrich R.D., *Entrepreneurship/Intrapreneurship,* „American Psychologist" 1990, No 45.
Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise,* Irvin Publishing, Chicago 1992.
Hoftede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000.
Hofstede G.H., Hoftede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale*, „Journal of Business Venturing" 2002, No 17.
Huczek M., *Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, vol. 5.
Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38, No 3.
Hyman J., Mason B., *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications, London 1995.
Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H., *A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels*, „Journal of Business Strategy" 2006, Vol. 27.
Irru S., *Participation, Involvement and Company Performance in Great Britain*, Franco Angeli Publishing, Milano 1994.
Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 4.
Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Janssen O., *Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44, No 5.

Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

Johnson D., *What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations,* „Industrial and Commercial Training" 2001, No 33(4).

Joiner T.A., *Total Quality Management and Performance. The Role of Organization Support and Co-worker Support*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2007, Vol. 24, No 6.

Jong de J., Hartog den D., *Measuring Innovative Work Behavior*, „Creativity and Innovation Management" 2010, Vol. 19.

Jong de J.P.J., Marsili O., *Schumpeter versus Kirzner: An Empirical Investigation of Opportunity Types*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer 2010.

Jong de J.P.J., Parker S.K., Wennekers S., Wu C., *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*, EIM Research Reports, Zoetermeer 2011.

Jong de J., Wennekers S., *Intrapreneurship Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour*, Scales research report, Zoetermeer 2008.

Kachniewska M., *Zapewnienie wartości dla stron zainteresowanych jako przedmiot normy ISO 9004*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.

Kalisz R., *Elastyczne formy organizacji czasu pracy i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3.

Kaplan R.S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business School Working Paper", March 2010, No 10–074.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Kapusta F., *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006.

Karacaoglu K., Bayrakdaroglu A., San F.B., *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms*, „International Business Research" 2013, Vol. 6, No 1.

Kaufman C., *Employee Involvement: A New Blueprint for Success*, „Journal of Accountancy" 2010, No 5.

Kerzner H., *Advanced Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

Kirzner I., *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago, Chicago 1973.

Kisilowska H., *Partycypacja pracownicza w polskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.

Knap M., *Przedsiębiorczość kompetencją przyszłości*, „Organizacja i Zarządzanie" 2015, nr 1(298).

Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Washington 2002.

Knight G.A., *Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Business Venturing" 1997, No 12(3).

Knudsen H., *Employee Participation in Europe*, Sage Publications, London 1995.

Kolb D.A., *Organisational Psychology. An Experimental Approach,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1972, cyt. za: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2012.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków 2000.

Kozłowski M., *Partycypacja finansowa pracowników*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Kozuń-Cieślak G., *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Studia i Prace Kolegium Ekonomiczno-Społecznego" 2013, nr 4(16).

Kożuch B., Jończyk J., *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Krames J.A., *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2003.

Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

Krawczyk R., *Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1.

Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2002, Summer.

Kristensen K., Martensen A., Gronholdt L., *Customer Satisfaction and Business Performance*, [w:] *Business Performance Management. Theory and Practice,* ed. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

Kroon J., *General Management*, Pearson Publishing, Cape Town 1995.

Krzyżaniak-Gumowska A., *Pokolenie klapki*, „Newsweek Polska" 2013, nr 22.

Kubaison S.T., Gachunga H.G., Odhiambo R., *Relationship Between Direct Participation Schemes and Organizational Performance in Government Owned Agencies in Kenya*, „International Journal of Research in Social Sciences" 2014, Vol. 4, No 4.

Kućmański R., *Innowacyjność przedsiębiorstw – wybrane elementy*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju, koncepcje i metody zarządzania organizacjami*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2010.

Kulpińska J., *Nowe tendencje rozwoju partycypacji w Europie*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Kuratko D.F., Hornsby J.S., Bishop J.W., *Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal" 2005, No 1.

Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., *Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment*, „Strategic Management Journal" 1990, No 11.

Kuratko D.F., Morris R.D., Covin J.G., Hornsby J.S., *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, Vol. 27, Issue 9.

Kyrgidou L.P., Hughes M., *Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions*, „European Business Review" 2010, Vol. 22, Issue 1, cyt. za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Lanfred C.W., *Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence*, „Journal of Management" 2005, Vol. 31, No 4.

Lawler E.E., *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco 1992.

Lazear E.P., *Corporate Culture and the Diffusion of Values*, [w:] *Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?*, ed. H. Siebert, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen 1995.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Lichtarski J., Karaś M., *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.

Lines R., *Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement*, „Journal of Change Management" 2004, Vol. 4, No 3.

Lipińska-Grobelny A., *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2008, nr 3–4.

Lipka A., *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości pracowników*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.

Listwan T., *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.

Lowe P., Tovey L., Cole R., *Empowerment. What Organisations Really Do. A Survey of UK Companies*, Haybridge House 1999.

Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No 1.

Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing" 2001, No 16.

Lunenburg F.C., *Goal-Setting Theory of Motivation*, „International Journal of Management, Business and Administration" 2011, Vol. 15, No 1.

Lyon W., Lumpkin G.T., Dess G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision*, „Journal of Management" 2000, Vol. 26, No 5.

Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.

Łochnicka D., *Partycypacja bezpośrednia jako sposób na zwiększenie zaangażowania pracowników w miejscu pracy*, [w:] *Lokalne i globalne uwarunkowani rozwoju gospodarczego*, red. M. Burchard-Dziubińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2013.

Łochnicka D., *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" 2015, t. 94.

Łochnicka D., *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2013.

Łuczak M., *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003.
Maciąg A., *Diagnoza wartości pracownika w kształtowaniu kultury organizacji,* "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 5.
Macieja J., *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, „Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN" 1990, nr 24.
Mankiw N.G., Taylor M.P., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
Manville B., Ober J., *A Company of Citizens. What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations*, Harvard Business Review School Press, Boston 2003.
Martwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 11.
Martyniak Z., *Efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2000, nr 11.
Matuszak-Flejszman A., *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
Mazurek R., *Praca w zespole jako źródło kreatywności*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, t. II, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2009.
Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996.
McDuffie J.P., *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, „Industrial and Labor Relations Review" 1995, Vol. 48, No 2.
McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D. Stewart, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, „Management Review" 1957, No 11.
Meisner J., *Mitbestimmung w RFN*, Wydawnictwo Śląskie, Katowice 1988.
Mendel T., *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
Metzger B.L., *Profit Sharing in 38 large Companies*, Profit Sharing Foundation, Evanston 1975.
Mhetras V.G., *Labour Participation in Management. An Experiment in Industrial Democtracy in India*, Manaktals, Bombay 1966.
Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2000, nr 3.
Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1997.
Miller D., *The Corelates od Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science" 1983, No 29(7).
Moczydłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
Mokaya S.O., *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance*, *Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce" 2012, Vol. 1, No 4.
Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate Entrepreneurship,* Harcourt College Publishers, London 2002, cyt. za: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 4.
Mueller Ch.A., *Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung*, [w:] *Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte*, Hrsg. H.J. Pleitner, W. Weber, Rencontres de St-Gall 2000, Verlag KMU HSG, s. 19, cyt. za: K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsię-*

biorczości – próba systematyzacji, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.

Murphy A.E., *Richard Cantillon – Entrepreneur and Economist*, Oxford University Press, Oxford 1986.

Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 3.

Nonaka I., *The History of Quality Circle*, „Quality Progress" 1993, September.

Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Noye D., *Jak opanować procesy jakości. Przewodnik praktyczny*, Insep Editions, Wrocław 1992.

Obłój T., Obłój K., Pratt M.G., *Dominant Logic and Entrepreneurial Firms' Performance in a Transition Economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 34, Issue 1.

Obora H., *Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–story*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

Olech A., Sobiesiak-Penszko P., *Partycypacja publiczna w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*, „Decydujmy Razem" 2013, nr 3.

Olko J., *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.

Omachonu V.K., Ross J.E., *Principles of Total Quality*, CRC Press, Florida 2004.

O'Regan C.L., *The Impact of High Performance Work Systems on Innovation Performance: A Study of Irish Companies*, Dublin City University, Dublin 2011.

Ostrowski Z., *Definicje jakości*, „Problemy Jakości" 1968, nr 1.

Otley D., *Measuring Performance: Accounting Perspective*, [w:] *Business Performance Management. Theory and Practice*, ed. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego XLVII, t. IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

Pałubska D., *Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company*, „International Journal of Business and Management" 2012, Vol. 4, No 1.

Parast M.M., *The Effect of Six Sigma Projects on Innovation and Firm Performance*, „International Journal of Project Management" 2011, No 29.

Parmenter D., *Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.

Pasour E.C., *A Further Note on the Measurement of Efficiency and Economies of Farm Size,* „Journal Agriculture Economic" 1981, Vol. 32, s. 135, cyt. za: E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Rocznik Nauk Rolniczych" 2010, nr 2(97).

Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, cyt. za: B. Chmielewiec, *Wpływ jakości kapitału ludzkiego kadr menedżerskich na przedsiębiorcze działania pracowników w procesie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, red. B. Jamka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.

Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa, Łódź 2001.

Piecuch T., *Charakterystyka koncepcji przedsiębiorczości wewnętrznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej" 2008, nr 248.

Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
Piekut M., *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle prawodawstwa krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską*, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
Pierścieniak A., *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
Pinchot G., Pellman R., *Intrapreneuring in Action. A Hanbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2000.
Pinchot G., Pinchot E.S., *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row Publishing, New York 1985.
Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
Piwowarczyk J., *Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006.
Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
Potocki A., *Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego,* „Humanizacja Pracy" 1998, nr 5–6, cyt. za: G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 13.
Potterfield T.A., *The Business of Employee Empowerment*, Quorum Books, Westport-Connecticut–London, 1999.
Poutsma E., *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland 2001.
Poutsma E., Hendrickx J., Huijgen F., *Employee Participation in Europe. In Search of the High Participative Workplace in Europe*, „Economic and Industrial Democracy" 2003, No 24.
Rudolf S., *Grupowe formy pracy. Procesy wdrażania*, Krajowa Agencja Robotnicza, Warszawa 1989.
Rudolf S., *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
Rudolf S., *Udział pracowników w zarządzaniu zmianami w firmie*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
Rudolf S., *Udział przedstawicieli załogi w organach spółki*, [w:] *Ład korporacyjny*, red. D. Dobija, I. Koładkiewicz, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
Rudolf S., *Wstęp*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywa rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 4, vol. 11, cz. 4.
Salomon M., *Industrial Relation. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1998.
Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2012.
Santos-Vijande M.L., Alvarez-Gonzalez L.I., *TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey*, „International Journal of Business Science and Applied Management" 2007, Vol. 2, Issue 2.

Sarapata A., *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut Wydawniczy CEZZ, Warszawa 1977, cyt. za: G. Wudarzewski, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 13.

Sawang S., *Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage*, „Asia Pacific Management" 2011, No 16(1).

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership,* Josey-Bass, San Francisco–London 1985, cyt. za: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników,* red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie" 1988, nr 7/8, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2008, nr 6.

Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York 1942.

Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.

Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1983.

Scott S., Bruce R., *The Influence of Leadership, Individual Atributes and Climate on Innovative Behavior: A Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal" 1994, Vol. 37.

Secord H., *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Publishing, Canada 2003.

Sexton D., Bowman-Upton N., *Entrepreneurship. Creativity and Growth*, Macmillan Publishing, New York 1991.

Siekierski J., *Behawioralne aspekty zachowań aktywizujących w gospodarce rynkowej*, [w:] *Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne w aktywizacji społeczno-gospodarczej. Wpływ integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu*, red. L. Pałasz, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003.

Sikorski C., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo IWZZ, Warszawa 1986.

Sisson K., Geary J., *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change –The EPOC Project*, Loughlinstown House, Shankil, Dublin 1994.

Skorupińska K., *Rola rad zakładowych w krajowych i transnarodowych przedsiębiorstwach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2000.

Skurzyńska-Sikora U., *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 3.

Słowik B., *Mierniki efektywności ekonomicznej podmiotów gospodarczych*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, red. E. Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010.

Smeltzer L.R., Kedia B.L., *Knowing the Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles*, „Business Horizons" 1985, No 28(4).

Sofijanova E., Zabijakin-Chatleska V., *Employee Involvement and Organizational Performance: Evidence from the Manufacturing Sector in Republic of Macedonia*, „Trakia Journal of Sciences" 2013, Vol. 11, Suppl. 1.

Srivastava N., Agrawal A., *Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study*, „The Journal of Business Perspective" 2010, No 14.

Stam W., Elfring T., *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital*, „Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No 1.

Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Review" 1990, No 11.

Stollt M., Kluge N., *Partycypacja pracownicza na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem w dziesięciu nowych państwach członkowskich UE*, Agencja Rozwoju Społecznego, Europejski Instytut Związków Zawodowych na Rzecz Badań, Edukacji oraz Zdrowia i Bezpieczeństwa, Bruksela 2006.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Stor M., *Continental Frameworks for HRM Effectiveness and Efficiency in MNCs: European, American, Asian and African Perspective*, „Human Resource Management" 2012, No 6.

Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy, czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2(20).

Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Summers J., Hyman J., *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, York 2005.

Szabo E., *Participative Management and Culture. A Qualitative and Itegrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankurt am Main 2007.

Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Rocznik Nauk Rolniczych" 2010, nr 2(97).

Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

Tabaszewska E., *Koła jakości na przykładzie przedsiębiorstw japońskich*, „Problemy Jakości" 2002, nr 4.

Tabaszewska E., Białowąs P., *TQM i Reengineering* – różne koncepcje, „Problemy Jakości" 1999, nr 6(31).

Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.

Timmons J., *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21th Century*, Irwin, McGraw Hill, New York 1999.

Tokarz A., *Dynamika procesu twórczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Tomer J., *Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, „Journal of Behavioral and Experimental Economics" 2001, Vol. 30, Issue 1.

Vance R.J., *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, Society for Human Resource Management, Alexandria 2006.

Varian H.R., *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Vroom V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology", Vol. 59, cyt. za: T. Mendel, *Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

Walentynowicz P., *Zakres zastosowania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań empirycznych*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2013.

Warszawska M., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998.

Waśkiewicz J., *Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje*, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność" 2015, nr 1.
Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
Wellins R.S., Byham W.C., Wilson J.M., *Empowered Teams. Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity and Participation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991.
Werner J.M., DeSimone R.L., *Human Resource Management*, South-Western, Mason 2012.
Wheatley R., Parker N., *Empowerment/Self-Directed Work Teams*, The Institute of Management Foundation, Northants 1995.
Wiatrak A.P., *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
Wiatrak A.P., *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota uwarunkowania i podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2(20).
Wilkin J., *Przedsiębiorczość na wsi – główne determinanty i uwarunkowania*, [w:] *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój terenów wiejskich*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Krakowie, Kraków, Rzeszów 1997.
Wilkinson A., Dundon T., Marchington M., Ackers P., *Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland*, „Journal of Industrial Relations" 2004, Vol. 46(3).
Wilkinson A., Gollan P.J., Marchington M., Lewin D., *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, New York 2010.
Władyka T., *Szkoła lozańska*, [w:] *Instytucje gospodarki rynkowej*, red. T. Władyka, M. Smaga, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] *Systemy wysokoefektywnej pracy*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2007.
Wójcik M., Bieniok H., *Zarządzanie przez partycypację*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2002.
Wudarzewski G., *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 13.
Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
Zahra S.A., *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*, „Journal of Business Venturing" 1991, No 6.
Zając C., *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
Załęski W., *Koła jakości – powoływanie – organizacja – funkcjonowanie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1993.
Zapłata S., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych Oddział Wielkopolski, Poznań 2004.
Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer busienss, Warszawa 2012.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie,* Wydawnictwo PWN, Warszawa 1974, s. 199, cyt. za: A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, vol. 11.

Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.

Żur A., *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

Żur A., *Rozwój przez przedsiębiorczość – znane formy przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Inne źródła

About ISO, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/home/about.htm.

Bieniek-Koronkiewicz E., *Przedstawiciele pracowników w radzie nadzorczej*, http://www.wspolnota.org.pl/aktualnosci/aktualnosc/przedstawiciele-pracownikow-w-radzie-nadzorczej/.

Brzóska J., *Zarządzanie jakością. Six Sigma*, Materiały Politechniki Śląskiej, http://dydaktyka.polsl.pl/rg5/studia/Mat_sem_I/six%20sigma_WG.doc.

Bwisa H.M., *The Visible Hand*, Entrepreneurship Resource Website, www.professorbwisa.com.

Co to jest Lean?, Lean Center, http://www.leancenter.pl/bazawiedzy/artykul/article_id/154.

Culture, Leadership and Organizations, The Globe Study in 62 Societies, Sage, Thousand Oaks--London-New Delhi 2004.

Cwalina W., *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft Polska, http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/nazastosowaniemod3.pdf.

Denison D., Janovics J., Young J., Cho H.J., *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, 2006, http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity.sflb_.ashx_.pdf.

Direct Participation and Organizational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA, Eurofound, Loughlinstown, Dublin 1996.

Driving Performance and Retention through Employee Engagement, Corporate Leadership Council, Washington 2004, http://www.usc.edu/programs/cwfl/pdf/Employee%20engagement.pdf.

Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej, Dz.U. UE L 80/29 z dn. 11 marca 2002 r.

Dz.U. 2002, nr 51, poz. 458.

Employee Involvement in Companies under the European Company Statute, Eurofound, Luxemburg 2011.

European Company Survey 2009, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010.

Forsberg K., *The Roles of ISO 9001 and ISO 9004*, http://www.kristerforsberg.com/qmp/core.html.

Fulton L., *Worker Representation in Europe*, Labor Research Department and ETUI, http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland/Board-level-Representation.

Gilejko L., Czarzasty J., Hudaszek A., *Partycypacja pracownicza w polskim prawie pracy i dyrektywach Unii Europejskiej*, materiały szkoleniowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał

Ludzki, nr projektu: POKL.05.05.02-00-124/10, http://komunalni.pl/kuds/images/PDFy/partycypacja_pracownicza_w_polskim_prawie_pracy_i_dyrektywach_ue.pdf.
Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/definicje-pojec/125,pojecie.html.
Gogojewicz P., *Rady pracownicze coraz bardziej popularne*, Polski Portal Finansowy Bankier.pl, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Rady-pracownicze-coraz-bardziej-popularne-1748260.html.
High Involvement Work Systems and Economic Performance: a Review of Recent Research, Eurofound, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/02/feature/uk0002156f.htm.
Igniting Innovation. How Hot Companies Fuel Growth from Within, Ernst & Young, http://www.ey-.com/GL/en/Services/Strategic-Growth-Markets/Igniting-innovation--how-hot-companies-fuel-growth-from-within---Successful-entrepreneurship.
Industrial Democracy In Europe: a 1977 survey, American Center for the Quality of Work Life, Sanibel 1978.
Informowanie i konsultowanie, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, http://www.dialog.gov.pl/dialog-krajowy/informowanie-i-konsultowanie/.
Innowacyjność 2010, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
ISO 9000 – Quality Management, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.
Karaś D., *Intelektualizacja przedsiębiorstw w XXI wieku. Badania nad przedsiębiorczością intelektualną oraz metody wyceny kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006 [praca magisterska].
Kawecka M., Rogowska A., *Satysfakcja i zaangażowanie a efektywność pracowników. Wybrane uwarunkowania efektywności pracowników w organizacji*, http://hpi.biz.pl/x.php/1,37/Determinanty-efektywnosci.html.
Kirkman B.L., Lowe K.B., Young D.P., *High Performance Work Organizations*, Center of Creative Leadership, Greensboro 1999.
Klax A., *Gain Sharing vs. Profit Sharing*, http://www.studymode.com/essays/Gain-Sharing-Vs-Profit-Sharing-121329.html.
Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
Konrad A.M., *Engaging Employees through High-Involvement Work Practices*, „Evey Business Journal", March/April 2006, http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices#.U_Nh7eN_uSo.
Lang Wood J., *Lean Manufacturing vs. Six Sigma*, Demand Media, http://smallbusiness.chron.com/lean-manufacturing-vs-six-sigma-43179.html.
Lean Six Sigma, http://www.motorolasolutions.com/US-EN/Training+Home/Lean+Six+Sigma.
Lipski S., *Definiowanie przedsiębiorczości*, IPIS.pl, www.ipis.pl.
Lis A., *Six Sigma – wizja doskonalenia organizacji*, http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/192.
MacLeod D., Clarke N., *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom 2009, http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf.
Masternak R., *Difference between Gain Sharing and Profit Sharing*, Masternac & Associates, http://www.masternak.com/gainsharing-versus-profitsharing.asp.
McGunnigle P., *Employee Empowerment, Participation and Involvement*, Learning, and Teaching Support Network, http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/subjects/hlst/employee_empowerment_perception_and_involvement.pdf.
Model Doskonałości EFQM, IMS Malon, http://www.iso.org.pl/efqm.
Najnowsze zmiany w organizacji pracy w 27 państwach członkowskich UE i Norwegii, Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin 2011.

Nayab N., *Job Enlargement: What Is It and How Does it Improve Job Satisfaction?*, http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/102409.aspx.

New forms of work organization: Can Europe Realise its Potential?, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

New Models of High Performance Work Systems. The Business Case for Strategic HRM, *Partnership and Diversity and Equality Systems*, National Centre for Partnership and Performance, Dublin 2008.

Partycypacja finansowa pracowników w Europie, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela 2010.

Pinchot G., *Back to Intrapreneuring*, http://www.pinchot.com/2010/01/back-to-intrapreneuring.html.

Pinchot G., Pinchot E.S., *Intra-Corporate Entrepreneurship*, http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html.

Podstawowe zasady doskonałości, Umbrella Consulting, http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci.

Pogoda J., *Co z tą przedsiębiorczością?*, www.eduforum.pl.

Practical Participation and Involvement, Institute of Personnel Management, London 1982.

Przedsiębiorczość innowacyjna, Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej, http://www.seipa.edu.pl.

Quality Circle, „The Economist" 2009, No 4, November, http://www.economist.com/node/14301388.

Quality Management Principles, International Organization for Standardization, http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf.

Quality of Work in the European Union, Concept, Data and Debates from the Transnational Perspective, Peter Lang, Brussels 2009.

Raj R., *Advantages of Management by Objectives*, http://managementbyobjectives.com/advantages-of-management-by-objectives.

Raport wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firmy, Portal Badań Online, Marzec 2010, http://www.jakosc.biz/wp-content/uploads/2010/09/Wplyw_wdrozenia_ISO_na_konkurencyjnosc_firmy.pdf.

Riddle J., *The Intrapreneurship Alternative: Innovating from Within*, http://workawesome.com/career/intrapreneurship.

Robaszkiewicz M., *Praca zespołowa w doskonaleniu procesu zarządzania jakością*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/28dz24.rtf.

Rudolf S., *Partycypacja a globalizacja*, konferencja naukowa Senackiej Komisji Gospodarki Narodowej pt. Trzydzieści lat ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, 16 września 2011, http://www.pte.pl/pliki/2/30/Rudolf%20S%20-%20Partycypacja%20a%20Globalizacja.pdf.

Rudolf S., *Proces rozwiązywania problemów w świetle doświadczeń przedsiębiorstw*, Międzynarodowa Konferencja Zarządzania i Technologii Informatycznych „Przedsiębiorstwo Przyszłości", 15–16 listopada 2001, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref30_full.html.

Schulten T., Zagelmeyer S., *Board-Level Employee Representation in Europe*, European Industrial Relations Observatory On-Line, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/09/study/tn9809201s.htm.

Sepkowska Z., *System kształtowania przedsiębiorczości w Polsce w warunkach gospodarki globalnej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

Siewierski B., *Zarządzanie przez cele. Teoria i praktyka*, http://manager.nf.pl/zarzadzanie-przez-cele-teoria-i-praktyka,,8166,112.

Sweeney D.L., *The Effects of Job Rotation Patterns on Organizational Outcome Indicants of Inter-Organizational Boundary Spanner Performance*, Ph.D. Dissertation, The University of Texas, San Antonio 2007.

Systemy zarządzania jakością. Struktura norm ISO serii 9000. Wymagania normy ISO 9001. Orientacja procesowa. Audyt jako narzędzie diagnozy i doskonalenia. Certyfikacja i akredytacja, The BSR QUICK Project, http://www.bsr-quick.eu/resources/Modul+3+Systemy+zarzadzania+jakoscia-ISO.pdf.

Thomson T.M., *Management by Objectives*, The Pfifer Library, http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf.

Tochman R., *Norma ISO 9001:2008*, Portal Jakość.biz, http://www.jakosc.biz/norma-iso-90012008/.

Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U. 2006, nr 79, poz. 550; 2008, nr 93, poz. 584; nr 120, poz. 778; 2009, nr 97, poz. 805.

Ustawa z 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U., nr 94, poz. 1037, art. 214 i 387

Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego.

Weckmann W., *Gainsharing*, College of Education, http://coe.sdsu.edu/.

Whittington L., *ISO 9001:2008 Requirements Summary in Plain English*, Whittington & Associates, http://the9000store.com/downloads/standards/ISO-9001-Requirements-Explained.pdf.

Workplace Representation, European Trade Union Institute, http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Poland/Workplace-Representation.

Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Wu B., *The Philosophy and Practice of Management by Objectives*, EMBA Program Taiwan, Troy State University, http://wentzwu.com/MemberZone/AboutMe/publications/ResearchPaper_MGT6671.pdf.

Spis tabel

Tabela 2.1. Korzyści wynikające z partycypacji 45
Tabela 2.2. Rodzaje partycypacji ze względu na siłę oddziaływania 46
Tabela 2.3. Kryteria podziału partycypacji pracowniczej 48
Tabela 3.1. Obszary zarządzania podlegające zmianom przy wdrażaniu przedsiębiorczości wewnętrznej 83
Tabela 3.2. Korzyści wynikające z wdrożenia normy ISO 9004 z punktu widzenia zainteresowanych stron 98
Tabela 4.1. Miary efektywności organizacji według D. Parmentera 123
Tabela 4.2. Przykłady finansowych i pozafinansowych miar efektywności 127
Tabela 4.3. Ujęcia badawcze dotyczące pomiaru przedsiębiorczości wewnętrznej . . 129
Tabela 4.4. Wymiary orientacji przedsiębiorczej 134
Tabela 4.5. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach K. Karacaoglu, A. Bayrakdaroglu, F.B. Sana 136
Tabela 4.6. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach A. Aktana i C. Buluta 137
Tabela 4.7. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji w badaniach W. Dyducha 137
Tabela 4.8. Wpływ intraprzedsiębiorczości na efektywność w badaniach B. Antoncica i R.D. Hisricha 140
Tabela 4.9. Składniki przedsiębiorczości organizacyjnej wraz z atrybutami w badaniach W. Dyducha 145
Tabela 4.10. Współczynniki korelacji między elementami przedsiębiorczości a miarami efektywności organizacyjnej w badaniach W. Dyducha 147
Tabela 4.11. Efekty różnych form partycypacji bezpośredniej w badaniu EPOC i badaniu polskim (S. Rudolfa i K. Skorupińskiej) (% firm) 155
Tabela 5.1. Udział pracowników produkcyjnych w badanych przedsiębiorstwach (w %) 166
Tabela 5.2. Forma własności badanych firm (w %) 166
Tabela 5.3. Udział pracowników z wykształceniem wyższym i średnim (w %) 166
Tabela 5.4. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających kulturę i klimat organizacyjny (w %) 168
Tabela 5.5. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy (w %) 170
Tabela 5.6. Systemy zarządzania jakością oraz narzędzia poprawy jakości w badanych przedsiębiorstwach (w %) 171
Tabela 5.7. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej 174

Tabela 5.8. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej wśród głównych grup respondentów (w %) 174
Tabela 5.9. Wdrożone formy partycypacji bezpośredniej (w %) 175
Tabela 5.10. Stosowane formy partycypacji ze względu na sektor działalności (w %) 175
Tabela 5.11. Stosowane formy partycypacji ze względu na formę własności (w %) ... 177
Tabela 5.12. Stosowane formy partycypacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (w %) 178
Tabela 5.13. Motywy wdrożenia partycypacji bezpośredniej (w %) 179
Tabela 5.14. Przedmiot i częstotliwość konsultacji z pracownikami (w %) 181
Tabela 5.15. Przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników (w %) 182
Tabela 5.16. Efekty stosowania partycypacyjnych form pracy (w %) 185
Tabela 5.17. Efekty finansowe i pozafinansowe według kolejności występowania (średnia ważona) 187
Tabela 5.18. Ocena skuteczności partycypacyjnych form pracy (w %) 188
Tabela 5.19. Rozkład efektów w zależności od stosowanej formy partycypacji (spośród firm, które oceniły, że partycypacyjne formy pracy przyniosły duże i bardzo duże efekty) 189

Spis rysunków

Rysunek 2.1. Koło rozwiązywania problemów 66
Rysunek 3.1. Elementy TQM 94
Rysunek 4.1. Efekty partycypacji bezpośredniej w badaniu EPOC i badaniu polskim (odsetek firm) 154
Rysunek 5.1. Udział sektorowy uczestników badania (w %) 165
Rysunek 5.2. Motywy wdrożenia partycypacji bezpośredniej (średnia ważona) 180
Rysunek 5.3. Częstotliwość odbywania konsultacji (średnia ważona) 181
Rysunek 5.4. Częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników (średnia ważona) 183
Rysunek 5.5. Efekty wdrożenia partycypacyjnych form pracy 186

Aneks

Ankieta

Szanowni Państwo!

Jestem doktorantką Uniwersytetu Łódzkiego i prowadzę badania dotyczące efektywności stosowania partycypacyjnych metod pracy w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Badania realizowane są w ramach grantu przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr umowy: UMO-2011/01/N/HS4/01338).

Zaostrzająca się konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach podnoszenie innowacyjności wytwarzanych produktów i usług, a także zwiększenie elastyczności ich działania. Z tego powodu, w krajach zachodnich, coraz większą popularnością cieszą się partycypacyjne formy pracy, które umożliwiają wykorzystanie kreatywności oraz przedsiębiorczości pracowników w procesie zarządzania. W Polsce jednak partycypacyjne formy pracy wciąż stosowane są niezmiernie rzadko. Badania mają na celu określenie rodzajów oraz zakresu partycypacji pracowniczej w rodzimych organizacjach. Na podstawie uzyskanych wyników możliwe będzie podjęcie dalszych działań, mających na celu upowszechnienie partycypacyjnych form organizacji pracy w przedsiębiorstwach krajowych.

Zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wypełnienie załączonego kwestionariusza ankiety. Wyniki badania zaprezentowane zostaną w części empirycznej rozprawy doktorskiej zatytułowanej *Wpływ przedsiębiorczości pracowniczej na efektywność przedsiębiorstwa*, a także w publikacjach naukowych. Pragnę zaznaczyć, że dane uzyskane z kwestionariuszy analizowane będą w sposób zagregowany. Oznacza to, że zagwarantowana zostanie pełna anonimowość organizacji.

Ankieta powinna zostać wypełniona przez osobę, która posiada największą wiedzę odnoszącą się do badanej problematyki. Będę wdzięczna za Państwa udział w badaniu, które w Polsce realizowane jest po raz pierwszy. Wypełnienie kwestionariusza nie powinno zająć więcej niż 15 min. Po wypełnieniu proszę o jego odesłanie w załączonej kopercie zwrotnej. W przypadku pytań dotyczących badania proszę o kontakt.

Serdecznie dziękuję za współpracę

1. Proszę zaznaczyć sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo

– górnictwo i wydobywanie ☐
– przetwórstwo przemysłowe ☐
– wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną ☐
– dostawy wody, gospodarowanie ściekami, rekultywacja ☐
– budownictwo ☐
– handel hurtowy i detaliczny ☐
– naprawa pojazdów samochodowych i motocykli ☐
– transport i gospodarka magazynowa ☐
– działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi ☐
– informacja i komunikacja ☐
– działalność finansowa i ubezpieczeniowa ☐
– działalność związana z obsługą rynku nieruchomości ☐
– działalność profesjonalna, naukowa itechniczna ☐
– działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca ☐
– pozostała działalność usługowa ☐
– inny (proszę podać sektor działalności) . . . . . ☐

2. Jaka jest forma własności przedsiębiorstwa?

Proszę zakreślić znakiem x odpowiednie pole.

<table>
<tr><td colspan="2">☐ Przedsiębiorstwo prywatne, niezależne</td><td colspan="2">☐ Przedsiębiorstwo prywatne, zależne</td><td rowspan="2">☐ Przedsiębiorstwo państwowe</td></tr>
<tr><td>☐ Z całkowitym udziałem kapitału polskiego</td><td>☐ Z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego</td><td>☐ Z całkowitym udziałem kapitału polskiego</td><td>☐ Z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego</td></tr>
</table>

3. Od którego roku firma funkcjonuje na polskim rynku?

. . . . . .

4. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie: . . . . . .

w tym pracowników produkcyjnych: . . . . . .

5. Jaką część wszystkich pracowników przedsiębiorstwa stanowią:

osoby z wykształceniem wyższym? . . . . . .

osoby z wykształceniem średnim? . . . . . .

6. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami:

1 – zupełnie się nie zgadzam 2 – raczej się nie zgadzam 3 – raczej się zgadzam 4 – całkowicie się zgadzam

☐ Proszę wpisać odpowiednią cyfrę w kratce z lewej strony.

☐ Ważnym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie innowacyjnych produktów/usług.

☐ Pracownicy stanowią ważne źródło nowych pomysłów w firmie.

☐ Pracownicy są regularnie informowani o planach i działaniach firmy.

☐ Rozwijanie kreatywności pracowniczej jest jednym z celów przedsiębiorstwa.

☐ W firmie panuje atmosfera sprzyjająca twórczemu myśleniu.

☐ Zmiany organizacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie przeprowadzane są bez udziału pracowników.

☐ Innowacyjne pomysły pracowników są dodatkowo wynagradzane.

☐ Pracownicy angażowani są w proces rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie.

☐ Firma posiada płaską strukturę organizacyjną.

☐ W firmie wprowadzono program, motywujący pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów.

☐ Zadania wykonywane są przez pracowników według ściśle określonych procedur.

- ☐ W firmie dba się o rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników.
- ☐ Pracownicy mają prawo do wyrażania opinii dotyczących działań podejmowanych przez firmę.
- ☐ Poglądy pracowników są uwzględniane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa.
- ☐ Pracownicy uznawani są za największy kapitał przedsiębiorstwa.
- ☐ Większość decyzji dotyczących przedsiębiorstwa podejmowanych jest odgórnie przez kierownictwo firmy.
- ☐ Pracownicy są ściśle kontrolowani na każdym etapie wykonywanej pracy.
- ☐ Pracownicy mogą samodzielnie decydować o sposobie wykonania powierzonych im zadań.

7. Czy w firmie wdrożona została któraś z poniższych koncepcji zarządzania?:

Rodzaj koncepcji zarządzania	Została wdrożona	Jest w trakcie wdrażania	Zostanie wdrożona w najbliższej przyszłości
Total Quality Management (TQM)	☐	☐	☐
Metoda zarządzania jakością Six Sigma	☐	☐	☐
ISO 9000	☐	☐	☐
Kaizen	☐	☐	☐
Inna koncepcja angażująca pracowników w procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie (jaka?)	☐	☐	☐

Kolejne pytania dotyczą **partycypacji bezpośredniej** (tzw. partycypacyjnych form organizacji pracy).

Partycypacyjne formy organizacji pracy, stwarzają pracownikom możliwość wpływu zarówno na sprawy społeczne, jak i gospodarcze w przedsiębiorstwie. Dzięki partycypacji bezpośredniej pracownicy mogą wpływać zarówno na organizację swojego stanowiska i czasu pracy, na decyzje dotyczące szkoleń i rozwoju zawodowego, ale także na decyzje związane z ulepszeniem istniejących produktów i usług, wprowadzeniem nowych produktów na rynek, a nawet na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa.

Wyróżnić należy dwie grupy form partycypacji bezpośredniej:

- **indywidualne formy partycypacji** – związane są najczęściej z możliwością projektowania własnego stanowiska pracy przez pracownika tzn. z decydowaniem o czasie i sposobie wykonywania powierzonych mu zadań.
- **zespołowe formy partycypacji** – opierają się na grupowym podejmowaniu decyzji poprzez uczestnictwo pracowników w grupach projektowych, kołach jakości, zespołach rozwiązywania problemów itp.

Partycypację bezpośrednią należy odróżnić od pośredniej (przedstawicielskiej), która dokonuje się poprzez związki zawodowe i rady pracowników, a także od partycypacji finansowej, tj. udziału w zyskach i we własności przedsiębiorstwa.

8. Które z wymienionych form partycypacji bezpośredniej stosowane są w przedsiębiorstwie?:

☐ **rotacja czynności na stanowisku pracy** – polega na przesuwaniu pracowników w obrębie działu lub całego przedsiębiorstwa na różne stanowiska.

☐ **rozszerzanie zakresu zadań** – polega na zwiększeniu liczby zadań przydzielanych pracownikowi w celu zmniejszenia monotonii pracy oraz podniesienia jego satysfakcji, poprzez lepsze wykorzystanie umiejętności i kwalifikacji pracownika.

☐ **wzbogacanie pracy** – polega na przekazywaniu pracownikom większych uprawnień do planowania własnej pracy i decydowania o jej wykonywaniu. Pracownik przejmuje zadania związane z jej planowaniem, kierowaniem i ponoszeniem za nią pełnej odpowiedzialności.

☐ **koła jakości** – celem działania jest najczęściej rozwiązywanie problemów dotyczących pracy wykonywanej przez członków koła. Jest to możliwe dzięki doświadczeniu i wiedzy wszystkich uczestników koła. Uczestnictwo w kołach jakości ma charakter dobrowolny.

☐ **zespoły autonomiczne** – cechują się dużą autonomią, a wszelkie funkcje zarządcze pozostają w gestii grupy, niezależnie od menedżera. Celem grupy jest wykonywanie ściśle określonej pracy, na podstawie umowy z pracodawcą, w trakcie trwania godzin pracy.

☐ **zespoły projektowe** – powoływane są jednorazowo w celu rozwiązania ważnego, niepowtarzalnego przedsięwzięcia. Zadaniem powołanego zespołu jest realizacja cyklu działań, począwszy od pomysłu do jego realizacji.

☐ **zespoły rozwiązywania problemów** – zespoły te powoływane są do identyfikacji i rozwiązanie najważniejszych lub najpilniejszych problemów organizacji.

☐ **regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi** – podczas spotkań pracownik może zgłaszać propozycje i sugestie zmian dotyczące np. swojego stanowiska pracy lub poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

☐ **badanie opinii pracowników**

☐ **inne formy partycypacji bezpośredniej** (jakie toformy?)

. . . . . .

. . . . . .

Jeżeli w pytaniu 8 nie została zaznaczona żadna odpowiedź, proszę przejść do pytania 10.

9. W jakim stopniu poniższe czynniki zadecydowały o wdrożeniu partycypacyjnych form organizacji pracy w przedsiębiorstwie? (wymienionych w pytaniu 8): Proszę postawić znak X w odpowiedniej kratce.

0 – w żadnym stopniu 1 – w bardzo niewielkim stopniu 2– w umiarkowanym stopniu 3 – w dużym stopniu 4 – w bardzo dużym stopniu

Czynnik	0	1	2	3	4
konieczność poprawy jakości produktów/usług					
konieczność obniżenia kosztów					
presja na wzrost wydajności pracy					
przekonanie, że pracownicy mają prawo do partycypacji					

chęć poprawy warunków pracy					
niewykorzystany potencjał intelektualny pracowników					
żądania ze strony związków zawodowych					
sugestie ze strony pracowników					
pozytywne doświadczenia innych przedsiębiorstw w tym obszarze					
potrzeba zwiększenia innowacyjności firmy					
inne (jakie?)					

Proszę nie odpowiadać na pytanie 10, jeżeli została udzielona odpowiedź na pytanie 8 i 9.

10. Poniższe pytanie dotyczy powodów niewdrożenia partycypacyjnych form organizacji pracy.

Proszę zaznaczyć w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami.
1– zupełnie się nie zgadzam 2– raczej się nie zgadzam 3– raczej się zgadzam 4– całkowicie się zgadzam
Proszę wpisać odpowiednią cyfrę w kratce z lewej strony.

☐ Partycypacja bezpośrednia nie wpływa na poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

☐ Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie jest zadaniem kierownictwa, a nie pracowników.

☐ Partycypacja bezpośrednia utrudnia zarządzanie przedsiębiorstwem.

☐ Wdrożenie partycypacyjnych metod pracy jest zbyt drogie.

☐ Zarządzanie scentralizowane jest bardziej efektywne niż zarządzanie partycypacyjne.

☐ Chcemy wprowadzić partycypacyjne metody pracy, lecz nie wiemy jak to zrobić.

☐ Przedsiębiorstwo jest w trakcie zmian, mających na celu wprowadzenie partycypacyjnych metod pracy.

☐ Inne przyczyny (jakie?): . . . . . .

11. Jak często indywidualni pracownicy zgłaszają pomysły dotyczące?:

	Regularnie	Rzadko	Nigdy
– ulepszenia swojego stanowiska pracy	☐	☐	☐
– redukcji kosztów w przedsiębiorstwie	☐	☐	☐
– doskonalenia maszyn i urządzeń	☐	☐	☐
– bezpieczeństwa pracy	☐	☐	☐
– poprawy funkcjonowania administracji	☐	☐	☐
– usprawnienia procesów zarządzania w przedsiębiorstwie	☐	☐	☐
– ulepszenia istniejącychprodukтów/usług	☐	☐	☐
– wprowadzenia nowego produktu/usługi na rynek	☐	☐	☐
– efektywności sprzedaży	☐	☐	☐
– innego zakresu działalności firmy (jakiego?)	☐	☐	☐

12. Jak często zasięga się opinii zespołów pracowniczych lub indywidualnych pracowników w następujących sprawach?:

	Regularnie	Rzadko	Nigdy
– podnoszenie jakości produktów lub usług.	☐	☐	☐
– zmiany w technologii	☐	☐	☐
– poprawa kontaktu z klientami	☐	☐	☐
– zmiany w organizacji pracy	☐	☐	☐
– zmiana czasu pracy	☐	☐	☐
– szkolenia i doskonalenie zawodowe	☐	☐	☐
– zdrowie i bezpieczeństwo pracy	☐	☐	☐
– planowanie inwestycji	☐	☐	☐
– inne (jakie?)	☐	☐	☐

Jeżeli w przedsiębiorstwie nie zostały wdrożone partycypacyjne formy organizacji pracy proszę zakończyć ankietę

13. Jakie efekty przyniosło przedsiębiorstwu stosowanie partycypacyjnych form organizacji pracy?

Proszę określić skalę efektów stawiając znak X w odpowiedniej kratce. 0 – brak efektu 1 – bardzo niewielki efekt 2 – umiarkowany efekt 3 – duży efekt 4 – bardzo duży efekt

Efekt	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
obniżenie kosztów produkcji					
zwiększenie obrotów handlowych					
wzrost wydajności pracy					
poprawa jakości produktów/usług					
całkowity wzrost produkcji					
zmniejszenie absencji pracowników					
usprawnienie procesów zarządzania					
wzrost zaangażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa					
poprawa sprawności funkcjonowania administracji					
wzrost zysków z działalności operacyjnej					
wzrost zadowolenia pracowników					
wzrost liczby innowacyjnych pomysłów zgłaszanych przez pracowników					
poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku					
inne efekty (jakie?):					

14. Jak oceniacie Państwo skuteczność partycypacyjnych form organizacji pracy w Państwa przedsiębiorstwie?

Proszę postawić znak X w odpowiedniej kratce
0 – nieskuteczna 1 –mało skuteczna 2 – umiarkowanie skuteczna 3 – bardzo skuteczna

Forma	**0**	**1**	**2**	**3**
rotacja czynności na stanowisku pracy				
rozszerzanie zakresu zadań				
wzbogacanie pracy				
koła jakości				
zespoły autonomiczne				
zespoły projektowe				
zespoły rozwiązywania problemów				
regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi				
badanie opinii pracowników				
inne formy (jakie?)				

Dziękuję za współpracę