

# **SAMORZĄD TERYTORIALNY BENEFICJENTEM ŚRODKÓW UNIJNYCH**

Redakcja naukowa

Elżbieta Weiss i Agnieszka Bitkowska



Warszawa 2015

## ROZDZIAŁ 5.

# PARTYCYPACJA PRACOWNICZA I MOŻLIWOŚCI JEJ STOSOWANIA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Anna Cierniak-Emerych<sup>7</sup>, Szymon Dziuba<sup>8</sup>

### 5.1. Wstęp

Współczesne organizacje, działając w warunkach wciąż wzrastającej konkurencji na rynku, będąc jednocześnie pod presją zmian w preferencjach klientów coraz częściej zmuszone są do budowania tzw. osi zarządzania opartej na triadzie wartości: informacja – wiedza – kreatywność (Morawski M. 2006).

Mówiąc o triadzie, należy zwrócić uwagę na rolę człowieka – pracownika. Budowanie zarządzania opartego na wskazanej osi, jak się wydaje, wymaga, aktywnego angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Łączy się to m.in. z wdrażaniem zasad zwiększonej autonomii pracowników w miejscu pracy oraz poszerzaniem uprawnień pracowniczych poprzez włączanie ich w procesy decyzyjne, co stanowi przejaw idei partycypacji (uczestnictwa) pracowniczej.

Jak stwierdza się w literaturze przedmiotu partycypacja pracownicza i związany z nią *przepływ* wiedzy sprzyjają wzrostowi efektywności, poprawie jakości, ale i – w dłuższym okresie – również utrzymaniu spokoju społecznego w organizacji. Nie ulega przy tym wątpliwości, iż jedynie pracodawcy reprezentujący pozytywny stosunek do pracowników, będą skłonni podejmować próby ich angażowania w proces transferu wiedzy, a szczerzej w rozwiązywanie problemów ujawniających się w organizacji, z wykorzystaniem różnych form partycypacji (Rudolf S. 2007).

<sup>7</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

<sup>8</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Mogłoby się wydawać, że wskazana wyżej oś zarządzania i związane z nią wymagania ze strony klientów, a w konsekwencji również włączanie pracowników w procesy decyzyjne, znajdują odzwierciedlenie jedynie w takich organizacjach gospodarczych, jak przedsiębiorstwa. Sprzyja temu fakt, iż w opracowaniach naukowych uwaga autorów koncentruje się przede wszystkim na urzeczywistnieniu omawianej partycypacji w przedsiębiorstwach. Tymczasem nie można zapominać, iż funkcjonujące na rynku organizacje to także jednostki o charakterze nieco odmiennym od typowych przedsiębiorstw. Chodzi tutaj zwłaszcza o podmioty administracji samorządowej, jak jednostki samorządu terytorialnego.

Celem więc niniejszego rozdziału jest podjęcie próby ukazania możliwości, w tym korzyści stosowania określonych przejawów partycypacji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego. Skoncentrowano się na wybranych aspektach tzw. partycypacji bezpośredniej. Realizując wskazany cel odniesiono się do przykładu owego urzeczywistnienia partycypacji rozpoznanego w konkretnej jednostce samorządu terytorialnego. Zwrócono także uwagę na przykłady innych jednostek samorządu terytorialnego stosujących zbliżone rozwiązania. Tłem dla wskazanych rozważań stała się prezentacja – w początkowej części niniejszego rozdziału – istoty oraz przejawów wyposażania pracowników w prawo do partycypacji.

Określone spostrzeżenia poczyniono w oparciu o studia literatury przedmiotu, przywiązując dużą uwagę zwłaszcza do prezentowanych w niej wyników badań empirycznych. Posłużono się metodami i technikami badań społecznych opartych na analizie desk research, tj. studiach informacji zaczerpniętych ze stron internetowych. Zebrane dane zweryfikowano i uzupełniono o informacje zgromadzone w ramach wywiadów luźnych przeprowadzonych z przedstawicielami pracowników i kadry kierowniczej jednostek samorządu terytorialnego. Wywiadami tymi objęto nie tylko jednostkę samorządu terytorialnego, stanowiącą zasadniczy przykład opisany w niniejszym opracowaniu, ale także kilka innych, w których rozpoznano stosowanie podobnych rozwiązań w zakresie partycypacji.

## **5.2. Partycypacja pracownicza – istota oraz przejawy**

Rozważania na temat partycypacji pracowniczej, prezentowane w literaturze przedmiotu już od wielu lat charakteryzuje różnorodność sposobów definiowania interesującej nas partycypacji, jak i szeroki wachlarz kryteriów stanowiących podstawę wyodrębniania jej przejawów. Jedną z częściej przytaczanych definicji partycypacji, która ukazuje, iż partycypacja, to w istocie zestaw środków (odmian i form działania), jakimi dysponują pracownicy w celu wpływania na decy-

zje podejmowane w organizacji i/lub możliwość korzystania z *wypracowanych* nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa) (Weiss D. 1978). W tym miejscu warto zaznaczyć, że różne podejścia do interpretacji pojęcia partycypacja łączy przede wszystkim to, iż dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów oraz jest związana z procesem podejmowania decyzji (Kozusznik B. 2005). Chodzi tutaj o interesy podstawowych grup interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, tj. właścicieli i kadry zarządzającej oraz pracowników.

Rozpatrywanie partycypacji w kontekście jej urzeczywistniania w organizacji wymaga określenia (Cierniak-Emerych A. 2012):

- odmian (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo– finansowa,
- form (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, uprawomocnienie), które odzwierciedlają poziom (stopień) udziału pracobiorców w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w przedsiębiorstwie,
- zakresu przedmiotowego partycypacji.

Partycypacja pośrednia będąca wyrazem udziału zatrudnionych w procesach zarządczych za pośrednictwem ich przedstawicieli przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, ale także rady pracowników.

Jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej w Polsce (Gładoch M. 2005), można odnotować dość liczne przykłady krytycznego nastawienia zarówno pracodawców, jak i pracowników do działań podejmowanych przez wskazane reprezentacje pracownicze. Powoduje to, że w przeciwieństwie do krajów zachodnich, nie obserwuje się w polskich realiach klimatu sprzyjającego rozwojowi tej odmiany udziału pracowników w gospodarowaniu. Wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze przedmiotu uwidaczniają, iż mamy nawet do czynienia ze swoistym kryzysem związków zawodowych. Krytycznie do ich działalności odnoszą się pracodawcy, oceniając je jako podmioty nie działające na rzecz wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw reprezentujące partykularne interesy jedynie niektórych pracobiorców. Warto także dodać, iż również pracownicy, przede wszystkim ludzie młodzi wiekiem jak i stażem pracy dość często manifestują brak zaufania do związków zawodowych poprzez m.in. niewstępowanie w ich szeregi. Brak zaufania podyktowany jest m.in. obserwacją zachowań niektórych spośród przedstawicieli związków, którzy własne interesy przedkładają nad interesy osób, które reprezentują (Wratny J., Bednarski M. 2010). Przedstawiciele związków zawodowych niejako zatem zapominają o swojej służebnej roli względem ochrony interesów swoich członków.

Jedynie w części organizacji, zazwyczaj w dużych przedsiębiorstwach, odnotowuje się nieco odmienne podejście do związków zawodowych. Chodzi m.in.

o podmioty, które w strukturze kapitału wykazują kapitał zagraniczny, bądź też przedsiębiorstwa o rodowodzie z czasów gospodarki centralnie planowanej, działających obecnie jako spółki. Tam kierownictwo dostrzega w przedstawicielach związków partnerów, co owocuje poszukiwaniem z nimi konsensusu przy podejmowaniu decyzji. Na wyraźnie niższy stopień uzwiązkowienia wskazują wyniki badań przeprowadzone w przedsiębiorstwach całkowicie sprywatyzowanych, a w szczególności w tych, powstających jako przedsiębiorstwa z polskim kapitałem prywatnym (Wratny J., Bednarski M. 2010).

Przedstawicielski charakter pośredniej odmiany partycypacji, niejako ze swojej natury nie w pełni służy możliwości wywierania pozytywnego wpływu na wzrost zaangażowania pojedynczych pracowników. W tych okolicznościach na znaczeniu przybiera partycypacja bezpośrednia, rozumiana jako bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowywania oraz podejmowania decyzji (Mendel T. 2001).

W istocie jej stosowanie sprawia, że pracownik – wykonawca – poddany odgórnie ustalonym rygorom – przeobraża się w podmiot współuczestniczący w funkcjonowaniu różnych sfer organizacji (Rudolf S. 1986).

Ta odmiana partycypacji może przejawiać się w sposób zróżnicowany. Warto tutaj wskazać m.in. na metodę zebrań (obrad) polegająca np. na systematycznie odbywających się spotkaniach załogi w celu rozwiązania określonych problemów. Charakterystycznym dla metody zebrań jest m.in. wykorzystywanie w metodzie twórczego rozwiązywania problemów, takich jak burza mózgów. Ponadto można wymienić np. metodę kół jakości, czy też funkcjonowanie grup autonomicznych, a także konferencje w sieciach komputerowych (telekonferencje) i inne (Szałkowski A. 2005).

Siła oddziaływania pracowników w ramach przedstawionych wyżej odmian partycypacji pracowników może być zróżnicowana. Wpływają na to zwłaszcza decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji. Udział pracowników w zarządzaniu organizacją przez zapewnienie im – niezależnie od przyjętej odmiany i formy zatrudnienia – dostępu do informacji, stanowi najprostszą formę realizacji ich uprawnień partycypacyjnych. Oprócz przekazywania informacji partycypacja przejawia się przez współdziałanie, np. wyrażanie opinii, konsultacje i negocjacje oraz współdecydowanie. To ostatnie w rozwiniętej formie znajduje wyraz w wyposażeniu pracowników we władzę, tj. w uprawomocnieniu (Brilman J. 2002)

Niezależnie od przyjętej odmiany i formy partycypacji pracownicy mogą być dopuszczeni do udziału w procesach decyzyjnych dotyczących wąskiego bądź też szerszego zakresu określonych – stanowiących przedmiot partycypacji – spraw danej organizacji. Chodzi tutaj głównie o tzw. sprawy pracownicze oraz sprawy gospodarcze. Charakter gospodarczy mają m.in. decyzje polityki finansowej, w tym inwestycyjne oraz założenia dotyczące bytu i struktury organizacji, a w przypadku przedsiębiorstw np. decyzje dotyczące produkcji, zbytu itp.. Druga grupa

spraw stanowiących przedmiot partycypacji znajduje wyraz w zagadnieniach dotyczących bezpośrednio sytuacji pracowników. Można tutaj wymienić m.in. takie sprawy jak dobór form zatrudnienia, zabezpieczenie sfery socjalno-bytowej pracowników, kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, czy realizację poszczególnych elementów procesu kadrowego.

Jak stwierdza wielu autorów nie ma gotowej recepty na sformułowanie konkretnego *zestawu* w postaci przedmiotu, odmian i form partycypacji charakterystycznych dla określonej grupy organizacji. Dobór odpowiednich odmian i form partycypacji, a także wybór spraw stanowiących jej przedmiot, należy bowiem rozpatrywać z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego, związanego z okolicznościami, uwarunkowaniami, w jakich funkcjonują konkretne organizacje.

Mając jednak na uwadze wciąż rosnącą rangę nadawaną zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania bezpośredniej odmianie partycypacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, rodzi się pytanie o zasadność i możliwości jej stosowania w interesujących nas tutaj jednostkach samorządu terytorialnego.

### **5.3. System zgłaszania pomysłów przez pracowników, jako przykład urzeczywistnienia partycypacji bezpośredniej w jednostkach samorządu terytorialnego**

Praktyka gospodarcza dowodzi, iż oprócz wymienionych wyżej przejawów partycypacji bezpośredniej coraz powszechniejsze w procesie jej urzeczywistnienia staje się wykorzystywanie założeń *idei kaizen*, którą określa się jako *ciągłe usprawnianie małymi krokami*. Jako cel *kaizen* podaje się dążenie do wzrostu wydajności procesów poprzez rozwiązywanie problemów na poziomie elementarnym (np. w procesie wytwórczym na poziomie zabiegów, czy ruchów roboczych). Usprawnianie procesów z wykorzystaniem *kaizen* powinno wspierać realizację celów organizacji, ale także pozostawać w związku z systemem motywacyjnym pracowników (Nowosielski S. 2008), a tym samym z uwzględnieniem kategorii interesów pracowników.

Aktywne podejście do rozpoznania i respektowania tych interesów przez pracodawców stanowi, jak ukazują wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze przedmiotu, ważne wyzwanie dla praktyki urzeczywistniania partycypacji. Sprzyja to bowiem m.in. kreowaniu potencjału motywacyjnego zatrudnionych, a także wzrostowi ich zaangażowania w osiąganie zadań organizacji. Należy przy tym pamiętać, iż owe interesy to kategoria zróżnicowana, podlegająca przeobrażeniom (Cierniak-Emerych A. 2012). Nie powinien jednak budzić wątpliwości fakt,

iż znaczna część pracowników interesy te w pierwszej kolejności łączy zazwyczaj ze swoją sytuacją w miejscu pracy. Stąd najczęściej dostrzegane w organizacji problemy, jak i propozycje ich rozwiązań w ramach stosowania partycypacji bezpośredniej związanej z *ideą kaizen* dotyczą w pierwszej kolejności miejsc, w tym organizacji pracy oraz warunków pracy.

Wdrażanie założeń *idei kaizen* może przybierać różne postaci. Praktyka gospodarcza dowodzi, iż określone znaczenie warto tutaj nadać zwłaszcza tzw. *systemom sugestii* określanym także jako *systemy zgłaszania pomysłów przez pracowników*.

Istota *systemów sugestii* łączy się z wyposażeniem pracowników w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących określonych obszarów działalności organizacji. Zgłaszane pomysły usprawnień w tych obszarach poddawane są weryfikacji przez powołane w tym celu służby. Pozytywna ocena pomysłu oznacza jego wdrożenie.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę m.in. na przykłady funkcjonowania tak rozumianych *systemów sugestii*, ujawnionych w trakcie przeprowadzonych także przez współautorkę niniejszego opracowania badań empirycznych. Chodzi o udział pracowników w procesach decyzyjnych, który uwidocznił się, np. w sformułowaniu propozycji zmian w kształtowaniu warunków pracy, a w szczególności ich elementów materialnych, tj. w doskonaleniu ergonomicznych parametrów tych warunków. Przykładem tego może być zastosowanie specjalnego rodzaju mat, po których poruszają się zatrudnieni realizując swoje zadania. Właściwości *amortyzujące* tych mat powodują, że osoba, wykonująca przez kilka godzin pracę w pozycji stojącej, nie jest narażona na nadmierne obciążenie kręgosłupa, a jednocześnie następuje wzrost komfortu pracy. Z kolei w innym przedsiębiorstwie propozycja zmian dotyczyła zmian w obrębie organizacji pracy, a konkretnie usprawnienia sposobu przemieszczania półproduktów pomiędzy kolejnymi wykonawcami.

Przytoczone powyżej przykłady dotyczą wprawdzie stosowania *systemów sugestii* w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym. Faktycznie, bowiem – jak podaje się w literaturze przedmiotu – szereg przedsiębiorstw produkcyjnych, zwłaszcza wielkich korporacji ponadnarodowych, stworzyło nowe założenia swojego funkcjonowania, opierając się właśnie na założeniach *kaizen* (Katzenbach R., Smith D. K. 2001).

Na tym tle warto zwrócić uwagę na pozytywne przykłady stosowania prezentowanych systemów sugestii w tak specyficznych organizacjach jak jednostki samorządu terytorialnego i ich organy. Przykład funkcjonowania *systemów sugestii* odnotowano m.in. w jednym ze starostw powiatowych zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. System ten określany tam mianem *Banku pomysłów* został uruchomiony w połowie 2010 r. Wprowadzenie tego systemu poprzedziły wyniki

samooceny oraz przeprowadzone dodatkowo badanie satysfakcji pracowników, które wskazywały na zasadność podjęcia takiej inicjatywy w celu doskonalenia organizacji pracy w urzędzie.

Działania związane z uruchomieniem omawianego systemu dotyczyły utworzenia w intranecie aktywnego arkusza w formacie Excel. Pracownicy – urzędnicy otrzymali możliwość wpisywania do tego arkusza swoich uwag, opinii, propozycji poprawy organizacji pracy. Sformułowany w ten sposób dokument powinni następnie przesłać np. e-mailem do wyznaczonych w tym celu osób. Następnie zapisane w ten sposób informacje podlegają analizie przez kierownictwo naczelne omawianego urzędu, w wyniku czego są zatwierdzane do akceptacji lub odrzucane.

Nawiązując do korzyści z wprowadzonego *Banku pomysłów* można zaznaczyć, iż w opinii pracowników, ale co istotne także w opinii przedstawicieli kadry kierowniczej, nastąpiła m.in. poprawa komunikacji wewnętrznej, zwiększenie zainteresowania pracowników sprawami i działaniami podejmowanymi w urzędzie, a w rezultacie także usprawnienie pracy urzędu zwłaszcza w obszarze organizacji pracy.

Podobne do opisanego wyżej rozwiązanie zdiagnozowano również w kilku innych organach jednostek samorządu terytorialnego zlokalizowanych nie tylko w województwie dolnośląskim. Warto przy tym podkreślić, iż owe rozwiązania spotkały się ze stosunkowo dużym zainteresowaniem wśród pracowników. Nie można jednak nie dostrzec, iż zwłaszcza początkowo, jak wynika z pozyskanych od respondentów informacji, część spośród pracowników obawiała się aktywnego uczestnictwa w kreowaniu pomysłów usprawnień.

Obawy te łączono np. z faktem postrzegania tych osób w kategoriach, jak to określano, *zbyt gorliwych*. Niektórzy stwierdzali także, że chcieli uniknąć obciążenia ich dodatkowymi obowiązkami związanymi z wdrażaniem uznanych za trafne pomysłów. Te działania mogą dziwić, gdyż w większości przypadków zaakceptowane i wdrożone do realizacji pomysły zostają nagrodzone w postaci dodatkowego wynagrodzenia.

Nawiązując do problematyki nagradzania pracowników za ich udział w urzeczywistnianiu *systemów sugestii* I. Masaaki (Masaaki I. 2006) stwierdza, iż można znaleźć zasadnicze różnice pomiędzy *systemem sugestii* praktykowanym w Japonii oraz w krajach europejskich, ale i w USA. Chodzi tutaj o eksponowanie korzyści ekonomicznych i wprowadzanie zachęt finansowych dla pracowników uczestniczących w tych systemach, co stało się współcześnie charakterystyczne dla rozwiązań przyjętych w obszarze amerykańskim oraz europejskim. Zdecydowanie inaczej problem ten kształtuje się w Japonii, gdzie podkreśla się nie korzyści finansowe dla pracowników, ale wzrost ich morale związanego także z osiągnięcia satysfakcji z pracy w konkretnej organizacji.



W tym miejscu warto przytoczyć poglądy S. Mc Shane i M. A. von Glinowa, którzy – nie negując pewnych wad (Graham H. T., Bennett R. 1998) – poszukując przesłanek zasadności stosowania w przedsiębiorstwie partycypacji szczególną jej przydatność upatrują w trzech sytuacjach, tj. (Woźniakowski A. 2010):

- rozwiązywaniu nowych i skomplikowanych problemów, z którymi styka się przedsiębiorstwo nie mając jeszcze zaprogramowanych rozwiązań, sprawdzonych i zdefiniowanych jako najlepsze praktyki,
- wzmacnianiu zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych, a także wsparcia przełożonych w podejmowaniu decyzji w sytuacji ograniczonej wiedzy fachowej.

## 5.4. Podsumowanie

Czynnikami przesądzającymi współcześnie o rozwoju organizacji, w tym organów jednostek samorządu terytorialnego, stają się umiejętności wykorzystywania potencjału tkwiącego w ludziach, a zwłaszcza w pracownikach. Wykorzystanie tych umiejętności następuje m.in. w wyniku zastosowania rozwiązań stanowiących wyraz realizacji partycypacji pracowniczej, w tym jej odmiany bezpośredniej.

Jak widać z przeprowadzonych wyżej rozważań w polskich realiach gospodarowania przejawy partycypacji bezpośredniej można dostrzec już nie tylko w typowych jednostkach gospodarczych o charakterze produkcyjnym, co wiąże się najczęściej z wdrażaniem tam koncepcji zarządzania ukierunkowanych na ograniczanie zbędnego marnotrawstwa, jak np. koncepcja lean management. Dostrzega się je także w organach jednostek samorządu terytorialnego. Nie ulega przy tym wątpliwości, że stosowanie owej partycypacji w tych ostatnich nie należy do powszechnych, niemniej może i powinno stać się przedmiotem szerszego zainteresowania zarówno ze strony pracowników a zwłaszcza osób kierujących tymi jednostkami.

Zaprezentowany szerzej przykład stosowania partycypacji bezpośredniej znajdującej wyraz we wprowadzeniu tzw. systemów sugestii, określanych tam jako *Bank pomysłów* w jednym ze starostw oraz sygnalizowane wyżej przykłady stosowania owych systemów w innych organach jednostek samorządu terytorialnego, jak się wydaje, warto zatem rozpatrywać w kontekście swego rodzaju dobrych praktyk.

Przeprowadzone rozważania z pewnością nie wyczerpują podjętej tutaj problematyki, skłaniają jednak – jak się wydaje – do prowadzenia szerszych, a zarazem bardziej dogłębnych analiz i ocen.

## Bibliografia

1. *Bazy dobrych praktyk* <http://bazadp.jakoscwurzecie.pl/web.php?tabid=71&doc=317&>.
2. Borkowska S. 2009. *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie* [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. PN nr 43 UE we Wrocławiu. Wrocław.
3. Brillman J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.
4. Cierniak-Emerych A. 2012. *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*. Wyd. UE we Wrocławiu. Wrocław.
5. Cierniak-Emerych A., Gableta M. 2007. *Udział pracowników sfery produkcyjnej w procesach decyzyjnych*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. s. 3–4.
6. Gandawski J. 2009. *Związki zawodowe w badaniach z 2007 r.* [w:] J. Gdański i in., *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wydawnictwo Scholar. Warszawa.
7. Gładoch M. 2005. *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*. Wyd. Dom Organizatora TNOiK. Toruń.
8. Graham H.T., Bennett R. 1998. *Human Resources Management*, Pitman Publishing, Pearson Professional Limited. London.
9. Grudzewski W., Hejduk I. 2002. *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] red. W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Difin, Warszawa.
10. Katzenbach J.R., Smith D.K. 2001. *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Dom Wydawniczy ABC. Kraków.
11. Kożusznik B. 2005. *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
12. Masaaki I. 2006. *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
13. Mendel T. 2001. *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
14. Morawski M. 2006. *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*. Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Wrocław.
15. Nowosielski S. 2008. *Procesy i projekty logistyczne*. Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Wrocław.
16. Ostrowski P. 2009. *Powstanie związków zawodowych w sektorze prywatnym w Polsce*. Friedrich Ebert Stiftung, Przed. w Polsce. Warszawa.
17. Rudolf S. 1986. *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*. PWN. Warszawa.
18. Rudolf S. 2007. *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytet Łódzki. Łódź.

19. Rudolf S., Skorupińska K. 2012. *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź.
20. Szalkowski. A. 2005. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. AE w Krakowie. Kraków.
21. Weiss D. 1978 *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Editions d'Organisation. Paris Weiss.
22. Woźniakowski A. 2010. *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność*. [w:] red. S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wyd. C.H. Beck. Warszawa.
23. Wratny J., Bednarski M. 2005. *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*. Wyd. IPiSS. Warszawa.
24. Wratny J., Bednarski M. 2010. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*. Wyd. IPiSS, Warszawa.