

Wpływ zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Przemysław Majewski

BSB Poland Sp. z o. o.

e-mail: przemyslaw.majewski@sol.dk

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest wykazanie wpływu zarządzania partycypacyjnego na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W niniejszym artykule dokonano przeglądu literatury oraz przedstawiono rzeczywisty wpływ partycypacji i uprawomocnienia na kształtowanie się wskaźnika odejść dobrowolnych. Badania przeprowadzono w dwóch przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę monograficzną. Badania zobrazowały rzeczywisty przebieg zmian wskaźnika odejść dobrowolnych w wyniku wprowadzenia zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienia.

Słowa kluczowe

organizacja partycypacyjna, uprawomocnienie, wskaźnik odejść dobrowolnych

Wstęp

Płynność kadr jest istotnym problemem osób zarządzających współczesnymi organizacjami. Odejścia pracowników dzielimy na dobrowolne i niedobrowolne [Sang Long i in., 2012, s. 576]. W obrębie zainteresowania niniejszej pracy znajdują się jedynie odejścia dobrowolne. Redukcja odejść dobrowolnych pracowników nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach, kiedy to wykonywane prace są coraz bardziej skomplikowane, a przyuczenie pracownika do wykonywania danej czynności jest czasochłonne i w związku z tym – kosztowne. Dodatkowo z badań wynika, iż 70% osób poszukujących pracy wybrałoby jako swojego pracodawcę firmę o niższym wskaźniku odejść dobrowolnych [Kaliannana i Adjobub, 2015, s. 163]. Celem zarządzających jest zatem wzbudzenie w pracowniku lojalności, przywiązania do organizacji i utrzymywanie pracownika w stanie zadowolenia. Na zadowolenie pracownika wpływa styl przywództwa i zarządzania przedsiębior-

stwem. Przychodzi tu z pomocą styl zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienie [Laloux, 2016, s. 42; Szydło, 2018, s.10].

Badacze stwierdzają, że trudne jest oszacowanie powiązania wskaźnika odejść dobrowolnych pracowników z partycypacją, gdyż wiele organizacji nie mierzy i nie gromadzi danych dotyczących nieobecności i odejść pracowników [Dundon i in., 2004, s. 23]. Badania opierają się zatem na pomiarze chęci do zmiany, a nie na rzeczywistym wskaźniku odejść pracowników. Jak powszechnie wiadomo, pracodawcy i firmy zajmujące się rekrutacją w Polsce prowadzą obecnie proces rekrutacji w sposób aktywny, wyławiając pracowników z otoczenia. Pracownik nie musi wykazywać chęci do zmiany, by otrzymać ofertę i z niej skorzystać. Z tego powodu w niniejszym artykule skupiono się na rzeczywistych zmianach wskaźnika odejść dobrowolnych, a nie jedynie na deklarowanej otwartości na zmianę miejsca pracy.

Celem artykułu jest wykazanie wpływu zarządzania partycypacyjnego i uprawomocnienia pracowników na wskaźnik odejść dobrowolnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W wyniku badań przedstawiono rzeczywisty wpływ partycypacji i uprawomocnienia na kształtowanie się wskaźnika odejść dobrowolnych. W etapie tym postawiono hipotezę: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników”. Dane zebrano w dwóch przedsiębiorstwach transformowanych w organizacje partycypacyjne wprowadzające uprawomocnienie pracowników. Organizacje zlokalizowane były na terenie Polski w województwie zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim. W pierwszej organizacji zatrudnionych było 250 osób, w drugiej natomiast 200. Przeprowadzone badanie obejmuje okres przed wprowadzeniem partycypacji, okres transformacji i czas partycypacyjny. Umożliwia to prześledzenie całego procesu przeprowadzonej zmiany i jej ostateczny efekt.

1. Wpływ partycypacji na odejścia dobrowolne

Według raportu z 2016 roku wskaźnik odejść dobrowolnych na świecie wynosił 9.6%, natomiast dla Europy wyniósł 7.1% [<https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>, 16.01.2020]. W Polsce dla sektora produkcji przemysłowej wynosił on 10% w 2016 roku i 17% w 2019 roku [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 14, 14.01.2020].

Literatura podaje, że pracownicy włączeni w proces podejmowania decyzji rzadziej rezygnują z powierzonych im zadań i rzadziej zmieniają pracodawcę [Barrick i Zimmerman, 2005, s. 161]. Badania przeprowadzone w Turcji wśród 150 pracowników firmy telekomunikacyjnej wykazały negatywną zależność pomiędzy

chęcią do zmiany pracodawcy, a partycypacyjnym stylem zarządzania. Im bardziej pracownicy byli włączeni w proces decydowania tym mniejszą wykazywali chęć do poszukiwania innej pracy. Jak jednak twierdzą autorzy, nie została ta zależność potwierdzona rzeczywistymi wynikami odejść dobrowolnych pracowników. Oceniano jedynie chęć do zmiany w anonimowej ankiecie [Sökmen i Sökmen, 2014, s. 5]. Do innych wniosków doszli badacze z Malezji, gdzie badano nauczycieli akademickich. Badanie pokazało, że w tej grupie styl zarządzania nie miał żadnego wpływu na intencje pracowników do zmian pracodawcy. Ustalono, że wynika to z dużej samodzielności badanych naukowców, na których przełożony nie wywiera znacznego wpływu [Sang Long i in., 2012, s. 580].

Czynniki wywołujące odejścia dobrowolne pracowników można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się np.: brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, złe relacje ze współpracownikami, stres wywołany pracą oraz niezadowolające relacje z przełożonym. Są one związane z kulturą organizacji. Pod ich wpływem pracownik podejmuje decyzję, że jest gotów na zmianę [Ho i in., 2010, s. 17]. Badając branżę hotelarską w Australii stwierdzono, iż stres i powiązane z nim bezpośrednio odejścia dobrowolne pracowników są mniejsze w tych organizacjach, które wytworzyły pozytywne, partycypacyjne środowisko pracy [Deery i in., 1999, s. 395]. W innych badaniach ustalono, że czynniki wewnętrzne wspierały podjęcie decyzji o odejściu w następującym stopniu: złe zarządzanie - 27%, stres w pracy - 18%, zła atmosfera w organizacji 12% [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 26, 14.01.2020]. Czynniki zewnętrzne to np.: oferta lepszych zarobków, dodatkowe benefity, ciekawsza praca, możliwości awansu, potrzeba szkoleń [Ho i in., 2010, s. 17]. W wyniku badań przeprowadzonych wśród 502 pracowników z wykształceniem wyższym w Malezji ustalono, że główną przyczyną odejść do innej firmy były lepsze zarobki. Badania przeprowadzono w branży produkcyjnej. Na piątym – ostatnim miejscu znalazło się niewłaściwe zarządzanie [Ho i in., 2010, s. 22]. Powyższe badanie dowiodło, że decydującą rolę w podejmowaniu decyzji o odejściu do innego pracodawcy odgrywają czynniki zewnętrzne [Ho i in., 2010, s. 26]. Również badania przeprowadzone w centrach serwisowych podają jako główną przyczynę odejść otrzymanie oferty z wyższym wynagrodzeniem [Pandey i Kaur, 2011, s. 431]. Podobne wyniki zaprezentowała firma Antal. Z badania przeprowadzonego w 2019 roku w Polsce główną przyczyną odpływu pracowników z organizacji była otrzymana propozycja wyższego wynagrodzenia. Taką przyczynę zadeklarowało 68% respondentów [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 26, 14.01.2020]. Uogólniając czynniki wewnętrzne wpływają na poziom zadowolenia z aktualnego miejsca pracy,

czynniki zewnętrzne natomiast uosabiają ofertę innego pracodawcy, która jest dostępna jako alternatywa do obecnego stanowiska [Ho i in., 2010, s. 17] i określają łatwość zmiany pracodawcy [Pandu i Hussain, 2012, s. 1].

Monitorowanie wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz zaspokajanie potrzeb z nich wynikających przyczynia się do zwiększania satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy oraz stanowi klucz do utrzymania retencji pracowników na wysokim poziomie. Istotne jest w tym przypadku nie tylko prowadzenie wywiadu w otoczeniu organizacji lecz również uzyskiwanie informacji od pracowników na temat aktualnego stanu zaspokojenia potrzeb. Sprzyja temu kultura organizacji partycypacyjnej.

Wskazuje się, że włączenie członków organizacji w podejmowanie decyzji i wywołanie w nich poczucia współodpowiedzialności za organizację jest jedną z metod obniżenia chęci zmiany pracodawcy [Goswami i Jha, 2012, s. 4]. Działania te powodują wzrost satysfakcji pracowników. Z badań przeprowadzonych w Polsce w województwach lubelskim, łódzkim i świętokrzyskim wynika, iż w 67% organizacji partycypacyjnych zanotowano wzrost zadowolenia pracowników [Lochnicka, 2013, s. 165]. Podobne wnioski wysnuli badacze z Irlandii, Szkocji i Anglii. Dwie trzecie [Dundon i in., 2004, s. 23] menedżerów z 18 badanych firm zaraportowało pewną poprawę satysfakcji pracowników w wyniku wprowadzonej partycypacji w zarządzaniu [Dundon i in., 2004, s. 20]. Również na Tajwanie w wyniku przeprowadzonych ankiet wśród 200 pielęgniarek zatrudnionych w dwóch szpitalach ustalono, iż satysfakcja zatrudnionych z pracy rośnie wraz ze wsparciem członków zespołu przez liderów, wzrostem zaufania, jasną wizją oraz dobrymi relacjami pomiędzy współpracownikami [Tsai, 2011, s. 2]. Dla sprawdzenia jaki styl zarządzania daje pracownikom największą satysfakcję w 2019 roku przeprowadzono badania w Niemczech w Deutsche Bahn. Respondenci stwierdzili, że najbardziej przez nich preferowaną formą jest organizacja bazująca na partycypacji. Jako główny czynnik motywujący do pracy ankietowani podali osobiste spełnienie [Raetzer i in., 2019, s. 5]. W przeprowadzonych w Bośni w sektorze spożywczym, finansowym i telekomunikacyjnym badaniach wśród 158 kierowników średniego szczebla sprawdzono w jakim stopniu respondenci chcieliby być włączeni przez kierownictwo wyższego szczebla w proces podejmowania decyzji. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż uważają oni zarządzanie partycypacyjne za bardzo pozytywnie postrzegane, dające zadowolenie i pomocne w osiąganiu celów. Pokrywa się to z oceną prezentowaną przez uczestników badań z innych krajów europejskich. Szczególnie dobrze jest ten styl zarządzania oceniany przez kraje Europy Wschodniej z wyłączeniem Albanii, Gruzji i Rosji, które są mniej przychylne takiej formie zarządzania [Bogdnic, 2012, s. 67]. Badanie przeprowadzone

w Serbii wśród 150 pracowników firmy handlowej z branży motoryzacyjnej pokazało, że partycypacja w podejmowaniu decyzji wpływa pozytywnie na zadowolenie z pracy zatrudnionych w organizacji pracowników [Stefanovska–Petkovska i in., 2015, s. 84]. Badacze z Pakistanu po przeprowadzeniu badań w branży bankowej, telekomunikacyjnej i wydobywczej również potwierdzają powiązanie partycypacji z satysfakcją pracowników. Ich zdaniem powinno to z kolei wpływać na zmniejszenie odejść dobrowolnych pracowników [Bhatti i Qureshi, 2007, s. 63].

Badania przeprowadzone w Polsce na 468 osobach z powiatu poznańskiego wykazały, że na zadowolenie pracowników wpływają przede wszystkim: poziom wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia. Aby praca dawała pracownikowi satysfakcję powinna charakteryzować się następującymi cechami:

- powinna stanowić dla pracownika wyzwanie intelektualne, z którym może sobie poradzić,
- powinna występować spójność celu własnego z celem organizacji,
- nie powinno występować nadmierne przeciążenie fizycznego (praca nie ponad siły),
- za pracę powinno być wypłacane sprawiedliwe i adekwatne do indywidualnych aspiracji wynagrodzenie,
- powinny być zapewnione fizyczne warunki pracy, które umożliwiają realizację celów i są zgodne z potrzebami pracownika,
- pracownicy powinni być obdarzani szacunkiem innych pracowników organizacji,
- zarządzający powinni dawać wsparcie w zakresie łączenia celów indywidualnych i zawodowych oraz minimalizować konflikty i niejednoznaczności ról,
- powinna zapewniać pracownikowi właściwy zakres podejmowania decyzji,
- powinna umożliwiać elastyczne podejście do zatrudnienia [Springer, 2011, s. 162-166].

Zwiększenie zadowolenia i wzbudzenie entuzjazmu pracowników jest przypisane również do uprawomocnienia, które jest rozwinięciem zarządzania partycypacyjnego [Moczydłowska, 2014, s. 74]. Aby zwiększyć retencję zespołu zaleca się uprawomocnić pracowników, by byli w stanie podejmować samodzielnie decyzje i wykonywać poprawnie swoje zadania [Nappinnai i Premavathy, 2013, s. 12]. Potwierdzają to również wywiady przeprowadzone wśród 21 managerów w Stanach Zjednoczonych. Osoby te zarządzały wprowadzając uprawomocnienie i 9 z nich zaobserwowało spadek wskaźnika odejść dobrowolnych pracowników [Jones, 2012, s. 43]. W przeprowadzonych w Iranie badaniach udowodniono, że

uprawomocnienie podnosi satysfakcję z wykonywanej pracy. Badanie wykonano wśród 127 pracowników wszystkich szczebli zatrudnionych w firmie logistycznej [Roozitalab i Majidi, 2017, s. 10]. Interesujące jest, iż niewiele firm bada aktualny poziom satysfakcji zawodowej pracowników. W wyniku badań przeprowadzonych wśród 100 respondentów zarządzających grupami pracowników okazało się, że jedynie 15% ankietowanych spotkało się w miejscu pracy z monitoringiem zadowolenia członków organizacji z pracy [Moczydłowska, 2013, s. 352].

Pracownicy zaangażowani w proces decyzyjny biorą odpowiedzialność za jakość swojej pracy oraz wykazują inicjatywę i kreatywność [Szydło, 2017]. Zwiększa to satysfakcję i motywację pracownika do wykonywania zadań. Tacy pracownicy powinni pozostać w tych organizacjach i nie powinni być zainteresowani zmianą pracodawcy. W ten sposób organizacje, które wprowadzają zarządzanie partycypacyjne i uprawomocnienie, powinny mieć przewagę konkurencyjną, utrzymując u siebie wykwalifikowaną kadrę. Z przeglądu literatury przedmiotu nie wynika jednoznacznie jak duży jest wpływ partycypacji na zmniejszenie odejść dobrowolnych i na ile jest to metoda skuteczna w niwelowaniu wpływu czynników zewnętrznych. Szczególnym zagrożeniem w utrzymywaniu retencji zespołu są wyższe zarobki oferowane przez inne organizacje. W dalszej części niniejszej pracy przedstawiono wynik badań prezentujący rzeczywisty wpływ partycypacji na wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

2. Metodyka badań

W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy zbierano dane statystyczne określające wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników. Dane zbierano w cyklu miesięcznym. Obserwowano dwa przedsiębiorstwa. Pierwsze zlokalizowane było w województwie zachodniopomorskim. Zatrudnionych w nim było około 250 pracowników. Przedsiębiorstwo drugie, zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim, zatrudniało około 200 pracowników. Dane zbierano w latach 2016-2020. Przed transformacją przedsiębiorstwa zarządzane były w sposób autorytarny.

Jako metodę badawczą obrano metodę monograficzną, jako technikę badawczą wybrano badanie dokumentacji, a jako narzędzie – notatki z obserwacji [Sołoma, 2002, s. 82].

Zbieranie danych rozpoczęto przed transformacją organizacji w organizacje partycypacyjne. W trakcie reorganizacji stworzono kulturę opartą na współpracy. Kultura współpracy jest najważniejszym celem uprawomocnienia [Moczydłowska,

2014, s. 75]. W organizacjach wprowadzono następujące narzędzia partycypacji bezpośredniej:

- regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi,
- poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy,
- wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy,
- zespoły, które zajmują się rozwiązywaniem problemów,
- grupy projektowe,
- wzbogacenie zakresu pracy,
- badania w obszarze opinii pracowników,
- grupy autonomiczne,
- koła jakości.

Wprowadzono również partycypację wszystkich pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Wprowadzanie następowało ewolucyjnie. Całość procesu wdrażania trwała około 12 miesięcy.

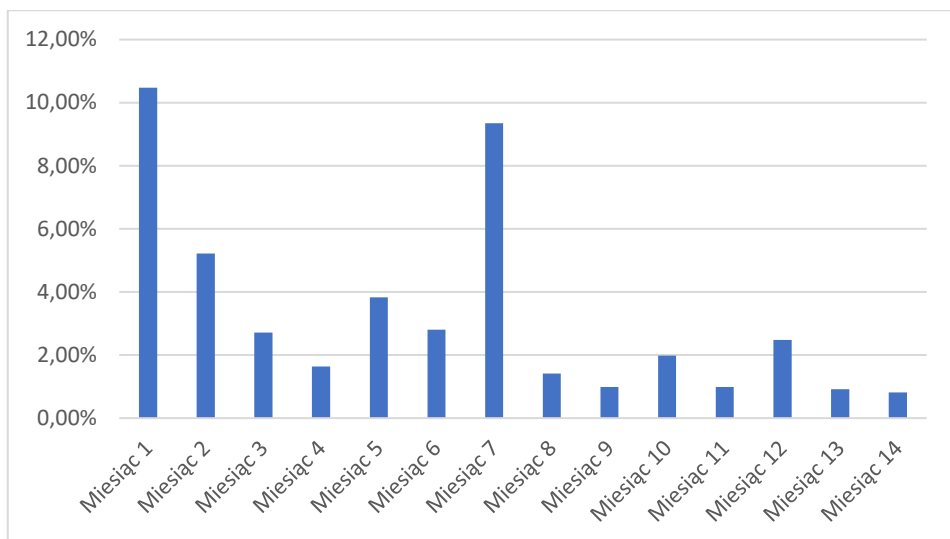
3. Wyniki badań

Na bazie danych zebranych w celu sprawdzenia prawdziwości hipotezy: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników” obliczono wskaźnik odejść dobrowolnych w stosunku rocznym i miesięcznym.

ROZNY WSKAŹNIK ODEJŚĆ DOBROWOLNYCH=ILOŚĆ PRACOWNIKÓW, KTÓRZY ODESZLI DOBROWOLNIE Z FIRMY W CIĄGU ROKU/ŚREDNIA ILOŚCI PRACOWNIKÓW W CIĄGU ROKU

MIESIĘCZNY WSKAŹNIK ODEJŚĆ DOBROWOLNYCH=ILOŚĆ PRACOWNIKÓW, KTÓRZY ODESZLI DOBROWOLNIE Z FIRMY W CIĄGU MIESIĄCA/ILOŚCI PRACOWNIKÓW W CIĄGU MIESIĄCA

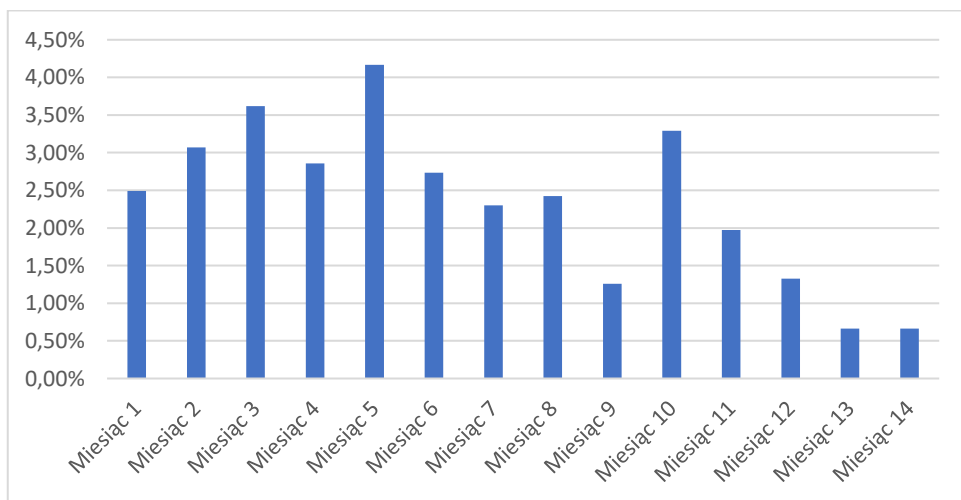
W organizacji pierwszej z województwa zachodniopomorskiego średni wskaźnik odejść dobrowolnych wyniósł 29% w stosunku rocznym (rys. 1). Przy założeniu, że liczba odejść osiągnięta po wprowadzeniu partycypacji utrzyma się wskaźnik ten wyniesie 9,80% rocznie. Należy zaznaczyć, iż zakład znajduje się w dużym mieście, z dużą liczbą firm oferujących miejsca pracy.



Rys. 1. Wskaźnik odejść dobrowolnych dla organizacji z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Organizacja druga z województwa kujawsko-pomorskiego położona jest w terenie rolniczym z mniejszą ilością konkurencyjnych zakładów pracy (rys. 2).



Rys. 2. Wskaźnik odejść dobrowolnych dla organizacji z województwa kujawsko-pomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Średni wskaźnik odejść dobrowolnych wyniósł 28% w stosunku rocznym. Przy założeniu, że liczba odejść osiągnięta po wprowadzeniu partycypacji utrzyma się wskaźnik ten wyniesie 7,95%.

4. Wnioski

Na przedstawionym rys. 1 wyraźnie uwidacznia się tendencja spadkowa odejść dobrowolnych w organizacji pierwszej. W organizacji drugiej przedstawionej na rys. 2 również zauważono tendencję spadkową wskaźnika odejść dobrowolnych.

Na wykresach przedstawiono jak w określonych okresach w trakcie wprowadzania zarządzania partycypacyjnego zwiększała się liczba odejść pracowników. Ujawniła się w tym czasie wśród pracowników obawa przed zbyt dużą liczbą obowiązków i zadań [Chyłek, 2011, s. 186] oraz obawa przed przejęciem odpowiedzialności. Osoby, które nie były gotowe na ten krok odchodziły z organizacji. Dodatkowo swój wpływ na liczbę odejść dobrowolnych wywarła sezonowość rynku pracy. Pojawiło się w pewnych okresach więcej ofert alternatywnych od innych pracodawców, które były bardziej atrakcyjne finansowo. Sytuacja była jednak przewidywalna i oznajmiana przez personel zainteresowany odejściem zarówno z powodu wyższej płacy, jak i z niechęci do przejęcia większej odpowiedzialności. Otwartość komunikacji płynąca z zasad organizacji partycypacyjnej powodowała, że pracownicy komunikowali wcześniej swoje potrzeby i rozterki. Wobec braku zaspokojenia tych potrzeb, osoby mające zamiar odejść podejmowały tę decyzję i zmieniały pracodawcę.

Zgodnie z przewidywaniami popartymi analizą literatury nie uzyskano całkowitej redukcji odejść dobrowolnych. Mimo wprowadzenia partycypacji pracownicy w dalszym ciągu zmieniali pracodawcę. Odejść dobrowolnych pracowników nie można zredukować całkowicie, ale można je ograniczać [Nappinnai i Premavathy, 2013, s. 11]. Potwierdzono wpływ zarządzania partycypacyjnego na czynniki wewnętrzne odejść dobrowolnych i większą otwartość w komunikacji. Czynniki wewnętrzne pełnią jedynie rolę wspierającą. Nadal zarządzający organizacjami powinni monitorować i badać czynniki zewnętrzne mające decydujący wpływ na liczbę odejść dobrowolnych pracowników. Na podstawie własnych wywiadów przeprowadzonych z odchodzącymi pracownikami ustalono, że najczęstszą przyczyną odejść pracowników po pierwszym okresie odejść spowodowanym brakiem chęci przejęcia odpowiedzialności było wyższe wynagrodzenie. Zmiana pracodawcy następowała nawet przy kilkuprocentowej różnicy zarobków. Podobne wyniki opublikowano w raporcie firmy Antal [<https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce>, s. 13, 14.01.2020]. Potwierdzają to również

badania przeprowadzone w Indiach wśród 100 pracowników w firmie produkującej akumulatory, z których wynika, iż organizacje zanim skupią się na pozapłacowych metodach motywacji powinny bardzo dokładnie ustalać wynagrodzenia, gdyż jest to główny czynnik powodujący odejścia pracowników do innych pracodawców [Bhoganadam i Rao, 2015, s. 842].

Podsumowanie

Zwiększająca się popularność organizacji partycypacyjnych wdrażających styl zarządzania oparty na uprawomocnieniu pracowników skłania do wnikliwego analizowania efektów tego działania. Celem niniejszej pracy było sprawdzenie w jaki sposób zarządzanie partycypacyjne i uprawomocnienie pracowników zmienia wskaźnik odejść dobrowolnych. Odejścia dobrowolne pracowników generują koszty bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie dotyczą procesu rekrutacji nowych pracowników ich wdrażania i szkolenia. Koszty pośrednie to spadek morale, spadek wydajności osób szkolących, mniejsza wydajność osób szkolonych, utrata wiedzy, pogorszona jakość produktów i usług oraz trudności w osiągnięciu celów organizacji.

W świetle przeprowadzonych badań hipoteza: „Partycypacja pracownicza jest narzędziem zmniejszającym liczbę odejść dobrowolnych pracowników” okazuje się prawdziwa.

Wyniki badań pokazały, iż współudział pracowników w podejmowaniu decyzji zapadających w przedsiębiorstwie jest narzędziem, które sprzyja przywiązaniu pracownika do organizacji. Wyraźnie uwidacznia się tendencja spadkowa wskaźnika odejść dobrowolnych zatrudnionych pracowników. Zaobserwować można jednak nadal, że liczba odejść dobrowolnych pracowników jest podatna na sezonowość rynku pracy i jest uzależniona od czynników zewnętrznych, głównie od bardziej atrakcyjnych finansowo ofert pracy. Biorąc pod uwagę obecną sytuację kadrową warto mimo to wykorzystać tę metodę zarządzania i upowszechniać ją w przedsiębiorstwach, by zredukować choć częściowo ilość odejść dobrowolnych pracowników, a szczególnie w celu poprawienia komunikacji pomiędzy pracownikami a zarządzającymi. Zarządzający posiadają wówczas w odpowiednim czasie informację o pojawiających się silnych czynnikach zewnętrznych przyciągających pracowników do innej organizacji i będą mogli zareagować zanim owi pracownicy zdecydują się na zmianę pracodawcy.

Ograniczeniem uzyskanych wyników jest mała próba potwierdzająca hipotezę, ponieważ badanie wykonano w dwóch organizacjach z branży produkcji przemysłowej usytuowanych w dwóch województwach. Pomocne w dalszych rozważa-

niach będzie kontynuowanie badań w kolejnych firmach. Dla zobrazowania tendencji zmian dokonano uproszczenia i obliczono średnią roczną wskaźnika odejść dobrowolnych. Użyteczne zatem będzie kontynuowanie obserwacji, by dać odpowiedź na pytanie jak będzie się kształtował wskaźnik odejść dobrowolnych pracowników w kolejnych miesiącach i latach w organizacjach partycypacyjnych po osiągnięciu wstępnego, obniżonego poziomu. Pojawia się pytanie, czy taki poziom się utrzyma.

Literatura

1. Barrick M.R. (2005), Zimmerman R.D., *Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection*, Journal of Applied Psychology, 1(90), pp.159-166
2. Bhatti K.K., Qureshi T.M. (2007), *Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*, International Review of Business Research Papers, 3(2), pp. 54-68
3. Bhoganadam S. D., Rao D, S, (2015), *A Case Study on Employee Attrition at Amara Raja Batteries Limited, Tirupathi*, Twelfth AIMS International Conference on Management, doi:10.13140/2.1.2376.9929
4. Bogdnic D., (2012), *Expectations of Participative Leadership Behaviour in Bosnia and Herzegovina*, Journal of Engineering Management and Competitiveness, 2(2), pp.64-68
5. Chylek M. (2011), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie nr 17, s.181-194
6. Deery M. A., Robin N. Shaw R. N. (1999), *An Investigation of the Relationship Between Employee Turnover and Organizational Culture*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 23(4), pp. 387-400
7. Dundon T., Wilkinson A. (2004), Marchington M., Ackers P., *The Changing Patterns of Employee Voice: A Comparative Perspective from the UK and Ireland*, Journal of Industrial Relations, 46(3), pp. 289-322
8. Goswami B. K., Jha S. (2012), *Attrition Issues and Retention Challenges of Employees*, International Journal of Scientific & Engineering Research, 3(4), pp. 1-6
9. Ho J. S., Downe A. G., Loke S. (2010), *Employee Attrition in the Malaysian Service Industry: Push and Pull Factors*, „The IUP Journal of Organizational Behavior, 9(1-2), pp. 16-28
10. Jones D. (2012), *Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the framework of a participative culture in business*, Business Studies Journal, 4(1), 35-49

11. Kaliannana M., Adjovu S. N. (2015), *Effective employee engagement and organizational success: a case study*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, pp 161-168
12. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa
13. Łochnicka D. (2013), *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4(36), s. 151-169
14. Moczydłowska J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355
15. Moczydłowska J. M. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas Zarządzanie*, 1, s. 71-78
16. Nappinnai M. V., Premavathy N. (2013), *Employee attrition and retention in a global competitive scenario*, *International Journal of Research in Business Management*, 1(6), pp.11-14
17. Pandey N., Kaur G. (2011), *Factors influencing employee attrition in Indian ITeS call centres*, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 4(4), pp. 419-435
18. Pandu A., Hussain M.G. (2012), *Job Attitudes and Attrition: An Empirical Study of IT and ITeS Employees in India*, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(3), pp. 1-8
19. Raetzer S., Self R. L., Klein N. (2019), *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 3(2), pp. 2-11
20. Raport Antal, *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, Edycja 2, 2019, <https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce> [14.01.2020]
21. Roozitalab A., Majidi M. (2017), *Factors Affecting On Improvement Employee Empowerment (Case Study: Saipa Corporation)*, *International Review*, 1(2), pp. 9-17
22. Stefanovska-Petkovska M., Bojadziev M., Mucunski Z. (2015), *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, *Serbian Journal of Management*, 10, pp.75-88
23. Sang Long C., Yean Thean L., Khairuzzaman W., Ismail W., Jusoh A. (2012), *Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College*, *World Applied Sciences Journal*, 19, pp. 575-581
24. Sökmen A., Sökmen A. (2014), *The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions*, *Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 21-26

25. Sołoma L. (2002), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn
26. Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania*, 9, 4(34), t.1. s. 162-180
27. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
28. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. 18, z. 3, cz. 1*, s. 89-100
29. Tsai Y. (2011), *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, *BMC Health Services Research*, 11(98), <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98#citeas> [16/01.2020].
30. *Turnover and Retention: Quick Take May 23, 2018*, <https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>, [16.01.2020]

Impact of participatory management on the attrition rate in manufacturing enterprises

Abstract

The main purpose of the article is to demonstrate the impact of participatory management on staff attrition in the manufacturing enterprises. Attrition is a significant problem for managers of contemporary organizations. The reduction of employee turnover is becoming particularly important nowadays, when the work performed is more and more complicated, and training of the employee to perform a given task is time-consuming and therefore - expensive. Managers' goal is therefore to arouse in employees a sense of loyalty to the organization and keep them satisfied. To achieve employee satisfaction the participative management and empowerment are useful. These styles found their application in green and teal organizations. The literature review was performed and the research was carried out in two manufacturing enterprises located in the West Pomeranian and Kuyavian-Pomeranian Voivodships. The monographic method was used as the research method. The survey illustrated an impact of participation and empowerment on the attrition rate of the staff.

Keywords

participative organization, empowerment, attrition rate