

3.4

Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Anna Bityk*

Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza

Streszczenie

Zjawisko partycypacji pracowniczej ma w naukach o zarządzaniu bogatą literaturę. Choć jego eksploracja nie znajdowała się do niedawna w głównym nurcie badań, to aktualny kontekst pracy sprawił, że koncepcja ta ponownie zyskuje zainteresowanie badaczy i praktyków za przyczyną chęci korzystania z wiedzy oraz nowych podejść do zarządzania i organizacji pracy, które opierają się na partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. W artykule dokonano przeglądu wybranych badań w obszarze partycypacji decyzyjnej ze szczególnym uwzględnieniem aspektu chęci pracowników do podejmowania decyzji i określono ograniczenia koncepcji. W celu rozwiązania tego problemu zaproponowano poszerzenie koncepcji partycypacji decyzyjnej o konstrukt dopasowania.

Słowa kluczowe: partycypacja decyzyjna, partycypacja pracownicza, współuczestnictwo, dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-4815-9366.

Participation in decision-making in the contemporary context of work – concept constraints and a new research perspective

Abstract

Interest with the phenomenon of employee participation has been longlasting, albeit at the margins of scholarly and practitioner attention. Recently, however, due to the actual work context, organizations introduce management approaches that require employee involvement in decision making. The article reviews selected research in the area of decision-making participation, with particular emphasis on the aspect of employees' willingness to make decisions, and limits the concept. In order to solve this problem, it was proposed to extend the concept of participation in decision-making by a person-job fit construct.

Keywords: participation in decision making, participative decision making, employee participation, person-job fit, participation in decision making fit

1. Wprowadzenie

Obserwacja otoczenia przedsiębiorstw i kontekstu pracy daje podstawy sądzić, że aktualnym wyzwaniem coraz rzadziej są w stanie sprostać jednostki. W obliczu tempa pracy, złożonych problemów oraz ich wieloaspektowości na znaczeniu zyskuje współpraca i partycypacja w podejmowaniu decyzji zarówno jednostek, jak i interdyscyplinarnych zespołów dysponujących różnorodnymi kompetencjami. Rośnie rola wiedzy jako najbardziej kluczowego aktywa przedsiębiorstwa¹, a patrząc szerzej – kapitału ludzkiego² jako źródła kreowania wartości firmy, stanowiącego podstawę przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym³.

Równolegle, zarówno na europejskim, jak i polskim rynku pracy obserwuje się wzrost liczby coraz bardziej wykształconych i wykwalifikowanych pracowników⁴, co umacnia

¹ R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 109–122.

² Kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym rozumiany jest tutaj jako: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacje i cele, zdrowie, kondycja psychofizyczna, wartości i normy etyczne. Zob. M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.

³ M. Juchnowicz, *op.cit.*

⁴ OECD, *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris 2019; A. Wolf, *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth*, Penguin Books, London 2002.

pogląd mówiący o zmianie dotychczasowego modelu pracy. B. Jamka zwraca uwagę, że współczesny kształt tego modelu jest w dużej mierze osadzony na specjalizacji pracowników⁵. Rozwój i kariera pozostają dla tych osób istotnymi aspektami pracy, jednak według autorki są one inaczej rozumiane i realizują się poprzez zdobywanie wiedzy i podejmowanie wyzwań w określonym czasie, a nie wspinanie się w hierarchii organizacyjnej.

W świetle opisanego kontekstu pracy zrozumiałe jest, że coraz większą atencją ze strony nauki i praktyki biznesowej otaczane są te rozwiązania zarządcze, które najlepiej odpowiadają aktualnym wymaganiom. Jednym ze sposobów jednoczesnego dbania o rozwój pracowników i wykorzystywania ich wiedzy jest dzielenie się władzą poprzez włączanie ich w proces decydowania (łac. *participio*, *participare* – dzielenie się czymś z kimś)⁶. Koncepcja ta przeżywa aktualnie swój renesans za sprawą nowych podejść do zarządzania i organizacji pracy, u podstaw których się znajduje. Podejścia te, wdrażane na mniejszą lub większą skalę, charakteryzują się radykalną decentralizacją (samoorganizacja, samozarządzanie, holakracja, socjokracja, tzw. turkusowe organizacje)⁷, a ich celem jest m.in. poprawa efektywności pracy oraz większe upodmiotowienie pracowników.

Na tym tle uwidacznia się problem zderzenia oczekiwań pracodawców z oczekiwaniami pracowników w odniesieniu do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Część pracowników deklaruje wyższy poziom zaangażowania w modelu pracy opartym o partycypację decyzyjną, inni rezygnują z pracy przed lub w trakcie zmiany organizacyjnej (m.in. Zappos). Również wśród pracodawców głosy są podzielone – istnieją zwolennicy zarządzania autorytarnego oraz tacy, którzy chcą i potrafią uwzględnić głos pracowników. Problem ten wpisuje się w dyskurs nad skutecznym wdrażaniem i funkcjonowaniem rozwiązań opartych na bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, które były już identyfikowane w literaturze przedmiotu, jednak ograniczały się do ogólnego wskazania barier, a w niewielkim stopniu proponowały rozwiązania. Jedną z prób wzmocnienia funkcji eksplikacyjnej koncepcji partycypacji decyzyjnej było wskazanie na koncept rozbieżności partycypacji (ang. *discrepancy concept of participation*), a więc różnic między chęcią a rzeczywistą partycypacją decyzyjną oraz związków z korzystnymi i niekorzystnymi zachowaniami pracowników. Pomimo interesującego podejścia, posiada on – w ocenie autorki artykułu – pewne słabości. Ponieważ powodzenie funkcjonowania

⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

⁶ E. Sobol, *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 831.

⁷ M.Y. Lee, A.C. Edmondson, *Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing*, "Research in Organizational Behavior" 2017, vol. 37, s. 35–58; E. Bernstein et al., *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 94, no. 7/8, s. 38–49; A. Biłyk, P. Koperska, *Turkusowa, czyli jaka?*, „Personel Plus. HRM. Szkolenia. Rekrutacja” 2018, nr 4(125) s. 20–22; G. Romme, *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2016.

organizacji w aktualnym kontekście pracy zależy w dużym stopniu od zaangażowania i aktywnego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, a badania nad rozbieżnością partycypacji wskazały na ciekawe związki z zachowaniami pracowników, zdecydowano się na podjęcie tej problematyki.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Dokonano w nim przeglądu wybranych badań w obszarze partycypacji decyzyjnej. Celem artykułu jest wskazanie ograniczeń oraz kierunku rozwoju koncepcji partycypacji decyzyjnej. Aby zrealizować ten cel postawiono następujące pytania badawcze: 1) jakie są ograniczenia koncepcji partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji?; 2) w jaki sposób koncepcja dopasowania osoby do środowiska pracy może być użytecznym konstruktem teoretycznym w rozwoju koncepcji partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji?

Ze względu na podobieństwo konceptu rozbieżności partycypacji do ugruntowanej w literaturze koncepcji dopasowania pracownik–środowisko pracy, w celu rozwiązania tego problemu zaproponowano poszerzenie koncepcji partycypacji decyzyjnej o aspekt dopasowania.

2. Partycypacja decyzyjna a perspektywy pracownika

2.1. Partycypacja pracownicza i jej rozumienie

Partycypacja pracownicza ma bogatą literaturę przedmiotu. Zarówno literatura anglojęzyczna, jak i polskojęzyczna przytaczają wiele sposobów operacjonalizacji tego pojęcia. Jedną z najbardziej szerokich definicji zaproponował V. Vroom. Według niego „partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron”⁸. Wskazuje się na różne rodzaje partycypacji pracowniczej: informacyjną, konsultacyjną, decyzyjną i finansową⁹ i dokonuje się rozróżnienia na słabe i silne formy partycypacji ze względu na siłę wpływu pracowników na proces decyzyjny. Do słabych form zalicza się tzw. współpracowanie lub współdziałanie pracownicze (niem. *Mitwirkung*, franc. *cooperation*), np. dzielenie się informacjami czy konsultowanie decyzji z pracownikami. Za silne uznaje się te formy, które związane są z partycypacją decyzyjną, a więc współzarządzanie i współdecydowanie (niem. *Mitbestimmung*, franc. *codecision*). Głównymi uprawnieniami są tutaj: prawo do zgłoszenia sprzeciwu, wyrażenia zgody oraz prawo

⁸ V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960 za: V.H. Vroom, P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973, s. 12.

⁹ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.

współrozstrzygania¹⁰. Z partycypacją decyzyjną pracowników (partycypacja bezpośrednia) lub ich przedstawicieli (partycypacja pośrednia) wiąże się również kontrola procesu decyzyjnego i współodpowiedzialność za jego wynik, będące domeną menedżerów^{11,12}.

W niniejszym artykule rozważania zostaną zawężone do bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, a takie pojęcia jak: partycypacja, partycypacja (pracowników) w podejmowaniu decyzji, partycypacja decyzyjna czy uczestniczenie w podejmowaniu decyzji będą stosowane równoważnie.

2.2. Motywy uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji jako czynnik powodzenia inicjatyw partycypacyjnych

Badania w obszarze bezpośredniej partycypacji decyzyjnej skupiały się głównie na analizach związków różnorodnych form partycypacji (m.in. koła jakości, zespoły autonomiczne itp.) z wieloma zmiennymi wynikowymi. W latach 60. XX wieku podjęto wątek perspektywy pracowników w podejmowaniu decyzji¹³, a w późniejszych latach – głównie w literaturze anglojęzycznej – starano się dotrzeć do źródeł braku pozytywnych rezultatów partycypacji – niejednoznacznych rezultatów partycypacji w obszarze produktywności, jakości, kosztów wydajności¹⁴, a więc przyczyn zmiennych wyników w zależności od stosowanych form partycypacji¹⁵. Skierowano uwagę na motywy nieuczestniczenia pracowników w procesie podejmowania decyzji, podejmowano również próby określenia czynników uczestnictwa¹⁶, a także poszukiwano odpowiedzi na

¹⁰ E. Here, M. Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2008; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

¹¹ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹² Więcej na temat partycypacji pracowniczej zob.: A. Wilkinson et al., *Conceptualizing Employee Participation in Organisations*, w: *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, A. Wilkinson et al. (Eds.), Oxford University Press, 2010; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej...*, *op.cit.*; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002; J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników...*, *op.cit.*

¹³ H. Holter, *Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-Making Processes: A Study of Non-supervisory Employees in Some Norwegian Firms*, "Human Relations" 1965, vol. 18, no. 4, s. 297–321.

¹⁴ B.A. Macy, M.F. Peterson, L.W. Norton, *A Test of Participatory Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts*, "Human Relations" 1989, vol. 42, no. 12, s. 1095–1165.

¹⁵ J.L. Cotton et al., *Employee Participation: Diverse Forms Different Outcomes...*, *op.cit.*

¹⁶ L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems*, "Group & Organization Management" 1991, vol. 16, no. 1, s. 25–43; G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees*, "Human Relations" 1976, vol. 29, no. 5, s. 411–428.

pytanie, w jakim stopniu pracownicy chcą partycypować w podejmowaniu decyzji¹⁷. Już w latach 70. XX wieku G. Hespe i T. Wall podkreślali, że „jeśli praktyki partycypacyjne mają być wdrożone z sukcesem, to muszą odpowiadać potrzebom tych, dla których zostały rzekomo zaprojektowane. Oznacza to, że każdy system partycypacyjny powinien zostać zaprojektowany w świetle wiedzy dotyczącej potrzeb i preferencji włączanej siły pracującej”¹⁸. Przeprowadzone przez nich badania pokazują, jak zróżnicowane są preferencje pracowników. Zależą one od typu przedsiębiorstwa lub organizacji, płci, obszaru decyzyjnego (decydowanie o kwestiach związanych z miejscem pracy i zakresem obowiązków, decyzjami zapadającymi na średnim i bardziej odległych szczeblach zarządzania), a w przypadku przedsiębiorstw posiadających związki zawodowe, także od członkostwa w nich.

Badania L. Hatchera i zespołu¹⁹ wskazują, że pracownicy kierują się różnymi motywami uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Przeważającą motywacją jest chęć posiadania wpływu, który – według respondentów – ma na celu: poprawienie indywidualnej i organizacyjnej wydajności środowiska pracy, a także wprowadzenie usprawnień, aby praca była łatwiejsza do wykonania. Z kolei badania przeprowadzone przez E.E. Lawlera, P.A. Renwicka i R.J. Bullocka²⁰ wśród kilku tysięcy amerykańskich robotników pokazały, że pracownicy oczekują większego wpływu na podejmowane decyzje w obszarach związanych z planowaniem i organizowaniem pracy własnej oraz metod pracy. Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się decyzje dotyczące polityki firmy czy polityki kadrowej.

Również w późniejszych latach naukowcy potwierdzili, że badania nad potrzebami pracowników do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji stanowią istotny wkład w projektowanie bardziej skutecznych programów partycypacyjnych (np. ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów) oraz pozwalają na pełniejszą eksplorację złożonego zjawiska, jakim jest partycypacja²¹. Pomimo tego, badania nad tym aspektem partycypacji zostały zepchnięte na naukowy margines. W literaturze możemy spotkać opinie, że tylko mała grupa badaczy wykazywała zainteresowanie potencjalnymi barierami stosowania partycypacji decyzyjnej²², większość jednak ignorowała badania

¹⁷ R.D. Clarke, D.J. Fatchett, B.C. Roberts, *Workers' Participation in Management in Britain*, Heinemann, London 1972, za: G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees...*, *op.cit.*, s. 412.

¹⁸ G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees...*, *op.cit.*, s. 412.

¹⁹ L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems...*, *op.cit.*

²⁰ E.E. Lawler, P.A. Renwick, R.J. Bullock, *Employee Influence on Decisions: An Analysis*, "Journal of Organizational Behavior" 1981, vol. 2, no. 2, s. 115–123.

²¹ R.W. Miller, F.N. Prichard, *Factors Associated with Workers' Inclination to Participate in a n Employee Involvement Program*, "Group & Organization Management" 1992, vol. 17, no. 4, s. 414–430.

²² N. Baloff, E.M. Doherty, *Potential Pitfalls in Employee Participation*, "Organizational Dynamics" 1989, vol. 17, no. 3, s. 51–62.

kwestionujące pozytywne wyniki partycypacji²³. W konsekwencji przedmiotem badań stały się uwarunkowania skuteczności praktyk partycypacji w podejmowaniu decyzji²⁴.

2.3. Rozbieżność partycypacji jako nowy koncept i obszar badawczy

Nurt badań, który stara się uchwycić aspekt chęci pracowników do partycypowania w podejmowaniu decyzji, obejmuje dwie perspektywy. Pierwsza z nich – menedżerska – skupia się na skłonności przełożonych do włączania pracowników w podejmowanie decyzji, a więc do dzielenia się z nimi władzą (ang. *Propensity in Participation in Decision Making* – PPDM). Druga perspektywa – pracownika – akcentuje chęć partycypacji w podejmowaniu decyzji (ang. *Willingness in Participation in Decision Making* – WPDM; *desire for involvement in decision making*)²⁵. Ze względu na zainteresowanie partycypacją decyzyjną z punktu widzenia pracownika dalsze rozważania zostały zawężone do drugiej perspektywy badawczej.

Badania w drugim nurcie prowadzili J.A. Alutto i J.A. Belasco²⁶. Na bazie wcześniejszych wyników badań zaproponowali badanie rozbieżności między preferencjami zatrudnionych do współuczestniczenia w partycypacji decyzyjnej a stanem faktycznym. W rezultacie wprowadzili koncept rozbieżności partycypacji (ang. *discrepancy concept of participation*) oraz takie terminy, jak: równowaga, deprywacja oraz przeciążenie partycypacją decyzyjną. Wyniki przeprowadzonych przez nich badań empirycznych w instytucjach edukacyjnych pokazały, że nauczyciele, którzy doświadczali deprywacji decyzyjnej, tzn. uczestniczyli w zbyt małej liczbie decyzji, niż tego oczekiwali, prezentowali postawy nastawione na konfrontację i walkę wobec administracji swojego pracodawcy. Z kolei pracownicy, którzy doświadczali równowagi decyzyjnej, w najmniejszym stopniu wyróż-

²³ G.E. Ledford, E.E. Lawler, *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?*, "The Academy of Management Review" 1994, vol. 19, no. 4, s. 633–636; W.A. Pasmore, M.R. Fagans, *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 1992, vol. 18, no. 2, s. 375–397; G. Spreitzer, *Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, w: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I—Micro Approaches*, 2008, s. 54–72; P. Gollan, J.W. Budd, A. Wilkinson, *Employee Voice and Participation in Organizations: New Approaches and Perspectives*, "Human Relations" 2010, vol. 63, no. 3, s. 303–310.

²⁴ N. Baloff, E.M. Doherty, *Potential Pitfalls in Employee Participation...*, *op.cit.*; L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems...*, *op.cit.*; G.E. Ledford, E.E. Lawler, *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?...*, *op.cit.*; V.H. Vroom, A.G. Jago, *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*, "Journal of Management Development" 1988, vol. 7, no. 5, s. 32–42.

²⁵ J.A. Parnell, W. "Rick" Crandall, *Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers*, "Multinational Business Review" 2003, vol. 11, no. 1, s. 45–65; J.A. Parnell, E.D. Bell, *The Propensity for Participative Decision Making Scale*, "Administration & Society" 1994, vol. 25, no. 4, s. 518–530.

²⁶ J.A. Alutto, J.A. Belasco, *A Typology for Participation in Organizational Decision Making*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, s. 117–125.

niali się takimi zachowanymi. Wyniki były dla badaczy dowodem, że koncept rozbieżności partycypacji ma teoretyczną i praktyczność wartość²⁷, co skłoniło ich do dalszych badań w tym kierunku.

Badania przeprowadzone wśród pracowników fabryki przyniosły podobne do poprzednich wyniki. Pokazały, że pracownicy doświadczający depriwacji decyzyjnej byli negatywnie nastawieni do swoich pracodawców, mniej przywiązani do obecnej pracy i pracodawcy, doświadczali większego napięcia związanego z pracą, przejawiali mniej zaufania wobec innych osób, a także byli mniej usatysfakcjonowani z pracy, nadzoru i promocji²⁸. Ponadto, wraz ze wzrostem rozbieżności między aktualną a oczekiwaną liczbą decyzji, w jakiej pracownik chciałby partycypować, spadała pozytywna postawa wobec pracodawcy, osoby doświadczaly większego napięcia, przejawiały mniej zaufania wobec innych osób, odnotowywano niższe przywiązanie do aktualnej pracy.

Współcześnie wątek chęci uczestnictwa i rozbieżności partycypacji decyzyjnej podejmowali W.M. Kahnweiler i M.A. Thompson²⁹, a także zespół J. Elele i D. Fields³⁰, jednak perspektywa pracowników oraz problematyka szeroko ujmowanych potrzeb w partycypowaniu w podejmowaniu decyzji nie zyskała w naukach o zarządzaniu szerokiego odzewu. Wydaje się, że aktualnie mamy do czynienia z odmiennymi uwarunkowaniami, gdzie kapitał ludzki odgrywa istotniejszą rolę, a potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracy zyskują na znaczeniu, co wyraża się w kształtowaniu warunków pracy³¹, *job crafting-u*³² czy dopasowaniu pracowników do środowiska pracy³³. Przyniesione argumenty oraz wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, że aspekt rozbieżności oraz chęci pracowników do partycypowania w decyzjach jest aktualny oraz istotny w obecnym kontekście pracy.

Omawiany aspekt partycypacji decyzyjnej ma jednak pewne ograniczenia. Za główne autorka artykułu uważa niesatysfakcjonujące podstawy teoretyczne oraz mnogość podejść badawczych, które na początku rozwoju konceptu mogą być użyteczne, jednak

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ J.A. Alutto, F. Acito, *Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel*, "Academy of Management Journal" 1974, vol. 17, no. 1, s. 160–167.

²⁹ W.M. Kahnweiler, M.A. Thompson, *Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation*, "Journal of Business and Psychology" 2000, vol. 14, no. 3, s. 407–427.

³⁰ J. Elele, D. Fields, *Participative Decision Making and Organizational Commitment*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, vol. 17, no. 4, s. 368–392.

³¹ M. Gableta et al., *Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 106–116.

³² M. Puchalska-Kamińska, A. Ładka-Barańska, *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

³³ A.L. Kristof-Brown, J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, Malden 2013; J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010; A. Wojtczuk-Turek, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, PWN, Warszawa 2016.

na dalszych etapach wymagają uporządkowania pod kątem teoretycznym i metodologicznym. Dostrzegając znaczenie omawianego zjawiska, autorka proponuje wykorzystanie koncepcji dopasowania pracownik–środowisko pracy jako użytecznego konstruktu teoretycznego w rozwiązaniu tego problemu.

3. Dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej jako nowy kierunek rozwoju

Znaczenie potrzeb pracowników wobec środowiska pracy znalazło w naukach o zarządzaniu odzwierciedlenie w teoriach motywacji, stylach zarządzania czy sposobach organizacji pracy, np. dopasowania jednostki do środowiska pracy. R. W. Griffin wpisuje koncepcję dopasowania w obszar zachowań organizacyjnych i przywództwa, charakteryzując je jako sytuację, w której „organizacja w doskonały sposób wykorzystuje zachowania i zdolności jednostki oraz skrupulatnie zaspakaja jej potrzeby”³⁴. W kontekście organizacji możemy wyróżnić kilka rodzajów dopasowania osoby do środowiska pracy. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem rozumieją środowisko zarówno jako wymagania sytuacyjne związane z pracą, jak i otoczenie społeczne, w którym przebiega praca³⁵. J. Czarnota-Bojarska³⁶ wyróżnia zatem dopasowanie do: organizacji, pracy, przełożonego czy zespołu.

Z punktu widzenia organizacji dopasowanie jest istotne ze względu na: związki z produktywnością, zachowaniami obywatelskimi, satysfakcją z zarobków, możliwościami awansu czy rozwoju³⁷. Ma również wpływ na odejścia pracowników z organizacji³⁸, podjęcie decyzji o zatrudnieniu w danej organizacji oraz ich zaangażowanie³⁹. Zwiększanie dopasowania pracowników do pracy, organizacji i zespołu jest czynnikiem mającym wpływ na realizację celów organizacyjnych i jest w obszarze wpływu liderów organizacji⁴⁰. Literatura przedmiotu wskazuje, że koncepcja dopasowania ma wysoką

³⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 478.

³⁵ A. L. Kristoff, *Person-Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*, „Personnel Psychology” 1996, vol. 49; A. L. Kristof-Brown, J. Billsberry, *Organizational Fit. Key Issues and New Directions...*, op.cit.; C. Ostroff, T. A. Judge (Eds.), *Perspectives On Organizational Fit*, Taylor & Francis Group, New York 2007.

³⁶ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna...*, op.cit.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ A. M. Saks, B. E. Ashforth, *A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50, no. 2, s. 395–426.

³⁹ D. M. Cable, T. A. Judge, *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1996, vol. 67, no. 3, s. 294–311.

⁴⁰ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, t. 1, nr 47, s. 25–41.

wartość teoretyczną i aplikacyjną. Ponadto zarówno koncepcja dopasowania, jak i partycypacji mają u swych źródeł potrzeby pracowników, oczekiwania wobec środowiska pracy, a także badanie rozbieżności między nimi a stanem faktycznym.

Z punktu widzenia rozwoju teorii i w ramach jej funkcji wyjaśniającej zaproponowano wykorzystanie dopasowania jako użytecznej perspektywy w kontekście rozwoju koncepcji partycypacji decyzyjnej. Pomocnym ujęciem w tym przypadku może być dopasowanie osoba–praca, w którym „mówimy o zgodności kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) oraz indywidualnych predyspozycji, warunkujących podejmowanie i skuteczne wykonywanie określonych zadań zawodowych w odpowiedzi na konkretne wymagania”⁴¹. Ze względu na różne podejścia do rozumienia i badania dopasowania⁴² przyjęto propozycję Edwardsa⁴³. Wyróżnia on dopasowanie typu „potrzeby–zasoby” (ang. *needs–supplies*) oraz dopasowanie „wymagania–możliwości” (ang. *demands–abilities*). „Pierwsze to zgodność oczekiwań pracownika z możliwością ich realizacji przez organizację, opisywane jest więc z perspektywy osoby. Drugie odnosi się do wypełniania przez pracownika wymagań, jakie ma wobec niego pracodawca, opisywane jest zatem z perspektywy organizacji”⁴⁴. Biorąc pod uwagę omówiony wcześniej aspekt partycypacji oraz jego specyfikę związaną z preferencjami pracownika odnośnie do współuczestniczenia w różnego typu decyzjach, można przyjąć założenie, że wśród wymienionych rodzajów dopasowania najbardziej odpowiednie będzie przyjęcie podejścia „potrzeby–zasoby” (*needs–supplies*). Przyjęcie przedstawionych założeń teoretycznych pozwoli na badanie rozbieżności między preferencjami zatrudnionych do współuczestniczenia w partycypacji decyzyjnej a stanem faktycznym według następującej logiki: badanie stanu faktycznego w zakresie partycypacji decyzyjnej będzie utożsamiane z możliwościami organizacji w zakresie zasobów (*supplies*), z kolei deklarowaną chęć partycypacji decyzyjnej można traktować jako wyraz potrzeb pracownika (*needs*). Takie podejście pozwoli rozwinąć koncepcję partycypacji decyzyjnej o aspekt dopasowania z jej założeniami i metodologią badań, co może podnieść jej wartość wyjaśniającą oraz stworzyć nowe możliwości badawcze.

⁴¹ A. Wojtczuk-Turek, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja...*, op.cit., s. 101.

⁴² D.M. Cable, J.R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, no. 5, s. 822–834; A.L. Kristoff, *Person–Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications...*, op.cit.; J.R. Edwards, *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, w: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), John Wiley and Sons, Oxford 1991, s. 283–357; P.M. Muchinsky and C.J. Monahan, *What is Person–Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit*, "Journal of Vocational Behavior" 1987, vol. 31, no. 3, s. 268–277.

⁴³ J.R. Edwards, *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, op.cit.

⁴⁴ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna...*, op.cit.

4. Podsumowanie

Analiza współczesnego kontekstu pracy ukazuje kluczowe znaczenie pracowników, ich kapitału oraz współpracy dla rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięcia przez nie celów biznesowych. Wyniki badań oraz obserwacja praktyki gospodarczej dają podstawy sądzić, że współcześnie istotny jest wybór takich podejść do zarządzania i organizacji pracy, które wykorzystują kapitał pracowników i umożliwiają im współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Koncepcją łączącą te postulaty jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji. Jej stosowanie w podejściach do zarządzania świadczy o jej aktualności w obecnym kontekście pracy.

Przegląd literatury przedmiotu z zakresu partycypacji decyzyjnej wskazuje na aktualny oraz interesujący z punktu widzenia współczesnego kontekstu pracy aspekt chęci zatrudnionych do partycypowania w podejmowaniu decyzji. Wykorzystanie założeń teoretycznych koncepcji dopasowania osoba–praca pozwoliło nakreślić ramy dla nowego kierunku rozwoju i pola badawczego, jakim jest dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej.

Na tym tle wyłaniają się nowe, interesujące kierunki badań. Warto sprawdzić, czy dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej determinuje efekty na poziomie behawioralnym. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że dopasowanie osoba–praca pozytywnie wiąże się z ogólną wydajnością⁴⁵, zachowaniami związanymi z rolą zawodową czy organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi⁴⁶.

Ważnym aplikacyjnie celem może być także zbadanie czynników istotnych dla niwelowania braku dopasowania, co może się przekładać na efektywność, poczucie dobrostanu czy też postawy pracowników.

Za ograniczenie można uznać zawężenie rozważań do bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, choć nie wyklucza się zastosowania koncepcji dopasowania również w innym kontekście.

⁴⁵ A. Kristof, R. Zimmerman, E. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit at Work: Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, "Personnel Psychology" 2005, vol. 58, s. 281–342.

⁴⁶ A. Chuang, C.T. Shen, T.A. Judge, *Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)*, "Applied Psychology" 2016, vol. 65, no. 1, s. 66–98.

Bibliografia

- Alutto J.A., Acito F., *Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel*, "Academy of Management Journal" 1974, vol. 17, no. 1, s. 160–167.
- Alutto J.A., Belasco J.A., *A Typology for Participation in Organizational Decision Making*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, s. 117–125.
- Baloff N., Doherty E.M., *Potential Pitfalls in Employee Participation*, "Organizational Dynamics" 1989, vol. 17, no. 3, s. 51–62.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M.Y., *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 94, no. 7/8, s. 38–49.
- Biłyk A., Koperska P., *Turkusowa, czyli jaka?*, „Personel Plus. HRM. Szkolenia. Rekrutacja” 2018, nr 4(125), s. 20–22.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Cable D.M., Edwards J.R., *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, no. 5, s. 822–834.
- Cable D.M., Judge T.A., *Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1996, vol. 67, no. 3, s. 294–311.
- Chuang A., Shen C.T., Judge T.A., *Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)*, "Applied Psychology" 2016, vol. 65, no. 1, s. 66–98.
- Clarke R.D., Fatchett D.J., Roberts B.C., *Workers' Participation in Management in Britain*, Heinemann, London 1972.
- Cotton J.L., Vollrath D.A., Froggatt K.L., Lengnick-Hall M.L., Jennings K.R., *Employee Participation: Diverse Forms Different Outcomes*, "Management" 1988, vol. 13, no. 1, s. 8–22.
- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.
- Edwards J.R., *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, w: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), John Wiley & Sons, Oxford 1991, s. 283–357.
- Elele J., Fields D., *Participative Decision Making and Organizational Commitment*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, vol. 17, no. 4, s. 368–392.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A., Bodak A., *Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 106–116.
- Gollan P., Budd J.W., Wilkinson A., *Employee Voice and Participation in Organizations: New Approaches and Perspectives*, "Human Relations" 2010, vol. 63, no. 3, s. 303–310.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 109–122.
- Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 478.
- Hatcher L., Ross T.L., Collins D., *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems*, "Group & Organization Management" 1991, vol. 16, no. 1, s. 25–43.
- Here E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2008.

- Hespe G., Wall T., *The Demand for Participation among Employees*, "Human Relations" 1976, vol. 29, no. 5, s. 412.
- Holter H., *Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-Making Processes: A Study of Non-supervisory Employees in some Norwegian Firms*, "Human Relations" 1965, vol. 18, no. 4, s. 297–321.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Kahnweiler W.M., Thompson M.A., *Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation*, "Journal of Business and Psychology" 2000, vol. 14, no. 3, s. 407–427.
- Kristof A.L., *Person–Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*, "Personnel Psychology" 1996, vol. 49.
- Kristof-Brown A.L., Billsberry J. (Eds.), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, Malden 2013.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R., Johnson E., *Consequences of Individuals' Fit at Work: Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, "Personnel Psychology" 2005, vol. 58, s. 281–342.
- Lawler E.E., Renwick P.A., Bullock R.J., *Employee Influence on Decisions: An Analysis*, "Journal of Organizational Behavior" 1981, vol. 2, no. 2, s. 115–123.
- Ledford G.E., Lawler E.E., *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?*, "The Academy of Management Review" 1994, vol. 19, no. 4, s. 633–636.
- Lee M.Y., Edmondson A.C., *Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing*, "Research in Organizational Behavior" 2017, vol. 37, s. 35–58.
- Macy B.A., Peterson M.F., Norton L.W., *A Test of Participatory Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts*, "Human Relations" 1989, vol. 42, no. 12, s. 1095–1165.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
- Miller R.W., Prichard F.N., *Factors Associated with Workers' Inclination to Participate in an Employee Involvement Program*, "Group & Organization Management" 1992, vol. 17, no. 4, s. 414–430.
- Muchinsky P.M., Monahan C.J., *What is Person–Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit*, "Journal of Vocational Behavior" 1987, vol. 31, no. 3, s. 268–277.
- OECD, *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris 2019.
- Ostroff C., Judge T.A., *Perspectives On Organizational Fit*, Taylor & Francis Group, New York 2007.
- Parnell J.A., Bell E.D., *The Propensity for Participative Decision Making Scale*, "Administration & Society" 1994, vol. 25, no. 4, s. 518–530.
- Parnell J.A., Crandall W. "Rick," *Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers*, "Multinational Business Review" 2003, vol. 11, no. 1, s. 45–65.
- Pasmore W.A., Fagans M.R., *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 1992, vol. 18, no. 2, s. 375–397.

- Piowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Puchalska-Kamińska M., Łądka-Barańska A., *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
- Romme G., *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2016.
- Saks A.M., Ashforth B.E., *A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes*, "Personnel Psychology" 1997, vol. 50, no. 2, s. 395–426.
- Sobol E., *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 831.
- Spreitzer G., *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, no. 5, s. 1442–1465.
- Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, w: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I—Micro Approaches*, 2008, s. 54–72.
- Thomas K.W., Velthouse B.A., *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, no. 4, s. 666–681.
- Vroom V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960.
- Vroom V.H., Jago A.G., *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*, "Journal of Management Development" 1988, vol. 7, no. 5, s. 32–42.
- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
- Wilkinson A., Gollan P.J., Marchington M., Lewin D., *Conceptualizing Employee Participation in Organizations*, w: *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (Eds.), Oxford University Press 2010.
- Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, t. 1, nr 47, s. 25–41.
- Wojtczuk-Turek A., *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, PWN, Warszawa 2016.
- Wolf A., *Does Education Matter?: Myths about Education and Economic Growth*, Penguin Books, London 2002.
- Wratny J., *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.