Agnieszka Ignyś

MOTYWACYJNA ROLA PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ

Wprowadzenie

Pojęcie partycypacji pracowniczej nie jest ani nowe, ani słabo rozpoznane. Genezy tego pojęcia należy szukać już w XIX wiecznych ruchach robotniczych, a także społecznej nauce Kościoła katolickiego początków XX wieku[1]. Jednak to współczesne uwarunkowania rynku pracy spowodowały duży wzrost zainteresowania partycypacją pracowniczą. Wynika to z roli partycypacji w procesach motywacyjnych. Artykuł ten skupia się na przedstawieniu tej roli partycypacji z punktu widzenia kilku wybranych teorii motywacyjnych oraz teorii przywództwa. Przedstawiono także jeden model zachowań człowieka w organizacji.

Pojęcie partycypacji pracowniczej

Słowo partycypacja ma rodowód łaciński, oznacza „przypuścić do uczestnictwa", „dzielić się czymś z kimś" lub „mieć udział w czymś"[2]. Taka definicja wymusza określenie grup, które współuczestniczą w danym procesie. Konsekwentnie zatem pod pojęciem partycypacji pracowniczej rozumiemy współuczestnictwo

[1] A. Ignyś, *Partycypacja pracownicza w świetle nauki społecznej Kościoła katolickiego*, w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 356–365.

[2] K. Kumaniecki, *Słownik polsko-łaciński*, Warszawa 1981, s. 352.

pracowników w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Najbardziej rozpowszechnioną definicję tego pojęcia jest ta stworzona przez B. Błaszczyk: „Partycypacja pracownicza to nie tylko uczestniczenie w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazynowanie, transport itp.), ale również w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonywać)"[3]. Definicja ta jednoznacznie wskazuje na uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Podobnie ujmuje to pojęcie T. Mendel: „Partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli"[4]. Bardziej szczegółowo proces partycypacji pracowniczej oraz jego cele określa K. Zimniewicz, ujmując go jako: „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji"[5].

Podsumowując przytoczone powyżej definicje, stanowiące tylko niewielką część tych dostępnych w literaturze przedmiotu, należy stwierdzić, że partycypacja pracownicza jest procesem, w którym dochodzi do podziału władzy pomiędzy kierownikiem i jego podwładnymi oraz dopuszczenia pracowników do podejmowania decyzji w procesie zarządzania. Celem takiego działania jest integracja pracowników wokół celów organizacji i uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania w wykonywanie zadań, czyli pobudzanie motywacji pracowników. Mechanizmy osiągania wzrostu motywacji w świetle wybranych teorii motywacyjnych przedstawia dalsza część artykułu.

Partycypacja pracownicza w ujęciu teorii hierarchii potrzeb Maslowa

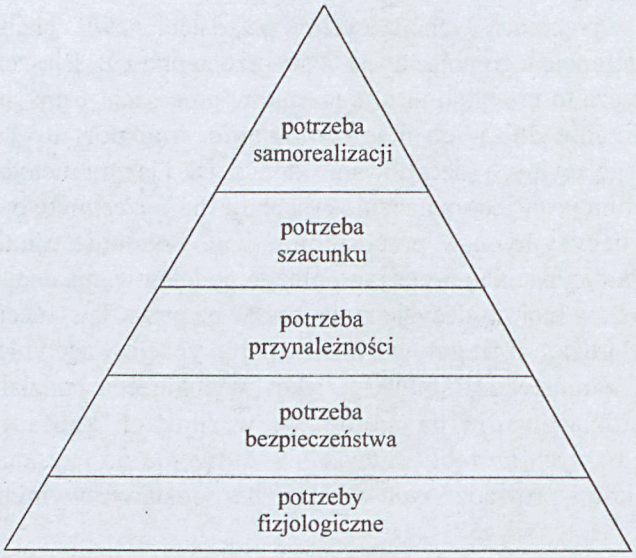
Klasyczne już podejście do motywacji od strony treści to teoria hierarchii potrzeb Maslowa. Hierarchia potrzeb Maslowa sugeruje, że potrzeby ludzkie można sklasyfikować w pięciu kategoriach i że kategorie te można uszeregować według hierarchii ważności. Wystąpienie potrzeb wyższego rzędu jest uwarunkowane zaspokojeniem potrzeb niższego rzędu.

---

[3] B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 22.

[4] T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 10.

[5] K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa, 1991, s. 81.



Rysunek 1. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1998, s. 402.

Jednym z istotnych, z punktu widzenia partycypacji pracowniczej, założeń teorii Maslowa jest to, że potrzeby zaspokojone nie motywują. Tymczasem współcześnie warunki pracy, między innymi dzięki powszechnemu w rozwiniętych krajach prawodawstwu chroniącemu prawa pracowników, zaspokajają u pracowników potrzeby niższych poziomów, to jest potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Przyczyniają się do tego między innymi takie rozwiązania instytucjonalne, jak: płaca minimalna, powszechne zabezpieczenie emerytalne, system ubezpieczeń społecznych w razie choroby i niezdolności do pracy, wymagania wobec pracodawców co do bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ustawowa ochrona macierzyństwa. Stąd próby motywowania pracowników poprzez zaspokajanie ich potrzeb umieszczonych na tych poziomach ma niską lub żadną skuteczność w zakresie podnoszenia poziomu motywacji. Konieczne jest współcześnie podejmować próby motywowania pracowników poprzez umożliwienie im realizacji potrzeb umiejscowionych na wyższych poziomach w hierarchii.

Potrzeby społeczne (przynależności) wiążą się ze społeczną naturą człowieka i przejawiają się w poszukiwaniu więzi z innymi ludźmi. Organizacja realizować może te potrzeby między innymi poprzez wspieranie funkcjonowania grup formalnych i nieformalnych. Zasada pracy grupowej jest jednym z najważniejszych założeń partycypacji pracowniczej. Wynika to z powyżej przytoczonej definicji K. Zimniewicza, zgodnie z którą partycypacja polega na „bezpośrednim oddzia-

ływaniu na siebie [...] różnych szczebli zarządzania"[6]. Większość instrumentów zarządzania przez partycypację uwzględnia grupowy charakter pracy[7].

Potrzeba szacunku wyraża się poprzez potrzebę uznania w oczach innych ludzi oraz potrzebę szacunku dla samego siebie. Oba te rodzaje potrzeb mogą być zaspokojone poprzez wykonywanie pracy o charakterze prestiżowym. Prestiż i znaczenie danej pracy ma oczywiście charakter subiektywny, ale istnieje wiele możliwości kształtowania tego odczucia przez organizację. Jedną z najskuteczniejszych w świetle badań[8] jest umożliwienie pracownikom przyjęcia na siebie części odpowiedzialności za wykonywaną pracę w procesie delegowania uprawnień. Jednym z kluczowych elementów tego procesu jest przekazanie przez przełożonego części władzy na podwładnego[9]. Władza jest natomiast ważnym czynnikiem podnoszącym prestiż wykonywanej pracy. Proces delegowania uprawnień jest natomiast klasycznym narzędziem zarządzania przez partycypację, posiadającym wszystkie jej elementy (tj. wywieranie wpływu, interakcje i wymianę informacji)[10].

Potrzeby samorealizacji wynikają z faktu, że każdy człowiek ma swój unikatowy zestaw zdolności, predyspozycji i zamiłowań. Samorealizacja polega na wykorzystaniu w praktyce tych wyjątkowych cech jednostki. W związku z tym, że współczesny człowiek funkcjonuje w świecie określonym mianem „świata organizacji"[11], potrzeby te mogą być realizowane wyłącznie w jej ramach. Ponadto ich realizacja w ramach organizacji przyczynia się w dużym stopniu do jej sukcesu. Pracownik samorealizujący się w pracy jest bardziej zaangażowany w wykonywane zadania, identyfikuje się z organizacją i wykorzystuje swój potencjał intelektualny dla dobra przedsiębiorstwa. Aby jednak uzyskać takie wyniki, należy pracownikowi umożliwić realizację tej grupy potrzeb. Można to osiągnąć między innymi poprzez przyznanie pracownikowi pewnego stopnia autonomii w zakresie wykonywanych zadań, co dotyczyć może na przykład sposobu wykonywanej pracy. Pracownik, który ma możliwość wykonania danego zadania w sposób najbardziej mu odpowiadający, wykaże się wyższym poziomem kreatywności, niż pracownik postępujący zgodnie z narzuconą procedurą. Wartość innowacji pracowniczych dla sukcesu organizacji jest coraz częściej

---

[6] K. Zimniewicz, *Techniki...*, dz.cyt., s. 81.

[7] Por. T. Mendel, A. Ignyś, *Wybrane techniki partycypacyjne*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową, Boszkowo 17–18 października 2000, s. 238–243.

[8] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, PWN, Warszawa 1998, s. 410–411.

[9] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 348.

[10] T. Mendel, *Partycypacja...*, dz.cyt., s. 10.

[11] *Zarządzanie...*, dz.cyt., s. 412.

podnoszona we współczesnej literaturze[12]. Jednocześnie autonomia człowieka w miejscu pracy, upodmiotowienie człowieka w procesie pracy, jest jednym z podstawowych założeń partycypacji pracowniczej[13].

Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Frederick Herzberg w swoich badaniach prowadzonych w latach 60. ubiegłego wieku skupił się na pojęciu zadowolenia z pracy, które nie jest do końca tożsame z pojęciem motywacji, choć jest z nim ściśle w tej teorii związane. Teoria ta sugeruje istnienie dwóch grup czynników: czynników motywacji, które determinują poziom zadowolenia z pracy, oraz czynników higieny, determinujących poziom niezadowolenia z pracy. Zgodnie z teorią dwuczynnikową proces motywowania składa się z dwóch etapów: w pierwszym należy zadbać o czynniki higieny (zapewniając ich odpowiedni poziom, kierownicy nie pobudzają motywacji, ale jedynie obniżają niezadowolenie), drugi etap to umożliwienie pracownikom odczucia czynników motywacyjnych, które przyczyniają się do wzrostu zadowolenia z pracy i wyższej motywacji. W korelacji z teorią Maslowa, czynnikami higieny są te, które wpływają na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i częściowo społecznych, natomiast czynniki motywacji realizują niektóre potrzeby społeczne oraz uznania i samorealizacji.

Tabela 1. Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga

Czynniki higieny	Czynniki motywacji
przełożeni	osiągnięcia
warunki pracy	uznanie
stosunki interpersonalne	sama praca
płaca i bezpieczeństwo	odpowiedzialność
polityka i administracja firmy	awanse i rozwój

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 465.

[12] Por. H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1999; red. S. Rudolf, *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002; P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999; M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

[13] B. Mikuła, *Człowiek a organizacja*, ANTYKWA, Kraków 2000, s. 13–20.

Teoria dwuczynnikowa opiera się na założeniu, że jedynie zapewnienie pracownikom bodźców nazwanych czynnikami motywacji może spowodować wzrost motywacji do pracy. Jak wynika z powyższej tabeli, partycypacja pracownicza jest jedną z bardzo skutecznych metod realizacji tych warunków. Opowiada się ona bowiem za przyznaniem pracownikowi odpowiedzialności za wykonywaną pracę poprzez dopuszczenie go do procesu decyzyjnego. Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji stymuluje również organizacyjne uczenie się, zwłaszcza uczenie cybernetyczne, uważane za kluczowe do zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji[14]. Jest to zjawisko korzystne zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika, który w ten sposób realizuje swoje potrzeby związane z rozwojem i otwiera sobie drogę do awansu i uzyskania szacunku w oczach przełożonych i współpracowników.

Jednym z postulatów wyprowadzonych przez F. Herzberga z jego teorii jest stosowanie techniki wzbogacania pracy, która jest jedną z licznych technik partycypacyjnych[15]. Podstawowe założenia tej techniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Podstawowe założenia techniki wzbogacania pracy

Częste dostarczanie pracownikom informacji zwrotnych dotyczących wyników ich pracy
Zapewnienie możliwości doświadczania przez pracowników rozwoju psychospołecznego
Zapewnienie pracownikom możliwości samodzielnego tworzenia programu swojej pracy
Wprowadzenie odpowiedzialności pracowników za część kosztów przedsiębiorstwa
Elastyczność hierarchii menedżerskiej (otwarta komunikacja)
Rozliczanie pracowników z wyników pracy

Źródło: *Zarządzanie...*, dz.cyt., s. 414.

Podsumowując, należy stwierdzić, że teoria dwuczynnikowa daje szerokie uzasadnienie dla stosowania technik partycypacji pracowniczej poprzez podkreślenie faktu, że tylko dostarczenie czynników nazwanych czynnikami motywacji przyczynia się do wzrostu poziomu zadowolenia z pracy i w konsekwencji – wzrostu motywacji pracowników. Tymczasem z samych założeń partycypacji pracowniczej wynika spełnianie tych warunków przez większość technik partycypacyjnych.

[14] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 12–13.

[15] Por. T. Mendel, *Partycypacja...*, dz.cyt., s. 80; B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 67.

Teoria jednostkowych potrzeb ludzkich

Teoria jednostkowych potrzeb ludzkich postuluje dopasowanie stosowanych w przedsiębiorstwie mechanizmów motywacyjnych do specyficznych potrzeb poszczególnych jednostek wchodzących w jej skład. Teoria ta wyróżnia trzy grupy potrzeb[16]:

- potrzeba osiągnięć,
- potrzeba afiliacji,
- potrzeba władzy.

Potrzeba osiągnięć przejawia się pragnieniem realizacji celu lub zadania w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości. Osoby wykazujące taką potrzebę pragną podejmować osobistą odpowiedzialność, wykazują skłonność do ustalania celów o umiarkowanym stopniu trudności, mają pragnienie konkretnej i natychmiastowej reakcji na swoje działania oraz silnie się angażują w realizację podjętego celu. Ten typ pracowników wymaga zatem zastosowania tych technik motywacyjnych, w których jednostka ma przyznany stosunkowo szeroki zakres autonomii, tak aby mogła swobodnie opracowywać metody i sposoby bardziej efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa i swojego stanowiska. Do takich technik zaliczamy między innymi powyżej przedstawione wzbogacanie pracy, a także zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez cele i zarządzanie przez wyniki. Wszystkie te techniki są technikami zarządzania partycypacyjnego.

Potrzeba afiliacji przejawia się w formie pragnienia ludzkiego towarzystwa i akceptacji. Osoby o silnie wykształconej tej potrzebie preferują pracę wymagającą szerokich społecznych interakcji i otwierającą możliwości nawiązywania przyjaźni. W stosunku do takich osób idealnym rozwiązaniem jest stosowanie technik pracy grupowej, takich jak między innymi metoda obrad, metoda kół jakości czy metody grupowego podejmowania decyzji. Są to jednocześnie również metody zarządzania partycypacyjnego

Potrzeba władzy to pragnienie wywierania wpływu na grupę i kontrolowania zachowań innych. Osoby o silnie wykształconej potrzebie władzy zajmują najczęściej kierownicze stanowiska, natomiast w populacji kierowników zauważono, że im wyższą dany kierownik ma potrzebę władzy, tym lepsze osiąga wyniki[17]. Z punktu widzenia organizacji jako całości korzystne jest jednak wykorzystanie potrzeby władzy jako motywatora również wobec pracowników nie zajmujących stanowisk kierowniczych. W tym kontekście istotne są dwa aspekty – motywowanie całości zasobów ludzkich organizacji oraz stworzenie systemu awansów wewnątrz przedsiębiorstwa. Pierwszy aspekt może być realizowany poprzez

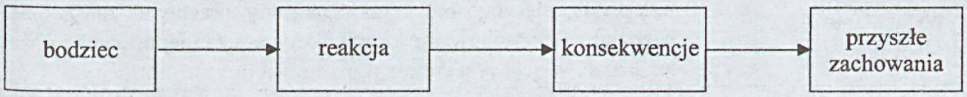
[16] R.W. Griffin, *Podstawy...*, dz.cyt., s. 467–468.

[17] Tamże, s. 467.

stosowanie niektórych technik partycypacyjnych, takich jak zarządzanie przez delegowanie uprawnień czy tworzenie grup autonomicznych. Zastosowanie tych technik podnosi poziom motywacji i powoduje wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarządzanie sukcesją w organizacji wymusza zainteresowanie drugim aspektem tego zagadnienia. Jeżeli osoby o silnie wykształconej potrzebie władzy są lepszymi kierownikami, to dla organizacji bardzo ważne powinno być zidentyfikowanie takich osób i przygotowanie ich do pełnienia funkcji kierowniczych w ramach ścieżek awansów wewnętrznych. Tutaj również należy zauważyć istotną rolę partycypacji pracowniczej. Stosowanie technik wiążących się z poziomym delegowaniem uprawnień umożliwia szkolenie empiryczne i cybernetyczne tych osób oraz przetestowanie ich predyspozycji osobowościowych do pełnienia funkcji kierowniczych.

Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia opiera się na założeniu, zgodnie z którym zachowanie wywołujące nagrody będzie prawdopodobnie powtarzane, a zachowanie pociągające za sobą kary będzie zanikać. Mechanizm ten jest przedstawiony na poniższym rysunku.



Rysunek 2. Proces modyfikacji zachowań

Źródło: J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 371.

Teoria wyróżnia następujące rodzaje wzmocnień[18]:

– wzmocnienie pozytywne: zapewnianie nagród przy zachowaniu pożądanym;

– unikanie: pracownik unika działań niepożądanych aby uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji;

– kara: osłabianie niepożądanych zachowań przez obwarowanie ich nieprzyjemnym skutkiem;

– eliminacja (wygaszanie): osłabianie działań niepożądanych przez ich ignorowanie przez menedżera.

Najczęściej stosowanym sposobem wykorzystania założeń teorii wzmocnienia jest system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Poprzez skonstruowanie

[18] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 372.

i wykorzystywanie systemu nagród materialnych i pozamaterialnych kierownicy modyfikują zachowania pracowników w organizacji. Jednak stosowanie wyłącznie nagród materialnych, co często ma miejsce w organizacjach, nie przyczynia się do wzrostu motywacji, co wynika z wcześniej omówionej teorii dwuczynnikowej. Niezbędne jest stosowanie również nagród (i innych wzmocnień) o charakterze niematerialnym. Tworzenie możliwości awansu czy samodoskonalenia jest możliwe poprzez zastosowanie niektórych technik partycypacyjnych, co wykazano powyżej.

Dużą rolę z punktu widzenia skuteczności stosowania założeń tej teorii ma przestrzeganie pewnego zestawu reguł, przedstawionego poniżej:

Tabela 3. Reguły stosowania technik modyfikowania zachowań

Różnicowanie	aby nagrody skutecznie wzmacniały zachowania, powinny wynikać z dokonań; równe nagrody dla wszystkich wzmacniają słabe lub przeciętne wyniki, a osłabiają wybitne
Monitorowanie	brak pochwały dla podwładnego, gdy na to zasługuje, może osłabić jego motywację
Informowanie	ustalenie normy efektywności pomaga pracownikowi zrozumieć, co powinien zrobić, aby uzyskać nagrodę, umożliwia mu to stosowną zmianę jego wzorców pracy
Wyjaśnianie	jeśli kierownik powstrzymuje się od nagradzania pracownika bez wskazania, dlaczego nie uzyskał nagrody, pracownik nie będzie wiedział, jakie zachowanie kierownik uważa za niepożądane, może też uznać, że jest przedmiotem manipulacji
Szacunek	publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć wszystkich członków grupy roboczej wobec kierownika
Sprawiedliwość	należy dawać podwładnym takie nagrody, na jakie zasługują; niedostateczne lub nadmierne nagradzanie zmniejsza wzmacniający efekt nagród

Źródło: J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie...*, dz.cyt., s. 373.

Powyższe reguły wskazują, z jednej strony, na zasady, jakimi powinno się kierować przy tworzeniu zakładowych systemów wynagrodzeń, ale jednocześnie wskazują również na konieczność stosowania niektórych rozwiązań charakterystycznych dla partycypacji pracowniczej.

Informowanie jest jednym z podstawowych postulatów partycypacji pracowniczej. Jest to zobrazowane między innymi w klasyfikacji form partycypacji zaproponowanym przez W. Tegtmeiera, który wyróżnia 8 poziomów partycypacji ze względu na kryterium intensywności[19]:

[19] Za: T. Mendel, *Partycypacja...*, dz.cyt., s. 42.

1. Współdziałanie (formy pasywne):
   - prawo do informacji,
   - prawo do wysłuchania,
   - prawo do wypowiadania się,
   - prawo do doradzania.
2. Współdecydowanie (formy aktywne):
   - prawo do sprzeciwu,
   - prawo do wyrażania zgody,
   - prawo do wspólnego rozstrzygania,
   - prawo do wyłącznego stanowienia.

Również zasada wyjaśniania zawiera w sobie wskazanie do stosowania partycypacji. Jednym bowiem z ważnych postulatów partycypacji pracowniczej jest dążenie do stworzenia sprzężenia zwrotnego pomiędzy pracownikiem a efektami jego pracy. Osiąga się ten cel poprzez stosowanie takich technik partycypacyjnych, jak m.in. zarządzanie przez komunikowanie lub zarządzanie przez wyniki.

Zasady szacunku i sprawiedliwości wynikają natomiast z samej filozofii partycypacji pracowniczej, czyli z upodmiotowienia człowieka w procesie pracy. Są to zatem zasady stojące u podstaw wszystkich form partycypacji, poza tymi, które określane są mianem „pseudopartycypacji"[20].

Model Vrooma–Yettona–Jago

Model Vrooma-Yettona-Jago jest sytuacyjnym modelem przywództwa, nie wpisuje się on zatem bezpośrednio w treść rozważań w tym artykule. Jednak ze względu na to, że to właśnie przywódca jest „przekaźnikiem" motywacji wobec pracowników, za celowe należy uznać omówienie w ramach tego opracowania również najważniejszych modeli przywództwa postulujących stosowanie partycypacji pracowniczej jako sposobu motywowania pracowników.

Model Vrooma-Yettona-Jago przewiduje, jakiego stopnia partycypacji grupy wymagają różne typy sytuacji, czyli ustala normy włączania podwładnych do procesu podejmowania decyzji. Model wyróżnia pięć stylów podejmowania decyzji:

Kryterium wyboru jednego z powyżej przedstawionych stylów jest sytuacja decyzyjna. Do określania optymalnego ze względu na sytuację stylu przywództwa służą tzw. drzewa decyzyjne, będące integralną częścią modelu[21]. Model postuluje stosowanie partycypacyjnych metod podejmowania decyzji zwłaszcza wówczas,

[20] Tamże, s. 47.

[21] Szerzej na temat tego modelu por. J. M ą c z y ń s k i, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 68–81.

Tabela 4. Style przywództwa w modelu VYJ

Styl	Definicja
AI (autokratyczny)	menedżer sam podejmuje decyzję
AII (autokratyczny)	menedżer prosi podwładnych o informację, jednakże decyzję podejmuje sam; podwładni mogą być informowani o sytuacji lub nie
CI (konsultacyjny)	menedżer informuje o sytuacji poszczególnych podwładnych oraz prosi o informację i ocenę; podwładni nie spotykają się jako grupa, a manager podejmuje decyzję sam
CII (konsultacyjny)	menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, jednakże decyzję podejmuje menedżer
GII (grupowy)	menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, przy czym decyzję podejmuje grupa

Źródło: Zarządzanie..., dz.cyt., s. 433.

gdy istnieje sytuacja niepełnego dostępu do informacji (a tę cechę posiada znaczna liczba problemów pojawiających się we współczesnych przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych silnie powiązanych z otoczeniem), gdy należy uzyskać wysoki poziom kreatywności opracowywanych rozwiązań problemu (co znów jest charakterystyczne dla większości decyzji podejmowanych we współczesnych przedsiębiorstwach) oraz gdy wymagany jest wysoki poziom akceptacji pracowników wobec podejmowanych decyzji (co jest charakterystyczne dla wszystkich procesów innowacyjnych, niezbędnych w przedsiębiorstwach chcących uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku). Powyższe rozważania wskazują zatem jednoznacznie na potrzebę stosowania partycypacji pracowniczej w dużej liczbie procesów decyzyjnych i jednoznacznie wskazują na jej rosnącą rolę we współczesnych uwarunkowaniach działalności przedsiębiorstw.

Należy również zwrócić w tym miejscu uwagę na motywacyjny charakter partycypacji pracowniczej. Stosowanie stylów kierowania zawierających elementy partycypacji, to jest stylów CI, CII i GII jest korzystne nie tylko ze względu na sytuację decyzyjną, ale również, co wynika z modelu, obniża ewentualny opór wobec zmian. Z tego płynie jednoznaczny wniosek, że stosowanie tych stylów podnosi zaangażowanie pracowników na rzecz organizacji, utożsamianie się ich z organizacją i jej celami, czyli podnosi motywację do pracy.

Teoria NLW

Teoria NLW stanowi również, podobnie jak model Vrooma-Yettona-Jago, sytuacyjną teorię przywództwa. Zgodnie z tą teorią właściwe zachowanie przywódcy zmienia się w zależności od sytuacji, a kluczowym czynnikiem decydu-

jącym o zastosowaniu konkretnego stylu jest korzystność sytuacji ze punktu widzenia przywódcy. Czynnik ten jest określany przez stosunki między przywódcą i członkami grupy, strukturę zadań i władczą pozycję przywódcy.

Tabela 5. Determinanty korzystności sytuacji przywódczej w teorii NLW

Stosunki między przywódcą i członkami grupy	obejmują takie elementy współpracy, jak wzajemne zaufanie, szacunek i sympatię
Struktura zadań	to stopień zdefiniowania zadań grupy
Władcza pozycja	to władza związana ze stanowiskiem przywódcy, im większą liczbą źródeł władzy dysponuje dany przywódca, tym wyższa jego pozycja władcza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Postawy...*, dz.cyt., s. 505.

Teoria NLW wyróżnia dwa style kierowania, to jest kierowanie zorientowane na zadania (które można z pewnym uproszczeniem określić stylem bez partycypacji) oraz kierowanie zorientowane na stosunki międzyludzkie (czyli zawierające elementy partycypacji). Zgodnie z teorią NLW, sytuacja najbardziej i najmniej korzystna wymaga przywództwa zorientowanego na zadania, podczas gdy sytuacje umiarkowanie korzystne sugerują potrzebę przywództwa zorientowanego na stosunki międzyludzkie. Przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie oznacza skupienie się na zaspokajaniu potrzeb pracowników, co powoduje wzrost ich motywacji do pracy. Podejście to, zgodnie z teorią NLW powinno być stosowane wówczas, gdy sytuacja w przedsiębiorstwie jest „przeciętna". Dokonując zestawienia z metodą zarządzania przez konflikt[22], można stwierdzić, że ten styl przywództwa jest najbardziej odpowiedni wówczas, kiedy poziom konfliktu w organizacji jest zbliżony do poziomu optimum. Wskazanie to jest potwierdzone przez polecane przez tę metodę techniki zarządcze, takie jak między innymi: negocjacje, arbitraż czy konsultacje. Wszystkie te techniki niosą ze sobą silny potencjał partycypacyjny.

Model aktor-kreator-inspirator

Ciekawy model analizowania motywacji pracowników oparty na badaniach psychologicznych opracowali M. Adamiec i B. Kożusznik[23]. W modelu tym wyodrębniono trzy typy osobowości determinujące sposoby motywowania

[22] M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania*", Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 92–111.

[23] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 67–70.

poszczególnych jednostek. Model ten oparty jest na podstawowych założeniach teorii jednostkowych potrzeb ludzkich, ale rozwijając tę teorię z punktu widzenia psychologii pracy, dostarcza ciekawych wskazówek praktycznych dla menedżerów.

Twórcy modelu wyróżniają trzy typy osobowości: aktor, kreator i inspirator. Krótkie charakterystyki poszczególnych typów zawiera poniższa tabela.

Tabela 6. Typy osobowości w modelu aktor-kreator-inspirator

Typ osobowości	Charakterystyka
Aktor	realnie wpływa na rzeczywistość, jest zdolny do samodzielnych działań, chętnie podejmuje wyzwania, ma przekonanie co do własnej wartości i skuteczności
Kreator	jednostka twórcza, kreatywna, jest biegły w twórczym rozwiązywaniu problemów, potrafi generować nowe pomysły i krytycznie je oceniać
Inspirator	pobudza innych do działania, posiada umiejętność motywowania współpracowników, jest często jednostką obdarzoną potencjałem charyzmatycznym

Źródło: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 68.

Zadaniem kierownika jest rozpoznać swoich podwładnych pod kątem występowania cech poszczególnych typów osobowości, ponieważ każdy z typów wymaga zastosowania innych mechanizmów motywacyjnych. Poniższa tabela przedstawia zalecane metody motywowania poszczególnych typów.

Jak wyraźnie wskazuje powyższa tabela, niezależnie od typu osobowości reprezentowanego przez danego pracownika, postuluje się zastosowanie jakiegoś

Tabela 7. Metody motywowania poszczególnych typów osobowości w modelu aktor-kreator-inspirator

Typ osobowości	Metody motywowania
Aktor	Zaspokojenie w pierwszej kolejności potrzeby szacunku i uznania poprzez umożliwienie „pokazania się", potwierdzenia osobistej wartości oraz zdobycia prestiżowych nagród oferowanych przez organizację
Kreator	Zaspokojenie w pierwszej kolejności potrzeby samorealizacji poprzez dopuszczenie do rozwiązywania złożonych problemów, wymagających kreatywności i spożytkowania wiedzy eksperckiej, przyznanie pewnego zakresu autonomii i zapewnienie sprzężenia zwrotnego co do efektów wdrożonych rozwiązań
Inspirator	Zaspokojenie w pierwszej kolejności potrzeby społecznych, poprzez umożliwienie wpływu na współpracowników, wszechstronnego komunikowania się z nimi, przyznanie autonomii w zakresie delegowania uprawnień

Źródło: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 70.

rodzaju mechanizmów motywacyjnych zawierających elementy partycypacji. Model ten zatem potwierdza ogólną tezę tego artykułu co do motywacyjnej roli partycypacji pracowniczej.

Efekty stosowania partycypacji pracowniczej

Badania empiryczne prowadzone na grupie prawie 1000 polskich przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych[24] wyraźnie wskazują na liczne zalety płynące ze stosowania metod partycypacji pracowniczej. Wyniki badań przedstawia poniższa tabela. Wyniki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać dowolną liczbę parametrów.

Z punktu widzenia motywacyjnej roli partycypacji pracowniczej na szczególną uwagę zasługują parametry: *poprawa wydajności pracy*, *obniżenie absencji chorobowej*, *redukcja nieobecności w pracy i spóźnień* oraz *wzrost innowacyjności*, które jednoznacznie wskazują na wzrost motywacji do pracy w badanych przedsiębiorstwach po wprowadzeniu technik partycypacyjnych. Zwłaszcza istotny jest zaobserwowany wzrost wydajności pracy w ponad poł

Tabela 8. Efekty stosowania partycypacji pracowniczej

Parametr	Procent wskazań
Obniżenie kosztów działalności	28,9
Obniżenie nakładów czasowych	30,4
Poprawa jakości produktu lub usługi	50,0
Poprawa wydajności pracy	52,9
Obniżenie absencji chorobowej	19,3
Redukcja nieobecności w pracy i spóźnień	24,8
Redukcja liczby pracowników wykonawczych	14,8
Redukcja liczby kierowników	15,6
Poprawa stosunków społecznych	37,8
Wzrost innowacyjności	25,9
Wydłużenie procesu podejmowania decyzji	7,5
Pogorszenie stosunków społecznych	4,1
Wzrost elastyczności	37,8

Źródło: Badania własne.

[24] Autorka przeprowadziła wspomniane badania w latach 2000–2002.

owie badanych organizacji. Fakt ten bezspornie wskazuje na dużą rolę, jaką odgrywa partycypacja pracownicza w procesie motywowania pracowników.

Zakończenie

Celem tego artykułu było przedstawienie motywacyjnej roli partycypacji pracowniczej w świetle najpopularniejszych teorii z dziedziny ogólnie pojętego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Jak wykazano, większość najpopularniejszych ujęć zarówno klasycznych, jak i nowoczesnych optuje za stosowaniem pewnego zakresu partycypacji w przedsiębiorstwie. Zaprezentowane w artykule podejścia teoretyczne są oczywiście tylko subiektywnym wyborem autorki, jednak stanowią one w dużej mierze jednocześnie kanon najbardziej podstawowych ujęć prezentowanych w większości pozycji literaturowych z dziedziny nauk o organizacji i zarządzaniu. Stąd można je uznać za reprezentatywne dla dotychczasowego dorobku tych nauk.

Tak powszechne optowanie za stosowaniem partycypacji pracowniczej znajduje swoje uzasadnienie w przedstawionych w ostatniej części artykułu wynikach badań prowadzonych przez autorkę nad skutkami stosowania partycypacji pracowniczej. Partycypacja pracownicza w świetle badań empirycznych przynosi liczne korzyści stosującym je przedsiębiorstwom, co dodatkowo przemawia za stosowaniem technik partycypacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach.

Agnieszka Ignyś

Motivational role of employee participation

Summary

The article deals with the issue of employee participation and its motivational role. Using a few most common management theories, it shows how employee participation brings about motivation increase in an organization. The reasoning is supported by data obtained from empirical research conducted by the author in nearly 1000 Polish companies and non-profit organizations.