

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU DECYZJI A SATYSFAKCJA Z PRACY W MŚP – ANALIZA RELACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU AMO

Wprowadzenie

Satysfakcja z pracy „staje się coraz ważniejszą kwestią dla firm, pracowników, czy też ich klientów” [8, s. 253], zaś w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) jej znaczenie jest szczególnie z uwagi na fakt, że zazwyczaj każdy z pracowników ma w tego typu podmiotach duży wpływ na funkcjonowanie całej organizacji [3]. Jednym z wielu czynników oddziałujących na satysfakcję z pracy jest uczestnictwo¹ pracowników w podejmowaniu decyzji.

Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji może stanowić ważny element procesów podejmowania strategicznych decyzji w MŚP, które wciąż pozostają polem eksploracji [5, 6]. Ponadto wydaje się, że istnieje możliwość wprowadzenia nowych elementów do istniejących modeli partycypacji pracowniczej, przez uwzględnienie trzech zmiennych składowych determinujących jej poziom, tzn. zdolności, motywacji i możliwości pracowników². Co więcej, analiza literatury

¹ Słowa „uczestnictwo” i „partycypacja” w artykule są traktowane jako synonimy.

² Przegląd literatury anglojęzycznej został dokonany za pomocą bazy Ebsco Business Source Complete, w której szukano artykułów pełnotekstowych, recenzowanych naukowo, napisanych w latach 1980–2012, które w abstrakcie zawierały jednocześnie dwa słowa kluczowe: *job satisfaction* i *participation*. Jako rezultat uzyskano 127 artykułów (stan na: 6.09.2012 r.). Tylko część artykułów została bezpośrednio wykorzystana do przygotowania niniejszej pracy – przegląd służył weryfikacji kierunku badań, a nie dokładnemu zestawieniu ich wyników. Żaden ze wspomnianych artykułów nie uwzględniał wspomnianych trzech składowych partycypacji pracowniczej w podejmowaniu decyzji.

krajowej³ dotyczącej partycypacji pracowniczej w mniejszych podmiotach gospodarczych nasuwa wnioszek, że choć istnieją publikacje dotyczące pojedynczych przypadków (np. [18, s. 283]), brak szerszych badań sprawdzających istniejące modele w polskich warunkach. Artykuł ten jest próbą odpowiedzi na przedstawione potrzeby, a jego celem jest zaprezentowanie modelu badawczego opisującego wpływ partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy z uwzględnieniem specyfiki działań małych firm oraz przygotowanie wskazówek do badań.

1. Partycypacja pracownicza a satysfakcja z pracy

Partycypacja w podejmowaniu decyzji (*participation in decision making*) może być określana jako „ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacyjnych proces podejmowania decyzji wraz z innymi osobami” [Knoop, 1991, za: 16]. **Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji** oznacza zatem proces podejmowania decyzji wraz z pracownikami, przy czym należy podkreślić, że definicja ta nie dotyczy utożsamianego niejednokrotnie z partycypacją pracowniczą współudziału w wynikach lub własności organizacji [18, s. 154]⁴. Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji może być ujmowana w perspektywach różnych „wymiarów” oddziaływania pracowników, w tym [2]:

- formalizacji procesu wspólnego podejmowania decyzji;
- sposobu uczestnictwa pracowników (bezpośredni lub pośredni);
- obszarów decyzyjnych objętych partycypacją pracowniczą;
- siły decyzyjnej pracowników (np. czy przedsiębiorca zasięga tylko opinii pracowników, czy też pozwala im na zanegowanie wcześniejszych ustaleń?);
- etapów procesu decyzyjnego, do których włączeni są pracownicy.

Ze względu na specyfikę działania MŚP⁵ [np. 3] w niniejszym opracowaniu przyjęto, że uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji w tych podmiotach przyjmuje charakter przede wszystkim niesformalizowanego procesu bezpośredniego oddziaływania pracowników, który może dotyczyć różnych obszarów decyzyjnych, a także etapów procesu decyzyjnego, ponadto może się charakteryzować zróżnicowaną siłą decyzyjną pracowników. W niniejszym artykule partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji będzie nazywana skrótowo **partycypacją pracowniczą**.

³ Dokonano przeglądu artykułów zamieszczanych w latach 2003–2011 w czasopismach: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Organizacja i Kierowanie”, „Problemy Zarządzania”, „Przegląd Organizacji” oraz „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

⁴ Obszerną literaturę na temat partycypacji pracowniczej przytaczają np. L. Nurse i D. Devonish [12].

⁵ Wielkość firmy może być różnie mierzona [np. 3], co z punktu widzenia omawianego problemu ma niebagatelne znaczenie. Na potrzeby niniejszego artykułu podmioty należące do kategorii MŚP będą definiowane jako zatrudniające do 250 pracowników.

Wydaje się, że istnieje dość powszechne przekonanie o pozytywnym wpływie partycypacji pracowniczej na poziom **satysfakcji z pracy** (*job satisfaction*) [4, 15, 16, 19], którą można zdefiniować jako stan określający jak bardzo osoba lubi swoją pracę [Judge, 1993, za: 16] lub bardziej szczegółowo jako „pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy” [8, s. 254]⁶.

Wyjaśnien pozytywnego wpływu partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy można znaleźć przynajmniej kilka. Black i Gregersen [2] utrzymują, że w procesie partycypacji pracownicy mogą oddziaływać na decyzje (przykładowo przez ustalanie standardów pracy, negocjowanie warunków pracy lub modyfikowanie systemu wynagrodzeń [11]), które wpływają na uzyskiwane korzyści z pracy, te zaś – na satysfakcję z pracy. Im większa partycypacja, tym większe oddziaływanie pracowników i lepsze dopasowanie korzyści do ich oczekiwań, stąd większa satysfakcja. Innym wytłumaczeniem jest zwiększony w wyniku partycypacji pracowniczej przepływ informacji, a stąd poziom zrozumienia przez pracowników realizowanych procesów, co – mimo wątpliwości stawianych przez teoretyków tzw. modeli poznawczych⁷ – zmniejsza wieloznaczność oraz konflikty ról, tym samym przyczyniając się do zwiększenia satysfakcji z pracy [Daniels, Bailey, 1999, za: 16]. Również sam proces partycypowania w podejmowaniu decyzji może zwiększać satysfakcję pracowników przez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, np. szacunku, niezależności i równości (tzw. model afektywny) [9, 10, 19]. Inni autorzy tłumaczą, że umożliwienie pracownikom oddziaływania na decyzje powoduje postrzeganie miejsca pracy jako bardziej sprawiedliwego [Witt i in., 2000, za: 16].

Trzeba jednak zaznaczyć, że badacze nie są zgodni co do siły oddziaływania partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy. Analiza przeprowadzona przez Wagnera III [21], obejmująca rezultaty badań przeprowadzonych w latach 1979–1991, wykazała, że partycypacja pracownicza cechuje się istotną statystycznie pozytywną korelacją z wynikami oraz satysfakcją z pracy, jednak korelacja ta jest słaba. Jako wyjaśnienie tego stanu rzeczy wspomniany autor podaje kilka możliwości, z których za najbardziej prawdopodobne uznaje trzy: różnice w rozumieniu słowa partycypacja w różnych badaniach, rozpatrywanie partycypacji pracowniczej w krótkim horyzoncie czasowym oraz jej faktyczny słaby wpływ na dwie wspomniane zmienne.

Innym wytłumaczeniem wyników przytoczonej wyżej analizy może być kontekst, w którym odbywa się proces podejmowania decyzji. Do jego elementów należą m.in. [10, 12, 19]: cechy osobowości pracowników, typ problemu (np. jego złożoność), wartość, jaką przypisują partycypacji pracownicy, a także cechy organizacji,

⁶ Szerszą analizę definicji satysfakcji z pracy można znaleźć np. w: [20].

⁷ Modele poznawcze (*cognitive models*) zakładają, że korzyści wynikające z partycypacji pracowniczej, obejmujące w głównej mierze poprawę przepływu i wykorzystania informacji w organizacji, przyczyniają się przede wszystkim do wzrostu produktywności, a nie satysfakcji [10].

w tym jej wielkość. Wyniki analiz mogą także podlegać wpływowi warunków, w jakich partycypacja pracownicza była badana (np. laboratoryjnych lub rzeczywistych) [10].

Dwa kolejne wyjaśnienia wątpliwości postawionych przez Wagnera III [21] dotyczą charakteru relacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy. Po pierwsze, należy pamiętać, że satysfakcja uzyskana z tytułu partycypacji pracowniczej jest tylko częścią ogólnej satysfakcji pracowniczej [11], stąd być może różny jest jej poziom przy wyższych i niższych poziomach tej ostatniej (co odpowiadałoby po części opisanemu wcześniej modelowi afektywnemu). Po drugie, związek między satysfakcją a partycypacją pracowniczą nie musi mieć charakteru liniowego. Rice i Schneider [15] przytaczają badanie, które wskazywałoby, że funkcja satysfakcji zależnej od partycypacji ma kształt paraboli. Satysfakcja na wspomnianej paraboli była najwyższa u pracowników, którzy brali udział w podejmowaniu decyzji z intensywnością, która była pożądana z ich punktu widzenia, zaś ci, którzy partycypowali w większym lub mniejszym zakresie, wykazywali mniejszą satysfakcję. Można założyć, że jeśli włączenie pracowników w proces wspólnego podejmowania decyzji będzie dotyczyło obszaru, który nie jest dla nich zbyt istotny, ich satysfakcja zacznie spadać, gdyż będą oni odczuwać jedynie dodatkowe obciążenie (chyba, że zostanie ono zrekompensowane dodatkowymi korzyściami). Inne badania nie potwierdziły jednak parabolicznego charakteru związku, wskazując, że nawet jeśli nie jest on liniowy, to nie musi także posiadać maksimum. Przykładowo Black i Gregersen [2], wyróżniając pięć etapów procesu podejmowania decyzji (identyfikowanie problemów, generowanie alternatywnych rozwiązań, wybór rozwiązania, planowanie implementacji wskazanego rozwiązania, ocena rezultatów implementacji), wskazują, że zdecydowaną różnicę w satysfakcji daje udział pracowników we wszystkich pięciu etapach w stosunku do udziału jedynie w czterech z nich.

Związek partycypacji pracowniczej z satysfakcją z pracy może wreszcie mieć charakter dwustronny, gdyż pracownicy bardziej usatysfakcjonowani są również bardziej skłonni do poszukiwania większej niezależności, którą umożliwia między innymi partycypacja [17]. Ponadto pozytywne doświadczenia związane z uczestnictwem w podejmowaniu decyzji mogą sprawić, że pracownicy coraz chętniej będą współdecydowali o różnych obszarach funkcjonowania firmy. Przyjmując takie spojrzenie, wyjaśnienia w różnicach między oczekiwanymi (silniejszy związek) a uzyskanymi wynikami relacji partycypacja pracownicza – satysfakcja z pracy można doszukiwać się w krótkim horyzoncie czasowym badań (nie został uchwycony występujący w czasie efekt wzmocnienia) przytoczonym jako powód już wcześniej.

Na podstawie przedstawionych wyżej wniosków i wątpliwości można stwierdzić, że zależność między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy powinna być rozpatrywana w szerokim kontekście czynników mających swe źródło zarówno

w otoczeniu, jak i metodyce badań. Próbą odpowiedzi na ten postulat jest analiza zagadnienia za pomocą trzech elementów składowych partycypacji pracowniczej.

2. Model partycypacji pracowniczej typu AMO jako ramy koncepcyjne wyjaśnienia związku z satysfakcją z pracy

Próbując ująć relację między partycypacją pracowniczą a satysfakcją w formie modelu za punkt wyjścia można przyjąć stwierdzenie, że w ramach satysfakcji z pracy da się wyodrębnić różne obszary satysfakcji (S_1, S_2, \dots, S_n) [9, s. 257], zaś suma poziomów satysfakcji każdego z nich jest równa ogólnej satysfakcji z pracy (S) [15], co można przedstawić za pomocą równania⁸:

$$S = S_1 + S_2 + \dots + S_n$$

Zmianę ogólnej satysfakcji z pracy spowodowaną partycypacją pracowniczą można opisać jako sumę przyrostów satysfakcji z pracy w różnych obszarach (np. niejasności, konflikty roli, poczucie sprawiedliwości, otrzymywane korzyści itp. – zgodnie z opisanymi wcześniej mechanizmami). Dodatkowa satysfakcja spowodowana uczestnictwem pracowników w podejmowaniu decyzji (S_p) jest zatem częścią przyrostu ogólnej satysfakcji z pracy „ukrytą” w zmianach poziomów innych zmiennych oraz występującą samodzielnie – jako wzrost satysfakcji spowodowany samym uczestnictwem w podejmowaniu decyzji (model afektywny, stąd S_{pa}).

$$\Delta S_p = \Delta S_1 + \Delta S_2 + \dots + \Delta S_{pa} + \Delta S_n$$

Skonstruowany w ten sposób model nasuwa wniosek, że mierzenie jedynie deklarowanej zmiany satysfakcji wynikającej ze zwiększenia zakresu decyzyjnego pracowników może nie oddać całościowej zmiany satysfakcji (obejmując jedynie S_{pa}), a jednocześnie przy analizie tej całościowej zmiany powinno starać się o kontrolowanie wpływu innych czynników (gdyż poszczególne obszary satysfakcji (S_1, S_2, \dots, S_n) pozostają w tym samym czasie pod wpływem różnych uwarunkowań; na problem ten zwracają uwagę np. [9]).

⁸ Należy pamiętać, że model addytywny jest pewnym uproszczeniem skomplikowanych związków między różnymi obszarami satysfakcji z pracy, w których może wystąpić np. efekt wzmocnienia między dwoma obszarami dający się lepiej opisać przez iloczyn poziomów satysfakcji dla każdego z nich (przykładem może być satysfakcja z poziomu wynagrodzenia i satysfakcja ze sprawiedliwości systemu wynagrodzeń w firmie).

Satysfakcja z partycypacji pracowniczej (S_p) jest funkcją poziomu partycypacji oraz – jak wynika z wcześniejszej części – szeregu innych zmiennych obrazujących kontekst organizacyjny. Poziom partycypacji (P) powinien uwzględniać zarówno odsetek decyzji podejmowanych w organizacji, w których pracownicy uczestniczą (P_1), jak i stopień, w jakim ich głos jest realnie uwzględniony (P_2). W przeciwnym razie można otrzymać fałszywe wyniki, gdyż sama liczba decyzji, w których wysłuchuje się pracowników nie musi być powiązana z ich satysfakcją, jeśli kierownictwo firmy nie uwzględni uzyskanej opinii [2].

$$P = P_1 * P_2$$

Przyjęty wzór stanowi pewne uproszczenie, gdyż – co zostało opisane wcześniej – partycypacja pracownicza może być rozpatrywana za pomocą kilku wymiarów [2, 15, 16, 18, s. 152], które mogłyby być mierzone za pomocą różnych mierników. Biorąc pod uwagę wcześniejsze założenia, można przyjąć, że zmienna opisująca zakres decyzji, w których pracownicy mogą uczestniczyć (P_1), odpowiada wymiarom obszarów decyzyjnych oraz etapów procesu decyzyjnego, do których są włączeni pracownicy, zaś zmienna obrazująca uwzględnienie głosu pracowników (P_2) – siłę decyzyjną pracowników.

Należy zwrócić uwagę, że poziom pierwszej z wymienionych wyżej zmiennych w danej firmie jest nie tylko uzależniony od woli pracodawcy chcącego podzielić się uprawnieniami decyzyjnymi, ale także od cech pracowników, którzy mają partycypować w podejmowaniu decyzji. Zależności tego typu można opisać za pomocą modelu AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*), według którego wyniki pracowników są łącznym efektem oddziaływania ich zdolności, motywacji i możliwości w organizacji [7]⁹. Stosując go do opisu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, można powiedzieć, że „wynik” w postaci określonego odsetka decyzji, w których pracownik uczestniczy (P_1), ma swoje źródło w równoczesnym oddziaływaniu jego umiejętności, chęci do wspólnego podejmowania decyzji i możliwości, jakie stwarza ku temu firma (np. do których etapów procesu decyzyjnego zostaną włączeni pracownicy lub czy wszyscy będą mieli równe prawa do wypowiedzania się). Przy zerowym poziomie któregokolwiek z elementów faktyczna partycypacja u danego pracownika nie występuje, zatem musi być ona iloczynem trzech zmiennych¹⁰. Jednocześnie w zależności

⁹ Obszerną literaturę dotyczącą modelu prezentuje artykuł [7]. O trzech determinantach dobrych wyników w pracy piszą również polscy autorzy, np. wzór opisujący czynniki efektywnego działania [1, s. 29].

¹⁰ Rice i Schneider [15] przedstawiają alternatywny model, w którym przedsiębiorca identyfikuje wiedzę związaną z danym zagadnieniem oraz zainteresowanie nim pracowników i odpowiednio do nich dopasowuje tworzone warunki partycypacji. W takim wypadku zmienna O byłaby funkcją zmiennych M i A . Należy jednak zwrócić uwagę, że wspomniany model uwzględnia zainteresowanie konkretnym obszarem,

od cech pracownika i organizacji (wykładniki x, y, z) przy tych samych wartościach zmiennych składowych (A, M, O od pierwszych liter angielskich nazw) ostateczny poziom partycypacji pracowniczej może być różny. Powyższe założenia implikują następującą postać równania:

$$P_1 = aA^x M^y O^z$$

Szukając wyjaśnień uzyskiwanych w badaniach korelacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy, można by, bazując na powyższym modelu, sprawdzić, czy określone konfiguracje składowych zakresu decyzji (P_1) nie generują – przy tym samym jego poziomie – innych wielkości satysfakcji z partycypacji. Przykładowo, pracownicy z większymi umiejętnościami potrzebnymi do wspólnego podejmowania decyzji mogliby być bardziej zadowoleni niż ci, którzy otrzymają większy zakres autonomii, mając mniejsze zdolności w tym zakresie [9].

Za pomocą modelu AMO można ograniczyć liczbę zmiennych bezpośrednio oddziałujących na partycypację pracowniczą, jednak z punktu widzenia przedsiębiorcy kluczowe znaczenie ma poznanie czynników wpływających na trzy składowe modelu. Są to przede wszystkim cechy pracowników, organizacji, a w mniejszych podmiotach gospodarczych – również kierownictwa firmy. Chęć do partycypacji może wynikać m.in. z: zaufania do menedżerów [16] (które może być pochodną wcześniejszych doświadczeń w zakresie partycypacji pracowniczej, tzn. poziomu zmiennej P), osobowości pracownika [10], jego poziomu wykształcenia i wieku [4], a także różnych typów zaangażowania w pracę [Allan, Meyer, 1990, za: 16]. Wiedza i umiejętności pracowników mogą być efektem zarówno ich samodzielnych działań, jak i podjętych z inicjatywy przedsiębiorcy (np. szkolenia przygotowujące do aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji). Możliwości partycypacji pracowniczej podlegają wpływowi np. typu firmy lub (w wypadku mniejszych podmiotów gospodarczych) osobowości i stylu kierowania przedsiębiorcy.

a nie chęć pracowników do partycypacji w podejmowaniu w nim decyzji. Ponadto trzeba wziąć pod uwagę, że przedsiębiorca może nie chcieć lub mieć trudności z oszacowaniem chęci oraz umiejętności pracowników w zakresie partycypacji pracowniczej w MŚP, stąd przyjęty model wydaje się lepiej dopasowany do warunków funkcjonowania podmiotów tej wielkości.

3. Wielkość organizacji jako zmienna oddziałująca na relację partycypacji pracowniczej i satysfakcji z pracy

Wśród różnych czynników oddziałujących na składowe modelu AMO partycypacji pracowniczej i relację między uczestnictwem w podejmowaniu decyzji a satysfakcją z pracy wielkość organizacji wydaje się mieć duże znaczenie. Przypuszczenie to opiera się na fakcie, że procesy podejmowania decyzji w mniejszych i większych podmiotach gospodarczych różnią się między sobą [5]. Im mniej zatrudnionych, tym łatwiej wprowadzić pracowników w różne obszary decyzyjne, ponadto zazwyczaj bliskie relacje między niewielką liczbą zatrudnionych powinny ułatwiać mało sformalizowane formy partycypacji pracowniczej, będące przedmiotem niniejszej analizy.

Jak zostało zaznaczone wcześniej, dla partycypacji pracowniczej w MŚP istotne znaczenie ma styl zarządzania kierownictwa firmy. Zarządzający przedsiębiorstwem silnie oddziałują jednocześnie na wszystkie trzy składowe modelu AMO dla partycypacji pracowniczej (w dużych firmach siła wpływu może być osłabiona przez występowanie większej liczby podmiotów oddziałujących). Mogą oni odpowiednio dobierać pracowników pod kątem swojej wizji firmy (w tym dzielenia się władzą), co przełoży się na poziom umiejętności i motywacji do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie rozstrzygają o odsetku decyzji, w których podjęcie zostaną włączeni podwładni. Ponadto ostatecznie decydują, w których obszarach głos pracowników zostanie uwzględniony (P_2).

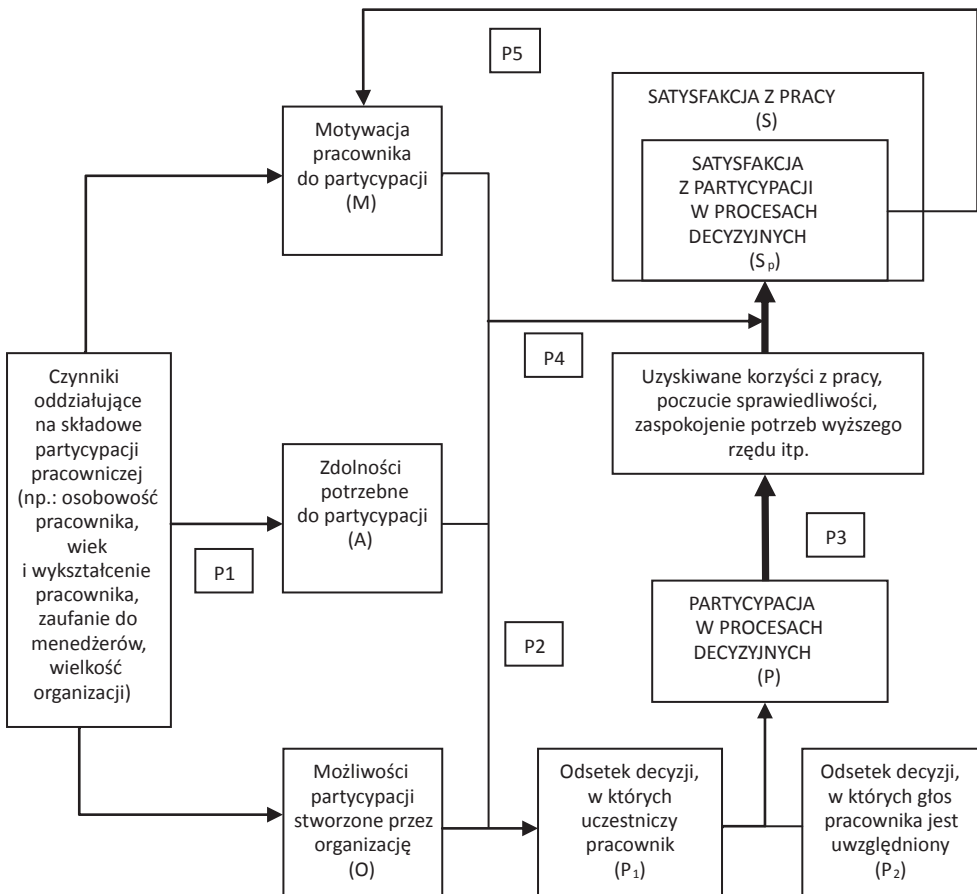
Dominujący wpływ kierownictwa w MŚP nie oznacza, że poziomy składowych modelu AMO będą w nich zawsze niższe niż w dużych organizacjach. Jak wskazują Gincus, Vermeulen i de Jong [5], w mniejszych podmiotach gospodarczych przedsiębiorca podejmuje decyzje najczęściej samodzielnie, stąd możliwości partycypacji pracowniczej są niewielkie. Jednocześnie wiedza i umiejętności wykorzystywane w partycypacji pracowniczej są prawdopodobnie niższe w MŚP¹¹ niż w dużych firmach. Z drugiej strony, niewielka liczba zatrudnionych może sprawiać, że każdy z nich będzie poczuwał się do angażowania w sprawy firmy i chętnie uczestniczył w podejmowaniu decyzji. Wielkość firmy nie musi zatem wpływać na partycypację pracowniczą zawsze w ten sam sposób – badania w tym zakresie dają niejednoznaczne rezultaty [12]. Stąd ciekawa wydaje się empiryczna weryfikacja przeciętnych poziomów składowych modelu partycypacji AMO w mniejszych i większych podmiotach gospodarczych np. z jednej branży.

¹¹ Małe firmy częściej niż duże zatrudniają ludzi z niskimi kwalifikacjami [Hughes, 1989, za: 14]. Ponadto, jak wskazuje raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jedną z cech polskich MŚP jest m.in. niski odsetek osób doszkalających się i niska jakość diagnozy potrzeb szkoleniowych [13, s. 119].

Wielkość firmy należy również uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o szczególności badania partycypacji pracowniczej, np. rozbić analizę na wspomniane wcześniej różne wymiary uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Przykładowo mała liczba szczebli decyzyjnych może wpływać na zatarcie się granic między obszarami decyzyjnymi, a etapy procesu decyzyjnego w MŚP mogą nie występować w „naturalnej” kolejności [6]. Zadawanie pytań dotyczących oddzielnie różnych wymiarów partycypacji pracowniczej może dać w tym wypadku mniej jasne odpowiedzi niż przy pytaniach bardziej ogólnych.

Zaprezentowany model oraz uwagi dotyczące zmian wprowadzanych przez wielkość firmy stanowią podstawę do badań, które powinny skupić się na odpowiedzi na pytania (odpowiadające relacje zaznaczone na rysunku 1).

Rysunek 1. Wpływ partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy – model AMO



Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, 9, 10, 16, 17].

- P1. Czy wielkość firmy (mierzona liczbą pracowników) istotnie różnicuje przeciętny poziom składowych modelu AMO dla partycypacji pracowniczej (np. w przedsiębiorstwach określonej branży)?
- P2. Jakie są współczynniki równania i dopasowanie do obserwacji modelu multiplikatywnego AMO partycypacji pracowniczej w firmach różnej wielkości?
- P3. Jaki jest przebieg krzywej satysfakcji jako funkcji partycypacji pracowniczej w firmach określonego rodzaju (np. wielkości i branży)?
- P4. Czy i w jaki sposób konfiguracja składowych partycypacji pracowniczej w modelu AMO wpływa na uzyskiwaną z tytułu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji satysfakcję z pracy w MŚP?
- P5. Czy w MŚP występuje sprzężenie zwrotne między poziomem satysfakcji z pracy a partycypacją pracowniczą (przede wszystkim motywacją do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji)?

Chcąc przeprowadzić badanie wykorzystujące zaprezentowany model, należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

- zmienna S_p jest składową S , stąd pytanie wprost o poziom satysfakcji z partycypacji pracowniczej może dać obraz niepełny, ograniczony do poziomu zmiennej S_{pa} , jednocześnie konieczne (i trudne zarazem!) jest kontrolowanie dodatkowych czynników oddziałujących na poziom S ;
- ze względu na specyfikę MŚP (np. występujące częściej niż w dużych firmach „zatarte” obszary odpowiedzialności między stanowiskami) należy na etapie przygotowywania badania określić, w jaki sposób zweryfikuje się rozumienie pojęcia „partycypacja pracownicza” oraz poszczególnych składowych modelu AMO przez badanych¹²;
- aby sprawdzić wzajemne relacje między analizowanymi elementami (związki przyczynowo-skutkowe i związki współlistnienia), należy uwzględnić dłuższy horyzont czasowy (np. ciekawe byłoby badanie z użyciem przedstawionego modelu przed wprowadzeniem i po nim jakiejś zmiany w zakresie partycypacji pracowniczej w firmie);
- jeśli techniką badawczą ma być ankieta, trzeba pamiętać, że pracownicy mogą przeszacowywać lub niedoszacowywać swój indywidualny poziom uczestnictwa w podejmowaniu decyzji [16, 17] – być może należałoby uwzględnić indywidualne zmienne, takie jak płeć lub osobowość, i według nich ważyć oceny dotyczące postrzegania partycypacji pracowniczej i satysfakcji z pracy.

¹² W celu zmierzenia partycypacji pracowniczej można wykorzystać np. strukturę pytań zawartą w kwestionariuszu analizy zaangażowania decyzyjnego zaprezentowanego i sprawdzonego przez Rice i Schneidera [15].

Podsumowanie

Zaprezentowany model stanowi punkt wyjścia do badań empirycznych, które mogą pomóc w opisie relacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy w MŚP. Uwzględnienie trzech składowych uczestnictwa w podejmowaniu decyzji powinno pogłębić zrozumienie wspomnianej relacji zwłaszcza w kontekście wspomnianych wątpliwości co do jej faktycznej siły. Przyjęcie liczby zatrudnionych w firmie, jako zmiennej mającej znaczący wpływ na opisywane zależności, może stanowić podstawę do ciekawych porównań małych i dużych firm w omawianym zakresie.

Jednocześnie należy być świadomym zastosowanych w modelu uproszczeń polegających na pominięciu innych niż wielkość organizacji istotnych zmiennych kontrolnych, a także skoncentrowaniu się na określonym typie partycypacji pracowniczej.

Wydaje się, że już na etapie konstruowania modelu można stworzyć sugestię dla zarządzających firmami – w celu skutecznego wdrażania pracowników w proces podejmowania decyzji nie można zapomnieć o trzech składowych modelu AMO (aby uniknąć sytuacji, w której np. pracownicy w ogóle nie chcą partycypować w podejmowaniu decyzji i wysiłek przedsiębiorcy dającego im możliwości w tym zakresie idzie na marne). Poza użytecznymi wnioskami dla firm analiza opisywanych zależności może być źródłem informacji dotyczących zarządzania personelem, w tym występujących problemów w firmach różnej wielkości (przede wszystkim MŚP), które będą cenne dla podmiotów rządowych.

Bibliografia

- [1] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- [2] Black J.S., Gregersen H.B., *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*, „Human Relations” 1997, Vol. 50, No. 7.
- [3] Brand M.J., Bax E.H., *Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy*, „Education and Training Journal” 2002, Vol. 44, No. 8.
- [4] Elele J., Fields D., *Participative decision making and organizational commitment. Comparing Nigerian and American employees*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2010, Vol. 17, No. 4.
- [5] Gibcus P., Vermeulen P.A., de Jong J.P., *Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers*, „SCALES-paper N200416”, Zoetermeer 2004.
- [6] Huang X., *Strategic decision making in Chinese SMEs*, „Chinese Management Studies” 2009, Vol. 3, Iss. 2.

- [7] Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C., *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms*, „Academy of Management Journal” 2012, Vol. 55, No. 6.
- [8] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wydanie 2, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [9] Locke E.A., Schweiger D.M., Latham G.P., *Participation in Decision Making: When Should It Be Used?*, „Organizational Dynamics” 1986, Vol. 14, Iss. 3.
- [10] Miller K.I., Monge P.R., *Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review*, „Academy of Management Journal” 1986, Vol. 29, No. 4.
- [11] Mitchell T.R., *Motivation and Participation: An Integration*, „Academy of Management Journal” 1973, Vol. 16, No. 4.
- [12] Nurse L., Devonish D., *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, Vol. 19, No. 10.
- [13] Brussa A., Tarnawa, A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- [14] Reid R.S., Adams J.S., *Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms*, „Journal of European Industrial Training” 2001, Vol. 25, No. 6.
- [15] Rice E.M., Schneider G.T., *A decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980–1991*, „Journal of Educational Administration” 1994, Vol. 32, Iss. 1.
- [16] Scott-Ladd B., Marshall V., *Participation in decision making: a matter of context?*, „Leadership & Organization Development Journal” 2004, Vol. 25, Iss. 8.
- [17] Scott-Ladd B., Travaglione A., Marshall V., *Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment*, „Leadership & Organization Development Journal” 2006, Vol. 27, Iss. 5.
- [18] Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [19] Smith C.S., Brannick M.T., *A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension*, „Journal of Organizational Behavior” 1990, Vol. 1.
- [20] Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34).
- [21] Wagner III J.A., *Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No. 2.

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU DECYZJI A SATYSFAKCJA Z PRACY W MŚP – ANALIZA RELACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU AMO

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia wpływu partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy w małych firmach oraz wskazanie możliwości wykorzystania modelu AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*) do jego analizy. Na podstawie literatury stworzono model opisujący wpływ partycypacji pracowniczej oraz jej zmiennych składowych na satysfakcję z pracy. Następnie wskazano, jak wielkość firmy może oddziaływać na elementy modelu oraz na co powinno się zwrócić szczególną uwagę przy jego empirycznej weryfikacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU
DECYZJI, SATYSFAKCJA Z PRACY, MŚP**

EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND JOB SATISFACTION IN SMES – THE ANALYSIS WITH AMO MODEL USE

Abstract

The aim of the article is to present employee participation in decision making influence on the job satisfaction in small firms issue and to indicate the possibilities of using AMO model (*Ability-Motivation-Opportunity*) for the analysis. On the basis of literature, the model describing the influence of employee participation and its components on job satisfaction was prepared. Next, the role of firms' size and what should be taken into account during empirical verification of the model was indicated.

**KEY WORDS: EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING,
JOB SATISFACTION, SMES**

