

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus..... | 13 |
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A. | 26 |
| Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników..... | 35 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych | 46 |
| Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej..... | 63 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia | 73 |
| Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników | 82 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich | 93 |
| Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej..... | 105 |
| Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań..... | 115 |
| Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach.... | 127 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna..... | 138 |
| Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji | 146 |
| Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji | 156 |
| Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów | 166 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych | 179 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? | 190 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej..... | 202 |
| Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi..... | 211 |

| | |
|---|-----|
| Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie | 225 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści | 237 |
| Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji | 251 |
| Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?..... | 261 |
| Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji | 272 |
| Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 283 |
| Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia | 290 |
| Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktów wpływu | 300 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia | 314 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej | 325 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach | 336 |
| Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów..... | 348 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania..... | 360 |
| Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy..... | 371 |
| Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych | 383 |
| Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? | 393 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi..... | 405 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus..... | 25 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. | 34 |
| Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees | 45 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study | 62 |
| Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity..... | 72 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities | 81 |
| Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment..... | 92 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency | 104 |
| Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection | 114 |
| Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report | 126 |
| Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations | 137 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach | 145 |
| Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization.. | 155 |
| Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization..... | 165 |
| Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test | 178 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method | 189 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees? | 201 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life..... | 209 |
| Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing | 224 |
| Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge | 236 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits | 250 |
| Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations..... | 260 |

| | |
|--|-----|
| Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?..... | 271 |
| Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ... | 282 |
| Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management..... | 289 |
| Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training..... | 299 |
| Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics..... | 313 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities..... | 323 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution..... | 334 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations..... | 347 |
| Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers..... | 359 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management..... | 370 |
| Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms..... | 382 |
| Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research..... | 392 |
| Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?..... | 404 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management..... | 415 |

Katarzyna Szelałowska-Rudzka

Akademia Morska w Gdyni

ZAKRES PARTYCYPACJI BEZPOŚREDNIEJ PRACOWNIKÓW W PROCESIE DECYZYJNYM UWARUNKOWANY KONSULTATYWNYM STYLEM KIEROWANIA

Streszczenie: Partycypacja bezpośrednia pracowników zdeterminowana jest wieloma czynnikami. Wśród nich szczególne znaczenie odgrywa styl kierowania. W artykule zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstwa X z branży ICT (*Information and Communication Technologies*). Badanie pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezę badawczą, głoszącą, że kierownicy średniego szczebla tego przedsiębiorstwa stosują ten sam co ich bezpośredni zwierzchnicy (członkowie zarządu) konsultatywny styl kierowania. Styl ten z kolei determinuje zakres i formy partycypacji bezpośredniej ich podwładnych, którą to partycypację charakteryzują: szeroki zasięg (od informacyjnej po decyzyjną), obecność na wszystkich szczeblach zarządzania, zakres operacyjny i taktyczny, realność i dobrowolność.

Słowa kluczowe: partycypacja bezpośrednia, proces podejmowania decyzji, konsultatywny styl kierowania.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.32

1. Wstęp

Partycypacja bezpośrednia pracowników przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści, m.in. w postaci kształtowania kapitału ludzkiego, który z kolei tworzy wartość przedsiębiorstwa i jego pozycję konkurencyjną w otoczeniu. Nie byłoby to możliwe, gdyby w wymiarze indywidualnym i grupowym pracownicy nie uczestniczyli w procesie zarządzania organizacją, nie odczuwali związanej z nim satysfakcji z pracy i wzrostu motywacji [Rudolf 2012]. Wśród licznych determinant partycypacji bezpośredniej pracowników szczególną uwagę zwraca styl kierowania. Od tego, w jaki sposób przełożony traktuje podwładnych, jak buduje z nimi relacje, jak dzieli się władzą, zależy wprost zakres uczestnictwa pracowników w procesie decyzyjnym (zarządzaniu). Styl kierowania bezpośredniego przełożonego (np. średniego szcze-

bla) zdeterminowany jest stylem kierowania jego zwierzchnika (np. członków zarządu) [Rutka, Wróbel (red.) 2012]. Zatem można przypuszczać, że zakres i formy partycypacji pracowników szeregowych będą wypadkową wpływu stylu kierowania członków naczelnego kierownictwa na dobór stylu kierowania przełożonych średniego szczebla. Aby zbadać powyższe zależności, przeprowadzono badania empiryczne w przedsiębiorstwie X z branży ICT. Wybór organizacji miał charakter celowy. W przedsiębiorstwach technologii informacyjnych niezbędni są pracownicy wiedzy wyposażeni w specjalistyczne kompetencje, kreatywni, zdolni do generowania nowych, oryginalnych rozwiązań, wymagający przy tym skutecznej motywacji, pobudzania ich zaangażowania, m.in. poprzez różne formy partycypacji bezpośredniej oraz dobór sprzyjającego jej występowaniu i rozwojowi stylu kierowania¹.

W przedsiębiorstwie X zdiagnozowano występowanie bezpośredniej partycypacji pracowników oraz stylu konsultatywnego członków zarządu. Na tej podstawie sformułowano hipotezę, że kierownicy średniego szczebla również stosują styl konsultatywny, który oddziałuje na zakres i formy (intensywność) partycypacji bezpośredniej pracowników poszczególnych działów. Celem artykułu jest zweryfikowanie postawionej hipotezy. Badanie metodą ankiety internetowej przeprowadzono wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa X w czerwcu 2013 r.

2. Styl kierowania a partycypacja bezpośrednia

Partycypacja pracowników przejawia się wywieraniem przez nich wpływu na działalność przedsiębiorstwa [Chyłek 2011]. Dla rozważań podjętych w artykule szczególnie istotne jest wyodrębnienie partycypacji bezpośredniej (kryterium podmiotowe), która oznacza indywidualne i grupowe uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji (we wszystkich jego etapach²) dotyczących przedsiębiorstwa oraz pracowników i ich funkcjonowania w życiu organizacji [Moczulska 2008]. Partycypacja bezpośrednia pracowników może mieć formę bierną (współdziałanie, dające pracownikom prawo do informacji, wysłuchania, wypowiedzenia się, doradzania) oraz czynną (współdecydowanie, polegające na prawie do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia oraz wyłącznego rozstrzygnięcia) [Chyłek 2011]. Zdeterminowana jest wieloma czynnikami³, wśród których za szczególnie istot-

¹ Wybór przedsiębiorstwa X był możliwy także dlatego, że od października do grudnia 2012 r. autorka odbyła w tym przedsiębiorstwie staż zawodowy w ramach „Stażu dla kadry akademickiej” projektu „STER dla B+R”, realizowanego przez Akademię Morską w Gdyni w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IV „Szkolnictwo wyższe i nauka, Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym” na podstawie umowy o dofinansowanie nr UDA-POKL.04.02.00-00-022/11-00, przedłużony do sierpnia 2013 r.

² Rozpoznania problemu, zbierania informacji z nim związanych, poszukiwania i wyboru rozwiązania oraz jego wdrożenia.

³ Należą do nich [Moczulska 2011]: strategia i struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, motywowanie materialne i niematerialne, komunikowanie się w organizacji, właściwości pracowników

ny uznano styl kierowania⁴. Od decyzji przełożonego i udziału w nich podwładnych zależą wprost zakres i stosowane formy partycypacji bezpośredniej pracowników. Na wybór stylu kierowania wpływają z kolei grupy czynników dotyczące samego kierownika, jego podwładnych oraz sytuacji, w której działają.

Biorąc pod uwagę udział pracowników w procesie podejmowania decyzji, który wprost wpływa na występowanie bezpośredniej partycypacji pracowników, wyodrębnić można styl autokratyczny, konsultatywny oraz demokratyczny (grupowy) [Supernat 2000]. Styl autokratyczny charakteryzuje się samodzielnym podejmowaniem decyzji przez kierownika. Postawa taka zdeterminowana jest cechami osobowości przełożonego oraz niewystarczającymi kwalifikacjami podwładnych, którzy nie są w stanie wpłynąć na racjonalność podejmowanych decyzji. Kierownik stosujący styl konsultatywny dopuszcza podwładnych do poszczególnych etapów cyklu decyzyjnego, doceniając ich rosnące kwalifikacje i motywację. Ostateczne decyzje podejmuje jednak sam, ponieważ kompetencje podwładnych jeszcze nie dorównują jego własnym. Kierownik demokrata z kolei świadomie zaprasza podwładnych do grupowego rozwiązywania problemów, ponieważ ich kompetencje są na wysokim poziomie merytorycznym (są specjalistami w swoich dziedzinach) i mają istotny wpływ na jakość podejmowanych decyzji. Oddziaływanie poszczególnych stylów kierowania na zakres i formy partycypacji bezpośredniej pracowników prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wpływ poszczególnych stylów kierowania na wymiar jakościowy bezpośredniej partycypacji pracowników

| Wymiar jakościowy partycypacji | Styl kierowania | | |
|--|---|---|---|
| | autokratyczny | konsultatywny | demokratyczny |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Siła oddziaływania pracowników (zasięg partycypacji) | – informacyjna | – informacyjna – konsultacyjna | – informacyjna – konsultacyjna – decyzyjna – finansowa |
| Poziom hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy | – stanowiska szeregowie (w wąskim zakresie) | – stanowiska szeregowie kierownicy średniego szczebla | – stanowiska szeregowie kierownicy średniego szczebla – naczelne kierownictwo – organy nadzoru właścicielskiego |

(w tym ich chęci, potrzeby i oczekiwania, percepcja własnej osoby czy zmienne personalne, jak: wiek, płeć, wykształcenie), percepcja (właściwości) menedżerów, zaufanie między pracownikami a przełożonymi, styl kierowania, zmiany w technice, technologii, charakter sytuacji – problemów decyzyjnych, wynikających z celów organizacji, złożoności zadań, potrzeby szybkości działania.

⁴ „Całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, stosowanych w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych” [Mroziewski 2005].

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|---|
| Poziom organizacyjny partycypacji (zakres udziału) | – operacyjna (ograniczona do minimum, dotyczy organizacji pracy) | – operacyjna – taktyczna – ewentualnie strategiczna (ograniczony zakres) | – operacyjna – taktyczna – strategiczna |
| Intensywność partycypacji | – pasywna, tylko prawo do informowania | – pełna pasywna – czynna: prawo do wyrażania sprzeciwu, do wyrażania zgody | – pełna pasywna – pełna czynna |
| Etapy uczestnictwa | – brak, ewentualnie częściowa (wąski zakres) | – częściowa (bez ostatecznego rozstrzygnięcia) | – pełna |
| Stopień ukonkretnienia (realność wpływu) | – postrzegana (wąski zakres) | – rzeczywista | – rzeczywista |
| Stopień sformalizowania | – sformalizowana (ograniczona do minimum) | – sformalizowana – dobrowolna | – sformalizowana – dobrowolna |

Źródło: opracowanie własne.

Styl autokratyczny oznacza brak partycypacji podwładnych w decyzjach. Styl konsultatywny dopuszcza pracowników do szerokiego udziału, jednak bez możliwości ostatecznego rozstrzygnięcia. Styl demokratyczny zapewnia pełną partycypację bezpośrednią pracowników – jej najszerzy wymiar jakościowy. Weryfikację empiryczną przedstawionych rozważań w odniesieniu do przedsiębiorstwa X zaprezentowano w kolejnym rozdziale.

3. Styl kierowania i zakres partycypacji bezpośredniej w świetle wyników badań własnych

Przedsiębiorstwo X zlokalizowane jest w województwie pomorskim. Specjalizuje się w obsłudze platform transakcyjnych (np. płatności i przelewy bankowe, pożyczki online, karty prepaid, bankowe SMS-y), nie jest notowane na GPW w Warszawie. Zatrudnia ok. 88 pracowników⁵ w 12 działach. Na jego czele znajduje się dwuosobowy zarząd (właściciele przedsiębiorstwa).

Wiosną 2013 r. w przedsiębiorstwie tym przeprowadzono badania wstępne. Posłużono się metodą obserwacji, zogniskowanego wywiadu grupowego (focus) oraz

⁵ Stan na marzec 2013 r.

wywiadu indywidualnego⁶. W badaniu fokusowym uczestniczyło czworo kierowników: działu badań i rozwoju, projektów zagranicznych, marketingu, obsługi klienta. Scenariusz wywiadu dotyczył udziału badanych oraz członków ich zespołów w procesie podejmowania decyzji oraz czynników, które mają wpływ na ten proces, ze szczególnym uwzględnieniem stylu kierowania członków zarządu. W wywiadzie indywidualnym, przeprowadzonym na podstawie dwóch kwestionariuszy, poza kierownikami wskazanymi wyżej działów wzięli udział także menedżer HR oraz menedżer PR. Pierwszy kwestionariusz wywiadu zawierał dziesięć pytań zamkniętych, dotyczących tego, czy pracownicy mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój organizacji, czy powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji i czy w przedsiębiorstwie X w nim uczestniczą, w jaki sposób (bierny, czynny), w jakiego typu zagadnieniach, od jakich czynników ich udział zależy, jak często uczestniczą w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji, w jaki sposób podejmuje decyzje ich bezpośredni przełożony – członek zarządu – i jak buduje on relacje z podwładnymi. Drugi kwestionariusz stanowiły *Materiały do diagnozy zgodności nastawień kierowniczych badanych testem W. J. Reddina z warunkami kierowania* [Rutka 1992], służące bezpośrednio zdiagnozowaniu stylu kierowania członków zarządu.

W wyniku badań wstępnych stwierdzono występowanie w przedsiębiorstwie X partycypacji bezpośredniej oraz stylu konsultatywnego naczelnego kierownictwa, które podejmuje decyzje, „zasięgając opinii u pracowników, indywidualnie wyjaśniając problem”, „wysłuchując opinii współpracowników”, korzystając z ich rad i opinii w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań, pozostawiając sobie ostateczne rozstrzygnięcia [Szelągowska-Rudzka 2013].

Na podstawie badań wstępnych sformułowano hipotezę badawczą, zgodnie z którą kierownicy średniego szczebla, podobnie jak członkowie zarządu, stosują konsultatywny styl kierowania oddziałujący na zakres i formy (intensywność) partycypacji bezpośredniej pracowników poszczególnych działów. Aby tę hipotezę zweryfikować, latem 2013 r. przeprowadzono wśród ogółu pracowników badanie zasadnicze⁷, metodą ankiety internetowej, z wykorzystaniem kwestionariusza jako instrumentu zbierania danych. Sześć pytań kwestionariusza odnosiło się bezpośrednio do oceny udziału respondentów w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji (tab. 2.-6) oraz oceny, czy udział ten jest wystarczający (tab. 7). Kolejne pytanie wiązało się z określeniem możliwości zgłaszania przez pracowników uwag, propozycji i pomysłów (tab. 8). Jedno pytanie dotyczyło stylu kierowania bezpośredniego przełożonego, wyodrębnionego ze względu na udział podwładnych w decydowaniu (tab. 9). Wszystkie wymienione pytania były zamknięte. Badanie przeprowadzono w ciągu pięciu dni. Każdy z respondentów mógł anonimowo wypełnić kwestionariusz,

⁶ Badania te przeprowadzono w siedzibie firmy, w udostępnionej w tym celu sali konferencyjnej.

⁷ Badanie miało szerszy zakres niż problematyka opisana w artykule, dotyczyło komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie X.

logując się w tym celu do odpowiedniego programu w intranecie. Informacja o wystawieniu kwestionariusza i czasie trwania badania przesłana została do pracowników drogą elektroniczną przez zamieszczającego kwestionariusz menedżera PR.

W badaniu brało udział 72 (83%) pracowników reprezentujących wszystkie (poza działem HR) jednostki organizacyjne. Najliczniej reprezentowane były działy: biznesu (16 osób), obsługi klienta (13 osób) oraz badań i rozwoju (6 osób)⁸. Większość badanych stanowili mężczyźni (w liczbie 43) oraz osoby zatrudnione od

Tabela 2. W jaki sposób możesz uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji na etapie rozpoznania problemu/sprawy do rozwiązania?

| Intensywność (forma) partycypacji | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Mam dostęp do informacji o danym problemie | 55 | 19 |
| Mogę się swobodnie wypowiadać | 58 | 20 |
| Mogę doradzać | 51 | 18 |
| Mogę wyrażać sprzeciw | 42 | 15 |
| Mogę uczestniczyć we wspólnym rozstrzygnięciu | 51 | 18 |
| Mogę samodzielnie decydować | 27 | 9 |
| Nie dotyczy | 4 | 1 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Tabela 3. W jaki sposób możesz uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji na etapie zbierania informacji związanych z sytuacją problemową?

| Intensywność (forma) partycypacji | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Mam dostęp do informacji o danym problemie | 55 | 21 |
| Mogę się swobodnie wypowiadać | 55 | 10 |
| Mogę doradzać | 46 | 17 |
| Mogę wyrażać sprzeciw | 37 | 14 |
| Mogę uczestniczyć we wspólnym rozstrzygnięciu | 44 | 16 |
| Mogę samodzielnie decydować | 26 | 10 |
| Nie dotyczy | 4 | 1 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

⁸ Pozostałe działy: projektów zagranicznych (3 osoby), sprzedaży, monitoringu płatności, marketingu, inne (po 2 osoby), księgowość, NOC, prawny, PR (po 1 osobie). Przynależność do działu podało jedynie 50 respondentów, ponieważ, na życzenie przedsiębiorstwa, to pytanie metryczkowe nie było obowiązkowe.

Tabela 4. W jaki sposób możesz uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji na etapie poszukiwania rozwiązań?

| Intensywność (forma) partycypacji | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Mam dostęp do informacji o danym problemie | 57 | 21 |
| Mogę się swobodnie wypowiadać | 57 | 21 |
| Mogę doradzać | 47 | 17 |
| Mogę wyrażać sprzeciw | 41 | 15 |
| Mogę uczestniczyć we wspólnym rozstrzygnięciu | 44 | 16 |
| Mogę samodzielnie decydować | 27 | 10 |
| Nie dotyczy | 3 | 1 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Tabela 5. W jaki sposób możesz uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji na etapie oceny możliwych rozwiązań?

| Intensywność (forma) partycypacji | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Mam dostęp do informacji o danym problemie | 59 | 22 |
| Mogę się swobodnie wypowiadać | 54 | 20 |
| Mogę doradzać | 48 | 18 |
| Mogę wyrażać sprzeciw | 39 | 14 |
| Mogę uczestniczyć we wspólnym rozstrzygnięciu | 42 | 15 |
| Mogę samodzielnie decydować | 26 | 10 |
| Nie dotyczy | 5 | 2 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Tabela 6. W jaki sposób możesz uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji na etapie wdrażania/realizacji wybranego rozwiązania?

| Intensywność (forma) partycypacji | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Mam dostęp do informacji o danym problemie | 53 | 21 |
| Mogę się swobodnie wypowiadać | 48 | 19 |
| Mogę doradzać | 44 | 18 |
| Mogę wyrażać sprzeciw | 36 | 14 |
| Mogę uczestniczyć we wspólnym rozstrzygnięciu | 39 | 16 |
| Mogę samodzielnie decydować | 22 | 9 |
| Nie dotyczy | 8 | 3 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Tabela 7. Czy wskazany powyżej sposób udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji uważasz za wystarczający?

| Odpowiedź | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|-----------|--------------------|---------------------|
| Tak | 63 | 88 |
| Nie | 9 | 13 |
| Razem | 72 | 100 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Tabela 8. Czy masz możliwość przedstawiania swoich spostrzeżeń, uwag, propozycji do realizowanych w firmie zadań, projektów?

| Odpowiedź | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|-----------|--------------------|---------------------|
| Tak | 68 | 94 |
| Nie | 4 | 6 |
| Razem | 72 | 100 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

1 roku do 6 lat (50 pracowników), następnie poniżej 1 roku (13 osób) i powyżej 6 lat (9 osób). Uzyskane wyniki prezentują tabele 2-9.

Pracownicy przedsiębiorstwa X mają możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji (zarządzania) na każdym jego etapie (tab. 2.-6). Ich uczestnictwo częściej przybiera formę bierną (współdziałanie) niż czynną (współdecydowanie) i sukcesywnie maleje wraz z przesuwaniem się ku formom o większej sile wpływu – najczęściej ma miejsce informowanie (partycypacja bierna), najrzadziej samodzielne decydowanie (partycypacja czynna). W każdym z badanych etapów wśród form współdecydowania występuje głównie możliwość uczestniczenia we wspólnym rozstrzygnięciu. Podkreśla to nastawienie na współpracę w zespole i konstruktywne działanie oraz udział pracowników w zarządzaniu. Stosunkowo liczne są odpowiedzi wskazujące na możliwość samodzielnego decydowania (od 22 do 27 osób), co tym bardziej potwierdza występowanie w przedsiębiorstwie X partycypacji bezpośredniej.

Większość pracowników (63 osoby) uważa za wystarczający przyznany im zakres udziału w procesie decyzyjnym (tab. 7). Duża część (68 osób) podkreśla możliwość zgłaszania swoich spostrzeżeń, uwag, propozycji do realizowanych w firmie zadań, projektów (tab. 8). Fakt, że niektórzy pracownicy (9 „niezadowolonych”) chcieliby mieć większy wpływ na zarządzanie (tab. 7), dowodzi ich gotowości do jeszcze większego zaangażowania oraz ponoszenia odpowiedzialności za losy i powodzenie przedsiębiorstwa⁹.

⁹ W pytaniach 4-8 każdy respondent wskazywał wszystkie formy partycypacji, w których bierze udział.

Tabela 9. Sposób podejmowania decyzji przez kierowników działu jako wyznacznik ich stylu kierowania

| Kierownik podejmuje decyzje | Liczba pracowników | Procent pracowników |
|---|--------------------|---------------------|
| Samodzielnie bez konsultacji z podwładnymi | 4 | 6 |
| Samodzielnie po konsultacjach z podwładnymi | 51 | 71 |
| Wspólnie z podwładnymi | 14 | 19 |
| Inne | 3 | 4 |
| Razem | 72 | 100 |

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Większość respondentów (51) jako dominujący wśród kierowników średniego szczebla wskazało styl konsultatywny (kierownik podejmuje decyzje samodzielnie, ale po konsultacjach z podwładnymi). Drugim z kolei jest styl demokratyczny (kierownik podejmuje decyzje wspólnie z członkami zespołu – 14 opinii). Najmniej respondentów (4) zidentyfikowało styl kierowania zwierzchnika jako autokratyczny (podejmowanie decyzji bez konsultacji z pracownikami) – tabela 9.

Tabela 10. Wymiar jakościowy partycypacji bezpośredniej pracowników w przedsiębiorstwie X

| Kryterium badania | Występujące formy partycypacji i ich zakres |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Siła oddziaływania pracowników (zasięg partycypacji) | <ul style="list-style-type: none"> – informacyjna, konsultacyjna i decyzyjna – pracownicy mają dostęp do informacji, mogą zgłaszać swoje opinie i nowe pomysły zarówno bezpośredniemu przełożonemu (kierownik zespołu, działu), jak i członkom zarządu; ostateczne decyzje dotyczące wdrażania nowych rozwiązań podejmuje zarząd; w sprawach operacyjnych, bieżących, decyzje podejmowane są wspólnie przez zespół złożony z pracowników i kierownika zespołu i/lub kierownika działu – brak partycypacji finansowej |
| Poziom hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy | <ul style="list-style-type: none"> – partycypacja dotyczy kierowników szczebla średniego (działów) i niższego (zespołów/projektów) oraz pracowników na stanowiskach szeregowych (są to pracownicy wiedzy o wysokich kompetencjach merytorycznych, szczególnie istotnych w branży ICT) |
| Poziom organizacyjny partycypacji (zakres udziału) | <ul style="list-style-type: none"> – operacyjna – sposób wykonywania pracy, poprawa warunków pracy (dotyczy wszystkich stanowisk szeregowych) – taktyczna – przydział zadań poszczególnym pracownikom, organizacja pracy, dobór środków realizacji celów i zadań, zgłaszanie pomysłów usprawnień technologicznych, organizacyjnych itp., wdrażanie zmian dotyczących produktów i zmian organizacyjnych, planowanie nowych produktów (dotyczy stanowisk kierowniczych i szeregowych); ustalanie celów bieżących (naczelnie kierownictwo z udziałem kierowników średniego, ewentualnie niższego szczebla) |

| 1 | 2 |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – strategiczna – przyjmowanie nowych pracowników (decyduje średni szczebel samodzielnie, np. DOK; w większości sytuacji tylko doradzanie), awansowanie pracowników (doradzają kierownicy średniego i niższego szczebla), wynagrodzenia zmienne (członkowie zarządu, ewentualnie doradzają kierownicy) |
| Istnienie pośredników lub ich brak – wymiar podmiotowy | <ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednia – udział pracowników wszystkich szczebli w procesach decyzyjnych (choć w różnym zakresie) – pośrednia – brak |
| Intensywność partycypacji | <ul style="list-style-type: none"> – współdziałanie – występuje we wszystkich formach – współdecydowanie – występuje w mniejszym zakresie (najmniejszy udział samodzielnego rozstrzygnięcia) |
| Etapy uczestnictwa | <ul style="list-style-type: none"> – pełna – wszyscy pracownicy (na stanowiskach kierowniczych średniego i niższego szczebla oraz na stanowiskach szeregowych) uczestniczą we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji, ale z różnym natężeniem |
| Stopień ukonkretnienia (realność) | <ul style="list-style-type: none"> – rzeczywista – realny udział w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji |
| Stopień sformalizowania | <ul style="list-style-type: none"> – formalna, uregulowana przepisami wewnętrznymi – dobrowolna |
| Respektowanie norm prawnych | <ul style="list-style-type: none"> – de iure – de facto |

Źródło: opracowanie na podstawie [Szelągowska-Rudzka 2013].

Zatem kierownicy średniego szczebla, podobnie jak członkowie zarządu, najczęściej stosują styl konsultatywny. Styl ten oddziałuje na partycypację bezpośrednią pracowników w przedsiębiorstwie X, której charakterystykę prezentuje tabela 10.

4. Zakończenie

W wyniku badania ankietowego przeprowadzonego w przedsiębiorstwie X zweryfikowano pozytywnie hipotezę badawczą. Stwierdzono, że kierownicy średniego szczebla, podobnie jak członkowie zarządu, stosują konsultatywny styl kierowania (z tendencją ku stylowi demokratycznemu). Styl kierowania szefów działów wpływa na przebieg, zakres i formy partycypacji podwładnych, która jest realna, dotyczy osób na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej, zagadnień operacyjnych i taktycznych (w najmniejszym stopniu strategicznych), ma zasięg informacyjny, konsultacyjny i decyzyjny, formę zarówno pasywną, jak i aktywną, formalną i dobrowolną oraz podkreśla zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa. Na występowanie i wymiar jakościowy partycypacji bezpośredniej w badanym przedsiębiorstwie wpływa również branża, w której ono funkcjonuje. Przedsiębiorstwo nowoczesnych technologii informacyjnych (ICT) wymaga zatrudniania pra-

owników wiedzy (o wysokich kompetencjach merytorycznych), którzy mają również potrzebę partycypacji bezpośredniej.

Literatura

- Chyłek M., 2011, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 90, s. 181-194.
- Moczulska M., 2008, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot.
- Moczulska M., 2011, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mroziewski M., 2005, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Rudolf S., 2012, *Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie*, *Ekonomia i Prawo*, nr 4, s. 13-28.
- Rutka R., 1992, *Materiały do diagnozy zgodności nastawień kierowniczych badanych testem W.J. Reddina z warunkami kierowania*, na prawach rękopisu, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.
- Rutka R., Wróbel P. (red.), 2012, *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
- Supernat J., 2000, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Szelągowska-Rudzka K., 2013, *Styl kierowania przełożonych jako czynnik bezpośredniej partycypacji pracowników branży IT*, [w:] Czubasiewicz H., Mokwa Z., Walentyłowicz P. (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 463-481.

RANGE OF THE DIRECT EMPLOYEES PARTICIPATION IN DECISIONAL MAKING PROCESS CONDITIONED BY THE CONSULTATIVE STYLE OF MANAGEMENT

Summary: Direct employees participation in the decision-making process in the enterprise is determined by many factors. The style of managing plays a special role among them. The paper presents the results of questionnaire research which took place in X enterprise in summer 2013. These results let positively verify the hypothesis that the middle level managers had the same, as top managers (the enterprise's owners) consultative style of management. This style influences the range and forms of direct employees participation. Its characteristic is following: wide range, being on all levels of management, operating and tactical range, reality and freedom.

Keywords: direct employees participation, decision-making process, consultative style of directing.