

Artykuł nadesłany: 17 marca 2025; Poprawiony: 20 maja 2025; Zaakceptowany: 30 czerwca 2025

DOI: 10.33119/EEIM.2024.73.6

Biłyk, A. (2024). O czym chcą decydować pracownicy? Nowe spojrzenie na dopasowanie pracownik–praca w kontekście podejmowania decyzji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 73–74(3–4), 25–37.
Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/5021>

O czym chcą decydować pracownicy? Nowe spojrzenie na dopasowanie pracownik–praca w kontekście podejmowania decyzji

ANNA BIŁYK

*Instytut Kapitału Ludzkiego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Artykuł omawia problem pomijania zróżnicowania potrzeb do partycypacji w podejmowaniu decyzji (PDM) wśród pracowników, szczególnie w kontekście decentralizacji struktur organizacyjnych i nowych modeli pracy. Dotychczasowe sposoby badania dopasowania w zakresie partycypacji utrudniają zrozumienie relacji między tym zjawiskiem a wynikami organizacji. Dlatego w artykule zaproponowano rozszerzony katalog interesów pracowniczych z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb w zakresie współdecydowania oraz precyzyjniejsze narzędzia pomiaru dopasowania. Artykuł przyczynia się do głębszego zrozumienia PDM, podkreślając wagę uwzględniania indywidualnych potrzeb w tym zakresie.

Słowa kluczowe: partycypacja decyzyjna, narzędzia pomiaru, dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej, decentralizacja

Kody klasyfikacji JEL: M12, L2

Wprowadzenie

Współczesne, dynamiczne otoczenie biznesowe, ewoluujące wymagania rynkowe i zmieniające się oczekiwania pracowników wymuszają poszukiwanie rozwiązań zapewniających organizacjom efektywne funkcjonowanie. Decentralizacja wyłania się w tym kontekście jako jedno z podejść adaptacyjnych (Ackermann i in., 2021; Lee, 2024) wspierające innowacyjność, a także usprawniające komunikację, koordynację i kontrolę (Reitzig, 2022; Winkler, Kremser, 2024). W rezultacie silnie hierarchiczne struktury ustępują miejsca bardziej płaskim strukturom organizacyjnym, opartym na współpracy i partycypacji (Bonito i in., 2017). Choć kluczowa dla spłaszczania struktur organizacyjnych, partycypacja pozostaje niedostatecznie zbadana. Dominujące podejścia do badania bezpośredniej partycypacji w podejmowaniu decyzji cierpią na szereg ograniczeń, zaciemniając warunki, w których organizacje odnoszą korzyści z zaangażowania pracowników w proces decyzyjny. W badaniach nad partycypacją w podejmowaniu decyzji (PDM) dostrzega się trzy zasadnicze niedostatki: koncentrację na formach partycypacji i częstotliwości ich występowania, niewielką liczbę badań dotyczących dopasowania PDM do interesów pracowników oraz ograniczenia metodologiczne w badaniach nad dopasowaniem, prowadzące do utraty informacji o preferencjach i utrudniające weryfikację wpływu dopasowania do poszczególnych interesów pracowniczych na wyniki przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł proponuje nową perspektywę rozwiązywania tych ograniczeń, wnosząc tym samym wkład w tę dziedzinę.

Współczesne uwarunkowania rynkowe a partycypacja

Współczesne uwarunkowania gospodarcze, a zwłaszcza gospodarka oparta na wiedzy, stwarzają presję na tworzenie środowiska sprzyjającego efektywnemu wykorzystaniu kompetencji i wiedzy pracowników. W odpowiedzi organizacje coraz częściej decydują się na decentralizację struktur (Ackermann i in., 2021; Beck-Krala, Staszkievicz, 2017), co wiąże się z transformacją modeli zarządzania i organizacji pracy. Zarówno literatura biznesowa (Bernstein i in., 2016, 2016; Scheuer i in., 2022), jak i akademicka (Birkinshaw, 2015; Lee, Edmondson, 2017; Romme, 2016) wykazują ciągłe zainteresowanie zjawiskiem spłaszczania struktur organizacyjnych. Włączanie pracowników we współdecydowanie poprzez decentralizację ma różny charakter. Decentralizacja, jako sposób włączania pracowników we współdecydowanie, przybiera różne formy – od szerszego udziału w procesach decyzyjnych (Reitzig, 2022), poprzez inkluzywne strategie zarządzania (Adobor, 2020), aż po radykalne rozwiązania, takie

jak samozarządzanie (Lee, Edmondson, 2017). Dodatkowo, nacisk na współdecydowanie wywierają przedstawiciele pokoleń Y i Z, dla których rozwój, sens pracy i partycypacja są szczególnie istotne (Gableta i in., 2016; Lewicka, 2019; Lyons, Kuron, 2014).

Chociaż proces spłaszczania struktur organizacyjnych, zwłaszcza w dużych firmach, postępuje stopniowo, rozwój technologii może wkrótce znacząco go przyspieszyć. Współcześnie przedsiębiorstwa powszechnie przetwarzają i gromadzą duże zasoby danych związanych ze swoją działalnością, co jest szczególnie widoczne w firmach włączających pracowników w proces decyzyjny (Winkler, Kremser, 2024). Technologia i rosnący zasób informacji wzajemnie się napędzają, przyczyniając się do wiodomości procesów decyzyjnych i czyniąc umiejętność efektywnego podejmowania decyzji jeszcze bardziej istotną (Deming, 2021). Celem artykułu jest analiza bezpośredniej partycypacji decyzyjnej pracowników z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb współdecydowania w różnych typach decyzji w organizacji. W artykule omówione zostaną ograniczenia dotychczasowych podejść badawczych i zaproponowana alternatywna perspektywa.

Partycypacja w podejmowaniu decyzji w nowych modelach organizacji pracy

W przedsiębiorstwach o zdecentralizowanej strukturze i władzy bezpośrednia partycypacja w podejmowaniu decyzji jest ich istotnym filarem (Lee, Edmondson, 2017). Partycypacja pracownicza to złożone zjawisko, polegające na włączaniu pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji (Janowska, 2002; Parnell, Crandall, 2003; Vroom, Jago, 1988; Vroom, Yetton, 1973). Wilkinson i Marchington (2010) definiują partycypację jako zbiór mechanizmów angażujących pracowników w podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach organizacji, bezpośrednio lub pośrednio przez reprezentantów. Formy partycypacji zależą od uwarunkowań, w jakich działa przedsiębiorstwo. Zależą one od bezpośredniego/pośredniego i indywidualnego/grupowego charakteru partycypacji, stopnia wpływu pracowników (informowanie, konsultacje, współdecydowanie, kontrola) oraz zakresu spraw/interesów pracowniczych (Harley, 2020; Heller i in., 1998; Piwowarczyk, 2006; Wilkinson i in., 2010). Partycypacja może dotyczyć decyzji operacyjnych, związanych z bezpośrednim środowiskiem pracy, niekiedy także strategicznych (Gunnigle, 2011; McGregor, 2006). W przypadku współdecydowania kluczowy jest jego interakcyjny charakter, rozumiany jako dynamiczny proces wzajemnego wpływu i komunikacji między różnymi stronami w organizacji (French i in., 1960; Wratty, 2002), a także przeniesienie kontroli decyzyjnej z kierownictwa na pracowników (Parnell, Bell, 1994; Parnell, Crandall, 2003; Szelągowska-Rudzka,

2016). Wobec podjęcia zagadnienia decentralizacji w przedsiębiorstwach, artykuł skupia się na bezpośredniej formie partycypacji decyzyjnej.

Literatura dotycząca partycypacji w podejmowaniu decyzji jest obszerna i obejmuje analizę takich czynników jak: indywidualne potrzeby, płeć, wiek, charakterystyka członków grupy, rodzaj zadania, typ decyzji, technologia, dostępny czas i zaufanie do kierownictwa (Appelbaum i in., 2013; Bonito, Hollingshead, 1997; Liverpool, 1990; Parnell i in., 2012; Sagie, Koslowsky, 1994; Vroom, Yetton, 1973). Jednakże zagadnienie wpływu indywidualnych preferencji i potrzeb współdecydowania na ten proces nie zostało dotychczas wystarczająco zgłębite. W większości badań przyjmuje się, że współdecydowanie ma jednoznacznie pozytywny wpływ na wyniki organizacji, pomijając znaczenie indywidualnych preferencji w tym zakresie. Powszechnie uważa się, że korzyści dla organizacji rosną wraz z dostępnością technik partycypacyjnych (np. kół jakości, wzbogacania lub poszerzania pracy), rozszerzeniem stopnia wpływu (od konsultacyjnego, przez informacyjny, po decyzyjny) czy zwiększeniem zakresu spraw, w których pracownicy uczestniczą. Jednak takie uproszczone podejście może prowadzić do błędnych wniosków na temat rzeczywistych związków partycypacji z efektami organizacji. Przykładem mogą być badania nad związkiem partycypacji z zaangażowaniem pracowników. Choć partycypacja bywa wskazywana jako determinanta zaangażowania (Allen i in., 2015; Halbesleben, 2010; Rana, 2015; Yoerger i in., 2015), jej wpływ nie jest jednoznaczny (Bailey i in., 2017; Soane i in., 2012). Ta niejednoznaczność może wynikać z braku spójnego modelu teoretycznego lub wystarczająco zniuansowanego podejścia metodologicznego, uwzględniającego m.in. indywidualne preferencje pracowników co do współdecydowania w sprawach dotyczących ich interesów.

Preferencje partycypacyjne pracowników: przegląd literatury

Różnorodność potrzeb i preferencji dotyczących partycypacji w podejmowaniu decyzji wśród pracowników

Osoby różnią się pod względem zdolności i chęci do samodzielnego zaspokajania swoich potrzeb w miejscu pracy (Reitzig, 2022). Na partycypację w podejmowaniu decyzji wpływają czynniki wewnętrzne (indywidualne potrzeby, płeć, wiek) i zewnętrzne (poziom decyzyjny, rodzaj organizacji, zakres spraw) (Alutto, Acito, 1974; Alutto, Belasco, 1972; Elele, Fields, 2010; Kahnweiler, Thompson, 2000). Zakres spraw (interesy pracownicze) jest ważnym aspektem partycypacji w podejmowaniu decyzji i zyskuje na znaczeniu w świetle współczesnych trendów w projektowaniu organizacji. Jednakże istniejące badania dostarczają ograniczonych

danych na ten temat. Klasyczna praca Lossiusa (Błaszczyk, 1988) wyróżnia trzy grupy (kategorie) interesów: strategiczny (np. alokacja inwestycji), administracyjny (np. budżet, struktura organizacyjna, polityka personalna) i operacyjny (np. proces pracy, wynagrodzenia, plany krótkoterminowe). Badania wskazują, że pracownicy chcą wpływać na sposób organizacji pracy i czasu jej wykonywania (Hatcher i in., 1991; Holbeche, 2023), a także preferują udział w decyzjach operacyjnych niż personalnych lub strategicznych (Lawler i in., 1981). Wykazują też większą skłonność do udziału w decyzjach dotyczących planowania, organizacji i realizacji własnych zadań niż w decyzjach personalnych lub strategicznych firmy. Brakuje jednak bardziej szczegółowych i aktualnych badań, analizujących zakres, w jakim potrzeby pracowników do partycypowania w decyzjach powinny być zaspokajane, oraz konsekwencje braku dopasowania dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Znaczenie dopasowania indywidualnych potrzeb i preferencji do współdecydowania podkreślali w ubiegłym wieku Alutto i Acito (1974). W swoich klasycznych badaniach wykazali, że niedopasowanie między oczekiwaniami a rzeczywistym poziomem partycypacji prowadzi do negatywnych postaw wobec pracodawcy, niższego poziomu zaangażowania w pracę, braku zaufania do współpracowników, wzrostu napięcia i spadku satysfakcji z pracy. Cheney (1999) wskazuje, że nadmierna partycypacja może powodować stres, wyczerpanie i wypalenie zawodowe.

Dowody sugerują, że uwzględnienie indywidualnych potrzeb i preferencji jest kluczowe dla efektywnego podejmowania decyzji (Daum, Stoll, 2020; de la Torre-Ruiz i in., 2015), a ich błędna identyfikacja (np. w odniesieniu do warunków pracy, zatrudnienia, udziału w decyzjach lub możliwości rozwoju) może prowadzić do braku zaufania i oporu (Gableta i in., 2016). Badania dowodzą, że wymuszona partycypacja nie tylko osłabia pozytywny związek między współdecydowaniem a zaangażowaniem pracowników (Busck i in., 2010; Stohl, Cheney, 2001), ale może również przyczyniać się do odejść z pracy (Biłyk, 2018). Badania dotyczące procesów zmian organizacyjnych w kierunku większej partycypacji pracowników (Biłyk, 2020) wskazują na kluczową rolę identyfikacji potrzeb pracowników w tym obszarze, doboru odpowiednich form współdecydowania i dopasowania ich do tych potrzeb dla skuteczności zmian. W związku z tym, w dalszej części artykułu przeanalizowane zostanie to zagadnienie, wraz z metodą jego pomiaru.

Ograniczenia istniejących badań nad dopasowaniem w obszarze partycypacji w podejmowaniu decyzji – perspektywa interesów pracowniczych

Konsekwencje niedopasowania potrzeb w obszarze partycypacji decyzyjnej wyjaśniają dwie ramy teoretyczne. Teoria wymagań-zasobów pracy (Bakker i in., 2014; Bakker, Demerouti, 2017) uznaje partycypację w podejmowaniu decyzji za zasób

organizacyjny. Brak lub niedopasowanie zasobów, w tym partycypacji, do indywidualnych potrzeb prowadzi do napięcia i stresu, co potwierdza również teoria dopasowania osoba–środowisko (Edwards, Van Harrison, 1993; Fernet i in., 2015; Kristof, 1996). Brak zgodności może prowadzić do poczucia utraty kontroli u pracowników, utrudniając im osiągnięcie celów zawodowych. Natomiast dopasowanie sprzyja efektywniejszemu wykonywaniu zadań dzięki zmniejszeniu obciążenia poznawczego. Najczęściej w badaniach stosuje się konstrukt dopasowania osoba–praca w ujęciu potrzeby–zasoby, analizując zgodność między potrzebami pracownika a cechami jego pracy (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Billsberry, 2013; Van Vianen, 2018).

W literaturze z zakresu zachowań organizacyjnych można znaleźć różne podejścia do badania potrzeb oraz ich dopasowania w odniesieniu do partycypacji w podejmowaniu decyzji (Bruning, Liverpool, 1993; Elele, Fields, 2010; Kahnweiler, Thompson, 2000; Keef, 1991; Sagie, Koslowsky, 1994). Uwzględniają one zakres spraw, w których pracownicy chcieliby uczestniczyć, jednak mają pewne ograniczenia, które uzasadniają zmianę sposobu pomiaru. Po pierwsze, w kontekście zmian w zarządzaniu, lista interesów wymaga aktualizacji. W nowych modelach pracy pracownicy często pełnią wiele różnorodnych ról (np. programista zajmujący się również rekrutacją), co wpływa na ich potrzeby w zakresie współdecydowania. Po drugie, istniejące metody pomiaru pomijają zróżnicowane znaczenie, jakie pracownicy mogą przypisywać interesom. Obecne metody analizy, uśredniając wyniki różnicowe i redukując je do pojedynczej wartości dopasowania, prowadzą do utraty istotnych informacji na temat dopasowania w obszarze partycypacji decyzyjnej w odniesieniu do różnych grup (kategorii) interesów. Problem uśredniania wyników można rozwiązać poprzez zastosowanie analizy czynnikowej (*CFA, confirmatory factor analysis*) do identyfikacji utajonych wymiarów partycypacji i opracowania trafniejszych narzędzi pomiaru (Brown, 2015). Do analizy nieliniowych związków między zmiennymi, z wykorzystaniem tak skonstruowanego narzędzia, można zastosować modele regresji, takie jak regresja wyników różnicowych czy regresja wielomianowa (Doblinger, Class, 2023; Edwards, Parry, 1993; Trafimow, 2015).

Identyfikacja kluczowych dla pracowników aspektów partycypacji w podejmowaniu decyzji oraz analiza ich wpływu na zachowania i wyniki pracy mają fundamentalne znaczenie dla skutecznego wdrożenia partycypacji w organizacjach. W celu przezwyciężenia ograniczeń dotychczasowych badań nad partycypacją decyzyjną, a w szczególności braku uwzględnienia różnorodności interesów pracowniczych, w pierwszej kolejności postuluje się rozszerzenie katalogu interesów pracowniczych o wnioski z badań nad zarządzaniem, w tym nad zdecentralizowanymi strukturami samoorganizującymi się i samoorganizującymi. Umożliwi to kategoryzację interesów pracowniczych i analizę ich związku z wynikami organizacji.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł analizuje wpływ dopasowania form partycypacji w podejmowaniu decyzji do indywidualnych preferencji pracowników na wyniki organizacji, zwłaszcza w kontekście współczesnych trendów decentralizacji struktur organizacyjnych. Pomijanie dopasowania między potrzebami pracowników a możliwościami współdecydowania może być przyczyną sprzecznych wyników badań nad partycypacją decyzyjną. W artykule wskazano na istotne luki w dotychczasowych badaniach nad partycypacją decyzyjną, takie jak ograniczona uwaga poświęcana zróżnicowaniu interesów pracowniczych. Aby przezwyciężyć te ograniczenia, zaproponowano rozszerzenie katalogu interesów pracowniczych o wnioski z badań nad nowymi modelami organizacji pracy o spłaszczonych strukturach, takimi jak samozarządzanie czy samoorganizacja. Zaproponowane podejście umożliwia bardziej precyzyjne opracowanie narzędzia badawczego oraz badanie zależności między potrzebami partycypacyjnymi pracowników a wynikami organizacji, uwzględniając specyfikę współczesnego środowiska pracy. Uzyskane wyniki mogą przyczynić się do rozwoju bardziej efektywnych strategii wdrożenia partycypacji w organizacjach, co może przekładać się na wzrost zaangażowania, wydajności i lojalności pracowników. Dalsze badania powinny skoncentrować się na opracowywaniu i walidacji narzędzi pomiarowych pozwalających na bardziej precyzyjne uchwycenie zróżnicowania potrzeb partycypacyjnych oraz ich wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Bibliografia

- Ackermann, M., Schell, S., Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz Addresses Digital Transformation Using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299. DOI: 10.1108/JOCM-12-2020-0395.
- Adobor, H. (2020). Open Strategy: Role of Organizational Democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310–331. DOI: 10.1108/JSMA-07-2019-0125.
- Allen, T.D., Golden, T.D., Shockley, K.M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. DOI: 10.1177/1529100615593273.
- Alutto, J.A., Acito, F. (1974). Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel. *Academy of Management Journal*, 17(1), 160–167. DOI: 10.5465/254781.
- Alutto, J.A., Belasco, J.A. (1972). A Typology for Participation in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 17, 117–125. DOI: 10.2307/2392100.

- Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., Kulbashian, S. (2013). Participation in Decision Making: A Case Study of Job Satisfaction and Commitment (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222–229. DOI: 10.1108/00197851311323510.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. DOI: 10.1111/ijmr.12077.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2017). Job Demands-resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. DOI: 10.1037/ocp0000056.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (March), 389–411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.
- Beck-Krala, E., Staszkiwicz, M. (2017). Samozarządzające się organizacje a zróżnicowanie zasobów pracy. W: M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo SiZ, 27–41.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M.Y. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94 (7/8), 38–49. DOI: 10.1002/qua.560220720.
- Biłyk, A. (2018). Organizacja bez menedżerów—Motywy wdrażania i bariery rozwoju. W: M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 151–163.
- Biłyk, A. (2020). Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza. W: A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 261–274.
- Birkinshaw, J. (2015). What Lessons Should We Learn From Valve’s Innovative Management Model? *Journal of Organization Design*, 4(2), 8. DOI: 10.7146/jod.20175.
- Błaszczuk, B. (1988). *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bonito, J.A., Hollingshead, A.B. (1997). Participation in Small Groups. *Communication Yearbook*, 20(1), 227–261. DOI: 10.1080/23808985.1997.11678943.
- Bonito, J.A., Keyton, J., Ervin, J.N. (2017). Role-Related Participation in Product Design Teams: Individual- and Group-Level Trends. *Communication Research*, 44(2), 263–286. DOI: 10.1177/0093650215618759.
- Bruning, N.S., Liverpool, P.R. (1993). Membership in Quality Circles and Participation in Decision Making. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29(1), 76–95. DOI: 10.1177/0021886393291005.
- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J. (2010). The Transformation of Employee Participation: Consequences for the Work Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305. DOI: 10.1177/0143831X09351212.
- Cheney, G. (1999). *Values at Work. Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Ithaca: Cornell University Press.

- Daum, D.L., Stoll, J.A. (2020). *Employee Preferences: Why They Matter and How to Measure Them*. W: W.H. Macey, A.A. Fink (red.), *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780190939717.003.0010.
- de la Torre-Ruiz, J.M., Aragón-Correa, J.A., Martín-Tapia, I. (2015). Do Individual Preferences Affect the Environmental Decision-Making Process in Teams? The Role of Participation. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 451–465. DOI: 10.1002/bse.1830.
- Deming, D.J. (2021). The Growing Importance of Decision-Making on the Job. *NBER Working Paper*, 28733. DOI: 10.3386/w28733b.
- Doblinger, M., Class, J. (2023). Does it Fit? The Relationships between Personality, Decision Autonomy Fit, Work Engagement, and Emotional Exhaustion in Self-managing Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 420–442. DOI: 10.1111/ijsa.12440.
- Edwards, J.R., Parry, M.E. (1993). On the Use of Polynomial Regression Equations As An Alternative to Difference Scores in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577–1613. DOI: 10.5465/256822.
- Edwards, J.R., Van Harrison, R. (1993). Job Demands and Worker Health: Three-Dimensional Reexamination of the Relationship Between Person-Environment Fit and Strain. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 628–648. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.628.
- Elele, J., Fields, D. (2010). Participative Decision Making and Organizational Commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 368–392. DOI: 10.1108/13527601011086586.
- Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M., Forest, J. (2015). Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work: On the Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation. *Work and Stress*, 29(1), 11–31. DOI: 10.1080/02678373.2014.1003998.
- French, J.R.P., Israel, J., Ås, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. Interpersonal Dimensions of Decision-Making. *Human Relations*, 13(1), 3–19. DOI: 10.1177/001872676001300101.
- Gableta, M., Cierniak-Emerych, A., Pietroń-Pyszczyk, A., Bodak, A. (2016). Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 106–116. DOI: 10.15611/pn.2016.430.09.
- Gunnigle, P. (2011). Involvement, Participation and Partnership: A Review of the Debate and Reflections on the Irish Context. *SSRN Electronic Journal*, 1–24. DOI: 10.2139/ssrn.1026891.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences. W: A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. London: Psychology Press, 102–117.

- Harley, B. (2020). High-Performance Work Systems and Employee Voice. W: A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, R.B. Freeman (ed.), *Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9780857939272.
- Hatcher, L., Ross, T.L., Collins, D. (1991). Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems. *Group & Organization Management*, 16(1), 25–43. DOI: 10.1177/105960119101600103.
- Heller, F., Pusić, E., Strauss, G., Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1016/B0-12-657410-3/00588-2.
- Holbeche, L. (2023). *The Agile Organization. How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. London: Kogan Page Limited.
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kahnweiler, W.M., Thompson, M.A. (2000). Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 407–427. DOI: 10.1023/A:1022976132361.
- Keef, S.P. (1991). The Desire for Increased Participation: The Validation of a Framework with Two Large New Zealand Companies. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(1), 71–84. DOI: 10.1007/BF01731918.
- Kristof, A. (1996). Person-organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Kristof-Brown, A., Billsberry, J. (2013). *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Lawler, E.E., Renwick, P.A., Bullock, R.J. (1981). Employee Influence on Decisions: An Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 115–123. DOI: 10.1002/job.4030020206.
- Lee, M.Y. (2024). Enacting Decentralized Authority: The Practices and Limits of Moving Beyond Hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, 69(3), 791–833. DOI: 10.1177/00018392241257372.
- Lee, M.Y., Edmondson, A.C. (2017). Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Liverpool, P. (1990). Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles. *Journal of Business and Psychology*, 4(4), 411–422.
- Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157. DOI: 10.1002/job.
- McGregor, D.M. (2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. Columbus: McGraw-Hill.

- Parnell, J.A., Bell, E.D. (1994). The Propensity for Participative Decision Making Scale. *Administration & Society*, 25(4), 518–530. DOI: 10.1177/009539979402500406.
- Parnell, J.A., Crandall, W. „Rick”. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. *Multinational Business Review*, 11(1), 45–65.
- Parnell, J.A., Koseoglu, M.A., Dent, E.B. (2012). Propensity for Participative Decision Making (PPDM) in Turkey and the USA. *International Journal of Business Excellence*, 5(3), 278. DOI: 10.1504/IJBEX.2012.046642.
- Piwowarczyk, J. (2006). Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 711, 63–75.
- Rana, S. (2015). High-Involvement Work Practices and Employee Engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308–316. DOI: 10.1080/13678868.2014.1003698.
- Reitzig, M. (2022). *Get Better at Flatter: A Guide to Shaping and Leading Organizations with Less Hierarchy*. New York: Public Affairs.
- Romme, G. (2016). *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Sagie, A., Koslowsky, M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37–47.
- Scheuer, C., Boot, E., Carse, N., Clardy, A., Gallagher, J., Heck, S., Marron, S., Martinez-Alvarez, L., Masarykova, D., Mcmillan, P., Murphy, F., Steel, E., Ekdom, H.V., Vecchione, H. (2022). Holacracy—Driving Future Sustainable Winners: A White Paper. *Physical Education and Sport for Children and Youth with Special Needs Researches – Best Practices – Situation*, January, 1–19.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The Isa Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. DOI: 10.1080/13678868.2012.726542.
- Stohl, C., Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. DOI: 10.1177/0893318901143001.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2016). Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników—Przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*, December, 48–55. DOI: 10.33141/po.2016.12.08.
- Trafimow, D. (2015). A Defense Against the Alleged Unreliability of Difference Scores. *Cogent Mathematics*, 2(1), 1064626. DOI: 10.1080/23311835.2015.1064626.
- Van Vianen, A.E.M. (2018). Person-Environment Fit: A Review of its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702.

- Vroom, V.H., Jago, A.G. (1988). Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32–42. DOI: 10.1108/eb051689.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organisations. W: A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*. Oxford: Oxford University Press.
- Winkler, J., Kremser, W. (2024). Towards a Digital Twin of a Holacratic Organization: A Point of View on Lyytinen et al. (2023). *Journal of Organization Design*, 13, 95–99. DOI: 10.1007/s41469-024-00163-3.
- Wratny, J. (2002). *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*. Warszawa: IPiSS.
- Yoerger, M., Crowe, J., Allen, J. (2015). Participate or Else!: The Effect of Participation in Decision-making in Meetings on Employee Engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 65–80.

Where We Want to Decide: Rethinking Person-Job Fit in Participatory Decision-Making

Abstract

The article addresses the issue of overlooking the diversity of participation needs in decision-making (PDM) among employees, especially in the context of decentralised organisational structures and new work models. Current approaches to studying participation alignment make it difficult to understand the relationship between this phenomenon and organisational outcomes. Therefore, the article proposes an expanded catalogue of employee interests, taking into account individual needs for co-decision-making, as well as more precise tools for measuring alignment. The article contributes to a deeper understanding of PDM by emphasising the importance of considering individual needs in this context.

Keywords: decision-making participation, measurement tools, alignment of decision-making participation, decentralisation

Dr Anna Biłyk

Jest naukowcem specjalizującym się w zachowaniach organizacyjnych. Jej zainteresowania badawcze obejmują partycypację w podejmowaniu decyzji, zaangażowanie pracowników w pracę oraz wpływ technologii na doświadczenia pracowników.

e-mail: abilyk@sgh.waw.pl

ORCID: 0000-0002-4815-9366

