



**Sociálne a politické analýzy**  
2012, 6, 1, s.188-250  
<http://sapa.ff.upjs.sk>  
ISSN 1337 5555

# Participačný okruh v organizáciach samosprávy

## I.

Eva Bolfiková<sup>1</sup>

Zuzana Szattlerová<sup>2</sup>

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,  
Filozofická fakulta  
Katedra politológie

Táto štúdia vznikla ako súčasť riešenia projektu VEGA 1/0675/12

---

### Abstrakt:

Prvá časť analýzy je venovaná teoretickým a metodologickým východiskám pre výskum organizačnej participácie. Terminologické, konceptuálne a metodologické review sa opiera o dostupné zdroje v interdisciplinárnom rámci psychológie, sociológie, etiky a manažmentu a poskytuje základ pre tvorbu výskumného rámca pre analýzu vybraných aspektov organizačnej participácie v podmienkach samosprávnych organizácií. Výskumný dizajn bol tvorený podľa troch indikátorov: riešenie občianskych záležitostí v obci, riešenie spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti, podiel na riadení úradu. Zamestnanci obecných úradov hodnotili predložené atribúty participácie v systéme opakovaného merania pre vnútrosubjektový faktor PARTICIPÁCIA na dvoch porovnávateľných úrovniach: 1. miery významnosti participácie a 2. miery spokojnosti s reálnou participáciou. Riešené sú základné metodologické otázky výskumu.

---

**Kľúčové slová:** organizačná participácia, samosprávy, participatívny manažment, limity participácie, výskum participácie

---

<sup>1</sup> Doc. PhDr. Eva Bolfiková, CSc.: UPJŠ v Košiciach, Filozofická fakulta, Katedra politológie, tr. SNP 1, 040 11 Košice, E-mail: [eva.bolfikova@upjs.sk](mailto:eva.bolfikova@upjs.sk)

<sup>2</sup> PhDr. Zuzana Szattlerová: UPJŠ v Košiciach, Filozofická fakulta, Katedra politológie, tr. SNP 1, 040 11 Košice, E-mail: [szattlerova@gmail.com](mailto:szattlerova@gmail.com), externá doktorandka  
Copyright © UPJŠ v Košiciach, FF, Katedra politológie

## Úvod

Výskum organizačnej participácie je súčasťou analýz, ktoré sú orientované na problematiku rozhodovania, riadenia a vôbec prístupu k zamestnancom a členom organizácií v podmienkach, charakterizovaných uvoľňovaním hierarchických štruktúr a medziúrovňových hraníc v klasických byrokratických systémoch. Skúmanie participácie je prirodzenou súčasťou poznania kľúčových mechanizmov, spojených s otázkami moci a deľby moci, centralizácie a decentralizácie, organizačných štruktúr a hierarchie, štýlov riadenia na organizačnom stupni, kolaboratívnych prvkov, solidarity, vodcovstva, efektivity tímov, atď. na skupinovom stupni a pracovnej spokojnosti, výkonnosti, rolových konfliktov, atď. na individuálnej úrovni. Tieto mechanizmy sú nie len súčasťou mnohých výskumných rámcov, ale s ohľadom na aktuálne poznanie umožňujú formulovať modely usporiadania organizačných štruktúr a procesov pre potreby organizačnej a manažérskej praxe. Prezentovaná štúdia je venovaná organizačnej participácii v podmienkach samosprávnych organizácií. Toto prostredie je špecifické vysokou mierou vitality tradičných princípov organizovania a riadenia, preto hľadanie miery a charakteru diferencii medzi potrebou účasti na riešení vnútroorganizačných problémov a jej skutočnou aktualizáciou v každodennej praxi umožňuje zodpovedať otázky, spojené zároveň s riešením vzťahu organizácie a pracovníkov/zamestnancov a tiež s individuálnym „nastavením“ chápania svojej pozície v rozhodovacích procesoch organizácie ako celku.

### 1. Konceptný rámec organizačnej participácie – definičné pole

Napriek množstvu teoretických i výskumných štúdií, venovaných participácii, kde autori predkladajú svoje východiská pre chápanie participácie a jej definovanie, neexistuje konsenzus ohľadne relatívne jasnej definície tohto pojmu (Dachler, 1978). Jeden z extrémnych prístupov je reprezentovaný Lockovou a kol. (1986) definíciou, podľa ktorej participácia je **manažérskou technikou** spoločného rozhodovania zamestnancov a manažérov. Tento inštrumentálny prístup možno predstaviť ako opačnú pozíciu voči perspektíve, ktorú ponúkajú Marrow, Bowers a Seashore (1967), a ktorá definuje participáciu ako celkovú **manažérsku filozofiu** a spôsob zmysluplnej účasti zamestnancov na rozhodovaní. Aby táto účasť bola naozaj zmysluplná musí byť splnených niekoľko podmienok: 1. zamestnanci musia zažívať participáciu pri riešení problému ako reálnu, založenú na pracovných požiadavkách, účasť na rozhodovaní musí byť pre pracovníkov dôležitá a ich postoje založené na odbornej kritike, 2. akékoľvek limity podielu zamestnancov na rozhodovaní musia byť jasne definované na začiatku, 3. participácia prospieva len v prostredí dôvery a otvorenosti (in: Chisholm, Vansina 1993, s.292).

Druhý prístup predstavuje širšiu perspektívu a hlbší pohľad na participáciu. Napriek tomu je v súčasnosti potrebné hľadať taký priestor pre koncepčné riešenia podstaty participácie v organizačnom prostredí, ktorý umožní rešpektovať výrazne komplexný charakter participácie ako organizačného javu, charakterizovaného systémom **štruktúr, procesov, hodnôt** (Geffert 2010) a základných predpokladov, ktoré určujú postoje organizácie a vzťahy k zamestnancom. Keďže je participácia komplexným javom, je potrebné identifikovať kľúčové dimenzie pre jej popis a hodnotenie.

**Hĺbka a stupeň participácie** (Chisholm, Vansina 1993) predstavujú dve široké dimenzie účasti zamestnancov v organizáciách. Hĺbka variuje od individuálnej účasti v neformálnej zaviazanosti nadriadeným alebo manažérom zlepšiť jeden limitovaný aspekt práce (minimálny stupeň) až po organizáciu podporované snahy využiť poznatky zamestnancov na bezprostredné zlepšenie práce a situácie na pracovných miestach, či úplné blaho organizácie ako celku cez strategické plánovanie (maximálny stupeň). Stupeň participácie sa týka rozsahu, v akom organizácia využije participáciu v rozhodovaní. Táto dimenzia je tiež kontinuálna a variuje od vysokej až po nízku.

Okrem hĺbky a stupňa participácie autori uvádzajú aj tretiu dimenziu – **kvalitu participácie**, ktorá obsahuje štyri subdivízie: 1. význam problému pre zamestnancov (dôležité-nedôležité), 2. relevancia pre zamestnancov (nie nevyhnutné – nevyhnutné/žiadané), 3. dôvera zamestnancov v participáciu (participácia je len hra manažérov – participácia je úplnou filozofiou v organizácii, ktorá vedie všetky aktivity), 4. relevancia pre klientov/zákazníkov (participácia nie nevyhnutná pre vysokú kvalitu služieb – participácia podstatná pre vysokú kvalitu služieb).

Participácia je charakterizovaná aj **parametrami dynamiky** (Chisholm, Vansina 1993): 1. výmenou informácií (zlepšuje organizačné výstupy a pozície indivíduí na pracovných miestach, ale aj vývin, zmenu v organizačných sociálnych systémoch, komunikáciu v skupinách, rozhodovacie procesy), 2. sociálnou konštrukciou reality (význam komunikačných procesov sa posúva ďalej, než je len výmena informácií, vo formálne i neformálne určenom priestore), 3. splnomocnením (indivíduá zažívajú splnomocnenie, keď môžu vo veľkej miere využívať svoje zručnosti a schopnosti pracovať pre dôležité ciele), 4. internalizáciou (proces, ktorý vedie k určitému typu správania indivíduí v organizáciách, zvyčajne smerovaný podľa dvoch typov motivácie – niečo získať ako odmenu a potreba poznania a skúsenosti).

Miller a Monge (1986, in: Cludts 1999) uvádzajú tri hlavné prístupy k organizačnej participácii: kognitívny, afektívny a kontingenčný. Každý z týchto prístupov pracuje s vlastnými predikciami, účinkami participácie, produktivitou a spokojnosťou. Možno tu však identifikovať prístupy, ktoré ďalej prehlbujú hlavné platformy a poskytujú ďalšie špecifikácie. Podľa chápania postavenia človeka možno sledovať čitateľné štyri koncepcie: racionálny človek, sociálny človek, seba-aktualizujúci človek a etický človek (Cludts 1999, s.158).

Manažérsky prístup sa sústreďuje na participáciu ako na nástroj na posilnenie oddanosti zamestnancov a lojality voči organizácii. Humanistické prístupy nazerajú na participáciu ako na prínosnú s ohľadom na rozvoj človeka v organizácii a uspokojovanie jeho sociálnych potrieb (Joensson 2008)

Uvedenie participácie ako akceptovaného a očakávaného komponentu manažmentu možno nájsť aj v štúdiu, venovanej rámcovaniu participácie ako diskurzu (Musson, Duberley 2007). Participácia je tu definovaná ako „dôležitý organizačný princíp v súčasných organizáciách“ (s.143). Autori upozorňujú na to, že mnohé štúdie nahliadajú na participáciu ako na univerzálny a objektívny fakt a opomínajú skutočnosť, že participácia je aj sociálnou konštrukciou, ktorá môže reflektovať existujúce mocenské vzťahy.

Agendu *participácie* (cez zapojenie zamestnancov, splnomocnenie a tímovú prácu) možno chápať ako časť *inštitucionálnej aktivity manažmentu* (Phillips a kol. 2004). Participatívne praktiky sa potom stávajú súčasťou stanovených a akceptovaných modelov konania naprieč širokým inštitucionálnym poľom manažmentu, reflektujúc súčasnú ideológiu manažérkej praxe.

Konceptualizácia participácie a určenie jej kľúčových atribútov sa vyvíja podľa zámerov autorov vo výskumných aktivitách, ale je tiež súčasťou snahy vytvárať teoretické modely a konštrukcie, ktoré zreteľne vymedzia terminologické špecifiká ako aj relačné charakteristiky.

Alexander (1988) pripomína, že pojem participácie je zvyčajne uvádzaný spolu s ďalšími vzťahovanými pojmami, ktoré rôznym spôsobom vytvárajú prostredie pre tvorbu koncepčných rámcov, resp. pre hľadanie parametrov participácie. Má na mysli najmä: zamestnaneckú participáciu, zahrnutie zamestnancov, kvalitu pracovného života, rozširovanie priestoru práce, obohatenie práce, kooperáciu manažmentu práce, atď.

Hornstein a Nisberg (1976) riešia participatívne procesy pre manažérov v organizáciách ako nástroj na výstavbu modelov organizačnej diagnostiky a „liečenia“. Ide o tzv. *emergentné pragmatické teórie zmeny*, ktoré umožňujú logicky analyzovať implicitné osobné modely správania ako aj skupinové modely, určené na kombinovanie personálnych modelov do modelov, ktoré sú charakterizované účasťou a vzájomným podieľaním sa na procesoch v organizácii. Tieto nástroje sú v ich práci považované za veľmi dôležité pre organizačný vývin, v záujme budovania kľúčového rámca selekcie vhodnej diagnostiky a tvorby intervenčných stratégií. Takto sa participácia stáva súčasťou stratégie zmeny, prostredníctvom aktivizácie procesov organizačnej diagnostiky. Záujem autorov teda smeruje k vytvoreniu emergentných pragmatických teórií zmeny, ktoré umožnia efektívnejšie prepojenie, resp. kongruenciu výsledkov teoretických konštrukcií a praktickej sféry v oblasti organizačnej zmeny. Potreba diagnostiky nefunkčných častí organizačných systémov je nevyhnutným predpokladom vytvorenia priestoru pre taký spôsob práce s informáciami, ktorý umožní vitalizáciu procesov zmeny a selekciu potrebných intervencií. Tento model je konzistentný s modelom

plánovanej organizačnej zmeny Argyrisa a Schona. Kládne dôraz na **kolaboratívne** skupiny v organizáciách a tie procesy, ktoré podporujú hodnotiace, vývinové a plánovacie stratégie v organizáciách. Kľúčom k výstavbe teórie sú organizačné modely na individuálnej, skupinovej a organizačnej úrovni v integrovanom rámci, keď participácia na rozhodovaní vystupuje ako ten moment, ktorý umožňuje rozlišovať mieru integrácie individuí, skupín a organizácie ako celku pre procesy plánovanej zmeny. V tomto prístupe teda možno **participáciu** vnímať **ako nástroj a zároveň kritérium miery integrácie organizačných systémov**. Prístup k budovaniu emergentnej pragmatickej teórie je charakterizovaný integráciou organizačných procesov na uvedených troch stupňoch – ako „*model individua, model kolaboratívnej skupiny a model organizácie* vo formálnom štandarde, resp. vedeckom rámci“ (s.113). Samotný proces pozostáva zo šiestich aktivít: 1. vývin diagnostického modelu, 2. stratégie zmeny (pre formálne štruktúry, štruktúry autority, odmeňovací systém, štruktúru formálnej komunikácie, ...), 3. techniky zmeny, 4. zhodnotenie nevyhnutných podmienok a výber techník, 5. hodnotenie stratégií pre zlepšenia, 6. vypracovanie akčného plánu. Participácia je tu zakomponovaná ako organizačná charakteristika, ktorá umožňuje kontrolovať jednak mieru zhody medzi individuálnymi a organizačnými cieľmi a tiež stupeň otvorenosti v systéme cez ochotu členov systému diskutovať o problémoch v systéme.

Kolaboratívny charakter vzťahov v organizácii vôbec (Holland 1995) vytvára efektívne zázemie pre uskutočňovanie akejkoľvek účasti zamestnancov na rozhodovaní, čo je zvlášť významné pri rozhodovaní na vyšších pozíciách organizačnej hierarchie – najmä pokiaľ ide o tvorbu pravidiel a štandardov fungovania organizácie. Kolaboratívne vytvárané organizačné štruktúry umožňujú viesť pracovníkov k pocitu zodpovednosti a podpore schopnosti zapojiť sa do procesov rozhodovania stať sa súčasťou tvorby organizačných stratégií. Keďže logika participatívnych mechanizmov je založená na filozofii, ktorá vyžaduje aby účasť a zodpovednosť pri rozhodovaní bola rozšírená na nižšie stupňové úrovne organizačnej štruktúry (Holland 1995), pracovníci musia byť adekvátne pripravení na to, čo sa od nich očakáva. Významné sú najmä mechanizmy kolaboratívnych postupov v prostredí organizačnej zmeny (Swierczek 1980). „Kolaborácia tu vyžaduje rovné vzťahy medzi pracovníkmi a organizáciou, zdieľanie informácií a participáciu“ (s.441).

Veľkú skupinu štúdií, venovaných podstate participácie, tvoria prístupy, ktoré riešia **vzťah participácie a výkonu** pracovníkov, resp. produktivity vôbec. Najmä ekonomická, ale aj právna (Alexander 1988) literatúra sa už tradične zaoberá problémom participácie pracovníkov na rozhodovaní. Alexander (1988) zdôrazňuje význam príspevku participácie do produktivity a výkonnosti organizácie. Weiermair (1985) sa vo svojej štúdií venuje niektorým aspektom väzieb sociálnej a ekonomickej dimenzie teórie participácie v snahe vytvoriť generalizovanú koncepciu s efektívnejším teoretickým rámcom vzťahov nadriadených a podriadených v podmienkach organizačnej zmeny. Sledujúc tento zámer predstavuje svoju snahu vytvoriť syntézu existujúcich a súťažiacich paradigiem čistých kontraktualistických

interpretácií *zamestnaneckých vzťahov* ako ich prezentujú teoretici vlastníckych práv (Demsetz 1964, Pejovich 1972) a vysvetlení, preferujúcich nezávislé inštitucionálne a/alebo sociálne parametre ako primárne determinanty na pozadí zmien v organizáciách.

Sledovanie participácie v pojmoch *teórie vlastníckych práv* umožňuje otvoriť priestor, ktorý uvedie do podstaty zamestnaneckých vzťahov svoju typickú logiku. Sú to práve pojmy individuálnych vstupov a výstupov, ktoré spolu s tímovými parametrami fungujú ako základňa pre vytváranie „nových organizácií a procedúr“ (Weiermair 1985, s.549). Kľúčovou charakteristikou sociálneho správania je tiež kooperácia, chápaná špecificky s ohľadom na podstatu trhového prostredia. Všeobecné chápanie kooperatívneho správania vyžaduje adekvátne analytické spracovanie zamestnaneckých vzťahov ako vzťahov výmeny, keď prirodzená je aj diskusia o vstupe úlohy vzťahov moci a dôvery. Kooperácia a participácia pracovníkov sú teda javy, relevantné aj pre industriálne prostredie komplexných organizácií. Okrem toho je možné uviesť vstup premenných z prostredia inštitucionálnej ekonomiky a sociológie: 1. diferencie v sociálnych hodnotách, kódach, etike a ďalších kultúrnych determinantov, 2. dizajn vzťahov medzi vzdelávacími systémom a systémom zamestnanosti a 3. asymetrie v organizačnej distribúcii moci, informácií a mobilitného potenciálu medzi členmi organizácie. V alternatívnych prístupoch možno identifikovať ďalší významný parameter participatívneho prostredia v organizáciách – neformálneho usporiadania procesov rozhodovania s ohľadom na vysoký stupeň dôvery (Fox 1974) v správanie nadriadených, keď výmena informácií funguje ako kritérium miery rovnosti prístupu k distribúcii informácií. Zdôrazňovaná je tiež úloha **vzdelania pracovníkov** a potreba zabezpečiť adekvátne poznanie tým, ktorí sa majú spolupodieľať na rozhodovaní (Sheppard, Harrick 1972). Poukázať možno na výsledky analýz, ktoré potvrdzujú predpoklad o tom, že viac vzdelania znamená viac participácie, keď miera asymetrie v pomere znalostí nadriadených a podriadených sa stáva funkciou vzťahov nadriadených a podriadených. Významný je tiež priestor, ktorý umožňuje kontrolovať premenné, vytvorené na kontrastoch základných hodnôt: konsenzus a individualizmus, vlastné záujmy a skupinová orientácia, kooperácia a súťaženie a ďalšie.

Všeobecná teória zamestnaneckých vzťahov (Weiermair 1985) má teda riešiť vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými s ohľadom na úlohu participácie vo vzťahu k produktívite práce. **Zamestnanecké vzťahy** sú súčasťou stratégie zamestnávateľov voči ľudským zdrojom. Majú kľúčovú pozíciu v štúdiu stupňa a foriem participácie a očakávanej miery pracovnej produktivity. Smer kauzality vo vzťahoch primárnych hodnôt jasne poukazuje na to, že „sociálne hodnoty môžu ovplyvňovať ekonomické štruktúry a procesy, ale zároveň ekonomické procesy môžu ovplyvňovať sociálne hodnoty“ (s.556). Tento rámec umožnil vytvorenie modelu pracovnej participácie, ktorý na jednej strane štrukturuje sociálne a politické dimenzie a trhové charakteristiky a na druhej strane zahŕňa formy a stupne pracovnej participácie, keď súčasťou modelu sú alternatívne formy zamestnaneckých vzťahov a kvalita pracovnej produktivity. Sumarizácia predchádzajúcich výskumov v tejto sfére

umožňuje konštatovať, že zmeny v morálnych hodnotách, vyšší stupeň dosiahnutého vzdelania medzi pracovníkmi alebo zmeny v štruktúre práce, ako aj alternatívne formy organizácie práce z participatívneho manažmentu na ko-determináciu – to všetko môže viesť k výkonným formám organizácie.

**Hodnotové systémy** vôbec patria ku kľúčovým parametrom prostredia participácie. Spomínajú sa najmä v koncepciách **organizačného vývinu a organizačnej zmeny** (Golembiewski 1979, Lines 2004), kde organizačná etika (Naughton 1995) predkladá princípy a interpersonálne hodnoty ako prostriedok zvýšenia organizačnej efektívnosti (Geffert 2011). Funguje tu široký konsenzus o tom, že tieto princípy zahŕňajú: efektívne použitie ľudských zdrojov, participáciu, spolupracovanie, demokratické rozhodovanie, regeneratívne interakcie, splnomocnenie zamestnancov a ich vplyv na určenie organizácie, otvorenosť, autenticita a úprimnosť (Deaner 1994). Deaner vo svojom modeli organizačnej etiky uvádza participáciu ako jeden z troch hlavných princípov, spolu s podielom na moci a pravdou. Antitézou tohto princípu je separácia alebo delineaácia medzi tými, ktorí sú a tými, ktorí nie sú zahrnutí. Ochota kooperovať je oporou všetkých participatívnych aktivít.

Spojenie problému participácie a koncepcie organizačného vývinu a zmeny umožnilo vytvoriť veľmi špecifickú pôdu pre štúdium mechanizmov i efektov participácie. Pasmore a Fagans (1992) vypracovali štúdiu, v ktorej prezentujú prehľad literatúry, venovanej tejto perspektíve. Okrem syntézy dovedajšieho poznania je táto štúdia významná aj uvedením pojmu, ktorý do problematiky participácie prináša nový rozmer – **organizačné občianstvo**. Pripomínajú tiež, že napriek centralite pozície participácie v teórii organizačnej zmeny, chápanie participácie je stále veľmi zjednodušené. Preto je kontinuálne hľadanie optimálnych definičných rámcov príkladom otvorenej scény, kde určovanie relevantných parametrov javu vytvára dynamické a výrazne variabilné prostredie s charakteristikami komplexnosti. Syntéza dovedajšieho poznania umožňuje formulovať kľúčové propozície: „1. pokiaľ je participácia efektívna, produkuje ziskové výstupy pre individuá i organizáciu, 2. participatívne kompetencie sú pre efektívne výstupy participácie pre individuá i organizácie nevyhnutné, 3. mnohé individuá nie sú adekvátne pripravené pre participáciu na aktivitách organizačného vývinu, 4. súčasné populárne intervencie organizačného vývinu – ako total quality programy, seba-riadiace pracovné tímy a intervencie sociotechnických systémov sú predikované pre efektívnu participáciu, 5. mnohé zlyhania alebo sklamanie v organizačnom vývine možno odvodzovať od neefektívnej participácie, 6. individuálny vývin a organizačný vývin by mali kráčať ruka v ruke“ (s.377).

Ako uvádzajú už Fromm a Rousseau boj medzi túžbou zahrnúť ľudí do významných rozhodnutí, ktoré formujú ich životy a pochybovaním o kapacitách ľudí participovať na týchto rozhodnutiach boli súčasťou ľudskej histórie. Okrem adekvátneho poznania je však potrebné podporovať aj individuálny vývoj smerom k odvahe nevyhnutne vstupovať do konfrontácie o tom, čo je v systéme, v ktorom žijú nesprávne a prekonať bariéry participácie na



zlepšení systému. Vývin a uplatňovanie poznania, zručností a odvahy, ktoré sú potrebné pre aktívneho participanta na organizačnej zmene za menej než ideálnych podmienok autori (Pasmore, Fagans 1992) teda nazývajú organizačným občianstvom. Okrem toho tento pojem zastrešuje primárne spoľahlivosť, nápomocnosť a uvedomelosť. Tieto pojmy charakterizujú participáciu indivíduí na transformácii systémov, v ktorých pracujú.

„Participáciu v organizáciách možno chápať ako zabezpečovanie príležitostí pre ľudí v modernom svete nájsť zmysel ich života“ (Pasmore, Fagans 1992, s.383). Organizácia je ako „polis“, zabezpečuje fórum, kde ľudia môžu žiť svoje individuálne pozície a prostredníctvom aktu odvahy demonštrovať kvalitu tam, kde sa prezentujú aj ďalší, ktorí sú schopní posúdiť kvalitu ich aktivít. Participácia slúži dvojakému účelu – transformácii sociálnych systémov na jednej strane a vývoju a transformácií participujúcich indivíduí na strane druhej. Tvorba „života zmyslu“ vyžaduje aby človek pomáhal usporiadať sociálny systém, ktorý sľubuje dosahovanie individuálnych cieľov, ale prostredníctvom participácie samotnej, ktorá vedie k seba-naplneniu. Autori tiež upozorňujú na to, že tu existuje „kontinuum participatívnych aktov“ (s.385) od najnižších stupňov, na úrovni vnútorného dizajnu systému (conforming) až po najvyššie stupne, spojené s dizajnom samotného systému (creating). Medzi týmito stupňami sú ďalšie – contributing (pomoc pri zlepšení existujúceho systému), challenging (snaha zmeniť systém, pokiaľ zotrúva na existujúcich štruktúrach a distribúcii moci) a collaborating (hľadanie podpory iných, ktorí tvoria agendu meniaceho sa systému pri zachovaní podstatných charakteristík).

Syntézou mnohých prístupov, ktoré vytvárali koncepčný rámec participácie v organizáciách, je model „**participácie v kontexte**“ (Gowler, Karen 1978), kde autori riešia problém participácie v prostredí diferencií medzi teóriou a praxou **organizačnej zmeny** v aplikácii kontingenčného prístupu, špecifikujú typ organizačnej zmeny, chápanej ako nástroj na zlepšenie participácie zamestnancov.

Glower a Karen (1978) tento postup zdôvodňujú tým, že: 1. zlepšenia v participácii zamestnancov boli chápané buď ako prostriedky (nástroje), alebo ako výsledky organizačnej zmeny, prípadne ako oboje, čo spôsobilo zmätky v diskusiách o formách a funkciách využívania participácie v organizáciách a 2. tento prístup je príkladom modifikovanej formy kontextualizmu a jeho význam pre participáciu bol prezentovaný aj ďalšími výskumníkmi (Hebden, Shaw 1977), ktorí chápu participáciu ako jav, ktorý sa objavuje v organizačnom kontexte ako jedna z premenných, ktorá variuje podľa druhu práce, rôznych cieľov, v rôznom prostredí. Tento prístup je charakterizovaný: 1. analytickou orientáciou, ktorú uvádza pojem „*pozitívnej kontingenčnej teórie*“ (Legge 1978, s.96-98), kde ide o niečo viac, než o novú formuláciu všeobecnej kontextuálnej pozície v zmysle chápania kontingencie ako kontextu systémov, resp. subsystémov, ktorý determinuje ich správanie a 2. výsledkom tejto propozície je, že akákoľvek snaha o zmenu v stupni a/alebo forme participácie je kontingentná na základe charakteristík jej kontextu (prostredia). Táto druhá propozícia uvádza účelovú orien-



táciu, ktorá je vyjadrená v podstate „*normatívnej kontingenčnej teórie*“ (Legge 1978, 96-98). Je to poznanie o tom, že dizajn a implementácia plánovaných zmien vyžadujú robiť také voľby a hodnotové úsudky o spôsobe modifikácie daného kontextu, aby tento bolo možné prispôbiť danému stupňu a/alebo forme tejto plánovanej zmeny (v tomto prípade participácie). Syntézou týchto dvoch kontingenčných teórií je vytvorenie tzv. „best fit“ techniky a príkladom toho, čo autori označujú pojmom „pragmatická kontingenčná teória“ (Gowler, Legge 1978, s.151). **Hodnotovým systémom** (Geffert 2012), ktorý podčiarkuje použitie pragmatickej kontingenčnej teórie je väzba na organizačné formy, ktoré urýchľujú kolaboratívne riešenie problémov a pracovné vzťahy, v záujme rastu záujmu zamestnancov asistovať efektívnemu manažmentu zmeny.

Tvorba kontextuálnej teórie participácie vychádza z definície participácie, v jej podstate i forme, ktorá konštatuje, že „*participácia nie je unitárny koncept, ale že ide o jav, ktorý obsahuje vzájomne vzťahované elementy, ktoré môžu byť manifestované v rôznych variantoch procesov rozhodovania*“ (Gowler, Legge 1978, s.152). Týmto tromi základnými elementami sú: *vplyv, interakcia a zdieľanie informácií*. Zároveň je potrebné uviesť, že participácia bude: 1. rásť, pokiaľ vplyv dvoch a viacerých zúčastnených strán na rozhodovaní bude vyrovnaný, čo vyžaduje 2. interakciu, kde zúčastnené strany prejavujú snahu hľadať súhlas cez spoluprácu, nie cez distribúciu moci a využívanie sankcií a 3. zdieľanie informácií, relevantných pre problém o ktorom sa rozhoduje. Táto troj-prvková definícia participácie bola prijatá nie len preto, že je výrazne konzistentná s kolaboratívnym aspektom hodnotovej pozície autorov vo vzťahu k riešeniu problémov, ale tiež preto, že môže byť použitá *trans-kontextuálne*. Klasifikácia participácie v tomto prístupe zahŕňa rozlíšenie medzi *priamymi a nepriamymi formami participácie*. **Priama participácia** odkazuje na vplyv, interakcie a zdieľania informácií, ktoré sú formálne, **nepriama participácia** využíva neformálne pozície a individuálne pracovné roly, odkazuje na neformálne industriálne procedúry a vzťahy medzi zamestnancami a manažérmi. „*Úroveň a vzťahy medzi tromi elementami participácie a forma, ktorou sú vyjadrované sú funkciou kontextu, v ktorom sa uskutočňujú*“ (s.153).

Kontext participácie je chápaný ako štruktúra a proces zároveň. Možno ho definovať v štyroch navrhovaných ideálnych typoch, ktoré rešpektujú: 1. akceptovanie podstaty kontextualizmu, ktorý usmerňuje k chápaniu situácií ako vzájomne vzťahovaných aktivít s kontinuálne meniacimi sa modelmi správania a 2. identifikáciu charakteristických klastrov relatívne stabilných, vzájomne vzťahovaných aktivít. Tu autori odkazujú na Boweyovej axiómy (1976) teórie konania, v ktorých tvrdí, že „vzťahy medzi členmi organizácie budú produkovať modely konaní, ktoré môžu byť identifikované ako tranzistory sociálnej štruktúry viac alebo menej stabilné podľa rozsahu zmeny vo vnímaní úlohy a cieľov. Táto sociálna štruktúra je potenciálnym modelom pre interakcie (s.68). Sociálne a ne-sociálne položky štruktúry spoločne formujú „behaviorálnu štruktúru“.

Ľudské správanie môže byť vhodne analyzované v pojmoch procesov (definovaných ako „kontinuum vzájomne závislých sekvencií konaní), ktoré sú významné tým, že vysvetľujú organizačnú zmenu jednej štruktúry na inú“ (Bowey 1976, s.68-69). Štyri ideálne typy kontextov boli definované pomocou dvoch typov typov prostredí: 1. *akcentuatívnych* - prehľbujúcich, zdôrazňujúcich a 2. *atenuatívnych* – oslabujúcich, utlmujúcich. Procesy sú akcentuatívne (nestabilné) , keď v danej štruktúre zmena v jednej aktivite vytvára priestor pre neplánované zmeny v iných aktivitách. Za týchto podmienok vznikajú situácie kedy sa procesy inter a intra – aktivít stávajú vysoko akcentuatívne, pod tlakom turbulencií z prostredia sa stávajú dezintegrovanými a podliehajú radikálnym zmenám. Atenuatívne procesy sú charakterizované väčšou stabilitou, adaptabilitou, schopnosťou reagovať na zmeny plánovanou stratégiou zmien a v tendencii využívať tvorivý, životodárny potenciál prostredia neurčitosti.

Štrukturálne charakteristiky modelov kontextu boli vypracované s odkazom na dva modely štruktúr, ktoré predstavili Burns a Stalker (1966): 1. *mechanický* a 2. *organický*. Mechanický manažment vedie riešenie problémov od celku k špecializácii, každá funkčná úloha je presne definovaná, zodpovednosť je pozíčne umiestňovaná na statusovo vyššie úrovne, interakcie s manažmentom sú len vertikálne, operácie a pracovné správanie sú riadené prostredníctvom inštrukcií a rozhodnutia nadriadených, vláda hierarchie je podporovaná implicitnými tvrdeniami o tom, že všetky poznatky o situácii organizácie a jej úlohách by mali byť dostupné len vedeniu, manažment operuje prostredníctvom jednoduchej kontroly bez informácií zdola nahor, cez úspešné filtre a rozhodnutia, či inštrukcie prúdia len zhora nadol, postupne. Organický systém manažmentu je definovaný ako opak mechanického, vo všetkých parametroch. Kľúčovými znakmi sú sieťová komunikácia vo všetkých procesoch rozhodovania, konzultatívny charakter interakcií, sieť autority a kontroly, horizontálne prúdenie informácií, viac generalizované určovanie úloh i pozícií, s ohľadom na organizáciu ako celok.

Model kontextov participácie takto umožňuje vytvoriť 4 ideálne typy kontextov, ale zároveň je konzistentný s hodnotovými pozíciami plánovanej zmeny a tiež s kolaboratívnym aspektom riešenia problémov. Rešpektujúc určené dimenzie modelu – štrukturálnu a procesuálnu – a ich varianty možno s ohľadom na potenciál zvládania turbulentného a neurčitého prostredia definovať „stavy systémov“ (Gowler, Legge 1978, 158): 1. stav dynamického ekvilibria (stabilita) a 2. disekvilíbrio (nestabilita). Pre druhý stav je typický krátkodobý efekt rozhodovania, nízka motivácia, nevhodná a neefektívna kontrola, slabý výkon a neadekvátna participácia. Kombináciou štyroch variantov kontextov možno vytvoriť ideálne typy kontextu v parametroch: 1. mechanický / akcentuatívny, 2. mechanický / atenuatívny, 3. organický / akcentuatívny, 4. organický / atenuatívny. Podľa definovaných stavov možno určiť mieru stability / nestability systému, s ohľadom na mieru udržateľnosti systému v prostredí, vyplývajúcu z charakteru organizačných procesov, keď stabilné sú organické systémy, s diferen-

ciáciou foriem v akcentuatívnych/attenuatívnych procesoch a nestabilné sú mechanické systémy. Miera stability korešponduje s mierou schopnosti systému udržiavať vnútorné a vonkajšie vzťahy pri aktivitách a zároveň sa v rovnakom čase adaptovať na zmeny, ktoré vyžaduje charakter prostredia. Rast environmentálnej komplexity kladie vyššie nároky na udržiavanie stability len pre systémy, ktoré nie sú dostatočne pružné v štruktúrach i procesoch, ako aj v ďalších organizačných parametroch - hierarchii, kontrole, inštrukciách, komunikácii, zdieľaní informácií, atď. V tomto zmysle je naj rizikovejším kontext mechanického akcentuatívneho systému, naopak najstabilnejší je systém, ktorý využíva vlastnosti organických atenuatívnych systémov.

Podobne ako v prípade kontextu, konštruovaný bol aj model participácie, s ohľadom na určené dimenzie – procesov a štruktúry, v alternatívnych variantoch pre každú dimenziu. Potom definovanie typov participácie, v štyroch kombinovaných modeloch umožňuje určiť typy participatívnych systémov, resp. typy spôsobu, akým je možné definovať participáciu v organizačnom prostredí. Kombináciou vlastností atenuatívneho a mechanického systému vzniká typ **regulovanej participácie**, kde prevládajú formálne určené štruktúry s typickými vzťahmi, autoritatívnej zodpovednosti, formálne určenými pravidlami participácie, obmedzeným delegovaním, silnejšou kontrolou, ale s potenciálom utlmujúcich procesov. Akcentuatívne procesy a mechanická štruktúra vytvárajú participatívne prostredie, ktoré je typické zosilnenými účinkami mechanických vlastností systému, keď toto prostredie je najmenej dynamické, najmenej prístupné zmenám a najmenej otvorené prirodzenému fungovaniu systémov v turbulentných prostrediach. Ide o **arbitrárnú participáciu** a jej znaky vedú skôr k spochybňovaniu existencie a funkčnosti štandardných participatívnych nástrojov. Organické štruktúry v kombinácii s atenuatívnymi procesmi predstavujú model najefektívnejšej participácie, keď pružnosť týchto štruktúr, podporená charakterom procesov umožňuje veľmi vitálne reakcie systému na rôzne interné i externé podnety. Spôsob dynamizácie participatívnych mechanizmov v tomto prostredí je vysoko účinný a schopnosť adaptácie na turbulentné dianie v prostredí naplno využíva potenciál neformálnych vzťahov, pravidiel, komunikácie, interakcie, vplyv i zdieľanie informácií je tu vedené na báze kolaboratívneho rozhodovania. Ide o *otvorenú participáciu*, formu participácie, ktorá je spomedzi všetkých definovaných typov tohto modelu najefektívnejšia a z dlhodobej perspektívy poskytuje najväčšie šance na podporu mechanizmov plánovanej zmeny. Posledným typom je **kvázi-participácia**. Organický charakter štruktúr ju posúva do pozície participácie s výhľadovo účelne pripraveným potenciálom, ale s veľkými rizikami systému, ktorý nepodporuje harmonizáciu systému v turbulentných prostrediach a vplyv, interakcie a zdieľanie informácií ako kritériá pre definovanie typu participácie tu fungujú veľmi špecificky – miesto adaptácie na impulzy z prostredia posilňujú nefunkčné mechanizmy a znásobujú tak mieru neurčitosti a neplánovanej zmeny, vplyv je tu asymetrický a prúdi len jedným smerom – zhora nadol, interakcie potvrdzujú svoj formálny charakter a vzájomné zdieľanie informácií prebieha mi-

mo kľúčových procesov rozhodovania, aj to veľmi účelovo. Takýto systém smeruje k neschopnosti prežiť v pôvodných štruktúrach, nedokáže udržiavať ekvilibrium a neumožňuje organizačné učenie (McCracken 2004), najmä, keď sa prostredie stáva turbulentným a neurčitým.

Model participácie v štyroch typoch, kontrolovaných s ohľadom na určené prvky – vplyv, interakcie a zdieľanie informácií - potom vykazuje typické charakteristiky. Forma regulovanej participácie je vzhľadom na charakter vplyvu asymetrická, interakcie smerujú len vertikálnou orientáciou a majú podobu príkazov, zdieľanie informácií neexistuje, nefunguje reciprocita. Arbitrárna participácia vykazuje autoritatívny vplyv, ritualistické interakcie (zabezpečované a udržiavané vďaka silnému sankčnému systému), zdieľanie informácií existuje, ale len sporadicky, skôr výnimočne. Otvorená participácia je typická symetricky usporiadaným charakterom vplyvu, konzultatívnym charakterom interakcií a recipročným zdieľaním informácií. Kvázi participácia udržiava paternalistické usporiadanie vplyvu (ale benevolentne asymetricky usporiadané), náhodné, neusporiadané interakcie a recipročné, resp. interrogatívne (otázne) zdieľanie informácií (skôr medzi kolegami navzájom, než medzi nadriadenými a podriadenými). Ide o nepriamu formu participácie, pre ktorú sú typické skupinové interakcie, ale nepredvídateľné.

Súčasťou kontextuálneho modelu participácie (pozri aj Blau, Alba 1982) je určenie typov priamej a nepriamej participácie, obdobne s ohľadom na dvojdimenzionálne usporiadanie kritérií, cez charakter štruktúr a charakter procesov. Typy participácie v kombináciách variant štruktúr a procesov vykazujú čitateľné špecifikácie. Mechanický / atentatívny typ je charakterizovaný vysokou mierou diferenciácie priamej a nepriamej formy participácie. Pre organický / atentatívny typ platí, že nepriame formy participácie tu možno identifikovať, ale sú skôr v rannom štádiu tvorby. Mechanický / akcentatívny typ smeruje neformálnu participáciu do pozície sťažovacej platformy, čo zvyčajne podporuje formálne typy industriálnych konfliktov. Napokon organický / akcentatívny typ obdobne vykazuje výskyt neformálnej participácie smerom k vyžadovaný postupom najmä v záujme sťažovacích účelov, ale tu na rozdiel od predchádzajúceho typu, vznikajú neformálne industriálne konflikty.

Kontextuálny model participácie umožňuje sledovať podstatu participácie s využitím vysoko účinných, syntetizujúcich nástrojov, ktoré vedú k vytvoreniu modelu participácie s využitím teórií a prístupov, ktoré sú výrazom snahy autorov opúšťať tradičné definičné a konceptuálne rámce a hľadať hodnotovo i inštrumentálne veľmi dynamické vitálne definičné prostredie pre logické usporiadanie už prezentovaných, popísaných, vysvetlených a empiricky podporených vlastností participácie ako sociálneho javu. Model rozhodne patrí k tým najkomplexnejším a vďaka generalizačným snahám autorov k prakticky veľmi efektívne aplikovateľným pre rôzne prostredia organizácií (s ohľadom na procesy organizačnej zmeny).

Participácia v každom prípade nepredstavuje jav, ktorý v teórii zadefinujeme a potom inštalujeme plošne do všetkých organizácií. Participácia je, v podstate, základný kameň, alebo filozofia o práci s ľuďmi (Golembiewski 1988). Metahodnoty, účastníkov, zahrnutých do procesu objavovania a tvorby organizácie, charakterizovanej multi – potrebami, zahŕňajú ľudského ducha a kritické vedomie. Každá organizácia a pravdepodobne každá organizačná jednotka musí objaviť vlastný spôsob uvedenia významných participatívnych procesov. V prostredí, ktoré rešpektuje princípy organizačnej zmeny ide o minimálny základ, ktorý vytvára plodný režim pre podporu organizačných potenciálov tak na úrovni štruktúr ako v kľúčových procesoch.

Chápanie **participácie ako sociálnej konštrukcie** umožňuje prehlbovať hodnotový rámec modelov organizačnej zmeny a pripravuje tiež pôdu pre využitie špecifických, metodologicky veľmi kreatívnych prístupov. Štúdium participácie ako diskurzu (Musson, Duberley 2007) uplatňuje pohľad na ľudské bytie ako fundamentálne rétorickú bytosť (Billing 1987), kde významy, vytvárané v ľudskom živote zahŕňajú diskurzívne aktivity, ktoré sú zjavnými príznakmi sociálnych poriadkov (Fairclough 1992). Z tejto perspektívy sú organizácie konceptualizované ako sociálne konštrukcie, produkované cez významy interakcií, konštruované primárne skrz produkciu textov (Phillips a kol. 2004). Štruktúrované súbory takýchto textov – teda diskurzívne jednotky – ktoré môžu byť systematicky skúmané, sú prostriedkami, pomocou ktorých sociálne objekty vstupujú do svojho bytia také ako sú produkované, diseminované a konzumované (Hardy 2004). Tieto štruktúrované súbory sú základom pre produkciu diskurzov. Diskurzy vytvárajú určité spôsoby myslenia a konania možnými, resp. nemožnými (Phillips a kol. 2004). Definujú pravidlá zvláštnej hry (Hall, 2001, s.72), kategorizujú a triedia, definujú prijateľné a zrozumiteľné spôsoby reči, písma a významne riadia sami seba. Význam textu nie je umelo určovaný, nezáleží na tom, aký silný je producent, alebo aký pritažlivý sa javí text. Diskurz participácie možno chápať ako jav, emanovaný z a reflektovaný duchom času. Môže fungovať ako: 1. diskurz na makroúrovni, 2. inštitucionálny stupeň aktivity, 3. organizované prostredie špecifickej metafory (Potter, Kärreman 2000). Participačný diskurz a tímová metafora potom formujú časť menu diskurzívnych zdrojov, dostupných pre manažérov pri dosahovaní špecifických manažérskych stratégií. V tomto zmysle je diskurz participácie definovaný ako kontext a obsah práce pre mnohých ľudí a jeho úžitok môže byť vysvetľovaný v zmysle fixovania podstaty presadzovania subjektov v rámci pracovných miest (Clegg 1994). Diskurzy môžu definovať predmet, ale aj rolu a osobnosť. Vnášajú do kategórie sociálnych subjektov formy seba a sociálnych vzťahov. Diskurzy takto ponúkajú určitú sociálnu pozíciu a sociálny status – ako pracovníci, vedúci, manažéri, atď.

## 2. Participatívne rozhodovanie

Rozhodovanie možno popisovať v pojmoch tvorby rozhodnutí v rôznej miere centralizovanom prostredí. Čím vyššia je miera centralizácie rozhodovania, tým nižšia je miera participácie zamestnancov na rozhodovaní autorít. Potom centralizáciu je možné popisovať mierou, v akej je otvorená účasť nižšie-stupňových pracovníkov na rozhodovaní autorít. Vysoký stupeň vplyvu pracovníkov na rozhodovanie rieši pojem „demokratizácie“ (Connor 1992, s.219). Rozhodovanie však môže byť „konceptualizované skôr ako typy konfigurácií, než ako lineárny fenomén centralizácie/decentralizácie“ (s.219). Je to komplexný jav, ktorý v konfiguráciách rieši tak horizontálne ako vertikálne vzťahy.

Zdroje o participácii uvádzajú rôzne pojmy, keď riešia podstatu a charakter participácie. Chacko, Stone a Brief (1979) definujú participáciu v prostredí manažmentu **podľa cieľov** ako „popis skupinového rozhodovania, kde členovia skupina sa podieľajú na riešení problémov a rozhodovaní“ (s.433). Alexander (1988) pripomína, že spoločnou charakteristikou všetkých termínov, používaných v spojení s participáciou na pracovnom mieste je práve – rozhodovanie. Teoretický i praktický záujem o výstupy pri zvýšenej miere participácie na rozhodovaní vedie k produkcii množstva štúdií, ktoré okrem hľadania nových postupov v skúmaní participácie vytvárajú aj systém poznatkov, významných pre pochopenie mechanizmov participácie a účinkov ich aplikácie.

Empirické skúmanie účinkov participácie na rozhodovaní v spojení s uplatňovaním **vlastníckych práv** v organizácii sledovali napr. Castrogiovanni, Macy (1990), problémy, spojené s definovaním participácie na rozhodovaní identifikoval Dachler (1978), participáciu, operacionalizovanú mnohými spôsobmi rozširuje o jej konceptualizáciu ako unitárneho fenoménu Cotton a kol. (1988), účinky premenných, ktoré moderujú vzťahy medzi participáciou na rozhodovaní a výstupnými premennými – spokojnosť a výkonnosť – prezentovali Schweiger a Leana (1986), sledované boli niektoré moderujúce účinky – zručnosti vodcu (Maier, Sashkin 1971), osobnosť (Abdel-Halim 1983), poznatky podriadených (Vroomy, Yetton 1973), úlohové atribúty (Shaw, Blum 1966), stupeň hierarchie (Lowin 1968), zmeny v modeloch participácie po transformácii vlastníckych vzťahov v organizácii a zapojení zamestnancov do vlastníctva (Long 1979), neurčitosť prostredia (Burns, Stalker 1966). Niektoré výsledky sú prekvapivé, niektoré naopak potvrdzujú predpoklady. Poukazujú však na to, že vysvetľovanie podstaty participácie pomocou konštrukcie účasti na rozhodovaní je nie len korektné, ale aj plodné.

Významným kritériom efektívnosti participácie je **výkonnosť a produktivita**, avšak nie je jediným ziskom z participácie. Berúc do úvahy význam začlenenia pracovníkov do rozhodovacích procesov je potrebné zdôrazniť možnosť pracovníkov mať kontrolu nad prácou, ale tiež rast spokojnosti pracovníkov s prácou. Pojmom, ktorý zastrešuje pod spoločný me-

novateľ zlepšenia v pracovnom prostredí, sprevádzané vytvorením participatívnych mechanizmov je – *kvalita pracovného života*

Tradičné modely participatívneho rozhodovania zanedbávajú štúdium úlohy podriadených, ktorú hrajú pri vytváraní participatívneho prostredia. Alternatívne prístupy sa snažia otvoriť priestor pre výskum participácie aj s ohľadom na špecifiká vzťahov nadriadených a podriadených – najmä ich vzájomné interakcie (Harrison 1985). Tu je participatívne rozhodovanie nazerané ako sociálny fenomén, definovaný práve cez interakcie medzi nadriadenými a podriadenými (s.93).

Participatívne rozhodovanie bolo významným pojmom pre organizačných teoretikov v okruhu rôznych disciplín – psychológie, sociológie, politickej vedy a práva. Napriek tomu, že významové charakteristiky sú orientované na stratégie pre organizačné intervencie, možno participatívne rozhodovanie tiež chápať ako kľúčový proces pre aktivity organizovania (Dachler, Wilpert 1978). Tam, kde je moc rozhodovania v organizácii alokovaná, tam je vplyv distribuovaný medzi členov organizácie, procedúry pre výmenu informácií sú riadne stanovené a metódy pre dosahovanie koordinácie medzi členmi organizácie sa stávajú normami organizačného života.

Participáciu ako súčasť rozhodovacích procesov skúmali vo svojej štúdii aj autori Mayer a Schoorman (1992). Za východisko pre svoj výskum zvolili teóriu Marcha a Simona (1958), kde základné propozície pre rozhodovanie rozlišujú dve dimenzie: participáciu a **produkciiu, resp. výkon**. Dôležitou implikáciou tejto perspektívy je, že „rozhodnutie pracovníkov participovať v organizácii reflektuje odlišné uvažovanie, než rozhodnutie produkovať“ (s.83). Úvahy, ktoré vedú k rozhodnutiu participovať sú funkciou výmeny medzi individuum a organizáciou. K rozhodnutiu produkovať vedie predovšetkým miera identifikácie sa s cieľmi a hodnotami organizácie. Modely rozhodnutia participovať sú relevantné pre predikciu rozhodnutí spojiť sa s organizáciou, zaviazat' sa jej a ostať jej členom. Modely rozhodnutia produkovať sú relevantné vo vzťahu k predikovaniu takých výstupov ako výkon, správanie sa a spokojnosť s prácou. Ide teda o dve zjavne samostatné dimenzie, ktoré zároveň veľmi úzko súvisia, pre ich rozlíšenie však je potrebné ustanoviť veľmi ostré hranice. Autori štúdie tak činia za pomoci pojmu záväzok, odovzdanosť, vychádzajúc z definície Hrebiniaka a Nygrena (1972), ktorí chápu záväzok ako „výsledok transakcií medzi individuum a organizáciou a ich modifikácií na strane zmlúv, alebo investícií v čase“ (s.556). Participácia v tomto kontexte plní úlohu sprostredkovateľa a záväzok, ktorý k nej vedie je „kontinuálnym záväzkom“ (Mayer, Schoorman 1992, s.671). Záväzok, ktorý vedie k produkovaniu je „hodnotovým záväzkom“ (s.671). Špeciálne rozhodovanie smerom k participovaniu je odrazom túžby zotrvať v organizácii, znamená to teda, že toto rozhodovanie má pro – organizačné parametre a že tu prebiehajú procesy kontinuálnej integrácie individuálnych a organizačných cieľov, čo má napokon významné spojenie s dimenziou produkcie. Tvorba participatívneho



prostredia tu vyžaduje ochotu tvoriť rozhodnutia v rámci uvedených dimenzií a prípadnej operacionalizácii.

Participatívne prostredia možno vytvárať rôznym spôsobom. V tradičných typoch organizácií je rozhodovanie silne centralizované a hlavnou charakteristikou je formálna autorita, ktorá v rámci svojich hierarchických štruktúr preberá zodpovednosť. Iným spôsobom je legitimizácia participácie prostredníctvom pravidiel a regulácií, ktoré určujú formy reprezentácie pracovníkov s ohľadom na moc ovplyvňovať rozhodovanie v špecifických oblastiach.

**Formálne prostredie participácie** je nevyhnutne konfrontované s problémom moci. Väčšina prístupov chápe moc ako protipól participácie. V skutočnosti ide o paradox, ktorý naznačuje, že participácia je vymedzovaná vo vzťahu k moci – participácia nastupuje až tam, kde je evidentná absencia moci (Chisholm, Vansina 1993). Definícia participácie sa zvyčajne sústreďuje na proces participácie *per se*. Výskum sa následne sústreďuje na participáciu všeobecných a kontextuálnych premenné (kontingencie), ale problém legitimizácie moci a jej štruktúru odborná verejnosť prehliada.

Okrem toho je možné riešiť participatívne mechanizmy prostredníctvom **neformálnych usporiadaní v organizácii** (Harrison 1985). Ide o alternatívne rámce, ktoré zdôrazňujú sociálnu povahu participácie a komunikačné procesy, prostredníctvom ktorých sa participácia ustanovuje a uskutočňuje. Majú veľmi blízko k propozíciám, ktoré charakterizujú líniu výskumu medziľudských vzťahov, najmä v rovine riešenia vzťahu organizácie a zamestnancov (Jenkins Jr. 1981), ale tiež vzťahu medzi zamestávateľmi a zamestnanými. Podľa teoretikov je participácia užitočná tak pre nadriadených ako aj pre podriadených – z rôznych dôvodov. Pre podriadených schopnosť participovať na rozhodovaní môže: 1. naplniť ego – potreby pre dosahovanie úspechu, moci, autonómie a sebarealizácie, 2. zabezpečiť finančné stimuly, spojené s rastom produkcie, 3. zabezpečiť zmysluplné zahrnutie do fungovania organizácie. Pre manažérov implementácia participácie môže viesť k žiaducim zmenám v správaní a postojoch ich podriadených, ktorá je sprevádzaná aj rastom výkonu medzi podriadenými, záväzkom podriadených voči organizačnej politike, procedúram a zmenám a mierou úspešnosti podriadených v podmienkach organizačného života.

Úlohu zamestnancov v participácii na rozhodovaní zdôrazňuje aj prístup, prezentovaný v štúdiu, venovanej problému moci v organizácii (Styskal 1980), kde sa definícia participácie opiera o pojem seba-aktualizácie ako psychologické potreby zúčastňovať sa na rozhodovaní o práci a politike v organizácii.

Podstata participatívneho rozhodovania spočíva v raste schopnosti podriadených ovplyvňovať rozhodovacie procesy, pre ktoré je typická zodpovednosť zúčastnených (Locke, Schweiger 1979). Uskutočňuje sa z vôle nadriadených, je iniciovaná nadriadenými, proces participácie usmerňujú nadriadení a zároveň ho kontrolujú. Výhody participácie súvisia najmä so zmenami v postojoch alebo správaní podriadených, prekvapivo malá pozornosť bola venovaná pochopeniu orientácie podriadených na participáciu. Všeobecne, podriadení

sú v prípade väčšine štúdií vnímaní ako pasívni recipienti rozhodnutí nadriadených o voľbe participatívneho prístupu. Literatúra poskytuje prehľad prístupov, ktoré možno združiť do dvoch primárnych postojov o zodpovednosti podriadených voči participácii. Prvý postoj zdôrazňuje tendenciu podriadených reagovať na participáciu pozitívne. Zahŕňa snahu podriadených zapojiť sa do rozhodovania, keď títo súčasne vykazujú vysokú mieru potreby informácií ohľadne participácie. Kľúčovou implikáciou tohto prístupu je konštatovanie o tom, že niektorí podriadení sú disponovaní participovať, iní nie. Druhý postoj zahŕňa autenticitu narábania s vplyvom zo strany podriadených. Keďže podriadení majú zvyčajne veľmi malú kontrolu nad tým ako sa uskutočňuje participácia, otázky zvyčajne smerujú k tomu, či ich vplyv je naozaj reálny, alebo je to len ilúzia. Niektorí autori upozorňujú, že manažéri dokážu rozlíšiť tzv. pseudoparticipáciu (Rosenfeld, Smith 1967), ktorej výsledkom je negatívna reakcia. Napriek tomu, že prístupy k participácii sa vo svojej konceptualizácii odlišujú, málokedy priamo rozlišujú proaktívnych a reaktívnych podriadených.

Model, podčiarkujúci tradičné koncepcie participácie, bol neúspešný z viacerých príčin. Prvá sa týka nedostatočnej prediktívnej validity. Kým tradične vnímaná participácia vykazuje pozitívny vzťah k spokojnosti podriadených, vzťahy k ďalším výhodám neboli demonštrované (Locke, Schweiger 1979). Model je tiež neúspešný preto, že prezentuje nekonzistentnú ontologickú predstavu ľudského správania. Nadriadení sú chápaní ako aktéri, zapojení do zámerného, cieľovo orientovaného správania, kým podriadení sú re-aktérmi – ich správanie je determinované najmä aktivitami iných. Podriadení môžu zmať participáciu, pokiaľ nemajú dostatok informácií alebo nevhodné osobnostné charakteristiky – to je miera ich vplyvu na participáciu. Táto pozícia nie je len vnútorne inkonzistentná, ale tiež ignoruje teóriu a výskum, ktorý poukazuje na to, že podriadení ovplyvňujú manažérsku autoritu a selekciu vodcovských štýlov (Crowe, Bochnery, Clark 1972). Napokon, model nie je precízny v špecifikácii implementačných mechanizmov participácie v neformálnom prostredí. Pri formálne iniciovanej participácii je politika v organizáciách implementovaná prostredníctvom stanovených pravidiel a regulácií, ktoré ovládajú procesy účasti podriadených na rozhodovaní. Pokiaľ je participatívne rozhodovanie uskutočňované cez manažérske schválenie, nariadenia, či príkazy, neexistujú štrukturálne garancie pre podporu práva podriadených participovať a ani žiadne formálne kanály nezabezpečujú dostupnosť procesov rozhodovania.

Prijatie neformálnej participácie je založené na záujme nadriadených umožniť podriadeným skúsenosť s vplyvom na rôzne aspekty rozhodovania (Harrison 1985). Pokiaľ však tento zámer nie je reflektovaný v následných štrukturálnych zmenách v distribúcii organizačnej moci, musí byť legitimizovaný inými prostriedkami. Tradičné koncepcie riešia tento problém zakotvením participácie v normách útvaru.

Tieto i ďalšie problémy naznačujú naliehavú potrebu vytvoriť novú koncepciu participácie, ktorá by uvažovala o roli nadriadených aj o roli podriadených v rámci neformálnej participácie v pracovných útvaroch. V neformálnej participácii si nadriadení osvojujú - ne-

vedome, alebo s plným vedomím – participatívny prístup k vedeniu. Deje sa tak spôsobom, ktorý podriadení dekodujú ako **participatívne správanie**. Koncepcia participácie tu podčiarkuje takú povahu správania nadriadených, ktorá bude podporovať účasť podriadených na rozhodovaní. Walker (1974) v tejto súvislosti uvádza pojmy „štruktúrna“ a „živá“ participácia (s.10), aby rozlíšil inštitucionálnu formu priestorom, kde sa forma stáva „živou“. „Živá“ participácia je charakterizovaná pocitmi osobnej účasti medzi pracovníkmi v pracovných skupinách a face-to-face interakciami medzi sebou navzájom v situáciách prijímania rozhodnutí.

Nadriadení, ovládajúc právo podriadených mať svoj podiel na vplyve v organizácii, môžu uskutočňovať svoje rozhodnutia cez **komunikáciu**, ktorá reflektuje ich zámery vo vzťahu k podriadeným. Nadriadení dávajú svoj záujem o participáciu najavo tým, že vyžadujú vstupy podriadených a spätnú väzbu. Poskytujú podriadeným potrebné informácie a tak zabezpečujú ich podiel na rozhodovaní. Konzultujú svoje rozhodnutia s podriadenými, oveľa častejšie, než je tomu v autokratických systémoch. Podľa toho nadriadení môžu iniciovať vytváranie prostredia participácie, ale podriadení musia vyjadriť svoje odobrenie a potvrdiť vhodnosť spôsobu, akým sa tvorí participatívne prostredie. Bez vhodnej spätnej väzby zo strany podriadených na výzvu a iniciatívu nadriadených smerom k participácii nie je participácia kompletná. Komunikácia teda v tomto prostredí vytvára potrebné zázemie.

Komunikácia je dôležitým nástrojom ustanovovania participatívneho rozhodovania. Takéto usporiadanie je chápané ako sociálny jav, združený a definovaný prostredníctvom vzájomného pochopenia nadriadených a podriadených (Harrison 1985). Súčasťou tohto javu je vzájomná interakcia medzi nadriadenými a podriadenými. Pokiaľ sa vzájomné pochopenie ohľadne participácie deje prostredníctvom komunikácie nadriadených a podriadených, potom modely interakcie v participatívnom prostredí musia byť odlišné od tých ktoré sú typické pre autokratické systémy. Spoločné je konštruovanie participatívnych noriem, fórum pre výmenu informácií a kanálov pre zabezpečenie vplyvu podriadených. Mali by vznikať modely interakcií medzi nadriadenými a podriadenými s ohľadom na reflexiu tvorby tohto porozumenia (vzájomného). Vroom a Yetton (1973) uvádzajú typológiu metód rozhodovania s ohľadom na špecifický druh interakcií, typických pre každý štýl rozhodovania. Vo výrazne autoritatívnom štýle manažéri prijímajú vlastné rozhodnutia bez komunikácie s podriadenými. Ďalší štýl už vykazuje rast vplyvu podriadených na rozhodovanie manažérov a zároveň rast kvantity interakcií medzi nadriadenými a podriadenými. Potom sú tu dva štýly rozhodovania, ktoré vykazujú najvyššiu mieru vplyvu podriadených, nadriadení a podriadení fungujú v interakciách, v rovnosti skupinového rozhodovania.

Mnohí autori uvádzajú aj ďalšie **podmienky participácie** (Lischeron, Wall 1975). Tie, ktoré sa týkajú interakcií poukazujú najmä na to, že participatívne prostredie má okrem kvantitatívnych aj **kvalitatívne charakteristiky**. Znamená to, že výmena informácií medzi nadriadenými a podriadenými bude rovnako oceňovaná zo strany nadriadených i podriade-

ných a že skresľovanie informácií bude minimálne (Leavitt 1964). Navyše, od podriadených sa v takomto participatívnom prostredí očakáva vysoký stupeň *dôvery* v ich nadriadených a vysoká miera *interpersonálnej podpory* od nadriadených (Ouchi 1981). Podľa Likerta (1967) participatívne usporiadanie transformuje pracovné skupiny na tímy, kde nadriadení aktívne podporujú *kooperatívne správanie*.

### 3. Participatívny management

Koncepcia participatívneho manažmentu sa rozvinula najmä v období 70-ych rokov 20. storočia. Pre sféru vedy a výskumu v organizáciách znamenala predovšetkým významný nárast iniciatívy behaviorálnej vedy do manažérskeho myslenia (v praxi). Prvé výzvy smerom k participatívne manažmentu však boli predložené v jednej z definícií konzultatívneho riadenia (Carey 1937), podľa ktorej riadiaci a výkonní pracovníci konzultujú so zamestnancami záležitosti, ktoré ovplyvňujú ich „blaho“ alebo záujmy pri určovaní politiky alebo iniciovaní rôznych aktivít a postupov. Takto začínajúci koncept sa postupne vyvinul do plne rešpektovaného participatívneho manažmentu, ktorý významne ovplyvnil tak modely organizačných vzťahov ako aj štýly vedenia a riadenia.

Výzvy koncepcie participatívneho manažmentu sú mnohostranné. Podľa Careyho (1937) je participáciu možné konštruovať ako dostatočný princíp pre paternalistických manažérov. V modernej interpretácii dopĺňa politické a sociálne filozofie demokracie a individuálnej sebaaktualizácie. Neskôr najmä psychológovia poukazujú na to, že participácia podporuje učiace sa procesy (Allport 1945) a že „demokratické prostredie“ môže za určitých podmienok byť užitočné pre podporu produkcie. Tieto a ďalšie výhody podporujú hodnotu participatívnej koncepcie.

Základným predpokladom teórie participatívneho manažmentu je, že zamestnanci preferujú aktívnu úlohu v rozhodovaní, ktoré priamo ovplyvňuje ich prácu. Všetky klasické teórie, napríklad McGregorova teória X a teória Y (1960), ale tiež manažment podľa cieľov, Likertov systém štyroch (1967) a organizačný vývin (Randal 1971) vychádzajú z tejto premisy. Predpokladajú, že konzultatívno – participatívny prístup k vedeniu je všeobecne lepší. Napriek kritickým postojom niektorých autorov (Miles, Ritchie 1971) bol participatívny manažment atraktívnou koncepciou najmä v podmienkach, kde manažment nie je založený na dedičných právach, ale kde uvádzanie nových manažérov je spojené s výberom, závislým na výchove novej generácie manažérov. Hines (1974) vo svojej štúdii predpokladá, že ide najmä o prostredia, ktoré sú ústretové voči princípu egalitarizmu pri vytváraní vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľmi a ktoré vykazujú vysokú mieru „dôvery v sociálnu rovnosť v pracovných vzťahoch“ (s. 334). Zdôrazňuje taký charakter vzťahov medzi nadriade-

nými a podriadenými, ktorý nie je založený na hierarchii ale na kompetentnosti manažérov, nie na prísnej autorite, ale na ľudskosti a spravodlivosti.

Štúdie z oblasti participatívneho manažmentu poskytujú množstvo definícií, väčšinu však možno usporiadať v zmysle uvedenia kľúčových parametrov tohto typu manažmentu. Behaviorálni vedci pri charakteristike participatívneho manažmentu vychádzajú z predpokladu o tom, že pracovníci môžu nájsť v práci naplnenie a uspokojenie a že môžu byť vo svojej práci produktívnejší a tvorivejší, pokiaľ sa môžu podieľať na formulovaní cieľov, určovaní priorít, vypracovaní vlastných pracovných postupov pre dosiahnutie pracovných výsledkov (Bennett 1972). V tomto zmysle Bennett definuje participatívny manažment ako celkovo nový spôsob pristupovania k organizačnému vodcovstvu – spôsob, ktorý zahŕňa nové techniky pre zabezpečovanie motivácie, umožnenie komunikácie, stimulovanie osobných interakcií, prijímanie rozhodnutí, určovanie cieľov a vykonávanie kontroly.

Miles a Ritchie (1971) pracujú s definičným rámcom, ktorý rešpektuje teórie Mc Gregora, Likerta a tradície teórie medziľudských vzťahov a teórie ľudských zdrojov ako východiskové pozície, ktoré umožňujú rozlišovať systémy, ktoré sú charakterizované autokratickými postupmi v manažmente a systémy, ktoré hľadajú alternatívu, využívajúcu participáciu ako prostriedok zvýšenia miery efektívnosti organizácie. Mc Gregorova teória X a Likertov systém I popisujú autokratické správanie vodcu, s veľmi silnou jednostrannou kontrolou a malou, alebo žiadnou participáciou podriadených na rozhodovaní. Tieto systémy sú zvyčajne rezistentné na zmenu, lenivé a zamerané „na seba“, ľahkoverné, málo sa podieľajú na kontrole a rozhodovaní. Naopak Teória Y Mc Gregora, Likertov systém IV a teória medziľudských vzťahov definujú taký štýl správania, ktorý zahŕňa podriadených do procesu rozhodovania veľmi intenzívne, zdôrazňuje vysokú mieru samoriadenia a sebakontroly. Tento systém prirodzene predpokladá, že podriadení sú schopní sa podieľať na rozhodovaní a že väčšina členov organizácie je schopná poskytnúť svoj potenciál na zlepšenie efektívnosti organizácie vo väčšej miere. Medzi týmito extrémami sa nachádzajú Likertove systémy II a III a teória ľudských zdrojov. Tieto síce pripúšťajú sebakontrolu a istú mieru podielu podriadených pracovníkov na rozhodovaní, ale vykazujú nižšiu mieru dôvery v potenciál pracovníkov.

Postoje autorov k participatívne manažmentu nie sú jednoznačné a naznačujú mnohé neistoty v spôsobe hľadania oporných pilierov definičného rámca pre tento typ manažovania ako aj pri určovaní jeho teoretických východísk. Polemiky sú najmä medzi skupinou autorov, ktorá chápe participáciu ako riešenie na všetky organizačné problémy a skupinou, ktorá o participácii uvažuje ako o systéme, ktorý ohrozuje morálnu podstatu manažérskych práv (Miles, Ritchie, 1971).

Primárnym zdrojom neistoty ohľadne konceptu participácie je jej **účel, zábery a zmysel**. Väčšina manažérov rozlišuje kľúčové prístupy k chápaniu participácie vo vzťahu k dvom teóriám – teórii medziľudských vzťahov (human relations) a teórii ľudských zdrojov (human resources).

*Model medziľudských vzťahov* chápe participáciu primárne ako prostriedok na vytvorenie kooperácie – techniky, ktorá by mohla byť v manažovaní použitá na zlepšenie morálky a redukciu „odolnosti“ podriadených voči rozhodnutiam a politike manažérov. *Model ľudských zdrojov* podporuje podstatu participácie ako prostriedku na dosahovanie priamych zlepšení v individuálnych a organizačných výkonoch. Možno predpokladať, že manažéri považujú model medziľudských vzťahov za vhodnejší pre podriadených, kým logika modelu ľudských zdrojov je výhodnejšia pre nadriadených. Zdrojom mnohých otázok je predovšetkým samotný proces participácie, resp. spôsob, akým sa uskutočňuje v organizačnom prostredí. Výsledky analýzy oboch modelov poukazujú na to, že dôležitý nie je stupeň participácie, ale charakter vzťahov medzi podriadenými a nadriadenými. Podstatné je, že významná je tak kvalitatívna ako kvantitatívna stránka miery participácie v organizácii.

**Kvalitatívnej stránke participácie** je v teórii aj vo výskume venovaný podstatne menší priestor, než kvantitatívnej. Výsledkom je vytvorenie tzv. kvantitatívnej teórie participácie (Miles, Ritchie 1971), teda teórie, ktorá zdôrazňuje, že „aspoň nejaká participácia je vždy lepšia, ako žiadna a viac je lepšie, než menej“ (s.49). Hlavne však úplne ignoruje individuálne a situačné diferencie. Ide tak o natoľko zjednodušený pohľad, že má často bližšie mnohým spochybneniam, než efektívnej koncepcii. Práve táto situácia viedla k formulovaniu cieľov výskumu, zameraného na identifikáciu a meranie miery konzultácií medzi podriadenými a nadriadenými a dimenzie kvality týchto interakcií – postoj nadriadených a ich reflexia miery, v akej dôverujú schopnostiam svojich podriadených. Výsledky výskumu umožňujú konštatovať, že tak kvantitatívna ako kvalitatívna stránka participácie sú významnými determinantami spokojnosti a výkonu podriadených. V podobnom duchu vedú svoje interpretácie vo vzťahu k výskumným zisteniam aj ďalší autori (Holland 1995).

Od 2. svetovej vojny bol vývoj v teórii a praxi manažmentu charakterizovaný existenciou dvoch kľúčových trendov vo vzťahoch manažmentu a pracovníkov. **Industriálna demokracia** (Harrison, Freeman 2004) a **participatívny manažment**. Obidva trendy predstavujú snahu zabezpečiť rast podielu pracovníkov na rozhodovaní. Sú tu však rozdiely, ktoré poukazujú na odlišné prístupy k filozofii účasti pracovníkov na rozhodovaní, ako aj v spôsobe, akým ju realizovať. Podľa Bassa a Shackletona (1979) boli takto vyvinuté dve metódy s rozdielnymi postupmi a rozdielnymi výsledkami v rôznych krajinách. Kým **industriálny manažment** je častejšie presadzovaný v európskych krajinách, **participatívny manažment** je typický pre USA. Rastúci trend internacionalizácie a „harmonizácie“ rôznych manažérskych prístupov vo sfére biznisu však vytvára podmienky pre vznik nových „zmesí“ a trendov v manažovaní. Okrem toho, napriek podobnosti zameraní v oboch trendoch, tieto reprezentujú rozdielne metódy. Industriálna demokracia je formálne, zvyčajne aj právne sankcionované usporiadanie reprezentácie pracovníkov na rôznych stupňoch manažérskoho rozhodovania. Participatívny manažment je neformálnym štýlom „face-to-face“ vedenia. Obidva modely sú typické spoluprácou medzi manažmentom a pracovníkmi. Industriál-

na demokracia a participatívny manažment môžu fungovať ako komplementárne systémy, ktoré sa navzájom obohacujú, podporujú a dopĺňajú, aj keď „žijú“ relatívne nezávisle. Integrácia oboch prístupov je možná, hoci národné diferencie, situačné faktory, stupeň profesionality a ďalšie špecifiká nemožno opomínať. Obidva tieto modely môžu byť užitočné v určitých podmienkach a naopak v množstve ďalších situácií môžu byť kontraproduktívne. Chápanie účinných faktorov a ich variabilita s ohľadom na špecifiká aplikačného prostredia sú predpokladom efektívnosti využívania oboch prístupov.

Tieto dva trendy v manažmente zároveň predstavujú dve odlišné koncepcie (Bass, Shackleton 1979), ktoré veľmi špecificky definujú logiku svojho fungovania. Industriálna demokracia prezentuje nástroje štrukturálnych postupov, kým participatívny manažment je charakterizovaný behaviorálnymi nástrojmi. Štrukturálny prístup je formálne organizovanou industriálnou demokraciou s rozvíjajúcim sa vyrovnávaním moci od rozhodovania v priamej demokracii alebo volenou reprezentáciou na rôznych stupňoch manažmentu. Behaviorálny prístup využíva participatívny manažment. Jeho súčasťou je priamy, otvorený kontakt, neformálne podieľanie sa na rozhodovaní na pracovnom mieste. Ide o neformálne usporiadanie medzi manažérmi a podriadenými cez indoktrináciu, tréning, organizačnú politiku, sociálny nátlak, a ďalšie nástroje, pomocou ktorých sú podriadení zahrnutí do konsenzuálneho rozhodovania o záležitostiach, dôležitých pre všetkých, resp. pre celú organizáciu. Napriek značným rozdielom medzi týmito prístupmi možno ideu participácie považovať za veľmi rozšírenú v rôznych ekonomických a politických systémoch. Riešenie vzájomných vzťahov týchto modelov môže viesť k určeniu troch typov vzťahov, ktoré autori vo svojej štúdií ďalej analyzujú: 1. industriálna demokracia a participatívny manažment sa môžu navzájom kompenzovať – ak využívame jeden model, nepotrebujeme druhý, 2. jeden model môže byť komplementárny voči druhému, 3. diferencovanú aplikáciu možno využívať spôsobom, ktorý umožňuje každému systému byť aplikovaný v rozličných podmienkach manažérsko – zamestnaneckých vzťahov.

Princípy participatívneho manažmentu sú vitálne aj v prostredí, ktoré je definované podstatou **seba-manažmentu**. Tento model manažovania je funkčný v prostredí komplexných organizácií, keď špecifiká mechanizmov, dynamizujúcich procesy rozhodovania sú spojené s typickou formou kontroly správania pracovníkov. V tomto priestore je tiež dôležité riešiť problémy, spojené s významom hierarchií, autority a zodpovednosti, ale východiská pre určenie funkčného rámca kľúčových procesov, rešpektujúce tradičné nástroje rozhodovania, sú tu vnímané ako tie, ktoré spôsobujú množstvo neurčitosti, spochybňujú možnosti prediktability a limitujú variabilitu zamestnaneckých vzťahov. Mechanistické štruktúry totiž smerujú k vytváraniu vysoko špecializovanej diferenciácie funkcionálnych úloh, precíznej špecifikácie autority a zodpovednosti a dobre vyvinutej hierarchii, to všetko s jediným cieľom – udržiavať permanentnú kontrolu nad všetkými mechanizmami tvorby a fungovania organizačných pravidiel a zabezpečovať reguláciu aktivít, vrátane participatívnych.



Mill (1983) vo svojej štúdií uvádza mechanizmy, ktoré sú v organizáciách súčasťou externého prostredia kontroly – formálne vodcovstvo, (Etzioni 1975, Weber 1947), formálne roly (Graen 1976), výstup a behaviorálna kontrola (Ouchi, Maguire 1975), systematizované, diskrečné a vývinové módy kontroly (Van de Ven a kol. 1976). Tieto mechanizmy v porovnaní s mechanizmami seba-manažmentu vytvárajú prostredie, v ktorom sa možnosti a potenciál sebaregulácie a sebakontroly považujú za odchýlku, ktorú je potrebné odstrániť.

Pojem seba-manažmentu bol používaný paralelne s pojmom seba-regulácie, sebakontroly a miesto vodcovstva. Koncepcia seba-manažmentu navrhuje proces, v ktorom osobnosti, keď stoja pred alternatívami odpovedí na rôzne potreby, sa rozhodujú použiť tú variantu odpovedí, ktoré sú považované za málo pravdepodobné (Thoresen, Mahoney 1974). Participatívne aktivity sa v tomto prostredí využívajú na zabezpečenie vysoko špecifických procesov rozhodovania s ohľadom na prenos zodpovednosti smerom k pracovníkom – podriadeným. Konvenčné predstavy o tom, ako manažéri poskytujú inštrukcie pri aktivitách, smerujúcich k plneniu úloh, ako popisujú pravidlá a procedúry nie sú v zhode s tými, ktoré charakterizujú seba-manažované situácie (Mills 1983). V literatúre však možno sledovať aj vyjadrenia, ktoré poukazujú na to, že tu sú niektoré aktivity (selekcia pracovných techník, interakcie s klientami, variovanie pracovných štandardov, atď.), ktoré bežne patria do výbavy manažérov, ale zodpovedné za ne, sú pracovné skupiny (Cummings 1978). Mischel (1973) v tejto súvislosti používa pojem „masívna expanzia individuálnej zóny zodpovednosti“ (s.254). Môže sa dotýkať osobných cieľov a inštrukcií, dôsledkov pre dosahovanie cieľov.

V situáciách seba-manažovania majú svoje pevné miesto tvorivosť a vyjednávanie. Úlohy a postavenie účastníkov tu nemusia byť vždy pevne a jasne určené. Ten, kto sa tejto situácie zúčastní má právo určovať čo sa urobí a ako sa to urobí. Výsledkom je snaha účastníkov zabezpečovať funkcie kontroly nad pracovnými podmienkami. Úlohou manažérov je asistovať účastníkom v udržiavaní hraníc, v ktorých sa jednanie považuje za funkčné – a to prostredníctvom konzultatívneho štýlu manažovania. Kľúčová úloha manažmentu spočíva v zabezpečovaní týchto hraníc. Kontinuálnosť a procesuálny charakter tvorby, vyjednávania ako aj zabezpečovanie úloh predpokladá priebežné re-definovanie hraníc, v ktorých sa podriadení pohybujú pri plnení úloh zo strany manažérov.

Operacionalizácia seba-manažmentu (Witt 1992) ponúka rôzne variácie kľúčových paramentrov i determinujúcich činiteľov, najdôležitejšie však je využiť koncentrované nástroje, ku ktorým patrí predovšetkým: 1. priama participácia na rozhodovaní v rámci pracovných stretnutí, resp. prostredníctvom referenda a 2. nepriama účasť, cez rôzne orgány zamestnancov. Witt zároveň obohacuje sledovanie mechanizmov seba – manažmentu o uvedenie ideológie výmeny, ktorá funguje ako premenná, nápomocná pri vysvetľovaní niektorých variácií odpovedí pracovníkov na participáciu pri rozhodovaní.

Seba-manažment je vhodné implementovať najmä v podmienkach, kedy organizácia nemôže adekvátne merať výkon, alebo štandardizovať transformáciu procedúr – vzhľadom

na nízku prediktabilitu výstupov z aktivít. Kontrola seba-manažovaného výkonu pracovníkov bola presmerovaná na pracovné skupiny. Z týchto pracovných skupín priamo vyrastajú normatívne systémy, ktoré slúžia ako mechanizmy pri určovaní pravidiel pre očakávané správanie. Normatívny systém má dve špecifické funkcie: 1. zabezpečiť kognitívne mapy pre individuálny výkon aktivít a 2. poskytnúť participantom určité morálne zdôvodnenie pre aktivity (Katz, Kahn 1978). Prediktabilitu správania možno zabezpečiť cez „kolegiálnu autoritu“ (Marcson 1960, s.130). Ide o proces vplyvov neformálnej siete, v ktorej sa autorita rieši cez skupinu, ako prostredie pre individuálne správanie. Prediktabilita vhodného správania je poistená vďaka trestom, ktoré sú určené tým, ktorí porušujú pravidlá, resp. sa správajú nevhodným spôsobom a nerešpektujú normatívny systém. Ďalšie mechanizmy pre ochranu predvídateľnosti v správaní sú: profesionálna orientácia a hodnoty (získané v tréningoch a v procese socializácie), špecifikácia cieľov, ale tiež stimulovanie stratégií kontroly. Vnútorne kontrolovaní pracovníci sú zvyčajne subjektívne šťastnejší, pretože môžu osobne ovplyvňovať svoje záležitosti i dianie vo svojom prostredí. Vnútoraná kontrola je súčasťou nástrojov participatívneho manažmentu, kým externé kontrolné mechanizmy sú viac využívané pri direktívnom štýle riadenia.

### 3.1. Limity participatívneho manažmentu

Bennett (1972) upozorňuje na to, že participatívny štýl rozhodovania je účinný a úspešný len v určitých situáciách, že „má svoje nebezpečenstvá“ (s. 55), keď v určitých situáciách môže mať ničujúce dôsledky. Kládne si preto za cieľ definovať kritériá, ktorým je potrebné manažérov naučiť tak, aby boli schopní rozlišovať vhodnosť participatívnych postupov v reálnych organizačných podmienkach.

Bennett (1972) určuje štyri základné podmienky pre znižovanie účinnosti participatívneho manažmentu: „1. individuálne funkcie sú vysoko vzájomne závislé, 2. systém nie je organizovaný prostredníctvom centier pre zisk, ale prostredníctvom funkcií, 3. systémy manažmentu v organizácii – ciele, stratégie, kľúčové plánovacie a kontrolné procesy sú vyvinuté nedostatočne, 4. príliš málo top manažérov je schopných a ochotných delegovať autoritu, alebo nižšie výkonné zložky sú málo trénované“ (s. 56).

Fox (1977) identifikoval niektoré kľúčové obmedzenia, ktoré sú autormi uvádzané ako limity participatívneho manažmentu. Aj samotní predstavitelia zdrojových teórií tohto typu manažmentu si okrem výhod, uvedomujú aj negatíva, ktoré nijako nespochybňujú jeho význam, len umožňujú vypracovať vyvážený systém, ktorý rešpektuje pozitívne i negatívne stránky participatívneho rozhodovania.

McGregor (1960) tiež pripúšťa, že participatívny prístup nie je adekvátny vo všetkých situáciách a že niekedy je nevyhnutné použiť direktívne postupy a formálnu disciplínu

v záujme usporiadania aktivít zamestnancov. Blake a Mouton (1964) poukazujú na to, že mnohí zamestnanci nemajú dostatok kompetencií vyrovať sa nezávisle a samostatne s technicky veľmi komplexnými pracovnými situáciami, najmä tam, kde je potrebný vysoký stupeň plánovania, riadenia a kontroly.

Fox (1977) ďalej uvádza limity, ktoré sa týkajú problému sociálnej dištancie vo vzťahu nadriadených a podriadených (hodnotí ako funkciu okolností), ďalej problémov s pracovníkmi, ktorí sú málo adaptovaní, a ich schopnosť prispôbiť sa participatívne režimu je v rôznych ohľadoch ťažko kontrolovateľná. Participatívny manažment môže byť významne obmedzovaný aj rôznou mierou potreby zamestnancov zúčastňovať sa na rozhodovaní, Fox uvádza niekoľko príčin: rozdielnosť záujmov zúčastnených strán, neschopnosť vodcu splniť očakávania, rozdielne skúsenosti vodcu (zamestnanci nemusia cítiť potrebu účasti, ak vodca rozhoduje prijateľne pre všetkých), a napokon – apatiu (problémy organizácie sú pre pracovníkov indiferentné). Nedostatok technických znalostí je tiež veľmi významným limitom participácie. Veľmi úzko súvisí s ochotou k inováciám, keď technické schopnosti na vysokej úrovni vzbudzujú u pracovníkov dôveru a ochotu pomáhať vlastnou účasťou. Nedostatok rozhodnosti súvisí so schopnosťou lídra vhodne načasovať svoje rozhodnutia a dostatočne zladíť vývin problému, či situácie s určením postupov pre jeho riešenie. Nerozhodnosť vzbudzuje u pracovníkov nedôveru a neistotu v tom, že ich účasť bude efektívne koordinovaná s predstavami lídra. Medzi ďalšie významné limity participácie patrí: nedostatok zručností vodcu konzultatívno – participatívne rozhodovať (prejavuje sa buď absenciou plánovanej štruktúry postupov na pracovných stretnutiach, alebo využívaním nevhodnej štruktúry), nedostatok osobnej účasti vodcu, slabý manažment a na testy zamerané oceňovanie.

Argumenty proti participácii sú ako súčasť úvah o variabilite participácie v špecifických podmienkach individuálnych organizácií analyzované v štúdiu, venovanej niektorým kritickým témam vo vzťahu k participácii (Chisholm, Vansina (1993). Autori uvádzajú najvýraznejšie konštatovania, smerované k spochybňovaniu podstaty i účinkov participácie: „1. participácia je neefektívna, 2. skutočná participácia v tradičných organizáciách je mýtus, ktorý len napomáha existujúcim mocenským štruktúram, 3. prínos participácie je extrémne náročné dosiahnuť a zahŕňa mnoho potenciálnych pascí pre jednotlivých zamestnancov, 4. participácia je nesprávna“ (s.292).

Najvýraznejší kritici (Locke, Schweiger 1979) definujú participáciu v limitovaných, inštrumentálnych pojmoch – ako manažérsku techniku, ktorá zahŕňa spoločné rozhodovanie, keď produktivita a spokojnosť sú identifikované ako primárne výstupné premenné pre určovanie účinnosti participácie. Títo autori poukazujú na to, že empirický výskum nestačí na podporu tvrdení o tom, že participácia vedie k vyššej produktivite. Analyzovali päťdesiat štúdií, venovaných vplyvu participácie na produktivitu v organizáciách. Ich závery smerujú ku konštatovaniu, podľa ktorého participatívne, resp. autoritatívne rozhodovanie nefungujú plošne ako dôsledne potvrdený determinant produktivity. Zdôrazňujú, že diferencujúce ka-

tegórie v tomto smere sa týkajú špecifických podmienok a prostredia každej organizácie, resp. jedinečnosti každej situácie a okolností. Teda ak konštatujeme, že participácia vedie k zvýšeniu produktivity práce a vyššej pracovnej spokojnosti, musíme zároveň viesť polemiku o relevantnom prostredí a konkretizovať nezávisle premenné činiteľov, determinujúcich zistené súvislosti pre aktuálne zistenia. Efektívnosť participácie inak možno veľmi ľahko spochybníť, napriek empirickým zisteniam.

Mýtus participácie sa týka predovšetkým organizácií, ktoré sú štruktúrované s ohľadom na vytváranie autoritatívne orientovaných väzieb medzi stupňami riadenia, s cieľom zabezpečiť potvrdzovanie moci. Tento argument tvrdí, že mocenské štruktúry a podpora moci sú kľúčovými znakmi organizácií, keďže ide o umelo regulované prostredie, platí teda, že manažéri sa predovšetkým snažia udržať organizačne definovanú moc (autoritu), alokovanú pomocou formálnej štruktúry. Tento pohľad implikuje skutočnosť, že manažéri sa reálne obávajú o stratu svojej moci. V takýchto podmienkach je dosiahnutie viac než povrchnej participácie nereálne. Napriek tomu organizácie využívajú široké spektrum participatívnych „human relation“ techník. Ich aplikácia však smeruje skôr k udržaniu pracovníkov v organizáciách a k udržaniu mocenských štruktúr. Participatívne techniky teda slúžia na to, aby v základe autoritatívne organizácie boli prijateľnejšie a komfortnejšie aj bez zmeny svojej autoritatívnej podstaty.

Ďalší limit participácie (Chisholm, Vansina 1993) možno nazvať hazardom voči sociálnym výhodám zamestnancov. Poukazuje na to, že vďaka participácii sú zamestnanci zavádzaní a začínajú veriť, že ich záujmy a záujmy organizácie sú identické. Takéto myslenie mylne vedie k domnienke, že organizácia sa bude o zamestnancov starať. Takéto predpoklady sú však chápané ako naivné a história len potvrdzuje podobné spochybnenia. Zamestnanci musia byť veľmi opatrní vo vzťahu k takým príslubom manažmentu, ktoré majú byť predzvestou novej éry kooperatívnych vzťahov medzi pracovníkmi a manažmentom. Ďalším hazardom pre zamestnancov je rovnocennosť v skupine. Zmeny v práci a pracovných miestach, ktoré prináša do skupiny participácia, ústia do zmien v pôvodných vzťahoch, najmä v neformálnom systéme skupiny. Zamestnanci, ktorí sa dobrovoľne stanú súčasťou participatívnych procesov, sú často v skupine vnímaní ako devianti. Tlak zo strany členov skupiny je veľmi intenzívny, lebo takáto participácia môže byť považovaná za nástroj manažmentu. Podľa toho, kto participuje na manažmentom určených aktivitách, ten len pomáha potvrdzovať dominantnú pozíciu manažmentu v rozhodovaní. Zamestnanci sa tak môžu stať nežiadúci v prostredí kolegov z pracovnej skupiny.

Participácia je nesprávna – vyplýva to z reality fungovania tradičných organizácií, najmä v duchu klasickej byrokracie, či vedeckého manažmentu. Tieto teórie totiž zdôrazňujú veľmi striktnú deľbu úloh medzi nadriadenými a podriadenými. Riešia zamestnanecké vzťahy ako asymetrické, keď pracovníci plnia príkazy z centra bez možnosti spochybníť rozhodovacie postupy, resp. do nich nejako zasiahnuť. Model „najlepšej metódy“ podporuje udržia-

vaný ritualizmus a veľmi účinný sankčný systém vo formálnej rovine. Dôraz na hierarchiu vytvára inštitút exkluzívnych práv oficiálnych pozícií a prehľbuje priepasť medzi tými, čo „myslia“ a tými, čo „konajú“. Tieto princípy sa v 21. storočí môžu javiť ako archaické, pravdou je však ich neustála kontinuita vo väčšine veľkých komplexných organizácií, zvlášť vo verejnom sektore. Manažérske pozície tu vedú k presvedčeniu, že ponechať tých, ktorí „konajú“ „myslieť“ je v zásade nesprávne. Stupeň „nesprávnosti“ môže variovať podľa typu, veľkosti, manažérskej filozofie a cieľov organizácie. Akceptovanie klasického modelu organizácie ako základu pre participatívny dizajn a operácie, ktoré aktivujú mechanizmy zapájania pracovníkov do rozhodovania je teda fundamentálne nesprávne.

Väčšina negatívnych javov, spojených s problémom participácie v rôznych kontextoch je spojená s prostredím organizácie ako celku. Menej často sú štúdie venované obmedzeniam participácie a negatívnym sprievodným javom či dôsledkom na úrovni personálnej. Baloff a Doherty (1989) uvádzajú tri hlavné negatívne dôsledky účasti zamestnancov na rozhodovaní: 1. účastníci môžu byť vystavení tlaku zo strany spolupracovníkov v pracovnej skupine v dôsledku spolupráce so zástupcami manažmentu spôsobom, ktorý môže ohroziť záujmy pracovníkov – participácia je v tomto prípade chápaná ako deviácia, ktorá môže viesť k odmietnutiu účastníka členmi skupiny, prípadne vytárať prostredie pre konflikty, 2. manažéri sa môžu snažiť účastníkov donútiť participovať, resp. postaviť sa proti účastníkom – formou manažérskeho nátlaku a odplaty, využívajúc svoju moc na ovplyvnenie manažérskeho procesu, 3. účastníci môžu mať psychické problémy so zapájaním sa do rozhodovania, najmä pokiaľ sú po skončení akcie opäť nútení pokračovať v pracovných povinnostiach tradičným spôsobom – tento „problém návratu“ (s.58) vzniká v prípade epizódnej participácie, keď po skončení procesu sú pracovníci nútení opäť sa vrátiť do pôvodných, klasických spôsobov a postavenia, výsledkom je demotivácia, nespokojnosť.

#### **4. Ciele participácie**

Účasť zamestnancov na rozhodovaní sa stáva integrálnou súčasťou takých intervencií vo vývine organizácie ako sú obohatenie práce, podiel na zisku, cyklus kvality, kvalita programov pracovného života, nový dizajn prevádzky, atď. (Baloff, Doherty 1989). Empirické analýzy poskytujú množstvo dôkazov o tom, že toto sú významné benefity v organizáciách a ako efekty participatívneho rozhodovania sú spojené s cieľmi, ktoré môžu významným spôsobom zasiahnuť do života organizácie. Tak by participácia mala napríklad viesť k zníženiu rezistencie pracovníkov na organizačné zmeny, podstatne tvorivejšiemu prístupu k riešeniu problémov, rastu organizačnej efektívnosti – a za určitých podmienok aj rastu produktivity.

Podľa toho ciele participácie môžu byť spojené s usporiadaním vnútroorganizačného života, ale aj s funkčnosťou organizácie vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu. Vnútroorganizačné ciele smerujú k samotným participantom – rast spokojnosti s prácou, vyššia motivácia, rozširovanie zručností a k ostatným účastníkom rozhodovania – efektívnejšie rozhodovanie manažérov, tvorba kvalitatívne nových zamestnaneckých vzťahov, celkovo úspešnejšie riadenie. Výstupné efekty participácie navonok sa týkajú rastu organizačnej účinnosti, spokojnosti klientov, zlepšenia postavenia organizácie v prostredí, vytvárania nových možností manévrovania, atď.

O cieľoch manažmentu participácie možno tiež povedať, že majú viesť k vytvoreniu oddanosti a lojálnosti u zamestnancov, majú umožniť organizácii lepšie uspokojovať potreby zákazníkov, pomôcť organizácii zlepšiť výkonnosť a produktivitu, zvýšiť spokojnosť zamestnancov s prácou a poskytnúť všetkým zamestnancom príležitosť ovplyvniť tie rozhodovacie procesy, ktoré sa týkajú ich záujmov.

## 5. Formy participácie

Wilpert (1998) predkladá multidimenzionálnu definíciu participácie. Definuje ju ako „totalitu foriem..., , prostredníctvom ktorých individuá, skupiny, kolektívy chránia svoje záujmy ale prispievajú do rozhodovacích procesov cez seba-determinovanými voľbami medzi možnými aktivitami“ (s.42). Wilpert zároveň zdôrazňuje, že rôzne formy participácie môžu implikovať variabilitu stupňa vplyvu, čo označuje pojmom „intenzita participácie“.

Koncept „intenzita participácie“ sa týka rozsahu vplyvu alebo moci, vzťahovanej k participácii, vyjadrujúc mieru, v akej môžu byť ochraňované a zabezpečované záujmy a sebadeterminácia (určovanie cieľov) individuí, skupín, kolektívov, atď. v organizácii. Strauss (1998) určuje intenzitu ako „hĺbku participácie“, zdôrazňujúc centralitu tejto dimenzie. Intenzita podľa Joenssona (2008) môže zohrávať výraznú úlohu v identifikačných procesoch, keďže je spojená s okruhom sociálnych hodnôt, viazaných na relevantné pozície a skupinový status.

Formy participácie odkazujú na to, či zamestnanci participujú na rozhodovaní ako individuá, alebo ako skupiny. Teda, či ide o delegovanú autoritu smerom k individuám, alebo skupinám ako semiautonómny pracovným tímom.. Rôzne formy participácie implikujú rôzne rozhodovacie procesy a potenciálne diferencujú výstupy v pojmoch zamestnaneckých postojov a vzťahov (Delbrifge, Whitfield 2001).

Pokiaľ ide o formy zapájania a participácie pracovníkov, môžeme ich, podľa Mesárošovej (2006) rozdeliť nasledovne:

- *Komunikácia zhora nadol* – zostupná – od manažérov k pracovníkom, má za cieľ informovať personál tak, aby prijal zábery vedenia podniku, realizuje sa formou schôdze, brífingu – inštruktáže.
- *Riešenie problémov zdola nahor* – vzostupne – cieľom je podnietiť záujem o riešenie problémov, zvýšiť množstvo nápadov v organizácii, preniknúť do znalostí a názorov pracovníkov na úrovni jednotlivca a malej skupiny.
- *Participácia na úlohách* – obohatenie práce pracovníkov, rozšírenie okruhu a typu riešených úloh, môže ísť o horizontálne rozširovanie práce o úlohy podobnej úrovne a o vertikálne zoskupovanie pracovných rolí, teda preberanie väčšej zodpovednosti za kontrolnú činnosť a timovú prácu, kedy si tím sám organizuje prácu a stáva sa sebariadiacim a autonómny.
- *Konzultácia a participácia predstaviteľov pracujúcich* – pracovníci majú možnosť účasti na rozhodovaní prostredníctvom svojich predstaviteľov formou konzultatívnych výborov alebo cez menovanie riaditeľov zastupujúcich pracovníkov.
- *Finančná zainteresovanosť* – formou podielov na zisku a formou zamestnaneckých akcií, odmeňovania za prírastok produktivity, či využitie osobného hodnotenia

Podobný systém foriem participácie uvádza Hinckely, Jr. (1985):

- *Participácia zhora nadol*: popisuje zahrnutie manažérov do aktuálnych aktivít zamestnancov
- *Participácia zdola nahor*: popisuje priestor, do ktorého sú zapojení zamestnanci s manažermi tam, kde primárna zodpovednosť patrí manažérom
- *Laterálna participácia*: odkazuje na priestor do ktorého individuá na jednom alebo viacerých stupňoch vstupujú, aby navzájom spolupracovali. Tento druh participácie môže zahŕňať štrukturálne, alebo procesuálne aktivity, môže ísť o formálne, či neformálne formy participácie.
- *Organizačná participácia*: je v kontraste s laterálnou participáciou, objavuje sa naprieč väčších segmentov organizácie – divízie, oddelenia, funkcie, podľa požiadaviek na komplexnosť a interaktívnosť vzťahov
- *Osobná participácia* – objavuje sa v priestore, kde individuá využívajú také mentálne a fyzické schopnosti ako energia, kreativita, intuícia, koncentrácia, myslenie a pracovný výkon.

Formy participácie sú uvádzané aj z iných hľadísk (EuroEkonom, 2008):

- *Participácia ako konzultácia* – je to najnižšia forma, kedy si vedúci vypočuje názory a nápady podriadených a následne sa sám rozhodne. Podriadený prispeje svojimi názormi, ale rozhodnutie ho nezaväzuje, teda nenesie žiadnu zodpovednosť.
- *Participácia ako súhlas* – podriadení tu ešte plne nerozhodujú, ale majú právo „veta“ pri akomkoľvek rozhodovaní a nemusia znášať dôsledky rozhodnutí. Majú právo zablokovať rozhodnutie, teda miera zodpovednosti sa sčasti prenáša aj na nich.



- *Zhoda je najvyšší stupeň.* Ide o najťažšiu formu, keďže musí dojsť k úplnému odsúhlaseniu rozhodnutia všetkými zainteresovanými. V praxi sa často nevyužíva. Participatívny manažment je pre vedúceho veľmi náročný a v praxi sa ťažko realizuje. Ak ho chce vedúci využívať, musí vystupovať v týchto rolách: 1. *iniciátor* – ten musí vedieť predostrieť skupine problém a úlohy, ktoré majú byť správne formulované, musí sa rozhodnúť kedy predostrieť problém a kto ho má riešiť, a to z hľadiska právomoci, zodpovednosti, schopností a ďalších kritérií, 2. *reprezentant* – ide o vedúceho, ktorý reprezentuje svoju skupinu vo svojom okolí a jeho dôveryhodnosť v skupine závisí od jeho schopnosti obhajovať záujmy svojej skupiny, teda ako vie rokovať s okolím, prezentovať spoločný problém a jeho výsledky, 3. *standardizátor* – správanie sa vedúceho je najlepším indikátorom úrovne skupiny, vedúci signalizuje spôsob, ktorým má skupina pracovať, buduje vzájomné vzťahy v skupine, určuje morálku a disciplínu v skupine, vedúci by mal byť sám príkladom pre svojich podriadených, 4. *koordinátor* - vedúci bude centrálnym zdrojom energie a inšpirácie, musí vytvárať spoločný záujem, cieľ i perspektívu.

Autori McNabb a Whitfield (1999) uskutočnili štúdiu, v ktorej vypracovali k 4 typom participácie, čím vylúčili jej heterogénnosť: 1. *reprezentatívna participácia*, ktorá sa prejavuje najmä v organizáciách, v ktorých sú zriadené odbory, alebo zástupcovia zamestnancov, 2. *riešenie problémov smerom nahor*, 3. *komunikácia smerom nadol*, ktorá sa uplatňuje najmä v organizáciách, ktoré nie sú účastníkmi súťaže, čo poukazuje na skutočnosť, že existujú aj iné motivátory na zmeny v organizácii ako je konkurenčný boj, 4. *finančná participácia*. Nevyklúčujú však ani iné typy participácie, ktoré sa prejavujú vo väčších organizáciách, keďže veľkosť organizácie je dôležitým faktorom.

Rôzne typy participácie zvyčajne odzrkadľujú diferencované účelové, filozofické (ideové a hodnotové), nástrojové a ďalšie špecifiká modelov. Významné je rešpektovať charakteristiky individuálnych prostredí a v zmysle práce s komplexnými systémami aplikovať participatívne mechanizmy v dynamickom a adaptabilnom rámci.

## 6. Sféry a úrovne zamestnaneckej participácie

Daft (2006) uvádza štúdiu vytvorenú Colinsom nazývanú „5-stupňová hierarchia vodcovstva“ (The Level 5 Leadership Hierarchy). Predstavuje určenie rôznych úrovní organizácie, ktoré sa podieľajú na jej riadení. Ide o participačný okruh, ktorý priamo vplyva na fungovanie organizácie.

Piata, najvyššia úroveň je nazvaná „*Vodca piatej úrovne*“ (The Level 5 Leader). Tento buduje dlho pretrvávajúce veľké organizácie, ktoré vznikajú kombináciou ľudskej pokory a profesionálnej odhodlanosti zamestnancov.

Úroveň 4 nazvaná tzv. „*Výkonný vedúci*“ ( The Effective Executive), tvorí širokosiahle väzby na okolie a neprekonateľné vízie, stimuluje tiež ľudí k vysokým výkonom.

Úroveň 3 je úrovňou „*Kompetentného manažéra*“ (Competent Manager), ktorý schvaľuje plány a organizuje ľudí k efektívnemu dosahovaniu cieľov.

Úroveň 2 je úrovňou nazývanou „*Prispievajúci člen tímu*“ (Contributing Team Member), ktorý prispieva k dosahovaniu tímových cieľov a pracuje s ostatnými členmi tímu maximálne efektívne.

Úroveň 1 tzv. „*Najschopnejší jedinec*“ (Highly Capable Individual) je výkonný spolupracovník, ktorý ponúka talent, vedomosti, zručnosti a dobré pracovné zvyky zamestnaného jedinca.

Globerson (1970) vo svojom článku píše, že participácia by sa mala priblížiť radšej z vnútra ako z vonkajšieho pohľadu. Podľa istého výskumu, skupina podnikov, kde manažment a pracovníci zdieľali názor, že praktizujú prepracovaný systém participácie mali v skutočnosti veľmi nízku mieru participácie. Kým v druhej skupine, kde pracovná sila a manažment nepredkladali takéto tvrdenia, v skutočnosti existovala relatívne vysoká miera participácie. Je podľa neho preto podstatné definovať participáciu a predostrieť jej operačné charakteristiky. Vymedzuje nasledovné:

- *Participačný okruh*

Participácia poskytuje zamestnancom prehľad o udalostiach vo firme a hlavne poskytuje príležitosti ovplyvniť tieto udalosti priamo alebo nepriamo. Predpokladá sa, že situácia, ktorá pripúšťa zamestnanecký vplyv (formálny alebo neformálny) vedie k vyššiemu stupňu zapojenia, ktorý postupne môže posilniť stotožnenie sa s firmou. Inými slovami, participáciu možno ťažko vyčleniť z vnútorného psycho-sociologického prostredia firmy. Právo a príležitosť zamestnancov môcť veci ovplyvniť, a stupeň identifikácie sú pravdepodobne základom podstaty participácie.

- *Úroveň participácie*

Participácia nie je fenomén, ktorý môže byť postavený do alternatívy: existujúci alebo neexistujúci. Sú rôzne stupne participácie. Úroveň participácie je vždy vyššia v určitých oblastiach aktivít. Dôležité je preto identifikovať hlavné sféry v ktorých sa participácia môže prejavíť a vytýčiť hierarchickú škálu, ktorá udáva úrovne participačnej intenzity.

- *Všeobecnosť participácie*

Problémy participácie existujú vo všetkých organizáciách, bez ohľadu na ich produkty, štruktúru, status alebo socio-politický systém. Tento fenomén je významný rovnako v súkromných firmách ako aj vo verejných, v podnikoch poskytujúcich služby ako aj vo výrobných podnikoch. Trvalá variabilnosť, ktorá robí participáciu univerzálnou je obyčajná existencia ľudí v organizáciách usporiadaných hierarchicky a vykonávajúcich rozličné funkcie. Kdekoľvek kde nadriadení riadia a podriadení plnia svoje úlohy, participačný problém existuje.

- *Motivácia pre participáciu*

Kedykoľvek je motivácia pre participáciu nedostatočná, úroveň participácie je nízka a naopak. Participácia je určená cez vzťahy medzi rozličnými motívmi.

- *Hodnoty*

Ideologické a sociálne myšlienky, morálne koncepty a filozofie obvykle vedú k myšlienkam sociálnej rovnosti a rôznym konceptom a formám participácie. Sila hodnoty môže mať obrovskú moc. I keď hodnoty môžu slúžiť ako motivačná sila pre zmenu a inováciu, je evidentné že sú podnetom k zmene hlavne v kombinácii s ostatnými motívmi.

- *Ekonomické motívy*

Materiálne podnety sú používané ako dôležitý motivačný faktor vo výkone ľudí, Odkedy sa zvýšilo uznanie , že zamestnanci sú významní pre úspech, či prehru firmy, sú dôležité pre obe strany, manažment aj pracovníkov. Deje sa to cez rôzne politiky a stimuly, ktoré sa týkajú zdieľania ekonomických ziskov firmy.

- *Technologické potreby*

Je náročné predstaviť si fungovanie organizácie bez prepracovaného procesu komunikácie. Vyspelé technológie a organizačný systém požadujú pokročilú úroveň ľudskej spolupráce a využívanie technologických výhod cez rôzne formy zamestnaneckej participácie.

- *Psycho-sociologické potreby*

Jednotlivci nepotrebujú len dostávať, ale aj dávať a prispievať, čo je základom pre ich osobnostný rozvoj. Tieto vnútorné potreby a túžby sú silné, sú silou, ktorá ich vedie k sebarealizácii.

- *Manažérska filozofia*

Moderný manažment zobrazuje participáciu ako fenomén ktorý môže byť dobrou výbavou pre potreby podniku aj personálu.

Ďalej Globerson (1970) predkladá päť hlavných sfér participácie, ktoré sa vykryštalizovali spomedzi vyše dvesto klasifikácií :

- *Inštitucionalizácia participácie* – v každej organizácii existuje určitý stupeň

neformálnej participácie, dobrovoľne a neformálne vzniká medzi skupinami v podniku minimálna miera participácie, vysoká miera participácie môže formálne vzniknúť dohodou medzi manažmentom a zamestnancami

- *Rozhodovanie* – Najnižší stupeň participácie v rozhodovaní sa vyskytuje vtedy, keď manažment poskytuje zamestnancom len všeobecné informácie o udalostiach v podniku. Maximálny stupeň participácie je realizovaný v samospráve. Medzi týmito dvoma pólmi sú najmenej tri významné úrovne participácie v rozhodovaní, a to spoločná konzultácia, pasívna participácia v manažmente a aktívna participácia v manažmente.

- *Predmet participácie* – Samozrejme nie je ohraničené, aké veci môžu byť zahrnuté do zamestnaneckej participácie, ale boli zoskupené do piatich hlavných kategórií. Počnúc

platom, cez benefity, atď. Medzi tri prostredné sú navrhnuté bezpečnosť a hygiena, sociálna starostlivosť a pracovné výkony.

**Tab.1: Sféry a úrovne zamestnaneckej participácie**

	SFÉRY PARTICIPÁCIE	ÚROVNE PARTICIPÁCIE				
		1	2	3	4	5
A	Inštitucionálna participácia	Dobrovoľnosť	Podniková dohoda	Odvetvová dohoda	Národná dohoda	Právny systém
B	Rozhodovanie	Všeobecné informácie personálu	Spoločná konzultácia	Pasívna participácia v manažmente	Aktívna participácia v manažmente	Sebariadenie /samospráva
C	Predmet participácie	Mzdy, platy, odmeny	Bezpečnosť a hygiena	Sociálna starostlivosť	Účasť na výkonoch podniku	Všetky atribúty
D	Personálna participácia	Jednotlivec	Skupina ľudí	Funkčné jednotky	Úplné podnikové zastúpenie	Celý personál
E	Hmotný úžitok	Základné zmluvné mzdy a platy	Stimuly	Bonusy a prémie	Podiel na zisku	Podiel na zisku a strate
Zdroj: GLOBERSON A. Spheres and levels of employee participation in organizations. In: British Journal of Industrial Relations						

- Personálna participácia – Táto sféra má najvyššiu dôležitosť v procese participácie. Minimálna personálna participácia vznikne, keď manažment vyberie len málo jednotlivcov, ktorí majú slovo v dani, kým väčšina zamestnancov zostáva pasívna. Maximum personálnej participácie existuje vtedy, keď všetci zamestnanci sú zahrnutí do rozhodovania. Preto vždy, keď je nízka úroveň personálneho pokrytia, bude pravdepodobne nízky stupeň personálnej spoluzodpovednosti.
- Hmotný úžitok – Rozsah participácie je tu extrémne široký. Preto musí byť najprv zodpovedaná otázka, ako sa zamestnanecká participácia prejavuje s ohľadom na ekonomický rast firmy. Všeobecne povedané, participácia vo finančných výsledkoch firmy je vysoko

inštitucionalizovaná v mnohých krajinách a firmách. Faktory ovplyvňujúce politiky v tomto smere sú sociálne koncepty, prerozdeľovanie a podiel práce na ekonomických výsledkoch firmy. Zamestnanecká participácia v hmotných úžitkoch začína už pri platoch, mzdách a benefitoch, čo môžeme považovať aj za minimum participácie. V zásade ide o priame odmeny za prácu alebo rentu za služby.

Na opačnej strane, za maximum participácie tu bude považované zdieľanie zisku alebo straty, kde participanti budú znášať aj osobné riziko. Stručný prehľad jednotlivých sfér participácie môžeme vidieť aj v Tab.1.

## 7. Participácia pracovníkov a mechanizmy zapájania

Na to, aby pracovníci mohli byť zapojení do danej činnosti, musí existovať určitý spôsob, ktorý je primeraný situácii i postaveniu pracovníka v hierarchickom usporiadaní podniku.

Na úrovni pracovísk by sa zapájanie a participácia pracovníkov malo uskutočňovať čo najmenej formálne, napríklad tím môže byť vytvorený za účelom riešenia nejakého špecifického problému. Neformálna komunikácia môže byť zabezpečená cez skupinový brífing.

Na vyššej úrovni je vhodná väčšia miera formálnosti. Je tu priestor pre vytvorenie konzultatívneho výboru alebo útvarovej rady s vymedzenými podmienkami rozhodovania.

Na úrovni tvorby podnikovej politiky sa môžu podnikové rady zúčastňovať na diskusiách o otázkach podnikovej politiky, ale konečné rozhodnutia vznikajú na úrovni správnej rady, alebo užšieho vedenia podniku.

„Ďalšie mechanizmy zapájania pracovníkov na celopodnikovom základe ponúkajú krúžky kvality a systémy zabezpečujúce získavanie zlepšovacích návrhov od pracovníkov“ (Armstrong, 2002, s. 709).

Významnou metódou zapájania pracovníkov je aj *zisťovanie názorov na záležitosti*, ktoré sa ich bezprostredne týkajú. Môže ísť o použitie štruktúrovaných dotazníkov alebo prostredníctvom rozhovorov, kombináciou dotazníkov a rozhovorov i pomocou špecificky vytvorených skupín zainteresovaných pracovníkov, ktorí predstavujú reprezentatívnu vzorku pracovníkov, na ktorých sa zisťujú postoje a názory na záležitosti týkajúce sa organizácie a ich práce.

Ako uvádza Armstrong (2002), podľa Britského ministerstva práce (Department of Employment, 1994), podmienky úspešnosti zapájania a participácie pracovníkov závisia hlavne na budovaní dôvery, odstraňovaní rozdielov v postavení jednotlivých účastníkov, záväzkoch organizácie intenzívne vzdelávať a rozvíjať svojich pracovníkov i v odstraňovaní prekážok zmeny podnikovej kultúry.

Daná forma zapojenia vhodná pre určitú organizáciu závisí aj od postojov a relatívnej sily postavenia manažmentu a odborov, na ich skúsenostiach s vyjednávaním a konzultáciami a na atmosfére zamestnaneckých vzťahov.

Trahant (2009) píše, že pri jednotlivých činnostiach organizácie je potrebné vytvárať príležitosti pre zvyšovanie participácie zamestnancov napr. v rámci tréningov a školení. Je vhodné vyžadovať neustálu spätnú väzbu. Rovnako dôležitý je spoločenský život organizácie a ďalšími príležitosťami na zapájanie sú odmeňovacie programy a neformálne budovanie sietí (networking).

Podľa štúdie Watson Wyatt Worldwide, stupeň zapojenia zamestnancov v organizácii závisí od toho, ako efektívne organizácia zabezpečuje stanovenie strategických cieľov zo strany lídrov, zabezpečí zameranie sa zamestnancov na cieľovú skupinu „zákazníkov“ a ako jednoznačne odprezentuje zamestnancom ciele organizácie, ktoré dokáže prepojiť s individuálnymi cieľmi zamestnancov.

Špecifické stratégie na posilňovanie komunikácie v rámci organizácie podľa vyššie spomínanej štúdie zahŕňajú aj tieto odporúčania:

- vedúci zamestnanci musia zohrávať aktívnu a viditeľnú úlohu pri komunikácii so zamestnancami,
- vysvetľovanie dôvodov za dôležitými rozhodnutiami a zvyšovanie stupňov komunikácie počas záťažových období alebo v čase významných zmien,
- spätná kontrola komunikácie na uistenie sa, že informácie tečú vertikálne oboma smermi a takisto aj horizontálne,
- vyžadovať si od zamestnancov spätnú väzbu vrátane negatívnej, s umožnením anonymnej spätnej väzby,
- reagovať na spätnú väzbu zamestnancov, preukazovať im dôveru a merať efektívnosť komunikácie rôznymi prostriedkami

Vedúci pracovníci musia často čeliť výzve aj neprofesionálnych a neangažujúcich sa zamestnancov. Tí v mnohých prípadoch prisudzujú zlyhania vo vedení komukolvek vo vedúcej funkcii. Preto vedúci na všetkých úrovniach organizácie musia rozpoznať vnímanie ľudí majúcich „state of leadership“ a keď chcú viesť efektívne, musia obnoviť dôveru zamestnancov. Keď zamestnanci dôverujú svojim vodcom, angažujú sa v práci i v celej organizácii a vstupujú do organizačných zmien a premien. Wilson (2009) ďalej píše, že dôvera v dnešné organizácie, obzvlášť vo verejnom sektore, je nízka a dôvodov je veľa a sú rôzne. On skúma tri perspektívy, ktoré nedôveru podnecujú. Prvým je *príkazovo-riadiaci štýl vedenia*, ktorý bol pred niekoľkými desaťročiami pokladaný za najlepšiu cestu, akou mohli vedúci zaistiť najlepší výkon zamestnancov. Čím viac však teraz praktizuje na ľudí orientované vedenie, dosiahli sa rovnaké výsledky aj ostatné výhody. „Keď je kultúrnou normou presadzovanie „moci“ preferované pred „splnomocnením moc vykonávať“, ľudia sa nezapájajú“. Mnoho lídrov stále operuje so štýlom príkaz a riadenie, pričom vytvárajú kultúru strachu, odporu, nezá-

ujmu a nedôvery. Druhým dôvodom je *sebaochrana*. Niektorí vodcovia majú obavu spriehľadniť svoju organizáciu. Transparentnosť ide bokom. Lídri v snahe zakryť nedostatky, nechcú poskytovať informácie. V dotazníkoch, či štatistických výkazoch sa vyjadrujú nepravdivo a práve to vedie zamestnancov k nedôvere, pretože vo vnútri organizácie je to zreteľné. Tretím dôvodom je *nesprávny prístup vytvárania lídrov*, čisto na technickej báze, keď sa opomínajú skutočné kvality jednotlivca v procese jeho povýšenia a prihliada sa len na jeho technické zručnosti a znalosti. Zamestnanci vnímajú takúto formu riadenia ako neefektívnu.

Wilson (2009) ďalej špecifikuje nedôveru v pracovné miesto. Nedôvera znižuje morálku zamestnancov, keďže degraduje odhodlanie byť súčasťou spoločného snaženia na dosiahnutie spoločného cieľa. Keď nedôvera v organizácii prevláda, zamestnanci zadržávajú svoju aktivitu, zapájanie. Najväčší vplyv na dôveru v organizáciu majú priami nadriadení. Ak na tejto úrovni absentuje dôvera, zamestnanci majú tendenciu odísť alebo zostávajú pasívni. Nedôvera neovplyvňuje len konanie ľudí v rámci organizácie, ale prejavuje sa aj v hospodárení organizácie. Neospravedlnené zameškania práce, znížená produktivita, a to všetko ako výsledok nedôvery.

Wilson (2009) navrhuje aj koncept prestavby dôvery. Podľa neho, sa dôvera dá vybudovať relatívne rýchlo, ale musí v tom byť úmysel. Dôveryhodní lídri si zámerne vyhradia čas na vytváranie vzťahov so zamestnancami a takíto zamestnanci vnímajú rastúcu dôveru, pretože ju takýmto spôsobom sami zažívajú. Veľmi dôležité je viesť príkladom. Zo strany vodcov je dôležitá efektívna komunikácia, dodržiavanie sľubov a záväzkov a udržiavanie i preukazovanie technických a vodcovských schopností. Najefektívnejší vodcovia tak rozoznávajú dôveru ako základ medziľudských vzťahov, tímového i organizačného riadenia.

Forma zapojenia vhodná pre určitú organizáciu závisí taktiež od postojov a relatívnej sily postavenia manažmentu a odborov, na ich skúsenostiach s vyjednávaním a konzultáciami a na atmosfére zamestnaneckých vzťahov.

## **8. Charakter a niektoré nové trendy v oblasti participácie vo verejnej správe**

Ako píše Šimová (1998), Nižňanský v materiáli o koncepcii decentralizácie a modernizácie verejnej správy upozorňuje na potrebu nových mechanizmov rozhodovania v riadení, nových spôsobov personálnej práce a potrebu participácie zamestnancov na riadení.

Ferjenčík (2004, s. 155) v závere článku o výskume kolerátov spokojnosti a výkonnosti pracovníkov verejnej správy píše: „Ukazuje sa, že prechod od torpídnych odľudštených organizačných systémov k flexibilným učiacim sa organizáciám nie je len požia-



davkou zvonku, ale rovnako tak je požadovaný a vnímaný ako potrebný aj samotnými pracovníkmi pôsobiacimi vo verejnej správe“. Ako ďalej uvádza, túto potrebu vnímajú najcitlivejšie mladí pracovníci, ktorí ešte nezapadli do rutiny administratívnych činností a sú to práve oni, ktorí vykazujú najmenšiu spokojnosť so svojim zamestnaním, (Carrell, Elbert, 1974, Wright, Hamilton, 1978).

Ako uvádza Berčík (2006) kvalitatívnym aspektom hospodárskeho riadenia inštitúcie poskytujúcej verejné služby je spokojnosť občanov, na ktorú vplýva závažným spôsobom aj faktor spokojnosti zamestnancov. Berčík prisudzuje tomuto faktoru spokojnosti zamestnancov nový význam, ktorým je z jednej strany filozofia nových modelov riadenia, ktoré zamestnancov ovplyvňujú a filozofia participácie. Pohľad z druhej strany ukazuje, že bez spokojných zamestnancov s tvorivým prístupom k práci nie je možné dlhodobociele ani spokojnosť občanov. Za základný faktor úspechu výkonnej a prosperujúcej organizácie sa začína uvádzať intelektuálny potenciál a kreativita, angažovanosť a identifikácia zamestnancov.

Nový manažérsky prístup k verejnému sektoru sa objavil už v 70. rokoch minulého storočia. Ako píše Potuček a kol. (2005), Nový verejný manažment (New Public Management) kladie dôraz na ekonomickosť, účinnosť a efektivitu vládnych organizácií, inštrumentov a programov, a na vyššiu kvalitu poskytovaných služieb. Menšiu pozornosť venuje dodržiavaniu formálne predpísaných procesov, pravidiel a postupov. Jeho zámerom, je uvoľniť kontrolu a preniesť väčšiu zodpovednosť na prevádzkových manažéroch. Má im umožniť väčšiu flexibilitu alebo autonómiu a dať im priestor na riadenie a možnosť zamerať sa na riadenie rizík a meranie výkonu. „Nový verejný manažment nie je reformou tradičnej verejnej správy, ale transformáciou verejného sektoru a jeho vzťahu k vláde a k spoločnosti“.

Novú filozofiu riadenia vo verejnej správe „New Public Management“ Berčík predstavuje ako snahu uplatniť aj v riadení verejnej správy osvedčené podnikovo- hospodárske mechanizmy uplatňované v trhovom sektore. „Teoretické základy spočívajú v mikroekonomických organizačných teóriách, ktoré pre verejný sektor predpokladajú dereguláciu, odbyrokratizovanie, hospodársku autonómiu a prevzatie súkromnej podnikateľskej kultúry“(s. 267).

Ako píše Ochrana (2001), sociálny subjekt, ktorým môže byť akákoľvek verejná inštitúcia, realizuje svoju činnosť prostredníctvom verejného záujmu, ktorý má nadindividuálny charakter. Spoločensky uznané ciele a záujmy sú hlavnými motivátormi, na ktorých jednotlivci participujú, pretože majú „spoločné integrujúce hodnoty“.

Na participáciu vplýva určitým spôsobom aj dostupnosť informácií. „Prílišná selekcia informácií zameraná len alebo takmer len na príkazy a inštrukcie vedie k pracovnej nespokojnosti zamestnancov, rozbužneniu deštruktívnej neformálnej komunikácie a v konečnom dôsledku neangažovanosti pracovníkov na prosperite organizácie“, (Ferjenčík, 2001, s. 25). Na druhej strane nie je vhodná ani neobmedzená dostupnosť informácií, čoho dôsledkom by

bolo informačné presýtenie, kedy dochádza k stratám, deformáciám i obrane proti novým informáciám.

Motivácia je ďalším aspektom, ktorý výrazným spôsobom pôsobí na participáciu. Ako jeden z vplyvov na zvyšovanie pracovnej motivácie môžeme uviesť profesijný rast. Príkladom sú výsledky výskumu Ferjenčika (2005), ktorý zistil, že takmer polovica zamestnancov verejnej správy necíti na pracovisku ani zo strany vedenia, ani od svojich kolegov podporu v odbornom raste, a tí, ktorí sa oň snažia sú ponechaní na samoštúdium alebo vzdelávanie mimo pracoviska. Na pracovisku totiž prebieha vzdelávanie maximálne formou školení jednorazového charakteru. Ferjenčík ďalej upozorňuje aj na záver, ktorý vo výskume federálnych zamestnancov v USA urobil Daley (1996) konštatujúc, že ľudia, ktorí nemajú možnosť profesijne sa rozvíjať, znižujú svoju pracovnú motiváciu i produktivitu. Ako problém sa ukazuje aj motivácia zamestnancov zo strany riadiacich pracovníkov, kde nejde nevyhnutne o motiváciu finančnú, ale aspoň o prejavenie uznania a pozornosti tam, kde pracovník skutočne vyvíja nadštandardnú snahu a úsilie.

Participácia v rámci rozhodovacích procesov neznamena, že zamestnanci majú voľnosť vo všetkých svojich rozhodnutiach. Na niektorých stupňov riadenia by nadriadení nemali zahnúť zamestnancov do tvorby rozhodnutí a je úlohou nadriadeného vhodne situácie rozoznať. V prípade, ak chýba konkrétny dôvod na vylúčenie zamestnanca z rozhodovania, spolieha sa líder na svoju skúsenosť, úsudok, intuíciu i šťastie. Tu sú niektoré dôvody, ktoré uvádza Maidment (1989), kedy je rozumné pre nadriadených robiť rozhodnutia bez vstupov pracovníkov: 1. nedostatok schopností, keď je požadovaná úroveň znalostí nedostatočná pre urobenie rozhodnutia, 2. nedostatok času, 3. v prípade priameho vzťahového konfliktu odporúča, aby zamestnanca zapojil sprostredkovateľ, 4. v otázkach odmeňovania má líder robiť rozhodnutia samostatne, 5. zastupiteľnosť lídra na mítingoch nie je vhodná, 6. činnosť v súvislosti s utajovanými skutočnosťami, 7. rozhodnutie koho zaškoliť, ako zaškoliť a v akom rozsahu

## **9. Participačný okruh samosprávnych organizácií**

Podľa záverov práce Pasmore a Fagans (1992) podstatným pre úspešnú participáciu v organizácii je, aby manažéri pochopili a implementovali rovnaké princípy demokracie v rámci vlastnej organizácie ako sa uplatňujú v rámci demokratickej spoločnosti ako takej. Ak je participácia efektívna, je prínosom pre jednotlivcov aj pre organizáciu. Je tu však potrebná aj participačná kompetencia, keďže mnohí jednotlivci nie sú pripravení participovať. Podstatná časť neúspechov a sklamaní v rámci organizácie môže potom spočívať práve v neefektívnej participácii.

Ako píše Cotton a kol. (1988), zamestnanecká participácia pri rozhodovaní má pozitívny vplyv na spokojnosť v práci a organizačnú efektívnosť. Významné sú však aplikované formy participácie, ktoré v priamej, či nepriamej alternatíve determinujú výstupy v akejkoľvek podobe. Podľa výskumu, uverejnenom v štúdiu, zameranej na skúmanie participácie v organizáciách verejnej správy (Charlton 1975), pokiaľ však budú priame formy participácie využívané viac na nižších stupňoch a nepriame na najvyšších stupňoch v štruktúre organizácie, očakávané výsledky, spojené s vývinom pluralistického prístupu k organizačnému

Na to, aby sme vedeli vymedziť participačný okruh v organizácii, potrebujeme vedieť, akú má organizačnú štruktúru. Táto štruktúra predstavuje modelovú formu grafického vyjadrenia riadiacich a organizačných, vertikálnych a horizontálnych vzťahov v nej. Z teórie i praxe poznáme rôzne organizačné štruktúry, ktoré delíme z rôznych hľadísk, napr. na formálne a neformálne, funkcionálne a predmetové, hierarchické i horizontálne alebo centralizované a decentralizované.

Centralizovaný typ organizačnej štruktúry napríklad predpokladá sústredenie rozhodovania na jednom mieste, kde právomoc rozhodovať o strategických i väčšine operatívnych otázok riadenia má vrcholové vedenie organizácie. Naopak pri decentralizovanom type štruktúry vedenie prenecháva značnú časť rozhodovacej právomoci podriadeným zložkám a takto rozširuje počet osôb, ktoré sa podieľajú na riadení organizácie, (Horváthová, 2001).

Kováč (2007) uvádza, že v podmienkach inštitúcií verejnej správy prevláda uplatňovanie klasických, hierarchicky usporiadaných organizačných štruktúr s podobou pyramídy, kde výška predstavuje riadiace stupne a šírka rozpätie riadenia, teda počet podriadených riadiacemu stupňu, resp. jednému vedúcemu.

Všeobecne platí, že organizačná štruktúra má byť úzka a nízka. V súčasnosti neexistuje dokument, ktorý by určoval zásady pre tvorbu organizačných štruktúr vo verejnej správe a ktorý by bol predpokladom efektívneho plnenia úloh verejnej správy. Jednotlivé inštitúcie si teda tvoria organizačné štruktúry podľa vlastných potrieb. U nás existuje rozpätie od 2 do 6 podriadených jednému vedúcemu.

Ako je vyššie naznačené, jednotlivci na nižšom stupni riadenia potrebujú byť ocenení. Jednou z foriem takého ocenenia je aj ich účasť na spolurozhodovaní, ktoré má vplyv na rozvoj ich organizácie. Ak sú zamestnanci zahrnutí do rozhodovania, ich podpora pre lídra je silná. Efektívnosť, zapájania členov organizácie závisí na rozsahu, v akom sú angažovaní na úspechoch týchto rozhodnutí. Dôkazom účinnosti participácie sú aj ľudia, ktorí podporujú vedenie organizácie, pretože sú motivovaní rozhodnutiami, ktoré pomohli urobiť. Typy organizácií zodpovedajúce participačnému štýlu vedenia zvyšujú počet jednotlivcov a skupín, ktoré cítia, že majú právo byť zapojení do riadenia. Cez participačný štýl vedenia, jeho implementáciu, špeciálne, keď je aplikovaná na najdôležitejšie rozhodnutia, sa však môže reakčný čas organizácie výrazne spomaliť, (Cray, Inglis, Freeman, 2007).

Dlho sa tiež predpokladalo, že výsledky participatívneho versus neparticipatívneho manažérskeho typu budú závisieť od povahy ľudí, ktorí sú riadení. Vroom vo svojich hypotézach zo začiatku šesťdesiatych rokov tvrdil, že participácia v rozhodovaní by mala mať pozitívnejší efekt na postoje a výkon takých podriadených, ktorí majú vyvinuté potreby konať nezávisle než tých, ktorí sú radi vedení a menej pozitívny efekt na autoritárov než na rovnostárov. Vroom tieto hypotézy podporil vlastným výskumom. Na základe jeho zistení potom napríklad Gellerman prišiel k záveru, že vždy bude problematické, keď podriadených so sklonom k samostatnosti bude riadiť osoba, ktorá má potrebu držať svojich ľudí „pod palcom“ a naopak, nesamostatných zamestnancov nemôže úspešne riadiť ten, kto od nich očakáva, že si budú organizovať vlastnú agendu. (Abdel-Halim, Rowland, 1976).

Podľa výskumu Rowlanda a Abdel-Halima, ktorí ho realizovali o 15 rokov po Vroomovi, však tieto hypotézy neboli potvrdené a nepodarilo sa zopakovať Vroomove výsledky výskumu. Aj keď v porovnávaných prípadoch bolo uznané, že sa použili rozdielne vzorky organizácií a iné výskumné metódy, to samo o sebe podľa Rowlanda a Abdel-Halima nepostačovalo na vysvetlenie rozdielných výsledkov dotknutých prác. Rovnako sa nepodarilo dosiahnuť zhodu s Vroomom ani Tosimu v roku 1970. Názor na to, že participácia je závislá od charakteru alebo osobnostných predpokladov sa teda nepodarilo uspokojivo zjednotiť.

Armstrong (2006) tvrdí, že väčšina ľudí môže pracovať s oveľa väčším rozsahom riadenia, ako si vôbec dokáže predstaviť, pokiaľ by boli pripravení efektívne poverovať a vyhýbať sa tomu, aby sa zaoberali detailami a boli by schopní pracovať v tíme, ktorý by im podával správy. Tento veľký rozsah riadenia je užitočný v tom, že podporuje poverovanie a lepšiu tímovú prácu. Vysoký manažment sa potom môže zaoberať tvorbou rôznych taktík a plánovaním. Pretože naopak obmedzený rozsah riadenia vedie manažérov k tomu, aby sa viac pletli do práce svojim podriadeným a zmenšovali by tak priestor, ktorý by ich podriadení mali mať k dispozícii, aby mohli rásť spoločne so svojou prácou.

Na základe dostupných zdrojov môžeme povedať, že participácia sa uskutočňuje na rôznych podnikových úrovniach a rôznymi spôsobmi.

Na najnižšej úrovni, na úrovni konkrétneho pracoviska medzi vedúcim a jeho podriadenými participácia prebieha ako výmena informácií a názorov o práci, a to neformálnym spôsobom, kde otázky aj odpovede sú čisto neformálne.

Stredná manažérska úroveň, môže zahŕňať výmenu informácií a účasť na rozhodovacích procesoch o záležitostiach, ktoré ovplyvňujú spôsob plánovania a vykonávania pracovných úloh. Vyznačuje sa väčšou mierou formálnosti, ale od manažmentu sa vyžaduje ochota, podeliť sa o svoje rozhodovacie právomoci. Na tejto úrovni sa môže uskutočňovať prostredníctvom konzultatívnych výborov, skupinových brífingov, podnikových, či úsekových porad, stretnutí a konzultácií.

Na top-manažérskej vrcholovej úrovni sa vytvára podniková politika. Rozhoduje sa o smerovaní podniku do budúcnosti. Plná participácia tu nie je možná. Existujú však určité

metódy, pôsobením ktorých môže vedenie poskytnúť informácie o zamýšľaných plánoch, a možnosť diskusie, ale konečné rozhodovanie je výlučne záležitosťou vedenia.

Pri tejto deľbe úloh a kompetencií môžeme sledovať tzv. mieru účasti na rozhodovacích procesoch. Je to miera, do akej sú zachované práva manažmentu. Môže ísť teda o výhradné rozhodovanie zamestnancov, rozhodovanie manažmentu spoločne so zamestnancami, konzultovanie manažmentu so zamestnancami ešte predtým, ako sa rozhodne alebo manažment len informuje zamestnancov. Ide tiež o mieru, do akej sú zamestnanci zodpovední. Určenie toho, v ktorom bode na tejto stupnici môže alebo má dôjsť k participácii, na akejkoľvek úrovni organizácie, závisí predovšetkým na postojoch, ochote a nadšení vedenia podniku, ako aj pracovníkov (Armstrong, 2002).

Rešpektovanie komplexity vnútorného i vonkajšieho prostredia v sektore verejnej správy umožňuje vytvárať priestor pre také riešenia kompetenčných mechanizmov ako aj mechanizmov participácie, ktoré znásobia potenciál individuálnych organizácií v dizajne multifunkčných štruktúr a procesov. Otázkou vo vzťahu k možnostiam tvorby a využívania komplexných participatívnych procesov v organizáciách verejnej správy sú možnosti odstraňovania limitov tradičných organizácií a otvorenie možnostiam zmeny. Výskum výstupov organizačnej zmeny (Bartunek 1996) sa snaží poukázať na to, že organizačný vývin a jeho vitalizácia môže zabezpečiť verejným organizáciám obdobnú efektívnosť ako je tomu v privátnom sektore (Golembiewski, Proehl, Sink 1981). Podľa výsledkov výskumných šetrení neexistuje žiadny rozdiel medzi úspešnosťou verejných a privátnych organizácií v prípade snahy o zlepšenie kvality pracovného života (Golembiewski, Sun 1990). Obidva typy organizácií majú mnoho spoločného v snahe vytvárať väčší priestor pre participáciu, preto výsledky výskumov, ktoré neposkytujú dôkaz o rozdielnosti v efektívnosti participácie umožňujú formulovať všeobecnejšie závery a aplikačné zamerania.

## 10. Rámec výskumu

Alutto a Belasco vo svojej štúdií (1972) poskytujú prehľad kľúčových línií v dovedajšom výskume participácie. Prvá línia sleduje význam rozhodovacej participácie zamestnancov pri ovplyvňovaní akceptovania organizačnej zmeny. Podľa výsledkov publikovaných v tejto línii možno konštatovať, že uplatňovanie participácie na rozhodovaní v organizáciách môže viesť k rastu miery akceptácie organizačných zmien a to najmä preto, že takto zamestnanci pociťujú možnosť kontroly nad prebiehajúcimi zmenami. Druhou veľkou oblasťou sú výskumy, sústredené na interakcie medzi rozsahom účasti zamestnancov na rozhodovaní ako pociťovanou mierou vplyvu administratívnych nadriadených. Výsledky výskumov smerujú k poznaniu o tom, že umožnenie participácie vedie k rastu vplyvu nadriadených nad aktivitami zamestnancov. Tretia línia výskumu je orientovaná na všeobecne

pozitívne účinky zamestnaneckej participácie na rozhodovaní. Tieto účinky sa môžu týkať pracovnej spokojnosti, pracovnej produktivity, celkovej organizačnej integrácie (prostredníctvom participácie jednotlivcov a skupín), tvorby hodnotových systémov, ochoty prijať zmeny, atď.

Posledné výskumy participácie sa väčšinou sústreďovali na vplyv participácie vo vzťahu k produktivite a pracovnej spokojnosti (napr. Schuler 1977). Tento inštrumentálny trend možno považovať za povrchný (Locke, Schweiger 1979) v niekoľkých bodoch: 1. udržiava chápanie participácie mimo komplexnej podstaty, skúma participáciu ako techniku, ktorá je užitočná žiadúce len v záujme zvýšenia produktivity, spokojnosti a ďalších tradične meraných výstupov dosahovania organizačných cieľov, 2. výlučná orientácia na merateľné inštrumentálne výstupy limituje objavovanie procesuálnych a kauzálnych väzieb, ktoré môžu mať kľúčové účinky na správanie, súčasťou je zanedbávanie dlhodobých efektov vo vzťahu k vývinu a podpore vhodnej organizačnej kultúry a klímy.

Kritickí vo vzťahu k výskumným orientáciami, publikovaným v literatúre o participácii v organizáciách sú aj ďalší autori. Chýbajú im atribúty, ktoré tvoria nevyhnutnú výbavu komplexného obrazu participácie, napríklad hodnotová výbava individuálnych systémov uvažovania (Vickers 1965), ktorá sa podieľa na základnom vnímaní a hodnotení sveta. Hodnotovému rámcu sa napríklad venuje Lewin (1952), ktorý predkladá ako základ demokratickej hodnoty a vo svojom výskume sa sústreďuje na „autokratické“ a „demokratické“ štýly vedenia.

Riziká výskumných štúdií Chisholm a Vansina (1993) formulujú najmä ako diskrepance medzi výskumným prostredím a prostredím, kde by mohli byť výsledky výskumov aplikované: 1. diferencie medzi výskumným a reálnym organizačným prostredím, 2. limity, pochádzajúce z dokumentovanej potreby pre jednotlivcov, pracovné skupiny a ďalšie organizačné jednotky pre prijatie zmien v osobitostiach špecifických potrieb, napríklad možnosti inovácií v prostredí, ktoré charakterizuje silné rituálne správanie vďaka účinnému systému sankcií za porušovanie stanovených noriem ako základu rutiny, 3. limity, spojené s implikáciami tvrdení ohľadne dizajnu princípov, správnych a účinných pre organizácie tam, kde je nevyhnutné rešpektovať špecifiká individuálnych organizácií, potreba každej organizácie vytvárať svoje vlastné prostredie, definované štruktúrou, procesmi, formami manažmentu, ktorý prispieva k participácii, teda vytváranie „seba-dizajnu“ (Cummings, Mohrman 1987). Autori zdôrazňujú potrebu vytvárať nové organizačné formy, ktoré budú postavené na multikriteriálnom systéme hodnotenia efektívnosti participácie ako komplexného procesu.

Samuel (1972) hodnotil odpovede 332 zamestnancov z 19 organizácií, reprezentujúcich 6 rozdielnych priemyselných prostredí. Títo prakticky jednotne indikovali potrebu pre väčšiu participáciu, spoluprácu a vzájomnú zodpovednosť, než majú aktuálne k dispozícii. Mnohé štúdie priniesli podobné výsledky.

Podľa Hinesovej (1974) štúdie zamestnanci, ktorý vykazujú vysoké očakávania vo vzťahu k možnostiam participácie na rozhodovaní zvyčajne výrazne inklinujú k menej autoritatívnym a hierarchicky dominantným organizačným systémom. „Naopak, tí, ktorí dôverujú najmä statusovej hierarchii môžu mať opačné reakcie na participáciu“ (s. 335). Výskum, zameraný na sledovanie zamestnancov, ktorí podporujú participáciu a tých, ktorí ju odmietajú umožňuje rozlíšiť úlohu dôvery v sociálnu rovnosť v charaktere pracovných podmienok. Výsledky poukazujú na to, že skupina zamestnancov, ktorá inklinuje k hierarchickému usporiadaniu vykazuje negatívnejší postoj k svojim nadriadeným, nižší stupeň spokojnosti s prácou a nižší rozsah služieb, než tí zamestnanci, ktorí dôverujú participácii v rozhodovaní. Výskum tak poskytuje dôkaz o tom, že zamestnanci môžu mať rozdielne očakávania vo vzťahu k participatívnemu manažmentu ako funkcii ich dôvery v statusovú hierarchiu. Autor však zdôrazňuje význam špecifických podmienok, ktoré môžu rôzne determinovať podobné zisťovania. Znamená to, že možnosti zovšeobecňovania je potrebné zvažovať opatrne.

Niektoré špecifiká participatívneho prostredia identifikovali autori analýzy participatívnych skupín v organizácii (Mohrman, Ledford, Jr. 1985). S využitím metodológie dizajnu sledovali vybrané determinanty efektívnosti v takýchto skupinách, najmä s ohľadom na procesy riešenia problémov. Zistenia smerovali k podpore východiskových propozícií: 1. participatívne skupiny musia zahŕňať, alebo mať prístup k nevyhnutným zručnostiam a poznatkom v záujme systematického riešenia problémov, 2. formalizované procedúry podporujú efektívnosť skupiny (vhodná miera zvonku určených mechanizmov je príspevkom k úspešnosti participácie), 3. participatívne skupiny by mali byť horizontálne i vertikálne integrované s organizáciou ako celkom, 4. participatívne skupiny by mali byť pravidelnou súčasťou organizačných procesov, nie iba epizodickou, špecifickou formou.

Participácia zamestnancov je často vysvetľovaná ako nástroj na zlepšenie vzťahu zamestnancov k organizácii. Multidimenzionálna perspektíva zamestnaneckej participácie môže vyjasniť jej špecifiká. Joensson (2008) vo svojej štúdií predkladá výsledky skúmania vzťahov medzi participáciou ako multidimenzionálnym javom a sociálnou identitou v organizácii. Cieľom výskumu bolo zistiť ako participácia pôsobí na zamestnanecké vzťahy v pojmoch afektívnych, motivačných a identifikačných atribútov, aplikujúc také konštrukty ako organizačný záväzok a organizačné občianstvo v behaviorálnom rámci (pozri aj VanYperen, van den Berg, Willering 1999). Podľa výsledkov analýzy možno vzťahy medzi dimenziami interpretovať rôznym spôsobom. Jedna možná interpretácia vedie k tvrdeniu o tom, že zamestnanci môžu byť ovplyvňovaní akumulatívne z rôznych dimenzií participácie. Znamená to napríklad, že zamestnanec môže byť ovplyvňovaný členstvom v pracovnej skupine, ale zároveň celkovou pozíciou zamestnanca. Poukazuje to však na významnú vlastnosť participácie v organizáciách, ktorá sa týka komplexnosti pôsobenia jej vnútorných i vonkajších parametrov.

Výskumné ciele štúdie, zameranej na kvalitatívne a kvantitatívne parametre participácie (Miles, Ritchie 1971) umožňujú sledovať mieru spokojnosti podriadených s rozhodovaním manažérov, ktorí hodnotili mieru zodpovednosti, kreativity a úsudok podriadených pri spolurozhodovaní. Výsledky analýzy naznačujú vyššiu mieru pozitívneho hodnotenia členov organizácie vo vzťahu k ich participačnému potenciálu. Okrem ďalších zistení je zaujímavé potvrdenie súvislosti vyššej miery dôvery a vyššej miery spokojnosti vo vzťahu k správaniu sa podriadených pri rozhodovaní. Väčšina zistení podporuje kľúčové formulácie teórie participatívneho manažmentu ale poukazuje tiež na potrebu vypracovať ďalšie charakteristiky. Kvalitatívna teória participácie síce vyvinutá nebola, ale čitateľný a účelný rámec jej poskytujú Mc Gregorova teória Y, Likertov systém IV a teória medziľudských vzťahov. Jednoznačne však možno potvrdiť, že pre hodnotenie participácie a jej efektívne účinky vo všetkých sférach rozhodovania v organizácii je dôležitá nie len miera, resp. množstvo, ale aj kvalita prebiehajúcich relevantných interakcií medzi nadriadenými a podriadenými. Platí tiež, že ak v systéme existuje vysoká miera konzultatívnosti, potom úspešne rastie aj dôvera nadriadených v podriadených a vplyv nadriadených sa primerane rozširuje. Tieto zistenia poskytujú odpovede mnohým kritickým postojom voči participatívne manažmentu vôbec a najmä niektorým jeho neistotám.

Význam morálnej dimenzie práce v prostredí, kde bol aplikovaný participatívny systém bol sledovaný aj vo výskume, primárne orientovanom na vplyv participatívneho manažmentu na morálku pracovníkov a produktivitu (Powell, Schlacter 1971). Východiskom pre výskumný rámec je otázka o tom, či participatívny prístup k manažmentu možno riešiť v pojmoch pracovného výkonu. Špecifiká experimentu sú podčiarknuté diferenciami, ktoré vyplývajú z typických modelov rozhodovania v prostredí verejnej správy a vládnych organizácií – v porovnaní s výrobnými organizáciami, v ktorých sa väčšinou realizovali predchádzajúce výskumy. Podľa výsledkov experimentu je význam pozitívneho vplyvu participatívneho rozhodovania na pracovnú morálku zamestnancov zjavný, ale o väzbách na produktivitu nemožno uvažovať bez pochybností. Teda participácia v prípade tejto štúdie vystupuje ako mechanizmus, ktorý síce vedie zamestnancov k väčšej pohode a pocitom šťastia, ale nie je nevyhnutná na dosahovanie väčšej produktivity. Niektoré konzekvencie je potrebné zvážiť najmä vo vzťahu k špecifikám verejných organizácií, kde je charakter produkcie ťažko porovnateľný s výrobnými a obchodnými organizáciami.

Weiermair (1985) tvrdí, že morálne a sociálne hodnoty, spolu s relevantnými procesmi socializácie sa v minulosti nezávisle od ekonomických javov (ako je aj produktivita) podieľali na vytváraní zamestnaneckých vzťahov, keď následne umožňovali vznik určitých výkonných modelov alokácie zdrojov moci. Súčasťou jeho práce na všeobecnej teórii zamestnaneckých vzťahov je inkorporácia tak ekonomických ako aj sociálnych dimenzií. Podobne sa Forret, Cummings a Johnson (1977) vo svojom modeli pokúšajú integrovať psychologické a ekonomické perspektívy organizačnej participácie.



Ďalšie charakteristiky participatívneho prostredia boli sledované vo výskumoch, orientovaných na špecifiká rozhodovania (Harrison 1985), predovšetkým charakter komunikácie a interakcií s dôrazom na kvalitatívne parametre participácie. Takéto štúdium je chápané ako prvý krok v určovaní spôsobu, akým sú normy pre participáciu ustanovované v procese legitimizácie cez komunikáciu, s absenciou formálnych zmien v štruktúre organizačnej autority. Vo výskume bol použitý multiúrovňový nástroj, distribuovaný respondentom. Kvantita interakcií medzi nadriadenými a podriadenými bola hodnotená pomocou položiek z merania organizačnej komunikácie, keď podriadení mali odpovedať, do akej miery: 1. prebieha ich interakcia s nadriadenými, 2. získavajú informácie od svojich nadriadených, 3. odovzdávajú informácie svojim nadriadenými, 4. vyžadujú interakciu so svojimi nadriadenými. Kvalita výmeny informácií medzi nadriadenými a podriadenými bola hodnotená vo vzťahu k podriadeným, sledovaním do akej miery : 1. verili, že informácie, ktoré získali od nadriadených boli dostatočné, 2. verili, že odmietajú poskytnúť informácie, potrebné pre nadriadených, 3. verili, že skreslili informáciu pred tým, než smerovala k nadriadeným.

Zistenia o význame a charaktere informácií poukazujú na to, že potreba interakcie veľmi silne súvisí s participáciou – ostatné úrovne (získavanie informácií, odovzdávanie informácií a charakter interakcií) vykazovali podstatne nižší podiel na celkovej participácii. Kvalita informovania a interakcií je charakterizovaná nízkym hodnotením vzťahu medzi participáciou pre nadriadených a získavaním dostatočných informácií od podriadených. Mnohé ďalšie zistenia môžu pomôcť pri vytváraní obrazu o podstate a mechanizmoch participácie. Celkovo pre podriadených sú participácia na rozhodovaní a komunikácia s nadriadenými veľmi silne prepojené aktivity. Participatívne rozhodovanie bolo vyhodnotené ako také sociálne usporiadanie, ktoré je vzájomne konštruované tak nadriadenými ako podriadenými. Podľa výsledkov analýzy je význam komunikácie v participatívnom rozhodovaní oveľa komplexnejší, než prezentujú dovtedajšie štúdie.

Významný okruh výskumov tvoria analýzy foriem participácie. Zamerania výskumov smerujú najmä k štúdiu efektívnosti diferencovaných foriem participácie v rôzne špecifikovaných modeloch. Delbridge a Whitfield (2001) napríklad študovali schémy takých foriem ako sú reprezentatívna participácia a brífingových skupín ako silne vzťahovaných k väčšiemu vplyvu na prácu, než ďalšie formy – napríklad pracovné tímy.

V roku 1993 bola publikovaná štúdia (Gill 1993), ktorá prezentovala výsledky medzinárodnej porovnávacej analýzy, venovanej problematike vývinu a pôsobenia nových technológií a miesta participácie v týchto procesoch. Výskumu sa zúčastnilo 12 štátov a výsledky okrem iného poukázali na pozíciu informačných technológií v prostredí organizačnej zmeny a tiež význame participácie z pohľadu manažérov i zamestnancov. Sledovaný bol rozsah diverzity participácie v intenzívne sa rozvíjajúcom informačnom systéme, vďaka vstupu informačných technológií. Tu je problém informovania a komunikácie v novej pozícii a aj parametre, ktorými sa prejavuje v organizačnom živote je potrebné vnímať s ohľadom na výrazné

špecifiká. Zistené boli výrazné diferencie medzi zúčastnenými krajinami, potvrdené bolo významné miesto participácie, ktorá nepatrí k periférnym javom ani v procesoch technologických zmien. Diferencie možno vysvetľovať okrem pôsobenia historických a interkultúrnych vplyvov aj rozdielnym charakterom industriálnych vzťahov v jednotlivých krajinách.

Analýza podstaty participácie ako diskurzu (Musson, Duberley 2007) zdôrazňuje interaktívne usporiadanie významov, tvorených v podobe textov. Výskum, zameraný na skúmanie participatívnych procesov a úlohu identity v týchto procesoch sledoval dve otázky: 1. ako sú konštruované identity nadriadených prostredníctvom participatívnych diskurzov, využívaných, manažmentom? a 2. ako nadriadení odpovedajú na túto snahu manažovať ich subjektivitu? (s.144).

Východiskom bolo vedomie dynamiky v prostredí participatívnych výskumov a predloženie chápania participácie ako manažérskej agendy. Autori pripomínajú dva najrozšírenejšie smery výskumu. Prvá je orientovaná optimisticky, navrhuje väčšiu podnikateľskú účasť, lepšie motivovanú prácu a silnejšiu mieru záväznosti pre personál (Dopson, Stewart 1990). Táto optimistická cesta bola kritizovaná pre dekontextualizovanú analýzu od mocenských vzťahov až po nerovnosti, alebo konceptualizáciu od mocenských vzťahov a nerovností, alebo konceptualizácii moci ako exkluzívneho vlastníctva manažmentu (Knights, McCabe 2003). Častejšie sú pesimistické prístupy, ktoré sú zamerané na štúdium striedania rolí, pracovných úrazov, zmeny kariérových štruktúr (Heckscher 1995, Hales 2005). Tieto prístupy majú tendenciu chápať manažérov (najmä stredných) ako rezistentných na zmeny (Nilakant 1991), určených na udržiavanie významných bariér zlepšenia participácie (Verespej 1990). Mnohé štúdie v európskom priestore vnímajú stredných manažérov ako brzdu participácie (Hernandes 1993), charakterizovanú silnými väzbami na stereotypy. Oveľa komplexnejší obraz poskytujú Floyd a Wooldrige (2000), keďže riešia špecifický strategický príspevok všetkých pracovníkov na stredných pozíciách, nie len manažérov. Význam tohto prístupu spočíva v možnostiach, ktoré sa týkajú sledovania tradičných hierarchií najmä v pojmoch procesuálne orientovaných štruktúr. Pasmore a Fagans (1992) skúmali participáciu ako súčasť organizačného občianstva a určili tri moderujúce premenné: organizačnú receptivitu, vývin individuálneho ega a dostupnosť poznatkov, podporujúcu platformu, ktorá spája participáciu s procesmi vývinu a zmeny v organizačných systémoch. Greller (1978) pri objasňovaní koncepcie participácie prostredníctvom interview identifikoval tri faktory participácie: zmysel vlastníctva, pocity príspevku a kritika zo strany šéfa, definujúcu participáciu ako proces, ktorý „slúži rôznym funkciám v rôznych situáciách“ (s.646). Význam dôveryhodnosti bol testovaný v štúdiu, ktorá sledovala kvalitatívne charakteristiky participácie (Falcione 1974).

Participácia teda môže byť vo výskume v pozícii závisle premennej, ktorá je determinovaná funkciami ďalších atribútov organizačného života, ale publikované sú aj výskumy, kde participácia – okrem sledovania kontextových vzťahov – vystupuje ako nezávisle pre-

menná pre ďalšie premenné. Napríklad (1969) Corwin predkladá štúdiu, v ktorej sú prezentované výsledky testovania úlohy participácie vo vzniku rolových konfliktov v organizácii, spolu so špecializáciou, autoritou a hierarchiou, komplexnosťou a heterogenitou v organizačných štruktúrach.

Analýza (Musson, Duberley 2007) sa opiera o dáta, získané použitím kvalitatívneho a kriticko-interpretatívneho prístupu (Alvesson, Deetz 2000, in: Musson, Duberley 2007, s.149), využívajúc individuálne rozhovory s manažérmi, nadriadenými a ostatnými členmi výrobnjej organizácie. Otázky sa týkali hodnotenia zmeny vo všeobecnosti a vo vzťahu k individuálnym participatívnym aktivitám v organizácii, ale aj kariéry, príležitostí, bariér. Využitie diskurzívnych nástrojov pri spracovaní získaných dát viedlo k vytvoreniu diskurzov, chápaných ako analytické konštrukty, produkty špecifických kontextov a ľudí. Generované boli štyri kategórie spôsobov, akým ľudia hovorili o agende participácie: „1. diskurz participácie vedený manažmentom, 2. participácia ako príležitosť, 3. participácia ako ohrozenie a 4. participácia ako bezvýznamná vec“ (s.150). Zistené boli aj rôzne módy vzťahu interpretácie participácie a pracovnou identitou.

Podobné nástroje na analýzy využíva autor výskumu (O'Connor 1995), zameraného na paradoxy participácie. Kvalitatívny materiál analyzuje ako text, s využitím literárnych postupov, nasledujúc teóriu sociálnej konštrukcie. Konštatuje, že texty produkujú zvláštne interpretácie zmeny a že literárne metódy odhaľujú sociálnu konštrukciu organizačnej zmeny.

Kontingenčné analýzy sú zamerané na sledovanie environmentálnych charakteristík organizačných javov, keď kľúčová hypotéza umožňuje testovať, či práve organizácie, ktorých interné črty najlepšie reagujú na požiadavky kontextov, zároveň vykazujú najvyššiu mieru adaptability (Scott 1987). Kontext všeobecne odkazuje na prostredie, technológie, veľkosť, vlastníctvo (Daft 1989). Niektoré kontingenčné analýzy sa sústreďovali na vzťahy medzi kontextom a rozhodovaním. Napríklad Duncan (1972) zistil vzťahy medzi environmentálnymi charakteristikami, vnímanou neurčitostou a organizačným rozhodovaním. Salancik, Pfeffer a Kelley (1978) zistili, že participácia, meraná prostredníctvom „zdroja vplyvu“, variovala cez rozhodovania ako funkcia participantovej schopnosti redukovať organizačnú neurčitost. Connor (1992) testoval, či zvláštna interná premenná, rozhodovanie, variuje systematicky s organizačným kontextom, najmä, či modely zamestnaneckej participácie boli zrejme ako funkcia organizačnej veľkosti, celkovej technickej komplexnosti, a orientácie na tvorbu zisku. Bartunek (1996) sledoval komplexnosť kritérií, ktoré určujú participáciu i jej prostredie s ohľadom na idey organizačnej zmeny.

Hľadanie empirickej podpory pre podstatu a efekty participácie viedlo aj k štúdiu javu, ktorý je veľmi dôležitým parametrom efektívnej participácie - dôvery. Driscoll (1978) formuloval zámer svojho výskumu ako užitočnosť dôvery a participácie v rozhodovacích procesoch pre predikovanie úspešnosti. Kongruencia *medzi túžbou po participácii a jej naplnením*

podľa neho najlepšie predikuje spokojnosť s participáciou na rozhodovaní. *Dôvera* v nadriadených a účinnosť participácie tu zohráva predikatívnu úlohu. Predikcia sa týka tak individuálneho akceptovania systému rozhodovania ako aj prostriedkov, používaných na ovplyvňovanie tých, ktorí rozhodujú. *Organizačná dôvera* bola chápaná ako alternatívny prostriedok pre systém rozhodovania na ovplyvňovanie úspešnosti.

Obdobne aj ďalší výskum (Alutto, Belasco 1972) bol venovaný konceptu participatívneho rozhodovania, operacionalizovaného ako diferencie medzi počtom rozhodnutí, na ktorých indivíduá túžia participovať a počtom rozhodnutí, na ktorých reálne pracovníci participovali. Určené boli úrovne, charakterizujúce tento pomer: *podmienky rozhodovacej deprivácie* (potreba participovať je vyššia, než miera jej naplnenia), *ekvilibrium* (aktuálna participácia zodpovedá potrebám), *saturácia* (aktuálna participácia poskytuje väčší priestor, než vyjadrovali potreby), testované cez vek, pohlavie, stupeň učenia, zamestnanie v organizácii, služobný vek, vnímanie administratívneho vplyvu, vnímanie rolových konfliktov, postojová sila. Štúdia umožňujú testovanie definície participácie, založenej na diskrepancii medzi aktuálnym a žiadaným rozsahom participácie. Výsledky umožnili konštatovať špecifický charakter diskrepancií s ohľadom na určené nezávisle premenné.

Výskumníci príliš často tvrdia, že túžba participovať je v organizácii rovnako a široko distribuovaná. Ale iné dôkazy indikujú, že organizačné populácie nevykazujú homogénne postoje voči participácii, ani emócie ani očakávania. Rôznu mieru spokojnosti s možnosťami participácie rieši aj štúdia, venovaná participatívne manažmentu (Halal, Brown 1981).

Štúdia, venovaná problému moci a záväzku v organizáciách (Styskal 1980) umožňuje sledovať, do akej miery je túžba po väčšej miere účasti na rozhodovaní v priamom vzťahu k pocitu záväzku zamestnancov voči organizácii. Operacionalizácia participácie v pojmoch seba-aktualizácie umožňuje sledovať niektoré špecifiká, ktoré súvisia s naplnením potreby zmysluplnosti u členov organizácie. Tento vzťah tiež možno sledovať porovnaním potrieb účasti na rozhodovaní s ich aktualizáciou v každodenných rozhodovaniach.

Ďalšie špecifické výskumné rámce boli vytvárané ako zameranie analýz v prostredí participácie s cieľom hľadať nové, účinné nástroje na štúdium tohto javu, ale aj skúmať špecifické atribúty participácie v rôznych prostredia. Patrí sem napríklad analýza E – participácie (Scherer, Wimmer 2012), výskum komunikácie pri používaní techník pozorovania (Hickson, III 1974),

Spôsob konceptualizácie a rámcovanie výskumu participácie by mal modelovať rastúcu komplexitu relevantného priestoru. Znamená to tiež, že aj definovanie participácie bude stále obtiažnejšie, keďže variabilita kontextuálnych ale aj vnútorných atribútov neustále narastá. Komplexná dynamická podstata participácie ako výskumného konštruktú je založená na multidimenzionálnych štruktúrach a multiprocesovej dynamike. Niektoré už boli definované ako teoretické rámce – rozsah, hĺbka a kvalita (Chisholm, Vansina 1993), ale

vedomie potreby definovať a študovať participáciu bude v budúcnosti konfrontované najmä s rešpektovaním špecifik pracovných skupín a konkrétnych organizačných prostredí.

Výskumný rámec prezentovanej štúdie je určený dimenziami, ktoré môžu rozšíriť doterajšie štruktúry modelov participácie o rozmer, ktorý postupuje ďalej, než sú limity vnútroorganizačného prostredia. Účasť pracovníkov samosprávnych organizácií v obciach na rozhodovacích procesoch zahŕňa zapojenie sa do rozhodovania o riešení problémov, spojených s riadením organizačných útvarov, ale tiež podiel na rozhodovaní zodpovedných pracovníkov o problémoch, ktoré súvisia s účelom, zameraním a cieľmi samotnej organizácie. Nejde teda len o rozhodovanie ohľadne fungovania organizácie dovnútra, ale aj o rozhodovanie ohľadne predmetov, spojených s funkciami organizačných útvarov ako systémov vo svojom prostredí. Takto definované dimenzie participácie umožňujú sledovať širší priestor participácie zamestnancov organizácií a zároveň identifikovať kľúčové témy, ktoré vo variabilite participačného okruhu dominujú ako v procese participácie systémotvorné. Tieto dimenzie zároveň viedli k formulovaniu **indikátorov participácie**:

**1. riešenie občianskych záležitostí v obci** – vyjadruje hodnotenie participácie na pôde, ktorá sa týka rozhodovania o cieľových, strategických, nástrojových, personálnych a ďalších problémoch vo vzťahu k účelu organizácie vo svojom prostredí,

**2. riešenie spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti** - spočíva v orientácii participatívnych aktivít smerom k mechanizmom deľby moci a nástrojov jej uplatňovania

**3. podiel na riadení úradu** – vyplýva z funkcií riadenia a rozhodovacích mechanizmov.

Takto štrukturovaný výskumný priestor bol diferencovaný aj s ohľadom na dvojkoľajové skúmanie participácie, s cieľom rozlíšiť, do akej miery zamestnanci chápu: 1. podiel na rozhodovaní ako významný, resp. potrebný a do akej miery je 2. podiel na rozhodovaní reálnou charakteristikou rozhodovacích mechanizmov, resp. do akej miery sú naplnené potreby zamestnancov vo vzťahu k účasti na rozhodovaní v organizácii. Porovnávaná je tak potreba participovať a hodnotenie zamestnancov vo vzťahu k jej uspokojeniu.

## 11. Metodológia

### 11.1. Výskumné ciele, problémy a hypotézy

**Hlavný cieľ:** Zistiť charakter participačných mechanizmov v obciach a mestách.

**Čiastkové ciele:** Zistiť charakter participačných mechanizmov pri riešení občianskych záležitostí v obci.

Zistiť charakter participačných mechanizmov pri riešení

*spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti.*

Zistiť podiel zamestnancov mestských a obecných úradov na riadení úradu (organizácie).

**Hlavný problém:** Aký je charakter participačných mechanizmov v obciach a mestách?

**Čiastkové problémy:** Aký je charakter participačných mechanizmov pri riešení občianskych záležitostí v obci?

Aký je charakter participačných mechanizmov pri riešení *spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti*?

Aký je podiel zamestnancov mestských a obecných úradov na riadení úradu (organizácie)?

**Hlavná hypotéza:** Predpokladáme, že existujú diferencie medzi významnosťou participačných mechanizmov v obciach a mestách a mierou spokojnosti obcí a miest pri ich využívaní.

**Čiastkové hypotézy:** Predpokladáme, že existujú diferencie medzi významnosťou participačných mechanizmov pri riešení občianskych záležitostí v obci a mierou spokojnosti pri ich využívaní.

Predpokladáme, že existujú diferencie medzi významnosťou participácie pri riešení *spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti* a spokojnosťou pri ich využívaní.

Predpokladáme, že existujú diferencie medzi významnosťou participačných mechanizmov na *riadení úradu* a mierou spokojnosti pri ich využívaní.

## 11.2. Výskumná metóda a spôsob spracovania empirických údajov

Výskumná metodika PaO-1 bola konštruovaná s ohľadom na určené ciele výskumu v záujme zistenia charakteru participačných mechanizmov v obciach a mestách. Štruktúra výskumnej metodiky obsahovala sociálno-demografické charakteristiky: pohlavie, vek, vzdelanie, zamestnanie, pracovná pozícia a špecializácia, ktoré boli zisťované za účelom

poskytnutia obrazu o charaktere výskumnej vzorky.

Výskumná metodika bola štruktúrovaná v dvoch rovinách:

- **významnosť participačných mechanizmov,**
- **spokojnosť s možnosťou uplatňovania participačných mechanizmov.**

Pre obidve roviny boli vytvorené jednotlivé subúrovne participácie, ktoré boli pre zisťovanie významnosti aj spokojnosti identické. Išlo o súbor trinástich položiek, ktoré charakterizovali spôsob participácie na jednotlivých úrovniach (indikátory participácie):

- **riešenie občianskych záležitostí v obci,**
- **riešenie spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti,**
- **podiel na riadení úradu (organizácie).**

Úlohou respondentov bolo pomocou 7-stupňovej škály (1 = rozhodne významné/rozhodne spokojný, 7 = rozhodne nevýznamné/rozhodne nespokojný) hodnotiť mieru významnosti participácie a spokojnosť s možnosťami participácie. Miera významnosti a spokojnosti rástla smerom k najnižšiemu možnému skóre (1).

Pri spracovaní údajov boli použité primárne dáta a transformované dáta (priemerné skóre pre jednotlivé položky, súhrnné priemerné skóre pre súbor položiek) na jednotlivých úrovniach ako aj pre indikátory.

Podľa výsledkov testov reliability (Tab.2) je súbor testovaných položiek vysoko konzistentný a ich použitie pre ďalšie štatistické testovanie korektné.

**Tab.2 Výsledky testov reliability – hodnoty Cronbachovho Alpha**

	<b>Úroveň</b>	<b>Alfa</b>
<b>VÝZNAMNOSŤ PARTICIPAČNÝCH MECHANIZMOV</b>	Riešenie občianskych záležitostí v obci	0,9520
	Riešenie spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti	0,9576
	Podiel na riadení úradu	0,7994
<b>SPOKOJNOSŤ S MOŽNOSŤOU UPLATŇOVANIA PARTICIPAČNÝCH MECHANIZMOV</b>	Riešenie občianskych záležitostí v obci	0,9516
	Riešenie spravovacích mechanizmov vo všeobecnosti	0,9633
	Podiel na riadení úradu	0,9617

Výskumom zistené údaje boli spracované v programe STATISTICA 5.5, pomocou

metód deskriptívnej štatistiky, testov reliability a metódy rozdielovej štatistiky: jednorozmernej analýzy rozptylu (ONEWAY), multidimenzionnej analýzy rozptylu (MANOVA – opakované meranie, vnútrosubjektorý faktor PARTICIPÁCIA: 1. významnosť, 2. Spokojnosť.

### **11.3. Výber výskumnej vzorky a organizácia zberu empirických údajov**

Výskumnú vzorku tvorili zamestnanci samosprávy pôsobiaci na mestských a obecných úradoch. Pri výbere respondentov bola zohľadňovaná územná pôsobnosť v lokalite Východné Slovensko, konkrétne zameranie na Košický a Prešovský kraj.

Terénny zber empirických údajov bol uskutočnený v období od polovice januára do konca marca 2009. Výskumnú vzorku po vyradení neúplných dotazníkov z celkového počtu 180 tvorilo 160 respondentov, z ktorých polovica pracovala na mestských a druhá polovica na obecných úradoch.

Zber údajov sa uskutočnil na mestských a obecných úradoch v týchto obciach a mestách:

- Rozhanovce – 5
- Kráľovce – 3
- Budimír – 6
- Vajkovce – 2
- Bohdanovce – 10
- Rákoš – 3
- Drienovec – 7
- Valaliky – 7
- Gyňov – 4
- Klatov – 3
- Belá nad Cirochou – 3
- Sedlice – 5
- Miklušovce – 4
- Šarišské Michaľany – 7
- Medzany – 3
- Terňa – 3
- Gregorovce – 5
- Lipany - 18



- mestská časť sídlisko Ťahanovce v Košiciach – 12
- mestská časť Pereš v Košiciach – 5
- mestská časť Lorinčík v Košiciach – 5
- Sabinov – 20
- Veľký Šariš – 20

## Literatúra:

1. ABDEL-HALIM, A.A (1983): Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making. *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.3, pp:447-484
2. ALEXANDER, K.O. (1988): Worker Participation and the Law Once Again: Interview and Evaluation. *Labor Law Journal*, Vol. 39. No.10, pp:696-703
3. ALLPORT, G.W. (1945): Psychology of Participation. *The Psychological Review*, Vol.53, No.3
4. ALUTTO, J.A., BELASCO, J.A. (1972): A Typology for Participation in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.1, pp:117-125
5. ALVESSON, M., DEETZ, S. (2000): *Doing Critical Management Research*. London:Sage
6. ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
7. ARMSTRONG, M. (2006): *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress
8. BALOFF, N., DOHERTY, E.M. (1989):Potential Pitfalls in Employee Participation. *Organizational Dynamics*, Vol.17, No.3, pp:51-62
9. BARTUNEK, J.M., DAVIDSON, B., GREENBERG, D.N., HUMPRIES, M. (1996): Participation, Complexity of Understanding, and the Assessment of Organizational Change. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp: 259-263
10. BASS, B.M., SHACKLETON, V.J. (1979): Industrial Democracy And Participative Management: A Case For A Synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.4, No.3, pp:393-404
11. BERČÍK, P. (2006): Poznatky z modelového uplatnenia moderných prvkov riadenia v miestnej štátnej správe. In: *Sborník – Aktuální problémy veřejné správy ve stredo-evropských zemích sdružených v evropské unii (s akcentem na problémy korupce): II. Mezinárodní virtuální vědecká konference*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, ss:267 – 268.

12. BILLIG, M. (1987): *Arguing and Thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press
13. BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company
14. BLAU, J.R., ALBA, R.D. (1982): Empowering Nets of Perception. *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, No.3, pp:363-379
15. BOWEY, A.M. (1976): *The Sociology of Organizations*. London: Hodder and Stoughton
16. BURNS, T., STALKER, G.M. (1966): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
17. BUTLER, I.J. (2008): Non-governmental Organization Participation in the EU Law-making Process: The Example of Social Non-governmental Organizations at the Commission, Parliament and Council. *European Law Journal*, Vol.14, No.5, pp:558-582
18. CARRELL, M., ELBER, N. (1974): Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Public Clerks. *Academy of Management Journal*, Vol.17, No.2, pp:53-66.
19. CAREY, H.H. (1937): Consultative Supervision. *Nation's Business*, Vol.25, No.2, pp:202-231
20. CASTROGIOVANNI, D.J., MACY, B.A. (1990): Organizational information-processing capabilities and degree of employee participation. *Group and Organization Studies*, Vol.15, No.2, pp:313-336
21. CLEGG, S.R. (1994): Power relations and the constitution of the resistant subject. In: JERMIER, J.M., KNIGHTS, D., NORD, W.R. (Eds.): *Resistance and Power in Organizations*. London: Routledge, pp:48-60
22. CLEGG, C.W., WALL, T.D. (1984): The Lateral Dimension to Employee Participation. *Journal of Management Studies*, Vol.21, No.4, pp:429-442
23. CLUDTS, S. (1999): Organization Theory and the Ethics of Participation. *Journal of Business Ethics*, Vol.21, No.2/3, pp:157-171
24. CONNOR, P.E. (1992): Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context. *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, pp:218-231
25. CORWIN, R.G. (1960): Patterns of Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.4, pp:507-521
26. COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L., JENNINGS, K.R. (1988): Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, pp:8-22
27. CRAY, D., INGLIS, L., FREEMAN, S. (2007): *Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities*.

28. CROWE, B.J., CLARK, S.A.W. (1972): The Effects of Subordinates' behavior on managerial style. *Human Relations*, Vol.25, No.2, pp:215-232
29. CUMMINGS, T.G. (1978): Self-regulation work group: A sociotechnical synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.3, No.5, pp.625-634
30. CUMMINGS, T.G., MOHRMAN, S.A. (1987): Self-Designing Organizations: Toward Implementing Quality of Work –Life Innovations. In: Woodman, R., Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CN: JAI Press
31. DAFT, R.L. (1989): *Organization theory and design*. St. Paul: West
32. DACHLER, H.P. (1978) *The Problem Nature of Participation in Organizations: A Conceptual Evaluation*. In: King, b., Swenfert, S., Fiedler, F.E. (eds.): *Managerial Control and Organization Democracy*. New York: Wiley
33. DACHLER, H.P., WILPERT, B. (1978): Dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.1, pp:1-39
34. DEANER, C.M.D. (1994): A Model of Organization Development Ethics. *Public Administration Quarterly*, Vol.17, No.4, pp:435-446
35. DELBRIDGE, R., WHITFIELD, K. (2001): Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation. *Industrial Relations*, Vol.40, No.3, pp: 472-489
36. DEMSETZ, H. (1964): The Exchange and enforcement of property rights. *Journal of Law and Economics*, Vol.6, No.1, pp:11-26
37. DICKSON, J.W. (1981): Participation as a Means of Organizational Control. *Journal of Management Studies*, Vol.18, No.2, pp:159-176
38. DOPSON, S., STEWART, R. (1990): What is happening to middle management? *British Journal of Management*, Vol.1, No.1, pp:3-16
39. DRISCOLL, J.W. (1978): Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.1, pp:44-56
40. DUNCAN, R.B. (1972): Characteristic organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2, pp:313-327
41. EDELENBOS, J., KLIJN, E-H. (2005): Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol.16, pp:417-446
42. ETZIONI, A. (1975): *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press
43. EuroEkonom: Participácia pracovníkov. Dostupné na internete (<http://ekonomika.toce.sk/manazment/vseobecny-manazment/participacia-pracovnikov>)( 22. 8. 2008)
44. FAIRCLOUGH, N. (1992): *Discourse and Social Change*. London: Polity

45. FALCIONE, R.L. (1974): Credibility: Qualifier of Subordinate Participation. *Journal of Business Communication*, Vol.11, No.3, pp:43-54
46. FERJENČÍK, J. (2004): Koleráty spokojnosti a výkonnosti pracovníkov verejnej správy. In: *Teória a prax verejnej správy. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie organizovanej Fakultou verejnej správy v Košiciach*. Košice: UPJŠ v Košiciach, ss:25-26
47. FERJENČÍK, J. (2005). Percipovanie vybraných charakteristík pracovného prostredia a pracovná spokojnosť zamestnancov verejnej správy. *Verejná správa a spoločnosť*, roč.6, č.1-2, ss:27- 45.
48. FLOYD, S.W., WOOLDRIDGE, B. (2000): *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Proces*. Thousand Oaks, CA: Sage
49. FORREST, C.R., CUMMINGS, L.L., JOHNSON, A.C. (1977): Organizational Participation: A Critique and Model. *Academy of Management Review*, Vol.2, No.4, pp:586-601
50. FOX, A. (1974): *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber
51. FOX, W.M. (1977): Limits to the Use of Consultative – Participative Management. *California Management Review*, Vol.20, No.2, p.17-22
52. Gill, C. (1993): Technological change and participation in work organization: recent results from a European Community survey. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.4, No.2, pp:325-348
53. GEFFERT, R. (2010): *Etika vo verejnej správe*. Košice: UPJŠ
54. GEFFERT, R. (2011): Etická dimenzia verejnej správy: Vybrané etické aspekty fungovania organizácií v demokratickej verejnej správe. In: *Vybrané problémy verejnej správy*. Trnava: UCM, ss:58-75
55. GEFFERT, R. (2012): K otázke inštitúcií, organizácií a axiológie verejnej správy. *Verejná správa a spoločnosť*, roč.13, č.1, ss:5-17
56. GLOBERSON, A. (1970): Spheres and levels of employee participation in organizations. *British Journal Of Industrial Relations*, Vol.8, No.2, pp:252-262
57. GOLEMBIEWSKI, R.T. (1979): *Approaches to planned change, Part 1*. New York: Marcel Dekker
58. GOLEMBIEWSKI, R.T. , PROEHL, C.W., SINK, D.W. (1981): Success of OD Applications in Public Sector: Toting Up the Score of a Decade, More or Less. *Public ADMINISTRATION Review*, Vol.41, No.6, pp:678-682
59. GOLEMBIEWSKI, R.T., SUN, B.C. (1990): Situational Features and Organization Outcomes: Testing Twelve Guides for Praxis. *Consultation*, Vol.9, No.2, pp:99-128
60. GOWLER, D., LEGGE, K. (1978): Participation in Context: Towards a Synthesis of the Theory and Practice of Organizational Change. Part I. *Journal of Management Studies*, Vol.15, No.2, pp:149-175

61. GOWLER, D., LEGGE, K. (1979): Participation in Context: Towards a Synthesis of the Theory and Practice of Organizational Change. Part II. *Journal of Management Studies*, Vol.16, No.2, pp:139-170
62. GRAEN, G. (1976): Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M. (Ed.): *Handbook of industrial organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp:1201-1245
63. GRELLER, M.M. (1978): The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview. *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.4, pp:646-658
64. HALAL, W.E., BROWN, B.S. (1981): Participative Management: Myth and Reality, Vol.23, No.4, pp:20-32
65. HALES, C. (2005): Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, Vol.42, No.3, pp:471-506
66. HALL, S. (2001): Foucault: power, knowledge and discourse. In: WETHERELL, M., TAYLOR, S., YATES, S. (Eds): *Discourse Theory and Practice*. London: Sage, pp:72-81
67. HARDY, C. (2004): Scaling up and bearing down in discourse analysis: question regarding textual agencies and their context. *Organization*, Vol.11, No.3, pp:415-425
68. HARRISON, J.S., FREEMAN, R.E. (2004): Special Topic: Democracy in and around Organizations. Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.3, pp: 49-53
69. HARRISON, T.M. (1985): Communication and Participative Decision Making: an Exploratory Study. *Personal Psychology*, Vol.38, No.1, pp:93-116
70. HEBDEN, J., SHAW, G. (1977): *Pathways to Participation*. London: Associated Business Programmes
71. HECKSCHER, C. (1995): *White Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York: Basic Books
72. HERNANDEZ, M. (1993): Spanish management experience in groupwork. *Capital Humano*, Vol.57, No.1, pp:14-20
73. HICKSON, III. M. (1974): *Journal of Business Communication*, Vol.11, No.3, pp:37-42
74. HINCKLEY, S.R. (1985): A Closer Look at Participation. *Organizational Dynamics*, Vol.13, No.3, pp:57-67
75. HINES, G.H. (1974): Sociocultural Influences on Employee Expectancy and Participative Management. *Academy of Management Journal*, Vol.17, No.2, pp:334-339
76. HOLLAND, N.A. (1995): Participative Management. *Journal of Quality & Participation*, Vol.18, No.5, pp:58-63

77. HORVÁTHOVÁ, M. (2001). Organizačné štruktúry ako dôležitý moment riadenia. *Veřejná správa a spoločnosť*. roč.2, č.1, ss:32-52
78. HREBINIAK, L.G., ALUTTO, J.A. (1972): Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, pp:555-572
79. CHACKO, T.I., STONE, T.H., BRIEF, A.P. (1979): Participation In Goal-Setting Programs: An Attributional Analysis. *Academy of Management Review*, Vol.4, No.3, pp:433-438
80. CHARLTON, J.H. (1975): Employee participation in the public sector: a review. *Journal of General Management*, Vol.2, No.4, pp:62-78
81. CHISHOLM, R.F., VANSINA, L.S.(1993): Varieties of Participation. *Public Administration Quarterly*, Vol.17, No.3, pp:291-315
82. JENKINS Jr., G.D., LAWLER III, E.E. (1981): Impact of Employee Participation in Play Plan Development. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol.28, No.1, pp:111-128
83. JOENSON, T. (2008): A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, Vol.30, No.6, pp:594-607
84. KATZ, D., KAHN R. (1978) *The social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley
85. KNIGHTS, D., McCABE, D. (2003): Governing through teamwork: reconstituting subjectivity in a call centre. *Journal of Management Studies*, Vol.40, pp:1587-1619
86. KOVÁČ, V. (2007): Organizačné štruktúry vo verejnej správe (teória a prax). In: *Veřejná správa a regionálny rozvoj*, roč.3, č.2, ss:63-72
87. LARSON, E.W., ALUTTO, J.A., FUKAMI, C.V. (1983): Organizational Participation: A CROSS Validation Study. *Academy of Management Proceedings*, pp:159-163
88. LEAVITT, H.J. (1964): *Managerial psychology* (2nd. Ed.). Chicago: The University of Chicago Press
89. LEGGE, K. (1978): *Power, Innovation and Problem-Solving in Peronnel Management*. London: McGraw-Hill
90. LEWIN, K. (1952): Group Decisions and Social Change. In: Newcomb, T.M., Hartley, E.I. (eds.) *Reading in Social Psychology*. New York, Holt Rinehart and Winston
91. LIKERT, R. (1967): *The Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill
92. LINES, R. (How do Social Accounts and Participation during Change Affect Organizational Learning. *Academy of Management Proceedings*, p:E1-E6
93. LISCHERON, J.A., WALL, T.D. (1975): Employee participation: An experimental field study. *Human Relations*, Vol.28, No.6, pp:863-884

94. LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. (1979): Participation in decision making: One more look. In: Staw, b., Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, 1. Greenwich, CT: JAI Press.
95. LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M., LATHAM, G.P. (1986): Participation in Decision Making: When Should It Be Used? *Organizational Dynamics* (Winter), pp:65-79
96. LONG, R.J. (1979): Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision Making after Conversion to Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.3, pp:611-617
97. LOWIN, A. (1968): Participative decision-making: A model, literature, critique, and prescription for research. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, No.1, pp:68-106
98. MAIDMENT R. 1989. Decision Making: When Not to Involve Employees. In: *Supervisory Management*, Vol.34, No.4, pp:411-423
99. MAIER, N.R.F., SASHKIN, M. (1971): Specific leadership behaviors that promote problem solving. *Personnel Psychology*, Vol.24, No.1, pp:35-44
100. MARCSON, S. (1960): *The scientist in American industry*. Princeton, N.J.: Princeton University Press
101. MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1958): *Organizations*. New York:Wiley
102. MARROW, A.J., BOWERS, D.G., SEASHORE, S.E. (1967): *Management by Participation*. New York: Harper & Row
103. MAYER, R.C., SCHORMAN, F.D. (1992): Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp:671-684
104. McCracken, M. (2004): Understanding managerial propensity to participate in learning activities: the case of the Scottish life assurance industry. *Human Resource Development International*, Vol.7, No.4, pp:501-517
105. McGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New Yourk: McGraw-Hill
106. McLEOD, J.H., BENNETT, J.E. (1972): When Participative management. *McKinsey Quarterly*, Vol.8, No.3, pp:54-62
107. MESÁROŠOVÁ, M. (2006): *Výcvik sociálnych a manažérskych spôsobilostí*. Košice: UPJŠ v Košiciach
108. MILES, R.E., RITCHIE, J.B. (1971): Participative Management: Quality vs. Quantity. *California Management Review*, Vol.13, No.4, pp:48-56
109. MILLER, K., MONGE, O. (1986): Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.4, pp:727-753
110. MILLS, P.K. (1983): Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties. *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, pp:445-453

111. MISCHEL, W. (1973): Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, Vol.80, No.3, pp:437-443
112. MOHRMAN, S.A, LEDFORD, G.E. (1985): The Design and Use of Effective Employee Participation Groups: Implication for Human Resource Management, Vol.24, No.4, pp:413-428
113. MOHRMAN, S.A., LAWLER, E.E. (1989): Parallel Participation Structures. *Public Administration Quarterly*, Vol.13, No.2, pp:255-275
114. MUSSON, G., DUBERLEY, J. (2007): Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies*, Vol.44, No.1, pp:143-164
115. NAUGHTON, M.J. (1995): Participation in the Organization: An Ethical Analysis from The Papal Social Tradition. *Journal Of Business Ethics*, Vol.14, No.11, pp: 923-935
116. NILAKANT, V. (1991): Dynamics of middle managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.6, No.1, pp:17-24
117. O'CONNOR, E.S. (1995): Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change. *Organization Studies*, Vol.16, No.5, pp:769-803
118. OCHRANA, F. (2001): *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press
119. OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z*. New York: Avon Books
120. OUCHI, W., MAGUIRE, M. (1975): Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.3, pp:559-569
121. PASMORE, W.A., FAGANS, M.R. (1992): Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp:375-397
122. PEJOVICH, S. (Ed.) (1978): *The Co-determination Movement in the West*. Heath: Lexington
123. POTTER, J., WETHERELL, M. (1987): *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage
124. POTUČEK, M. (2005): *Verejná Politika*, Praha: Slon
125. POWELL, R.M., SCHLACTER, J.L. (1971): Participative Management A Panacea? *Academy of Management Journal*, Vol.14, No.2, pp:165-173
126. RANDAL, L.K. (1971): Common Questions and Tentative Answers Regarding Organization Development. *California Management Review*, Vol.13, No.1, pp:45-52
127. ROSENFELD, J.M., SMITH, M.J. (1967): Participative management: An overview. *Personnel Journal*, Vol.46, No.1, pp:101-104
128. SALANCIK, G., PFEFFER, J., KELLEY, J. (1978): A contingency model of influence in organizational decision making. *Pacific Sociological Review*, Vol.21, No.2, pp:239-256



129. SAMUEL, Y. (1972): *Social Consensus and Social Change: A Study of Groups in Complex Organizations*. Technical report, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor
130. SCOTT, W.R. (1987): *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice -Hall
131. SHAW, M.E., BLUM, J.M. (1966): Effects of leadership style upon group performance as a function of task structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.3, No.2, pp:239-242
132. SCHERER, S., WIMMER, M.A. (2012): E-participation and enterprise architecture frameworks: An analysis. *Information Polity*, Vol.17, No.1, pp:147-161
133. SCHULER, R.S. (1977): Role Perceptions, Satisfaction and Performance Moderated by Organization Level and Participation in Decision Making. *Academy of Management Journal*, Vol.20, No., pp:159-165
134. SCHULER, R.S. (1980): A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making. *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, pp:331-340
135. SCHWEIGER, D.M., LEANA, C.R. (1986): Participation in decision-making. In: LOCKE, A. (Ed.): *Generalizing from the lab to the field*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, pp:147-166
136. STRAUSS, G. (1998): An overview. In: HELLER, F., PUSIC, F., STRAUSS, G., WILPERT, B. (Eds.): *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press, Oxford, pp:8-39
137. STYSKAL, R.A. (1980): Power and Commitment in Organizations: A Test of the Participation Thesis. *Social Forces*, Vol.58, No.3, pp:925-943
138. SWIERCZEK, F.W. (1980): Collaborative Intervention and Participation in Organizational Change. *Group & Organizational Studies*, Vol.5, No.4, pp: 438-451
139. ŠIMOVÁ, E. (1998). Modernizácia verejnej správy a schopnosť kooperácie jej pracovníkov. In: *Modernizácia verejnej správy. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice: Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach, ss:56-66
140. *The Laboratories of Democracy. How Local Government Is Reinventing Civic Engagement. Part One: Structure and Form*. *National Civic Review* 2009, Vol.98, No.2, pp:3-8
141. THORESEN, E., MAHONEY, M. (1974): *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston
142. TICHY, N.M., HORNSTEIN, H. (1976): Participative Organization Diagnosis and Intervention Strategies: Developing Emergent Pragmatic Theories of Change. *Academy of Management Review*, Vol.1, No.2, pp:109-119
143. VAN de VEN, A., DELBECQ, A, KOENIG, R. (1976): Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, Vol.41, No.2, pp:322-338

144. VANYPEREN, N.W., VAN DEN BERG, A.E., WILLERING, M.C. (1999): Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, No.2, pp:377-392
145. VERESPEJ, M (1990): When you put the team in charge. *Industry Week*, Vol.23, No.1, pp:29-32
146. VICKERS, G. (1965): *The Art of Judgment*. London: Harper & Row
147. VROOM, V.H., YETTON, P.W. (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press
148. WALKER, K.F. (1974): Workers' participation in management – problems, practice, and prospects *Buletin of the International Institute for Labour Studies*, Vol.12, No. pp:3-35
149. WEBER, M. (1947): *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
150. WEICK, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley
151. WEIERMAIR, K. (1985): Worker Incentives and Worker Participation: on the Changing Nature of the Employment relationship (1). *Journal of Management Studies*, Vol.22, No.5, pp:547-570
152. WELDY, T.G., GILLIS, W.E. (2010): The learning organization: variations at different organizational levels. *The Learning Organization*, Vol.17, No.5, pp:455-470
153. WILPERT, B. (1998): A view from psychology. In: HELLER, F., PUSIC, F., STRAUSS, G., WILPERT, B. (Eds.): *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press, Oxford, pp:40-64
154. WITT, L.A. (1992): Exchange Ideology as a Moderator of the Relationships Between Importance of Participation in Decision Making and Job Attitudes. *Human Relations*, Vol.45, No.1, pp:73-86
155. WRIGHT, J. D., HAMILTON, R. R. (1978): Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the „Job Change“ Hypothesis. *Social Forces*, Vol.56, No.4, pp:1140–1158

---

## Participative Cycle in Self-government Organizations

### Abstract

The first part of analysis is purposed on theoretical and methodological base of organizational participation research. Terminological, conceptual and methodological review is supported by sources in interdisciplinary framework of psychology, sociology, ethics and management and gives the basis for creation of research framework for analysis of selected aspects of organizational participation in conditions of self-government organizations. The research was designed by three indicators: civic problems in community solving, administrative mechanisms solving, participation on office management. The self-government office employees have valued the attributes of participation in system of repeated measure for intrasubject factor PARTICIPATION at two compared levels: 1. participation importance, 2. satisfaction with actual participation. The basic methodological issues of research are presented.

---

**Key words:** organizational participation, self-government, participative management, participation limits, participative research