

Anna Kolasińska

Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim

Daniel Gach

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WYBRANE ASPEKTY PARTYCYPACJI ORAZ UPODMIOTOWIENIA PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Dokonując uproszczonej analizy współczesnych publikacji z dziedziny zarządzania, możemy przyjąć roboczą hipotezę, że znaczną uwagę poświęca się w nich wartościom niematerialnym organizacji. Dominują takie zagadnienia, jak zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw, zarządzanie wiedzą czy też kapitałem społecznym. Należy podkreślić, że podstawą skutecznego wdrażania każdej z tych koncepcji są umiejętności, wiedza oraz doświadczenie pracowników przedsiębiorstw oraz odzwierciedlane przez nich postawy i zachowania. Ważną kwestią staje się zwiększanie zaangażowania członków organizacji, rozwijanie w nich poczucia współodpowiedzialności, rozbudzanie kreatywności oraz skłonności do dzielenia się posiadanymi wiadomościami. Spowodowane jest to wzrostem znaczenia informacji i wiedzy jako zasobów organizacyjnych oraz znacznym zwiększeniem wymagań co do elastyczności działania przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że to właśnie szeregowi pracownicy są niejednokrotnie najobfitszym źródłem informacji i wiedzy na temat funkcjonowania swoich stanowisk pracy; ich wiedza może być z powodzeniem wykorzystywana przez przedsiębiorstwo. Ponadto właśnie od zdolności i możliwości pracowników w przeprowadzaniu szybkich zmian dostosowawczych zależy elastyczność całej firmy. Należy pamiętać, że potrzeba samostanowienia jest jedną z naturalnych potrzeb ludzkich i jej zaspokajanie staje się dodatkowym czynnikiem motywującym pracowników. Stąd też pojawia się potrzeba zwiększenia udziału pracowników wszystkich szczebli i poziomów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a szczególnie w zakresie współdecydowania, ponoszenia współodpowiedzialności, a co najważniejsze – współuczestnictwa w osiągniętych efektach ekonomicznych.

Narzędziami służącym realizacji powyższych wytycznych są m.in. partycypacja pracownicza oraz upodmiotowienie. Idea zwiększania wpływu pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest nowa. Już w latach dwudziestych XX w. stosowano w niektórych firmach rozwinięte systemy partycypacji pracowniczej. Opisuje je w swojej pracy G. Friedmann [Friedmann 1966, s. 315-316]. Zwraca on uwagę na to, że dzięki takiemu odpowiedzialnemu traktowaniu członków załogi firma jest w stanie uzyskać pewne niematerialne wartości, takie jak lojalność, oddanie i przywiązanie, które wpływają na odpowiednio wysokie wyniki finansowe oraz niską fluktuację personelu. W opisywanym przez G. Friedmanna przypadku znamienne jest, że podczas kryzysu i wielkiej fali strajków, jakie miały miejsce w latach trzydziestych we Francji, pracownicy przedsiębiorstwa stosującego różne formy partycypacji byli jednymi z nielicznych, którzy nie strajkowali.

2. Istota partycypacji pracowniczej

Ogólnie uznaje się, że partycypacja w nauce zarządzania oznacza współdziałanie pracowników wszystkich szczebli w zarządzaniu daną organizacją, możliwość wywierania przez nich wpływu i dopuszczenie ich do władzy [Mikuła, Potocki 1997, s. 13]. Jej idea odwołuje się do pewnych uniwersalnych ideałów i pragnień ludzkich, takich jak: samorealizacja w procesach pracy, zaspokajanie potrzeby uznania, poczucia godności oraz powszechne uznanie demokracji jako podstawowej formy współżycia społecznego. Wskazuje się wiele różnych odmian i rodzajów partycypacji pracowniczej, jedną z najczęściej przytaczanych klasyfikacji jest podział na następujące formy [Mikuła, Potocki 1997, s. 13-15]:

- partycypacja pośrednia – oznacza udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, np. udział reprezentacji pracowników w zarządzie firmy, udział pracowników w komitetach, komisjach przedsiębiorstwa, udział związków zawodowych w zarządzaniu firmą poprzez negocjacje itp.;
- partycypacja kapitałowo-własnościowa – występuje ona wówczas, gdy pracownicy są właścicielami całości lub części majątku przedsiębiorstwa, przy czym w przypadku posiadania części kapitału musi ona być na tyle duża, aby pracownicy mogli poprzez nią wpływać na funkcjonowanie firmy;
- partycypacja bezpośrednia – związana jest z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a oznacza włączenie pracowników w podejmowanie decyzji kierowniczych, m.in. poprzez konsultacje z nimi, zasięganie opinii czy też wprowadzanie grupowych form podejmowania decyzji.

3. Pojęcie upodmiotowienia

Termin „upodmiotowienie” (uprawomocnienie, upoważnienie, z ang. – *empowerment*) pojawił się w literaturze, gdy znaczenia nabrała koncepcja orientacji przedsiębiorstwa na klienta i zaczęto dążyć do skrócenia cyklu podejmowania decyzji. Za pojęciem tym kryje się bardzo ważna reguła, a mianowicie, że prawem

do podejmowania decyzji dysponuje „ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu danych decyzji. Prawo to przysługuje mu z zasady” [Brilman 2002, s. 348]. Nie należy myśleć oczywiście, że to jedyna reguła i nie ma żadnych innych, a sam fakt, że ktoś jest sprzedawcą, powoduje, iż uzyskuje on prawo do podejmowania wszelkich decyzji, kierownictwo zaś nie ma na nie wpływu. Osoba, której przyznaje się upodmiotowienie, nie posiada władzy prawnej, lecz delegowaną, i najczęściej na czas nieobecności osoby podejmującej decyzje.

W postępującej globalizacji, gdy coraz częściej pracownik jest oddzielony od najwyższego szczebla zarządzania, niezbędne staje się, aby w przypadku braku czasu na konsultacje to on podjął konkretną decyzję, by sprawa mogła zostać szybko załatwiona. Upodmiotowienie jest konieczne do poprawiania wszystkich procesów, ponieważ zmniejsza obszar przyczyn błędnych decyzji i dysfunkcji.

Wskazuje się, że upodmiotowienie pracowników rozpoczęło się wraz z wdrażaniem systemu jakości w fabrykach działających według koncepcji *just-in-time*. Na początku metodę tę zaczęto stosować w fabrykach japońskich, w których robotnicy pracujący przy taśmie mogli ją zatrzymać w momencie, gdy dostrzegali, iż zachodzi możliwość wyprodukowania wadliwego produktu. Jednak koncepcja uprawomocnienia rozpowszechniła się poza fabrykami i została powiązana z uwzględnieniem zarządzania jakością mającą na celu „satisfakcję klienta”. W znacznej bowiem większości wypadków klient chce mieć do czynienia z kimś, kto może mu niezwłocznie udzielić wszelkich informacji i szybko podjąć decyzję. W wielu sytuacjach powodem niezadowolenia i irytacji klienta jest to, iż ma do czynienia z osobą, która nie jest w stanie kompleksowo go obsłużyć.

Spośród wielu czynników sukcesu firmy na rynku za decydującą siłę napędową i jeden z głównych parametrów walki konkurencyjnej uznaje się czas reagowania na potrzeby klientów, którzy zaczynają coraz bardziej doceniać szybkość obsługi i jej kompleksowość. Dążą do obniżania własnego wysiłku i kosztów, stąd oczekiwanie, że coś uda się załatwić za pomocą jednego telefonu, udania się do jednego okienka, pójścia do jednego sklepu itd. Przedsiębiorstwom także zależy na tym, aby klient został obsłużony szybciej niż u konkurencji, ale wymaga to zmian organizacyjno-technicznych w przedsiębiorstwie, które pomogą zdobyć tę przewagę. Klienci chętniej powracają tam, gdzie szanuje się ich czas, nawet kosztem wyższej ceny lub niższej jakości (np. *fast food*). Szybkość i wygoda staną się w przyszłości wyznacznikami obsługi klienta i kartą przetargową pomiędzy konkurentami. Odpowiednio zastosowane upodmiotowienie może skutecznie poprawić obsługę klienta, przez co organizacja zwiększa swoje szanse na pozyskanie nowych klientów, a to może w przyszłości doprowadzić do budowy znaczącej przewagi konkurencyjnej.

Upodmiotowienie dotyczy bezpośrednio nie tylko sprzedawców i operatorów, obejmuje także kadrę kierowniczą niższego szczebla. Doświadczenia płynące z postępującej konsolidacji przedsiębiorstw, powstawania i funkcjonowania wielooddziałowych firm wskazują, iż decyzje strategiczne dotyczące przystosowania wytwarzanych produktów lub usług do potrzeb klientów danego regionu czy

kraju oraz wszelkie decyzje dotyczące filii powinien podejmować dyrektor miejscowy. Tylko decyzje dotyczące ogólnej strategii i polityki firmy powinny być podejmowane w centrali. Nie ulega wątpliwości, że ograniczenia powinny być także w takich obszarach, jak zabezpieczenia cech markowego produktu, standardów jakości, kosztów wytwarzania itp. Część ograniczeń może wynikać także z regulacji lokalnych, które mogą narzucać pewne zachowania przedsiębiorstwa nie występujące w innych filiach.

Zgodnie z teorią upodmiotowienia wartość tworzy się niezależnie od tego, czy jej beneficjentami są akcjonariusze, czy klienci – decyzje powinny być lokowane tam, gdzie są najlepsze warunki do ich podejmowania. Przekształcenia strukturalne w zasobach pracy i procesach decyzyjnych nie mogą, niestety, wyprzedzać zmian w mentalności i postawach. Nie można oczekiwać od kogoś, kto dotychczas wypelniał tylko polecenia, że nagle z dnia na dzień zacznie sam podejmować trafne decyzje.

4. Wybrane obszary wdrażania upodmiotowienia pracowników

Upodmiotowienie ma zastosowanie w firmach, które posiadają rozległą sieć filii, w nich bowiem właśnie najwyraźniej widać problem podejmowania decyzji w nieodpowiednim czasie i przez nieodpowiednich ludzi. Nie znaczy to jednak, że w innych przedsiębiorstwach koncepcja ta nie ma zastosowania, trudniej jednak wytłumaczyć jej zastosowanie w mniejszych przedsiębiorstwach. Istnieje stereotyp, według którego to właśnie dyrektorzy i kierownicy podejmują wszelkie decyzje, natomiast pozostali pracownicy wykonują tylko polecenia, nie angażując się w proces decyzyjny w zakresie spraw, które bezpośrednio ich dotyczą. Większość przedsiębiorstw nie znajduje się jeszcze na etapie przedsiębiorstwa sieciowego, funkcjonuje więc u nich podział ról na kierownicze, związane bezpośrednio z podejmowaniem decyzji, i wykonawcze, gdzie pracownik ma wykonać to, co zostało mu zlecone. W większości przedsiębiorstw kierownictwu trudno się pogodzić z faktem, iż mogłoby być odsunięte od procesu decyzyjnego, do którego zostało stworzone. Obawy wynikają z braku zaufania do pracowników niższego szczebla, z braku wiary w ich zdolności do podejmowania trafnych decyzji i strachu przed utratą własnego stanowiska i wizerunku. Część menedżerów może się obawiać swoich podwładnych i traktować ich jako potencjalnych rywali, a nie równorzędnych współpracowników. Zagrożeniem mogą być dla nich pracownicy zbyt kreatywni.

Współcześni menedżerowie przyzwyczaili się już do sytuacji, w której to na ich barkach spoczywa odpowiedzialność i to oni powinni podejmować wszelkie decyzje. Przedsiębiorstwa mające problemy w zmieniających się warunkach funkcjonowania nie zauważają, że zmiany postępujące w otoczeniu wymagają od nich także zmian w procesie decyzyjnym. Kierownictwo często nie potrafi elastycznie reagować na zmiany, z jakimi się styka w codziennej praktyce. W wielu przypadkach może to doprowadzić przedsiębiorstwo na skraj bankructwa. Za późno podjęta decyzja lub wydłużający się proces negocjacji między konkretnymi kontrahentami może doprowadzić do braku chęci dalszej współpracy z powodu opieszałości kierownictwa. W sytuacji, kiedy uznaje się, że czas reakcji staje się

miernikiem przetrwania przedsiębiorstwa, postawa decydentów musi być twórcza. Wiele przedsiębiorstw, które nie zauważają zmian w otaczającym je świecie, albo upadnie, albo zostanie wchłonięte przez konkurencję.

Przedsiębiorstwa, które potrafią szybko reagować na pojawiające się nowe trendy w zarządzaniu i wprowadzać je w życie, mają szansę przetrwać i odnieść sukces. Organizacje, które nieustannie dokonują zmian w produkcji, metodach marketingu, w zarządzaniu są w stanie zagwarantować firmie rozwój, samo bowiem unikanie błędów jest największym z możliwych błędów. Brak działania to cofanie się organizacji.

Właściciele i menedżerowie małych przedsiębiorstw często narzekają na brak środków na rozwój, badania, na trudności w tworzeniu nowych produktów. Najczęściej to wielkie koncerny stać na wprowadzanie i produkcje nowych artykułów, ponieważ prace nad nimi są o połowę krótsze niż w małych przedsiębiorstwach. Do tego dochodzi jeszcze kosztowna akcja promocyjna, na którą stać niewiele średnich i małych firm. Małe przedsiębiorstwa nie dostrzegają jednak przewagi, jaką posiadają. Ich koszty dostosowywania się do rynku są zdecydowanie mniejsze od tych, jakie mają wielkie koncerny. Dokonywanie zmian w małych przedsiębiorstwach jest mniej kosztowne i łatwiejsze do przeprowadzenia niż w przypadku dużych koncernów. To właśnie w małych przedsiębiorstwach powinno być zastosowane upodmiotowienie, ze względu na to, że wszyscy pracownicy posiadają wiedzę na temat przedsiębiorstwa, jego atutów i słabości. Pracownicy są największą wartością firmy, ponieważ to oni mogą najefektywniej rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa. W organizacjach złożonych trudno mówić o tak dużej wiedzy pracowników na temat przedsiębiorstwa, jest to raczej znajomość ograniczająca się do danego działu, filii itp. Zaletą małych przedsiębiorstw jest to, że łatwiej odwrócić jest jedną nietrafioną decyzję, która nie powoduje tak wielkich skutków, jak to ma miejsce w przedsiębiorstwach bardziej złożonych, gdzie jedna decyzja pociąga za sobą lawinę kolejnych decyzji i zaangażowanie innych osób.

Upodmiotowienie powinno prowadzić do tworzenia warunków podejmowania decyzji jak najlepszych, szybkich i dających w efekcie większe zaangażowanie i lepszą motywację personelu do zaspokajania potrzeb klientów i oczekiwań akcjonariuszy [Brilman 2002, s. 349]. W wielu przedsiębiorstwach, w których mamy do czynienia z silnym biurokratyzowaniem, wprowadzenie upodmiotowienia może napotkać ogromne przeszkody, ponieważ dyrektorzy są przeświadczeni, że ich rola polega głównie na podejmowaniu decyzji i nikt inny nie powinien tego czynić. Współcześni kierownicy, menedżerowie czy dyrektorzy powinni skupić się raczej na stworzeniu jak najlepszych procesów decyzyjnych i postarać się je umiejscowić w miarę jak najbliższej operatorów i osób, które kontaktują się z klientami, od razu też ustalić, do jakiego stopnia osoby te mogą podejmować decyzje. W nowym kierunku powinno pójść także partycypacyjne podejmowanie decyzji – należy zgromadzić wszystkie osoby bezpośrednio zainteresowane tak, aby można było podjąć decyzję, uzyskując pełną informację. W niektórych przypadkach jednak podjęcie ostatecznej decyzji nie jest możliwe, dlatego właściwe wydaje się ustalenie mediatora, który powinien uczestniczyć w wyborze istotnych decyzji.

5. Uwarunkowania i zasady wprowadzania upodmiotowienia

Głównym założeniem upodmiotowienia jest zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, odpowiedzialności i wykazywaniu się inicjatywą. Realizacja tej metody wymusza spełnienie następujących warunków [Brilman 2002, s. 350]:

- jasna orientacja: wizja, strategia, satysfakcja klienta itp.,
- identyfikacja klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych,
- określenie zakresu swobody, limitów, ograniczeń decyzyjnych,
- natychmiastowy dostęp do informacji i nowych technologii informatycznych,
- istnienie systemów wspomagania procesów decyzyjnych,
- możliwość mobilizowania zasobów wewnętrznych,
- kompetencje i doskonalenie pracowników,
- pozyskanie informacji zwrotnych,
- wartościowanie dokonań pracowników,
- odpowiednie wynagradzanie,
- dodatkowo procesy doskonalone lub na nowo obmyślane.

Decentralizacja powinna prowadzić do utworzenia tak małych komórek organizacyjnych, aby kierownicy mogli się z nimi w pełni identyfikować. Jeśli kierownik ma wystarczające uprawnienia, organizacja może korzystać z takiego samego zaangażowania i motywacji jak właściciela – kierownika [Sajkiewicz 2000, s. 38]. Obecnie dąży się do „odchudzenia” struktury organizacyjnej, przesunięcie bowiem uprawnień decyzyjnych w dół organizacji umożliwi załodze uczestnictwo w zarządzaniu. Wprowadzenie upodmiotowienia pogłębia w pracownikach motywację, zadowolenie z pracy, poczucie ważności i zwiększa skuteczność pracy.

Wprowadzając upodmiotowienie, firmy powinny się kierować odpowiednimi zasadami. J. Janove, opierając się na własnych doświadczeniach doradczych oraz analizując wydarzenia historyczne czy też biblijne, wskazuje następujące zasady, których powinno się przestrzegać, jeżeli chce się osiągnąć właściwą skuteczność i efektywność upodmiotowienia [Janove 2005, s. 109-112]:

- tworzenie warunków pracy zarówno skłaniających pracowników do podjęcia własnej inicjatywy, jak i umożliwiających im takie działania,
- przekazywanie celów do osiągnięcia, przy pozostawieniu swobody co do wyboru sposobu ich realizacji,
- podejmowanie działań służących stworzeniu wspólnego, jednakowo rozumianego przez kierownictwo i pracowników obrazu realizowanej misji,
- racjonalizacja wyboru upodmiotowionych pracowników poprzez sprawdzenie, czy dysponują oni odpowiednim przygotowaniem, wiedzą oraz czy są skłonni ponieść odpowiedzialność, czy wręcz przeciwnie – wywoła ona u nich opory,
- upodmiotowienie powinno objąć w pierwszej kolejności osoby zainteresowane dobrem wspólnym, które nie wykorzystają posiadanej władzy decyzyjnej do realizacji własnych, partykularnych celów,
- wraz z delegowaniem uprawnień decyzyjnych należy przekazywać również pewne oznaki autorytetu, informować innych kierowników o tym, że przekaza-

zało się określonej grupie pracowniczej pewne uprawnienia, aby nie wystąpiły nieporozumienia i oskarżenia o przekraczanie kompetencji,

- granice delegowanych uprawnień powinny być określone w jasny i precyzyjny sposób,
- przekazywanie upodmiotowionym pracownikom pewnych symboli władzy – czy to w formie pewnych tytułów, czy też oficjalnego powiadomienia o tym innym pracownikom,
- niezmiennie uznanie dokonanego upodmiotowienia, wyrażające się m.in. tym, że w przypadku, gdyby inne osoby „omijały” upodmiotowionych pracowników, kierując się bezpośrednio do danego kierownika, powinien on, bez żadnych dodatkowych ustaleń, odsyłać je do nich oraz powinien być gotowy do udzielania upodmiotowionym pracownikom niezbędnego wsparcia – czy to w zakresie wymaganej wiedzy, czy też wzmocnienia ich autorytetu,
- nagradzanie – wysokość wynagrodzenia powinna być powiązana z wynikami, jakie osiągnięto dzięki upodmiotowieniu; ponadto pracowników, którzy wykazali się odpowiednią postawą, wiedzą czy działaniem, powinno się awansować lub też dokonać właściwego ich przesunięcia, aby móc wykorzystać ich nowe umiejętności i wiadomości oraz aby przeciwdziałać wystąpieniu frustracji i niezadowolenia,
- zapewnienie ciągłości działań – należy zachować przyjęte uzgodnienia co do zakresu upodmiotowienia i wynagradzania za nie, w przypadku różnorodnych przeobrażeń zachodzących w organizacji jakiegokolwiek konieczne zmiany powinny być ustalane na drodze porozumienia z upodmiotowionym pracownikami.

Są to ogólne wytyczne upodmiotowienia pracowników; stosując je, należy pamiętać o lokalnych uwarunkowaniach i specyfice działania. Konieczna staje się również analiza nieformalnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znajomość lokalnych przywódców, rytuałów czy też podziałów może być z powodzeniem wykorzystana jako narzędzie wspierające proces upodmiotowienia.

6. Patologie występujące w partycypacji pracowniczej

Stosowaniu partycypacji pracowniczej towarzyszą, oprócz korzyści, niejednokrotnie również patologie. Ich źródeł należy się doszukiwać zarówno po stronie kierowniczej, jak i po stronie pracowników wykonawczych. Patologie te występują najczęściej w przypadku niepełnej partycypacji, tzn. w sytuacji, gdy stosowane są tylko wybrane jej rodzaje, a wybór dokonywany jest arbitralnie przez którąś z zainteresowanych stron. Na przykład stosowana jest partycypacja bezpośrednia, pracownicy biorą czynny udział w rozwiązywaniu bieżących problemów danego przedsiębiorstwa, wykazują się wysokim zaangażowaniem w życie firmy, ale ze względu na brak partycypacji kapitałowej nie korzystają lub korzystają w ograniczonym zakresie z efektów swojej pracy. Taka sytuacja może prowadzić do wystąpienia uczuć frustracji i niezadowolenia, a przez to do ujawniania się negatywnych postaw i zachowań. Również w razie wystąpienia partycypacji kapitałowej, a

braku pozostałych form, możliwe jest zaistnienie pewnych patologicznych zachowań ze strony kadry kierowniczej, która może manipulować posiadanymi informacjami na temat sytuacji ekonomicznej firmy po to, aby wywoływać określone zachowanie ze strony pracowników wykonawczych.

Ogólnie możemy wyróżnić następujące patologie związane ze stosowaniem partycypacji pracowniczej:

- wykorzystywanie przez kadrę kierowniczą procesów partycypacji, zaangażowania pracowniczego do osiągnięcia własnych partykularnych celów,
- brak udziału pracowników w korzyściach przez nich wypracowanych, co w konsekwencji prowadzi do frustracji i niezadowolenia pracowników,
- błędy i nieprawidłowości w procesie decyzyjnym, spowodowane m.in. nieprzygotowaniem pracowników lub brakiem pełnych informacji, przejawiające się np. [Perechuda 2000, s. 186]:
 - zanikiem personalnej odpowiedzialności konkretnej osoby za podjętą decyzję,
 - niebezpieczeństwem występowania „myślenia grupowego”,
 - wydłużeniem czasu podejmowania decyzji, wynikającym z konieczności wysłuchania opinii wszystkich pracowników oraz szukania kompromisu.

W ostatniej dekadzie XX w. głośne stały się upadki amerykańskich firm działających w obszarze teleinformatycznym. W wielu przypadkach ujawniono, iż były to „bankructwa manipulowane” przez kadrę kierowniczą [Wosińska 2003, s. 36-37]. Dyrektorzy wykonawczy zachęcali pracowników do zakupu akcji własnych przedsiębiorstw, obiecując im niekończący się ekonomiczny sukces, jeżeli staną się współudziałowcami firmy. Zaproszenie do współudziału w zyskach firmy wyglądało na akt dzielenia się władzą. Jednakże w wielu przypadkach była to fikcja. Menedżerowie manipulowali informacją, stosowali tzw. „kreatywną rachunkowość” i nie ujawniali złej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Wręcz przeciwnie, zdając sobie sprawę z tego, iż wkrótce organizacja upadnie, namawiali swoich podwładnych na wykupienie kolejnych akcji i w ten sposób kreowali popyt na nie, co powodowało dalszy wzrost ich ceny. Kadra kierownicza, sprzedając swoje udziały tuż przed niedającym się już dłużej odraczać momentem ujawnienia faktycznych danych o stanie firmy, zarobiła znaczne kwoty pieniężne kosztem własnych pracowników, którzy niejednokrotnie stracili zarówno pracę, jak i oszczędności, które miały być ich zabezpieczeniem w sytuacjach kryzysowych lub stanowić lokatę do wykorzystania na emeryturze. Sytuacja ta spowodowana była „informacyjną przepaścią cyfrową”, w której jedna ze stron, dysponując dostępem do danych, odpowiednio nimi manipuluje, zwiększając w ten sposób możliwość akumulowania władzy i osiągając własne cele.

Równie niebezpieczna jest sytuacja, gdy pracownicy wykonawczy, mając zapewnioną partycypację w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących firmy, kierują się krótkookresowymi korzyściami. Nagminnym przypadkiem jest dążenie do zwiększania wynagrodzenia pracowniczego, które nie ma swojego odzwierciedlenia w efektach ekonomicznych osiągniętych przez firmę. W dłuższym okresie sytuacja taka wywołuje wzrost kosztów i utratę zdolności do konkurowania na rynku.

Szczególnym przypadkiem krótkowzroczności pracowników jest wyprzedzanie posiadanych przez nich akcji własnej firmy. Pracownicy, dysponując odpowiednio

dużym pakietem akcji, mogą brać czynny udział w kształtowaniu polityki przedsiębiorstwa i w ten sposób wpływać na jego rozwój zgodny nie tylko z wymogami rynku, ale również z własnymi potrzebami. Jednak w wielu przypadkach, „skuszeni” odpowiednio wysokimi cenami, dokonują sprzedaży własnych akcji i sami pozbywają się prawa do współzarządzania firmą. Przykłady z życia gospodarczego wskazują, że późniejsi nabywcy, dysponując większościowym pakietem akcji, przeprowadzają zmiany, które niekorzystnie wpływają na sytuację ekonomiczną pracowników.

Natomiast brak odpowiedniego przygotowania do podejmowania decyzji, zarówno ze strony kierownictwa, jak i partycypujących pracowników wykonawczych może być źródłem następujących patologii [Laszczak 1999, s. 172-173]:

- skłonność decydentów do podejmowania decyzji, które podnoszą ich status w organizacji – przestają się liczyć rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstwa, a na pierwszy plan wysuwa się próba poprawy własnego wizerunku, co oznacza najczęściej interesowanie się najbliższą przyszłością z pominięciem perspektywy strategicznej,
- naginanie faktów w celu uzasadnienia poprawności wcześniejszych decyzji – w ten sposób uruchomiona zostaje spirala błędnych wyborów, które mają służyć podtrzymaniu wiary w nieomylność decydentów,
- uproszczone postrzeganie przyczyn – najczęściej zdarzenia najbardziej ekscytujące uważane są za najważniejsze, im też przypisuje się siłę sprawczą,
- niechęć do dokładnego analizowania problemów decyzyjnych – przejawia się w dychotomicznym widzeniu świata, co polega na tym, że decydenci postrzegają sytuację w kolorach czarnym i białym; płytkość dokonanej oceny obniża efektywność całego procesu decyzyjnego i może szkodzić przedsiębiorstwu,
- stosowanie znanych sobie zasad i reguł – metody, które sprawdzały się w podejmowaniu decyzji obejmujących swym zasięgiem wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie zawsze sprawdzają się w odniesieniu do całości; niestety, nadmierne przywiązanie do nich powoduje, że decydenci mogą dalej je wykorzystywać, bez względu na ich skuteczność i efektywność,
- nazbyt personalne wnikanie się w problem – istniejące wcześniej podziały w firmie mogą powodować, iż decyzje podejmowane przez którąś ze stron będą odgórnie traktowane jako błędne i niekorzystne, co w konsekwencji prowadzi do sytuacji patowej i negatywnie wpływa na funkcjonowanie firmy.

7. Zakończenie

Wprowadzenie partycypacji i upodmiotowienia pracowników powinno zdynamizować organizację, a wzmocniona pozycja jej personelu powinna procentować większym zaangażowaniem w sprawy przedsiębiorstwa. Jednak polscy menedżerowie mogą mieć obawy przed wprowadzaniem tych koncepcji, blokować ich może bowiem nieufność i strach przed utratą stanowiska. Należy pamiętać, że w postępującej globalizacji przetrwają tylko te przedsiębiorstwa, których władze dostrzegą w swoich pracownikach potencjał i pozwolą im go wykorzystać

na rzecz firmy. Pojawia się także konieczność ciągłej obserwacji procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Należy bowiem pamiętać, że ludzie kierują się w swoim działaniu różnymi celami i zawsze istnieje pewne prawdopodobieństwo, iż w pierwszej kolejności będą dążyć do zaspokojenia swoich indywidualnych pragnień kosztem własnego otoczenia.

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bieniok H. (2000), *Zmiana i ciągłość z perspektywy żaby*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Materiały konferencyjne, Wrocław.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Friedmann G. (1966), *Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji maszynowej*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Janove J. (2005), *A 3 500 – Year – Old Lesson in Delegating*, „HRMagazine”, March.
- Laszczak M. (1999), *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczenie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Mikula B., Potocki A. (1997), *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków.
- Perechuda K. (red.), (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Wosińska W. (2003), *Dwa oblicza eksperta*, „Charaktery. Magazyn psychologiczny dla każdego”, nr 10.

SOME ASPECTS OF THE PARTICIPATION AND WORKERS EMPOWERMENT

Summary

This article presents a few selected aspects of participation and workers empowerment. In the first part of the article authors presents the ideas and assumptions of these managements conceptions. In the next section authors presents the methods and rules of implement empowerment. In the last part of the publication authors describes the threats of the participation.