

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

ATRYBUTY PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

1. Wstęp

Organizacja wirtualna jest postrzegana jako metoda zarządzania, która służy nieustannie poszukiwanej poprawie efektywności przedsiębiorstwa [Adamczyk 2005; Perechuda 2000; Grudzewski, Hejduk 2001], rozumianej jako szybkość reagowania, adaptacyjność i elastyczność działania. Można ją uzyskać dzięki wspólnej działalności niezależnych podmiotów, które chcąc osiągnąć cel, dzielą się posiadanymi umiejętnościami. Organizacja wirtualna jest również widziana jako przedsiębiorstwo funkcjonujące w globalnej sieci powiązań, przetwarzające wiedzę, stanowiące przestrzeń działania aktorów [Zimniewicz 2000; Grudzewski, Hejduk 2002; Kasperek, Haus 1997]. Bywa także postrzegana jako „zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej), realizujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, wybieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań” [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 42] oraz jako organizacja tworzona na „zasadzie dobrowolności, której uczestnicy wchodzić ze sobą w różnego typu związki dla realizacji wspólnego celu” [Kisielnicki 2001, s. 188]. Geograficznie rozproszeni uczestnicy współpracują ze sobą, wykorzystując współczesną technologię informacyjną. Narzędzia elektroniczne są uznawane za przyczynę powstania i funkcjonowania organizacji wirtualnej. Esencją rozważań w literaturze przedmiotu staje się aspekt technologiczny (korzyści wynikające z tworzenia organizacji wirtualnej, możliwości wykorzystania specyfiki organizacji, sposoby jej kreowania oraz bariery i zagrożenia stosowania technologii), podczas gdy zmiany w sposobie zarządzania, choć zauważane, są jednak marginalizowane lub rozpatrywane w kontekście możliwości konwersji wiedzy. Wprawdzie postęp technologiczny, zdaniem H. Voss

[1996], przyczynia się do wykonywania rzeczy inaczej i szybciej niż dotychczas, jednak nadal o powodzeniu lub porażce decyduje zawartość i kierunek przekazywanego komunikatu.

Sukcesu organizacji wirtualnej powinno się szukać nie tylko w technologii, lecz także w umiejętności jej wykorzystania przez pracowników. Zwłaszcza zaś, że narzędzia informatyczne, stwarzając nowe warunki działania i współpracy jej uczestników, wymagają partnerstwa w relacjach międzyludzkich, wchodzenia w bardziej odpowiedzialne role, kształtowania dotychczas nieposiadanych umiejętności, współuczestniczenia w podejmowaniu wielu różnych decyzji.

Jak tworzeniu wymienionych umiejętności oraz koniecznych zmian w relacjach menedżer-pracownik będzie sprzyjać partycypacja? Czy istnieje potrzeba doskonalenia i upowszechniania koncepcji uczestnictwa?

Do dalszych rozważań przyjmujemy rozumienie partycypacji jako przejaw wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, w tym podejmowanie decyzji w warunkach zaufania i tolerancji w celu prowadzenia wspólnych działań poprzez dzielenie się wiedzą i informacjami [As, French, Israel 1960; Borkowska 1994; Zimniewicz 2000].

2. Społeczne aspekty zarządzania organizacją wirtualną

Transgraniczność, tymczasowość istnienia, wykorzystanie technologii oraz posiadanych kluczowych kompetencji są zasadniczymi cechami organizacji wirtualnej, podkreślanymi w definicjach [Adameczyk 2005]. Wynikiem przekraczania granic przestrzennych jest powstanie sieci współpracujących ze sobą jednostek organizacyjnych. Każda z nich, wykorzystując posiadane kompetencje, wykonuje pewną część z całości zadania, co w aspekcie zarządzania ma kilka następstw.

Zaangażowanie kluczowych pracowników wymaga oczywiście ich znajomości narzędzi informatycznych i umiejętności pracy w zespole, lecz biorąc pod uwagę dążenie do szybkości działań organizacji wirtualnej, niezbędne jest także poszerzanie ich zakresu swobody, delegowanie uprawnień decyzyjnych, kształtowanie świadomości znaczenia podejmowanych czynności wraz z przejawianiem odpowiedzialności. Wymienione działania są pożądane w aspekcie konieczności dokonania zmian w sposobach wynagradzania, motywowania i kontroli, gdy uwzględnimy czasowe i przestrzenne „oderwanie” pracownika od macierzystej organizacji. Wykonywanie pracy niezależnie od miejsca i czasu powoduje przesunięcie akcentu roli z „ja” na „my”, która charakteryzuje ludzi (wolnych i odpowiedzialnych) uczestniczących w organizacji wirtualnej [Kwiatkowska, Kierzkowski 2001]. Dbając o atrakcyjność posiadanych kompetencji, jednostki współpracujące powinny wspierać ciągle aktualizowanie wiedzy i doskonalenie zdolności pracowników.

Natomiast wykonywanie zadań zakłada istnienie wzajemnej zależności przedsiębiorstw w sieci. Jak wskazują W. Davidow i M. Malone, mogą być nimi dostawcy, klienci, a nawet wcześniejsi konkurenci [za: Grudzewski, Hejduk 2001]. Ze względu na tymczasowość ich wspólnych działań można mówić o stopniowym zaniku jasności relacji i wynikającej stąd potrzebie okresowego przedefiniowania odgrywanej roli [Dytwald 1999]. Wykorzystując analogię do pracy zespołowej, należy uściślić zadania konieczne do osiągnięcia celu, do którego została powołana organizacja wirtualna, oraz odpowiednio dobrać ich wykonawców. Dobrowolność uczestnictwa, pod względem zarówno wejścia, jak i opuszczenia organizacji wirtualnej, sprowadza problem akceptacji celów do odpowiedniej selekcji i motywacji pracowników, którzy będą reprezentować dane przedsiębiorstwo. Istotne we współpracy powinno być postrzeganie uczestników jako klientów wewnętrznych, a zatem należy zrozumieć ich potrzeby i sprostać ich wymaganiom. Tak rozumiany cel komunikacji, jeśli korzysta się z narzędzi, które nie zawsze umożliwiają kontakt wzrokowy, wzmacnia potrzebę częstszego stosowania sprzężeń zwrotnych z wykorzystaniem np. parafrazy, podsumowania. Wymaga też rzetelności przekazywanych komunikatów oraz uczciwości i cierpliwości w dyskusji. Ważna staje się świadomość odmienności (systemów, stylów, kultury) uczestniczących przedsiębiorstw, a zatem oczekuje się jej poszanowania, akceptacji i poszukiwania wspólnych płaszczyzn porozumienia (bazowania nie na różnicach, lecz na cechach wspólnych). Wskazywana różnorodność i współzależność wymaga umiejętnego zarządzania, które, jak słusznie zauważa M. Jarożuk [2002], ma przyczyniać się do praktycznej synergii potencjałów. Mimo ograniczonej kontroli nie może ono sprowadzać się tylko do usprawniania działania, na czym polega proponowana funkcja brokera informacji (pośrednik między jednostkami uczestniczącymi, koordynator wewnętrzny organizacji) [Pańkowska 2006]. Raczej powinno być postrzegane, jak pisze P. Drucker, na podobieństwo dyrygenta kwartetu smyczkowego, co oznacza równe traktowanie wszystkich w zespole [za: Stępkowski 1998].

Na organizację wirtualną można zatem spojrzeć z perspektywy jej funkcjonowania jako sieci przedsiębiorstw, a także z perspektywy jednostki uczestniczącej. W pierwszym ujęciu bardzo ważne jest posiadanie przez kluczowych pracowników umiejętności społecznych potrzebnych do współpracy (praca w zespole, chęć do przekazywania wiedzy, otwartość na różnorodność, która przyczynia się do poszukiwania rozwiązań, do podejmowania decyzji wraz z odpowiedzialnością za nie), wyznawanie odpowiednich wartości oraz tworzenie przez menedżera atmosfery zaufania. Z perspektywy indywidualnego przedsiębiorstwa uczestnictwo we współpracy wirtualnej powinno obejmować dostosowanie takich elementów organizacji, jak: systemy wynagrodzeń, szkoleń, motywacji, rekrutacji, do założeń pracy wirtualnej oraz kształtowanie bardziej partnerskich stosunków menedżera z pracownikami o unikatowych, kluczowych

kompetencjach, aby wyrabiać w nich umiejętności niezbędne do uczestnictwa w organizacji przyszłości.

3. Partycypacja pracownicza w świetle specyfiki funkcjonowania organizacji wirtualnej

Atutem organizacji wirtualnej jest m.in. to, że pozwala na realizację transakcji mimo barier organizacyjnych i prawnych oraz na współpracę ze sobą tych przedsiębiorstw, które poza firmą wirtualną nie mają szans na współdziałanie. Brakuje im natomiast stosownych uregulowań formalnych w zakresie zasad funkcjonowania i odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec siebie i klientów, wspólnego nadzoru, co może skutkować kłopotami w koordynowaniu przeprowadzanych transakcji. Dlatego też elementy składowe firmy wirtualnej muszą być kompetentne i powinny mieć do siebie zaufanie. Co może temu służyć? Wydaje się, iż jedną z propozycji może być ukształtowanie partycypacji i jej upowszechnienie. Dlaczego właśnie partycypacja? W odpowiedzi na tak postawione pytanie trzeba sięgnąć do stwierdzenia, że partycypacja przywraca uczestnikom organizacji naturalne prawo dane przy narodzinach – bycie aktywnym członkiem grupy, w której funkcjonują; inaczej – aktywnym uczestnikiem organizacji wirtualnej. Przecież firma wirtualna zmienia bezpośredni, tradycyjny charakter relacji między uczestnikami procesu w kontakty elektroniczne, podczas których nie ma bezpośrednich sprzężeń zwrotnych, w tym niewerbalnych. Nie ma zatem społecznego wymiaru koordynacji i kontroli. Potrzebne jest wytworzenie „ducha partycypacji”, dzięki któremu uczestnicy zwiększą wzajemne oddziaływania. Ich skuteczność zależy od ukształtowania się wzajemnego zaufania i odpowiedzialności.

Wirtualna współpraca powinna zatem przebiegać w atmosferze zaufania. Można ją osiągnąć dzięki przestrzeganiu zasad sformułowanych przez Ch. Handy'ego [1999]:

1. Zaufanie nie powinno być ślepe, czyli trudno zaufać ludziom, których się nie zna, którzy nie kierują się tymi samymi ideami.

2. Zaufanie ma swoje granice. Z jednej strony dotyczy zaufania kompetencjom, z drugiej – wykorzystania ich do określenia w jasny sposób celu, bez wyznaczania metod jego osiągnięcia, udzielania zezwoleń na wykonanie, kontrolowania zadań po zakończeniu i oceniania ich rezultatów.

3. Zaufanie wymaga ciągłego uczenia się, rozumianego jako zdolność do poszukiwania, otwartość na zmiany.

4. Zaufanie jest bezlitosne, czyli wymaga wydobywania z siebie tego, co najlepsze, oraz nieustannego rozwoju osobistego i twórczości.

5. Zaufanie potrzebuje więzi, by poprzez osiąganie celów częściowych realizować główne. Istotne jest zatem „zarażanie” misją i wizją, a nie tylko przekazywanie informacji o nich.

6. Zaufanie potrzebuje kontaktu osobistego, który przyczynia się do wyzwala-
nia zaangażowania innych uczestników.

7. Na zaufanie trzeba zasłużyć, czyli udowodnić, że jest się go wartym. W
przedsiębiorstwach na zaufanie powinni zasłużyć przywódcy, będący członkami
zespołów i koordynatorami, a nie nadzorcami.

Partycypacja w organizacji wirtualnej powstaje samoistnie, każdy bowiem z
uczestników jest w „niepisany” sposób zobligowany do przyczyniania się do
powodzenia całości. Jeśli uwzględnimy to, że organizacja wirtualna skupia spo-
łeczności przedsiębiorstw i jednostek, jednocząc je choćby okresowo do niektó-
rych zadań, poprzez wspólne cele, wartości i działania, to możemy rozważać, w
jakiej mierze może w nich kształtować się i upowszechniać partycypacja o swo-
istym charakterze. Istotna dla wytworzenia „ducha partycypacji” jest wolność w
samoorganizowaniu się, a to jest ważne w przypadku tworzenia organizacji wir-
tualnej.

Trzeba zauważyć, że funkcjonowanie organizacji wirtualnej zmienia myśle-
nie o strukturze organizacji, jej funkcjach i rolach organizacyjnych. Struktura
organizacji wirtualnej może być heterarchiczna, nie obowiązują w niej klasycz-
ne zasady nadrzędności i podlegania. Opiera się na zarządzaniu niektórymi
elementami umieszczonymi w różnych punktach. Wymaga ono nowego przy-
wództwa, które nie będzie zmierzało do onnipotencji. Skoro koordynowanie
heterarchiczne, to łatwiej o współudział każdego uczestnika niezależnie od
tego, gdzie funkcjonuje. Heterarchia jest bardziej realistycznym modelem
wpływów.

Organizacja wirtualna nie ma granic, a więc podejmowanie decyzji po-
winno być umiejscowione w strukturze tam, gdzie jest najbliżej klienta. Mene-
dżerowie powinni doradzać, wspierać, uczyć, przewodzić, a nie kierować. Po-
winni zatem przyznać pracownikom prawo do wyrażania sprzeciwu, zgody,
wspólnego rozstrzygania oraz wyłącznego stanowienia o ostatecznej decyzji, co
oznacza przechodzenie od stosowania biernych do aktywnych form partycypa-
cji. Powinni też poszerzać zakres spraw, w które są włączani pracownicy.
Oprócz decyzji o charakterze społecznym, czyli zagadnienia osobowe (np. za-
trudnienie, awansowanie, szkolenie), zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych
(np. organizowanie odpoczynku, opieka zdrowotna) oraz bezpieczeństwo i hi-
giena pracy, powinni także podejmować decyzje o charakterze gospodarczym,
czyli takie, które są powiązane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako cało-
ści (produkcją, organizacją pracy, restrukturyzacją, fuzjami czy wprowadza-
niem nowych technologii). Decyzje o charakterze społecznym dotyczą bezpo-
średnio zatrudnionych i obejmują możliwość ustalania indywidualnie przez
każdego pracownika własnego czasu pracy, wykonywanych zadań wraz z do-
konywaniem ich okresowych zmian (w tym także stanowiska pracy) oraz pre-
ferowanej przez siebie formy wynagrodzenia. W ten sposób uczestnicy uczą
się samoorganizacji, samorealizacji oraz odpowiedzialności. Natomiast decyzje

o charakterze gospodarczym nie ograniczają pracowników do dbania o sprawy na poziomie operacyjnym, a umożliwiają im udział w sprawowaniu władzy, kształtują umiejętność widzenia całości poprzez części, wzmacniają poczucie identyfikowania się z przedsiębiorstwem, otwartość na zmiany, zdolność do adaptacji.

W organizacji wirtualnej szczególnego znaczenia nabierają procesy komunikowania się i związane z nimi umiejętności. Są one niezbędne zwłaszcza w zakresie sztuki mówienia (retoryki) przez kierowników oraz słuchania przez pracowników i *vice versa*. Kierownicy powinni rozwijać umiejętności wykorzystania stosownych symboli (kodów), aby skutecznie informować umiejscowione w różnych punktach zespoły, a więc różniące się kulturowo, m.in. o używanych symbolach. Potrzebne są umiejętności werbalizowania wysyłanych komunikatów, przekazywania własnych interpretacji (parafrazowanie) oraz interpretacji zamierzeń przez „czytanie między wierszami”, uwzględnianie społeczno-kulturowej specyfiki, a w szczególności kultury konwencji, interpretacji wartości.

Nabywaniu wymienionych umiejętności służy realizacja zadań i wykonywanie czynności zawodowych przez grupowe formy organizowania pracy. Stosowanie bezpośredniej partycypacji zespołowej nie tylko przyczynia się do poprawy komunikacji wewnętrznej, lecz także wzmacnia motywację i umożliwia grupowe uczenie się. Natomiast kształtowanie świadomości różnic percepcji, a przy założeniu chęci współpracy, potrzeby ich zrozumienia może być osiągnięte dzięki pośredniej formie uczestnictwa, polegającej na udziale przedstawicieli społeczności organizacji w takich organach decyzyjnych przedsiębiorstwa, jak np. rady nadzorcze, zarząd wykonawczy. Udział w nich jest przygotowaniem do zauważania różnic kulturowych, których uwzględnianie jest szczególnie istotne w organizacji wirtualnej.

Podsumowując, zmiany w strukturze, funkcjach i rolach organizacyjnych, będące skutkiem koncepcji organizacji wirtualnej, powodują rozszerzanie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu. Przy czym istotna jest „jakość” zaangażowania pracowników. Partycypacja powinna być upowszechniana przez formy dotyczące intensywności, treści spraw i zakresu uczestnictwa. Znaczenia nabiera udział aktywny (współstanowienie) oraz różnorodność zagadnień, będąca przedmiotem wspólnych decyzji.

4. Zakończenie

Koncepcja organizacji wirtualnej wymaga zaangażowania przedsiębiorstw ją tworzących. Zaangażowanie nie oznacza tylko dbania o jakość udziału kluczowych kompetencji danej jednostki uczestniczącej, lecz także aktywność umiejętności społecznych. Specyfika współpracy na odległość wiąże się również ze zmianami w zarządzaniu. Partycypacja kształtuje umiejętności pożądane we współpracy oraz

sprzyja tworzeniu atmosfery zaufania, niezbędnej dla skuteczności wzajemnych oddziaływań uczestników.

Literatura

- Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9.
- As D., French J., Israel J., *An Experiment on Participation in a Norwegian Factory*, „Human Relation” 1960, nr 13.
- Borkowska S., *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1994, nr 2.
- Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
- Dytwałd J.A., *Trzy oblicza organizacji wirtualnych*, „Szturmowiec” 15.12.1999, www.zigzag.pl/szturmowiec/teksty.html.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Handy Ch., *Głód ducha: poza kapitalizm: poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Jakubów L., *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Jaroszek M., *Rola zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej*, 08.07.2002, http://www.logistyka.net.pl/logistyka/topics/ml_pu/2002/07/11/181206.html
- Kasperk M., Haus P., *Internet - nowoczesna technika transmisji*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997.
- Kisielnicki J., *Wirtualizacja jako szansa transformacji dla małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, „Transformacje”, listopad 2001.
- Kwiatkowska L., Kierzkowski Z., *Wirtualna organizacja pracy*, [w:] Materiały Drugiej Międzynarodowej Konferencji Zarządzania i Technologii Informatycznych "Przedsiębiorstwo przyszłości", Warszawa 2001, www.zti.com.pl/instytut/ppp/referaty/ref18_full.html.
- Pańkowska M., *Typologia organizacji wirtualnych*, 31.03.2006, http://studenci.pl/zarządzanie/podstawy/podstawy_1.htm.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Stępkowski S., *Funkcje kierownicze w wirtualnym zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 9.
- Voss H., *Virtual Organization. Future is Now*, „Strategy&Leadership” Jul/Aug. 1996.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

ATTRIBUTE OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

In the article the social aspects of virtual organization management are presented. The attention is turned on the key workers' part of net functioning of co-operating organizations. There is a discussion about abilities needed to effective virtual cooperation. The meaning of independence in undertaking the decision from taking over the responsibility for it, consciousness of partners' dissimilarity and the need of acceptance as well as suitable communicating is underlined. The activity of individual

enterprises supporting the participation of its workers in virtual organization is shown, including the necessity of forming partnership relations between managers and subordinates with unique competences. The participation in aspect of specific running of virtual organization is presented. It is regarded as a favourable management method of creating desired for virtual cooperation workers' skills and forming essential atmosphere confidence.

Prof. dr hab. inż Janina Stankiewicz jest kierownikiem Katedry Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji Uniwersytetu Zielonogórskiego; e-mail: j.stankiewicz@wz.uz.zgora.pl.

Mgr Marta Moczulska jest asystentką w Katedrze Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji Uniwersytetu Zielonogórskiego; e-mail: m.moczulska@wz.uz.zgora.pl.