

System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study

Wstęp

Od zawsze ludzkość, świadomie lub nieświadomie, na wycucie bądź z wrodzoną intuicją kieruje się drogą do znalezienia najbardziej skutecznych sposobów kierowania procesami społecznymi. W wyniku tych poszukiwań również w teoriach i koncepcjach zarządzania przez dziesiątki lat trwa proces wzrostu roli jednostki, jako uczestnika większego systemu, organizacji czy przedsiębiorstwa. Prezentowany referat jest wynikiem ciągłego poszukiwania przez przedsiębiorstwo Laskomex coraz doskonalszych form zarządzania w czasach niepewności i zmienności otoczenia.

Celem referatu jest analiza, prezentacja i synteza praktycznego systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jego wpływu na wzrost efektywności i rozwoju badanej organizacji na wielu poziomach jej relacji z otoczeniem. W analizie poddano teorię partycypacji pracowniczej i samoorganizacji uzupełnioną o systemowe aspekty zarządzania oraz proces ich aplikacji w żywej strukturze organizacyjnej jaką jest przedsiębiorstwo Laskomex.

Według prof. Płoszajskiego „zauważa się coraz częściej występujący trend odchodzenia od hierarchicznego zarządzania na rzecz relacji synergetycznych osadzonych w płaskich strukturach organizacyjnych. Przyszłość organizacji oparta jest na modelach heterarchicznych, w których nie ma dominującego ogniwa. System regulowany jest przez różne swoje elementy, w różnych momentach czasowych, często przez sieć oddziaływań między elementami raczej, niż przez któryś z nich z osobna” [1].

Znalezienie modelu, idealnej organizacji w perspektywie przyszłości jest trudne, lecz możliwe. Organizacje będą zawsze się wyróżniać, budować własne sposoby zarządzania, ukierunkowane na realizację obranych celów, zależnie od warunków otoczenia w jakim działają, rodzaju działalności jaką prowadzą, środowiska społecznego i własnej kultury organizacyjnej. Trwa poszukiwanie uniwersalnego modelu, a znaleziony model powinien być optymalny i dobry dla każdej organizacji, która go zastosuje i odniesie sukces. Taką drogę obrało przedsiębiorstwo Laskomex – drogę odkrywcy. Obserwacja zmienności otoczenia, potrzeb reorganizacyjnych wynikających z obranych celów rozwojowych doprowadzała na przestrzeni ostatnich lat do zamian w stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Poszukiwanie modelu pozwoliło na zbudowanie systemu partycypacji, opartego na zasadach pracy grupowej i integracji wszystkich podmiotów. Systemowe wdrożenie umożliwiło organizacji efektywniejszy rozwój i realizację ustalonych celów.

Samoorganizacja i partycypacja

Z. Martyniak opisuje samoorganizację jako „pojęcie powstałe w ramach paradygmatu złożoności, który tworzyli fizycy, chemicy i matematycy. Badając zachowanie substancji znajdujących się w stanie dalekim od równowagi odkryli tzw. dynamikę nieliniową oraz towarzyszące jej procesy samoorganizacji”[2]. W fizyce przejawem powyższego pojęcia jest proces samoorganizacji struktury materii, który można przyrównać do procesu tworzenia samoorganizacji przedsiębiorstwa. Pierwszym elementem procesu jest własna struktura materii, która formuje jej kierunek rozwoju. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jest to jego rdzeń i doświadczenie, zdobyte w procesie ewoluowania wartości i kierunków rozwoju. To również sama struktura organizacji zapewniająca przepływ decyzji i komunikację wewnętrzną. Kolejnym etapem jest stymulowanie rozwoju procesu poprzez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, dotyczy rozkładu procesów na system podprocesów. W organizacji odbywa się to poprzez zarządzanie zmianą, wyznaczanie nowych celów oraz ambitny i nieustanny rozwój. Tu następuje formowanie struktury opartej na tworzeniu podmiotów skupiających się wokół obranych celów. Ostatnim trzecim elementem formowania samoorganizacji materii są warunki i kierunki procesu strukturyzacji materii – system wejść i wyjść. W organizacji ten etap jest postrzegany jako uformowana struktura z ustalonymi poziomami funkcjonowania, relacyjnymi aspektami współpracy pomiędzy elementami jakimi są pracownicy. Uporządkowanie powyższego procesu może doprowadzić do skutecznego wdrożenia modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Pozostawienie tworzonego systemu samemu sobie bez odpowiedniej opieki, w konsekwencji doprowadzi do degradacji i rozpadu struktury. Dlatego, też przedsiębiorstwo Laskomex wybrało drogę systemowego rozwoju, która pozwala w sposób kompleksowy przeprowadzić proces wdrażania systemu partycypacji i samoorganizacji.

Autorzy wielu prac z dziedziny zarządzania, różnie postrzegają i tym samym różnie definiują partycypację. V.H. Vroom uważa ją jako „ proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli” [3]. Istotą tej definicji jest praca zespołowa, współdziałanie wielu zainteresowanych podmiotów. Podejście procesowe w partycypacji prezentują David E. Guest i Derek Fatchett, definiujący partycypację jako „każdy proces poprzez który osoba lub grupa osób określa (czyli wpływa intencjonalnie), co inna osoba lub grupa ma robić” [3]. K. Ziemięwicz określa partycypację jako „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnych akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji” [4].

Idea partycypacji pracowniczej zasadza się na decentralizacji zarządzania i wzroście zaangażowania pracowników w sprawy firmy poprzez kierowanie, uzgadnianie, delegowanie

uprawnień, co ma na celu podniesienie efektywności działania przedsiębiorstwa. Pracownicy w takiej organizacji mają szansę na przejawianie inicjatyw, aktywności, zgłaszania pomysłów, formułowania konstruktywnej krytyki rozwiązań, proponowanie własnych alternatywnych propozycji, czego efektem jest zwiększenie ich świadomości wpływu na funkcjonowanie firmy oraz współodpowiedzialność za jej rozwój i przyszłość. Formowanie partycypacji w przedsiębiorstwie już u samych podstaw wymaga dostosowania struktury firmy do wdrażanego systemu z zachowaniem odpowiednich proporcji hierarchicznego i synergetycznego kierowania organizacją.

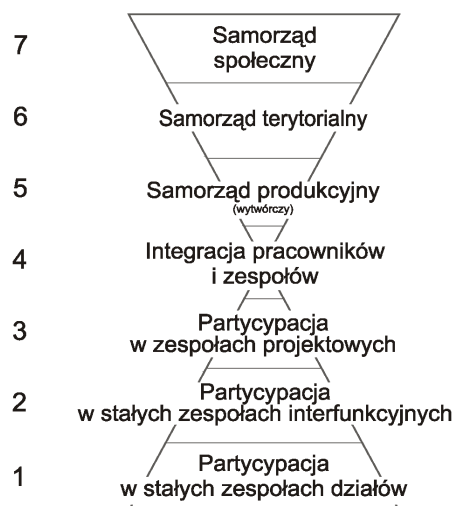
Rozwój struktury

Laskomex jest przedsiębiorstwem produkcyjno - usługowo - handlowym działającym od prawie ćwierć wieku w branży produkcji urządzeń elektronicznych. Liniowa struktura organizacyjna była pierwszą strukturą, która utworzyła się w firmie. Procesy produkcyjne organizowane były przez pojedyncze osoby lub grupy osób. Miejsce i rola w procesie wytwarzania wyznaczały pozycję stanowisk w hierarchii organizacyjnej firmy. Ilość informacji potrzebnych kierującym do sprawnego zarządzania była niewielka. W małej firmie zatrudniającej kilka osób taka struktura była optymalna. W miarę rozwoju firmy system ten okazał się nie wystarczający, gdyż rosnący poziom skomplikowania procesów najpierw utrudniał, a następnie uniemożliwiał samodzielnie realizowanie wszelkich zadań koordynacyjnych z jednego miejsca. Struktura funkcjonalna powstała z chwilą wyodrębnienia w przedsiębiorstwie wielu komórek organizacyjnych. Była ona skutkiem postępującej specjalizacji i formalizacji przedsiębiorstwa. Pojawiła się z początkiem definiowania funkcji przedsiębiorstwa i umożliwiła określenie sfer odpowiedzialności na poziomie operacyjnym. Z kolejnymi etapami ewolucji firmy zwiększało się poczucie znaczenia pracy grupowej i integracji podmiotów firmy, stąd etap organizacji matrycowej, następnie zorientowania na procesy, rozumiany jako systematyczne formowanie wzajemnych powiązań i ciągłość zadań we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Ważnym krokiem było tworzenie struktur pod określone zadania-projekty, w celu zwiększenia efektywności i pełnego osiągnięcia zamierzeń. Firma uczy się obecnie dwóch najwyższych poziomów organizacji: zorientowanej na system oraz zorientowanej na cel. Przyjęła za kluczowe stworzenie polityki relacji z otaczającym światem w celu budowy systemu samorządu pracowniczego. Powstały model zarządzania firmą uwzględnia, nowe potrzeby klientów, postępującą globalizację, zmiany w technologii produkcji, kulturze organizacji i metodach zarządzania.

Pierwszym przejawem w budowaniu przemysłowego samorządu jest system partycypacji pracowniczej. Z początkiem XX wieku realizowany był w bardzo odważny i wyraźny sposób. Szczególny udział w tworzeniu tego typu systemu miał Tomasz Bata, producent obuwia, który z początkiem ubiegłego stulecia był pionierem wdrażania samoorganizacji w przemyśle. System pracy stworzony przez Batę opierał się na zasadzie decentralizacji, przejawiającej się w tworzeniu półautonomicznych, pod względem finansowo-ekonomicznym, komórek organizacyjnych. Tworzone były plany produkcyjne dla poszczególnych komórek, jak również planowano zadania dla

indywidualnego pracownika. Bata podkreślał, iż znaczącym w życiu całej organizacji jest czynnik ludzki i dostrzegał w możliwościach rozwoju pracownika sukces całej organizacji [5]. W 1925 r. właściciel fabryki automatów G.Bardet dopuścił do współzarządzania swoich pracowników. Stworzenie Rady pracowniczej pozwoliło mu realizować z większymi efektami projekty związane z wydajnością pracy, obniżaniem kosztów i organizacją produkcji. Wybrani do Rad pracownicy omawiali stopień realizacji zadań i podejmowali decyzje, również dotyczące sytuacji finansowej fabryki. Eksperyment Bardet'a przyniósł konkretne korzyści w postaci niezwykle zaangażowania pracowników w realizację zadań. Pracownicy zaczęli identyfikować się z przedsiębiorstwem, podniosła się jakość pracy [6].

Tworząc podobny system zarząd firmy Laskomex czerpał doświadczenia z przeszłości i wyznaczył własny kierunek rozwoju w oparciu o teorie uniwersalnego kierowania. System powstał z potrzeby wzmocnienia dialogu i wspierania wzajemnego zaufania w firmie w celu poprawy przewidywalności występowania ryzyka, uelastyczenia organizacji pracy, ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń, uświadomienia im potrzeby dostosowywania się do nowych wymagań, podnoszenia ich zdolności do podejmowania działań w celu zwiększania kreatywnego myślenia, angażowania się w obecną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa. Budując system partycypacji oparto jego trzon na czterech kluczowych czynnikach warunkujących jego skuteczność: wzajemnej komunikacji pracowników, zwiększonej decyzyjności pozwalającej na wzrost samodzielności i kreatywności pracowników, rozwój relacji między pracownikami na różnych szczeblach zarządzania oraz integracji pracowników wokół celów wytyczonych przez przedsiębiorstwo. Nowy system przejawia się na różnych poziomach samorządności firmy. Na podstawowym poziomie jest to partycypacja w zespołach, na trzecim samorząd pracowniczy, a na trzech najwyższych dotyczy obszarów samorządu produkcyjnego, terytorialnego i społecznego. System samorządu produkcyjnego zostanie opisany w dalszej części referatu. Nie rozwinięto opisu dwóch wyższych form samoorganizacji ze względu na to, iż ta koncepcja jest w stadium opracowywania i będzie przedstawiona w następnych pracach.



Rysunek 1. Model samoorganizacji firmy Laskomex

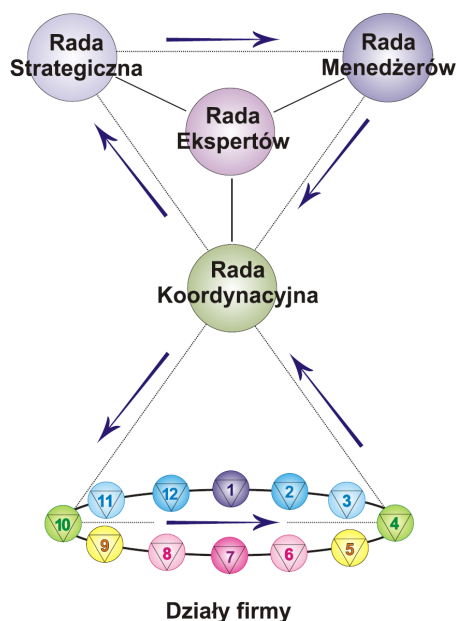
Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych

Budowany system partycypacji i samorządności w firmie jest elementem utworzonego w firmie Uniwersalnego Systemu Kierowania, którego podstawą jest zaangażowanie pracowników we wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Głównym przejawem partycypacji pracowniczej w firmie jest praca grupowa, realizowana w postaci struktur samorządowych.. Firmę tworzą pracownicy wypełniający jej stałą strukturę w postaci 12 działów, 8 interfunkcji oraz 4 organów zarządzających – Rad. Interfunkcje powstały jako zespoły realizujące funkcje wspólne dla wszystkich działów przedsiębiorstwa. Ich zadaniem jest inicjowanie i rozwijanie działań skierowanych na ogólny rozwój firmy i każdego jej interesariusza w obszarach: systemu zarządzania m.in. jakością, kontroli sporządzania i podsumowywania planów wszystkich komórek organizacyjnych, innowacji, zarządzania zasobami ludzkimi, powstawania nowych produktów, integracji interesariuszy, zarządzania wiedzą oraz doradztwa. Zespół interfunkcji jest swojego rodzaju spoiwem łączącym pracę działów z procesami samorządowymi zachodzącymi w firmie, uzupełniającymi braki w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wzmacniającymi relacje między pracownikami, komórkami organizacyjnymi oraz radami samorządowymi. Uzupełnieniem struktury są grupy pracownicze i zespoły macierzowo-projektowe. To elementy struktury powoływane na okres stały lub celowo do wykonania konkretnego zadania. Każda z powyższych form zarządzana jest przez tzw. „trójkąt” - zespół trzech osób. Są to Strateg, Menadżer i Koordynator, wybierani w drodze konsensusu. Taki trójkąt pracowniczy stanowi przedstawicielstwo działu, interfunkcji lub zespołu i przewodzi tym strukturom. Forma takiego zarządzania, tworząca samorząd produkcyjny została nazwana System Trójkątów i Rad (STR), który twórczo łączy zespoły pracowników, angażuje ich w funkcjonowanie elementów i wspiera realizację celu przez ponoszenie odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty.

Celem STR jest:

1. Integracja pracowników wokół celów, kierunków rozwoju firmy, rezultatów jej działalności i działalności jednostek organizacyjnych,
2. Wdrożenie zasad samoorganizacji w firmie,
3. Tworzenie więzi między działami wystarczających dla skutecznej współpracy,
4. Optymalne rozdzielenie funkcji kierowania w działach,
5. Podnoszenie kultury organizacyjnej i poziomu świadomości pracowników firmy,
6. Poprawa komunikacji,
7. Tworzenie warunków dla samoorganizacji pracowników i wytworzenie poczucia bycia współwłaścicielem miejsca pracy.

Na system STR składają się m.in.: trzy rady pracownicze: Rada Strategiczna, Rada Menedżerów, Rada Koordynacyjna, które koordynowane są przez Komisję Ekspertów. Każdy z 12 działów firmy w swej strukturze posiada wspomniany “trójkąt działu”: stratega, menedżera i koordynatora, którzy odpowiednio wchodzą w skład odpowiednich rad. Taka forma działania stymuluje obszar samoorganizacji firmy, dając możliwość pracownikom do samodzielnego organizowania działania, planowania procesów, podejmowania decyzji w obrębie wszystkich funkcji firmy.



Rysunek 2. Model samorządu wytwórczego firmy Laskomex

Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych

Charakterystykę systemu partycypacji wraz z prezentacją elementów i celów ich działań przedstawia tabela 1.

Rodzaj struktury	Główne zadania
	1. Rady pracownicze

1.1. Rada Strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> • doradztwo w wytyczeniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i nadzór nad jego realizacją, • sporządzanie i doskonalenie Planu Perspektywicznego, • przekazywanie planów i decyzji strategicznych do analizy i wykonania Radzie Menedżerów.
1.2. Rada Menadżerów	<ul style="list-style-type: none"> • opiniowanie, doradztwo i podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania firmą, • określanie taktycznych zadań przedsiębiorstwa i terminów ich realizacji, • realizacja planów strategicznych, planowanie taktyczne, opracowywanie misji, wizji i taktyki działów.
1.3. Rada Koordynacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • wytyczenie zadań operacyjnych i rytmu spotkań działu na podstawie Planu Taktycznego, • organizacja współpracy działów firmy, przygotowywanie i prowadzenie integracyjnych spotkań w przedsiębiorstwie, • organizacja kontaktów grupowych, prowadzenie spraw osobowych,
2. Interfunkcje	
2.1. Uniwersalny System Kierowania (USK)	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie wzorcowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości w oparciu o prawa uniwersalne, • tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu • stworzenie i promowanie spójnego systemu zarządzania procesami w firmie.
2.2. System Wdrażania Strategii (SWS)	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie więzi hierarchicznych, relacji „góra-dół”, „dół góra”, w tym sprzężenia zwrotnego (feedback'u), • praca nad relacjami (przepływem informacji) między radami (RM, RK, RS), działami, interpunkcjami i EKU, • doskonalenie i optymalizacja systemu planowania i podsumowywania działań .
2.3. System Inowacji i Kreatywności (INOW)	<ul style="list-style-type: none"> • badanie potrzeb innowacyjnych i zbieranie innowacyjnych pomysłów od pracowników, • wspieranie wdrażania innowacyjnych rozwiązań.
2.4. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój i doskonalenie procesu ZZL przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania, • rozwój personelu, planowanie ścieżek karier, opracowanie systemów motywacyjnych, • tworzenie warunków pracy zespołowej.
2.5. System Integracji (SI)	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i doskonalenie synergetycznej części zarządzania przedsiębiorstwem, • tworzenie zasad i wartości integracji grup interesariuszy, • poszukiwanie nowych skutecznych metod i technologii integracji.
2.6. System Pełnego Produktu (SPP)	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie prac nad rozwojem i wdrażaniem produktów, • systematyzowanie wszystkich produktów, • współpraca z interfunkcją INOW w kreowaniu produktów.
2.7. Kompleksowy System Kształcenia (KSK)	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój kadry zarządzającej i przygotowanie jej do podejmowania kreatywnych decyzji biznesowych w obliczu dynamicznego rozwoju firmy i zmian jej otoczenia, • ciągle doskonalenie kultury organizacyjnej, • budowanie świadomości interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w aspekcie strategicznej roli przywództwa służebnego w organizacjach biznesowych oraz jednostkach samorządowych.
2.8. System Doradztwa (CMF)	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie warunków dla rozwoju pracowników wg ścieżki kariery • wzmocnienie autorytetu i roli pracy samorządowej w rozwoju pracowników • rozwój doradztwa pracowników i zespołów pracowniczych jako elementu kultury organizacyjnej firmy • wytworzenie w firmie atmosfery sprzyjającej rozwojowi społecznemu
3. Grupy pracownicze	
3.1. Grupa ds. monitorowania i analiz sytuacji przedsiębiorstwa (GMIASP)	<ul style="list-style-type: none"> • monitorowanie i analizowanie sytuacji ekonomicznej firmy, • wskazywanie szans rozwoju, inicjowanie działań i zapobieganie powstawaniu kryzysów w firmie, • okresowa ocena wykonania planów finansowych.
3.2. Grupa Naukowa (GN)	<ul style="list-style-type: none"> • podnoszenie wśród pracowników firmy świadomości naukowej, celowości swoich działań oraz rozwoju w aspekcie profesjonalnym, • integrowanie pracowników wokół wspólnej idei rozwoju naukowego, • integrowanie z otoczeniem zewnętrznym poprzez udział w konferencjach naukowych, • promowanie idei ciągłego zawodowego doskonalenia.
4. Zespoły macierzowo-projektowe	
4.1. Zespół ds. Informatyzacji (ZI)	<ul style="list-style-type: none"> • określanie polityki informatycznej firmy, • strategiczne zarządzanie, organizacja i doskonalenie procesu informatyzacji przedsiębiorstwa
4.2. Zespół ds. Kodeksu Etycznego (ZKE)	<ul style="list-style-type: none"> • zaznajomienie wszystkich członków STR z postanowieniami zawartymi w projekcie Kodeksu Etycznego firmy, a docelowo wszystkich pracowników, • uświadomienie niezbędności kierowania się zawartymi w kodeksie zasadami, tak w życiu zawodowym jak i osobistym.

Tabela 1. Elementy systemu partycypacji w firmie Laskomex

Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych

Budowa systemu

Budowa systemu partycypacji rozpoczyna się od określenia jego celów. Cele są powiązane z wymiernymi aspektami pracy, a także z procesem zarządzania i formułowania polityki oddziałującej na interesy pracowników. Armstrong proponuje przeprowadzić wdrożenie partycypacji w procesie trzech faz, w których zawiera się siedem etapów. Pierwszą fazą jest przeprowadzenie analizy stanu przedsiębiorstwa w formie auditu początkowego (tzw. audit zerowy). Rozwijając pierwszą fazę w trzy etapy otrzymujemy:

1. Analiza i ocena istniejących systemów włączania, konsultacji, komunikowania oraz innych formalnych i nieformalnych środków partycypacji,
2. Określenie, jakie czynniki w firmie i poza nią będą oddziaływać na klimat stosunków pracy i zaproponowanie najwłaściwszej formy partycypacji,
3. Stworzenie planu udoskonalenia lub rozszerzania procesu włączania pracowników w życie organizacji w formie najbardziej właściwej dla danej organizacji.

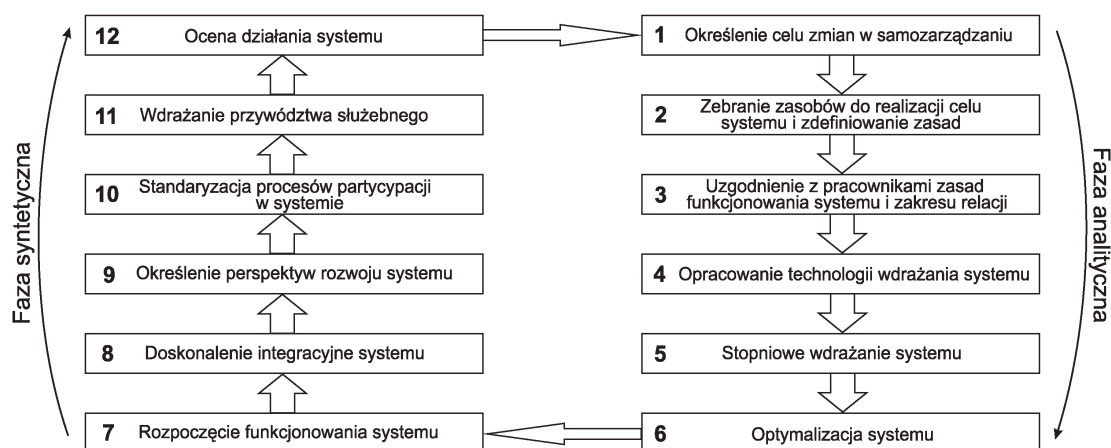
Kolejna faza to proces konsultacji i uzgodnień, składający się z dwóch etapów:

4. Dokładne omówienie planu z kierownictwem, liderami zespołów, pracownikami oraz związkami – już samo wprowadzenie ulepszonej partycypacji powinno być procesem partycypowania,
5. Zorganizowanie krótkich spotkań wyjaśniających oraz szkolących osoby odpowiedzialne za włączanie pracowników.

Ostatnią fazą jest proces wdrożenia założeń w życie organizacji, z uwzględnieniem wniosków i decyzji z poprzednich części procesu oraz monitorowanie ich rozwoju, co zawiera się w dwóch etapach:

6. Wprowadzenie nowego systemu na zasadzie pilotażu – nie należy spodziewać się natychmiastowych wyników, trzeba być przygotowanym na jego modyfikację w zależności od doświadczeń,
7. Dokonywanie ciągłych przeglądów procesu, aby zapewnić jego efektywne działanie [7].

Laskomex budując system partycypacji stosuje autorską koncepcję wdrażania systemu samoorganizacji. Opierając się na propozycji Armstronga oraz modelu procesualnym W. Poliakowa rozszerzono ją do dwu fazowego, 12 etapowego cyklu. Dwu fazowy cykl wdrażania obejmuje dwie zasadnicze części: analityczną (etapy 1-7) oraz syntetyczną (etapy 8-12).



Rysunek 3. Fazy budowy systemu partycypacji

Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych

W fazie analizy przedsiębiorstwo przygotowuje się do zmian. Przejście przez poszczególne etapy pozwala na zwiększenie świadomości swoich potrzeb przez organizację. Priorytetowymi stają się cele, których sformułowanie determinuje dalsze działania. W tej części ważną rolę odgrywa technologia i metodologia wdrażania zależna od stanu rozwoju firmy, w tym szczególnie od jej kultury organizacyjnej oraz charakteru powiązań systemu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Faza analizy kończy się optymalizacją systemu na podstawie danych zebranych z poprzednich etapów i wdrożeniem systemu. Część syntetyczna zawiera w sobie etapy ciągłego monitorowania, dostosowywania struktur do zmienności otoczenia. Tutaj tworzą się standardy działań, których bezpośrednim następstwem jest wdrożenie koncepcji służebnego przywództwa. W zakresie strategicznym faza analizy obejmuje tworzenie pełnej wizji i misji przedsiębiorstwa, planów rozwojowych, zmian w polityce personalnej i kulturze organizacyjnej. W zakresie operacyjnym stanowi to spłaszczenie struktury i proces samoorganizacji firmy.

W fazie syntezy należy docenić znaczenie wiedzy i informacji zawartych w zasobach przedsiębiorstwa, zebranej w fazie analizy. W przypadku niskiego jej poziomu, należy ten aspekt systematycznie rozwijać. Ostatni etap to podsumowanie i ocena działania systemu poprzez monitorowanie sytuacji przedsiębiorstwa i zmian jakie nastąpiły od początku cyklu. W ramach tego etapu należy gromadzić informacje zwrotne od pracowników, przeprowadzać konsultacje z załogą, badać ich potrzeby rozwojowe. Prezentowany model zawiera ciągle powtarzający się proces życia

organizacji. Jak widać na schemacie j.w. po etapie oceny rozpoczynamy ponownie pierwszy etap fazy analitycznej.

Zaprezentowany system partycypacji w postaci Trójkątów i Rad (STR) wraz z jego 12 etapowym tworzeniem stanowi pakiet narzędziowy wdrażania samoorganizacji, użyteczny dla innych organizacji przemysłowych opracowany przez firmę Laskomex. Zawiera się on w ofercie szkoleniowej i konsultacyjnej dla przedsiębiorstw w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia.

Podsumowanie

Szczególny wpływ na rozwój systemu partycypacji ma podkreślanie znaczenia edukacji i szkoleń pracowników, na trwale wpisanych w filozofię działania firmy Laskomex. Awans stałych pracowników w poszczególnych strukturach STR skorelowany jest z szerokimi tematycznie szkoleniami. Oparte jest to na Kompleksowym Systemie Kształcenia zawierający cykl programów szkoleniowych Koordynator, Strateg, Menadżer, dostosowanych odpowiednio do potrzeb funkcji, jaką ma pełnić pracownik. Już od pierwszego dnia zatrudnienia tworzona jest wspólnie z pracownikiem jego ścieżka kariery, zawierająca jego etapowy rozwój i doskonalenie na kolejnych poziomach jego życia w organizacji i poza nią. Każdy pracownik zatrudniany w firmie ma szansę uczestnictwa w strukturach samorządu produkcyjnego.

Głównym źródłem prezentacji systemu partycypacji firmy Laskomex jest moja kilkuletnia obserwacja i udział w strukturach samorządowych. Model samoorganizacji przedstawiony w niniejszym referacie pozwala w syntetyczny sposób zapoznać się od strony praktycznej jak przedsiębiorstwa szukają własnych dróg rozwoju, budując efektywne struktury samorządowe. Laskomex, jako organizacja świadoma znaczenia własnego rozwoju dąży do bycia przedsiębiorstwem przyszłości, które będzie się cechowało samorządnością, sprawną organizacją, a przede wszystkim twórczością zespołów, ludzi pracujących z zaangażowaniem dla dobra otoczenia.

Następnym moim celem jest poznanie praktycznego aspektu uczestnictwa w pozostałych strukturach samorządowych prezentowanego modelu samorządności (rysunek 1), zdobywanie doświadczeń w samorządzie społecznym i terytorialnym. Kolejne wnioski z formowania struktur firmy Laskomex w obszarach partycypacji, samorządności i budowania samoorganizacji, będę prezentował w następnych publikacjach.

Przypisy

1. P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, wydanie internetowe
2. B. R.Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004
3. T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo akademii Ekonomicznej, Poznań 2002
4. K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991
5. J. Piotrowski, *Encyklopedia zarządzania*, wydanie internetowe
6. M. Dębowska, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu (bez udziału własności)*, Życie Klubów nr 16, wydanie internetowe, październik 1999 r.

7. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Spis rysunków

Rysunek 1. Model samoorganizacji firmy Laskomex

Rysunek 2. Model samorządu firmy Laskomex

Rysunek 3. Fazy budowy systemu partycypacji

Spis tabel

Tabela 1. Elementy systemu partycypacji w firmie Laskomex

Bibliografia

1. Armstrong M. , *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
2. Dębowska M. , *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu (bez udziału własności)*, Życie Klubów nr 16, wydanie internetowe, październik 1999 r.
3. Grudzewski W. M. , Hedjuk K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001
4. Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004
5. Manville B., Ober J., *Od pracowników do firmy obywateli*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2006
6. Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo akademii Ekonomicznej, Poznań 2002
7. Piotrowski J. , *Encyklopedia zarządzania*, wydanie internetowe
8. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
9. Płoszajski P. , *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*, wydanie internetowe
10. Zimniewicz K. , *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991